



שטראוס גרופ בע"מ תוכן עניינים

- תיאור עסקי התאגיד
- דוח הדירקטוריון על מצב עניני התאגיד
- דוחות כספיים ליום 31 בדצמבר 2016
- מידע כספי נפרד ליום 31 בדצמבר 2016
- פרטים נוספים על התאגיד
- שאלון ממשל תאגידי
- דוח שנתי בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי
- צירוף דוחות חברה כלולה עפ"י תקנה 44 לתקנות ניירות ערך התש"ל – 1970



שטראוס גרופ בע"מ
תיאור עסקי התאגיד

תוכן העניינים – תיאור עסקי התאגיד

2	<u>חלק ראשון - תיאור ההתפתחות הכללית של עסקי התאגיד</u>
2	1. פעילות התאגיד ותיאור התפתחות עסקיו
6	2. תחומי פעילות
6	3. השקעות בהון התאגיד ועסקאות במניותיו
7	4. חלוקת דיבידנדים
8	<u>חלק שני - מידע אחר</u>
8	5. מידע כספי לגבי תחומי הפעילות של התאגיד
11	6. סביבה כללית והשפעת גורמים חיצוניים על פעילות התאגיד
12	<u>חלק שלישי - תיאור עסקי התאגיד לפי תחומי פעילות</u>
12	7. כללי - ענף המזון והמשקאות
13	8. מסגרת פעילות ישראל
17	9. תחום בריאות ואיכות חיים
24	10. תחום תענוג והנאה
30	11. מסגרת פעילות הקפה
37	12. תחום קפה ישראל
41	13. תחום קפה בינלאומי
48	14. תחום מטבילים וממרחים בינלאומי
53	15. פעילויות אחרות
57	<u>חלק רביעי - עניינים הנוגעים לפעילות הקבוצה בכללותה</u>
57	16. לקוחות
58	17. שיווק והפצה
60	18. רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים
61	19. מחקר ופיתוח
61	20. הון אנושי
66	21. מימון
68	22. מיסוי
68	23. איכות הסביבה
71	24. מגבלות ופיקוח על פעילות הקבוצה
72	25. הסכמים מהותיים
72	26. הליכים משפטיים
72	27. יעדים ואסטרטגיה עסקית
74	28. מידע לגבי אזורי גיאוגרפיים
75	29. דיון בגורמי סיכון

תיאור עסקי התאגיד

חלק ראשון - תיאור ההתפתחות הכללית של עסקי התאגיד

1. פעילות התאגיד ותיאור התפתחות עסקיו

פעילות החברה

- 1.1 שטראוס גרופ בע"מ (לשעבר שטראוס-עלית בע"מ, להלן: "החברה") והחברות בשליטתה לרבות שליטה משותפת (להלן ייקראו החברה והחברות כאמור לשם הנוחות: "הקבוצה"), הן קבוצת חברות תעשייתיות ומסחריות, אשר פועלות בישראל ומחוץ לישראל בעיקר בפיתוח, ייצור, שיווק ומכירה של מגוון מוצרי מזון ומשקאות ממותגים. כמו כן, פועלת הקבוצה בפיתוח, שיווק, שירות ומכירה של מוצרים לסינון וטיהור מים.
- 1.2 החברה התאגדה ונרשמה בישראל בשנת 1933, ובשנת 1973 הפכה החברה לחברה ציבורית, שמוניתה רשומות למסחר בבורסה לניירות ערך בתל אביב בע"מ (להלן: "הבורסה").
- 1.3 בעלי השליטה בחברה הינם מר מיכאל שטראוס באמצעות אחזקותיו (בעקיפין) בשטראוס אחזקות בע"מ (להלן: "שטראוס אחזקות")¹ וכן באמצעות החזקה ישירה בחברה וכן גב' עופרה שטראוס הנחשבת כמחזיקה יחד עמו במניות החברה (להלן: "בעלי השליטה").

הקבוצה הינה חברת מזון ומשקאות, המייצרת, משווקת ומוכרת בכ- 20 מדינות ברחבי העולם, עם בסיס בית חזק בישראל, המתמקדת במוצרים ממותגים ובעלי ערך מוסף גבוה. על פי נתוני סטורנקסט² החברה היא קבוצת המזון השנייה בגודלה בישראל כאשר חברת הבת Strauss Coffee B.V (להלן: "שטראוס קפה") הינה בין עשר החברות המובילות בעולם מבחינת נתחי שוק על פי נתוני Euromonitor³.

נכון לשנת 2016 החזיקה החברה בישראל בכ- 11.5% מסך שוק המזון והמשקאות בישראל (במונחי ערך כספי)⁴, לא כולל את חלקה בשוק של חברת שטראוס מים בע"מ (להלן: "שטראוס מים") ושל חברת Max Brenner USA LLC (להלן: "מקס ברנר"), והיא קבוצת המזון בעלת מחזור המכירות השני בגובהו מבין חברות המזון הישראליות⁵. בנוסף, פועלת הקבוצה בברזיל⁶, ברוסיה ובמדינות מרכז ומזרח אירופה, בשוק מוצרי הקפה. בארה"ב, קנדה, אוסטרליה, מקסיקו ובמערב אירופה פועלת הקבוצה בפיתוח, ייצור, שיווק ומכירה של מוצרי סלטים ומטבלים מצוננים. בישראל ובאנגליה, פועלת הקבוצה בשיווק, מכירה ושירות של מוצרים לסינון וטיהור מים. כמו כן, פועלת הקבוצה במספר מדינות נוספות - באמצעות זכיינים כאמור בסעיף 15.1 להלן. בנוסף, לשטראוס מים השקעה מהותית (34%) בחברה כלולה שהינה מיזם משותף שהוקם על ידי שטראוס מים עם קבוצת Haier מסין (להלן: "האייר") ושפועל בטיהור וסינון מי שתייה בסין. בארה"ב, אוסטרליה, יפן, רוסיה דרום קוריאה וישראל פועלת הקבוצה בהפעלת סניפי שוקולד בר באופן ישיר או באמצעות זכיינים.

- 1.4 לקבוצה חמישה מגזרי פעילות: בריאות ואיכות חיים, תענוג והנאה, קפה ישראל, קפה בינלאומי, מטבלים וממרחים בינלאומי ואחר (כאשר מגזר פעילות "אחר" כולל את פעילויות שטראוס מים ומקס ברנר וכן פעילויות לא מהותיות אחרות). לפרטים נוספים בדבר המגזרים ראו סעיף 2 להלן.
- 1.5 לקבוצה שיתופי פעולה עם ארבעה תאגידים רב לאומיים - הקונצרן הצרפתי "דנונה" (Compagnie Gervais) (להלן: "דנונה"), הקונצרן האמריקאי "פפסיקו" (Pepsico, Inc.) (להלן: "פפסיקו"), קבוצת האייר וקבוצת Virgin, באמצעות חברת הבת שלה - Virgin Enterprises Ltd. (להלן: "וירג'ין").

¹ שטראוס אחזקות הינה חברה פרטית רשומה בישראל. למיטב ידיעת החברה, מניותיה הרגילות של שטראוס אחזקות מוחזקות בידי: (1) חברת נכסי מיכאל שטראוס בע"מ [תאגיד המוחזק בידי מר מיכאל שטראוס (כ-54.7%), עפרה שטראוס (כ-20.1%), עירית שטראוס ועדי שטראוס (כ-12.6% כ"א)] (להלן: "נכסי מיכאל"); (2) נכסי רעיה שטראוס בן-דרור בע"מ [תאגיד המוחזק בידי בניה של רעיה שטראוס בן דרור, גיל מדין (כ-50%) ורן מדין (כ-50%)] (להלן: "נכסי רעיה"); (3) החזקה עצמית בידי שטראוס אחזקות (כ-29%). ההחזקה האפקטיבית של נכסי מיכאל ונכסי רעיה בשטראוס אחזקות, בנטרול ההחזקה העצמית של המניות, הינה בשיעור של 73.4% על ידי נכסי מיכאל ו-26.6% על ידי נכסי רעיה. מניות ההצבעה בשטראוס אחזקות מוחזקות בידי מר מיכאל שטראוס (99%) ורעיה שטראוס בן דרור (1%).

למיטב ידיעת החברה, מניות ההצבעה בשטראוס אחזקות מקנות למחזיקיהן את הזכות להיות מוזמן, להשתתף ולהצביע באסיפות הכלליות; לבעלים של מרבית מניות ההצבעה מוקנית הזכות למנות את מרבית (מחצית ועוד אחד) הדירקטורים בדירקטוריון שטראוס אחזקות.

למיטב ידיעת החברה, המניות הרגילות בשטראוס אחזקות מקנות למחזיקיהן את מלוא הזכויות הרכושיות (דיבידנד וקבלת ערך החברה השיווי בעת פירוק); זכות להיות מוזמן ולהשתתף ללא זכות הצבעה באסיפות הכלליות ולהצביע באסיפות כלליות אך ורק בהחלטה שעניינה שינוי הוראה כלשהי בתקנון שטראוס אחזקות; וכן זכות למנות דירקטור אחד בגין כל החזקה של 15% במניות הרגילות של שטראוס אחזקות.

² חברת Storenext עוסקת במדידת שוק מוצרי הצריכה השוטפת בשוק הקמעונאי המבוזקד (להלן: "סטורנקסט").

³ חברה Euromonitor הינה ספק של מחקרי שווקים אסטרטגיים. החברה מייצרת נתונים וניתוחים על מוצרים ושירותים ברחבי העולם להלן: ("Euromonitor").

⁴ על פי נתוני חברת סטורנקסט.

⁵ על פי נתוני חברת סטורנקסט.

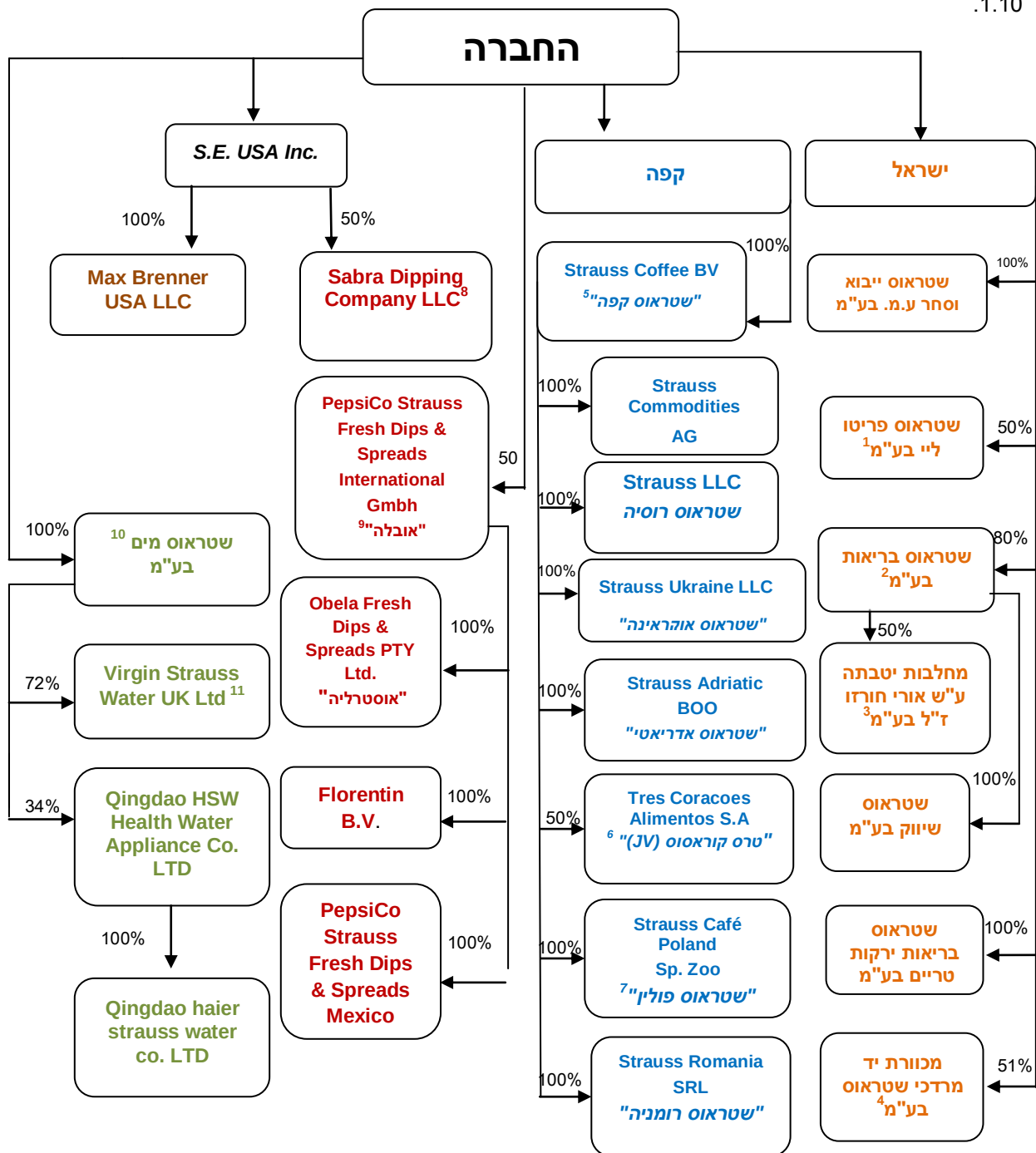
⁶ באמצעות המיזם המשותף טרס קוראסוס (JV). 50% ממניות טרס קוראסוס (JV) מוחזקות על ידי São Miguel Holding e Investimentos S.A ("São Miguel").

התפתחות עסקיה של החברה

- 1.1. הקבוצה החלה לפעול בשנת 1934 בייצור טבלאות שוקולד וחטיפים מתוקים שונים. באמצע שנות החמישים החלה הקבוצה לייצר קפה נמס בישראל. בשנים שלאחר מכן הרחיבה הקבוצה את פעילותה לתחומי החטיפים והקפה על ידי הקמת מפעלים ורכישת חברות בתחומים אלו. ב-1990 החל שיתוף הפעולה של הקבוצה עם פפסיקו בתחום החטיפים המלוחים.
- 1.2. בראשית שנות ה-90 החלה הקבוצה את פעילות הקפה הבינלאומית באירופה בעיקר בשוק הקפה הקלוי והטחון. הקבוצה הרחיבה את פעילותה הבינלאומית הן באמצעות רכישות של חברות הפעילות בתחום והן באמצעות הקמה של פעילויות חדשות. בתחילת שנת 2000 החלה הקבוצה לפעול גם בדרום אמריקה עם רכישת חברת קפה בברזיל.
- 1.3. בשנת 2004 רכשה החברה בדרך של החלפת מניות, את החברות שטראוס בריאות בע"מ (לשעבר - שטראוס מחלבות בע"מ) ושטראוס מזון טרי בע"מ (לשעבר - שטראוס סלטים בע"מ) (להלן: "**עסקת המיזוג עם שטראוס**"). והקבוצה נכנסה לפעילות בתחום המחלבה והסלטים. בנושא עסקת המיזוג ראו סעיף 25.1 להלן. ביום 5 בפברואר 2017 מוזגה שטראוס מזון טרי לחברה. לפרטים נוספים ראו דיווח מיידי מיום 12 בפברואר 2017 (מס' אסמכתא: 2017-01-012925). יצוין כי עסקי המחלבה החלו בשנות ה-30 על ידי הילדה וד"ר ריכרד שטראוס, אשר הקימו מחלבה משפחתית בנהריה, שהתאגדה כחברה פרטית במרץ 1947. ב-1969 החלה המחלבה לפעול בתחום היוגורטים ומענדי החלב וב-1996 רכש הקונצרן הצרפתי דנונה 20% ממניות המחלבה.
- 1.4. במהלך שנת 2005, הרחיבה הקבוצה באופן משמעותי את פעילות הקפה הבינלאומית, בסדרת רכישות אותן ביצעה בפולין וסרביה לרבות התקשרות במיזם המשותף בברזיל טרס קוראסוס (JV). התרחבות פעילות הקפה הבינלאומית נמשכה גם בשנים שלאחר מכן. ברוסיה בוצעו רכישות של מותגים נוספים וחברת קפה מובילה בין השנים 2010 ל-2013. בברזיל, באמצעות המיזם המשותף טרס קוראסוס (JV) בוצעו רכישות של מותגים נוספים ב-2009, 2011, 2014 וב-2016. ברומניה- נרכשו מותגים נוספים ב-2014. בחודש מרס 2017 השלימה שטראוס קפה את רכישת המפעל בגרמניה (אותו היא חוכרת החל משנת 2012), המייצר קפה נמס מיושב בהקפאה ומשמש בעיקר את הפעילות ברוסיה ובמדינות חבר העמים לפרטים נוספים ראו דיווח מיידי מיום 23 במרס 2017 (מס' אסמכתא: 2017-01-024067) ובאור 24.4.7 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן.
- 1.5. במהלך שנת 2008 השקיעה קרן ההשקעות הפרטית TPG (באמצעות Robusta Coöperatief U.A.) בחברת הבת שטראוס קפה בתמורה להקצאת 25.1% ממניות שטראוס קפה. ביום 27 במרס 2017 ביצעה שטראוס קפה רכישה חוזרת של כל מניותיה של TPG, לפרטים נוספים ראו סעיף 12.13 להלן.
- 1.6. במהלך שנת 2005 החלה הקבוצה לפעול גם בארה"ב, בתחום הממרחים והמטבלים המצוננים. בסוף שנת 2006 הרחיבה הקבוצה את פעילותה בארה"ב וכינסה את מוצריה תחת המותג "סברה". בסוף שנת 2007 התקשרה הקבוצה בהסכם שותפות עם פפסיקו לפעילות בתחום בארה"ב ובקנדה באמצעות חברת "סברה". באוקטובר 2011, נחתם הסכם שותפות נוסף עם חברת פפסיקו להקמת מיזם משותף גלובלי בתחום זה תחת המותג "אובלה" אשר פועל במקסיקו ובאוסטרליה. בחודש יוני 2016 התקשרה "אובלה" בהסכם לרכישת 100% מהון המניות של חברת Florentin B.V (להלן: "**פלורנטיין**"), חברה הולנדית העוסקת בפיתוח וייצור של מוצרי חומס, פלאפל, ממרחים ופיתות העשויים מחומרי גלם אורגנים, המשווקת את מוצריה במערב אירופה בעיקר בהולנד, גרמניה וצרפת תחת המותג פלורנטיין.
- 1.7. בשנת 2006 הרחיבה הקבוצה את פעילות מקס ברנר ברחבי העולם ונכנסה לשוק האמריקאי.
- 1.8. בשנת 2009 רכשה החברה את חברת תנה תעשיות חברה בע"מ (להלן: "**תמי 4**"). באוקטובר 2010 נחתם הסכם עם קבוצת HAIER להקמת מיזם משותף בסין, ובנובמבר 2011 נחתם הסכם עם וירג'ין להקמת מיזם משותף באנגליה ובאירלנד. בחודש מאי 2015 חתמה שטראוס מים עם חברות מקבוצת HAIER על שורה של הסכמי החלפת והעברת מניות, והסכם מיזם משותף שמטרתם הינה ביצוע רה-ארגון במיזם המשותף האיר שטראוס מים בסין, לפרטים נוספים ראו סעיף 15.1 (יב) להלן. בחודש דצמבר 2016 רכשה החברה 12.44% מהון המניות המונפק והנפרע של שטראוס מים מבעלי מניות המיעוט בשטראוס מים. עם השלמת העסקה מחזיקה החברה ב-100% ממניות שטראוס מים. לפרטים נוספים ראו דיווח מיידי מיום 8 בדצמבר 2016 (מס' אסמכתא: 2016-01-087096).

1.9. להלן תרשים מבנה האחזקות בחברות עיקריות בהן מחזיקה החברה סמוך למועד פרסום הדוח התקופתי:

1.10.



לתרשים מבנה ההחזקות:

- כאשר מצוינת החזקה של 100%, ההחזקה הינה במישרין, או בעקיפין באמצעות חברות בנות, בבעלות מלאה.
- ¹ 50% ממניות שטראוס פריטו ליי מוחזקות (בעקיפין) על ידי התאגיד האמריקאי "פפסיקו". לתיאור ההסכמים עם פפסיקו ראו סעיף 10.14 להלן.
- ² 20% ממניות שטראוס בריאות מוחזקות על ידי התאגיד הצרפתי "דנונה", לתיאור ההסכמים עם דנונה ראו סעיף 9.14 א. להלן.
- ³ 50% ממניות יטבתה מוחזקות על ידי קיבוץ יטבתה, לתיאור ההסכמים עם יטבתה ראו סעיף 9.14 ב. להלן.
- ⁴ 49% ממניות שטראוס יד מרדכי מוחזקות על ידי קיבוץ יד מרדכי.
- ⁵ 25.1% ממניות שטראוס קפה הינן מניות רדומות.
- ⁶ 50% ממניות שטראוס על ידי São Miguel (JV) מוחזקות על ידי São Miguel Group עם 50/50, ראו סעיף 13.13 להלן. יובהר, כי פעילות הקבוצה בברזיל המתוארת בדוח זה, מתייחסת לפעילות החברה באמצעות טרס קוראסוס (JV) המיזם המשותף של החברה בברזיל הכולל ייצור, שיווק ומכירה של קפה ומוצרים נוספים לרבות ייצוא של קפה ירוק. לפרטים נוספים ראו סעיף 13 להלן.
- ⁷ שטראוס פולין נרכשה לפני למעלה מ-20 שנה. לאחר מועד הרכישה הסתבר לחברה, כי לא נמצא בידיה אישור רשות שלטונית שנדרש בעבר לצורך העברת המניות בעסקת הרכישה. אישור כזה לא נדרש עוד כיום, בעסקאות דומות. בהתאם לחוות דעת שהתקבלה מיועציה המשפטיים של שטראוס פולין, הגם שבמצב זה החברה עלולה להיות חשופה לתביעה בדבר אי תקפותה המשפטית של הבעלות על המניות שנרכשו, הרי שעל פי חוות הדעת, הסיכון שתוגשנה תביעות בנושא זה, מצד רשויות במדינה או מצד צדדים שלישיים לרבות מצד בעלי המניות ההיסטוריים, הינו קלוש (Remote), זאת בפרט בהתחשב בחלוף הזמן הממושך מאז בוצעה העברת המניות, ובכך שלא הוגשו תביעות כנגד החברה בפרק זמן ארוך זה. בנוסף, על פי חוות הדעת האמורה, ככל שתוגש התביעה תהיינה לחברה טענות הגנה משפטיות, כגון שימוש לרעה בזכות, ובסיס להשבה כספית של שווי השוק המלא של מניות החברה המוחזקות, לרבות השווי שצמח החל ממועד הרכישה ההיסטורי.
- ⁸ 50% ממניות סברה מוחזקות על ידי התאגיד האמריקאי פפסיקו. לתיאור העסקה המשותפת עם פפסיקו, ראו סעיף 14.13 א. להלן.
- ⁹ 50% ממניות אובלה מוחזקות על ידי התאגיד האמריקאי פפסיקו. לתיאור העסקה המשותפת עם פפסיקו, ראו סעיף 14.13 ב. להלן.
- ¹⁰ 34% ממניות Qingdao HSW Health Water Appliance Co. LTD מוחזקות על ידי שטראוס מים, כאשר 66% מהמניות מוחזקות על ידי קבוצת האייר מסין. ראו סעיף 15.1 יב. להלן.
- ¹¹ 28% ממניות - VIRGIN STRAUSS WATER UK LTD מוחזקות על ידי וירג'ין. ראו סעיף 15.1 יא. להלן.

2. תחומי פעילות

הקבוצה פועלת בחמישה תחומי פעילות המדווחים כמגזרים כמפורט בבאור 27 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן. ארבעה מתחומי הפעילות מרוכזים בשתי מסגרות פעילות עיקריות: **מסגרת פעילות ישראל ומסגרת פעילות קפה**, כמפורט להלן:

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

א. **תחום בריאות ואיכות חיים** - המוצרים של הקבוצה בתחום זה מתאפיינים במענה למגמת בריאות ואיכות חיים ועיקרם: יוגורטים, מעדני חלב, גבינות רכות, משקאות חלב בטעמים, סלטים מצוננים (סלטי חומום, טחינה, חצילים וכיוצ"ב), ירקות חתוכים, מוצרי פסטה טריים, חטיפי דגנים וגרנולה, מוצרי דבש, שמן זית, קונפיטורות, רטבים לבישול, מיצי לימון ומיפל טבעי. בנוסף, החברה מוכרת ומפיצה מיצים טבעיים מתוצרת גנר, סחוג זהבי, טחינת הנסיך וחלב עמיד מתוצרת מחלבות רמת הגולן. לפרטים נוספים ראו סעיף 9 להלן.

ב. **תחום תענוג והנאה** - המוצרים של הקבוצה בתחום זה מתאפיינים במתן מענה למגמת התענוג והנאה ועיקרם: חטיפים מתוקים, טבלאות שוקולד, ממרחים מתוקים, סוכריות, מסטיקים, עוגות ועוגיות, ביסקוויטים, וופלים וחטיפים מלוחים אשר הקבוצה מוכרת ומפיצה. לפרטים נוספים ראו סעיף 10 להלן.

מסגרת פעילות הקפה - תחת מסגרת פעילות זו הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה בעיקר מגוון של מוצרי קפה הנושאים את מותגיה. מסגרת פעילות זו נחלקת לשני תחומי הפעילות הבאים:

א. **תחום קפה ישראל** - בתחום זה הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה בישראל מגוון של מוצרי קפה הנושאים את מותגיה. בנוסף, מייצרת הקבוצה ומוכרת בישראל אבקות שוקו ואבקות משקה נוספות. כמו כן, הקבוצה עוסקת במכירה קמעונית של מוצרי קפה בנקודות מכירה בישראל. תחום זה כולל את מטה פעילות **שטראוס קפה** (למעט עלויות המזוהות לחברות המוחזקות השונות של שטראוס קפה המועמסות במלואן). לפרטים נוספים ראו סעיף 12 להלן.

ב. **תחום קפה בינלאומי** - בתחום זה הקבוצה מפתחת ומייצרת בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קוראסוס (JV)), רוסיה ובמדינות מזרח אירופה מגוון של מוצרי קפה ואבקות שתייה הנושאים את מותגיה וכן משווקת ומפיצה מכוונות קפה. כמו כן, במסגרת פעילותה בברזיל, (באמצעות המיזם המשותף טרס קוראסוס (JV)), הקבוצה רוכשת ומעבדת קפה ירוק, מוצרי תירס ואבקות מיצים. הקבוצה משווקת ומפיצה את מגוון מוצריה כאמור בברזיל, רוסיה ומדינות מזרח אירופה. לפרטים נוספים ראו סעיף 13 להלן.

תחום מטבלים וממרחים בינלאומי - הקבוצה מפתחת, מייצרת, משווקת ומוכרת מטבלים וממרחים מצוננים, באמצעות "סברה" בארה"ב וקנדה ו-"אובלה" במקסיקו, אוסטרליה ומערב אירופה (באמצעות המותג פלורנטיין), בשיתוף עם קונצרן המזון הבינלאומי פפסיקו. לפרטים נוספים ראו סעיף 14 להלן.

בנוסף, לתחומי הפעילות המפורטים לעיל, לקבוצה פעילויות שונות שאינן מהותיות לפעילות הקבוצה, אשר אינן עונות על הסף הכמותי להצגה בדוחות הכספיים של החברה כמגזרים ברי דיווח או לקריטריונים לצורכי קיבוץ והצגה בנפרד כמגזר בר דיווח ואשר נכללות בדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2016 כמגזר "**פעילויות אחרות**". הפעילויות העיקריות מבין פעילויות אלו הינן:

(1) **פעילות שטראוס מים** - במסגרת פעילות זו הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה בישראל ובאנגליה מכשירי סינון טיהור והגזה של מי שתייה. בנוסף, לשטראוס מים השקעה מהותית (34%) בחברה כלולה שהינה מיזם משותף שהוקם על ידי שטראוס מים עם קבוצת האייר, הפועל בטיהור וסינון מי שתייה בסין. לפרטים נוספים ראו סעיף 15.1 להלן.

(2) **פעילות "מקס ברנר"** - במסגרת פעילות זו הקבוצה מייצרת ומוכרת מוצרי שוקולד תחת המותג "מקס ברנר" ומפעילה רשת "Chocolate Bars" בארץ ובחו"ל, בבעלות מלאה ובאמצעות זכיינים ושותפים, תוך הקניית חווית צריכה חדשנית בתחום השוקולד ומשקאות השוקולד, לפרטים נוספים ראו סעיף 15.2 להלן.

בחברה לא קיים הסדר תיחום פעילות. למיטב ידיעת החברה, לנושאי משרה בחברה אין עסקים נוספים בתחום פעילותו של התאגיד.

3. השקעות בהון התאגיד ועסקאות במניותיו

למיטב ידיעת החברה, במהלך השנים 2015, 2016 ועד למועד פרסום דוח זה, לא בוצעו עסקאות מחוץ לבורסה במניות החברה.

4. חלוקת דיבידנדים

ההחלטות בדבר חלוקת דיבידנד מגובשות בדירקטוריון החברה. תדירות והיקף החלוקות נגזרים מתוצאותיה העסקיות של החברה, ונובעים משיקולים עסקיים הנוגעים לטובת החברה.

לפרטים בדבר חלוקות דיבידנד במזומן שחילקה החברה בשנים 2015 ו- 2016, ראו באור 26.3 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן. יתרת העודפים לתאריך הדוח על מצב הכספי הינה 1,863 מיליוני ש"ח.

לפרטים בדבר התחייבות החברה לעמידה באמות מידה פיננסיות כלפי חלק מהגורמים המממנים אותה, אשר עשויה להשפיע על יכולת החברה לחלק דיבידנד בעתיד ראו סעיף 21.4 להלן. בתנאים של אגרות חוב (סדרה ד') נקבע כי כל זמן שאגרות חוב (סדרה ד') טרם נפרעו במלואן, אם החברה תמכור את מרבית נכסי החברה, לכל צד שלישי, אזי במהלך שלוש שנים ממועד המכירה, החברה לא תחלק דיבידנד, אם מיד לאחר חלוקת הדיבידנד לא תעמוד החברה בהתניות הפיננסיות שנקבעו.

חלק שני - מידע אחר

5. מידע כספי לגבי תחומי הפעילות של התאגיד

לקבוצה מספר חברות בשליטה משותפת בהן מחזיקה החברה ו/או חברות בנות 50%: Três Corações Joint Venture (בברזיל), Sabra Dipping Company (בארה"ב), שטראוס פריטו-ליי בע"מ (פעילות החטיפים המלוחים בישראל) ו-Pepsico Strauss Fresh Dips & Spreads International (פעילות מטבילים בינלאומית - "אובלה"). יובהר, כי החברות כאמור נכללות במסגרת הדוחות הניהוליים של החברה לפי שיעור החזקת החברה ו/או חברות בנות בהן (50%).

החל משנת 2013 הקבוצה מיישמת למפרע את תקן דיווח בינלאומי 11 - הסדרים משותפים. משמעות התקן הינה שדוח הרווח וההפסד והדוחות המתייחסים למצב הכספי, הרווח הכולל, שינויים בהון והתזרימים של עסקים המצויים בשליטה משותפת של חברות הקבוצה ושל שותפים נוספים, אינם מוצגים עוד על פי החלק היחסי של חברות הקבוצה בהחזקה המשותפת כשם שהוצג עד למועד יישום התקן, אלא בשורה אחת נפרדת ("רווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני" ובשאר הדוחות בסעיף הרלבנטי) (להלן: "**דוחות כספיים**"). שיטת הדיווח אינה משנה את הרווח של הקבוצה ואין בה כדי להעיד על כל שינוי שהוא בהיקף העסקים ובמבנה הבעלות בקבוצה. מבחינה ניהולית לא חל כל שינוי בעסקים המשותפים. לאור העובדה שהדיווחים הניהוליים של הקבוצה והאופן שבו מודדת הנהלת הקבוצה את תוצאות החברות הבנות והחברות בשליטה משותפת נותרו ללא שינוי, הקבוצה ממשיכה להציג את מגזרי הפעילות בצורה זהה לזו בה הן הוצגו לפני היישום של תקן דיווח בינלאומי 11, קרי הצגת חלקה היחסי של הקבוצה בהכנסות ובהוצאות, בנכסים ובהתחייבויות של החברות בשליטה משותפת כאמור (50%) (להלן: "**הדוחות הניהוליים**"). הצגת הנתונים כאמור הינה שונה מאופן הצגתם בדוחות הכספיים של החברה כאמור.

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

לפרטים אודות הדוחות הניהוליים של החברה ראו סעיף ניתוח התוצאות העסקיות בדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ב' להלן.

להלן נתונים כספיים של החברה (במאוחד ולפי הדוחות הניהוליים של החברה), בחלוקה לתחומי פעילות, במיליוני ש"ח.

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

לפרטים נוספים ראו גם באור 27 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן.

שנת 2016 (על פי הדוחות הניהוליים)										
מאחד	התאמות למאחד (**)	אחר	מטבלים וממרחים בינלאומי	סה"כ קפה	קפה בינלאומי	קפה ישראל	סה"כ ישראל	תענוג והנאה	בריאות ואיכות חיים	
7,943	-	590	717	3,673	3,000	673	2,963	1,006	1,957	מחיצוניים
-	(22)	1	-	3	1	2	18	11	7	מתחומי פעילות אחרים
7,943	(22)	591	717	3,676	3,001	675	2,981	1,017	1,964	סך הכול
2,178	65	183	210	959	808	151	761	268	493	עלויות אשר אינן מהוות הכנסות בתחום פעילות אחר: קבועות
5,086	-	377	459	2,353	1,921	432	1,897	644	1,253	משתנות (*)
-	(22)	8	-	5	-	5	9	4	5	עלויות המהוות הכנסות של תחומי פעילות אחרים
7,264	43	568	669	3,317	2,729	588	2,667	916	1,751	סך הכול
522 157	(62) (3)	22 1	48 -	269 90	204 68	65 22	245 69	101 -	144 69	רווח מפעולות רגילות: המיוחס לרוב המיוחס למיעוט
6,941	-	851	745	2,922	2,084	838	2,423	1,372	1,051	סך נכסים
4,398	-	2,206	331	974	668	306	887	347	540	סך התחייבויות

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

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

(**) ההתאמות של ההכנסות, העלויות והנכסים (כולל מזומנים, השקעות ונכסים משותפים בלתי מזוהים אחרים) למאחד נובעות ממכירת מוצרים גמורים ומוצרי ביניים בין תחומי הפעילות, וכן גם הפחתות, הכנסות והוצאות חד פעמיות.

שנת 2015 (על פי הדוחות הניהוליים)											
מאונד	התאמות למאונד (**)	אחר	מטבלים וממרחים בינלאומי	סה"כ קפה	קפה בינלאומי	קפה ישראל	סה"כ ישראל	תענוג והנאה	בריאות ואיכות חיים		
7,642	-	592	752	3,432	2,785	647	2,866	968	1,898	מחיצוניים	הכנסות
-	(18)	-	-	1	-	1	17	9	8	מתחומי פעילות אחרים	
7,642	(18)	592	752	3,433	2,785	648	2,883	977	1,906	סך הכול	
2,019	35	169	180	913	779	134	722	249	473	עלויות אשר אינן מהוות הכנסות בתחום פעילות אחר: קבועות	סך העלויות המיוחסות
4,999	-	387	492	2,245	1,822	423	1,875	633	1,242	משנתנות (*)	
-	(18)	6	-	7	-	7	5	2	3	עלויות המהוות הכנסות של תחומי פעילות אחרים	
7,018	17	562	672	3,165	2,601	564	2,602	884	1,718	סך הכול	
498 126	(31) (4)	30 -	80 -	201 67	138 46	63 21	218 63	93 -	125 63	רווח מפעולות רגילות: המיוחס לרוב המיוחס למיעוט	
6,665	-	993	690	2,494	1,790	704	2,488	1,400	1,088	סך נכסים	
4,357	-	2,443	251	838	574	264	825	295	530	סך התחייבויות	

להסבר ההתפתחויות שחלו בשנה החולפת, ראו דוח הדירקטוריון על מצב ענייני התאגיד לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2016, בחלק ב' להלן.

(*) ו- (**) – להסבר ראו בטבלה של 2016.

שנת 2014 (על פי הדוחות הניהוליים)										
מאחד	התאמות למאחד (**)	אחר	מטבלים וממרחים בינלאומי	סה"כ קפה	קפה בינלאומי	קפה ישראל	סה"כ ישראל	תענוג והנאה	בראות ואיכות חיים	
8,140	-	660	683	3,825	3,136	689	2,972	998	1,974	מחיצוניים
-	(26)	1	-	2	-	2	23	16	7	מתחומי פעילות אחרים
8,140	(26)	661	683	3,827	3,136	691	2,995	1,014	1,981	סך הכול
2,272	164	223	164	988	851	137	733	252	481	עלויות אשר אינן מהוות הכנסות בתחום פעילות אחר: קבועות
5,286	-	428	444	2,484	2,037	447	1,930	648	1,282	משתנות (*)
-	(26)	2	-	7	1	6	17	2	15	עלויות המהוות הכנסות של תחומי פעילות אחרים
7,558	138	653	608	3,479	2,889	590	2,680	902	1,778	סך הכול
455 127	(146) (18)	10 (2)	75 -	261 87	185 62	76 25	255 60	112 -	143 60	רווח מפעולות רגילות: המיוחס לרוב המיוחס למיעוט
7,438	-	1,305	687	3,079	2,150	929	2,367	1,322	1,045	סך נכסים
4,898	-	2,979	266	1,043	710	333	610	80	530	סך התחייבויות

(*) ו- (**) – להסבר ראו בטבלה של 2016.

6. סביבה כללית והשפעת גורמים חיצוניים על פעילות התאגיד

בנוסף למגמות וההתפתחויות בענף המזון והמשקאות ובתחומי הפעילות של הקבוצה, קיימים גורמים בסביבה המאקרו כלכלית של הקבוצה שהייתה להם או צפויה להיות להם השפעה משמעותית על פעילות הקבוצה ותוצאות עסקיה. לפרטים נוספים ראו סעיף שינויים בסביבה הכלכלית בדוח הדייקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ב' להלן.

חלק שלישי - תיאור עסקי התאגיד לפי תחומי פעילות

7. כללי - ענף המזון והמשקאות

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

בשנים האחרונות, שוק המזון מושפע מתהליכים המתרחשים בכלכלה העולמית, בהם חידושים טכנולוגיים לרבות חידושים טכנולוגיים בתחומי הייצור, שינוי במודעות ובידע של הצרכנים שנובע, בין היתר, מנגישות למידע ברשת ככלל ומהרשתות החברתיות בפרט. לכל אלה השפעה ניכרת על תעשיות רבות, לרבות תעשיית המזון הגלובלית.

בשוק המזון מתאפיינים תהליכים אלו, בין היתר, בשינוי במאפייני הצרכנים, אשר באים לידי ביטוי הן באופן שבו הצרכנים מקבלים החלטה לגבי רכישה של מזון ונסמכים על מקורות מידע שונים כגון חברים, המלצות ברשתות חברתיות בלוגים, וכו', והן בהעדפות הצרכנים לגבי המוצרים הנצרכים והמאפיינים שלהם. כל אלה הביאו להיווצרות של מספר מגמות בעולמות המוצר, בהם בריאות המוצר ושימת דגש על מרכיבים תזונתיים, בטיחות במזון, סוגיות של קיימות ועוד. שינוי נוסף הינו באופן שבו צרכנים מבצעים את רכישת מוצרי המזון כאשר ישנה ירידה בכוחם של ערוצי המכירה המסורתיים, ועלייה בכוחם של ערוצי מכירה פרימיום מחד ודיסקאונט מאידך (כולל המשך התחזקות המותג הפרטי), כמו גם עלייה בכוחם של ערוצי מכירה חדשים כמו ערוצי המכירה הדיגיטליים ומודלים עסקיים חדשים שמתפתחים ברחבי העולם. שינוי נוסף עליו ניתן להצביע הינו שינוי בתדירות הצריכה של המזון. אחת התופעות הינה גידול במספר הארוחות שאדם אוכל במהלך היום, וירידה בגודלן של הארוחות המושפעת מאורח החיים המודרני - מגמה זו גורמת לצמיחה מהירה בקטגוריות החטיפים והנשנושים.

מגמות אלו מייצרות הזדמנויות צמיחה חדשות עבור חברות המזון אשר ישכילו להתחבר לצרכנים החדשים על מאפייניהם ורצונותיהם השונים, תוך שיפור והתאמה של סל המוצרים והמודלים העסקיים. במקביל, בשנים האחרונות הצמיחה של מוצרי המזון המסורתיים נמצאת בסטגנציה, וחברות רבות מוסיפות על מאמצי החדשנות גם מהלכי התייעלות משמעותיים במטרה לתמוך בשורת הרווח.

על מנת לתת מענה מהיר ואינטגרטיבי לשינויים וההתפתחויות במגמות הצרכניות ולשווקים המשתנים, ניתן לזהות מגמה הולכת וגוברת של שיתופי פעולה של חברות המזון עם חברות מזון אחרות ושחקנים נוספים בסביבה העסקית, כמו גם פעילות ענפה של מיזוגים ורכישות. רכישת מרכזית בעולם המזון בשנת 2016 בוצעה על ידי חברת מוצרי החלב הצרפתית Danone, כאשר זו רכשה את פעילות WhiteWave, אשר מתמחה בפיתוח מוצרים כמענה לטרנדים בריאותיים (ללא חלב, אורגני ועוד) בסכום של כ- 12.5 מיליארד דולר. לפרטים נוספים בדבר פעילות המיזוגים והרכישות של חברת האחזקות JAB בעולם הקפה, ראו סעיף 11.3 להלן. רכישת מרכזית בפרספקטיבה הישראלית הינה רכישת מניות הציבור באסם הישראלית על ידי ענקית המזון השוויצרית, Nestle ומחיקתה של האחרונה ממסחר.

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

חסימי הכניסה העיקריים המשותפים לכלל תחומי הפעילות של הקבוצה נובעים מהצורך בקיום מותג רלבנטי; מהצורך בידע טכנולוגי בייצור המוצרים, ובהשקעות רחבות היקף הנדרשות על מנת להקים את מפעלי הייצור; וכן, מהצורך בתשתית מכירה והפצה ללקוחות.

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

8. מסגרת פעילות ישראל

מידע כללי על מסגרת פעילות ישראל

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

8.1 מבנה פעילות ישראל ושינויים החלים בה

הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה בישראל מגוון רחב של מוצרי מזון ומשקאות ממותגים; על פי נתוני סטורנקסט הקבוצה הינה קונצרן המזון והמשקאות השני בגודלו בישראל. בשנת 2016 התמקדה פעילות הקבוצה בישראל במאמץ לשיפור המוצרים על ידי חדשנות בעלת ערך, חדשנות במגוון ובטעמים, הורדת מחירי מוצרים, שיפור ביחס בין משקל למחיר, שיפור הערך התזונתי, לרבות הפחתת סוכר, נתן וחומרים משמרים, הרחבת מגוון המוצרים ללא גלופן, שיפור בנוחות הצריכה ושיפור יחס העלות לתמורה לצרכן כמו גם בפנייה לקהלים השונים באוכלוסייה ולקהלים חדשים ומתן מענה לצרכים וטרנדים חדשים.

8.2 שינויים בהיקף מסגרת הפעילות וברווחיותה

השנים האחרונות מתאפיינות בהחרפת התחרות בענף המזון בישראל. צפיפות רבה של סניפים קמעוניים תרמה לתחרות מבוססת אסטרטגיית מחיר. התחרות האגרסיבית בין רשתות השיווק, יחד עם מחאות הצרכנים והחרפת הרגולציה, גרמו בשנים האחרונות לשחיקת רווחיות הרשתות וללחץ על מרווחי היצרנים. בנוסף, בוצעו בשנים האחרונות עסקאות מיזוגים ורכישות, אשר שינו את מפת הקמעונאות. בחודש ספטמבר 2015 רכשה טיב טעם את פעילות עדן בריאות טבע מרקט. בנוסף, בעקבות הקשיים אליהם נקלעה רשת מגה קמעונאות בע"מ (להלן: "מגה") בשנת 2015, רכשו הרשתות רמי לוי שיווק השקמה, יוחננוף ורשת ויקטורי חלק מסניפי רשת מגה, ובחודש יוני 2016 אושר על ידי רשות ההגבלים העסקיים מיזוג רשת מגה עם יינות ביתן. מהלכים אלו שינו את התחרות בענף והינם בעלי פוטנציאל להביא לשינויים נוספים במסגרת הפעילות והתחרות בענף וכפועל יוצא להשפיע לרעה על הרווחיות. לפרטים נוספים ראו סעיף 29 להלן, וכן סעיף שינויים בסביבה הכלכלית בדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ב' להלן.

המידע האמור בסעיף זה בדבר הפוטנציאל להביא לשינויים נוספים במסגרת הפעילות והתחרות בענף הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, התשכ"ח-1968 (להלן: "חוק ניירות ערך"), המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותם בפועל, בין היתר בשל התפתחויות שונות במצב המשק וכו'.

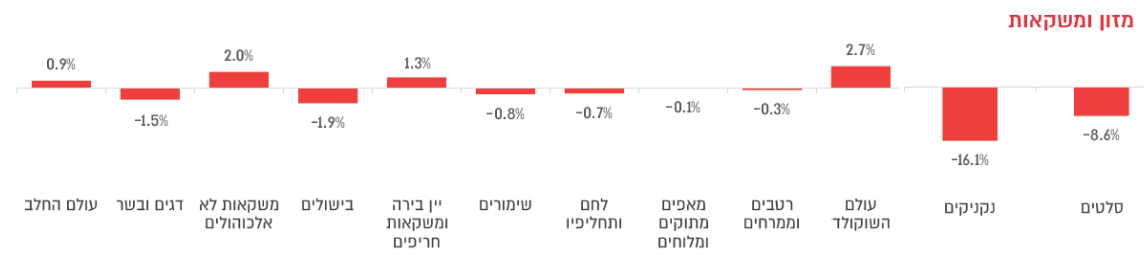
בשנת 2016 נמנעה החברה מהעלאת מחירים בישראל והמשיכה לבצע פעולות מגוונות להוזלת המחירים לצרכן בין אם על ידי מבצעים במגוון רחב של מוצרים, אשר מטרתם לשמור על רמת מחירים תחרותית ובין אם על ידי הוזלות קבועות במחירי מוצרי החלב כגון: חלב מועשר, יוגורט ומשקאות חלב. מהלכים אלה השפיעו על הרווחיות ובוצעו לצד מהלכי התייעלות נרחבים. בנוסף, הושפעה הרווחיות מהתנודתיות שחלה במחירי חומרי הגלם במהלך 2016 לפרטים נוספים ראו סעיף 6 לעיל.

לפירוט ההשפעות של המגמות המתוארות, ולשינויים בהכנסות וברווחיות בתחום בריאות ואיכות חיים ובתחום תענוג והנאה ראו בדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ב' להלן.

8.3 התפתחויות בשווקים של מסגרת הפעילות ושינויים במאפייני הלקוחות

על פי נתוני סטורנקסט, ב-2016 המכר הכספי בענף המזון והמשקאות ירד נומינלית ב-0.5% לעומת צמיחה של 1.8% ב-2015. ענף המזון והמשקאות בישראל נאמד במונחים נומינליים בכ-34.9 מיליארדי ש"ח בשנת 2016, לעומת 35.13 מיליארדי ש"ח בשנת 2015.

הירידה במכר הכספי בשנת 2016 ניכרת במרבית עולמות המזון המרכזיים (נתוני סטורנקסט):



לפרטים נוספים ראו סעיף פעילות הקבוצה בישראל בדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2016 בחלק ב' להלן.

המגמות הצרכניות העיקריות בשוק המזון והמשקאות לשנת 2016 מתאפיינות בחיפוש אחר מוצרים בעלי רכיבים הנחשבים בריאים יותר, תוויות נקיות (מיעוט רכיבים וחומרים משמרים), פונקציונליות ומוצרי אריזה ידידותיים לסביבה. בתחום בריאות ואיכות חיים המגמות הצרכניות מתבססות על מוצרים ללא לקטוז, ללא גלוקטן, ללא סוכר, ללא חומרים משמרים, פחות קלוריות ופחות נתרן, וכן מוצרים עשירים בחלבון ורכיבים שנחשבים טובים אחרים (פרוביוטי, ויטמינים). בתחום תענוג והנאה המגמות הצרכניות הבולטות הינן של כיף וטעם: רכיבים מענגים, טקסטורות קרמיות, שכבות, טעמים משתנים. בתחום זה מתפתחת מגמת החטיף (ארוחה קטנה ומדודה מראש) ועליה עולמית בביקוש למוצרי פרימיום.

בשנת 2016 נמשכה המגמה של ההתרחבות וההתחזקות של הרשתות הפרטיות הגדולות והקטנות, אשר המשיכו לפתוח חנויות נוספות בארץ כאשר בד בבד, נתח השוק של הרשתות הקמעונאיות הארציות המשיך להצטמצם.

להלן נתחי השוק לפי ערוצי מכירה בשנים 2016 ו-2015, בהתאמה (נתוני סטורנקסט):

2016	*2015	
63.1%	64.8%	לקוחות גדולים (רשתות ארציות)
12.2%	11.6%	שוק פרטי גדול (רשתות קמעונאיות פרטיות שאינן בפריסה ארצית מלאה)
24.7%	23.6%	מינימרקטים + מכולות + חנויות נוחות

*סווג מחדש; לפרטים לגבי שינוי פילוח הלקוחות, ראו סעיף 16.1 ב להלן.

אתרי המכירות המקוונים (E-commerce) המשיכו להתחזק גם במהלך 2016 בעודם מעניקים חווית קניה מהירה ונוחה, כאשר ההערכה היא שקמעונאים נוספים יכנסו לערוץ מכירות זה.

בנוסף, על פי נתוני סטורנקסט, בשנים האחרונות, מקדמות רשתות השיווק הגדולות את מוצרי "המוצג הפרטי" לפרטים נוספים ראו סעיף 8.7 להלן.

8.4 מגבלות, חקיקה, תקינה ואילוצים מיוחדים החלים על התאגיד

לפרטים נוספים ראו סעיף שינויים בסביבה הכלכלית בדוח הדירקטוריון של החברה בחלק ב להלן.

8.5 גורמי ההצלחה הקריטיים בפעילות בישראל והשינויים החלים בהם

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

8.6 מחסומי הכניסה העיקריים של מסגרת הפעילות ושינויים החלים בהם

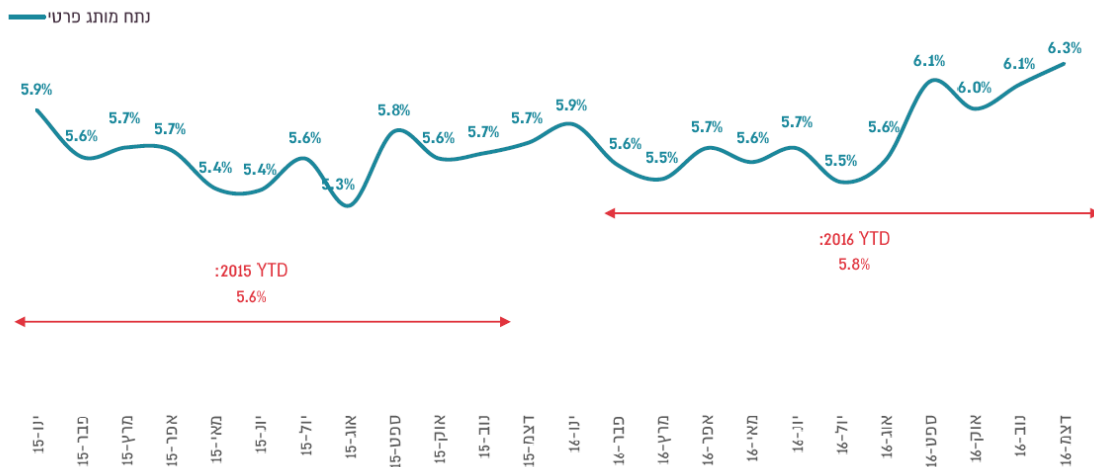
בנוסף למחסומי הכניסה העיקריים המשותפים לכלל תחומי הפעילות של הקבוצה כמפורט בסעיף 7 לעיל, מגבלת הכשרות מהווה לעיתים חסם כניסה ליצרנים זרים שנדרשים להתאים את המוצר לדרישות הכשרות בישראל. מחסומי כניסה עיקריים נוספים לגבי ייצור מוצרי חלב הינם הצורך

בהשקעות גדולות בתשתיות ייצור של מוצרי חלב, הצורך בטכנולוגיות ייצור מתוחכמות יחסית ובמערכות בקרת איכות מתקדמות, הצורך בפיתוח יכולת התמודדות עם סוגיית הטרייות בייצור המוני ובהפצה ומשך חיי המדף הקצרים.

8.7 תחרות ותחליפים למוצרי מסגרת הפעילות

במסגרת פעילות ישראל קיימת תחרות חריפה בין יצרני מזון המוכרים מוצרים דומים ותחליפיים. לכל קבוצות המוצרים העיקריות של הקבוצה בישראל, בתחום בריאות ואיכות חיים ובתחום תענוג והנאה קיימים מוצרים מתחרים.

בנוסף, בשנים האחרונות, מקדמות רשתות השיווק הגדולות את מוצרי "המותג הפרטי" המתחרים במוצרי יצרני המזון. תופעה זו נמשכה גם ב- 2016, כאשר המותגים החלו להתרחב לקטגוריות נוספות כגון מוצרים קפואים, מצוננים וטריים (בדגש על שוק החלב והבשר) ולמוצרי פרימיום, דבר שהביא להגברת התחרות. מכירות המותג הפרטי הסתכמו ב-2.36 מיליארד ש"ח בשנת 2016 ועלו ב-2.3% ביחס לשנת 2015. נתח השוק של המותג הפרטי משוק ה-FMCG בשנת 2016 הינו 5.8% בהשוואה ל-5.6% בשנת 2015 על פי נתוני סטורנקסט.



למוצרי הקבוצה במסגרת פעילות ישראל קיימים מוצרים תחליפיים מתוצרת מתחרה, לרבות מוצרים מיובאים ולרבות מותגים פרטיים של הרשתות הקמעונאיות. בשנים האחרונות, עקב התחזקות השקל גדל הייבוא לישראל של מוצרים מתחרים זולים, שעל מרביתם לא מוטלים מכסים או מכסות.

הקבוצה מתמודדת באופן תמידי עם התחרות באמצעות פיתוח והשקעה של מוצרים חדשים; כניסה לתחומים חדשים; השקעה במתקני ייצור ובפיתוח יכולת טכנולוגית; ריכוז מאמצי שיווק ופרסום; בנייה ותחזוקה של מותגים; מערך הפצה מקיף; שיתופי פעולה עם קונצרנים רב לאומיים ("דנונה" ו-"פפסיקו") המאפשרים לקבוצה שימוש בידע ובסימני מסחר.

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

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

8.8 רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים

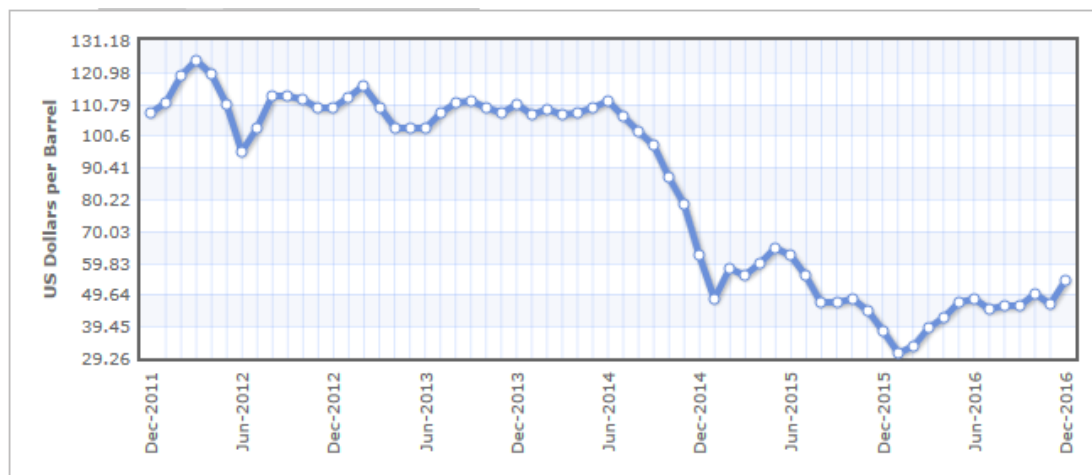
בשנת 2015 השלימה הקבוצה את הקמת המרכז הלוגיסטי של הקבוצה בשוהם המשמש את כלל הקטגוריות של הקבוצה בישראל. המרכז הלוגיסטי כולל מחסנים למוצרים מצוננים, מחסנים למוצרים יבשים ובנין משרדים. בעקבות המעבר למרכז הלוגיסטי במהלך שנת 2015 נסגרו האתרים בפתח תקווה, בצריפין ובית שמש בתחילת שנת 2016.

מהות ומיקום	ייעוד האתר	מקרקעין בשטח	שטח בנוי	זכויות באתר	שעבודים
מרכז לוגיסטי, מתחם פארק העסקים בשוהם	מרכז לוגיסטי	71 דונם	40,000 מ"ר	ממדינת ישראל רשות הפיתוח, לתקופה של 49 שנה, החל מיום 9 בדצמבר 2009, עם אופציה להארכה של 49 שנים נוספות.	--

8.9. חומרי גלם וספקים

- א. לתיאור התנודתיות במחירי חומרי הגלם המשמשים את החברה בישראל, ראו סעיף 6 לעיל.
- ב. בתקופת הדיווח לא היה ספק שהיקף רכישות הקבוצה ממנו עלה על 10% מהיקף הרכישות הכולל של חומרי גלם (כולל אריזות) במסגרת פעילות הקבוצה בישראל.
- ג. חומרי האריזה העיקריים המשמשים את הקבוצה במסגרת פעילותה בישראל, הם למינטים ויריעות פלסטיק, קרטונים, גביעים ובקבוקים מוכנים וכן מבחנות לייצור בקבוקים (ברובם בתחום בריאות ואיכות חיים), הנרכשים מיצרנים שונים, בישראל ומחוץ לישראל (בעיקר מאירופה). מחיר חומרי האריזה מושפע מביקושים עולמיים וממחירי הנפט, מאחר שהנפט הינו מרכיב מרכזי בייצור חומרי האריזה. המגמה של ירידת מחירי הנפט שהחלה ברבעון השלישי של שנת 2014 הגיעה לסיומה בסוף 2015 ושנת 2016 הסתיימה עם עליית מחיר של כ-50% ביחס לסוף שנת 2015. לפרטים נוספים בדבר מחירי האנרגיה ראו סעיף שינויים בסביבה הכלכלית בדוח הדירקטוריון של החברה, ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ב' להלן.

להלן גרף המתאר את השינויים במחיר חבית נפט מסוג ברנט (דולר ארה"ב לחבית), במהלך השנים 2012 - 2016 על פי אתר indexmundi.com:



הקבוצה מתמודדת עם תנודתיות במחירי חומרי הגלם המשמשים למוצריה באמצעות התייעלות בתהליכי הרכש, הייצור, המכירה והשיווק, שימוש בחומרים תחליפיים ושינויים בתמהיל מוצריה בהתאם; וכן על ידי גידור על מחירי חלק מהחומרים.

זמינות חומרי הגלם הנרכשים מחוץ לישראל תלויה, בין היתר, ביכולת לייבאם לארץ, בזמני תובלה ימית או אווירית ובפעילות תקינה של הנמלים בישראל.

ד. הקבוצה נוהגת לרכוש את חומרי הגלם והאריזה ממגוון רחב של ספקים בהתאם לצרכי החברה. בחירת הספקים נעשית על פי איכות הסחורה המוצעת על ידם, זמינותה, אמינות ויציבות הסחורה ועל פי המחירים המוצעים על ידם.

ככלל, מדיניות הקבוצה היא כי ביחס לכל אחד מסוגי חומרי הגלם (במידת האפשר) יהיו לקבוצה מספר ספקים. מרבית ההסכמים של הקבוצה עם ספקיה הינם הסכמי מסגרת, לרוב לתקופות עד 12 חודשים (במקרים חריגים ובודדים גם מעבר ל-12 חודשים), הכוללים מועדי אספקה, מחיר, איכויות, כמויות אספקה ותנאי אשראי. לרוב, הרכישות הן לפי הזמנות שוטפות.

למידע נוסף על חומרי גלם וספקים בתחום בריאות ואיכות חיים, ראו בסעיף 9.11 להלן, ובתחום תענוג והנאה, ראו בסעיף 10.11 להלן.

9. תחום בריאות ואיכות חיים

9.1. מידע כללי על תחום בריאות ואיכות חיים

מוצרי תחום בריאות ואיכות חיים מתאפיינים בהדגשת היבטים תזונתיים ופונקציונאליים החשובים לתזונה של הצרכן. בין הדגשים המיושמים בפיתוח מוצרים בתחום נמנים הרכב חומרי גלם, מתן ערכים פונקציונאליים בריאותיים, החלפת מרכיבים במרכיבים בריאים יותר, הפחתת רמות שומן, סוכר, נתרן, חומרים משמרים קלוריות ועוד. חלק ניכר ממוצרי תחום בריאות ואיכות חיים הינם מוצרים טריים, המתאפיינים בתקופת טריות קצרה יחסית (לרוב, בין 5 ל-45 ימים), בצורך באחסון, הובלה ומכירה בקירור (4 מעלות).

9.2. מוצרים

מוצרי תחום בריאות ואיכות חיים העיקריים של הקבוצה משווקים בישראל, ככלל, תחת מותגי החברה כמפורט להלן: (1) מותג "שטראוס" - "מילקי", "דני", "דניאלה", "ג'וי", "גמדים", "סקי", "סימפונייה", "קוטג'", "דנונה PRO", "ספלנדיד", "לימבו" ומוצרי פסטה טריים וירקות חתוכים, (2) מותג "אחלה" ו-"טעם הטבע" - סלטים מוכנים וארוזים, כולל סלטי חוממוס, חצילים, טחינה, סלטים פיקנטיים, ירקות חתוכים וכיוצא ב, (3) מותג "דנונה" יוגורט ותחתיו המותגים "אקטימל", "אקטיביה" ו-"דנכול", (4) מותג "יטבתה" - משקאות חלב בטעמים, חלב, חלב מועשר, מוצרי ניגרת (אשל, לבן, שמנת חמוצה) ושמנת מתוקה לרבות רטבי שמנת להכנה מהירה, (5) מותג "יד מרדכי" - מוצרי דבש, שמן זית, קונפיטורות, רטבים לבישול, חומץ בלסמי, מיצי לימון, מיפל טבעי וחרדל דז'ון (6) בנוסף, הקבוצה משווקת מוצרים שאינם מתוצרתה ואינם משווקים תחת מותגים של הקבוצה כגון סחוג מתוצרת "זהבי", מיצים טבעיים מתוצרת "גניר", טחינה גולמית מתוצרת "הנסיך", חלב עמיד מתוצרת "מחלבות רמת הגולן", שמרים מצוננים ומרגרינה מתוצרת "שמרית" ויוגורט עיזים מ"תוצרת הארץ".

שנת 2016 התאפיינה בהמשך גיוון וחדשנות ברוב המוצרים תוך פנייה לקהלים חדשים ומתן מענה לצרכים חדשים. כך למשל, המשיכו תהליכי הפחתת הסוכר במעדנים ופותחה סדרת "דנונה פרו" המכילה יותר חלבון ופחות סוכר, והושקו מוצרים בעלי תכולת קלוריות מדודה. ביטבתה בוצעה הפחתת סוכר בשוקו ומעבר מייצור חלב מועשר בקרטונים לבקבוקים תוך כדי הוזלת מחיר משמעותית. על אף המשבר שחוות תחום הסלטים בשנת 2016 בעקבות מספר אירועי איסוף (recall) שאירעו בשוק ובשל סטנדרט האיכות של "אחלה", נתח השוק של המותג עלה. בנוסף, הושקה סדרת חוממוס וטחינה ללא חומרים משמרים (חדשנות טכנולוגית פורצת דרך), והמשיכה מגמת שימוש בחומרי גלם איכותיים מופחת נתון.

9.3. פילוח הכנסות ורווחיות מוצרים (בהתאם לדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5

(לעיל)

להלן נתונים אודות התפלגות הכנסות החברה מחיצוניים (במיוחד) (בהתאם לדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל) הנובעות מקבוצות של מוצרים דומים בתחום בריאות ואיכות חיים: "מוצרי חלב" (הכוללים בעיקר יוגורט, מעדני חלב, גבינות לבנות, חלב מועשר ומשקאות חלב בטעמים); "סלטים" (הכוללים בעיקר סלטים מוכנים וארוזים וירקות חתוכים) ו-"מוצרי בריאות ואיכות חיים אחרים" (הכוללים בעיקר חטיפי דגנים, גרנולה, מוצרי דבש, שמן זית וקונפיטורות).

קבוצת מוצרים דומים			הכנסות במיליוני ש"ח			שיעור מכלל הכנסות הקבוצה		
2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014
1,394	1,342	1,402	17.5%	17.6%	17.2%	מוצרי חלב		
277	277	290	3.5%	3.6%	3.6%	סלטים		
286	279	282	3.6%	3.6%	3.4%	מוצרי בריאות ואיכות חיים אחרים		
1,957	1,898	1,974	24.6%	24.8%	24.2%	סה"כ מוצרי בריאות ואיכות חיים		

9.4. תחרות

המתחרים העיקריים בתחום הם "תנובה", "טרה" (מקבוצת החברה המרכזית למשקאות) ו-"אסם נסטלה". "תנובה" ו-"טרה" מתחרות בעיקר במוצרי החלב ו"אסם נסטלה" מתחרה במוצרי הסלטים. במהלך שנת 2016 נמשכה המגמה של התחזקות המותג הפרטי כפי שבא לידי ביטוי בהתרחבות המותג הפרטי של שופרסל לפרטים נוספים ראו סעיף 8.3 לעיל. בכל קבוצת מוצרים בתחום, קיימים מתחרים מקומיים נוספים. השנים האחרונות מתאפיינות בהחרפת התחרות בענף המזון בישראל, אשר באה לידי ביטוי גם בתחום בריאות ואיכות חיים, כאשר שנת 2016 התאפיינה בתחרות אגרסיבית בעיקר בתחום החלב הניגר, איתה התמודדה החברה על ידי חדשנות וחיזוק מותגיה הקיימים.

להלן פירוט נתחי השוק של הקבוצה ושל המתחרה העיקרי שלה בכל קבוצת מוצרים דומים לשנים 2016 ו-2015 בהתייחס למוצרים העיקריים של הקבוצה בתחום בריאות ואיכות חיים, בהתאם לנתונים משוקללים המבוססים על נתוני חברת סטורנקסט בשוק הקמעונאי המבורקד (הכולל את רשתות השיווק הגדולות, המינימרקטים הפרטיים המבורקדים ורשתות שיווק עצמאיות):

נתח שוק משוקלל (באחוזים – כספיו)				קבוצת מוצרים דומים
ל-2015 ^(*)		ל- 2016		
המתחרה העיקרי	הקבוצה	המתחרה העיקרי	הקבוצה	
35.5%	44.4%	35.4%	44.4%	יוגורטים ⁷
59.1%	23.4%	57.5%	29.9%	גבינות ⁸
30.2%	56.6%	27.8%	59.6%	מעדני חלב ⁹
29.5%	59.4%	29.6%	61.3%	חלב בטעמים
66.8%	10.9%	62.6%	11.6%	חלב טרי לשתייה ¹⁰
35.9%	32.9%	35.9%	35.1%	סלטים ארוזים ¹¹
26.1%	41.3%	27.4%	40.0%	ירקות שטופים וארוזים
16.4%	58.5%	18%	59.5%	דבש
16.3%	24.3%	17.6%	24.7%	שמן זית

(*) הנתונים לשנת 2015 הותאמו לעדכון תחשיבי סטורנקסט.

9.5. עונתיות

להלן נתונים לשנים 2016 ו-2015 בדבר הכנסות החברה בתחום בריאות ואיכות חיים, בחלוקה לפי רבעונים על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

שנת 2015		שנת 2016		
אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות (במיליוני ש"ח)	אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות (במיליוני ש"ח)	
23.9%	454	24.2%	474	רבעון I
25%	474	25.1%	492	רבעון II
26.7%	507	26.9%	525	רבעון III
24.4%	463	23.8%	466	רבעון IV
100.0%	1,898	100.0%	1,957	סה"כ

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

9.6. כושר ייצור

כושר הייצור של מפעלי הקבוצה בתחום בריאות ואיכות חיים נמדד בכמות תוצר שנתי. קווי הייצור במפעלי הקבוצה בתחום הם קווים אוטומטיים, ומרביתם מופעלים בשלוש משמרות עבודה ביממה.

כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי של מפעלי הקבוצה בתחום, בשלוש משמרות עבודה, במונחי יחידות טון מוצר לשנה, בשנים 2016 ו-2015 היה כ-348 אלף טון וכ-323 אלף טון בהתאמה. שיעור ניצול כושר הייצור בפועל בממוצע בשנים 2016 ו-2015, היה כ-49% וכ-51% בהתאמה. יצוין, כי מספר קווי ייצור של תחום הפעילות עלולים להגיע בנקודות זמן מסוימות ובחגים לכושר הייצור המקסימלי שלהם.

הקבוצה נוהגת לבצע באופן שוטף שיפורים ושידרוגים של הציוד והמכונות שבמפעליה, וכן הרחבה של קווי הייצור במטרה לשמר ולהגדיל את כושר הייצור בהתאם לתוכניות העבודה של הקבוצה. החברה אינה צופה כי תידרש לבצע השקעות מהותיות בשנת 2017, מעבר לרמת ההשקעה השנתית השוטפת, בציוד ובמכונות בתחום בריאות ואיכות חיים.

⁷ כולל משקאות פרוביוטיים.

⁸ כולל קוטג', גבינות שמנת וגבינות רכות.

⁹ כולל מעדני גבינה לפעוטות - "גמדים", "דניאלה", וכד'.

¹⁰ כולל חלב טרי ומועשר.

¹¹ כולל מוצרי המותג "אחלה".

המידע האמור בסעיף זה לפיו החברה לא תידרש לבצע השקעות מהותיות בשנת 2017 הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותם בפועל, בין היתר בשל התפתחויות שונות במצב המשק, ברגולציה ובדרישת השוק למוצרי החברה וכו'.

9.7. רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים

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

א. מפעלים

מהות ומיקום	ייעוד האתר	מקרקעין בשטח	שטח בנוי	זכויות באתר	שעבודים
מחלבה באזור התעשייה בר-לב	ייצור מוצרי חלב	כ- 66,500 מ"ר	כ- 21,000 מ"ר	חכירה מרשות מקרקעי ישראל, בהתאם להסכם חכירה מהוון משנת 2003. תקופת החכירה הינה ל- 49 שנים החל מיוני 1997.	---
מחלבה בקיבוץ יטבתה	ייצור משקאות חלב וחלב מועשר	כ- 26,000 מ"ר	כ- 6,100 מ"ר	חכירת משנה מקיבוץ יטבתה. חלק משטח המחלבה הוחכר עד שנת 2026 (על פי הסכם החכירה משנת 1977) וחלקו עד שנת 2046. חכירת המשנה טרם אושרה על ידי מינהל מקרקעי ישראל, אולם החברה סבורה כי לא קיימת מניעה לקבלת אישור כאמור, אם כי קבלתו תהא טעונה, ככל הנראה, תשלום דמי היוון למנהל.	---
כרמיאל	ייצור סליטים	כ- 18,000 מ"ר	כ- 9,000 מ"ר	בעלות.	---
שדה ניצן	חיתוך, ערבוב ואריזה של ירקות טריים ומצוננים	כ- 2,800 מ"ר	כ- 2,560 מ"ר	שכירות משדה ניצן לתקופה של 23 שנים המסתיימת בינואר 2031.	---
מכוורת בקיבוץ יד מרדכי	ייצור מוצרי דבש, שמן זית, קונפיטורות, רטבים לבישול, מיצי לימון ומיפל טבעי	כ- 10,400 מ"ר	כ- 4,300 מ"ר	שכירות מקיבוץ יד מרדכי לתקופה של 10 שנים החל מה 1 בינואר 2003 אשר התחדשה אוטומטית ל- 10 שנים נוספות. בתום התקופה כאמור תתחדש השכירות אוטומטית לעשר שנים נוספות.	---

ב. מרכזי הפצה, לוגיסטיקה ושטעון

מהות ומיקום	ייעוד האתר	מקרקעין בשטח	שטח בנוי	זכויות באתר	שעבודים
מרכז לוגיסטי במפרץ חיפה	הפצה מצוננת באזור הצפון	כ- 8,865 מ"ר (הקבוצה מחזיקה ב- 55% משטח זה)	כ- 4,735 מ"ר (הקבוצה מחזיקה ב- 55% משטח זה)	שכירות, ביחד עם גלילות שטראוס בע"מ (להלן: "גלילות שטראוס"), מצדדים שלישיים, לתקופה של 20 שנה, המסתיימת בחודש אוקטובר 2018. הקבוצה מחזיקה בכ- 55% משטח האתר וגלילות שטראוס בכ- 45%. עלויות השכירות והארנונה מוקצות על פי יחס חלוקת השטח, עלויות החשמל מוקצות על פי מפתח קבוע שנקבע במשותף על ידי מהנדסי הצדדים; יתרת העלויות מוקצות על פי השימוש בפועל (בהתאם לחשבוניות ספקים נפרדות).	---

אתר שטעון בבאר שבע	הפצה מצוננת באזור צפון הנגב וחבל לכיש	כ- 4,920 מ"ר	---	חכירה מרשות מקרקעי ישראל בחוזה חכירה מהוון לתקופה של 49 שנים המסתיימת ב- 2029.	---

לפרטים בדבר המרכז הלוגיסטי של הקבוצה בשוהם ראו סעיף 8.8 לעיל.

למדיניות החברה בנושא פחת המכונות והציוד שבמפעליה השונים, ראו בבאר 3.4 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016.

* בינואר 2014 מכרה שטראוס אחזקות בע"מ את אחזקותיה בגלילות שטראוס.

9.8. מחקר ופיתוח

לתיאור המחקר והפיתוח המתבצע בקבוצה ראו סעיף 19 להלן. הפיתוח של מוצרי החלב מבוצע בין השאר תוך שימוש בידע המקיף המצוי בידי דנונה.

9.9. נכסים לא מוחשיים

א. רישיונות וזכויות

לשטראוס בריאות הסכם רישיון עם דנונה לשימוש בידע ובסימני מסחר לגבי כל מוצרי החלב הטריים וכל מוצרי המזון המצוננים לתינוקות של דנונה בהווה ובעתיד. לפירוש אודות הסכם הרישיון והתשלומים ששולמו בגינו ראו סעיף 9.14 א. להלן.

ב. סימני מסחר

נוכח התמקדות הקבוצה במוצרים ממותגים, חשיבות רישומם של סימני מסחר על שמות מותגיה היא רבה. על שם הקבוצה רשומים בישראל סימני מסחר על מרבית שמות המותגים המשמשים אותה בתחום בריאות ואיכות חיים, למעט סימני המסחר הרשומים על שם "דנונה" בהם עושה הקבוצה שימוש, בהתאם להסכם הרישיון עם דנונה כמפורט בסעיף 9.14 להלן.

כמו-כן, הקבוצה עושה שימוש בסימן המסחר "שטראוס", הרשום על שם שטראוס אחזקות. לפרטים אודות הזכות שהעניקה שטראוס אחזקות לחברה לעשות שימוש בשם "שטראוס" ראו בתיאור הסכם בין החברה לשטראוס אחזקות בסעיף 26.1 בחלק א' בדוח השנתי של החברה לשנת 2013 כפי שפורסם ביום 26 במרס 2014 (מספר אסמכתא: 2014-01-023988).

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

לפירוט העלויות והתנועה הכספית בנכסים בלתי מוחשיים, בשנים 2015 ו- 2016, ראו באור 15.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן.

9.10. הון אנושי

למבנה הארגוני של הקבוצה ולפרטים בדבר טיבם של הסכמי העסקה - ראו סעיף 20 להלן.

להלן פירוט מספר עובדי הקבוצה בתחום בריאות ואיכות חיים (כולל 57 ו- 73 עובדי חברות כח אדם), לימים 31 בדצמבר 2016 ו- 31 בדצמבר 2015, בהתאמה:

מספר עובדים ליום		
31.12.2015	31.12.2016	
108	99	מינהלה
18	53	מכירות והפצה (*)
246	244	לוגיסטיקה
613	614	תפעול
985	1,010	סה"כ

(*) עיקר השינוי נובע מסיווג מחדש של עובדי מכירות שסווגו בעבר תחת עובדי מטות ישראל, מטה חטיבת המכירות ומטה חטיבת שרשרת אספקה למגזרי הפעילות לפרטים נוספים ראו בסעיף 20.1 להלן.

9.11. חומרי גלם וספקים

למידע על חומרי גלם וספקים המשותפים לתחום בריאות ואיכות חיים ולתחום תענוג והנאה, ראו בסעיף 8.9 לעיל.

חומר הגלם העיקרי שבו עושה הקבוצה שימוש במסגרת ייצור מוצרי "בריאות ואיכות חיים", אשר עלותו מהווה מעל 20% מסך רכישות חומרי גלם בהם נעשה שימוש במוצרים אלו, הוא חלב גולמי.

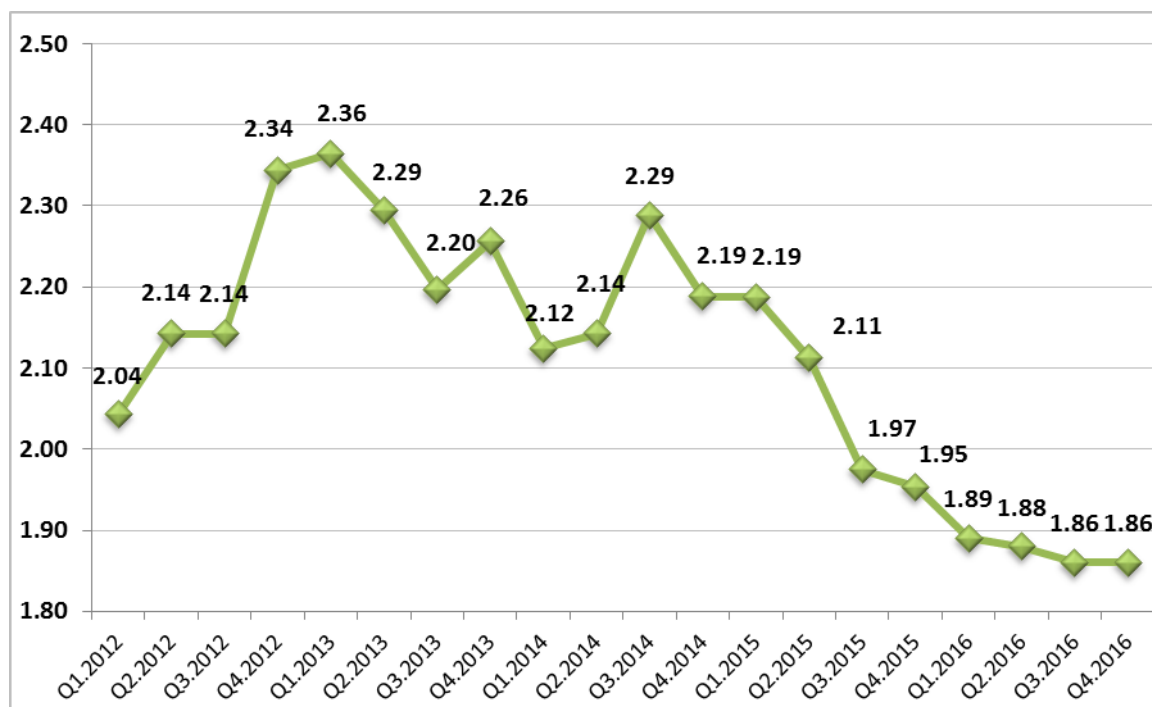
בנוסף, עושה הקבוצה שימוש בעיקר באבקות וחלבוני חלב, בסוכר, באבקת קקאו, בטחינה, בירקות וקטניות שונים, פירות קפואים ומעוכים, שמן זית, דבש וחומרי אריזה.

חלב ניגר נרכש מיצרני חלב שונים באזור הגליל המערבי, עמק יזרעאל, גוש זבולון, הערבה, צפון הנגב ורמת הנגב. הקבוצה מחויבת לקלוט את מלוא מכסת החלב שמייצר היצרן ממנו היא רוכשת את החלב מכוח חוק תכנון משק החלב, התשע"א-2011. על אף האמור, רוב הכמות הנרכשת מנוצלת לייצור מוצרים, ועודפי הרכישות (בעיקר בחודשי החורף) מיובשים לאבקת חלב ולשומן חלב ומשמשים לשימוש עצמי (בעיקר בתקופת הקיץ) או נמכרים לצד שלישי במחירי שוק.

יצוין, כי החברה רוכשת חלב גם מקיבוץ יטבתה (אשר מחזיק גם במניות יטבתה). סך אספקת החלב מקיבוץ יטבתה לחברה, נמוך מ-5% מסך רכישות החלב בשנת 2016. לחברה אין תלות באספקה זו. לפרטים בדבר הסכם שירותי רכש בין שטראוס בריאות לחברת בת של דנונה ראו סעיף 9.14 א להלן. יצוין, כי חלק ממוצרי החברה בתחום זה מיוצרים באמצעות ספקים חיצוניים איתם התקשרה החברה בהסכמים. להערכת החברה נכון למועד זה, אין לחברה תלות במי מהיצרנים כאמור.

לפרטים לגבי ההסדרים בדבר קביעת מחירי החלב הגולמי - ראו סעיף 9.13 ג. להלן.

להלן גרף המתאר את השינויים שחלו **במחיר החלב הגולמי** במהלך השנים 2010 - 2016, הנתונים בציר האנכי מייצגים את מחיר העלות (מחיר "מטרה") בש"ח ל-1 ליטר והנתונים בציר האופקי מייצגים זמן:



מחיר החלב הגולמי הממוצע בשנת 2016 היה נמוך לעומת המחיר הממוצע בשנת 2015. שנת 2016 אופיינה במגמת ירידה במחירי החלב, אשר נבעה בעיקרה מירידות במחירי הדגנים המשמשים כמזון מיובא לפרות. מגמת מחירי התיירס, החיטה והדגנים למיניהם בעולם, היתה בירידה במרבית השנה, בין היתר כתוצאה מיבולים גבוהים בארה"ב.

מחירי אבקת חלב וחמאה נגזרים ממחיר החלב הגולמי, ומחיריהם ירדו במהלך 2016 בדומה למחיר החלב הגולמי. במהלך 2016 מחירי אבקת החלב והחמאה ירדו בכ- 5.3% ובכ- 7.5%, בהתאמה. ירקות נרכשים מחקלאים בישראל. קטניות ופירות קפואים מעובדים נרכשים הן בארץ והן מחוץ לישראל.

לגבי מגמות המחיר של הסוכר והקקאו, ראו במסגרת תחום תענוג והנאה בסעיף 10.11 להלן.

9.12. הון חוזר

להלן הרכב ההון החוזר במיליוני ש"ח בתחום בריאות ואיכות חיים בשנת 2016 לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הסכום שנכלל בדוחות הניהוליים	
375	נכסים שוטפים תפעוליים (*)
269	התחייבויות שוטפות תפעוליות (**)
106	עודף הנכסים השוטפים על ההתחייבויות השוטפות

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

(**) – כולל: ספקים נטו והוצאות לשלם.

9.13. מגבלות ופיקוח על תחום הפעילות

א. **הכרזה כמונופולין במעדני חלב** - מכוח הכרזה משנת 1998 לפי חוק ההגבלים העסקיים, שטראוס אחזקות (לרבות כל תאגיד אחר המייצר או משווק מעדני חלב, המצוי בשליטתה של שטראוס אחזקות, שולט בה או נשלט על ידי השולטים בה) הוכרזה כבעלת מונופול במעדני חלב. "מעדני חלב" הוגדרו בהכרזה כ"מוצר חלב בלתי מוחמץ, מומתק בסוכר או בחומרים מתוקים חלופיים והמכיל בנוסף לרכיבי החלב גם מרכיבי טעם אופייניים (שוקולד, וניל, שוקו וכד') והמיועד לאכילה בכפית". לפרטים נוספים ראו סעיף 29 כב להלן.

ב. ביום 31 בדצמבר 2014 קבלה החברה מכתב מהממונה על ההגבלים העסקיים, בדבר שימוע טרם הכרזה על החברה כבעלת מונופול בשווקים הבאים: (1) גבינה במרקם שמנת; (2) מוצרי גביע לפעוטות; (3) חלב בטעמים ו- (4) משקאות יוגורט. ביום 30 ביולי 2015 הגישה החברה את תגובתה לממונה על ההגבלים העסקיים, ונכון למועד דוח זה טרם נקבע מועד לשימוע. לפרטים נוספים ראו דיווח מיידי של החברה מיום 31 בדצמבר 2014 (מס' אסמכתא: 2014-01-048496).

ג. **הסדרים ביחס לחלב הגולמי** - ענף החלב בישראל הינו ענף מתוכנן על כלל היבטיו, ובכלל זה, ייצור על פי מכסות שנקבעות ליצרני החלב (הרפתות), מעורבות ממשלתית בוויסות כמויות חומרי הגלם וקביעת מחיר המטרה (המחיר אשר מחלבות משלמות ליצרנים עבור החלב הגולמי).

חוק תכנון משק החלב, תשע"א-2011 (להלן: "**חוק החלב**") נכנס לתוקף באוקטובר 2011, ומעגן לראשונה באופן כולל את הסמכויות הנדרשות לצורך התכנון וההסדרה של ענף החלב, וזאת לאחר שנים שבהן התכנון וההסדרה שהיו נוהגים בענף החלב נסמכו בעיקרם על חקיקה חלקית, ועל הסכמות ארוכות שנים בין הגורמים השונים בענף. על פי חוק החלב, קביעת המדיניות בענף, לרבות קביעת היקף הייצור הכולל של חלב גולמי, קביעת מכסות חלב גולמי ליצרנים, הסדרת הייצור והשיווק של חלב גולמי וויסות של כמויות החלב הגולמי במשק, תתבצע על ידי הממשלה באמצעות שרי החקלאות ו/או האוצר, לפי העניין, בדרך של קביעת תקנות; ואילו יישום וביצוע המדיניות, יופקדו בידי מועצת החלב - חברה לתועלת הציבור, בה חברים נציגי הגורמים בענף החלב, ובהם הממשלה, ארגוני החקלאים והמחלבות.

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

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

נכון למועד דוח זה, לא ידוע לחברה על השפעה מהותית של חוק החלב או תקנות החלב על פעילותה, אך לא ניתן להעריך מה תהיה מידת השפעתו (והשפעת התקנות והצווים שעוד יוצאו מכוחו) על פעילות החברה בעתיד לבוא.

המידע האמור בסעיף זה לפיו לחברה לא ידוע על השפעה מהותית של חוק החלב או תקנות החלב על פעילותה, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח והכולל הערכות של החברה במועד הדוח

אשר אין כל וודאות באשר להתממשותם בפועל, בין היתר בשל התפתחויות שונות במשק וכו'.

ביולי 2012 פרסם הצוות לבחינת התחרותיות והמחירים בשוק מוצרי המזון והצריכה הידוע כ"ועדת קדמי" את ממצאיו והמלצותיו, וביניהם גם המלצות לשיפור התחרותיות ולהוזלת המחירים בשוק החלב. לאור המלצות ועדת קדמי נחתם בין משרד ראש הממשלה, משרד האוצר, משרד החקלאות ופיתוח הכפר, התאחדות חקלאי ישראל, התאחדות מגדלי בקר לחלב ומועצת החלב הסכם עקרונות שעניינו קביעת מתווה רב-שנתי לייעול ענף הבקר לחלב (להלן: "**מתווה לוקר**"). במסגרת מתווה לוקר, אשר אומץ בהחלטת ממשלה, הוסכם בין היתר על הפחתה שנתית קבועה במהלך ארבע השנים הקרובות, במחיר המטרה; ביטול שני סקרים לעדכון מחיר המטרה (ובהתאמה - "ייצוב" מסוים של מחיר המטרה); עידוד פרישתם מרצון של בעלי רפתות קטנות (ואגב כך ייעול הייצור); ועוד. מתווה זה עשוי לגרום לתנודתיות במחיר החלב הגולמי.

פיקוח על מחירים – לפרטים נוספים ראו סעיף שינויים בסביבה הכלכלית בדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2016 בחלק ב' להלן.

9.14. **הסכמים מהותיים**

א. הסכמים עם דנונה

לפרטים בדבר הסכם הרכישה של 20% ממניות שטראוס בריאות על ידי דנונה ראו סעיף 9.14.א. בחלק א' בדוח השנתי של החברה לשנת 2013 כפי שפורסם ביום 26 במרס 2014 (מספר אסמכתא: 2014-01-023988).

יצוין, כי סך ההוצאות ששולמו בגין רישיון, ידע ותמלוגים בהתאם להסכם עם דנונה כאמור, בשנים 2016, 2015 ו- 2014 היו כ- 13 מיליוני ש"ח, כ- 12 מיליוני ש"ח וכ- 12 מיליוני ש"ח, בהתאמה.

ביום 28 בדצמבר 2016 הוארך ותוקן הסכם שירותי הרכש בין שטראוס בריאות לדנונה משנת 2013 (להלן בסעיף זה: "**ההסכם המקורי**"), כאשר על פי ההסכם החדש הומחו כל הזכויות והחובות על פי ההסכם המקורי לחברת בת בבעלות מלאה של דנונה (להלן בסעיף זה: "**ההסכם**" ו- "**חברת הבת של דנונה**"). בהתאם להסכם ולעמידה בתנאים הקבועים בו, לשטראוס בריאות תינתן גישה לרשת הספקים הנוגעים לייצור מוצרי החלב הטריים של דנונה. בנוסף, לפי ההסכם תהיה חברת הבת של דנונה רשאית לבצע ביקורות על מנת לוודא כי שטראוס בריאות עומדת בהתחייבויות כלפי חברת הבת של דנונה וספקיה. בתמורה להתקשרות תשלם שטראוס בריאות לחברת הבת של דנונה סכום שאינו מהותי לחברה. ההסכם הינו בתוקף עד לתום שנת 2021.

ב. הסכם עם יטבתה

לפרטים בדבר הסכם הרכישה של 50% מהון המניות הרגילות המונפק והנפרע של יטבתה על ידי שטראוס בריאות ראו סעיף 9.14.ב. בחלק א' בדוח השנתי של החברה לשנת 2013 כפי שפורסם ביום 26 במרס 2014 (מספר אסמכתא: 2014-01-023988) ובאור 24.4.3 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן.

10. תחום תענוג והנאה

10.1. מידע כללי על תחום תענוג והנאה

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

10.2. מוצרים

מוצרי תחום תענוג והנאה העיקריים של הקבוצה משווקים בישראל, ככלל, תחת המותגים שלהלן: (1) "עלית" - מוצרי מאפה, כולל ביסקוויטים, עוגות, עוגות אישיות, וופלים, עוגיות וחטיפים מתוקים תחת המותגים: "מקופלת", "כיף כף", "טורטית", "טעמי", "אגוזי" ו- "פסק זמן", (2) "פרה" - טבלאות שוקולד, אצבעות שוקולד וממרחים מתוקים, (3) "MUST" - סוכריות ומסטיקים, (4) "אנרגי" - חטיפי אנרגיה, פריכיות וגרנולות (5) חטיפים מלוחים - "תפוצ'פס", "שוש", "דוריטוס", "סבבה", "פופקורן", "צ'יטוס" (6) קוואקר (שיבולת שועל) מתוצרת פפסיקו ו- (7) קרקרים תחת המותג "עלית קראנצ'".

מוצרי "תענוג והנאה" של הקבוצה מיוצרים במפעלי הקבוצה בישראל, למעט מספר מוצרים הנרכשים מאחרים בארץ ובחו"ל, כגון: סוכריות, עוגיות, קוואקר וגרעיני חמניה. הקבוצה מוכרת, משווקת ומפיצה את המוצרים בישראל לצד פעילות שאינה מהותית, של ייצוא מוצרים לשוק הכשר במדינות מערב אירופה וארה"ב.

מוצרי תחום תענוג והנאה ממוקדים במתן מענה למגמות הצרכניות של "כיף והנאה" ו- "פינוק". מוצרים אלו משמשים כפתרונות קלים ומידיים לאכילה ("נשנוש") בין הארוחות ("מחוץ לצלחת"), הנצרכים לרוב באופן אימפולסיבי, במקרים רבים - מחוץ לבית ("away from home") ובדרך (חס"ת). מגמת הבריאות הכללית בענף המזון והמשקאות ניכרת גם במוצרי "תענוג והנאה", המתבטאת ברצון הצרכן בפינוק אך עם זאת תוך שמירה על הבריאות. במסגרת הגברת חווית הצריכה ופיתוח פתרונות חדשים התואמים את מגמות הצריכה, התמקדה הקבוצה ב- 2016 במוצרים המספקים ערך מוסף מיוחד לצרכן, במוצרים העונים על הצורך בפינוק קליל, במוצרים עם כמות מדודה (כמו למשל וופלים במשקלים נמוכים, חטיפי מיני ועוד) ופעילות גיוון באריזות ובמאגדות. בנוסף, הרחיבה החברה את מגוון מוצרי המאפה לסוגים חדשים של וופלים ללא גלוטן, ומגוון רחב של עוגיות מפנקות תחת המותג "בייקרי". בנוסף, הושקו מוצרי סוכריות גומי וגלי וחטיפי שוקולד תחת המותג "כיף כף".

בחטיפים המלוחים פעלה הקבוצה בעיקר בתחום של הפחתת מלח, הפחתת שומן רווי במוצרים, ניקיון המפעל מגלוטן והרחבת המגוון באמצעות מהדורות מוגבלות ושיתופי פעולה.

מוצרי התחום של הקבוצה מתאפיינים בחיי מדף ארוכים יחסית, שבין כ- 3 עד כ- 18 חודשים (מלבד פחית קוואקר שלה חיי מדף של 36 חודשים). האחסון וההובלה של מוצרי השוקולד נעשים בתנאים ממוזגים (כ-16-18 מעלות) ולגבי יתר המוצרים אין צורך בתנאי אחסון והובלה מיוחדים. המוצרים המתחרים בסגמנט "תענוג והנאה" הינם עתירי ייבוא ורוויים במותגים בינלאומיים ומקומיים ומתחרים רבים. בהתאם, הקבוצה מתמקדת במיתוג מוצריה ובידולם ממוצרים מתחרים, בפיתוח ובהרחבה של מגוון המוצרים הקיימים ובכניסה לקטגוריות חדשות.

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

להלן נתונים אודות התפלגות הכנסות החברה מחיצוניים (במאוחד) (בהתאם לדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל) הנובעות מקבוצות של מוצרים דומים בתחום תענוג והנאה: "ממתקים מאפה ודגנים" (הכוללים את מוצרי טבלאות השוקולד, החטיפים המתוקים, גומי לעיסה, סוכריות, ממרחים מתוקים, ביסקוויטים, וופלים, עוגות, עוגיות, חטיפי אנרגיה, פריכיות, גרנולות, בונבוניות וחבילות שי); ו- "מלוחים" (הכוללים חטיפים על בסיס תפוחי אדמה, תירס, חמאת בוטנים וחטיפים על בסיס קמח תירס וקמחים אחרים).

קבוצת מוצרים דומים			הכנסות במיליוני ש"ח			שיעור מכלל הכנסות הקבוצה		
			2014	2015	2016	2014	2015	2016
ממתקים ומאפה			793	761	788	9.7%	9.9%	9.9%
מלוחים ¹²			205	207	218	2.5%	2.7%	2.8%
סה"כ מוצרי תענוג והנאה			998	968	1,006	12.2%	12.6%	12.7%

¹² ההכנסות מקבוצת המוצרים "מלוחים" הם בהתאם לחלקה של החברה ב"שטראוס פריטו ליי" (50%).

10.4. תחרות

המתחרים העיקריים במוצרי הקבוצה הינם "וינליור", "אסם נסטלה", "דיפלומט", "לימן שליסל", "Frey", "סידס", "פררו ישראל", "ריגלי ישראל", "מארס ישראל" ומוצרי המותג הפרטי של קמעונאים שונים. בנוסף, קיימים לתחום תענוג והנאה מתחרים רבים נוספים, קטנים יותר, לרבות מותגים פרטיים נוספים. כתוצאה מהתחזקות השקל והעדר מכסים ומכסות על מרבית מוצרי תענוג והנאה, נוספו לתחום מתחרים נוספים, כאשר חלקם מייבאים מוצרים בינלאומיים ממותגים ומוכרים, וחלקם מייבאים מוצרים שאינם מוכרים. שנת 2016 התאפיינה, בין היתר, בגידול בתחרות בתחום טבלאות השוקולד, נשנושי השוקולד והופלים, כאשר התחרות בתחום הופלים נבעה, בין היתר, מכניסת המותג הפרטי של רמי לוי לתחום הופלים.

בשנת 2016 המשיכה החברה את פעילויות השיווק והמבצעים, והעמיקה את ההשקעה בפעילות מסחרית ומבצעים לצרכן.

להלן פירוט נתחי השוק של הקבוצה ושל המתחרה העיקרי שלה בכל קבוצת מוצרים דומים לשנים 2016 ו-2015 בהתייחס למוצרים העיקריים של הקבוצה בתחום תענוג והנאה, בהתאם לנתונים משוקללים המבוססים על נתוני חברת סטורנקסט בשוק הקמעונאי המבורקד (הכולל את רשתות השיווק הגדולות, המינימרקטים הפרטיים המבורקדים ורשתות שיווק עצמאיות):

נתח שוק משוקלל (באחוזים – כספי)				קבוצת מוצרים דומים
*2015		2016		
המתחרה העיקרי	הקבוצה	המתחרה העיקרי	הקבוצה	
14.4%	46.5%	12.9%	46.2%	עולם השוקולד לילדים ומבוגרים ¹³
54.0%	28.3%	51.7%	28.0%	גומי לעיסה
23.4%	30.7%	27.6%	28.7%	וופלים
17.7%	10.9%	16.6%	13.3%	מאפים מתוקים (ללא וופלים)
51.2%	33.6%	51.5%	34.6%	מלוחים

(*) הנתונים לשנת 2015 הותאמו לעדכון תחשיבי סטורנקסט.

10.5. עונתיות

להלן נתונים לשנים 2016 ו-2015 בדבר הכנסות החברה בתחום תענוג והנאה, בחלוקה לפי רבעונים על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

שנת 2015		שנת 2016		
אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות (במיליוני ש"ח)	אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות (במיליוני ש"ח)	
30.9%	299	30.0%	302	רבעון I
21.0%	204	22.0%	221	רבעון II
24.9%	240	25.8%	260	רבעון III
23.2%	225	22.2%	223	רבעון IV
100.0%	968	100.0%	1,006	סה"כ

היקפי ההכנסות ממכירת מוצרים בתחום תענוג והנאה גבוהים בדרך כלל (באופן יחסי) ברבעון הראשון של השנה ונמוכים בדרך כלל (באופן יחסי) ברבעון השני של השנה. העונתיות מושפעת בעיקר מחודשי החורף החלים ברבעון הראשון של השנה המתאפיינים בצריכה מוגברת של מוצרי שוקולד וכן מצריכה מוגברת של מוצרי תענוג והנאה לקראת חג הפסח.

10.6. כושר ייצור¹⁴

כושר הייצור של מפעלי הקבוצה בתחום נמדד בכמות תוצר שנתי. קווי הייצור במפעלי הקבוצה בתחום תענוג והנאה הם קווים אוטומטיים, ומרביתם מופעלים בשלוש משמרות עבודה ביממה.

כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי של מפעלי הקבוצה בתחום, בשלוש משמרות עבודה, במונחי יחידות טון מוצר לשנה, בשנים 2016 ו-2015 היה כ- 76 אלף טון וכ- 75 אלף טון בכל אחת מהשנים, בהתאמה. שיעור ניצול כושר הייצור בפועל בממוצע בשנים 2016 ו-2015 היה כ- 52% וכ- 53% בהתאמה. יצוין, כי מספר קווי ייצור של תחום הפעילות עלולים להגיע בנקודות זמן מסוימות ובחגים לכושר הייצור המקסימלי שלהם.

¹³ כולל טבלאות שוקולד, חטיפים מתוקים (ללא קינדר דליס) וחטיפי דגנים.

¹⁴ נתוני כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי כוללים 100% מנתוני שטראוס פריטו ליי, על אף שנתונים כספיים אודות שטראוס פריטו ליי מוצגים על פי חלקה היחסי של החברה, קרי 50%.

הקבוצה נהגת לבצע באופן שוטף שיפורים ושדרוגים של הציוד והמכונות שבמפעליה, וכן הרחבה של קווי הייצור במטרה לשמר ולהגדיל את כושר הייצור בהתאם לתוכניות העבודה של הקבוצה. על בסיס המידע הקיים בידי החברה נכון למועד הדוח התקופתי, החברה אינה צופה כי תידרש לבצע השקעות מהותיות בשנת 2017, מעבר לרמת ההשקעה השנתית השוטפת, בציוד ובמכונות בתחום.

המידע האמור בסעיף זה, לפיו החברה לא תידרש לבצע השקעות מהותיות בשנת 2017, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח, והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותם בפועל, בין היתר בשל התפתחויות שונות במצב המשק, ברגולציה ובדרישת השוק למוצרי החברה וכו'.

10.7. רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים

להלן תיאור של עיקר הרכוש הקבוע המהותי של הקבוצה, המשמשים את פעילות התחום:

מפעלים:

מהות ומיקום	ייעוד האתר	מקרקעין בשטח	שטח בנוי	זכויות באתר	שעבודים
מפעלים					
מפעל באזור התעשייה נצרת(*)	ייצור ממתקים ומוצרי מאפה	כ- 47,500 מ"ר	כ- 35,000 מ"ר	בעלות בכ- 32,000 מ"ר מהשטח. לחברה זכות להירשם כבעלים בכ- 10,500 מ"ר מהשטח (הזכויות נרכשו ממינהל מקרקעי ישראל אך טרם נרשמו במלואן על שם החברה ונמצאים בהליכי רישום). כמו כן, לחברה זכויות חכירה בכ- 5,000 מ"ר נוספים בהתאם להסכמי חכירה שאינם מהווים (**).	
מפעל באזור תעשייה שער הנגב	ייצור חטיפים מלוחים	כ- 26,400 מ"ר	כ- 10,000 מ"ר	בחכירה, בהתאם להסכם חכירה, המסתיים באוקטובר 2058, כולל אופציה לחוכר ל- 49 שנים נוספות.	

מרכזי לוגיסטיקה ושטעון:

מהות ומיקום	ייעוד האתר	מקרקעין בשטח	שטח בנוי	זכויות באתר	שעבודים
מרכזי הפצה, לוגיסטיקה ושטעון					
מרכז הפצה ולוגיסטיקה בעכו	להפצת מוצרי החברה שאינם דורשים צינן באזור צפון הארץ.	כ- 20,000 מ"ר	כ- 8,695 מ"ר	בשכירות מצד ג' (אשר שוכר את השטח בעצמו מרשות מקרקעי ישראל עד לינואר 2052) לתקופה של 10 שנים המסתיימת בפברואר 2021. לקבוצה אופציה להארכה של 5 שנים נוספות.	---
מרכז הפצה ולוגיסטיקה אזור תעשייה שער הנגב	הפצת מוצרים שאינם דורשים צינן בדרום הארץ.	כ- 27,700 מ"ר	כ- 6,500 מ"ר	שכירות מצד שלישי. הסכם שכירות לחמש שנים החל מיום 4 בדצמבר 2016 ועוד תשע תקופות אופציה נוספות לסה"כ 15 שנים.	---
אתרי שטעון	עיקרם של אתרי השטעון משמשים את תחום בריאות ואיכות חיים, ובחלקם הקטן משמש גם את תחום תענוג והנאה. פרטים על אתרי השטעון העיקריים של הקבוצה בישראל ראו בסעיף 9.7 ב. לעיל.				

לפרטים בדבר המרכז הלוגיסטי של הקבוצה בשוהם ראו סעיף 8.8 לעיל.

(*) למפעל בנצרת לא קיימת תב"ע בתוקף. נכון למועד הדוח, החברה מטפלת בהסדרתה. להערכת החברה אין לאמור השלכה מהותית על החברה.

(**) הסכמי החכירה ל- 5,000 מ"ר אינם מהווים ומסתיימים באוגוסט 2012 (כ- 500 מ"ר), באוגוסט 2013 (כ- 2,000 מ"ר) וביוני 2020 (כ- 2,500 מ"ר). הסכמי החכירה כוללים (כל אחד מהם) אופציה לחוכר להאריך את תקופת החכירה ב- 49 שנים נוספות. החברה הגישה בקשות להארכת תוקף החכירה לשתי החלקות הראשונות (המסתיימים ב- 2012 ו- 2013) ובהתאם להמלצת הרשות, מתנהל משא ומתן לבחינת אפשרות לרכישת בעלות. בנוסף, בסוף שנת 2005 חתמה הקבוצה על מערכת הסכמים לרכישת של זכויות חכירה בכ- 28,000 מ"ר נוספים בנצרת, הצמודים למפעל, כעתודה קרקעית למפעל. לגבי מקרקעין אלו, המהווים חלק מחלקה, קיים הסכם שיתוף עם צד שלישי. למועד הדוח התקופתי, ההחזקה במקרקעין הועברה לחברה אך הליכי רישום החכירה על שם הקבוצה טרם הושלמו.

למדיניות החברה בנושא פחת המכונות והציוד שבמפעליה השונים, ראו באור 3.4 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016.

10.8. מחקר ופיתוח

לתיאור תהליכי המחקר והפיתוח המתבצעים בקבוצה ראו סעיף 19 להלן. הפיתוח של מוצרי החטיפים המלוחים מבוצע בין השאר תוך שימוש בידע המצוי בידי פפסיקו.

10.9. נכסים לא מוחשיים

א. רישיונות וזכויות

לשטראוס פריטו ליי הסכם עם פפסיקו, לשימוש בסימני מסחר של פפסיקו, לגבי כל מוצרי החטיפים המלוחים המשווקים על ידי שטראוס פריטו ליי - על בסיס הידע של פפסיקו. לפירוט אודות הסכם הרישיון הנ"ל והתשלומים ששולמו בגינו ראו סעיף 10.14 להלן. בנוסף, לחברה מספר רישיונות שימוש בסימן מסחר על גבי מוצריה עם מספר צדדים שלישיים איתם התקשרה החברה בתמורה לתשלום תמלוגים בגין השימוש כאמור בסכומים שאינם מהותיים לחברה.

ב. סימני מסחר ומדגמים

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

תוקפו של רישום סימן מסחר בישראל הינו לתקופות מוגבלות הקבועות בחקיקה, וניתן לחידוש בתום כל תקופה. להערכת הקבוצה אורך החיים הכלכלי של סימני המסחר העיקריים של הקבוצה הינו בלתי מוגדר, לנוכח שנות השימוש הרבות בסימני מסחר אלו, ומעמד הדומיננטי בשוק.

לפירוט העלויות והתנועה הכספית בנכסים בלתי מוחשיים, בשנים 2016 ו-2015, ראו באור 15.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן.

10.10. הון אנושי

למבנה ארגוני של הקבוצה ולפרטים בדבר טיבם של הסכמי העסקה וכיוצ"ב ראו סעיף 20 להלן. להלן פירוט מספר עובדי הקבוצה (כולל את כלל העובדים בשטראוס פריטו ליי חברה בשליטה משותפת בה מחזיקה החברה 50%) בתחום תענוג והנאה (כולל 260 ו-273 עובדי חברות נח אדם), לימים 31 בדצמבר 2016 ו-31 בדצמבר 2015, בהתאמה:

מספר עובדים ליום		
31.12.2015	31.12.2016	
100	108	מינהלה
173	504	מכירות והפצה (*)
216	210	לוגיסטיקה
992	1013	תפעול
1,481	1,835	סה"כ

(*) עיקר השינוי נובע מסיווג מחדש של עובדי תחום שרשרת האספקה שסווגו בעבר תחת עובדי מטות ישראל, מטה חטיבת המכירות ומטה חטיבת שרשרת אספקה למגזרי הפעילות לפרטים נוספים ראו בסעיף 20.1 להלן.

10.11. חומרי גלם וספקים

למידע על חומרי גלם וספקים המשותף לתחום בריאות ואיכות חיים ולתחום תענוג והנאה, ראו בסעיף 8.9 לעיל.

חומר הגלם העיקרי שבו עושה הקבוצה שימוש במסגרת ייצור מוצרי "תענוג והנאה", הינו קקאו ונגזרותיו (חמאת קקאו, עיסת קקאו ואבקת קקאו), אשר עלותו מהווה כ-35% מסך רכישות חומרי הגלם והאריזות. בנוסף, עושה הקבוצה שימוש בעיקר בסוכר, אגוזים ואבקת חלב, וכן בתירס, קמח, שמנים צמחיים, תפוחי אדמה וחומרי אריזה.

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

מחירי הקקאו המשיכו את מגמת העלייה במהלך שנת 2016 והגיעו לשיא של חמש שנים, כאשר ברבעון האחרון של השנה חלה ירידת מחירים משמעותית והשנה הסתיימה בירידת מחיר כוללת של כ- 20%. היפוך מגמת המחירים נגרם כתוצאה משיפור מאזן הקקאו העולמי.

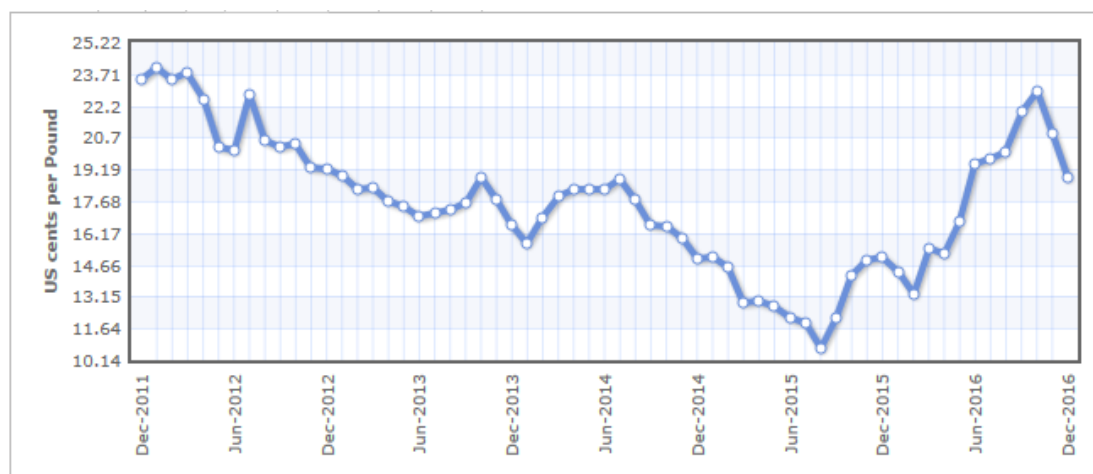
עלות עיבוד חמאת הקקאו נותרה גבוהה במהלך השנה. מחיר אבקות הקקאו נותר גבוה, עקב מחיר שוק גבוה של פולי הקקאו.

להלן גרף המתאר את השינויים במחיר פולי הקקאו (פאונד אנגלי לטון) במהלך השנים 2016 - 2011, על פי נתוני האתר indexmundi.com:



מגמת עליית מחירי הסוכר שהחלה ב- 2015, נמשכה גם בשנת 2016, במהלכה עלה מחיר הסוכר בכ- 2%. עליית המחירים נגרמה כתוצאה מפער בין ההיצע לביקוש, ומעורבות של ספקולנטים במחירי השוק.

להלן גרף המתאר את השינויים במחיר הסוכר (סנט ארה"ב לפאונד) במהלך השנים 2016 - 2011, על פי נתוני האתר indexmundi.com:



10.12. הון חוזר

להלן הרכב ההון החוזר במיליוני ש"ח בתחום תענוג והנאה בשנת 2016 לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הסכום שנכלל בדוחות הניהוליים	
283	נכסים שוטפים תפעוליים (*)
147	התחייבויות שוטפות תפעוליות (**)
136	עודף הנכסים השוטפים על ההתחייבויות השוטפות

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

(**) – כולל: ספקים נטו והוצאות לשלם.

10.13. מגבלות ופיקוח על תחום הפעילות

הכרזה כמונופולין בשוק טבלאות השוקולד - בשנת 1988 החברה הוכרזה כבעלת מונופול, בין היתר, בשוק טבלאות השוקולד. לפרטים נוספים ראו סעיף 29 כב להלן.

10.14. הסכמים מהותיים

פעילות הייצור, השיווק והמכירה של חטיפים מלוחים מתבצעת במסגרת שטראוס פריטו ליי (החברה מחזיקה ב- 50% ממניות שטראוס פריטו ליי, ויתרת המניות מוחזקות על ידי קונצרן המזון האמריקאי פפסיקו, באמצעות חברת הבת PepsiCo Investments Europe (I) B.V (להלן: "פפסיקו אירופה"). בין שטראוס פריטו ליי לבין פפסיקו אירופה; הסכם בעלי מניות המסדיר את מערכת היחסים המשותפת בכל הקשור לשטראוס פריטו ליי; וכן מספר הסכמים בקשר לשירותים המסופקים לשטראוס פריטו ליי על ידי החברה. ביום 30 בנובמבר 2016 נחתם הסכם בין שטראוס פריטו ליי לבין PepsiCo Inc (להלן: "פפסיקו"), הסכם רישיון לשימוש בידע וסימני מסחר אשר החליף את ההסכם משנת 1990 כפי שתוקן (להלן בסעיף זה: "ההסכם המקורי" ו- "ההסכם החדש", בהתאמה). לפי ההסכם החדש נכנסה שטראוס פריטו ליי בנעליה של החברה ואילו פפסיקו נכנסה בנעליה של PepsiCo Food & Beverages International, ההסכם החדש יישאר בתוקף כל עוד החברה (או חברת בת בבעלות מלאה של החברה) תהיה בעלת המניות בשטראוס פריטו ליי, וכל עוד הסכם בעלי המניות נותר בתוקף. יתר תנאי ההסכם נותרו ללא שינוי לפרטים נוספים בדבר ההסכמים כאמור ראו סעיף 10.14 בחלק א' בדוח השנתי של החברה לשנת 2013 כפי שפורסם ביום 26 במרס 2014 (מספר אסמכתא: 2014-01-023988) ובאור 24.4.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן.

מכוח הסכם רישיון לשימוש בידע ובסימני מסחר הקבוצה זיכתה את פפסיקו בשנים 2015, 2016 ו- 2014 בתשלומים בגין תמלוגים בסך של כ- 6 מיליון ש"ח מדי שנה.

במהלך שנת 2014 החלה הקבוצה לשווק מוצרים ממותג "קוואקר" של חברת פפסיקו בהתאם להסכם בין שטראוס פריטו ליי לחברות בת של פפסיקו, Beverage, Foods & Services Industries, Inc. ו- Frito-Lay Trading Company GmbH, לפיו ניתן לקבוצה רישיון שיווק והפצה בטריטוריית ישראל למוצרים כאמור. הסכם ההפצה הינו לתקופה בלתי מוגבלת וניתן לסיום בהתאם להוראות ההסכם בהודעה מראש על ידי כל אחד מהצדדים. בהתאם להסכם ההפצה, שטראוס פריטו ליי רוכשת את המוצרים ומשווקת ומפיצה אותם בישראל. שטראוס פריטו ליי התחייבה שלא לייצר, למכור או להפיץ בישראל מוצרים מתחרים במוצרים הנ"ל (למעט מוצרי "אנרג'") ללא הסכמתה של פפסיקו.

11. מסגרת פעילות הקפה

מידע כללי על מסגרת פעילות הקפה

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

11.1 מבנה פעילות הקפה ושינויים החלים בו:

הקבוצה מייצרת, משווקת ומפיצה בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קוראסוס (JV)), רוסיה, מדינות מזרח אירופה וכן בישראל, מוצרי קפה לסוגיו (קפה קלוי וטחון, קפה נמס, קפה פילטר וקפסולות קפה), תחליפי קפה (בישראל ורוסיה), אבקות שתייה חמה (כגון אבקות שוקו וקפוצ'ינו) ואבקות קקאו לאפייה. בנוסף, הקבוצה משווקת ומפיצה מכונות קפה. במסגרת פעילותה בישראל הקבוצה עוסקת (באמצעות רשת קפה עלית) במכירה קמעונאית של מוצרי קפה, מאפים ומשקאות קלים בכ- 64 נקודות מכירה הפזורות ברחבי ישראל, רובן משרתות לקוחות במקומות ציבוריים. כמו כן, במסגרת פעילותה בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קוראסוס (JV)) הקבוצה רוכשת, מעבדת ומוכרת קפה ירוק, מוצרי תירס ואבקות מיצים.

כ-75% ממכירות מסגרת פעילות הקפה בשנת 2016 הגיעו משווקים בהם מחזיקה החברה במקום הראשון או השני בנתח שוק במכירות קפה קמעונאיות על פי נתוני נילסן¹⁵ וסטורנקס – ברזיל, ישראל, רומניה וסרביה.

לפרטים בדבר ניתוח השפעת השינויים בשערי החליפין על מכירות הקבוצה ראו בפרק על ניתוח התוצאות הכספיות בדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2016 בחלק ב' להלן.

בשנת 2016 התמקדה הקבוצה ביישום האסטרטגיה שגיבשה לצמיחה תוך שיפור מעמדה התחרותי בשווקים בהם היא פועלת, והתייחסות למגמות ארוכות הטווח בתעשייה וקידום תרבות הקפה הגלובלית בשווקי היעד. בין היתר, העצימה הקבוצה את יכולותיה בפתוח ובהשקה של מוצרים חדשים בעלי ערך מוסף גבוה ובפעילות מכירה מקוונת (E-Commerce) ישירות לצרכן. זאת, במקביל לניהול הפעילות והסיכונים בסביבה מאקרו-כלכלית מורכבת בחלק מהשווקים בהם היא פועלת.

11.2 שוק הקפה העולמי

להלן נתונים אודות שוק הקפה העולמי בהתאם לפרסומי Euromonitor –

2010-2015	2011-2016	2015(*)	2016	
שוק קפה עולמי קמעונאי (ללא בתי קפה)				
---	---	כ- 77.3 מיליארד דולר ארה"ב	כ- 79.1 מיליארד דולר ארה"ב	היקף במחירי צרכן (ללא בתי קפה)
		כ- 5.5 מיליון טון	כ- 5.6 מיליון טון	היקף מכירות כמותי
כ-3.2%	כ-3.1%	---	---	גידול שנתי מצטבר (CAGR) במונחי ערך כספי
כ-1.9%	כ-2.6%	---	---	CAGR במונחי כמות
סגמנט קפה קלוי וטחון (Roasted & Ground Coffee) עולמי קמעונאי – כולל פולי קפה טריים ופולי קפה טחונים וכן קפסולות				
---	---	כ-63.8%	כ-64.1%	שיעור משוק הקפה העולמי במונחים כספיים
---	---	כ-72.9%	כ-72.6%	שיעור משוק הקפה העולמי במונחים כמותיים
---	---	כ-48 מיליארד דולר ארה"ב	כ-51 מיליארד דולר ארה"ב	היקף מכירות כספי
---	---	כ-4 מיליון טון	כ-4.1 מיליון טון	היקף מכירות כמותי
כ-8.1%	כ-3.5%	---	---	CAGR במונחי ערך כספי
כ-1.2%	כ-2%	---	---	CAGR במונחי כמות
סגמנט קפה נמס עולמי קמעונאי (Instant coffee):				
---	---	כ-35.3%	כ-35.9%	שיעור משוק הקפה העולמי במונחים כספיים
---	---	כ-27.1%	כ-27.4%	שיעור משוק הקפה העולמי במונחים כמותיים
---	---	כ-27.9 מיליארד דולר ארה"ב	כ-28.4 מיליארד דולר ארה"ב	היקף מכירות כספי
---	---	כ-1.5 מיליון טון	כ-1.5 מיליון טון	היקף מכירות כמותי
כ-7.5%	כ-2.4%	---	---	CAGR במונחי ערך כספי
כ-3.9%	כ-4.5%	---	---	CAGR במונחי כמות

(*) הנתונים בשנת 2015 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor.

¹⁵ נילסן הינה חברה בתחום המחקר, המידע וניתוח השווקים, למיטב ידיעת החברה, נילסן פעילה בכ- 110 מדינות לרבות ישראל.

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

שוק הקפה העולמי הקמעונאי - נתח שוק כספי		
2015(*)	2016	
כ-22.1%	כ-22.2%	Nestle
כ-12.3%	כ-12.1%	JAB(**)
כ-3.3%	כ-3.3%	Lavazza
כ-2.3%	כ-2.5%	Starbucks
כ-2.6%	כ-2.5%	JM Smucker
כ-2.5%	כ-2.4%	Kraft Heinz
כ-2.3%	כ-2.4%	שטראוס קפה(***)

(*) הנתונים בשנת 2015 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor.

(**) הנתונים כוללים את כל החברות שנרכשו בשנים האחרונות על ידי JAB Holdings.

(***) הנתונים כוללים 100% מפעילות Três Corações בהתאם לנתוני Euromonitor.

לפרטים נוספים ראו סעיף 11.3 להלן.

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

שוק הקפה הקלוי והטחון העולמי הקמעונאי - כולל פולי קפה טריים ופולי קפה טחונים וכן קפסולות - נתח שוק כספי		
2015(*)	2016	
כ-14.7%	כ-12.5%	JAB(**)
כ-8.1%	כ-8.6%	Nestle
כ-4.4%	כ-4.4%	Lavazza
כ-3.5%	כ-3.7%	Starbucks
כ-3.6%	כ-3.4%	JM Smucker
כ-3.4%	כ-3.3%	Kraft Heinz
כ-3%	כ-3%	שטראוס קפה(***)

(*) הנתונים בשנת 2015 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor.

(**) הנתונים כוללים את כל החברות שנרכשו בשנים האחרונות על ידי JAB Holdings.

(***) הנתונים כוללים 100% מפעילות Três Corações בהתאם לנתוני Euromonitor.

לפרטים נוספים ראו סעיף 11.3 להלן.

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

שוק הקפה הנמס העולמי הקמעונאי - נתח שוק כספי		
2015(*)	2016	
כ-46.2%	כ-46.5%	Nestle
כ-7.9%	כ-8%	JAB(**)
כ-3.6%	כ-3.9%	Dongsuh Foods
כ-1.9%	כ-1.9%	Tchibo
כ-1.3%	כ-1.5%	שטראוס קפה(***)

(*) הנתונים בשנת 2015 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor.

(**) הנתונים כוללים את כל החברות שנרכשו בשנים האחרונות על ידי JAB Holdings.

(***) הנתונים כוללים 100% מפעילות Três Corações בהתאם לנתוני Euromonitor.

לפרטים נוספים ראו סעיף 11.3 להלן.

להלן פירוט מכירות קפה עולמיות בחלוקה גיאוגרפית:

מכירות במונחים כמותיים		
2015(*)	2016	
כ-27%	כ-27%	מערב אירופה
כ-20%	כ-19%	צפון אמריקה
כ-13%	כ-13%	אמריקה הלטינית
כ-20%	כ-21%	אסיה, אוסטרליה והאוקיינוס השקט
כ-9%	כ-9%	מזרח אירופה
כ-11%	כ-11%	מזרח התיכון ואפריקה

(*) הנתונים בשנת 2015 הותאמו לעדכון תחשיבי Euromonitor.

11.3. רכישות ומיזוגים בתחום הקפה העולמי

בשנת 2016 נמשכה מגמת הקונסולידציה בתחום הקפה העולמי, בעיקר על-ידי קבוצת האחזקות JAB Holdings, המחזיקה ב-JDE.

בחודש מאי 2016 רכשה JAB Holdings את רשת בתי הקפה והמאפה Krispi Creme הפעילה בארצות-הברית תמורת 1.35 מיליארד דולר. בחודש נובמבר 2016 רכשה החברה את הזרוע הבריטית של Krispi Creme תמורת סכום שלא פורסם. בנוסף, בחודש נובמבר 2016 רכשה JDE את Super Coffee, חברת קפה המתמקדת בדרום-מזרח אסיה, תמורת מיליארד דולר. בחודש דצמבר 2016 השלימה JAB רכישה של מותג קפה בניו זילנד תמורת סכום שלא פורסם.

בחודש ינואר 2017 הודיעה JDE על כוונתה לרכוש שורת מותגים בברזיל מחברת Cacique ובהם Pelé, Granísimo and Tropical. במסגרת המכירה Cacique, היצואנית הגדולה בברזיל של קפה נמס, תשמור על מפעליה ועל פעילות הייצוא. עם השלמת הרכישה עשויה JDE להגדיל את נתח השוק שלה בשוק הקפה הברזילאי ל-18.9% ב-R&G ול-5.6% בקפה נמס ותהיה השחקן השני בגודלו ב-R&G והשלישית בקפה הנמס.

בינואר 2017 הודיעה חברת ההשקעות הצרפתית FFP כי תשקיע 50 מיליון דולר ב-JAB Holdings על מנת לתמוך ברכישות נוספות.

בארבע השנים האחרונות רכשה JAB Holdings חברות קפה ורשתות בתי קפה בסכום של למעלה מ-30 מיליארד דולר.

למיטב ידיעת החברה ובהתבסס על פרסומים בגופי תקשורת, JAB החלה למזג את הפעילות של שתי רשתות בתי קפה אמריקניות שרכשה, והודיעה על שורה של צמצומים ואיחוד מפעלים באירופה.

רכישות נוספות שהתרחשו בשנת 2016: Massimo Zanetti Beverage Group רכשה את Nutricafe, השחקן השלישי בשוק הפורטוגזי, תמורת 38 מיליון אירו כאשר Tchibo רכשה באוגוסט את Matthew Algie, חברה בריטית המתמחה בקפה פרמיום, תמורת סכום שלא פורסם. נכון למועד דו"ח זה, אין באפשרות הקבוצה להעריך מה יהיו ההשלכות על התחרות, ככל שיהיו, של שורת הרכישות של חברת האחזקות JAB והרכישות האחרות שפורטו לעיל.

11.4. מגמות הצריכה בשוק הקפה

ככלל, תעשיית הקפה מהווה תחום אטרקטיבי, גדול, יציב, אשר מצוי בצמיחה מתמדת במונחי מטבע מקומי בתוך תחום המזון והמשקאות. לפי נתוני Euromonitor תעשיית הקפה הגלובלית ייצרה מכירות המסתכמות בכ-79.1 מיליארד דולר בשנת 2016 (Retail Selling price), כאשר ברזיל היא שוק הקפה הלאומי השני בגודלו בעולם עם מכירות קמעונאיות של 5.6 מיליארד דולר בשנת 2016. לפי Euromonitor בשנת 2016 ברזיל, מדינות מזרח אירופה וישראל היוו 7.1%, 6.3% ו-0.4% בהתאמה ממכירות הקמעונאיות של קפה בעולם. בשנת 2016 נמשכה המגמה הצרכנית המרכזית בתחום הקפה בשנים האחרונות - היווצרותה של תרבות קפה גלובלית, המתאפיינת בעלייה מתמדת ברמת התחכום של הצרכנים והמוצרים.

הגורמים המניעים את תרבות הקפה הגלובלית הינם מגמות פרימיומיזציה צרכנית בתחום המזון והמשקאות (כפי שגם באות לידי ביטוי בעולם בקטגוריות היין, הבירה, הגבינות ועוד) והצמיחה המתמשכת ברשתות בתי הקפה האיכותיות ובתחום קפסולות הקפה (Single Portion) המעניקים חווית קפה ומוצרים מתקדמים יותר, ידע אודות הקפה, מקורות גידול ודרכי הכנתו, כמו גם, קטגוריות חדשות ומוצרים חדשים בעלי ערך גבוה, ובאופן כללי מגוון נרחב יותר של מוצרים. גורם נוסף אשר מניע את תרבות הקפה הינו התרחבות השימוש ברשת האינטרנט המאפשרת יצירת הפצת ונגישות גבוהה יותר לידע והתנסויות בתחום הקפה, כמו גם לקשר ישיר עם הצרכנים. כתוצאה מכך, צרכני קפה הופכים מתוחכמים יותר, בעלי ידע רב יותר, ודורשים סטנדרטים גבוהים יותר. בעבר, צרכני הקפה היו מתמקדים בסוג אחד של קפה, כיום ניכרת מגמת גיוון מוצרי, והצרכנים מגוונים בין מספר סוגי קפה (קלוי וטחון, נמס, אספרסו), לעתים אף באותו יום. עבור היצרנים, המתאימים עצמם לתרבות הקפה הגלובלית דרך מותגים עדכניים, שרשרת יצור והפצה

אסטרטגית ומינוף טכנולוגיות מזון, מדובר בהזדמנות להוסיף לצרכנים ערך, לייצר צמיחה ומרווחים גבוהים יותר, ולהקטין את הסיכון והחשיפה לתנודתיות ולקומודיטיזציה. כתוצאה ממגמות אלו ישנה צמיחה גבוהה בקטגוריות קפה חדשות יחסית כגון קפסולות קפה (Single Portion), קפה מוכן לשתייה (Ready To Drink), קפה נמס בשילוב קפה קלוי וטחון ועוד.

אל מול המגמות האמורות הרחיבה הקבוצה בשנים האחרונות את פעילותה בתחום קפסולות הקפה (Single Portion) - בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קוראסוס (JV)) מוקם נכון למועד דוח זה מפעל ליצור קפסולות, כאשר בישראל מייצרת שטראוס קפה ומשווקת קפסולות קפה במכירה ישירה לצרכן באמצעות מכירות מקוונות (E-commerce) ובמכירה קמעונאית. בנוסף, השיקה הקבוצה ברומניה ובפולין קפה Specialty, פולי קפה קלויים טריים ממספר אזורים, הנשלחים לצרכן ישירות לאחר הקלייה ומשיגים טריות מקסימלית, מותאם באופן אישי לטעמו של הלקוח (מקור הקפה, אופן הקלייה, דרגות הטחינה וכדומה) ונמכר ישירות לצרכן, ברומניה בנקודות מכירה יעודיות ובפולין תחת המותג MK Fresh במכירה מקוונת. כמו כן, הרחיבה הקבוצה את פורטפוליו מוצרי ה-Single origin שהיא משווקת ברשתות הקמעונאיות - קפה המגיע ממדינה אחת בלבד, כגון ברזיל, קולומביה, הודו וכדומה. כאשר במדינות מזרח אירופה השיקה הקבוצה מוצרי קפה קלויים וטחונים עם תמצית קפה ירוק כחלק מהטרנד הבריאותי. בנוסף, העצימה הקבוצה בשנת 2016 את יכולותיה בפיתוח ובהשקעה של מוצרים חדשים בעלי ערך מוסף גבוה. בכוונת הקבוצה להמשיך לפתח טכנולוגיות ומוצרים חדשים בעלי ערך מוסף גבוה, ולהעמיק את שיתוף הפעולה עם גופי טכנולוגיה נוספים בקבוצה.

המידע האמור בסעיף זה, לפיו בכוונת הקבוצה להמשיך לפתח טכנולוגיות ומוצרים חדשים בעלי ערך מוסף גבוה ולהעמיק את שיתוף הפעולה עם גופי טכנולוגיה נוספים בקבוצה, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח, והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותם בפועל, בין היתר בשל בדרישת השוק למוצריה, תנאי שוק וכו'.

על מנת לעקוב מקרוב אחר שינויים בהתנהגות הצרכנית, הקבוצה מבצעת מחקרים, וזאת בין היתר בכדי לצפות ולהגיב מבעוד מועד לשינויים אלו.

11.5 מגבלות חקיקה, תקינה ואילוצים מיוחדים החלים על תחום הפעילות

לפרטים נוספים ראו סעיף שינויים בסביבה הכלכלית בדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2016 חלק ב' להלן.

11.6 שינויים בהיקף מסגרת הפעילות וברווחיות

שינויים בהיקף הפעילות- פעילות הקבוצה במסגרת הקפה הורחבה וצמחה בשנים האחרונות, הן בישראל, והן מחוץ לישראל, צמיחה שנבעה מגידול אורגני, מבניה ופיתוח של מותגים קיימים וחדשים, ומהשקעה של מוצרים חדשים בערך מוסף גבוה תוך התאמה למגמות הצריכה בשוק ובראשן היווצרותה של תרבות קפה גלובלית. כמו כן, בחודש מרס 2016 רכשה טרס קוראסוס (JV) את הפעילות המיוחסת למותגי הקפה הקמעונאיים של חברת הקפה Cia Iguacu אשר הינה חברה פרטית (בבעלות קבוצת Marubeni היפנית) הפעילה בין היתר בתעשיית המזון. ההסכם בין החברות כולל את רכישת מותגי הקפה הקמעונאיים (Iguacu, Cruseiro, Amigo), וכן מוצרים נלווים של Cia Iguacu בדרום אמריקה, ובכלל זאת בברזיל. להערכת הנהלת הקבוצה, ההסכם חיזק את מעמדה של טרס קוראסוס (JV) בשוק הקפה בברזיל, כאשר עם השלמת העסקה, הפכה טרס קוראסוס (JV) לשחקנית הקפה הנמס השנייה בגודלה בברזיל לפי אי.סי.נילסן. בנוסף, ההסכם מאפשר לחברה לייצא מוצרים נוספים בדרום אמריקה דרך יכולות היצוא הקיימות של המותגים.

שינויים ברווחיות

לפירוט השינויים בהכנסות וברווחיות בתחום קפה ישראל ובתחום הקפה הבינלאומי, ראו בדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2016 חלק ב' להלן.

11.7 התפתחויות בשווקים של מסגרת הפעילות, או שינויים במאפייני הלקוחות שלו

ההתפתחויות הצרכניות המרכזיות בשווקי הפעילות של החברה הינה היווצרותה של תרבות קפה גלובלית כאמור בסעיף 11.4 לעיל. בשווקים בהם פועלת החברה ישנה צמיחה בתחום קפסולות הקפה (Single Portion), בחלקה בשוק הלא מבורקד, וברשתות בתי הקפה האיכותיות המפצות ידע אודות הקפה, מקורות גידול ודרכי הכנתו, כמו גם קטגוריות חדשות ומוצרים חדשים בעלי ערך גבוה, ובאופן כללי מגוון נרחב יותר של מוצרים. כתוצאה מכך, צרכני קפה הופכים מתוחכמים יותר, בעלי ידע רב יותר, ודורשים סטנדרטים גבוהים יותר.

בברזיל שנת 2015 התאפיינה בהרעה משמעותית בתנאים המאקרו-כלכליים שלוותה בפיתוח משמעותי בשער המטבע המקומי. במהלך שנת 2016, בעקבות חילופי השלטון וההתייצבות במצב הגיאופוליטי, החלה התייצבות בשווקים והמטבע המקומי התחזק לעומת שנת 2015. עם זאת, ועל אף המשבר הכלכלי והפוליטי הנמשך ולמרות התנודות המשמעותיות במטבע לאורך התקופה, הפעילות המקומית המשיכה לצמוח בשנים אלו במונחי מטבע מקומי.

רוסיה ואוקראינה מתמודדות עם משבר מאקרו כלכלי שהחל בשנת 2014. במהלך שנת 2016 התמתן המשבר ברוסיה תוך התייצבות המטבע המקומי. בשתי המדינות, בעקבות הירידה בהכנסה הפנויה, קיצצו הצרכנים בהוצאות המזון, דבר שהביא לירידה בהכנסות וברווחים של הקמעונאים. קיימת ירידה בנאמנות למוצרים וחיפוש מתמיד אחרי הנחות ומבצעים, בעיקר בשוק המאורגן (Modern Trade). לאור האמור, היצרנים והקמעונאים התמקדו במתן הנחות משמעותיות, כאשר היצרנים הגדולים התמקדו במוצרי הליבה שלהם וביצירת קווים זולים. על אף מגמות אלו הצליחה הקבוצה להגדיל את מחזור המכירות במטבע מקומי במדינות אלו.

במדינות מזרח אירופה נמשכת מגמה של מעבר ממכירה לצרכנים סופיים בשווקים פתוחים ומכירה בחנויות מכולת קטנות, למכירה ללקוחות השוק המאורגן המאופיין במספר נקודות מכירה (רשתות מזון וכדומה).

ברומניה חל שיפור בתנאים המאקרו-כלכליים עם גידול בצמיחה והפחתת המכס על קפה מיובא (קפה ירוק ומוצרי קפה) בתחילת 2016, והפחתת המע"מ על מוצרי מזון במחצית השנייה של שנת 2015.

בפולין חלה בשנת 2016 צמיחה בשוק פולי הקפה. בנוסף, נמשכת הצמיחה של רשתות השיווק ונתח השוק שלהם בתחום הקמעונאי. בעקבות חיפוש מתמיד אחר מוצרים זולים הפעילות בפולין התאפיינה בהנחות גבוהות ובמבצעים.

בסרביה, הסובלת ממשבר כלכלי מתמשך, נמשכת הצמיחה של רשתות השיווק. עם זאת, ערוץ המכירה המסורתי בחנויות מכולת קטנות, ממשיך להיות הערוץ הדומיננטי. בקרב הצרכנים גברה הטיית המחיר למוצרים זולים.

11.8. גורמי ההצלחה הקריטיים במסגרת הפעילות והשינויים החלים בהם

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

11.9. מחסומי הכניסה העיקריים של מסגרות הפעילות ושינויים החלים בהם

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

11.10. תחליפים למוצרי מסגרת הפעילות ושינויים החלים בהם

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

11.11. חומרי גלם וספקים

חומרי גלם עיקריים

חומר הגלם העיקרי בו עושה הקבוצה שימוש במסגרת פעילות הקפה (תחום קפה ישראל ותחום קפה בינלאומי) שעלותו מהווה כ- 50% מסך רכישות חומרי גלם במסגרת פעילות הקפה, הוא קפה ירוק.

כ- 60% מהייצור העולמי של קפה ירוק הינו של פולי קפה מסוג ערביקה, וכ- 40% הינו של פולי קפה מסוג רובוסטה (שגידולם מרוכז בויטנאם, אינדונזיה וברזיל). כ- 70% מהרכש שמבצעת הקבוצה הינו של פולי קפה מסוג רובוסטה.

על פי נתוני ¹⁶ICO – International Coffee Organization, המדינות המובילות בייצור קפה ירוק מסוג "ערביקה" הינן: ברזיל, קולומביה ואתיופיה; המדינות המובילות בייצור קפה ירוק מסוג "רובוסטה" הינן: וייטנאם, ברזיל ואינדונזיה. מסחר בקפה ירוק מסוג "ערביקה" מתבצע בבורסת הסחורות שבניו-יורק (New York Board of Trade), ומסחר בקפה ירוק מסוג "רובוסטה" מתבצע בבורסת הסחורות שבלונדון (EuronextLIFFE).

רכש הקפה הירוק עבור כלל הקבוצה (למעט ברזיל אשר רוכשת את הקפה הירוק בעצמה באמצעות ספקים מקומיים) מבוצע במרוכז. הקפה הירוק נרכש מספקים שונים בכעשרים מדינות ייצור שונות, בעיקר מויאטנא, מרכז אמריקה ומזרח אפריקה. הסכמי הרכש מבוצעים בהתאם לתנאים ולהוראות הסטנדרטים של ה-European Standards Coffee Contract.

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

כחלק מתכנית האחריות התאגידית של הקבוצה, הקבוצה חברה באיגוד C4, שהינו איגוד תעשייה אשר קובע סטנדרטים מינימליים לייצור קפה בר קיימא, אשר מטרתו להשיג יותר קיימות על ידי קידום ושיפור מתמיד של התנאים החברתיים, הסביבתיים והכלכליים של אלה המשתכרים מייצור, עיבוד ומסחר של קפה.

הקפה הירוק הוא קומודיטי הנסחר בבורסות בעולם, והקבוצה מתקשרת מעת לעת בחוזים עתידיים ובחוזי אופציות לרכישת קפה ירוק ומכירתו.

מחירו של הקפה הירוק מושפע מתנאי האקלים ומההיצע והביקוש. במהלך שנת 2016 עלו מחירי הקפה הירוק בעולם, הן מסוג ערביקה והן מסוג רובוסטה.

להלן גרפים המתארים את השינויים במחירי הקפה הירוק לסוגיו במהלך השנים 2010 – 2016, המקור לגרפים הוא ה-DTN ProphetX¹⁷.

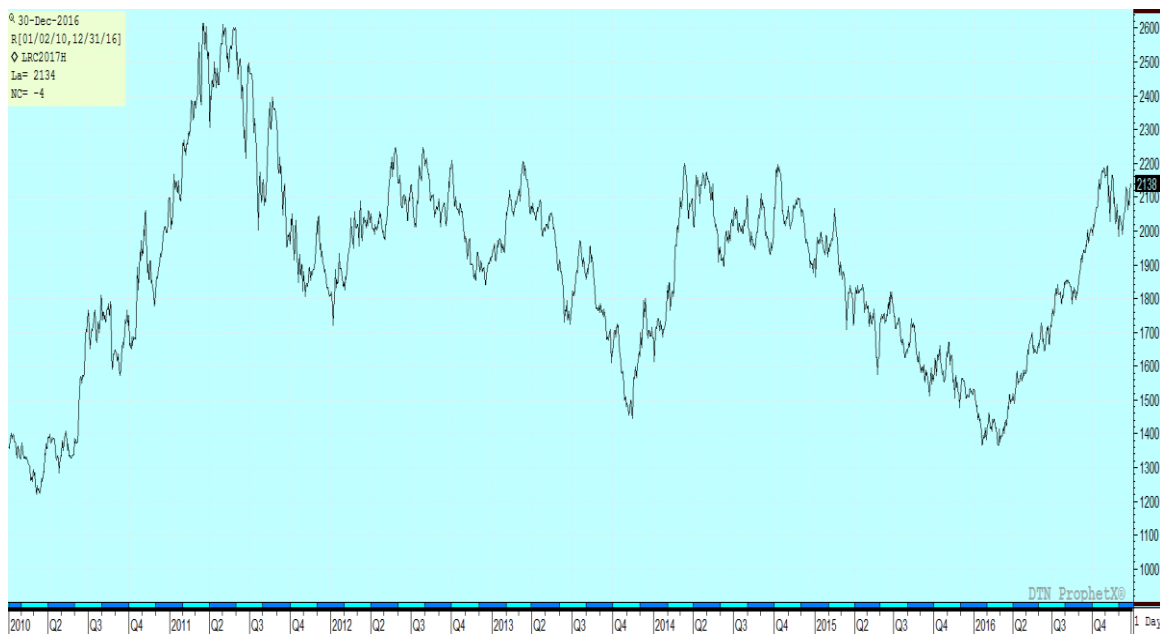
ערביקה (הציר האנכי במונחי סנט ארה"ב לפאונד Cent/lbs) המסחר מבוצע בבורסה ניו יורק:



¹⁶ ICO – International Coffee Organization הינו ארגון בין-ממשלתי ראשי לקפה המסייע לממשלות להתמודד עם אתגרי היבוא והייצוא העומדים בפני מגזר הקפה העולמי באמצעות שיתוף פעולה בינלאומי. <http://www.ico.org>

¹⁷ "DTN ProphetX" הינה ספק של נתוני סחורות, המייצרת ומספקת ניתוחים של סחורות. <http://www.dtn.com/trading/index.cfm>

רובוסטה (הציר האנכי במונחי דולר ארה"ב לטון \$/ton) המסחר מבוצע בבורסה בלונדון:



בנוסף לקפה ירוק, לצרכי מסגרת פעילות הקפה, הקבוצה רוכשת קפה נמס מגרמניה, ברזיל, וייטנאם והודו. בנוסף, רוכשת הקבוצה חומרי גלם נוספים, בעיקר סוכר, אבקת קקאו וחומרי אריזה, אשר נרכשים על ידי חברות הקבוצה מיצרנים מקומיים בכל מדינות הפעילות.

12. תחום קפה ישראל

12.1. מידע כללי על תחום קפה ישראל

בתחום זה הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה בישראל מגוון של מוצרי קפה הנושאים את מותגיה; מייצרת ומוכרת אבקות שוקו ואבקות משקה נוספות לרבות אבקות קקאו לאפייה. כמו כן, הקבוצה עוסקת במכירה קמעונאית של מוצרי קפה בנקודות מכירה שונות בישראל, ובנוסף הקבוצה עוסקת (באמצעות רשת קפה עלית) במכירה קמעונאית של מוצרי קפה, מאפים ומשקאות קלים.

תחום קפה ישראל כולל את מטה פעילות חברת שטראוס קפה המרכזת את כלל מסגרת פעילות הקפה של הקבוצה (למעט עלויות המזוהות לחברות המוחזקות השונות של שטראוס קפה, המועמסות במלואן בהתאם).

12.2. מוצרים

המוצרים העיקריים של הקבוצה בתחום קפה ישראל הם: קפה קלוי וטחון (בסגמנטים: קפה שחור, פילטר ואספרסו), קפה נמס (בסגמנטים: אבקתי, מגורען, ומיובש בהקפאה), קפסולות למכונות אספרסו, אבקות שוקו תחת המותג "שוקולית" ואבקות לשתייה חמה ואפיה ביתית.

בנוסף, מפעילה הקבוצה את רשת "קפה עלית" המתמחה במכירת מוצרי קפה ומוצרים נלווים בסגמנט ה-OTG (on the go) בעיקר בדוכני קפה.

כמענה למגמה צרכנית עולמית ומקומית של צריכת קפה איכותי וצריכת קפה במכונות ביתיות, השיקה הקבוצה, לקראת סוף שנת 2012, קפסולות לשימוש במכונות אספרסו המכילות קפה קלוי וטחון לצריכה ביתית אשר הושקו במהדורה מחודשת בחודש מרס 2016. קפסולות הקפה מיוצרות במפעל הקפה בישראל.

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

הכנסות תחום קפה ישראל, היוו ב- 2016 פחות מ- 10% מסך הכנסות הקבוצה.

12.4. תחרות

א. לכל מוצרי הקפה של הקבוצה קיימים מוצרים מתחרים. הקבוצה מובילה בחלק מקטגוריות מוצרי הקפה (לסוגיהם) ואבקות השוקו. המתחרים העיקריים בקטגוריות השונות הם: (1) קפה נמס - "אסם-נסטלה" ו- "ג'יקובס" המשווק על ידי "דיפלומט"; (2) במוצרי קפה קלוי וטחון - "לנדור", "ג'יקובס" והמותגים הפרטיים של רשתות השיווק שופרסל, הריבוע הכחול, רמי לוי ואחרים; (3) קפסולות אספרסו - "נספרסו" המוכרת מכונות וקפסולות קפה בסניפיה, "לואצה" המשתפת פעולה עם "Yellow", שופרסל- מותג פרטי תואם קפסולות נספרסו, קפה ג'ו קפסולות תואם נספרסו; (4) צריכת קפה מחוץ לבית - רשתות בתי קפה. בנוסף, במהלך השנים האחרונות ישנה מגמה של התפתחות המותגים הפרטיים, כך שהמותגים הפרטיים של רשת שופרסל ורמי לוי הפכו למתחרים של החברה בתחומי פעילותה בתחום קפה ישראל.

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

2015		2016		שוק קפה (נמס ושחור)
מתחרה עיקרי	הקבוצה	מתחרה עיקרי	הקבוצה	נתח שוק כספי באחוזים
45.4%	38.1%	45.6%	38.1%	ישראל: קפה נמס
4.4%	64.4%	4.3%	65.3%	ישראל: קפה שחור *
25.2%	51.1%	24.8%	51.8%	ישראל: קפה משוקלל *

*נתחי השוק לקבוצת מוצרי הקפה הקלוי בישראל חושבה על ידי שקלול נתוני סטורנקסט קמעונאות שוק מבורקד ואומדן מכירה ישירה שוק לא מבורקד, זאת לאור הערכת החברה כי נתוני סטורנקסט בלבד אינם מייצגים קבוצת מוצרים זו.

גורמים שליליים המשפיעים או עשויים להשפיע להערכת הקבוצה על מעמדה התחרותי בתחום קפה ישראל הינם, בין היתר, משבר כלכלי, אפשרות הרחבת פעילותן של חברות קפה בינלאומיות בשוק המקומי בישראל, ופיתוח יכולות הפצה מתחרות אשר יקטינו את היתרון התחרותי של הקבוצה.

גורמים חיוניים המשפיעים או עשויים להשפיע להערכת הקבוצה על מעמדה התחרותי, בנוסף לאלו המפורטים בסעיף 7 לעיל, הינם יכולת הקבוצה לפתח מוצרים ולהתאים את מוצריה לטעמי השוק המקומי.

באופן תמידי מתמודדת הקבוצה עם התחרות בתחום קפה ישראל באמצעות ריכוז מאמצי שיווק ופרסום; בנייה ותחזוקה של מותגים; מערך הפצה מקיף; חדשנות – פיתוח והשקעה של מוצרים חדשים, כניסה לתחומים חדשים, השקעה במתקני ייצור ובפיתוח יכולת טכנולוגית; והתאמה של המוצרים למגמות הצריכה השונות המתפתחות.

12.5. עונתיות

להלן נתונים לשנים 2016 ו- 2015 בדבר הכנסות החברה בתחום קפה ישראל, בחלוקה לפי רבעונים, במיליוני ש"ח על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

	שנת 2016		שנת 2015(*)	
	הכנסות (במיליוני ש"ח)	אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות (במיליוני ש"ח)	אחוז מסך הכנסות התחום
רבעון I	194	28.8%	196	30.3%
רבעון II	153	22.7%	136	21.2%
רבעון III	179	26.5%	162	24.9%
רבעון IV	147	22.0%	153	23.7%
סה"כ	673	100%	647	100%

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

(*) נתוני 2015 תוקנו.

12.6. כושר ייצור

כושר הייצור של מפעלי הקבוצה בתחום קפה ישראל נמדד בכמות תוצר שנתית. כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי של מפעלי הקבוצה בתחום קפה ישראל בשלוש משמרות עבודה, במונחי יחידות טון מוצר לשנה, לשנים 2016 ו- 2015 היה כ- 18 אלף טון. שיעור ניצול כושר הייצור בפועל בממוצע בשנים 2016 ו- 2015 היה כ- 65% ו- 53% בהתאמה.

קווי הייצור במפעלי הקבוצה הם קווים אוטומטיים, וחלקם מופעלים בשלוש משמרות עבודה ביממה. הקבוצה נוהגת לבצע באופן שוטף במפעליה שיפורים ושדרוגים של הציוד והמכונות, וכן הרחבה של קווי ייצור, במטרה לשמר ולהגדיל את כושר הייצור בהתאם לתוכניות העבודה של הקבוצה. על בסיס המידע הקיים בידי החברה נכון למועד הדוח התקופתי, החברה אינה צופה כי תידרש לבצע בשנת 2017 השקעות מהותיות בציוד ובמכונות בתחום קפה ישראל.

המידע האמור בסעיף זה, לפיו החברה לא תידרש לבצע השקעות מהותיות בשנת 2017, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח, והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותם בפועל, בין היתר בשל התפתחויות שונות במצב המשק, ברגולציה ובדרישת השוק למוצרי החברה וכו'.

12.7. רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים

להלן תיאור של עיקר המקרקעין ושאר הרכוש הקבוע המהותי של הקבוצה המשמשים בתחום קפה ישראל:

מחות ומיקום	ייעוד האתר	מקרקעין בשטח	שטח בנוי	זכויות במקרקעין
מפעל באזור התעשייה החדש, צפת (*)	ייצור ואריזה	כ- 16,900 מ"ר	כ- 3,200 מ"ר	חכירה ממינהל מקרקעי ישראל, בהתאם להסכמי חכירה מהוונים, המסתיימים במרץ 2031 (כ- 10,500 מ"ר) ובינואר 2033 (כ- 6,400 מ"ר). הסכמי החכירה כוללים (כל אחד מהם) אופציה לחוכר להאריך את תקופת השכירות ב- 49 שנים נוספות.
מפעל בלוד	ייצור קפה ואבקות	כ- 5,600 מ"ר	כ- 4,441 מ"ר	בעלות בשטח של כ- 4,800 מ"ר, חכירה בשטח של כ- 800 מ"ר, בהתאם להסכם חכירה לא מהוון המסתיים בדצמבר 2033. הסכם החכירה כולל אופציה לחוכר להאריך את תקופת השכירות ב- 49 שנים נוספות.

לפרטים בדבר המרכז הלוגיסטי של הקבוצה בשוהם ראו סעיף 8.8 לעיל.

(*) בנוסף, החברה הינה הבעלים של מקרקעין בסמיכות למפעל האריזה, בשטח של 2,814 מ"ר, עליהם מבנים המושכרים למספר צדדים שלישיים לתקופות שכירות שונות. החברה מחדשת את תקופות השכירות בהתאם לצורך.
הנכסים אינם משועבדים.

למדיניות החברה בנושא פחת המכונות והציוד שבמפעליה השונים, ראו בבאור 3.4 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן.

12.8. נכסים לא מוחשיים

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

לפירוט העלויות והתנועה הכספית בנכסים בלתי מוחשיים, בשנים 2016 ו-2015, ראו באור 15 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן.

12.9. הון אנושי

א. למבנה הארגוני של הקבוצה ולפרטים בדבר טיבם של הסכמי העסקה וכיוצ"ב - ראו סעיף 20 להלן.

להלן פירוט מספר עובדי הקבוצה בתחום קפה ישראל (כולל 11 ו-19 עובדי חברות כוח אדם), ליום 31 בדצמבר 2016 ו-31 בדצמבר 2015, בהתאמה:

מספר עובדים ליום		
31.12.2015	31.12.2016	
75	84	הנהלה ומנהלה
420	435	מכירות והפצה
110	113	רכש ולוגיסטיקה
162	145	תפעול
767	777	סה"כ

ב. חברי מנהלה הנזכרים לעיל הינם חברי הנהלה של שטראוס קפה, המרכזת את כלל מסגרת פעילות הקפה של הקבוצה.

ג. מטה פעילות שטראוס קפה של הקבוצה משויך לתחום קפה ישראל. לתיאור המבנה הארגוני של מסגרת פעילות הקפה של הקבוצה ראו סעיף 20.1 להלן.

ד. תכנית אופציות – בשנת 2011 אישר דירקטוריון שטראוס קפה תכנית בינלאומית להקצאת אופציות לא סחירות למניות שטראוס קפה למנהליה הבכירים. ראו באור 23.4 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016 בחלק ג' להלן.

12.10. חומרי גלם וספקים

א. לתיאור אודות רכש חומרי גלם וספקים במסגרת פעילות הקפה, ראו סעיף 11.11 לעיל. בנוסף רוכשת הקבוצה קפה נמס אבקתי, קפה נמס מיובש בהקפאה וכן מוצרי קקאו מספקים חיצוניים.

ב. בתקופות הדוח, לא היה במסגרת תחום קפה ישראל, ספק שהיקף רכישות קפה ישראל ממנו עלה על 10% מהיקף הרכישות הכולל של חומרי גלם ואריזות בתחום זה, למעט רכישות קפה נמס אבקתי לפעילות בישראל מ-Ngon Coffee Company Ltd. על אף האמור, הקבוצה אינה תלויה בספק זה ויהיה באפשרותה להחליפו ללא תוספת עלות מהותית לחברה.

12.11. הון חוזר

להלן הרכב ההון החוזר במיליוני ש"ח בתחום קפה ישראל בשנת 2016 לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הסכום שנכלל בדוחות הניהוליים	
150	נכסים שוטפים תפעוליים (*)
68	התחייבויות שוטפות תפעוליות (**)
82	עודף הנכסים השוטפים על ההתחייבויות השוטפות

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

(**) – כולל: ספקים נטו, הוצאות לשלם והכנסות מראש.

12.12. מגבלות ופיקוח על פעילות התחום**א. הכרזות כבעלת מונופול**

ב- 1988 החברה הוכרזה כבעלת מונופול, בין היתר, בתחום קפה נמס ואבקת קקאו לצריכה ביתית. לפרטים נוספים ראו סעיף 29 כב להלן.

ב. אישור הגבלים עסקיים

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

ג. צו מוסכם

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

12.13. הסכמים מהותיים

התקשרות עם קרן ההשקעות הפרטית TPG Capital - לפרטים נוספים ראו סעיף 12.13 בחלק א' בדוח השנתי של החברה לשנת 2013 כפי שפורסם ביום 26 במרס 2014 (מספר אסמכתא: 2014-01-023988).

בהמשך לדיווח מידי מיום 15 בדצמבר 2016 (מס' אסמכתא: 2016-01-088413) ביום 27 במרס 2017 התקשרה שטראוס קפה בהסכם עם TPG, לפיו ביצעה שטראוס קפה רכישה חוזרת של כל מניותיה של TPG (25.1%) בשטראוס קפה.

על פי ההסכם שטראוס קפה תשלם ל- TPG סך של 257 מיליון אירו בגין המניות הנרכשות. התמורה נקבעה בין היתר בהתבסס על הרווחיות של שטראוס קפה, שווי פעילותה ונכסיה, והערכות לגבי מגמות השוק והצמיחה העולמית הצפויים בתחום הקפה. התמורה תשולם בשני תשלומים: 172 מיליון אירו שולמו במועד החתימה והעברת המניות, ו- 85 מיליון אירו שולמו עד 15.8.2017. בנוסף תפדה שטראוס קפה אופציות שהוקצו למנהלים בשטראוס קפה בסך של כ- 17 מיליון אירו ובנוסף ייפדו או יומרו לאופציות של שטראוס גרופ, אופציות בשווי של כ- 2 מיליון אירו. הרכישה ופדיון האופציות ימומנו ממקורותיה העצמאיים וחוב של שטראוס קפה, ובנוסף גיוס חוב ו/או הון של שטראוס גרופ בהתאם לתנאי שוק.

הרכישה הושלמה במועד החתימה. התשלום הראשון מומן באמצעות מקורותיה העצמאיים של שטראוס קפה וכן באמצעות הלוואה קצרת מועד שלקחה שטראוס קפה בסך 434 מיליון ש"ח, נושאת ריבית שנתית בטווח של 1.5-2.0%. האשראי כולל עילות לפירעון מידי כקבוע בהסכם פתיחת חשבון הבנק של שטראוס קפה. כתוצאה מביצוע העסקה לא חל שינוי באמות המידה הפיננסיות להן נדרשת שטראוס גרופ. כוונת שטראוס קפה לפעול להחלפת החוב כאמור בחוב לזמן ארוך.

13. תחום קפה בינלאומי

13.1. מידע כללי על תחום קפה בינלאומי

בתחום זה הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה בברזיל (באמצעות המיזם המשותף טרס קוראסוס (JV)), ברוסיה ואוקראינה ובמדינות נוספות במזרח ומרכז אירופה מגוון של מותגי קפה. למידע כללי נוסף על מסגרת פעילות הקפה, המשותף לתחום קפה ישראל ולתחום קפה בינלאומי, ראו סעיף 11 לעיל.

ברזיל – במהלך שנת 2016 גדלו מכירות טרס קוראסוס (JV) בברזיל, כאשר טרס קוראסוס (JV) המשיכה לבסס את מעמדה כחברת הקפה הראשונה בגודלה בברזיל (לפי נילסן) וזאת למרות התנודות המשמעותיות במטבע לאורך התקופה, לפרטים נוספים ראו סעיף 11.7 לעיל.

רוסיה ואוקראינה – בעקבות המשבר הפוליטי במדינות אלו ומורכבות יחסי רוסיה מול המערב, סבלו מטבעות רוסיה ואוקראינה (הרובל והגריבנה) פחות משמעותי מול המטבעות המרכזיים משנת 2014 ועד המחצית הראשונה של 2016. התהליכים האמורים גרמו לעליה במחירי חומרי הגלם, הקפה ולשחיקה בכוח הקנייה של הצרכנים שמתבטאת בין היתר, בירידה בנאמנות למוצגים וחיפוש מתמיד אחר מוצרים זולים, הנחות ומבצעים. המחצית השנייה של 2016 התאפיינה ביציבות מאקרו כלכלית יחסית לתקופה קודמת. בשתי המדינות הצליחה הקבוצה להגדיל את מחזור מכירות במטבע מקומי. לפרטים נוספים ראו סעיף 11.7 לעיל וכן סעיף שינויים בסביבה הכלכלית בדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ב' להלן.

מדינות מזרח ומרכז אירופה (פולין, רומניה וסרביה) – המכירות במדינות מזרח ומרכז אירופה הושפעו בעיקר מתחרות אינטנסיבית, סטגנציה כמותית בשוק הקפה, ומשחיקת שער הממוצע של המטבע המקומי אל מול הדולר. הצרכנים במדינות אלו מחפשים מוצרים במחירים אטרקטיביים, והביקוש למוצגים הפרטיים של הרשתות הגדולות הולך וגדל. על מנת להתמודד עם המצב הכלכלי ולשמור על רווחיות ונתחי שוק, השקיעה הקבוצה בקידום מכירות, מבצעים והנחות.

בפולין ישנו חיפוש מתמיד אחר מוצרים זולים, הנחות ומבצעים, עם זאת מכירות הקבוצה במטבע מקומי גדלו בשנת 2016 ביחס לשנה קודמת. ברומניה חל שיפור בתנאים המאקרו-כלכליים עם גידול בצמיחה והפחתת המכס על קפה ירוק ומוצרי קפה מיובאים. מכירות הקבוצה ברומניה במטבע מקומי ירדו ב-2016, בעיקר כתוצאה מהפחתת מכסים על קפה ירוק אשר הוזילה את עלות חומרי הגלם ואפשרה הורדת מחירים. סרביה נמצאת במיתון המלווה בשיעורי אבטלה גבוהים. התהליכים האמורים גרמו לחיפוש אחר מוצרים זולים, הנחות ומבצעים. מכירות הקבוצה בסרביה קטנו בשנת 2016. במהלך שנת 2016 רשמה הקבוצה ירידת ערך בסך של כ-9 מיליון ש"ח (בנוסף על ירידת ערך בסך של 22 מיליון ש"ח שנרשמה בשנת 2015) בגין נכסים בלתי מוחשיים המיוחסים לפעילות בסרביה, לפרטים נוספים ראו באור 15 בדוח הכספי של החברה לשנת 2016 בחלק ג' להלן.

לפרטים בדבר ניתוח השפעת השינויים בשערי החליפין על מכירות הקבוצה ראו בפרק על ניתוח התוצאות הכספיות בדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2016 בחלק ב' להלן.

13.2. מוצרים

המוצרים העיקריים של הקבוצה בתחום הקפה הבינלאומי הם: קפה קלוי וטחון, קפה נמס, קפסולות אספרסו ומכונות קפה, אבקות שוקו ואבקות שתייה אחרות לרבות תחליפי קפה ואבקות להכנת מיצים. במהלך 2016 התמקדה שטראוס קפה בחיזוק ומיצוב מותגיה, פיתוח קטגוריות וטעמים חדשים וחיזוק מותגי הקפסולות ומכונות הקפה.

ברזיל – הקבוצה, באמצעות המיזם המשותף טרס קוראסוס (JV), מוכרת קפה קלוי וטחון, קפה נמס, קפסולות ומכונות אספרסו, מוצרי קפוצ'ינו, אבקות שוקו, אבקות שתייה ומוצרי תירס. הקבוצה פועלת בעיקר תחת המותגים: "Tres Coracoes" (קפה נמס, קפה קלוי וטחון, פילטר, קפוצ'ינו, אבקות שוקו, קפה מוכן לשתיה) (Ready To Drink), "Santa-Clara" (קפה נמס, קפה קלוי וטחון, פילטר), "Pimpinela" (קפה נמס, קפה קלוי וטחון, פילטר), "KIMIMO" (קפה קלוי וטחון וקפה נמס), "Fino Grão" (קפה קלוי וטחון), "Itamaraty" (קפה קלוי וטחון), "Leticia" (קפה קלוי וטחון), "Tres" (קפסולות ומכונות אספרסו), "Dona Clara" (מוצרי תירס), "Frisco" (אבקות שתייה), "Iguaçu" (קפה נמס) ו-"Amigo" (קפה נמס). בנוסף, במסגרת פעילותה בברזיל, הקבוצה רוכשת, מעבדת ומייצאת קפה ירוק בעיקר לאירופה וארה"ב.

רוסיה ואוקראינה – החברות באוקראינה וברוסיה פועלות בעיקר תחת המותגים: "Chornaya Karta" (קפה נמס מיובש בהקפאה מרכזי וקפה קלוי וטחון), "Totti" (קפה נמס ותה כמותג פרימיום וקפה קלוי וטחון), "Le-Café" (קפה נמס מיובש בהקפאה), "Ambassador" (קפה נמס מיובש בהקפאה, אספרסו), "Fort", "Elite Health Line" ומשקאות "Chicory" (תה עולש). כאשר החברה ברוסיה שמה דגש על המותג "Chornaya Karta" כמותג מוביל.

כחלק ממגמת הבריאות העולמית הקבוצה משקיעה בפיתוח מוצרי בריאות בקפה כגון מוצר ה-Chicory ברוסיה.

פולין – הקבוצה מוכרת קפה קלוי וטחון, קפה נמס ואספרסו. הקבוצה פועלת בעיקר תחת המותגים: "MK", "Fort" ו-"Pedro's". בשנת 2015 השיקה הקבוצה תערובת חדשה עם תמצית קפה ירוק של המותג "Mk Café Green- MK", ובשנת 2016 השיקה הקבוצה בפולין את המותג "MK Fresh" למכירה של פולי קפה קלויים טריים המותאמים באופן אישי לצרכן באמצעות רכישה מקוונת.

רומניה – הקבוצה מוכרת קפה קלוי וטחון, אספרסו וקפה נמס. הקבוצה פועלת בעיקר תחת המותגים: "Doncafé" מותג על, אשר כולל מותגים שונים בשם זה הן בתחום הקפה הנמס והן בתחום הקלוי וטחון. "Doncafé Espresso" ו-"Totti Café Espresso" (קפה אספרסו), "Amigo" (קפה נמס וקפה קלוי וטחון) וכן המותג "Fort" (קפה קלוי וטחון). בשנת 2015 השיקה הקבוצה תערובת חדשה עם תמצית קפה ירוק של המותג "Doncafé Green Active". בשנת 2016 השיקה הקבוצה ברומניה את המותג "Doncafé Fresh" למכירה של פולי קפה קלויים טריים המותאמים באופן אישי לצרכן.

סרביה – הקבוצה מוכרת בעיקר קפה קלוי וטחון המיוצר במפעלה המקומי. הקבוצה פועלת בעיקר תחת המותגים: "Doncafé" כמותג על, אשר כולל: "Doncafé Moment", "Doncafé Minas", "Doncafé Strong" (קפה קלוי וטחון), "Doncafé Mix" (קפה נמס), וכן המותג "C-kafa".

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

א. להלן נתונים אודות הכנסות קפה בינלאומי מחיצוניים (במיוחד) (בהתאם לדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל), בהתפלגות על פי האזורים הגיאוגרפיים בהם פועלת הקבוצה במיליוני ש"ח ובאחוז מכלל הכנסות הקבוצה, בשנים 2015, 2016 ו-2014:

קבוצת מוצרים דומים	הכנסות במיליוני ש"ח			שיעור מכלל הכנסות הקבוצה		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014
ברזיל	1,727	1,488	1,781	21.8%	19.4%	21.9%
רוסיה ואוקראינה	603	602	635	7.6%	7.9%	7.8%
פולין	281	275	297	3.5%	3.6%	3.6%
רומניה	253	263	244	3.2%	3.4%	3.0%
סרביה	136	157	179	1.7%	2.1%	2.2%
סה"כ תחום קפה בינלאומי	3,000	2,785	3,136	37.8%	36.4%	38.5%

לנתונים נוספים בדבר מוצרי הקפה ראו מידע כספי לגבי אזורים גיאוגרפיים – סעיף 28 להלן.

ב. להלן התפלגות הכנסות תחום קפה בינלאומי מחיצוניים (במיוחד) על פי סוגי הקפה, במיליוני ש"ח ובאחוז מכלל הכנסות הקבוצה על פי דוחותיה הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל, בשנים 2015, 2016 ו-2014:

	הכנסות במיליוני ש"ח			שיעור מכלל הכנסות הקבוצה		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014
קפה קלוי וטחון	1,903	1,741	1,920	24.0%	22.7%	23.6%
קפה נמס	552	526	629	6.9%	6.9%	7.7%
אחר	545	518	587	6.9%	6.8%	7.2%
סה"כ קפה בינלאומי	3,000	2,785	3,136	37.8%	36.4%	38.5%

13.4. תחרות

ברזיל – הרפובליקה הפדרלית של ברזיל מחולקת ל-26 מדינות הנהנות ממעמד פדרלי ומחוז פדרלי אחד שבו שוכנת הבירה ברזיליה. כפועל יוצא, השוק הינו אזורי ומבוזר (ריבוי חברות קטנות ללא יצרן דומיננטי מקומי). בכל אזור קיים מתחרה אחד או שניים כמתחרים מובילים מרכזיים, מספר מתחרים בינוניים וכן מספר רב של יצרנים מקומיים קטנים. Marata, Melitta ו-JDE הינן שלושת המתחרות העיקריות של הקבוצה. במהלך 2016 טרס קוראסוס (JV) העלתה מחירים באחוזים התואמים את עליית מחירי הקפה הירוק. עם זאת ולמרות העלאת המחירים, במהלך שנת 2016 המשיכה טרס קוראסוס (JV) לבסס את מעמדה כחברת הקפה הראשונה בגודלה מבחינת נתח שוק בברזיל לפי נילסן.

ברוסיה – המתחרות העיקריות בתחום הקפה הקלוי והטחון הן Lavaza, Orimi ו-JDE, כאשר הקבוצה הינה במקום הרביעי מבחינת נתח שוק. המתחרות העיקריות בתחום הקפה הנמס הן JDE, Orimi ו-Nestle כאשר הקבוצה הינה במקום הרביעי. שנת 2016 התאפיינה בתחרות

אגרסיבית בניסיון של המתחרים להרחיב נתחי שוק תוך מתן הנחות והעברת מוצרים לקטגוריית המיינסטרים.

באוקראינה – המתחרות העיקריות הן הקונצרן הבינלאומי JDE (בקפה הקלוי הטחון והנמס), Galka ו-Nestle (בתחום קפה נמס אבקתי וצ'קורה). להערכת הקבוצה, הקבוצה הינה חברת הקפה השנייה בגודלה מבחינת נתח שוק באוקראינה.

בפולין – בתחום הקפה הקלוי והטחון לקבוצה שני מתחרים עיקריים – JDE ו-Tchibo כאשר הקבוצה הינה השלישית בגודלה מבחינת נתח שוק בקפה הקלוי והטחון בפולין.

ברומניה – בשוק הקפה הקלוי והטחון המתחרה העיקרית היא הקונצרן הבינלאומי JDE, וכן מספר יצרנים קטנים נוספים, כאשר הקבוצה הינה השנייה בגודלה מבחינת נתח שוק. בשוק הקפה הנמס המתחרות העיקריות הן Nestle, JDE והמותג הפרטי, כאשר הקבוצה הינה במקום הראשון מבחינת נתח שוק.

בסרביה – בתחום הקפה הקלוי והטחון המתחרה העיקרית היא Grand Prom, כאשר החברה הינה השנייה בגודלה מבחינת נתח שוק. ב-2016 המשיכה בסרביה תופעת מברייחי פולי הקפה, בשל מחירו הנמוך יחסית. הקבוצה מיישמת תכנית פעולה לשימור נתח השוק שלה אל מול תופעות אלה. ב-2016 התחזקה התחרות בתמחור המדף של הקפה הקלוי והטחון, שהושפעו מתמחור הקפה על ידי חברות מקומיות קטנות.

א. **נתחי שוק** - להלן פירוט נתחי השוק של הקבוצה ושל המתחרה העיקרי שלה, בתחום קפה בינלאומי, בהתייחס למוצרים העיקריים של הקבוצה בתחום הקפה. הנתונים מבוססים על נתוני חברת א.י.ס.נילסן.

נתח שוק משוקלל (באחוזים – כספית)				
ל-2015		ל-2016		קבוצת מוצרים דומים
המתחרה העיקרי	הקבוצה	המתחרה העיקרי	הקבוצה	
17.7%	23.9%	17.0%	24.1%	ברזיל*: קפה קלוי
54.4%	27.2%	50.5%	29.2%	ברזיל*: קפה נמס
68.3%	18.2%	60.8%	20.9%	ברזיל*: קפסולות
33.1%	18.5%	32.0%	19.0%	פולין: קפה קלוי
51.1%	32.3%	52.4%	30.6%	סרביה: קפה קלוי
41.8%	23.7%	40.5%	23.8%	רומניה: קפה קלוי
22.3%	42.0%	21.9%	42.3%	רומניה: קפה נמס

* נתח השוק בברזיל מבוסס על 100% ממכירות טראס קוראסוס (JV) ולא רק על מכירות הקבוצה. 50% מטרס קוראסוס (JV).

**להערכת הקבוצה לא ניתן לקבל נתונים אמניים לגבי נתחי השוק ברוסיה ובאוקראינה.

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

ג. בין הגורמים החיוביים המשפיעים או העשויים להשפיע להערכת הקבוצה על מעמדה התחרותי במדינות מזרח ומרכז אירופה, ניתן למנות, בנוסף לאלו המפורטים בסעיף 7 לעיל, את יכולותיה הגבוהות של הקבוצה בפיתוח מוצרים; יכולות הקבוצה להתאים את מוצריה לטעמי השוק המקומי בכל מדינה; הצטרפות המדינות לשוק האירופי המשותף והמשך הורדת המכסים, עשויה להביא לאיחוד מפעלים ואפשרות ייצוא והפצה למספר מדינות; העמקת הרגולציה והאכיפה במדינות אלו, אשר עשויה לצמצם את "השוק השחור" למוצרי קפה זולים המתחרים במוצרי הקבוצה ועלייה ביכולת הקנייה של הצרכנים שתביא לעלייה ברכישת מוצרים ממותגים.

בין הגורמים החיוביים המשפיעים או העשויים להשפיע, להערכת הקבוצה, על מעמדה התחרותי של טרס קוראסוס (JV) בברזיל, ניתן למנות מגמת קונסולידציה בשוק שיכולה להביא להיעלמות יצרנים מקומיים קטנים.

באופן קבוע, מתמודדת הקבוצה עם התחרות בתחום הקפה באמצעות: ריכוז מאמצי שיווק ופרסום; בנייה ותחזוקה של מותגים; מערך הפצה מקיף; חדשנות - פיתוח והשקעה של מוצרים חדשים, כניסה לתחומים חדשים, השקעה במתקני ייצור ובפיתוח יכולת טכנולוגית והתאמה של המוצרים למגמות הצריכה השונות המתפתחות. כמו כן, מתמודדת הקבוצה עם התחרות גם בדרך של רכישת פעילויות של מתחרים או הקמת מיזמים משותפים עם מתחרותיה.

13.5. **עונתיות**

להלן נתונים לשנים 2016 ו-2015 בדבר הכנסות החברה בתחום קפה בינלאומי, בחלוקה לפי רבעונים, במיליוני ש"ח על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

שנת 2016		שנת 2015		
הכנסות (במיליוני ש"ח)	אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות (במיליוני ש"ח)	אחוז מסך הכנסות התחום	
586	19.5%	650	23.3%	רבעון I
724	24.1%	698	25.1%	רבעון II
776	25.9%	715	25.7%	רבעון III
914	30.5%	722	25.9%	רבעון IV
3,000	100%	2,785	100%	סה"כ

העונתיות מושפעת בעיקר מהחגים הנוצריים וסיום השנה האזרחית ברבעון הרביעי של השנה, תקופה המתאפיינת ברכישה מוגברת של מוצרי קפה.

13.6. **כושר ייצור¹⁸**

כושר הייצור של מפעלי הקבוצה בתחום קפה בינלאומי נמדד בכמות תוצר שנתי. כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי של מפעלי הקבוצה בתחום קפה בינלאומי בשלוש משמרות עבודה, במונחי יחידות טון מוצר לשנה, לשנים 2016 ו-2015 היה כ- 432 אלפי טון וכ- 425 אלפי טון בהתאמה. שיעור ניצול כושר הייצור בפועל בממוצע בשנים 2016 ו-2015 היה כ- 75% וכ- 74% בהתאמה. קווי הייצור במפעלי הקבוצה הם קווים אוטומטיים וחלקם מופעלים בשלוש משמרות עבודה ביממה. הקבוצה נוהגת לבצע באופן שוטף במפעליה שיפורים ושדרוגים של הציוד והמכונות, וכן הרחבה של קווי הייצור, במטרה לשמר ולהגדיל את כושר הייצור בהתאם לתוכניות העבודה של הקבוצה. למועד הדוח התקופתי החברה אינה צופה כי תידרש לבצע בשנת 2017 השקעות מהותיות בציוד ובמכונות לייצור בתחום קפה בינלאומי. יצוין, כי בחודש מרס 2017 מימשה שטראוס קפה את האופציה לרכישת המפעל ליצור קפה נמס מיושב בהקפאה בגרמניה כמפורט בסעיף 1.4 לעיל ובאור 24.4.7 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן.

המידע האמור בסעיף זה לפיו החברה לא תידרש לבצע השקעות מהותיות בשנת 2017, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותם בפועל, בין היתר בשל התפתחויות שונות במצב המשק, ברגולציה ובדרישת השוק למוצרי החברה וכו'.

13.7. **רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים**

להלן תיאור של עיקר המקרקעין ושאר הרכוש הקבוע המהותי של הקבוצה המשמשים בתחום קפה בינלאומי:

מהות האתר	מיקום האתר	ייעוד האתר	מקרקעין בשטח של-	שטח בנוי של-	זכויות באתר	שעבודים
מפעל בפולין	ב- Swadzim סמוך לפוזנן	לייצור קפה קלוי וטחון	52,689 מ"ר	11,540 מ"ר	בעלות בקרקע	---
מפעל ברומניה	בוקרשט	לייצור קפה קלוי וטחון	6,535 מ"ר	4,365 מ"ר	שכירות מצד ג' בתוקף עד נובמבר 2023 ניתן להאריך במתן הודעה מוקדמת של חצי שנה.	---
מפעל בברזיל	בסמוך ל- Bello Horizonte שבמדינת Minas Gerais	לייצור קפה קלוי וטחון וקפוצ'ינו	כ- 73,000 מ"ר	כ- 13,000 מ"ר	טרס קוראסוס (JV) הינה בעלת הזכויות בקרקע	ראו באור 24.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016
מפעל בברזיל	ב- Eusébio שבמדינת Ceará	לייצור קפה קלוי וטחון	כ- 10,000 מ"ר	כ- 4,650 מ"ר	טרס קוראסוס (JV) הינה בעלת הזכויות בקרקע	משכנתא של כ- 417 אלף אירו (חלק החברה) ראו באור 24.2 לדוחות הכספיים

¹⁸ נתוני כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי כוללים 100% מנתוני טרס קוראסוס (JV) בברזיל על אף שנתונים כספיים אודות ברזיל מוצגים על פי חלקה היחסי של החברה, קרי 50%.

של החברה ליום 31 בדצמבר 2016						
מפעל בברזיל	ב- Natal שבמדינת Rio Grande do Norte	לייצור קפה קלוי וטחון, ואריזת מוצרי קפה נמס, אבקת שוקו וקפוצ'ינו	כ- 38,000 מ"ר	כ- 8,200 מ"ר	SC Imoveis (חברה בת המוחזקת ב- 50%) הינה בעלת הזכויות בקרקע.	משכנתא של כ- 1.4 מיליון אירו (חלק החברה) ראו באור 24.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016
מפעל בברזיל	ב- Nova Iguaçu שבמדינת Rio de Janeiro	לייצור קפה קלוי וטחון ולייצור נייר סינון לקפה פילטר	כ- 5,600 מ"ר	כ- 3,150 מ"ר	SC Imoveis (חברה בת המוחזקת ב- 50%) הינה בעלת הזכויות בקרקע.	ראו באור 24.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016
מפעל בברזיל	ב- Mossoro שבמדינת Rio Grande do Norte	לייצור מוצרי התירס ואבקות שתייה	כ- 54,000 מ"ר	כ- 14,000 מ"ר	SC Imoveis (חברה בת המוחזקת ב- 50%) הינה בעלת הזכויות בקרקע.	משכנתא של כ- 408 אלף אירו על הקרקע ומשכנתא על המחסנים של כ- 362 אלף אירו (חלק הקפה) ראו באור 24.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016
מתקן בברזיל	ב- Varginha שבמדינת Minas Gerais	מתקן המשמש למיפוי ומיון קפה ירוק	כ- 70,000 מ"ר	כ- 7,300 מ"ר	טרס קוראסוס (JV) הינה בעלת זכויות בעלות בקרקע.	---
מתקן בברזיל	ב- Manhuaçu מזרח ל- Minas Gerais	מתקן המשמש למיפוי ומיון קפה ירוק	כ- 12,300 מ"ר	כ- 6,500 מ"ר	טרס קוראסוס (JV) הינה בעלת זכויות בעלות בקרקע.	---
ישמש למפעל עתידי בברזיל	Minas Gerais	ייצור קפסולות	כ- 59,000 מ"ר	-	טרס קוראסוס (JV) הינה בעלת זכויות בעלות בקרקע.	בכוונת החברה להשקיע סכום שאינו מהותי לחברה, לצורך הקמת מפעל במסגרת המיזם המשותף.
מפעל בסרביה	ב- Simanovci סמוך לבלגרד	לייצור קפה קלוי וטחון	29,484 מ"ר	כ- 8,500 מ"ר	שטראוס אדריאטי הינה בעלת זכויות בעלות בקרקע.	---
מפעל ברוסיה	Vladimirskaya area, Strunino	ייצור קפה קלוי וטחון, ומפעל אריזה של קפה נמס מיובש בהקפאה	7,785 מ"ר	4,491 מ"ר	בבעלות חברת הקפה ברוסיה.	---
מפעל ברוסיה	Vladimirskaya area, Strunino	ייצור קפה קלוי וטחון, ומפעל אריזה של קפה נמס מיובש בהקפאה	9,409 מ"ר	8,890 מ"ר	בבעלות חברת לה קפה	---
מפעל בגרמניה	Norddeutsche Kaffeewerke	לייצור קפה קלוי נמס מיובש	50,191 מ"ר	4,804 מ"ר	בבעלות שטראוס קפה. ראו סעיף	---

				בהקפאה	GmbH	
						1.4 ו- 13.6 לעיל ובאור 24.4.7 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016.

*למדיניות החברה בנושא פחת המכונות והציוד שבמפעליה השונים, ראו בבאור 3.4.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן.

13.8. נכסים לא מוחשיים

סימני מסחר ומותגים

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

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

לפירוט העלויות והתנועה הכספית בנכסים בלתי מוחשיים, בשנים 2016 ו- 2015, ראו באור 15 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן.

13.9. הון אנושי

למבנה הארגוני של הקבוצה ולפרטים בדבר טיבם של הסכמי העסקה וכיוצ"ב - ראו סעיף 20 להלן. להלן פירוט מספר עובדי הקבוצה בתחום קפה בינלאומי (כולל את כלל העובדים בטרס קוראסוס (JV) בברזיל, חברה בשליטה משותפת בה מחזיקה החברה 50%), וכן כולל 449 ו- 429 עובדי חברות כוח אדם), לימים 31 בדצמבר 2016 ו- 31 בדצמבר 2015, בהתאמה:

מספר עובדים ליום		
31.12.2015	31.12.2016	
775	818	הנהלה ומנהלה
4,130	4,312	מכירות והפצה
446	412	שרשרת אספקה (רכש ולוגיסטיקה)
1,662	1,686	תעשייה (תפעול)
7,013 (*)	7,228	סה"כ

לפרטים בדבר תביעות עובדים בברזיל ראו באור 24.1.4.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016 בחלק ג' להלן.

(*) נתוני 2015 תוקנו.

13.10. חומרי גלם וספקים

א. לתיאור אודות רכש חומרי גלם וספקים במסגרת פעילות הקפה, ראו סעיף 11.11 לעיל.

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

13.11. הון חוזר

להלן הרכב ההון החוזר במיליוני ש"ח בתחום קפה בינלאומי בשנת 2016 לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הסכום שנכלל בדוחות הניהוליים	
898	נכסים שוטפים תפעוליים (*)
266	התחייבויות שוטפות תפעוליות (**)
632	עודף הנכסים השוטפים על ההתחייבויות השוטפות

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

(**) כולל: ספקים נטו, הוצאות לשלם והכנסות מראש.

13.12. מגבלות ופיקוח על פעילות התחום

לפרטים בדבר מגבלות ופיקוח על פעילות הקבוצה ראו סעיף 24 להלן.

13.13. הסכמים מהותיים

מיזם משותף בברזיל

לפרטים נוספים ראו סעיף 13.13 בחלק א' בדוח השנתי של החברה לשנת 2013 כפי שפורסם ביום 26 במרס 2014 (מספר אסמכתא: 2014-01-023988) וכן סעיף 13.13 בחלק א' בדוח השנתי של החברה לשנת 2015 כפי שפורסם ביום 21 במרס 2016 (מס' אסמכתא: 2016-01-010371) ובאור 24.4.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016 בחלק ג' להלן.

14. תחום מטבלים וממרחים בינלאומי

14.1. מידע כללי על תחום מטבלים וממרחים בינלאומי

א. מבנה תחום הפעילות ושינויים החלים בו

במסגרת פעילות זו הקבוצה מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה מגוון מטבלים וממרחים מצוננים בארה"ב, קנדה, אוסטרליה מערב אירופה ומקסיקו. סברה הינה חברת המטבלים והממרחים הגדולה בארה"ב מבחינת היקף מכירות ונתח שוק על פי נתוני IRI (Information Resources, Inc), כאשר בקטגוריית החוממוס סברה הינה בעלת נתח השוק הגדול ביותר בארה"ב והשנייה בגודלה מבחינת נתח שוק בקנדה (לפי נתוני IRI ונילסן). אובלה הינה בעלת נתח השוק הגדול ביותר באוסטרליה ובמקסיקו. הקבוצה החלה בפעילותה בארה"ב באוגוסט 2005, והחל ממרץ 2008 פועלת הקבוצה בשיתוף עם קונצרן המזון הבינלאומי פפסיקו, באמצעות המיזם המשותף "סברה". באוקטובר 2011 הורחב שיתוף הפעולה בין הקבוצה לבין פפסיקו עם הקמת מיזם משותף גלובאלי "אובלה" הפועל במקסיקו, באוסטרליה והחל משנת 2016 גם במערב אירופה. לפרטים נוספים אודות ההסכמים עם פפסיקו ראו סעיף 14.13 להלן. מתחילת פעילותה ועד היום מתמקדת הפעילות בקטגוריית החוממוס.

ב. שינויים בהיקף הפעילות בתחום וברווחיות

שינויים בהיקף הפעילות

בשנת 2016 המשיכו מגמות צרכניות בשוק של ביקוש למוצרים בריאים, נטולי גלוקן, ללא חומרים משמרים, טבעיים ואורגניים. כמו כן, הצרכנים מחפשים מוצרים בעלי תמורה לערך (מחיר, איכות ומותג). במהלך 2016 המשיכה הקבוצה להתמקד בחיזוק ושימור נתח השוק של החברות והמשך הצמיחה בכל הטריטוריות לרבות בארה"ב. ברבעון הרביעי של שנת 2016 התבצע הליך איסוף וולנטרי (recall), שהוביל להאטה בגידול הקבוצה בתחום בארה"ב ובקנדה. לפרטים נוספים ראו פרק ניתוח התוצאות העסקיות בדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ב' להלן.

בשל קצב הגידול של קטגוריית החוממוס בשנים האחרונות, קטגוריית החוממוס הפכה להיות מאוד תחרותית דבר שבא לידי ביטוי בארה"ב, בין היתר, באסטרטגית תמחור אגרסיבית לצורך קידום מכירות וחדירה לכמה שיותר בתי אב. כמו כן, יותר קמעונאים משווקים חוממוס תחת מותגים פרטיים הן בארה"ב והן בקנדה, וממשיכים להיות שחקנים חזקים בשוק ואף מגדילים את חלקם וממצבים את מעמדם, לפרטים נוספים ראו סעיף 14.4 להלן.

במקסיקו ואוסטרליה, המשיכה אובלה להשקיע בפרסום, שיווק ומכירות כדי להגביר את המודעות למוצרי הקבוצה בקרב הצרכנים.

בנוסף, בחודש יוני 2016 רכש המיזם המשותף הפועל תחת המותג אובלה את חברת פלורנטין, חברה הולנדית העוסקת בפיתוח וייצור של מוצרי חוממוס, פלאפל, ממרחים ופיתות העשויים מחומרי גלם אורגניים, המשווקים תחת המותג פלורנטין במערב אירופה בעיקר בהולנד, גרמניה וצרפת. נכון למועד דוח זה, בכוונת אובלה להמשיך לפתח את עסקיה במערב אירופה.

המידע האמור בסעיף זה, בדבר כוונת אובלה להמשיך לפתח את עסקיה במערב אירופה הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותם. בפועל, אין וודאות באשר להמשך התפתחותה של פלורנטין בשוק האורגני במערב אירופה, בין היתר בשל מצב כלכלי, העדפות צרכנים והיקפי ביקוש וכו'.

שינויים ברווחיות

ככלל חברות המזון בארה"ב העלו מחירים במהלך שנת 2016 בממוצע של כ- 0.2% בכדי להגדיל המרווחים לאחר עליה במחירי חומרי גלם בשנים האחרונות. בקטגוריות בהן פועלת החברה בארה"ב נרשמה סטגנציה במחירים. לפירוט השינויים בהכנסות וברווחיות בתחום המטבלים והממרחים הבינלאומי ראו בדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2016 בחלק ב' לדוח זה.

ג. התפתחויות בשווקים של תחום הפעילות או שינויים במאפייני הלקוחות

קטגוריית החוממוס הצליחה להגיע כמעט לכדי הפצה מלאה בערוצי ההפצה הקיימים כמפורט בסעיף 16.1 להלן כאשר גידול עתידי יצטרך להתבצע באמצעות חדשנות, שווק, גידול בתדירות הרכישה של משקי בית אשר נמנים על לקוחות החברה, כניסה למשקי בית חדשים ואופטימיזציה של מידוף קיים על חשבון מותגים מתחרים או על חשבון קטגוריות אחרות. ערוצים חלופיים כגון חנויות נוחות עדיין מהווים הזדמנויות הפצה.

ד. גורמי ההצלחה הקריטיים ושינויים החלים בהם

לפירוט גורמי ההצלחה הקריטיים והשינויים החלים בהם, ראו סעיף 7 לעיל.

בפעילות בתחום, ניתן להצביע על מספר גורמי הצלחה קריטיים נוספים: דומיננטיות בשווקים ובהפצה בארה"ב, פיתוח מוצרים המעניקים חוויה וערך מוסף לצרכן הסופי ועונים על מגמות בשוק, מערך הפצה רחב היקף, הגדלת כושר הייצור כתמיכה לגידול בהיקפי המכירות, המשך התייעלות בייצור והוזלת עלויות.

ה. מחסומי הכניסה העיקריים של מסגרת הפעילות ושינויים החלים בה

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

ו. תחליפים למוצרי מסגרת הפעילות ושינויים החלים בהם

למוצרי הקבוצה במסגרת תחום המטבלים והממרחים קיימים מוצרים תחליפיים מתוצרת מתחרים, לרבות מותגים פרטיים של הרשתות הקמעונאיות (בשנת 2016 הושק המותג הפרטי של רשת Costco בארה"ב). בתחום פועלות חברות מתחרות רבות, כולל חברות רב לאומיות מובילות (Nestle, Mondelez) וחברות קטנות ואזוריות.

14.2. מוצרים

בארה"ב וקנדה הקבוצה מייצרת ומוכרת מבחר סלטים וממרחים מצוננים ובעיקר חומוס במגוון טעמים תחת המותג "סברה", הנחשב למותג מוביל בקטגוריה בארה"ב ובקנדה. כמו כן, הקבוצה מייצרת ומוכרת מוצרי סלסה טריים תחת המותגים - "Santa Barbara" ו-"סברה" ומוכרת סלטי גוואקמולי טריים ומטבלים חלבניים תחת המותג סברה.

באוסטרליה- פועלת אובלה בייצור ומכירה של מגוון מטבלים (כגון מטבלים מבוססי ירקות) תחת שלושה מותגים עיקריים ה-"Red Rock Deli – RRD", "Copperpot – CP" ו-"Obela".

מטבלי RRD כוללים מגוון מטבלי פרמיום מבוססי ירקות עם אגוזי קשיו וגבינה, מותג החומוס "Obela Hummus" משווק בגדלים שונים, כאשר במהלך שנת 2015 נוספו למותג מטבלי גוואקמולי ומטבלי יוגורט תחת המותג אובלה.

מקסיקו- ביוני 2012 הושק במקסיקו המותג "Obela" אשר משווק בחמישה טעמים שונים ובאריזות בגדלים שונים.

במערב אירופה משווקת החברה מוצרי חומוס, פלאפל, ממרחים ופיתות העשויים מחומרי גלם אורגניים, המשווקים תחת המותג "Florentin".

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

הכנסות תחום מטבלים וממרחים בינלאומי היוו ב- 2016 פחות מ- 10% מתוך הכנסות הקבוצה.

14.4. תחרות

המותגים העיקריים המתחרים בתחום מטבלים וממרחים של הקבוצה בארה"ב הינם: (1) חומוס – המותג הפרטי, "Cedar's" ו-"Tribe" של חברת נסטלה, "Boar's Head" ו-"Eat Well"; (2) סלסה – המתחרה העיקרי הוא המותג הפרטי, ואחריו "Garden Fresh"; (3) גוואקמולי – המתחרה העיקרית "Wholly" של חברת Hormel Foods Company and Yucatan; (4) במטבלים – "Chobani" ו-"Marzetti". הפעילות בארה"ב מתאפיינת בתחרות מקומית מול מותגים פרטיים של קמעונאיים, ומותגים פרטיים של יצרנים מקומיים קטנים ורבים הפועלים באזורים בהם הם מייצרים, וכן בתחרות מול חברות גדולות בעלות יכולות הפצה נרחבות.

בשל קצב הגידול של קטגוריית החומוס בשנים האחרונות הקטגוריה הפכה לקטגוריה מאוד תחרותית דבר שבא לידי ביטוי בכל השווקים בהם פועלת הקבוצה בתחום זה, בין היתר, על ידי אסטרטגית מחיר אגרסיבית של המתחרים לצורך קידום מכירות וחדירה לבתי אב וכן על ידי הרחבת יכולות הפצה שלהם. בקנדה ניכרת עלייה של חדשנות בקרב המתחרים אשר השיקו מארזים אישיים וטעמים שונים. כאשר המותגים הפרטיים ממשיכים להיות שחקנים חזקים בשווקים בארה"ב וקנדה.

נתחי שוק:

בעקבות הליך האיסוף הוולנטרי (recall) שביצעה סברה בחודש נובמבר 2016, עמד נתח השוק (במונחים כספיים) של סברה בקטגוריית החומס בארה"ב ב-2016 על כ-59.6%, נתח השוק של המותגים הפרטיים גדל לעומת שנת 2015 לכ-12.1%. והם המתחרים השניים בגודלם.¹⁹

נתח השוק (במונחים כספיים) של הקבוצה בתחום הסלטים הארוזים בארה"ב (בהסתמך על נתוני Symphony IRI Group)²⁰ הגיע ב-2016 ל-26.2%. המתחרה השני בגודלו בשוק זה החזיק נתח שוק של כ-15.5%.

הקבוצה הינה המובילה מבחינת נתח שוק בקטגוריית החומס, באוסטרליה מחזיקה נתח שוק של 32% ובמקסיקו מחזיקה הקבוצה נתח שוק של 60%, כאשר הן באוסטרליה והן במקסיקו נרשמה עליה בהיקף המכירות של הקבוצה בשנת 2016.

בקנדה מחזיקה הקבוצה נתח שוק של 22.8% בקטגוריית החומס ו-10% מסך המטבלים המצוננים והינה השחקן השני בגודלו, כאשר בסה"כ ישנם ארבעה שחקנים עיקריים בשוק שנתח השוק שלהם דומה, והקבוצה נמנית על יצרנים אלו.

הקבוצה מתמודדת באופן תמידי עם התחרות בתחום מטבלים וממרחים בינלאומי באמצעות פיתוח והשקעה של מוצרים חדשים, פיתוח ותחזוקה של המותגים הקיימים וריכוז מאמצי שיווק ופרסום.

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

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

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

14.5. עונתיות

להלן נתונים לשנים 2016 ו-2015 בדבר הכנסות החברה בתחום המטבלים והממרחים בינלאומי, בחלוקה לפי רבעונים, במיליוני ש"ח על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

שנת 2015		שנת 2016		
אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות (במיליוני ש"ח)	אחוז מסך הכנסות התחום	הכנסות (במיליוני ש"ח)	
24.3%	182	25.9%	185	רבעון I
24.3%	182	27.4%	197	רבעון II
26.8%	201	27.8%	199	רבעון III
24.6%	187	18.9%	136	רבעון IV
100%	752	100%	717	סה"כ

בהתאם לנתונים לעיל, לא ניתן להצביע על עונתיות בתחום המטבלים והממרחים. ככלל, בחודשי הקיץ צריכת מוצרי המטבלים והממרחים גבוהה מעט יותר, לעומת הצריכה בחודשי החורף. כמו כן, בתקופות של חגים ומועדים מיוחדים יש עלייה בצריכה. הכנסות החברה בתחום המטבלים והממרחים בינלאומי הושפעו ברבעון הרביעי מאירוע האיסוף הוולנטרי (recall) בחודש נובמבר 2016, לפרטים נוספים ראו פרק ניתוח התוצאות העסקיות בדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ב' להלן.

14.6. כושר ייצור²¹

א. כושר הייצור נמדד בכמות תוצר שנתי. קווי הייצור הם קווים אוטומטיים, ומרביתם מופעלים בשלוש משמרות עבודה ביממה.

ב. כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי בשלוש משמרות עבודה, במונחי יחידות טון מוצר לשנה, בשנים 2016 ו-2015 היה כ-96 אלף טון וכ-96 אלף טון, בהתאמה. שיעור ניצול כושר הייצור בפועל בממוצע בשנים 2016 ו-2015, היה כ-68% וכ-67% בהתאמה.

¹⁹ על פי נתוני Symphony IRI Group, העוסקת במדידת שוק מוצרי הצריכה השוטפת בשוק הקמעונאי ברחבי העולם.

²⁰ ראו הערת שוליים 19 לעיל.

²¹ נתוני כושר הייצור השנתי הפוטנציאלי המקסימלי כוללים 100% מנתוני סברה ואובלה, על אף שנתונים כספיים אודות סברה ואובלה מוצגים על פי חלקה היחסי של החברה, קרי 50%.

הקבוצה נוהגת לבצע באופן שוטף שיפורים ושדרוגים של הציוד והמכונות שבמפעליה וכן הרחבה של קווי הייצור במטרה לשמר ולהגדיל את כושר הייצור בהתאם לתוכניות העבודה של הקבוצה. החברה אינה צופה כי ב- 2017 תידרש לבצע השקעות מהותיות בציוד ובמכונות לייצור בתחום מטבילים וממרחים בינלאומי.

המידע האמור בסעיף זה, לפיו החברה לא תידרש לבצע השקעות מהותיות בשנת 2017 הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותם בפועל, בין היתר בשל התפתחויות שונות במצב המשק, ברגולציה ובדרישת השוק למוצרי החברה וכו'.

14.7. רכוש קבוע ומקרקעין

להלן תיאור של עיקר המקרקעין ושאר הרכוש הקבוע המהותי המשמשים את תחום המטבילים והממרחים הבינלאומי:

מהות האתר	מיקום האתר	ייעוד האתר	מקרקעין בשטח של -	שטח בנוי	זכויות באתר
מפעל	ב- Colonial Heights, וירג'יניה	ייצור חומס	כ- 193,200 מ"ר	כ- 23,226 מ"ר	בבעלות סברה
מפעל	ב- Farmingdale, ניו יורק	ייצור מטבילים (*)	כ- 7,600 מ"ר	כ- 3,800 מ"ר	מושכר מצד ג' עד פברואר 2018
מפעל	ב- Oceanside, קליפורניה	ייצור סלסה	כ- 8,700 מ"ר	כ- 3,600 מ"ר	בבעלות סברה
מפעל	ב- Mijdrecht, הולנד	ייצור מטבילים וממרחים	כ- 9,750 מ"ר	כ- 7,600 מ"ר	מושכר מצד ג' עד לחודש יוני 2021 עם שלוש אופציות של 5 שנים כ"א.
מפעל	ב- Cavan, בדרום אוסטרליה	ייצור מטבילים	כ- 7,930 מ"ר	כ- 2,000 מ"ר	חכירה מצד ג' עד לחודש אוגוסט 2017 עם שתי אופציות של 5 שנים כ"א
מפעל	במקסיקו סיטי, Azcapotzalco, מקסיקו	ייצור מטבילים	כ- 1,639 מ"ר	כ- 1,639 מ"ר	שכירות מצד ג' לתקופה של 10 שנים עד 2021.

הנכסים לא משועבדים.

(*) בכוונת סברה להעביר את הייצור ממפעל זה במהלך שנת 2017 ליצרן חיצוני.

14.8. מחקר ופיתוח

הקבוצה ביחד עם פפסיקו הקימו מרכז למצוינות אשר בו סברה מבצעת את המחקר והפיתוח וממנפת את הידע לתמיכה בפעילות בארה"ב, קנדה, אוסטרליה, מערב אירופה ומקסיקו. המרכז עוסק בפיתוח מוצרים קיימים, פיתוח אריזות ופיתוח טכנולוגיות ומוצרים חדשים. לתיאור המחקר והפיתוח של הקבוצה ראו סעיף 19 להלן.

14.9. נכסים לא מוחשיים

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

תוקפו של רישום סימן מסחר בארה"ב הינו לתקופות מוגבלות הקבועות בחקיקה, וניתן לחידוש בתום כל תקופה. להערכת הקבוצה, אורך החיים הכלכלי של סימני המסחר העיקריים של הקבוצה הינו בלתי מוגדר, לנוכח שנות השימוש הרבות בסימנים אלו, ומעמדם הדומיננטי בשוק.

14.10. הון אנושי

א. להלן פירוט מספר העובדים המועסקים בסברה ובאובלה (כולל כלל העובדים בסברה ואובלה חברות בשליטה משותפת בהן מחזיקה החברה 50%) (כולל 152 ו- 181 עובדי חברות כוח אדם, ליום 31 בדצמבר 2016 וליום 31 בדצמבר 2015 בהתאמה):

מספר עובדים ליום		
31.12.2015	31.12.2016	
128	150	הנהלה ומנהלה
55	59	מכירות והפצה
30	37	רכש ולוגיסטיקה
766	824	תפעול
(*)979	1,070	סה"כ

(*) נתוני 2015 תוקנו.

ב. העובדים הבכירים מועסקים בהתאם להסכמי העסקה אישיים. יתר העובדים מועסקים בהסכם אישי שמאפשר הן למעסיק והן לעובד לסיים את יחסי העבודה בכל זמן נתון. העובדים אינם מאוגדים ולא חלים עליהם הסכמים קיבוציים כלשהם, למעט עובדים שעתיים באוסטרליה ובהולנד המועסקים תחת הסכם קיבוצי.

14.11. חומרי גלם וספקים

חומרי הגלם העיקריים בהם עושות סברה ואובלה שימוש בייצור מוצריהן, הינם: טחינה גולמית (שומשום), חימצה (גרגירי חומס), שמן סויה, עגבניות, שום, ואבוקדו. לאריזת המוצרים, החברות עושות שימוש במוצרי פלסטיק (כוסות ומכסים). מחירי החימצה (גרגירי החומס), מחירי האבוקדו והעגבניות נותרו ללא שינוי מהותי בשנת 2016 ביחס לשנת 2015, כאשר מחירי הטחינה ירדו במהלך שנת 2016 כתוצאה מירידת מחירי השומשום. מחירי שמן הסויה עלו בשנת 2016 בשל מעבר החברה לשימוש בשמן סויה שאינו מהונדס גנטית. מחירי חומרי האריזה (גביעי פלסטיק ומכסים) ירדו מעט בשנת 2016 כתוצאה מירידה במחירי הנפט.

הסכמים עם ספקים נחתמים לתקופות שונות, בדרך כלל עד שנה, למעט שני הסכמים רב שנתיים. בתקופות הדוח, לא היה במסגרת תחום מטבלים וממרחים בינלאומי, ספק שהיקף הרכישות ממנו עלה על 10% מהיקף הרכישות הכולל של חומרי גלם ואריזות בתחום זה, למעט רכישות הגוואקמולי מ-Simplot, ורכישות חומרי האריזה מ-Genpak. על אף האמור, הקבוצה אינה תלויה ב-Simplot, ויהיה באפשרותה להחליפו ללא תוספת עלות מהותית לחברה. החלפת ספק חומרי האריזה עלולה להצריך זמן הערכות ארוך, שעלותו עלולה להוות תוספת מהותית לחברה. הסכם הרכש עם הספק כאמור, כפוף להודעה מוקדמת של 30 יום. כאשר ב-12 החודשים ממועד ההודעה המוקדמת הספק מחויב לספק 40% מחומרי האריזה של סברה.

14.12. הון חוזר

להלן הרכב ההון החוזר במיליוני ש"ח בתחום מטבלים וממרחים בינלאומי בשנת 2016 לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

הסכום שנכלל בדוחות הניהוליים	
90	נכסים שוטפים תפעוליים (*)
49	התחייבויות שוטפות תפעוליות (**)
41	עודף הנכסים השוטפים על ההתחייבויות השוטפות

(*) – כולל: לקוחות נטו, מלאים והוצאות מראש.

(**) – כולל: ספקים נטו והוצאות לשלם.

14.13. הסכמים מהותיים

א. עסקה משותפת עם פפסיקו – "סברה"

לפרטים נוספים ראו סעיף 14.13 א' בחלק א' בדוח השנתי של החברה לשנת 2013 כפי שפורסם ביום 26 במרס 2014 (מספר אסמכתא: 2014-01-023988) (ובאור 24.4.6 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016 בחלק ג' להלן

ב. עסקה משותפת עם פפסיקו – מיזם משותף גלובאלי

לפרטים נוספים ראו סעיף 14.13 ב' בחלק א' בדוח השנתי של החברה לשנת 2013 כפי שפורסם ביום 26 במרס 2014 (מספר אסמכתא: 2014-01-023988).

15. פעילויות אחרות

לקבוצה פעילויות שונות שאינן נכללות בתחומי הפעילות שתוארו לעיל שההכנסות וההשקעות הכרוכות בהן אינן מהותיות, ונכללות בדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016 במגזר "אחרים". פעילויות אלו כוללות:

15.1. שטראוס מים

א. מידע כללי:

הקבוצה פעילה בשוק המים העולמי בפיתוח, הרכבה, שיווק ושירות של מערכות מים לסינון ולטיהור מי שתייה בעיקר בישראל, סין ואנגליה. שוק המים לשתייה מורכב ממים מינרליים (בכדים ובבקבוקים), מים מסוננים בבקבוקים, מכשירי סינון וטיהור חשמליים (POU) וסינון בכדים ע"י פילטר (כדוגמת בריטה). בשנים האחרונות קיימת מודעות הולכת וגדלה לפגיעה באיכות המים במקומות שונים בעולם, במדינות מתפתחות אך גם במקומות בהם איכות המים נחשבת לטובה (כדוגמת אירוע הזיהום בעיירה פלינט, מישיגן בארה"ב) וכתוצאה מכך אמון הציבור באיכות מי הברז הלא מסוננים נפגע. מגמת הבריאות המתבטאת בהפחתת צריכת הסוכר, ומעבר לשתיית מים על חשבון משקאות ממותקים תומכת אף היא בגידול צריכת מים בבקבוקים ומים מסוננים.

בישראל – הפעילות מתבצעת החל משנת 2009, עם רכישת "תמי 4" ומתרכזת בפיתוח, ייצור, מכירה ושיווק מערכות לטיהור ולסינון מים ומערכות חימום וקירור. הקבוצה מספקת פתרונות מי שתייה לשימוש ביתי, וכן מספקת שירותי חלפים ותיקונים לברי המים.

באנגליה – הפעילות הינה של יצור, שיווק, מכירה ושירות לברי מים ומתבצעת בשיתוף פעולה עם קבוצת Virgin לפרטים נוספים ראו סעיף 15.1. יא להלן. קטגוריית ברי המים באנגליה אינה מפותחת ואחוזי החדירה לשוק הפרטי הינם נמוכים. בשנת 2016 פעילות החברה באנגליה התמקדה בארגון מחדש של הפעילות, וביסוס המודל התפעולי והרחבת בסיס הלקוחות תחת המותג Virgin Pure.

בנוסף, הקבוצה פועלת במדינות נוספות – קוסטה ריקה, פורטוגל, קנדה וקפריסין (להלן: "מדינות ה-BPN") באמצעות זכיינים אשר קונים מהחברה את ברי המים והחלפים, ומשווקים ומוכרים את המוצרים בשווקים בהם הם פועלים תחת המותג Strauss Water.

לפרטים בדבר השקעה מהותית בחברה כלולה ראו סעיף 15.1 יב להלן.

ב. מוצרים:

הקבוצה עוסקת בפיתוח, הרכבה, שיווק, מכירה ושירות של מגוון מערכות לסינון ולטיהור מי שתייה המבוססים על טכנולוגיה חדשנית שפיתחה הקבוצה המורכבת משילוב בין פיתוחים חדשניים בתחום ההנדסה, כימיה ומיקרוביולוגיה. מוצרי החברה כוללים מגוון של פתרונות לבית ומחוץ לבית.

בישראל – מוצרי הקבוצה משווקים תחת המותג המוביל תמי 4. בשנת 2016 תמי 4 המשיך להיות מותג המים החזק בישראל לברי מים.

באנגליה – ברי המים של הקבוצה ושל המיזם משווקים תחת המותג Virgin Pure ברי מים.

במדינות ה-BPN מתבצעות המכירות באמצעות המותג "שטראוס מים", או בצירוף מותג החברה המקומית, במגוון ערוצים כגון: רשתות השיווק, שיווק ישיר ואינטרנט, והשירות מתבצע על ידי מפיץ מקומי.

ג. תחרות:

בישראל – המתחרים העיקריים הינם חברות המוכרות מים בבקבוקים ובמכלים וחברות המציעות מכשירים לסינון מים (POU). המתחרים העיקריים הינם: מי עדן, נביעות, אלקטרה, בריטה ומעיינות, כאשר לצידם קיימים מתחרים נוספים קטנים יותר.

במהלך שנת 2016, גדלה קטגוריית ה-POU, בעוד קטגוריות אחרות שמרו על יציבות או ירדו. בנוסף, הצרכן המשיך לגלות רגישות גבוהה למחיר המכשיר והשירות, וכתוצאה מכך נוצר לחץ להורדת מחירים. נתח שוק החברה בתחום שוק המים עומד כיום על כ- 26% והינו יציב בהשוואה לשנת 2015.

החברה התמודדה עם התחרות באמצעות חיזוק המותג של החברה ("תמי 4") בקרב לקוחות חדשים וקיימים ושיפור השירות. מהלכים אלו אפשרו המשך גיוס לקוחות חדשים ושימור לקוחות קיימים.

באנגליה – המתחרים הינם חברות המוכרות מים בבקבוקים ופילטרים לסינון מים בקנקן (כדוגמת בריטה). במהלך שנת 2016 התמקדה הקבוצה בגיוס לקוחות באמצעות עמדות מכירה במספר קניונים ברחבי לונדון, ובמקביל המשיכה הקבוצה במאמצי גיוס לקוחות בערוצים דיגיטליים וחיבור למותג Virgin.

עונתיות:

ד.

להלן נתונים לשנים 2016 ו- 2015 בדבר הכנסות מפעילות בשוק המים, בחלוקה לפי רבעונים, במיליוני ש"ח על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

שנת 2015		שנת 2016		
הכנסות התחום	אחוז מסך (במיליוני ש"ח)	הכנסות התחום	אחוז מסך (במיליוני ש"ח)	
24.9%	120	23.0%	114	רבעון I
24.8%	120	25.0%	124	רבעון II
25.3%	122	26.8%	133	רבעון III
25.0%	120	25.2%	125	רבעון IV
100%	482	100%	496	סה"כ

לקוחות

ה.

לקוחות הקבוצה הינם משקי בית, בתי עסק (משרדים וחנויות) ולקוחות מוסדיים. המכירות מתבצעות על פי הזמנות מעת לעת ובהתאם לצורך וללא צבר הזמנות מראש. לקבוצה הסכמי שירות עם לקוחותיה למכירת חלפים. במסגרת הסכמי השירות הלקוח רשאי להפסיק את ההתקשרות בכל עת (בכפוף לתנאי הסכם השירות).

שיווק והפצה:

ו.

שיווק והפצת מוצרי הקבוצה למשקי הבית ובתי עסק, מבוצע בישראל ובאנגליה במכירה ישירה באמצעות מוקד מכירות טלפוני, או ישירות מאתרי החברות ברשת האינטרנט. פעילות השיווק וההפצה ללקוחות המוסדיים, מתבצעת באמצעות סוכני מכירות של החברה המלווים באופן ישיר את הלקוח הפוטנציאלי, ומגישים במידת הצורך הצעות במכרזים. המכירה ללקוחות מתאפיינת בשונות ובפיזור רב.

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

באנגליה – עמדות מכירה בקניונים ופרסום באמצעות האינטרנט.

במדינות ה-BPN – פעילות השיווק וההפצה מתבצעת באמצעות זכיינים, אשר קונים מהחברה את ברי המים והחלפים, ומשווקים ומוכרים את המוצרים בשווקים בהם הם פועלים תחת המותג Strauss Water, בערוצי שיווק שונים או בשילוב של כמה ערוצים, כגון רשתות שיווק, מכירה ישירה ובאמצעות האינטרנט.

רכוש קבוע ומקרקעין:

ז.

להלן תיאור של עיקר המקרקעין ושאר הרכוש הקבוע המהותי של הקבוצה המשמשים את פעילות המים:

מהות האתר	מיקום האתר	ייעוד האתר	שטח בנוי של	זכויות באתר
מפעל	א.ת. קיבוץ נתיב הל"ה	מרכז לוגיסטי	3,185 מ"ר	שכירות מצד ג' לתקופה שעד 30 ביוני 2018
משרדים (בשני מבנים סמוכים)	א.ת. אור יהודה	משרדי ההנהלה, מוקד טלפוני, שירות ומכירות	8,124 מ"ר	שכירות מצד ג' לתקופה שעד 31 בדצמבר 2019
מושכר לשוכר משנה ואינו בשימוש החברה	פארק תעשייה Hanley Bussines Park – Guilford		1,412 מ"ר	שכירות מצד ג' לתקופה שעד מאי 2020.
משרדים	שנחאי, סין	משרדי שטראוס מים לצורך ניהול הקשר עם המיזם המשותף עם קבוצת האייר כמפורט בסעיף 15 להלן.	210 מ"ר	שכירות חודשית מתחדשת מצד ג'.

מחקר ופיתוח וקניין רוחני:

ח.

הקבוצה פיתחה טכנולוגיות חדשניות לטיהור מים המורכבת משילוב בין פיתוחים חדשניים בתחום ההנדסה, הכימיה והמיקרוביולוגיה. הטכנולוגיות מאפשרת מגוון רחב של יישומים בתחום מגזר מי השתייה הביתי. בנוסף, ממשיכה הקבוצה לפתח טכנולוגיות בתחום הטיפול במי שתייה לתחום מוצרי צריכה של פתרונות שתייה ביתיים, הכוללים בין היתר קירור, חימום, הרתחה ומים מוגזים (סודה). כל הפיתוחים נתמכים בכ-25 פטנטים, ובקשות נוספות לפטנטים שהוגשו במספר רב של מדינות.

הון אנושי:

ט.

להלן פירוט מספר העובדים בשטראוס מים, כולל 215 ו-263 עובדי חברות כוח אדם, ליום 31 בדצמבר 2016 וליום 31 בדצמבר 2015, בהתאמה:

מספר עובדים ליום		
31.12.2015	31.12.2016	
231	219	הנהלה ומנהלה
741	722	מכירות והפצה
6	9	רכש ולוגיסטיקה
103	83	תפעול
1,081	1,033	סה"כ

להלן פירוט מספר העובדים בשטראוס מים, בחלוקה לפי מדינות, ליום 31 בדצמבר 2016 וליום 31 בדצמבר 2015:

מספר עובדים ליום		
31.12.2015	31.12.2016	
1,035	993	ישראל
29	31	אנגליה
17	9	סין
1,081	1,033	סה"כ (כולל עובדי כ"א)

חומרי גלם וספקים:

י.

עיקר הרכש של שטראוס מים הוא של ברי מים, מסננים, מטהרים ומנורות UV לשימוש בברי המים, אשר עלותם מהווה כ-20% ומעלה מסך רכישות חומרי הגלם של שטראוס מים.

בתקופות הדוח, לא היה במסגרת שטראוס מים ספק שהיקף רכישות הקבוצה ממנו עלה על 10% מהיקף הרכישות הכולל של חומרי גלם ואריזות בתחום זה, למעט רכישות סננים ומטהרים שמתבצעת מספק יחיד (KX Technologies), ורכש ברי מים מספק יחיד (ENG Electronic Co. Ltd). עם זאת, לקבוצה אין תלות בספקים אלו, לאור האפשרות להחליף בספקים אחרים, אף שהחלפה כזו תצריך התארגנות בת מספר חודשים.

הסכמי הרכש עם הספקים העיקריים כפופים להודעה מוקדמת של 180 יום.

במהלך שנת 2016, התקשרה שטראוס מים בהסכם מסגרת עם חברת Flextronics (Israel) Ltd (להלן: "פלקס"), לפיו פלקס תפתח ותייצר את ברי המים של שטראוס מים, כאשר בכוונת שטראוס מים להעביר את עיקר הייצור של ברי המים ליצרן כאמור.

המידע האמור בסעיף זה, לפיו בכוונת שטראוס מים להעביר את עיקר הייצור של ברי המים לפלקס, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח הכולל הערכות של החברה במועד הדוח, אשר אין כל וודאות באשר להתממשותם. בפועל, ייתכן כי החברה לא תעביר את עיקר הייצור של ברי המים לפלקס, וזאת בין היתר בשל מצב השוק וכו'.

הסכמים מהותיים:

יא.

מיזם משותף – VIRGIN:

לפרטים נוספים ראו סעיף 15.1 יא(2) בחלק א' בדוח השנתי של החברה לשנת 2013 כפי שפורסם ביום 26 במרס 2014 (מספר אסמכתא: 2014-01-023988).

השקעה מהותית בחברה כלולה

יב.

למועד הדוח, שטראוס מים מחזיקה ב-34% ממניותיה של Qingdao HSW Health Water Appliance Co. LTD ("החברה המשותפת"), שיתרת 66% ממניותיה מוחזקות בידי קבוצת האייר מסין. החברה המשותפת הוקמה בשנת 2015 בדרך של רה ארגון שנערך במיזם המשותף עם קבוצת האייר שבו התקשרה שטראוס מים באוקטובר 2010.

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

בחודש מאי 2015 חתמה שטראוס מים עם חברות מקבוצת HAIER על שורה של הסכמי החלפת והעברת מניות, והסכם מיזם משותף, שמטרתם הינה ביצוע רה-ארגון במיזם המשותף. במסגרת הרה-ארגון הועברו עסקי המיזם המשותף לחברה חדשה Qingdao HSW Health Water Appliance Co., LTD ("החברה המשותפת") אשר תעסוק במחקר, פיתוח, התקנה, מכירה, תחזוקה, טיפול וטיהור מים באמצעות מערכות טיהור אוסמוזה הפוכה בעיקר תחת הכיור, מערכת טיהור מיקרוני, וכן באמצעות ברי מים. האייר העבירה לחברה המשותפת את פעילותה של האייר בתחום טיהור המים באמצעות טכנולוגיית אוסמוזה הפוכה (שעד כה היו בבעלות האייר) ושטראוס מים העניקה לחברה המשותפת רישיון בלעדי לשימוש בטכנולוגיית ה-Maze לטריטוריית סין.

עבור השלמת חלקה של שטראוס מים במניות החברה ל- 34%, שטראוס מים שילמה להאייר באוקטובר 2015 כ- 30 מיליון ש"ח. בהתאם להסכם המיזם המשותף, לשטראוס מים ניתנה אופציה לרכוש 15% נוספים בחברה המשותפת בשנת 2017 בהתאם להערכת שווי החברה המשותפת שתתבסס על התוצאות הכספיות שלה לשנת 2016 ובכל מקרה לא תעלה על כ-90 מיליון ש"ח. החברה הממוזגת תרכוש את המוצרים בטכנולוגיית ה-Maze משטראוס מים ותקבל שירותי הפצה, מכירה ושירות מחברות בקבוצת האייר.

כמו כן, מסדיר הסכם המיזם המשותף את היחסים בין הצדדים ואת חלקם בניהול החברה המשותפת וקובע כי הדירקטוריון יכלול 5 דירקטורים, כאשר 3 ימונו על ידי האייר ו-2 ימונו על ידי שטראוס מים. יו"ר הדירקטוריון (אשר אינו בעל קול מכריע או זכות וטו) מונה ע"י שטראוס מים. מנכ"ל החברה וראש מחלקת הכספים ימונו ע"י הדירקטוריון בהמלצת האייר וסמנכ"ל החברה ימונה על ידי הדירקטוריון בהמלצת שטראוס מים. הליך קבלת ההחלטות בדירקטוריון החברה יתבצע ברוב רגיל, למעט החלטות מסוימות אשר דרושות קבלת החלטה בפה אחד (שינוי תקנון החברה, השעיית פעילות החברה, שינויים בהון הרשום של החברה, וכן מיזוג או שינוי כלשהו בתצורת החברה) והחלטות נוספות אשר דרושות רוב רגיל הכולל גם דירקטור מטעמה של שטראוס מים (הנפקת מניות על ידי החברה, כניסה לתחומים נוספים מעבר לתחומי הפעילות הרגילים של החברה ועוד). כמו כן, לחברה ימונו שני משקיפים, האחד ימונה על ידי החברות מקבוצת האייר והשני על ידי שטראוס מים.

15.2. מקס ברנר

הקבוצה מייצרת מוצרי שוקולד פרימיום תחת המותג "מקס ברנר", הנמכרים בישראל וכן ב-"Chocolate Bars" בישראל ובחו"ל. פעילות המותג "מקס ברנר" יוצרת חוויה תרבותית ייחודית וחדשנית של צריכת שוקולד ומשקאות שוקולד פרימיום. למועד פרסום הדוח, רשת ה-"Chocolate Bar" מונה שישים ואחד סניפים בישראל ובעולם, שלושה מהם בבעלות הקבוצה, וחמישים ושמונה מופעלים באמצעות זכיינים, כמפורט להלן: (1) ישראל – שמונה סניפים מנהלים בזכיינות; (2) ארה"ב – שלושה סניפים בבעלות: ניו יורק, פילדלפיה ובוסטון; (3) אוסטרליה – ארבעים ושניים סניפים מנהלים בזכיינות; (4) מזרח הרחוק – חמישה סניפים ביפן וסניף אחד בדרום קוריאה המנהלים בזכיינות; (5) ברוסיה – שני סניפים מנהלים בזכיינות.

המפעל לייצור מוצרי מקס ברנר ממוקם בבית שמש, במקרקעין בשטח של כ- 5,500 מ"ר, ושטחו הבנוי הוא כ- 2,200 מ"ר. החברה חוכרת את הזכויות בקרקע מרשות מקרקעי ישראל (שבעצמה חוכרת את המקרקעין מהפטריארך היווני עד שנת 2053), בהתאם להסכם חכירה מהוון המסתיים באפריל 2043.

הון אנושי - נכון ליום 31 בדצמבר 2016, מעסיקה הקבוצה בפעילות מקס ברנר 354 עובדים לעומת 406 בשנת 2015, כאשר עיקר השינוי נובע מסגירת סניפי מקס ברנר בניו ג'רזי ובמרילנד.

חלק רביעי - עניינים הנוגעים לפעילות הקבוצה בכללותה

16. לקוחות

16.1. התפלגות המכירות ללקוחות

א. לקוחות הקבוצה בתחומי פעילותה, הן בישראל והן במדינות בהן פועלת הקבוצה מחוץ לישראל (למעט לקוחות שטראוס מים – ראו בסעיף 15.1 ה. לעיל), נחלקים לשני סוגים עיקריים: לקוחות השוק הקמעונאי ולקוחות שוק "הצריכה מחוץ לבית" ("AFH"). הלקוחות הקמעונאיים (דוגמת רשתות שיווק, מכולות, מינימרקטים, סופרים, מזנונים, קיוסקים), מספקים לצרכנים מוצרי מזון ומשקאות, בעיקר לצריכה ביתית.

לקוחות שוק הצריכה מחוץ לבית (AFH), דוגמת מקומות עבודה, בתי חולים, בתי קפה, בתי מלון, מכונות קפה ומכונות מכירה אוטומטיות, מספקים לצרכן הזדמנויות צריכה של מוצרי מזון ומשקאות בזמן שהותו מחוץ לבית. בחלק משוק הצריכה מחוץ לבית, ישנן מכירות המתבצעות על פי מכרזים של גופים שונים, כאשר הכמות והמחיר מוגדרים מראש.

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

ב. לאור השינויים במפת הקמעונאות, כמתואר בסעיף 8.2 לעיל, החל משנת 2016, הקבוצה מחלקת את הלקוחות הקמעונאיים ל- "שוק הלקוחות הגדולים", המאופיינים בפריסה גיאוגרפית רחבה, וברכש מרכזי בהיקפים גדולים (רשתות ארציות) יחסית, ול- "שוק הפרטי". **בישראל** – שוק הלקוחות הגדולים כולל את רשתות השיווק הגדולות, ביניהן: "שופרסל", "יזנות ביתן" (לפרטים בדבר מיזוג "מגה" ליינות ביתן ראו סעיף 8.2 לעיל), "אוסר עד", "רמי לוי", "יוחננוף", "מחסני השוק", "ויקטורי" ו"חצי חינם". מוצרי הקבוצה מופצים ישירות לסניפים השונים או למרכזים לוגיסטיים של רשתות השיווק הגדולות. לקבוצה הסכמות מסחריות עם כל אחת מרשתות השיווק הגדולות, המתחדשות מידי שנה, שנתיים או שלוש שנים, עבור הרשת כולה. בין הקבוצה לרשתות השיווק קיימים תנאי אשראי שונים בהתאם למדיניות הקבוצה. השוק הפרטי כולל רשתות קמעונאיות פרטיות שאינן בפריסה ארצית מלאה, ביניהן: סטופ מרקט וסופר ברקת, וכן מספר רב של נקודות פרטיות- מינימרקטים, מכולות וחנויות נוחות.

בעקבות כניסתו לתוקף של חוק המזון, עודכנו ההסכמות אל מול הקמעונאים, על פי חוק המזון, כך שיעמדו במגבלות החוק בכלל, ועם אופן ההתחשבות עם הקמעונאים הגדולים בפרט. כך למשל, טרם חוק המזון, לחלק מן הקמעונאיים שולמה עמלת סדרנות בגין סידור מוצרי החברה עפ"י אחוז קבוע מהמכירות. לאחר כניסת החוק לתוקף, הוחלפה עמלת הסדרנות בהנחת סדרנות, הנקבעת מראש כאחוז קבוע מהמכירות בפועל, המחושבת פר יחידת מוצר בחשבונית. בנוסף, בוטלו תשלומים האסורים על פי חוק המזון, כגון תשלום בגין עלויות לוגיסטיות נוספות (בעיקר עמלת מרלו"ג ועמלת משטח), וכן עלויות פעילות פרסום של מוצרי החברה לצרכנים (כגון פרסום בעלון ובאתר האינטרנט של הקמעונאים), תשלום בגין רכישת שטחי מכירה, ותשלום מענקים לקמעונאים גדולים בגין עמידה ביעדים. לפרטים נוספים בדבר חוק המזון והשפעותיו ראו סעיפים 17 ו- 24 להלן, סעיף שינויים בסביבה הכלכלית בדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ב' להלן, וביאור 3.14.4 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016 בחלק ג' להלן.

מחוץ לישראל – לקוחות הקבוצה במגזר הקפה הבינלאומי במדינות מרכז ומזרח אירופה כוללים את לקוחות השוק הקמעונאי, לקוחות ה-AFH וייצוא ממדינות מזרח אירופה למדינות שכנות מעת לעת. בשוק הקמעונאי קיימת מגמת של התחזקות המסחר המודרני, המאופיין במרכזי שיווק גדולים ורשתות שיווק ארציות, לעומת המסחר המסורתי, המאופיין בחנויות שכונתיות. באוקראינה ובסרביה השוק המסורתי עדיין דומיננטי, בעוד שבפולין, רוסיה וברומניה המסחר המודרני הגיע כבר ליותר ממחצית השוק הקמעונאי. במרכז ומזרח אירופה, השוק המאורגן כולל רשתות שיווק ארציות (National Key Account), ורשתות סיוטואיות "Cash & Carry" ו-Discount המתאפיינות במחירים מוזלים.

בברזיל – מכירות המיזם המשותף טרס קוראסוס (JV) נעשות בעיקר דרך ערוצי הפצה ישירים המגיעים לכ- 64 אלף לקוחות קמעונאים. בנוסף, מבצעת החברה מכירות ללקוחות ה-AFH, ולחנויות חשמל בהם נמכרות מכונות קפה.

לקוחות מטבלים וממרחים בינלאומי – מוצרי המטבלים והממרחים בארה"ב נמכרים ומופצים לרשתות Club Chains (רשתות בעלות מחסנים ענקיים המתמחות במכירות של מבחר מותגים מצומצם באריזות גדולות ובמחירים מוזלים), המהוות כ-10% מהשוק; Mass Merchandisers (רשתות כלבו גדולות כמו – Wall Mart) המהוות כ-24% מהשוק; רשתות קמעונאיות (חנויות ברשתות ארציות ואזוריות) – המהוות כ-55% מהשוק; וחנויות נוחות והשוק המוסדי המהווים כ-11% מהשוק. הלקוח הגדול ביותר המהווה כ-10.5% מסך המכירות של סברה הינו "Kroger" שהינה רשת קמעונאית. המוצרים באוסטרליה ומקסיקו

נמכרים ומופצים ברשתות המרכזיות וברשתות פרטיות. במערב אירופה מוצרי החברה נמכרים לרשתות וחנויות המתמחות במוצרים אורגניים, כאשר חלק מהמכירות מתבצעות באמצעות מפיצים מקומיים.

ג. להלן התפלגות סך המכירות של הקבוצה (במיליוני ש"ח) ושיעורן מסך הכנסות הקבוצה, בפילוח לפי סוגי הלקוחות, בשנים 2015 ו- 2016 (לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל):

ערוצי המכירה – 2016								סוג לקוח
שיעור מסה"כ	סה"כ קבוצה	אחר	מטבלים וממרחים בינלאומי	קפה בינלאומי	קפה ישראל	תענוג והנאה	בריאות ואיכות חיים	
41.8%	3,323	--	572	1,150	269	362	970	שוק לקוחות גדולים
39.4%	3,126	--	100	1531	171	473	851	שוק פרטי
7.4%	589	94	45	143	115	69	123	AFH
11.4%	905	496	--	176	118	102	13	אחר
100%	7,943	590	717	3,000	673	1,006	1,957	סה"כ
ערוצי המכירה – 2015 (*)								סוג לקוח
שיעור מסה"כ	סה"כ קבוצה	אחר	מטבלים וממרחים בינלאומי	קפה בינלאומי	קפה ישראל	תענוג והנאה	בריאות ואיכות חיים	
42.8%	3,267	--	596	1,056	273	367	975	שוק לקוחות גדולים
38.2%	2,918	--	108	1,432	139	447	792	שוק פרטי
7.8%	600	109	48	136	113	67	127	AFH
11.2%	857	483	--	161	122	87	4	אחר
100%	7,642	592	752	2,785	647	968	1,898	סה"כ

(*) סוג מחדש

ד. פילוח גיאוגרפי של הלקוחות - להתפלגות מחזור המכירות לפי אזורים גיאוגרפיים, ראו באור 27.4 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן.

16.2 תלות בלקוחות

בשנת 2016 לא היו לקוחות אשר הכנסות הקבוצה מהמכירות אליהם עלו על 10% מסך הכנסות הקבוצה על פי דוחותיה הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל, ואשר אובדנם ישפיע באופן מהותי על תוצאות פעילות של הקבוצה לטווח הבינוני והארוך.

17. שיווק והפצה

17.1 בישראל (ללא שטראוס מים)

א. מערך המכירות וההפצה של כלל מוצרי הקבוצה בישראל (מוצרי בריאות ואיכות חיים, מוצרי תענוג והנאה ומוצרי הקפה בישראל), משרת כ- 13 אלף נקודות מכירה, הכוללות מרכולים, סופרמרקטים, חנויות מכולת, מינימרקטים, קיוסקים, בתי מלון, מסעדות, בתי קפה, מקומות עבודה ועוד.

ב. במהלך שנת 2015 הושלם המעבר למרכז ההפצה בשוהם אשר מהווה מרכז לוגיסטי ממוזג לכל הקטגוריות. המעבר למרכז הלוגיסטי בשוהם יצר סביבת עבודה יעילה, איכותית וידידותית לעובדי החברה ובנוסף מהווה פלטפורמה למינוף היכולות הלוגיסטיות ויכולות ההפצה הקיימות של החברה, דבר המאפשר לחברה לצמוח בקטגוריות הקיימות שלה, ולהתפתח בקטגוריות חדשות. באתר שוהם ממוקמים גם משרדי המכירות והלוגיסטיקה.

המידע האמור בסעיף זה, לפיו המרכז הלוגיסטי החדש בשוהם עשוי לאפשר לחברה לצמוח בקטגוריות הקיימות שלה ולהתפתח בקטגוריות חדשות, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח, הכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותם. בפועל, ייתכן כי החברה לא תמנף את מרכז ההפצה באופנים האמורים, וזאת בין היתר בשל מצב השוק, רגולציה כלפי חברות מזון וכו'.

ג. התוצרת המוגמרת משונעת ממחסני התוצרת המוגמרת במפעלי הקבוצה, אל שלושת מרכזי ההפצה בשוהם, חיפה ועכו (אשר ערוכים לתת גיבוי לשוהם במקרה של תקלה). בנוסף, קיימים מרכזי שטעון ביטבתה, באר שבע ובקרית שמונה, אליהם משונעת התוצרת ממרכזי ההפצה.

ד. במרכזי ההפצה מלקטים הזמנות, ומנפקים את ההזמנות לנהגים פנימיים ולמפיצים עצמאיים. המכירה וההפצה מתבצעות בהתאם לאחת מן האפשרויות הבאות: בשיטת Pre-sale - המתבצעת בעיקר ברשתות שיווק ובחנויות הגדולות, מבוצע איסוף ההזמנות מלקוחות על ידי

נציג המכירות של הקבוצה או על ידי הלקוחות, ואספקתן בפרק זמן של עד 48 שעות לחנויות או למרכזים הלוגיסטיים של חלק מרשתות השיווק הגדולות. בתחילת שנת 2014 החברה ביצעה מהלך משמעותי אשר בעקבותיו החברה מספקת לרוב לקוחותיה מוצרים מצוננים בפרק זמן של עד 24 שעות; בשיטת Van-sale - המתבצעת בעיקר בנקודות המכירה בערוץ המינימרקטים, המכולות והקיוסקים הקטנים, באופן ישיר מרכב ההפצה המשמש כמחסן נייד. בשיטה זו, המפיץ הוא שמבצע את ההזמנה ממרכז ההפצה, על פי תוכנית הביקורים בנקודות המכירה שהוא צפוי לבצע. בנוסף, פועלת הקבוצה בערוץ ה-AFH - גם בשיטת מכירה והפצה שלישית ה- Tele-sale - באמצעות איסוף טלפוני של ההזמנות מהלקוחות, ואספקתן מתבצעת בפרק זמן של עד 48 שעות.

ה. מערך ההפצה של החברה מבוסס בעיקרו על מערך מפיצים עצמאיים (מערך חיצוני), ומערך מפיצים פנימי (עובדי החברה).

ו. מערך המפיצים העצמאיים, מפיץ בעיקר מוצרי בריאות ואיכות חיים מצוננים (מוצרי חלב, משקאות חלב ומיצים טריים), בעוד שמערך המפיצים הפנימי מפיץ בעיקר מוצרי תענוג והנאה, מלוחים, יד מרדכי וקפה.

המפיצים העצמאיים, מפיצים רק מוצרים המיוצרים או המופצים על ידי הקבוצה, ונקודות המכירה נקבעות על ידי הקבוצה בהתאם לחלוקה של קווי ההפצה בין המפיצים השונים. החברה נושאת באחריות לגביית התמורה מהלקוחות. המפיצים מתחייבים לדאוג על חשבונם לרכב מתאים להובלה בקירור, בהתאם למפרט הטכני שנקבע על ידי הקבוצה. במקרה של מכירה ללקוחות גדולים וכן ללקוחות גדולים בערוץ המכירות AFH, הקבוצה (ולא המפיץ) היא שמבצעת את המכירה ישירות ללקוח.

תמורת ההפצה, משלמת הקבוצה למפיצים העצמאיים עמלות המוגדרות כשיעור ממחזור המכירות, המשתנה בהתאם לסוג הלקוח (ערוצי הפצה חדשים מאופיינים בעמלות גבוהות), גודל הלקוח (שיעור העמלה יורד ככל שהיקף המכירה עולה), סוג הפעילות הנדרש (מכירה, הזמנה, ליקוט או גביה) ומדדי ביצוע מסוגים שונים.

עם מרבית המפיצים החיצוניים קשורה הקבוצה בהסכמים, לפיהם היא זכאית לסיים את ההתקשרות עם המפיץ במתן הודעה מוקדמת. זכות ההפצה ניתנת למפיץ על ידי הקבוצה ללא מתן תמורה ואינה ניתנת להעברה על ידי המפיץ, אלא בהסכמת הקבוצה. בין החברה לבין המפיצים לא מתקיימים יחסי עובד מעביד.

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

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

ט. לקבוצה הסכמי הפצה בלעדיים בישראל עם מפיץ חיצוני לשירות בתי הסוהר והמשטרה ועם חברת הפצה לשקמיות בצבא, להפצת מוצרי המזון (למעט מוצרי חלב, משקאות חלב וסלטים) של הקבוצה. כמו כן, לקבוצה מספר מפיצים חיצוניים בלעדיים הרוכשים את מוצרי הקבוצה, ומוכרים אותם בשטחי הרשות הפלשתיאית.

י. בנוסף, בהתאם להוראות חוק המזון, נאסר על ספק גדול או מי מטעמו לעסוק בסידור מצרכים בחנויות של קמעונאי גדול. וכן להכתיב, להמליץ או להתערב בדרך אחרת בעניין סידור מצרכים. יחד עם זאת, חוק המזון מאפשר לממונה לתת פטור בעניינים מסוימים. ואכן, מאז כניסתו של חוק המזון לתוקף, נקבעו הוראות שעה שעניין פטור לפעולות ולהסדרים שעניינם סידור מוצרים בחנות של קמעונאי גדול. הפטור מתיר לספק שירותי סדרנות לקמעונאים גדולים, העומדים בהוראות המנויות בפטור. בשנים 2015-2016 סיפקה החברה שירותי סדרנות לקמעונאים גדולים, אשר זכאים לפטור מהוראות חוק המזון, בכפוף לעמידה בתנאים המנויים בכללים. בינואר 2017 פרסמה הממונה על ההגבלים העסקיים הוראת שעה ובה תנאים חדשים אשר עמידה בהם תאפשר לחברה להמשיך להעניק שירותי סדרנות בשנים 2017-2019. כללים אלו יכנסו לתוקף ב-2 באפריל 2017, והחברה מקיימת הערכות לעמידה בתנאים החדשים מול הקמעונאים הגדולים. בנוסף, עד לכניסתו לתוקף של חוק המזון, החברה ניהלה מו"מ מסחרי עם הקמעונאים לגבי הקצאת שטחי מכירה בחנויות בתמורה לתשלום. בעקבות כניסת חוק המזון לתוקף, נאסר על הספקים הגדולים להכתיב, להמליץ או להתערב לקמעונאים בקשר עם שטחי מדף המוקצים למוצריהם. כלומר, החברה מנועה מלעסוק בשטחי מכירה שמוקצים למוצריה במדפי החנויות, בהתאם לאיסור הקבוע בחוק ביחס לספקים הגדולים, ובהם החברה, וזאת למעט במקרה של השקת מצרך חדש (כהגדרתו בחוק המזון).

לפרטים נוספים ראו סעיף 24 להלן, וסעיף שינויים בסביבה הכלכלית בדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2016 בחלק ב' להלן.

יא. החברה דואגת לנהל את טריות המוצרים על המדף ולאסוף את ההחזרות מרוב נקודות המכירה ולהשמידם. מקום שבו הופעלה סדרנות עצמית (ראו סעיף 17.1 לעיל), מטופלות ההחזרות בהתאם למוסכם.

17.2. במדינות מחוץ לישראל

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

ברזיל - מערך המכירות וההפצה של טרס קוראסוס (JV) משרת כ-64 אלף לקוחות, המייצגים 300 אלף נקודות מכירה הנערך בשיטת ה-Pre-Sale, ומתבצע בעיקר באמצעות מפיצים שכירים, תוך שימוש מועט במפיצים עצמאיים עמם מתקשרת הקבוצה בעת הצורך. הובלת המוצרים נעשית על ידי משאיות של הקבוצה, ומשאיות של מפיצים חיצוניים בהתאם לצורך. זמני האספקה נעים בין 24 שעות ל-7 ימים, בהתאם למיקום הלקוח (זמני האספקה הארוכים רלוונטיים ללקוחות המצויים באזורים כפריים מרוחקים).

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

סברה ואובלה - מערך המכירות וההפצה משרת כ-50 אלף נקודות מכירה בארה"ב ובקנדה. הפצת המוצרים נעשית באמצעות מערכי הפצה לוגיסטיים עצמאיים בבעלות צד שלישי, ומחסני הייצור של סברה או אובלה לפי העניין. המוצרים נמכרים בשיטת ה-Pre-Sale, ומופצים ישירות למרכזים הלוגיסטיים של הרשתות, או באמצעות מפיצים סיטונאיים עצמאיים, וכן על ידי חברות הובלה חיצוניות. לא קיים מערך סדרנות אצל הלקוחות, זמני האספקה הינם עד 14 ימים מיום קבלת ההזמנה ללא אפשרות להחזרת סחורה.

18. רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים

מהות ומיקום	ייעוד	שטח בנוי	זכויות באתר	שעבודים
בניין משרדים בפארק ינאי, רחוב הסיבים 49, פתח תקווה (בניינים 3 ו-4)	משרדי ההנהלה הראשית של הקבוצה	קומת קרקע, 9 קומות מעליהן, ושטחי מרתפים וחניות.	זכות להירשם כבעלים. על הנכס רשומה הערת אזהרה לטובת החברה, וכן רשומים לטובת החברה שעבודים ומשכונות על זכויות המוכרות בנכס. במסגרת ההסכמים התחייבו המוכרות להשלים את רישום הזכויות בנכסים הללו על שמן ואולם נכון ליום 31 בדצמבר 2016 רישום זה טרם הושלם.	--
קומה ח' בבניין 6 ושטחים מסחריים בבניינים 5 ו-6 בפארק ינאי, רחוב הסיבים 49, פתח תקווה	נכון למועד דוח זה השטחים כאמור מוחזקים למכירה. לפרטים נוספים ראו ביאור 16.3 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן.	קומה ח' בבניין 6 ושטחים מסחריים בבניינים 5 ו-6 בפארק ינאי, רחוב הסיבים 49, פתח תקווה	בהסכמים נקבעו הוראות שמטרתן להבטיח את זכויותיה של החברה וכן את רישום הבית המשותף.	

לפרטים נוספים בדבר נכסי הנדל"ן שאינם מיוחסים לתחום פעילות מסוים ראו באור 16.2 ו-25 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן.

19. מחקר ופיתוח

הקבוצה עוסקת באופן שוטף, כחלק מהאסטרטגיה העסקית שלה, בפיתוח מוצרים חדשים והחדרתם לשוק וכן בריענון מוצרים קיימים, בין היתר, בדרך של חידוש טכנולוגי, חדשנות המוצרים ואריזות המוצרים כמענה לדרישות ולטעמי קהלי היעד. הפיתוח והחדשנות של מוצרי המחלבה וחיטופים מלוחים - מבוצע בין היתר תוך שימוש בידע המקיף המצוי בידי השותפים האסטרטגים של הקבוצה דנונה ופפסיקו, בהתאמה. פיתוח פתרונות שונים בתחום הסלטים המצוננים בישראל - נעשה בשיתוף פעולה עם סברה. בנוסף, הקבוצה פועלת להגברת שיתופי הפעולה הטכנולוגיים עם חברות גלובאליות מדיסציפלינות מקבילות, כגון חברות קוסמטיקה, אריזה, חומרי גלם, מכונות ועוד.

במהלך 2016 הקבוצה המשיכה בפיתוח מוצרים חדשניים בעלי מאפיינים בריאותיים, לשיפור ולייעול תהליכי הייצור, לפיתוח צריכת אנרגיה חלופית, לפיתוח מקורות חומרי גלם, לשמירת איכות הסביבה ולפיתוח אריזות חדשות שישפרו את השמירה על איכות וטריות המוצרים. המענה הטכנולוגי לצרכי הקבוצה, ניתן על ידי צוותי טכנולוגיה, המורכבים מאנשי הפיתוח ביחידות העסקיות, וצוותי הנדסה וטכנולוגיה במפעלים. כמו כן, הוקם צוות מקצועי מדיסציפלינות שונות בהנהלת הקבוצה, במטרה לחזק את המנהיגות הטכנולוגית של הקבוצה. הצוות עוסק בבניית תשתיות של תהליכי ניהול, קידום מקצועי, תכניות הכשרה, תכניות הדרכה ייעודיות, מסלולי התפתחות, מדדי ביצוע וחידוד פרופיל גיוס כוח אדם.

הקבוצה פועלת לאיתור, פיתוח והטמעה של טכנולוגיות פורצות דרך ולשם כך ייסדה בישראל את "AlphaStrauss the FoodTech community", שהיא קהילה אשר מחברת באופן אקטיבי את הקבוצה לחוקרים, ממציאים, יזמים, מוסדות אקדמיים, קרנות הון סיכון וגורמי מחקר ממשלתיים. הקהילה הוקמה מתוך הבנה שהחיבור בין מאגר המוחות העצום שיש בישראל לבין הידע והנסכים (מותגים, אתרי ייצור וכדומה) של הקבוצה והיכולת שלה להפוך טכנולוגיות למוצרים הוא בעל ערך גדול לכל המשתתפים בקהילה. במהלך 2016 נבחנו עשרות רבות של טכנולוגיות חדשות, ובוצעו מעל ל-20 פרויקטים. הפרויקטים בחנו, באופן מתקדם, טכנולוגיות שונות בעלות ערך בכל המעטפת הטכנולוגית של מוצרי הקבוצה, חומרי גלם, תהליכי ייצור, רכיבים ייחודיים, תהליכי בקרה ואבטחת איכות, אריזות, אנרגיה, שפכים ורכיבים בעלי תועלת בריאותית.

במהלך 2015, השיקה הקבוצה את פעילותה של החממה הטכנולוגית - "the Kitchen" בתוכנית "החממה" של המדען הראשי. מטרת החממה, היא חיזוק תחום הטכנולוגיות המתקדמות בעולם המזון (FoodTech) בישראל, על ידי השקעה במיזמים טכנולוגיים בשלב התפתחותי מוקדם, שמציעים פתרונות לתעשיית המזון הגלובאלית. ב-1 לינואר 2015 לאחר הזכייה בזיכיון, נפתחה החממה בעיר אשדוד. במשך שמונה שנות הזיכיון החממה צפויה לקלוט מדי שנה מספר מיזמים חדשניים בתחום, לטפח אותם ולהוביל כל אחד מהם לגיוס השקעות המשך תוך שנתיים. ב-2015 החממה ביצעה השקעות ראשונות במיזמים טכנולוגיים ובמהלך 2016 אושרו שלוש השקעות נוספות.

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

למחקר ופיתוח בפעילות בשטראוס מים ראו סעיף 15.1 ח לעיל.

להערכת החברה, סך המשאבים הכספיים שהושקעו במהלך 2016 כחלק מפיתוח טעמים ומוצרים חדשים, אריזות חדשות, שיפור וייעול תהליכי עבודה, פרויקטים הקשורים בטכנולוגיות פורצות דרך וכדומה הגיעו לכ- 82 מיליון ש"ח לעומת 68 מיליון ש"ח בשנת 2015.

20. הון אנושי

20.1 מבנה ארגוני

- א. החברה פועלת במודל תפעולי, המתבסס על מערך מטריציוני המשלב בין יחידות עסקיות, אשר אחראיות על צמיחה רווחית, יחד עם יחידות מרכזיות במטה הקבוצה ובפעילות בישראל שמנהלות את תהליכי הליבה, והתהליכים התומכים לרוחב הארגון.
- ב. להלן תרשים המבנה הארגוני של הקבוצה, בסמוך למועד פרסום הדוח התקופתי:

נשיא ומנכ"ל הקבוצה



*פעילות המלוחים מהווה חלק מתחום תענוג והנאה, מנוהלת בשותפות עם פפסיקו.

** מנכ"ל ברזיל מדווח לדירקטוריון המיזם המשותף טרס קוראסוס (JV) בברזיל

ג. **הנהלה בכירה –** את הקבוצה מובילה ומנהלת הנהלת הקבוצה. הנהלת הקבוצה מתווה את האסטרטגיה הכוללת של הקבוצה ושל החברות הבנות, ועוקבת אחר השגת התוצאות העסקיות. חברי הנהלת הקבוצה משמשים גם כחברי דירקטוריון של החברות והיחידות הפעילות העיקריות של הקבוצה, המתווים את הכיוונים האסטרטגיים בקבוצה. הנהלת הקבוצה כוללת את נשיא ומנכ"ל הקבוצה, משנה למנכ"ל הקבוצה, יועץ משפטי ומזכיר הקבוצה, סמנכ"ל משאבי אנוש של הקבוצה וסמנכ"ל הכספים של הקבוצה.

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

ה. התחומים הנכללים במטה הינם: כספים (חשבונות, כלכלה ובקרה, קשרי משקיעים, גזברות, דל"ן, ביטוח וניהול סיכונים), מערכות מידע, משאבי אנוש, לשכה משפטית ומזכירות החברה, אחריות תאגידית, תקשורת ודוברות, אסטרטגיה, טכנולוגיה, יחידת החדשנות "אלפא שטראוס", החממה הטכנולוגית, פיתוח עסקי ולשכות היו"ר והמנכ"ל. לפירוט מספר העובדים במטה הקבוצה בשנים 2016 ו-2015, ראו בסעיף 20.2 ב. להלן.

ו. **הפעילות בישראל –** לפעילות הקבוצה בישראל הנהלה נפרדת. ההנהלה אחראית לניהול הפעילות בישראל, לבניית האסטרטגיה שלה, ולאישורה מול הנהלת הקבוצה. הנהלת הפעילות בישראל אחראית למימוש האסטרטגיה, להשגת היעדים הנגזרים ממנה, וכן לפיתוח כוח האדם והמומחיות. הנהלת שטראוס ישראל מורכבת ממנכ"ל שטראוס ישראל, מנהל חטיבת מחלבות, מנהל חטיבת מזון טרי (חטיבות השייכות לתחום בריאות ואיכות חיים), מנהל חטיבת הממתקים, מנהל חטיבת המלוחים (חטיבות השייכות לתחום תענוג והנאה), מנהל חטיבת קפה ישראל, מנהל שרשרת אספקה ותפעול, מנהל המכירות, מנהל משאבי אנוש ומנהל הכספים.

החטיבות העסקיות ("בריאות ואיכות חיים" ו-"תענוג והנאה") אחראיות על הצמיחה והרווחיות שבתחומי אחריותן, וכן על ניהול אתרי הייצור שלהן וההוצאה לפועל של תכניות הייצור על פי המסגרות שנקבעות על ידי מערך התכנון שבשרשרת אספקה.

יובהר, כי בראש כל חטיבה עסקית עומדת הנהלה נפרדת, הכוללת את מנהל החטיבה, וכן מנהלי כספים, תפעול, פיתוח, שיווק ומשאבי אנוש (שבחלקם כפופים גם ליחידות המרכזיות המקצועיות).

היחידות המרכזיות (מכירות, שרשרת אספקה, משאבי אנוש וכספים), מעניקות שירותים מקצועיים לחטיבות העסקיות.

חטיבת המכירות, אחראית על מערך המכירות וההפצה של כלל מוצרי הקבוצה בישראל, לכלל הלקוחות הקמעונאים של הקבוצה בישראל. חטיבת שרשרת אספקה, מטפלת ברכש מרוכז של חומרי גלם לחטיבות השונות, וכן אחראית לשינוע והובלה של חומרי גלם למפעלים, ולשינוע והובלה של מוצרים מוגמרים מהמפעלים למרכזי ההפצה, השטעון ולמחסנים של הקבוצה בישראל. חטיבת שרשרת אספקה, משמשת כגוף המקצועי האחראי לניהול תכנון הביקושים וההספקות, ובכלל זה לקביעת המדיניות והאסטרטגיה בנושאי תכנון הייצור, הרכש והלוגיסטיקה של הקבוצה בישראל.

תחום משאבי אנוש, מהווה שותף עסקי בליווי של תהליכים ארגוניים, ליווי תהליכי שינוי ועוד. בנוסף, מנהל את יחידת משאבים משותפים לתחומי הגיוס, שכר והטבות, הדרכה והכשרה, רווחת הפרט ויחסי עבודה, המשרתת את כלל הפעילות בישראל.

מטה הכספים בישראל, מתמקד במתן שרות לחטיבות העסקיות וליחידות המרכזיות בישראל, בתחומי ניהול הביצועים, דיווח כספי וניהולי, שכר, תכנון תקציבי ואסטרטגי, תחזיות ועוד.

ז. **פעילות הקפה –** לפעילות הקבוצה בתחום הקפה הנהלה נפרדת, הנהלת שטראוס קפה. ההנהלה אחראית לניהול מלא של הפעילות, לבניית האסטרטגיה שלה, ולאישורה מול דירקטוריון חברת הקפה. הנהלת פעילות הקפה אחראית למימוש האסטרטגיה, להשגת היעדים הנגזרים ממנה וכן לפיתוח כוח האדם והמומחיות. בהתאם להסכמי שירותים בין החברה לבין שטראוס קפה, החברה מעניקה לשטראוס קפה בישראל שירותי מטה מסוימים, כגון שירותי משאבי אנוש, שירותים משפטיים, תפעול ולוגיסטיקה, מכירות והפצה, אשר מכוונים על ידי הנהלת הקבוצה. הנהלת שטראוס קפה מורכבת ממנכ"ל, מנהל משאבי אנוש, מנהל שיווק, מנהל כספים ופיתוח עסקים ומנהל תפעול ושרשרת אספקה. הנהלת שטראוס קפה מצויה תחת פיקוחו של דירקטוריון שטראוס קפה. מטה פעילות שטראוס קפה ממוקם בהולנד, משם מנוהלת פעילות הקפה הבינלאומית באמצעות הנהלות של החברות במדינות השונות: שווייץ, פולין, רוסיה, אוקראינה, רומניה, סרביה, גרמניה, ישראל וברזיל (פעילות הקפה בברזיל פועלת באמצעות המיזם המשותף טרס קוראסוס (JV), ומפוקחת על ידי דירקטוריון טרס קוראסוס).

בראש כל חברה במדינה, מטה הנהלה נפרד, בהתאם למטה ולפעילות המתבצעת באותה חברה.

ח. **פעילויות מטבליים וממרחים בינלאומי** – לפעילות הקבוצה בתחום מטבליים וממרחים בינלאומי הנהלה נפרדת, הנהלת סברה מורכבת ממנכ"ל, סמנכ"ל כספים, מנהל משאבי אנוש, מנהל שרשרת אספקה, מנהל טכנולוגיות, מנהל מכירות, מנהל צמיחה ויכולות ומנהל שיווק, כאשר ההנהלה אחראית גם על הניהול של סברה בארה"ב, וגם על הניהול של סברה בקנדה. לאובלה ולמקסיקו יש מנהלי מדינה, מנהלי כספים ומנהלי שיווק, אשר מקבלים הכוונה מקצועית מהנהלת סברה. ההנהלה של סברה אחראית לניהול מלא של הפעילות, לבניית האסטרטגיה שלה, ולאישורה מול דירקטוריון סברה ואובלה. הנהלת פעילות סברה אחראית למימוש האסטרטגיה, להשגת היעדים הנגזרים ממנה, וכן לפיתוח כוח האדם והמומחיות בסברה ואובלה. הנהלת סברה ואובלה מצויה תחת פיקוחו של דירקטוריון סברה, המורכב מארבעה דירקטורים – שניים מטעם החברה, ושניים (אשר אחד מהם מכון כי"ר הדירקטוריון) מטעמה של פפסיקו. כאשר הנהלת אובלה, מצויה תחת פיקוחו של דירקטוריון אובלה.

ט. **פעילות מקס ברנר בארה"ב** מנוהלות באמצעות הנהלות מקומיות.

י. **פעילות שטראוס מים** מנוהלת באמצעות הנהלה נפרדת, בראשות מנכ"ל שטראוס מים. ראו סעיף 15.1 ט לעיל.

20.2 מצבת העובדים

א. סך העובדים המועסקים בידי הקבוצה הינו כ- 14,830 וכ- 14,491 עובדים, נכון לימים 31 בדצמבר 2016 ו- 31 בדצמבר 2015 (*) בהתאמה (כולל כ- 1,142 וכ- 1,522 (*) עובדי חברות כוח אדם נכון לימים 31 בדצמבר 2016 ו- 31 בדצמבר 2015, בהתאמה). מצבת העובדים כוללת את כלל העובדים בקבוצה, כולל חברות בשליטה משותפת בהן מחזיקה החברה 50% לפרטים נוספים ראו סעיף 5 לעיל).

ב. להלן פירוט מספר העובדים במטה הקבוצה שבפתח תקווה, כולל 0 ו- 6 עובדי חברות כוח אדם, נכון ליום 31 בדצמבר 2016 וליום 31 בדצמבר 2015, בהתאמה:

מספר עובדים ליום 31.12.2015	מספר עובדים ליום 31.12.2016	
165	176	עובדי מטה הקבוצה

ג. להלן פירוט מספר העובדים בקבוצה אשר כוללים במטה ישראל, מטה חטיבת המכירות ומטה חטיבת שרשרת אספקה, המשרתים את כלל פעילות הקבוצה בישראל, כולל 77 ו- 157 עובדי חברות כוח אדם זמניים, נכון לימים 31 בדצמבר 2016 ו- 31 בדצמבר 2015:

מספר עובדים ליום 31.12.2015	מספר עובדים ליום 31.12.2016	
1,615	1,347	עובדי מטות ישראל, מטה חטיבת המכירות ומטה חטיבת שרשרת אספקה (**)

ד. הקבוצה מעסיקה 11,196 עובדים, בנטרול מחצית מעובדי החברות באיחוד יחסי, בהתאם לדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל (בכל חברות הקבוצה, הקבוצה מעסיקה 14,830 עובדים (כמחציתם בישראל) כאמור בסעיף 20.2 א לעיל). הקבוצה מעסיקה 7,561 עובדים בחברות בשליטה הקבוצה (עפ"י הדוחות החשבונאיים).

(*) נתוני 2015 תוקנו.

(**) לפרטים נוספים ראו סעיפים 9.10 ו- 10.10 לעיל.

20.3 הטבות וטיבם של הסכמי ההעסקה

ישראל:

מרבית עובדי הקבוצה בישראל, מועסקים על פי הוראות הסכמים קיבוציים. קיימים הסכמים קיבוציים כלליים, החלים על כל עובדי הקבוצה, מכוח חברות של חברות הקבוצה בהתאחדות התעשייתיים בישראל, והנוגעים לתנאי השכר, להפרשות ביטוח פנסיוני, לתשלום קיצבת הבראה, להחזר נסיעות לעבודה וממנה ולתשלום תוספת יוקר. בנוסף, ישנם הסכמים קיבוציים, חלקם מתעדכנים מעת לעת, החלים על חלקם של עובדי הקבוצה בישראל, בשל השתייכותם המקצועית לענף הקפה הנמס, או לענף השוקולד והמתקנים. כמו כן, קיימים תנאים מסוימים בהסכמים קיבוציים מיוחדים שנחתמו במפעלי הקבוצה השונים, והחלים על העובדים המשתייכים לאותו מפעל בלבד, כולם או חלקם, ומתעדכנים, מעת לעת, בדרך של משא ומתן בין ועדי העובדים במפעל לבין ההנהלה. ב- 2016, נחתמו הסכמים בשלושה מפעלים של הקבוצה בישראל, ובינואר 2017, נחתם הסכם במפעל אחד נוסף של הקבוצה. ההסכמים כוללים קידומי שכר, תוספות וותק ותנאי רווחה מיוחדים לכל אתר. בשנת 2015, נחתם הסכם

קיבוצי ראשון בשטראוס מים, ברמת עובדים וראשי צוותים. תוקף ההסכם הינו ל- 4 שנים והוא כולל מנגנונים לפיטורין, עדכוני שכר ונלוות.

תנאי עבודתם של יתר העובדים נקבעו בחוזי עבודה אישיים, בין היתר, עובדי חטיבת המכירות, עובדי המטה וכן עובדי מטות הנהלה בכל החטיבות בישראל. אנשי המכירות בחטיבת המכירות מקבלים מעת לעת, או על בסיס קבוע, תמריצים המשתנים עם המכירות, וזאת בנוסף לשכר הבסיס. התמריצים נכללים במסגרת ההפרשות הפנסיוניות.

החברה מעניקה לעובדיה ובני משפחותיהם ביטוח בריאות בסיסי. לעובדים ניתנת האפשרות להרחיב את סל הבריאות במחיר מסובסד עבורם ועבור בני משפחותיהם, לכיסוי ניתוחים, ביטוח סיעודי שיקומי ומחלות קשות.

החברה מעמידה לרשות עובדיה את ה"קו החם", ערוץ ישיר לפניות בנושאי אתיקה, אכיפה פנימית בניירות ערך ומנהל תקין, הקיים לרשות כל עובדי הקבוצה ברחבי העולם. באמצעות ה"קו החם" יכולים העובדים ליזום דיווח במגוון נושאים ביניהם: אפליה והטרדה, התנהגות בלתי הולמת או בלתי מתאימה, גניבה, אלימות או איום, הפרת החוק או הפרת מדיניות הקבוצה ועוד. **מחוץ לישראל:**

כל עובדי חברות הקבוצה מחוץ לישראל מועסקים בהתאם לחוזי עבודה אישיים.

חובות הקבוצה בכל הנוגע לזכויות סוציאליות של העובדים, קבועות בחקיקה המתאימה בכל מדינה, והקבוצה מבצעת תשלומים כנדרש.

בברזיל, חלים על טרס קוראסוס (JV) הסכמים קיבוציים הנהוגים בכל מדינה בה היא פועלת. לא קיים הסכם קיבוצי כללי אחיד החל על כלל עובדי החברה. יחד עם זאת, בכל מדינה קיימים איגודים מקצועיים אזוריים, המחולקים לפי משלח יד (נהגים, עובדי ייצור וכו' ב).

בארה"ב, רוסיה, אוקראינה, פולין, רומניה וסרביה לא קיים הסכם קיבוצי כללי החל על עובדי החברה, והעובדים אינם מאוגדים באיגודים מקצועיים.

קיימת שונות בין המדינות לגבי טיבם ותנאיהם של הסכמי ההעסקה המושפעים, בין היתר, מהוראות הדין המקומי, ומתרבות העבודה המקובלת באותה מדינה. יחד עם זאת, הגישה של הנהלת הקבוצה בתחום משאבי אנוש היא, ככלל, להנהיג מדיניות אחידה, ככל שניתן הדבר, בכל המדינות בהן היא פועלת.

20.4 **תוכניות תגמול לעובדים בכלל הקבוצה** - הקבוצה מתמרת את עובדיה, בהתבסס על השגת יעדים איכותיים ויעדים פיננסיים של היחידה העסקית, בהתאם לתפקיד ולדרג העובד. היעדים נגזרים מתוך תכניות העבודה של החברה. ככלל, עובדים בכירים מתוגמלים גם על השגת יעדים ארוכי טווח.

20.5 **הלוואות לעובדים** - הקבוצה מאפשרת לעובדיה (בחלק מחברותיה), לקבל הלוואות וזאת בהתאם לנהליה, לרבות בהתחשב בגובה השכר והוותק של העובד. ההלוואות לעובדי הקבוצה בישראל צמודות למדד המחירים לצרכן, ונושאות ריבית בהתאם לשיעורים הקבועים בפקודת מס הכנסה. במדינות מסוימות, חל איסור על פי חוק לחייב עובדים בריבית. תקופת פירעון של ההלוואות בקבוצה היא עד חמש שנים. הלוואות מסכום מסוים ומעלה, מובטחות בשטרי חוב חתומים על ידי ערבים. יתרת ההלוואות לעובדים בקבוצה נכון ליום 31 בדצמבר 2016, הינה בסך של כ- 7 מיליוני ש"ח. בברזיל, קיים הסדר עם הבנקים למתן הלוואות לעובדים באמצעות הבנקים.

20.6 **עובדי קבלן** - בישראל, הקבוצה קשורה בהסכמים עם מספר חברות כוח אדם, לאספקת שירותי כוח אדם לפי צרכי הקבוצה, ולתקופה מוגבלת של עד 9 חודשים (התקופה המקסימלית על פי דין שניתן להעסיק עובד קבלן באמצעות חברת כוח אדם). בהסכמים אלו נקבע, בין היתר, כי לא יתקיימו כל יחסי עובד ומעביד בין עובדי חברות כוח האדם לבין הקבוצה, וכי חברות כוח האדם ישאו בתשלום שכר העבודה ושאר התנאים הסוציאליים להם זכאים עובדים אלו על פי דין. על פי ההסכמים, הקבוצה תשופה ותפוצה על ידי חברות כוח אדם בגין מזקים או סכומים שהקבוצה תידרש לשלם במקרה בו יינתן להסכם פירוש על פיו קיימים יחסי עובד-מעביד. ההסכמים עם חברות כוח אדם נערכו בהתאמה להוראות צו ההרחבה בענף כוח האדם, ובמטרה להבטיח כי חברות כוח האדם יקיימו את הוראות צו ההרחבה. ב- 2012, הוחתמו חברות כוח האדם מחדש על הסכם אחיד. הקבוצה גיבשה כלים ומנגנוני בקרה לאכיפת ביצוע הוראות צו ההרחבה על ידי חברות כוח האדם, הכולל בין היתר, בדיקות מדגמיות שוטפות של תלושי השכר של עובדי חברות כוח האדם.

בארה"ב, רוסיה, אוקראינה ופולין אין מגבלות רגולטוריות בנושא העסקת עובדי חברות כוח אדם. בברזיל, רומניה וסרביה קיימות מגבלות רגולטוריות על משך תקופת ההעסקה של עובדי קבלן; בברזיל למשך תשעה חודשים, ברומניה עד 36 חודשים, ובסרביה תקופת ההעסקה לא תעלה על 24 חודשים.

20.7 נושאי המשרה ומנהלים

- א. **תוכנית אופציות** – לפרטים בדבר תוכנית האופציות לעובדים בכירים ממאי 2003 ראו באור 23.1.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן.
- ב. **תוכנית ליחידות מניה חסומות** – לפרטים בדבר תוכנית ליחידות מניה חסומות מחודש יולי 2016 ראו באור 23.1.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן.
- ג. **לתוכנית בינלאומית להקצאה של אופציות** לא סחירות לעובדיה הבכירים של שטראוס קפה, הניתנות למימוש למניות שטראוס קפה, ואשר במקרה מסוים של רכישת TPG על ידי החברה, עשויות להתקבל אופציות שוות ערך של החברה בגין אופציות שטרם הבשילו, ראו סעיף 12.13 לעיל וכן באור 23.4 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן.
- ד. **תמריץ למנהלים** – התמריץ השנתי ליו"ר הדירקטוריון ולמנכ"ל מבוסס על עמידה ביעדי תקציב פיננסיים של הקבוצה. התמריץ השנתי למנהלים אחרים בישראל מבוסס על עמידה ביעדי תקציב פיננסיים של הקבוצה או תמהיל שלהם ביחד עם יעדי תקציב פיננסיים של הפעילות הרלבנטית, על עמידה ביעדים פונקציונליים של המנהל וכן מתמריץ בשיקול דעת (ובהתאם למדיניות התגמול לנושאי המשרה, יכול לחילופין להינתן לכפיפי מנכ"ל על פי קריטריונים שאינם ניתנים למדידה ובהתחשב בתרומה לחברה). בנוסף לתמריץ השנתי, ישנה אפשרות, במקרים מיוחדים, להעניק גם תמריץ מיוחד. להוראות מדיניות התגמול לנושאי משרה בחברה בין היתר ביחס לתמריץ לנושאי המשרה ראו דוח מיידי מיום 18 באוגוסט 2016 (מס' אסמכתא: 2016-01-105793). התמריץ למנהלים בחברות מחוץ לישראל מבוסס על עמידה ביעדי תקציב פיננסיים של הפעילות הרלוונטית ועל עמידה ביעדים פונקציונליים של המנהל.
- ה. **הטבות וטיבם של הסכמי ההעסקה** – נושאי המשרה ועובדי ההנהלה הבכירה בקבוצה מועסקים על פי הסכמי העסקה אישיים, הכוללים בין היתר, כסויים פנסיוניים במסלולים שונים. חלק מנושאי המשרה ועובדי ההנהלה הבכירה זכאים לתקופת הסתגלות, הסדרי פיצויים והסדרים אישיים מיוחדים נוספים. לפרטים נוספים ראו תקנה 21 בפרק פרטים נוספים על התאגיד בחלק ד' לדוח זה. לפרטים בדבר הסדרי ביטוח, פטור ושיפוי של נושאי משרה בחברה, ראו תקנה 29א לפרק פרטים נוספים על התאגיד.

21. מימון

21.1 כללי

הקבוצה מממנת את פעילותה מאמצעים עצמאיים, מאשראי בנקאי, ממוסדות פיננסיים ומאשראי פיננסי חוץ בנקאי. לפרטים בדבר הלוואות החברה ממוסדות בנקאיים וחוץ בנקאיים לרבות אגרות החוב שהונפקו על ידי החברה ראו באורים 20.2-20.4 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן.

21.2 להלן שיעור הריבית הממוצעת ושיעור הריבית האפקטיבית על הלוואות ממקורות בנקאיים וחוץ בנקאיים שהיו בתוקף במהלך שנת 2016, שאינן מיועדות לשימוש ייחודי בידי הקבוצה לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

שיעור ממוצע	הלוואות לזמן ארוך	הלוואות לזמן קצר	
מטה הקונצרן			
5.11%	5.11%	-	מקורות בנקאיים
4.22%	4.22%	-	מקורות חוץ בנקאיים (*)
ישראל			
2.90%	2.90%	-	מקורות בנקאיים
1.69%	1.69%	-	מקורות חוץ בנקאיים
קפה בינלאומי			
8.42%	11.56%	6.68%	מקורות בנקאיים
מטבלים וממרחים בינלאומי			
2.19%	2.50%	1.81%	מקורות בנקאיים
אחר			
3.33%	3.41%	2.78%	מקורות בנקאיים
3.58%	3.58%	-	מקורות חוץ בנקאיים
4.53%	4.43%	5.49%	שיעור ריבית ממוצע

(*) - כולל אג"ח מסדרות ב' ו-ד' והלוואות ממוסדות פיננסיים.

21.3. אשראי בר דיווח

לפרטים בדבר אגרות החוב (סדרה ב') ואגרות חוב (סדרה ד') שהונפקו על ידי החברה ראו בבאורים 20.3, 20.4 ו-20.6 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן.

לפרטים בדבר החוב והוצאות המימון בגינו, על פי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל ראו סעיף הוצאות מימון, נטו- ניהולי בדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ב' להלן.

21.4. מגבלות בקבלת אשראי

החברה התחייבה בפני מוסדות בנקאיים ומשקיעים מוסדיים שהעמידו הלוואות לחברה, שלא ליצור שעבדים כלשהם של נכסיה לטובת צד שלישי כלשהו, ללא קבלת הסכמת הבנקים והמלווים השונים בתנאי כתבי ההתחייבות (למעט האפשרות למתן בטחונות ספציפיים להבטחת הלוואות מסוימות).

בנוסף, בחלק מהלוואות אותן לקחה החברה לרבות באגרות החוב שהנפיקה קיימות מגבלות בדבר העברת השליטה בחברה, תחת סייגים מסוימים.

לפרטים בדבר אמות מידה פיננסיות ראו באור 20.6 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן.

21.5. אשראי שנתקבל בין תאריך הדוחות הכספיים ועד סמוך למועד הדוח התקופתי:

בתקופה שבין 31 בדצמבר 2016 ועד סמוך למועד פרסום הדוח התקופתי התקבל אשראי בסך של כ- 553 מיליוני ש"ח על פי דוחותיה הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל.

21.6. אשראי בריבית משתנה:

להלן פירוט אודות האשראי בריבית משתנה לשנת 2016 לפי הדוחות הניהוליים של החברה כהגדרתם בסעיף 5 לעיל:

	מנגנון השינוי	טווח הריבית	סכום האשראי במיליוני ש"ח ליום 31.12.2016	שיעור הריבית סמוך למועד הדוח
קפה בינלאומי	ריאל	בין 10.9% ל- 15.48%	110	בין 9.4% ל- 13.98%
קפה בינלאומי	דולר - ליבור	בין 2.07% ל- 2.43%	69	בין 2.13% ל- 2.49%
מטבלים וממרחים בינלאומי	דולר - ליבור	בין 1.61% ל- 2.50%	135	2.56%
אחר	דולר - ליבור	בין 2.31% ל- 2.70%	15	2.76%
אחר	ש"ח - פריים / אונקול	בין 2.30% ל- 4.10%	92	בין 2.30% ל- 4.10%

21.7. דירוג אשראי

ביום 4 באפריל 2016 הודיעה החברה על אשרור דירוג ilAA+ של חברת Standard & Poor's Maalot ועדכון תחזית הדירוג מיציבה לשלילית. לפרטים נוספים ראו דיווח מידי של החברה מיום 4 באפריל 2016 (מספר אסמכתא: 2016-01-041209).

ביום 21 באפריל 2016 הודיעה החברה על אשרור דרוג Aa2 של חברת מידרוג בע"מ לאגרות החוב (סדרה ב') ואגרות חוב (סדרה ד') שבמחזור באופק יציב. לפרטים נוספים ראו דיווח מידי של החברה מיום 21 באפריל 2016 (מספר אסמכתא: 2016-01-054433).

נכון למועד פרסום הדוח התקופתי, לא חלו שינויים בדירוגים הנ"ל.

נכון למועד דוח זה ולהערכת החברה, החברה ו/או חברות הקבוצה עשויות להידרש לגייס כספים נוספים לצורך תפעול עסקיהן השוטפים לרבות מחזור חוב.

המידע האמור בסעיף זה, לפיו החברה ו/או חברות הקבוצה עשויות לגייס כספים נוספים, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח, והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותם. בפועל, בין היתר בשל התפתחויות שונות בתנאי השוק וצרכי המימון של החברה כפי שיהיו בפועל וכו'.

- 21.8. לשעבודים וערבויות שניתנו במסגרת הסכמי מימון ראו ביאורים 24.2 ו-24.3 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016 בחלק ג' להלן.

22. מיסוי

- 22.1. **דיני המס החלים על חברות הקבוצה בישראל ומחוצה לה**
לפרטים ראו באורים 35.1 ו-35.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016.
- 22.2. **שומות מס שהוצאו לחברות הקבוצה בישראל ומחוצה לה**
לפרטים ראו באור 35.4 ו-35.7 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016.
שומות במחלוקת במדינות מחוץ לישראל- חברת טרס קוראסוס (JV) קיבלה שומות לשנות המס שטרם התיישנו, לפיהן היא נדרשת לשלם סך של כ-176 מיליוני ריאל (100%) מעל לסכום שנכלל במסגרת תשלומי המסים השוטפים בגין שנים אלו. טרס קוראסוס (JV), דוחה את דרישת שלטונות המס. להערכת החברה, בהסתמך על עמדת יועציה המשפטיים של החברה המוחזקת, ההפרשות הקיימות בספרי החברה המוחזקת מספיקות. לפרטים בדבר תביעות מרשויות מיסים בברזיל ראו באור 24.1.4.5 בדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016 בחלק ג' להלן.
- 22.3. **ההטבות העיקריות על פי חוקי עידוד השקעות הון ועל פי חוקים רלבנטיים במדינות בהן פועלת הקבוצה**
לפרטים ראו באורים 35.1 ו-35.3 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016.
הטבות מס במדינות בהן פועלת הקבוצה מחוץ לישראל: בגין פעילותה בצפון מזרח ברזיל, זכאית טרס קוראסוס (JV) להטבות מס: (1) שיעור מס חברות מופחת על חלק מההכנסה החייבת, עד סכום מקסימלי, כפי שנקבע בחוק; (2) החזרי מס מהמס הנגבה ע"י החברה. הטבות המס שקיבלה טרס קוראסוס (JV) בברזיל במהלך שנת 2016 הסתכמו בכ-36.7 מיליון ריאל (100%). דוחות המס של טרס קוראסוס (JV), לחלק מהשנים בהן תבעה טרס קוראסוס (JV) את הטבות המס, נבדקים על ידי רשויות המס. לפרטים בדבר תביעות מרשויות מיסים בברזיל ראו באור 24.1.4.5 בדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016 בחלק ג' להלן.
- 22.4. **שיעור המס העיקרי מול שיעור המס האפקטיבי של החברה**
לפרטים אודות שיעור המס ראו באור 35.9 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016.
- 22.5. **הפסדים לצרכי מס שטרם נוצלו וזיכויי מס שטרם נוצלו**
למיסים נדחים בגין הפסדים ראו באור 35.10 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, להפסדים שבגינם לא נזקפו מסים נדחים ראו באור 35.5 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016.
- 22.6. לפרטים בדבר חקירת מס שעניינה אי תשלום מס לכאורה, בסכומים אשר גם אם תידרש החברה לשלם אינם מהותיים לחברה, ראו דיווח מיידי מיום 28 בינואר 2015 (מס' אסמכתא: 2015-01-020575).

23. איכות הסביבה

- 23.1. **סיכונים סביבתיים כלליים הכרוכים בפעילות הקבוצה, הוראות חוק עיקריות ואירועים סביבתיים מהותיים**
ככלל, מפעלי הקבוצה, בשל אופי תהליכי הייצור בהם, אינם מהווים פוטנציאל לסיכונים סביבתיים אשר צפויה להיות להם השפעה מהותית על הקבוצה. עם זאת, תהליכי הייצור במפעלי הקבוצה מושפעים ממגוון היבטים סביבתיים, בין היתר, פסולת, שפכים וחומרים מסוכנים אשר שימוש או טיפול לא מבוקר בהם עלול ליצור סיכונים סביבתיים. לפיכך, נוקטת הקבוצה באמצעים הנדרשים לשם צמצום סיכונים אלה.
מפעלי הקבוצה בישראל ומחוצה לה כפופים להוראות חוק סביבתיות מקומיות, בהתאם לכלליה וחוקיה של כל מדינה ומדינה, וכן בהתאם לחקיקה מוניציפלית מקומית. המפעלים השייכים למדינות באיחוד האירופאי, כפופים לדיקטיבות אירופאיות בתחום איכות הסביבה. בברזיל, נקבעת הרגולציה הלאומית ע"י שני גופים: CONAMA ו-IBAMA. לשני הגופים סמכות לקביעת ואכיפת רגולציה. בחו"ל קיימת דרישה לאישור הפעלה של המפעל, ואישור המשרד המקומי לאיכות הסביבה, בדומה ל"תנאים לרישיון עסק" הניתנים למפעלים בישראל, ע"י המשרד להגנת הסביבה. לחלק גדול מן המפעלים בארץ ובחו"ל ניתן אישור להחזקת חומרים, ובחלק מהמפעלים בחו"ל קיים היתר לשימוש במי באר. חוקי אריזות חלים ומושמים על מפעלי הקבוצה בישראל, במדינות אירופה השונות ובברזיל, ומכוחם חלה על המפעל חובה לטפל

באריזות השונות, באמצעות תאגידי מחזור האריזות המקומיים. פעילות סברה בארה"ב כפופה לפיקוחה של הסוכנות האמריקאית להגנת הסביבה E.P.A ולתקנותיה.

פעילות הקבוצה בישראל, כפופה לפיקוח המשרד להגנת הסביבה, ולפיקוח יחידות סביבתיות ברשויות המקומיות. בנוסף לכך, בנושא הטיפול בשפכים כפופים המפעלים גם לדרישות רשות המים, ופיקוח באמצעות תאגידי המים והביוב והמועצות האיזוריות, וגם לפיקוח של משרד הבריאות.

להלן הנושאים הסביבתיים העיקריים, הוראות החוק העיקריות ואירועים סביבתיים מהותיים שאירעו בקבוצה:

הטיפול בשפכים - במפעלי הקבוצה נעשה שימוש בכמויות ניכרות של מים וחומרי ניקוי היוצרים שפכים, המכילים, בין היתר, חומר אורגני, שמנים ונתרן, העלולים להגביר את ריכוז המזהמים בשפכים, ולגרום למטרדי ריח ומפגעים תברואתיים. שפכים אלה נדרשים לעבור טיפול, בין היתר, בשל מדיניות השבת הקולחין להשקיה הקיימת בישראל, המחייבת טיהור השפכים באיכות גבוהה, על מנת שניתן יהיה לעשות בהם שימוש להשקיה. תקנות רישוי עסקים (ריכוזי מלחים בשפכים תעשייתיים), תשס"ג-2003, קובעות ערכים מותרים של ריכוז מלחים מזהמים בשפכים המוזרמים ממפעל למתקן טיהור, תקנות המים (מניעת זיהום מים) (ערכי הגבה של שפכי תעשייה), התשס"ד-2003, מגדירות את ערכי ההגבה בשפכים המותרים להזרמה למערכת. חוק תאגידי מים וביוב, התשס"א-2001 והכללים מכוחו, ובכלל זה כללי תאגידי מים וביוב (שפכי מפעלים המוזרמים למערכת הביוב), התשע"ד-2014, המסדירים את אופן הטיפול והסילוק של שפכי מפעלים וכללי תאגידי מים וביוב (תעריפים לשירותי מים וביוב והקמת מערכות מים או ביוב), התש"ע-2009, המגדירים תעריפים מיוחדים לתשלום במידה וחורגים מאיכות השפכים המוגדרת.

יצוין, כי בין ההוראות ששוננו או נוספו בכללים אשר נכנסו לתוקף ביולי 2014, התווספה הוראת סעיף 16(ג) המאפשרת לתאגידי המים והביוב להטיל חיובים בגין הזרמת שפכים גם במקרים בהם ההזרמה נעשתה בהתאם להקלות שניתנו למפעל במסגרת היתרים או רישיונות שהוא מחזיק בהם. בתאריך 28 בדצמבר 2014 הוגשה כנגד תוקפם של הכללים משנת 2014 עתירה לבג"ץ על ידי התאחדות התעשיינים, במסגרתה התבקש, בין היתר, צו ביניים להקפאת תוקפו של סעיף 16(ג).

במהלך שנת 2016 אושרו ופורסמו על ידי רשות המים והביוב מספר תיקונים לכללי תאגידי מים וביוב השונים, אשר חלקם כללו עדכונים הרלוונטיים לפעילות החברה. כך למשל, בחודש מרץ 2016, פורסם תיקון לכללי איכות שפכים, במסגרתו נערכו מספר תיקונים להוראות הכללים, ובהם הוספת סעיף 16(ד), אשר קבע כי מפעל אשר ניתנה לו הקלה כאמור לעיל, רשאי לפנות לממונה שפכי תעשייה ברשות המים, בבקשה להורות לתאגידי המים והביוב שלא לחייב את המפעל בגין הזרמת שפכים אסורים, אשר ביחס אליהם ניתנה ההקלה, מכוח סעיף 16(ג). כמו כן, בחודש דצמבר 2016 פורסם תיקון לכללי תאגידי מים וביוב (תעריפים לשירותי מים וביוב והקמת מערכות מים או ביוב), תש"ע-2009, במסגרתו עודכנו התעריפים בגין הזרמת שפכי תעשייה אסורים, ובמתודולוגיית חישוב התעריפים. בעקבות השינויים שהוטעו בתיקון לכללים הנ"ל, משכה התאחדות התעשיינים את העתירות לבג"ץ, ובית המשפט הורה על מחיקתן בהחלטתו מיום 29 בינואר 2017.

יצוין, כי נכון למועד דוח זה, טרם הוטלו על החברה חיובים מכוח סעיף 16(ג), אולם משיכת העתירה ומחיקתה למעשה הביאה לביטול הקפאתו של סעיף 16(ג), ומשכך, הוראתו לפיה ניתן להטיל חיובים בגין הזרמת שפכים אסורים גם במקרים בהם ניתנה הקלה למפעל, חשפה מפעלים לחיובים מכוח כללי איכות שפכים. אשר על כן, בחודש פברואר 2017, הוגשו על ידי החברה עבור שניים ממפעלי החברה, מחלבת אחיהוד ומפעל הסלטים, בקשות לממונה שפכי תעשייה ברשות המים בהתאם לסעיף 16 (ד) האמור לעיל. יצוין, כי בקשות אלה מתייחסות להקלות שהיו בתוקף עד לחודש מאי 2016. שיעור הקנסות המוקפאים אשר נדרשת הכרעה בגינם מממונה שפכי תעשייה אינם מהותיים לחברה. עד למועד כתיבת הדוח, טרם התקבלה תשובת ממונה שפכי תעשייה.

בחודש מאי 2016 הוגשו בקשות למשרד להגנת הסביבה לחידוש ההקלות, אולם טרם התקבלה התייחסות המשרד להגנת הסביבה לבקשות החברה. כמו כן מוקפאים לבחינה, עקב ערעור החברה, שני קנסות בסכומים שאינם מהותיים לחברה, בגין מדידה חריגה לכאורה של רמת כלורידים בשפכי מחלבת אחיהוד.

זיהום אוויר - במסגרת פעילותה של הקבוצה ישנה צריכת אנרגיה כחלק מפעילות היצור (שימוש בדודי קיטור ותנורים), ובמסגרת הפעילות השוטפת (שימוש בחשמל וצריכת דלק להפצת מוצרי הקבוצה), וכן שימוש בנזלי קירור מסוג פריאונים ואמוניה כחלק מיחידות הקבוצה. הוראות בנושא פליטות לאוויר של מזהמים מוטמעות, היכן שנדרש, ברישיונות העסק של מפעלי הקבוצה.

זיהום קרקע ומקורות מים – בחלק מאתרי הקבוצה, נעשה שימוש והחזקה של חומרים מסוכנים לצורך תהליכי הניקוי והטיפול בשפכים. דליפה של חומרים מסוכנים בהם עלולה לגרום לזיהום קרקע ומקורות מים. גם בפעילות היחידות מחוץ לישראל קיים פוטנציאל לזיהום מי נהרות ונחלים (במיוחד במפעלים הממוקמים על גדות נהר).

חוק החומרים המסוכנים, תשנ"ג-1993 מסדיר את אופן העיסוק ברעלים וכימיקלים מזיקים, ומכוחו ניתנים היתרי הרעלים למפעלים. לכל אתרי הקבוצה המחזיקים חומרים מסוכנים הטעונים היתר רעלים יש היתר רעלים בתוקף. במפעלי החברה באחיהוד, כרמיאל וצפת התקבלו בשנת 2016 היתרי רעלים חדשים המכילים דרישות נוספות שלא נכללו בהיתרים הקודמים. החברה נערכת ליישום הדרישות במלואן.

בזבז משאבי טבע (משאבי אנרגיה ומים) – פעילות תעשייתית לא מבוקרת גורמת לשימוש יתר במשאבי אנרגיה ומים, המביא לפגיעה באיזון האקולוגי, לבזבז משאבי טבע ולפליטה של גזי חממה. נושא בזבז משאבי האנרגיה ופליטות גזי החממה משותף לכל אתרי הקבוצה בעולם.

תקנות מקורות אנרגיה (פיקוח על יעילות צריכת אנרגיה) התשנ"ד-1993, מגדירות אמצעים שיש לנקוט לצורך קידום צריכה יעילה. במרכז ההפצה החדש בשוהם פעל במהלך שנת 2016 צוות לשיפור היעילות האנרגטית.

תקן ישראלי 6464 – דרישות לצריכת גז טבעי במתקנים תעשייתיים מגדיר את הדרישות לחיבור התעשייה למערכת הולכת הגז הטבעי ודרישות השימוש בגז טבעי בתעשייה. החברה נערכת לקליטת גז טבעי באתרי החברה, בהתאם ללוחות הזמנים הלאומיים של רשת חלוקת הגז הטבעי.

טיפול בפסולת – פעילות תעשייתית מטבעה מייצרת כמויות ניכרות של פסולת.

החוק להסדרת הטיפול באריזות התשע"א-2011 ("חוק האריזות"), מגדיר את אחריות היצרנים לטיפול בפסולת האריזות.

החברה בישראל עומדת בדרשות החוק ושותפה לדיקטוריון תאגיד מחזור האריזות ת.מ.י.ר. במפעלי הקפה שמחוץ לישראל, קיים איסוף אריזות למחזור בהתאם לדרישות הרגולציה המקומית. יש לציין, כי מרבית אתרי הקבוצה מחוץ לישראל כפופים לרגולציה מקומית למחזור אריזות.

23.2 מדיניות הקבוצה בניהול הסיכונים הסביבתיים

מערך איכות הסביבה של הקבוצה מגדיר את מחויבות הקבוצה לשיפור ביצועים סביבתיים ולהקטנת ההשפעות השליליות על הסביבה.

לקבוצה מתודולוגיה להתעדכנות בדרישות דין סביבתיות, לביצוע מבדקים מקיפים לעמידה בדרישות ולתיקון הליקויים. המתודולוגיה מופעלת במפעלי הקבוצה בישראל. מפעלי הקבוצה מחוץ לישראל, מלווים ביועצים חיצוניים מקומיים בתחום איכות הסביבה.

הקבוצה משקיעה משאבים בניהול ההיבטים הסביבתיים שלה. ההשקעה מתבטאת בהשקעות בציוד ובטכנולוגיות, באמצעים למניעה במקור, שיפור הטיפול בשפכים, ואמצעים להגברת הנצילות האנרגטית. בשנת 2016 הסתכמו השקעות הקבוצה בציוד וטכנולוגיות בכ- 8.5 מיליון ש"ח.

כ- 18.5 מיליון ש"ח הושקעו בשנת 2016 בניהול השוטף, הכולל עלויות טיפול בפסולת ובשפכים, ובתשלום לתאגידי המיחזור בגין אריזות המוצרים שנשלחו לשוק.

הקבוצה אינה נוהגת לבצע הפרדה של עלויות המושקעות על ידי חברות הקבוצה בקשר עם איכות הסביבה, והן אינן עלויות מהותיות. בהסתמך על המידע המצוי בידי החברה ביחס למפעליה ולדרישות איכות הסביבה במועד דו"ח זה, החברה אינה מתכננת השקעות מהותיות בשנת 2017.

המידע האמור בסעיף זה, בדבר אי כוונה לבצע השקעות מהותיות לצרכי עמידה בדרישות איכות הסביבה בשנת 2017, הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח, והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותם. בפועל, ייתכן ויתגלו חריגות מהותיות במפעלי הקבוצה או ישנתו הדרישות הרגולטוריות כך שיידרשו השקעות מהותיות נוספות.

נכון למועד הדו"ח, החברה, או נושא משרה בכירה בה אינם צד להליך משפטי או מינהלי מהותי בנושאים סביבתיים כמו כן, החברה לא הייתה צד להליך כאמור במהלך שנת הדו"ח, ולא היו עלויות בגין תביעות משפטיות בנושאים סביבתיים.

24. מגבלות ופיקוח על פעילות הקבוצה

24.1. חקיקה בענפי המזון והמשקאות וחקיקה צרכנית

בישראל מוצרי המזון והמשקאות של הקבוצה כפופים לחוקים, תקנות וצווים הנוגעים בין היתר, בקביעת תקני איכות, ניקיון ובריאות בתהליכי ייצור, עיבוד, סחר ואחסנה של מזון ומשקאות, בקביעת תקנים והוראות בדבר אריזה, סימון וזיהוי המוצרים ורכיביהם, לרבות ערכם התזונתי ותאריכי תפוגה, בקביעת תקני איכות ובריאות של תוספי מזון ועוד (כגון לפי פקודת בריאות הציבור (מזון) [נוסח חדש], תשמ"ג-1983, חוק הפיקוח על מצרכים ושירותים, תשי"ח-1957 וחוק התקנים, תשי"ג-1953). הקבוצה פיתחה ופועלת בהתאם למדריך לסימון האחיד של מוצרי הקבוצה. בנוסף, פעילויות הקבוצה כפופות להוראות צרכניות שונות, שעניינן, בין היתר, באיסורים בדבר הטעיית הצרכן וחובות הצגת מידע מלא בפניו, ובפיצוי צרכנים בגין גרימת נזק גוף כתוצאה מפגם במוצרים (כגון לפי חוק הגנת הצרכן, תשמ"א-1981 וחוק האחריות למוצרים פגומים, תש"ם-1980).

להוראות חוקיות הנוגעות לאיכות הסביבה אשר חלות על הקבוצה, ראו סעיף 23.1 לעיל. להוראות חוקיות הנוגעות למסגרת פעילות ישראל, מסגרת פעילות קפה, תחום מטבלים וממרחים בינלאומי ופעילויות אחרות ראו סעיפים 8.4, 9.13, 10.13, 11.5, 12.12 ו- 13.12 לעיל.

מחוץ לישראל - פעילויות הקבוצה מחוץ לישראל כפופות להוראות רגולטוריות במדינות השונות, אשר ככלל מסדירות נושאים דומים לאלו המוסדרים בישראל, ומציבות כללים והוראות, בין היתר, ביחס לייצור, הפצה, אחסנה והובלה, יבוא של מוצרי מזון ומשקאות, וכן קובעות תקנים וסטנדרטים, בין היתר, ביחס לאיכות, ניקיון, אריזה וסימון המוצרים. עם הצטרפות מדינות בהן פועלת הקבוצה לשוק האירופאי המשותף, עשויות לחול ביחס אליהן גם הוראות רגולטוריות רלוונטיות החלות במדינות החברות בשוק האירופאי המשותף.

24.2. פיקוח על מחירי מוצרים

א. חוק הפיקוח על מחירי מצרכים ושירותים, תשנ"ו-1996, מאפשר לשר הממונה, בין היתר, להחיל את הוראות חוק זה בצו על מצרך או שירות מסוים שמתקיימים בו העילות אשר נקבעו בחוק כמצדיקות פיקוח על מחירים (בין היתר, מצרך או שירות שהוא חיוני ויש צורך בפיקוח על מחירו משיקולים של טובת הציבור או שהוכרז לגביו מונופולין). משהוחל החוק בצו על מצרך או שירות מסוים, מאפשר החוק למנות מפקח על מחירי אותו מצרך או שירות, וכן לקבוע בצו, לאחר התייעצות עם ועדת המחירים כהגדרתה בחוק, מחיר, מחיר מרבי או מחיר מזערי בעבור המצרך או השירות. למוצרי הקבוצה המפוקחים ראו סעיפים 9.13 ו- 10.13 לעיל.

ב. ביום 28 במרץ 2011 אושר בכנסת חוק תכנון משק החלב, תשע"א – 2011. מטרת החוק הן, בין היתר, הבטחת מחירים נאותים ליצרנים, למחלבות ולציבור; ראו סעיף 9.13 לעיל.

ג. ביום 15 בינואר 2015 נכנס לתוקפו חוק קידום התחרות בענף המזון, תשע"ד-2014 (לעיל ולהלן: "**חוק המזון**"), שמטרתו להגביר את התחרותיות בענף המזון ומוצרי הצריכה לשם הפחתת מחירי המוצרים לצרכן, על ידי הטלת איסורים ומגבלות בדבר עשיית פעולות והסדרים בין גורמים שונים הפועלים בשוק. לפרטים נוספים ראו סעיפים 16 ו- 17 לעיל ובדוח הדירקטוריון של החברה ליום 31 בדצמבר 2016 בחלק ב' להלן.

24.3. רישיונות פעילות

ככלל, לפעילותה של הקבוצה נדרשים רישיונות והיתרים בהתאם לחקיקה בכל מדינה ומדינה. כגון - רישיון עסק, רישיונות יצרן, רישיונות והחזקת חומרים מסוכנים/רעילים. חלק מהרישיונות וההיתרים ניתנים לצמיתות, ורובם לתקופות קצובות ויש לחדשם עם תום תקופת הרישיון. למועד הדוח התקופתי הרישיונות האמורים הינם בתוקף או שהקבוצה פועלת לחדושם.

24.4. הגבלים עסקיים

א. הכרזות מונופולין

להכרזות החברה כבעלת מונופולין ולהוראות הממונה על ההגבלים העסקיים בקשר לכך ראו סעיף 9.13 (א) (מעדני חלב), סעיף 10.13 (א) (טבלאות שוקולד) וסעיף 12.12 (א) קפה נמס ואבקת קקאו לצריכה ביתית. לפרטים בדבר שימוע טרם הכרזה על החברה כבעל מונופול ראו סעיף 9.13 (ב) לעיל. וכן לפרטים נוספים ראו סעיף 29 כב להלן.

ב. צווים מוסכמים לפי חוק ההגבלים העסקיים

לצווים מוסכמים בדבר מוצרי שוקולד ומתיקה ובעניין הודעת המיזוג עם קפה עלית - ראו סעיף 12.12 ג. לעיל.

ג. ב- 10 באפריל 2014 פרסמה רשות ההגבלים העסקיים (בסעיף זה להלן: "**הרשות**") גילוי דעת בנושא "האיסור על גביית מחיר מופרז על-ידי בעל מונופולין". בגילוי הדעת מפורטים שיקולים

שישקלו על ידי הרשות בבואה לפעול נגד מונופול שגבה מחיר מופרז ובלתי הוגן עבור מוצריו. ב-21 בספטמבר 2016 פרסמה הרשות טיוטת גילוי דעת שעניינה שיקולי הממונה על הגבלים עסקיים באכיפת האיסור על גביית מחיר בלתי הוגן גבוה. בין מגוון הנושאים המטופלים במסמך, בוטל נמל המבטחים אשר נקבע בגילוי הדעת, נקבעו שיקולי אכיפה, ומבחינים לרווחיות, והרשות הבהירה כי אכיפת הנושא תיוחד למקרים מובהקים וברורים בהתאם לנסיבותיו של כל מקרה. הטיוטה טרם פורסמה כסופית.

24.5. **כשרות** - מוצרי הקבוצה המיוצרים או המשווקים בישראל הינם תחת השגחת הרבנות המקומית הרלבנטית, ובמידת הצורך גם תחת השגחת או אישור הרבנות הראשית לישראל. החטיפים המלוחים, חלק ניכר ממוצרי הממתקים והמאפה ("מגדים"), מרבית הסלטים המוכנים, וחלק ממוצרי החלב ("שטראוס-מהדרין") הינם כשרים למהדרין ומשווקים גם לשוק החרדי. תעודות הכשרות ניתנות לתקופות קצובות, ובתום כל תקופה הקבוצה מטפלת בחידוש.

24.6. **ספק מוכר למשרד הביטחון** - החברה וחלק מחברות הבנות שלה בישראל הינן ספק מוכר למשרד הביטחון.

24.7. **תקינה** - הקבוצה מייצרת את מוצריה בהתאם לתקנות, צווים ותקנים שונים הרלבנטיים לתחומי פעילותה, הן בישראל והן במדינות בהן היא פועלת שבהן קיימים תקנים רלבנטיים. בישראל, מוצאים מעת לעת תקנים מכוחו של חוק התקנים, תשי"ג-1953. התקנים מפרטים דרישות טכניות החלות על מוצרים שונים מייצור הקבוצה וכן תכונות שונות של מוצרים אלו לעניין תהליך ייצור, תפעול, סימון, אריזה וכדומה.

בנוסף, לרוב מפעלי הקבוצה בישראל ולחלק ממפעלי הקבוצה מחוץ לישראל התעדה לפי תקנים בינלאומיים: ניהול איכות - ISO9001 וניהול בטיחות מזון - HACCP, Hazard (Analysis Critical Control Point - ו-ISO22000, ותקני רשות נוספים, כגון ISO14001. לקבוצה מנגנוני אכיפה פנימיים לוודא עמידה בתקנים ובתקנות בתחומי המזון, איכות סביבה ובטיחות. למרבית מפעלי החברה היתר GMP ממשרד הבריאות המאפשר לחברה לציין מוצרים בסימון "ללא גלוטן".

24.8. **ניהול האיכות** - הקבוצה מבצעת בדיקות בקרת איכות שגרתיות במפעליה. תהליכי האיכות מתבססים על תכנון וניתוח סיכונים בשלבי שרשרת הערך שמטרתם איתור מוקדם של כשלים בכדי להגיע למוצר איכותי ובטוח לצרכנים. במפעלים מוגדרת בקרת איכות, המתבססת על בקרה עצמית של העובדים המייצרים ושל מערך האיכות, לצד בדיקות במעבדות המפעלים ובמעבדות חוץ. במפעלים קיים צוות טועמים מנוסה. הקבוצה מודדת בתדירות חודשית את כמות תלונות הצרכנים וכן את שביעות רצון הצרכנים הפונים לשירות הלקוחות ופועלת לצמצום התלונות והעלאת שביעות רצון של הצרכנים מהמוצרים ומהשירות.

25. הסכמים מהותיים

בנוסף להסכמים המהותיים שפורטו בכל תחום פעילות, להלן הסכמים מהותיים שלא במהלך העסקים הרגיל:

25.1. **הוראות בקשר לשימוש בשם ובמותג "שטראוס", אי תחרות ושיפוי בהתאם להסכם המיזוג בין החברה לבין שטראוס אחזקות** - לפרטים נוספים ראו סעיף 26.1 בחלק א' בדוח השנתי של החברה לשנת 2013 כפי שפורסם ביום 26 במרס 2014 (מספר אסמכתא: 2014-01-023988).

25.2. **שטר נאמנות ואגרת חוב (סדרה ב') ושטר נאמנות ואגרת חוב (סדרה ד')** ראו סעיף 21 לעיל ובאור 20 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן.

26. הליכים משפטיים

לפרטים בדבר תביעות ייצוגיות כנגד החברה תביעות אחרות כנגד החברה, ראו באורים 24.1.1 ו-24.1.2 בהתאמה, לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן.

27. יעדים ואסטרטגיה עסקית

הקבוצה נוהגת לבחון את תוכניותיה האסטרטגיות מעת לעת, ולעדכן את יעדיה בהתאם להתפתחויות שחלות בקרב צרכניה, לשינויים במפת התחרות ובסביבה הקמעונאית ולהשפעות מאקרו כלכליות. אסטרטגיית הקבוצה בשנים האחרונות מושפעת מפעילות ההתרחבות העסקית הבינלאומית שלה.

בשנים הקרובות בכוונת הקבוצה להמשיך ולהתמקד בפיתוח מנועי הצמיחה הבינלאומיים, חברת שטראוס קפה, חברת שטראוס מים והשותפות עם פפסיקו בעולם המזון הטרי, תוך שיפור מעמדה התחרותי בשוק המזון בישראל. כאשר בכוונת החברה להתמקד בפעילות הליבה שלה, ובעסקים בעלי ערך מוסף גבוה, בהם החברה מאמינה כי יש לה יתרון תחרותי ותוכל לבסס עמדת מובילות. בתוך קווי העסקים, החברה שואפת להגדיל את הערך לצרכן באמצעות מגוון כלים: חדשנות מוצרית בהלימה למגמות הצרכניות, שיפור הערכים התזונתיים, התאמת התמחור ומינוף הפלטפורמות הדיגיטליות. במקביל הקבוצה פועלת על מנת לשפר את מבנה העלויות שלה.

הקבוצה מאמינה כי תרבותה היזמית, מודל הצמיחה הרב תחומי שלה (תחומים עסקיים מגוונים, מיזוגים ורכישות, וצמיחה אורגנית), כמו גם יכולתה להתאים ולפתח את פעולותיה העסקיות באזורים שונים ברחבי העולם בהם היא פועלת בהתאם לצרכים המקומיים, ישמשו מנופים חשובים למימוש האסטרטגיה.

בשנים הבאות, הנהלת הקבוצה תמשיך לבצע מהלכים לשיפור היכולות הניהוליות והעסקיות בתחומים שונים ותביא לשיפור הביצועים העסקיים ביחידות העסקיות שלה.

27.1. שטראוס ישראל

בין היעדים המרכזיים אותם הציבה לפניה הקבוצה לשנים הבאות נמנים: הובלת שוק המזון בישראל בתחומי הפעילות הקיימים, שיפור איכות החיים של הצרכנים, תוך צמיחה ושיפור המעמד התחרותי, וכל זאת תוך ביצוע התאמות עסקיות וניהוליות הנגזרות מן הסביבה הכלכלית-חברתית בישראל.

בשנים הבאות, בכוונת הקבוצה להמשיך ולשפר בישראל את מעמדה התחרותי דרך כניסה לקטגוריות מוצר נוספות, חדשנות מוצרים - פיתוח מוצרים ופתרונות בעלי ערך מוסף ייחודי לצרכן לצד פיתוח מוצרים איכותיים, המחירה והוזלת מחירי המוצרים, העצמת המותגים, מיקוד מכירתי והתמודדות עם התחזקות המתחרים המקומיים והבינלאומיים, בהתאמה לשינויים בשוק הקמעונאי.

לצד יעדי הצמיחה, בכוונת הקבוצה להתמקד בשיפור הפריון והפרודוקטיביות, בפיתוח המצוינות התפעולית של המערכות השונות בחברה (Operational Excellence), בצעדי התייעלות וחסכון הכוללים אוטומציה והתייעלות אנרגטית, ובצעדים למינוף תשתיות הייצור, הלוגיסטיקה, ההפצה והמכירה שלה. המיקוד בנושאים אלה נועד בין היתר לאפשר את המשך הוזלת מחירי המוצרים של החברה, ואת ההשקעה בהון האנושי שלה. מעבר ליעדי הצמיחה והפריון, לחברה בישראל מספר יעדים אסטרטגיים נוספים בגיבוש צביונה העסקי והתרבותי של הקבוצה לשנים הבאות.

הפעילות בישראל משמשת "כבסיס האם" (Home Base) של הקבוצה ובמסגרת זו, מוטל על החברה בישראל לשמר את התרבות העסקית הייחודית, לפתח דורות של מנהלים לקבוצה, לקדם ולפתח את הממשל התאגידי והאחריות החברתית, ולהוות מקור מרכזי לחדשנות "פורצת דרך" בעלת יתרונות תחרותיים ברורים אותה תוכל הקבוצה ליישם בשווקים הבינלאומיים.

27.2. שטראוס קפה

לאור המגמות בשוק הקפה העולמי כפי שתוארו בסעיף 11.1 לעיל, האסטרטגיה של שטראוס קפה מכוונת לצמיחה תוך שיפור מעמדה התחרותי בשווקים בהם החברה פעילה, תוך מתן מענה למגמות ארוכות הטווח בתעשייה, וקידום תרבות הקפה הגלובלית בשווקי היעד.

לצורך מימוש האסטרטגיה כאמור, פועלת החברה במספר מישורים: החברה מפתחת את מותגיה ומתאימה אותם כך שיוכלו להוביל ולעצב את מגמת תרבות הקפה בקרב הצרכנים, החברה מרחיבה את פעילותה בתחום קפסולות הקפה (Single Portion) ומפתחת מוצרים וקטגוריות חדשות שישפיעו ויקדמו את תרבות הקפה. בנוסף, משקיעה החברה בטכנולוגיות חדשות התומכות בחדשנות מוצרית בעלת ערך מוסף משמעותי לצרכנים, ובונה קשרים ישירים עם צרכני הקפה בערוצים קיימים וחדשים, לרבות ערוצים דיגיטליים. כמו כן, החברה פועלת להעמקת המומחיות של כלל עובדיה בתחום הקפה, מתוך הבנה כי מומחיות ו-Passion for Coffee מגבירים את האטרקטיביות שלה עבור הצרכנים. בנוסף, החברה ממשיכה בשיפור מתמיד בתהליכי מצוינות תפעולית, שיפור בתהליכי שרשרת אספקה והייצור כמו גם תהליכי מצוינות בתחום המכירות, וממשיכה לבחון אפשרויות רכישה והתרחבות גאוגרפית קיימת, ובחינת אזורים נוספים אטרקטיביים ברחבי העולם לכניסה אפשרית בעתיד.

27.3. פעילות המטבלים המצוננים סברה ואובלה

שוק המטבלים והממרחים המצוננים והחומס בפרט הוא בעל פוטנציאל שוק גבוה. פעילות זו הינה אחד ממנועי הצמיחה המרכזיים של הקבוצה.

הקבוצה, באמצעות חברות סברה ואובלה, מובילה את מהפכת הטירות בשוק זה באמצעות הידע והניסיון שלה במזון טרי, המתיישב עם מגמות הצריכה המרכזיות כיום בעולם המזון בכלל ובארה"ב בפרט.

השותפות עם פפסיקו בארה"ב וקנדה בחברת סברה, ובמקסיקו, אוסטרליה ומערב אירופה בחברת אובלה, מהווה צעד אסטרטגי רב חשיבות בפיתוח עסקי הקבוצה מחוץ לישראל בכלל ובארה"ב בפרט. החיבור בין יכולת החדשנות, פיתוח המוצרים והמומחיות במזון טרי של הקבוצה, ביחד עם היכולות, התשתיות והמצוינות של פפסיקו בכלל ובשוק בצפון אמריקה בפרט, מאפשרים לשותפות להמשיך לפתח ולהוביל את השוק והקטגוריה, ולממש את הפוטנציאל הגדול הטמון בפעילות זאת. כמו כן, נבחנות אפשרויות להרחבת פעילות המטבלים המצוננים באמצעות רכישות.

ב- 2010 הקימה סברה מפעל סלטים חדש ומתקדם בהשקעה של כ- 68 מיליון דולר. המפעל (במדינת וירג'יניה), הינו מהמתקדמים מסוגו בעולם ומתבסס על טכנולוגיות הייצור החדשניות ביותר. בשל עליה מתמשכת בביקושים, בוצעה השקעה נוספת במפעל במהלך שנת 2014 מתוך מטרה להגדיל את התפוקה, וזאת בכדי לעמוד בביקושים עתידיים, ככל שיהיו. לנוכח הצלחת הפעילות בצפון אמריקה, חתמה החברה במהלך 2011 על הסכם שותפות נוסף עם קבוצת פפסיקו (50%), להקמת פעילות גלובלית בתחום הממרחים והמטבלים המצוננים בשווקים נוספים מעבר לצפון אמריקה, כאשר במהלך 2012 החלה השותפות לפעול במקסיקו ואוסטרליה, וב- 2016 במערב אירופה, כאשר החברה שואפת להמשיך את ההתרחבות הגלובלית בתחום זה בשנים הקרובות.

27.4. פעילות שטראוס מים

כחלק מהגשמת החזון של החברה לשפר את איכות החיים של צרכניה, החליטה החברה ב- 2007 להיכנס למיזם בתחום המים לשתייה, שזוהה כתחום בעל הזדמנות עסקית משמעותית ופוטנציאל ליצירת נוכחות בינלאומית נוספת.

שטראוס מים רואה בפיתוח טכנולוגיה לפתרונות מי שתייה איכותיים בבית ומחוצה לו, דרך לשיפור איכות החיים של משפחות בישראל. שטראוס מים פיתחה טכנולוגיה חדשנית לטיהור מים בבית באמצעות בר המים של החברה, טכנולוגיה המשלבת בין פיתוחים חדשניים בתחום ההנדסה והפיסיקה, לפיתוחים חדשניים בתחומי הכימיה והמיקרוביולוגיה, חלקם נרשמו כפטנטים.

החיבור בין היכולות של שטראוס מים בפיתוח מערכות ביתיות לטיהור מים, עם הניסיון של קבוצת שטראוס בניהול עסקים בינלאומיים ובכניסה לשווקים מתפתחים, מאפשרים לחברה להציע פתרון אינטגרטיבי לשווקים בישראל ומחוץ לישראל.

נכון להיום שטראוס מים מובילה את השוק בישראל, והיא אחת מהחברות המובילות בעולם בפיתוח, ייצור ושיווק של מערכות לסינון, חימום וקירור מי שתייה בעיקר לשוק הביתי.

בכוונת שטראוס מים לשמור על מעמדה כחברה מובילה בתחום ה- POU בישראל, ולחדש קצב צמיחה מהיר בפעילות הבינלאומית.

27.5. היישום המוצלח של אסטרטגיית החברה, תלוי בצוות הנהלה ועובדים מנוסים ומיומנים בכל הרמות. הקבוצה תמשיך לעודד מצוינות אצל עובדיה, ותבקש להטמיע בקרבם את הערכים בהם היא דוגלת: אחריות, תעוזה, אכפתיות, מוטיבציה ועבודת צוות. הקבוצה תמשיך להשקיע בפיתוח ההון האנושי שלה ותתמיד בשיפור איכותיה הניהוליות.

27.6. תכניתיה האסטרטגיות של הקבוצה, כמפורט לעיל, משקפות את מדיניותה של הקבוצה נכון למועד הדוח התקופתי, ומבוססות על הערכות נוכחיות של תחומי פעילותה. תכניות הקבוצה עשויות להשתנות, כולן או חלקן, מעת לעת. אין כל ודאות בדבר התממשות כוונות או אסטרטגיה זו של הקבוצה. ייתכן, כי היעדים המתוארים לעיל לא יושגו בעתיד, או כי הקבוצה תחליט שלא ליישם את האסטרטגיה האמורה לעיל, כולה או חלקה, וזאת, בין היתר, מהסיבות הבאות: שינויים במגמות המאקרו כלכליות המשפיעות על המצב הכלכלי, מצב ענף המזון והמשקאות בישראל ובעולם, מצב שוק ההון בישראל ובעולם, שינויים בכדאיות הכלכלית, שינויים בתנאי התחרות בשוק ושינויים בשווקים עצמם, שינויים רגולטורים, וכן כתוצאה מגורמי הסיכון האחרים החלים על פעילות הקבוצה, כמפורט בסעיף 29 להלן.

28. מידע לגבי אזורים גיאוגרפיים

28.1. לפרטים בדבר האזורים הגיאוגרפיים שבהם פועלת הקבוצה ראו באור 27.4 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בחלק ג' להלן.

28.2. להסברים בדבר ההתפתחויות הגאוגרפיות ראו הסברי החברה בדוח דירקטוריון החברה ליום 31 בדצמבר 2016 בחלק ב' בדוח זה.

28.3. חשיפה לסיכונים עקב הפעילות מחוץ לישראל

הפעילות בשווקים המתעוררים של מרכז ומזרח אירופה וברזיל, חשופה לסיכונים המאפיינים מדינות אלו, לרבות: רגישות המשטרים לשינויים פוליטיים ומדיניים העלולים להשפיע על המצב הכלכלי במדינות אלו; שינויים בשערי החליפין של המטבעות המקומיים ביחס לדולר ולאירו, חוסר יציבות כלכלית פיסקאלית ושינויים תכופים בחקיקה כלכלית; שיעורי אינפלציה וריבית גבוהים יחסית בחלק מן המדינות; חשיפה למתחרים בינלאומיים גדולים שנמצאים או עשויים להיכנס לתחרות במדינות אלו, וכן חובות הלקוחות נקובים במטבע מקומי, הנתון לסכנה של שינויים בשער המטבע.

יחד עם זאת, פעילותה של הקבוצה מחוץ לישראל תורמת לפיזור הסיכון שלה, ומפחיתה את התלות בפעילות החברה בישראל.

29. דיון בגורמי סיכון

29.1. בקבוצה קיימים מספר גורמי סיכון הנובעים מסביבתה הכללית, מן הענף ומן המאפיינים הייחודיים שבפעילותה, שהעיקריים שבהם הינם כמפורט להלן:

גורמי סיכון מאקרו כלכליים:

א. משבר פיננסי ו/או האטה כלכלית בשוק העולמי ובשוק הישראלי - משבר פיננסי אם יפקוד את כלכלת העולם, עלול לפגוע קשות במוסדות פיננסיים, עלול להשפיע על הפחתת מקורות ההון והאשראי הזמינים בעולם, ולגרום לבעיות נזילות הגרמות לטלטלות לאומיות. האטה כלכלית ואי ודאות כלכלית מביאים לירידה בצריכה הפרטית, ולנטייה גוברת של הצרכנים לצרוך מותגים פרטיים ומותגים זולים אחרים על פני מוצרים ממותגים. ככלל, האטה כלכלית עלולה להביא לפגיעה בצמיחת הקבוצה, המתמקדת במוצרים ממותגים, להקשות במימוש האסטרטגיה שלה ולפגיעה ברווחיותה.

ב. מכסים במדינות בהן פועלת הקבוצה - ברוב המדינות בהן פועלת הקבוצה קיימים מכסים על ייבוא מוצרי מזון ומשקאות, הגבוהים יותר על מוצרים מוגמרים מאשר על ייבוא חומרי גלם. ירידה במכסים על מוצרים מוגמרים עשויה לאפשר כניסה של מתחרים נוספים למדינות אלו, ובכך לפגוע במעמדה התחרותי של הקבוצה. בנוסף, שינוי בשיעור המכסים במדינות בהן הקבוצה מייבאת את המוצרים הנמכרים על ידה, עשוי להשפיע על מעמדה התחרותי. כאשר שעורי המכסים גבוהים או עולים במדינות כאמור, מתייקרות עלויות הייבוא של החברה, ובכך נפגעת אפשרותה להתחרות ביצרנים מקומיים או זרים, שאינם כפופים לאותם שעורי מכסים.

ג. חשיפה לשינויים בשערי חליפין - הקבוצה חשופה לסיכונים בגין שינויים בשערי חליפין. עיקר החשיפה התזרימית בחלק ממדינות הפעילות הינה כלפי הדולר ביחס למטבעות המקומיים (בישראל גם לאירו ולליש"ט). התחזקות הדולר או מטבעות הרכש האחרים ביחס למטבעות הפעילות המקומיים הנ"ל, מייקרת את רכש החומרים ושוחקת את הרווחיות ותזרים המזומנים של הקבוצה. מאידך תיסוף של השקל ביחס למטבעות הפעילות של חברות הקבוצה מחוץ לישראל, עלול להביא לשחיקת הרווח המדווח במונחים שקליים וההון העצמי של הקבוצה.

ד. חוסר יציבות כלכלית ופוליטית - הפעילות במדינות מתפתחות במרכז ומזרח אירופה ובברזיל, חשופה לסיכונים הנובעים מרגישות המשטרים לשינויים פוליטיים ומדיניים העלולים להשפיע על המצב הכלכלי במדינות אלו, לרבות: שינויים בשערי החליפין של המטבעות המקומיים; חובות הלקוחות נקובים במטבע מקומי, הנתון לסכנה של שינויים בשער המטבע; חוסר יציבות כלכלית פיסקאלית ומוניטרית, ושינויים תכופים בחקיקה כלכלית; הטלת הגבלות על תנועות מט"ח או הגבלות אחרות על חברות זרות, העלולות למנוע או להגביל את יכולת הקבוצה למשוך רווחים מהחברה המקומית לחברה; הפקעת או הלאמת נכסים; שיעורי אינפלציה וריבית גבוהים יחסית בחלק מן המדינות. הקבוצה חשופה גם לסיכון של החרמת תוצרת ישראלית במדינות בחו"ל מטעמים פוליטיים, ולסיכון של מדיניות כנגד ישראל או כנגד עסקים עם חברות ישראליות.

ה. סיכון בטחוני - רבים ממפעלי הקבוצה וכן הנהלתה ועובדיה הבכירים פועלים בישראל. עובדה זו גורמת לקבוצה להיות חשופה לסיכון בטחוני בישראל במקרה של סכסוכים צבאיים בין ישראל לשכנותיה, ומעשי איבה ועוינות, אשר עלולים להיות בעלי השפעה כלכלית לרעה על היקף מכירות החברה, לפגוע ביכולת גביית חובות מלקוחות שייקלעו לקשיים כספיים, לפגוע ביכולת אספקה של חומרי גלם, לגרום להיעדרות עובדים חיוניים, ולהביא להאטה כלכלית אפשרית במשק הישראלי.

ו. חשיפה לריבית ולאינפלציה - החברה והחברות הבנות עלולות להינזק כלכלית כתוצאה מעלייה בשיעור הריבית ובשיעור האינפלציה. עלייה במדד ובריבית תגרום להגדלת הוצאות המימון של החברה. עלייה בשיעור הריבית תגרום גם להתייקרות הלוואות חדשות במידה ויילקחו ע"י החברה וכתוצאה מכך לעלייה עתידית בהוצאות המימון.

גורמי סיכון ענפיים:

ז. חשיפה לתנודות מחירי חומרי גלם - חומרי הגלם מהווים רכיב מהותי בתשומות הייצור של מוצרי הקבוצה. חלק ניכר מחומרי הגלם הינם סחורות חקלאיות שמחירן וזמינותן תלויה בגורמים כגון מזג האוויר, התפרצות מגפות בסביבת הגידולים ויציבות פוליטית במדינות המקור. בנוסף חלק ניכר מחומרי הגלם בהם משתמשת הקבוצה נסחר בשוק הקומודיטיס העולמי (קפה, קקאו, סוכר, שומשום), וחשוף לתנודות מחירים אשר עלולות לשחוק את רווחיות הקבוצה. הקבוצה גם רוכשת נגזרים פיננסיים כדי לגדר חלקית את סיכון עליית מחירי חומרי הגלם ומאחר ונגזרים אלה נמדדים עפ"י שוים ההוגן באופן שוטף, הרווח (ההפסד) החשבונאי המדווח נתון לתנודתיות מהותית.

ח. אשראי ללקוחות - מכירות הקבוצה ללקוחותיה (לרבות למפיצים), בישראל ומחוץ לישראל, מתבצעות ברובן באשראי לקוחות כמקובל בשוק. חלקו של האשראי ללקוחות קמעונאיים בשוק הפרטי בישראל, מבוסס בביטוח אשראי (הכולל השתתפות עצמית) ובביטחונות שונים, ויתרת

האשראי לשוק הפרטי שאינה מכוסה בביטחונות נתונה בסיכון, במיוחד בתקופת מיתון. עם זאת, הפיזור הרב של לקוחות הקבוצה בשוק הפרטי מקטין סיכון זה. האשראי לרשתות הקמעונאות הגדולות בישראל מבוטח בחלקו ומתרכז במספר מצומצם של לקוחות, שהיקף המכירות של הקבוצה להם הוא גדול, ולפיכך, אי פירעון אשראי זה על ידי מי מהלקוחות הקמעונאיים הגדולים, עלול לפגוע באופן מהותי בתזרים המזומנים של הקבוצה ובתוצאותיה העסקיות לטווח קצר. מרבית האשראי ללקוחות בחו"ל אינו מבוטח.

ט. פגם באיכות מוצרים - עסקי הקבוצה חשופים לפגיעה במקרה של פגם באיכות חומרי הגלם המשמשים לייצור מוצריה או באיכות מוצרים המיוצרים על ידה או בעבורה ובכלל זה פגיעה במי הברז בהם נעשה שימוש במוצרי החברה, כולל מכשירי סינון וטיהור מים, מכשירי קפה וחלפים לאותם מכשירים, ולרבות עקב חשש למחלות או לנזקים בריאותיים אחרים שעלולים להיגרם במקרה של פגם כאמור. בעקבות פגמים כאמור ייתכן שהקבוצה תיאלץ להוריד מוצרים פגומים מהמדפים, או לאסוף מוצרים מבית הצרכנים, ותהיה חשופה לתביעות מצד צרכנים שנפגעו מהם (אם וככל שיהיו). פגמים במוצרי הקבוצה עלולים להשפיע לרעה על תוצאותיה העסקיות ואף לפגוע במוניטין שלה. בנוסף, פרסומים בנוגע לפגיעה באיכות של מוצרים דומים למוצרי הקבוצה, המיוצרים על ידי יצרנים אחרים, עלולים לפגוע בהיקף המכירות של מוצרי הקבוצה.

י. כשרות - הקבוצה נדרשת לעמוד בתנאי כשרות. ספק בכשרות מוצר, מרכיב במוצר או שינוי של תנאי כשרות עלולים לפגוע במכירות הקבוצה.

יא. מחיר החלב הגולמי - מחיר החלב הגולמי, שהינו חומר גלם עיקרי בייצור מוצרי החלב ומשקאות החלב, וכן הפעילות במשק החלב בישראל, נקבעים על פי הסדרים שונים. שינוי במחיר החלב הגולמי ללא עדכון מחיר מוצרי החלב ומשקאות החלב, עלול לפגוע ברווחיות הקבוצה. חלב ניגר נרכש מיצרני חלב שונים והקבוצה מחויבת לקלוט את מלוא מכסת החלב שמייצר היצרן ממנו היא רוכשת את החלב. שינוי בהסדרים בשוק החלב עלול להגדיל את התנודתיות במחירי החלב וברווח של הקבוצה.

יב. מותגים פרטיים - התחזקות רשתות השיווק הקמעונאי בישראל ובעולם הוביל לפיתוח מותגים פרטיים, המתחרים במותגי המוצרים שמיוצרים ומשווקים על ידי ספקים שונים כגון הקבוצה. המשך פיתוח המותגים הפרטיים על ידי רשתות השיווק הקמעונאיות עלול להוות איום על נתחי השוק של הקבוצה בקטגוריות המוצרים שלה.

יג. התפתחויות רגולטוריות - שינויי חקיקה או תקינה בישראל ובעולם, בהקשר למגבלות שיוטלו על יצרניות מזון ביחס למוצרי מזון ומשקאות או ביחס למוצרים אחרים הנמכרים על ידי הקבוצה (למשל, מכונות קפה ומכשירים לסינון וטיהור מים) או בהקשר להתנהלותן של יצרניות המזון אל מול הקמעונאיים, עלולים להשפיע על עלויות הייצור ועל הרווחיות של הקבוצה. המדובר בשינויים הנוגעים לשוק בכללותו, לרבות תחומי הנדסת המזון, בטיחות המזון, איכות הסביבה וכדומה. יצוין, כי לאחרונה הוחמר הפיקוח הרגולטורי על גורמי תעשיית המזון בארה"ב לפרטים נוספים ראו בפסקה נתונים כספיים נבחרים לפעילות חברת סברה בדוח הדירקטוריון של החברה לשנת 2016 בפרק ב' להלן. שינויים מסוג זה, במידה ואכן יעוגנו בחקיקה, עלולים להשפיע הן על היצע המוצרים והן על העלויות הכרוכות בייצורם. העמסת עלויות אלה על הצרכנים בדרך של עליית מחירים, עלולה לפגוע בהיקפי המכירות ובמחזורי ההכנסות של החברה. חלק ממוצרי הקבוצה מפוקחים בהתאם לחוק הפיקוח על מחירי מוצרים ושירותים. שינויים במחירים אלו באופן שיופחת המחיר המקסימלי או שתוגבל האפשרות לייקר את מחיר המוצר, תפגע באפשרות הקבוצה לעדכן את המחירים בהתאם להעלאת התשלומים, ועלולה לפגוע בכושר התחרות של הקבוצה לגבי אותם מוצרים. כמו כן, אפשרות להטלת פיקוח על מחירי מוצרים נוספים עלולה לפגוע ברווחיות הקבוצה בעתיד.

יד. היכולת לצפות שינויים בטעמי הצרכנים ולפתח מוצרים חדשים - הצלחת הקבוצה מותנית בצפי של טעמים חדשים, הרגלי צריכה חדשים, שינויים בהעדפות צריכה ובהצלחת פיתוח מוצרים חדשים. כך למשל, בשנים האחרונות קיימת מגמה של שינוי בהרגלי הצריכה המתבטאת במעבר לצריכת מוצרי טבע ובריאות (הפחתה של סוכר, נתרן וכו'). שינוי בהרגלי הצריכה יכול לנבוע גם מטענות על כך שמזון המיוצר ע"י הקבוצה אינו בריא. למגמה זו השפעה אפשרית על צריכת מוצרים קיימים של הקבוצה אשר אינם עונים בהכרח על מגמות אלו. ברמה האסטרטגית, הקבוצה פועלת להתאמת מגוון מוצריה ויכולותיה הטכנולוגיות על מנת לספק את מגמות הצריכה המשתנות. אי הצלחה בכך, משמעותה אי-הגדלת היקפי המסחר ומחזור ההכנסות במידה מספקת על מנת לעמוד ביעדים. הצלחת הקבוצה תלויה גם ביכולתה לצפות את הטעמים ואת הרגלי הצריכה של קהל צרכניה, ולספק לקהל היעד מוצרים התואמים את העדפותיו ולפתח מוצרים חדשים בהתאם. מטבע הדברים, מגמות צריכה נתונות לשינויים, וחוסר היכולת לצפות, לזהות או להגיב לשינויים אלה כראוי עלול להביא לידידה בביקושים למוצרי הקבוצה, וכתוצאה מכך להביא להשפעה שלילית על היקף מחזורי המכירות, התקבולים וההכנסות של החברה.

10. חשיפה לתביעות ייצוגיות - לנוכח מספרם הגדול של צרכנים של מוצרי הקבוצה, קיימת לקבוצה חשיפה לתביעות ייצוגיות. לבקשות כנגד חברות הקבוצה לאישור תביעות כתובעות ייצוגיות, ראו באור 24.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016.

11. פעילות בשוק תחרותי - תעשיית המזון והמשקאות היא תחרותית ביותר. חלק ממתחרי הקבוצה בשווקים בהם היא פועלת, הם חברות רב לאומיות גדולות ובעלות משאבים פיננסיים גדולים מזו של הקבוצה. כניסתם של מתחרים נוספים בקטגוריות מסוימות עלולה להעצים את התחרות. כדי להתחרות ביעילות, נדרשת החברה להשקעות גדולות והולכות בטכנולוגיה. יכולת הקבוצה להתחרות באופן יעיל, דורשת מאמצים מתמשכים במכירות ובשיווק של מוצרים קיימים, ובפיתוח של מוצרים חדשים.

12. הפעלת לחץ על המרווחים בענף המזון והמשקאות - מחירי חלק ממוצרי הקבוצה נתונים ללחצים להפחתתם, וכתוצאה מכך יכולת הקבוצה להתאים את מחירי מוצריה לעליה במחירי חומרי הגלם והתשומות עלולה להיות מוגבלת. בשנים האחרונות אנו עדים למקרים בארץ ובעולם בהם מופעל לחץ רב הכולל גם מחאות פעילות מצד הצרכנים כנגד יצרני וקמעונאי המזון. מחאות אלו יכולות לבוא לביטוי באמצעות הפגנות, פעולות במדיה החברתית לסוגיה השונים, וכן כתבות בכלי התקשורת השונים. גם כאשר הלחצים מופנים אל מול הקמעונאים הם מביאים במקרים רבים ללחץ מצד הקמעונאים על היצרנים. מחאת צרכנים יכולה בנוסף להיות זרז לפעולות רגולטוריות ולרפורמות שמטרתן להביא לשינוי בסביבה הכלכלית, ואשר עלולות להביא לשחיקה ברווחיות החברה ולפגיעה בתוצאותיה הכספיות.

13. מוצרי הקבוצה עלולים להכיל רכיבים העלולים לגרום נזק ממוני ונזק שאינו ממוני לצרכנים מסוימים - למשל, חלק ממוצרי הקבוצה עלולים להכיל רכיבים (כגון אגוזים או גלוטן) הגורמים לאנשים מסוימים לתגובות אלרגיות ולפגיעה בריאותית. פגיעות ממוניות ושאינן ממוניות עלולות לגרום תביעות משפטיות, פגיעה בהכנסות, הוצאות בגין איסוף מוצרים מהמדפים ופגיעה במוניטין של הקבוצה. כמו כן, ייתכן ורכיבים ומוצרים העומדים בדרישות הדין כיום, יימצאו בעתיד כבעלי פוטנציאל לנזק.

גורמי סיכון ייחודיים:

14. תלות במיתוג - לקבוצה מגוון רחב של מוצרי מזון ומשקאות ממותגים, הנהנים ממוניטין רב שנים. פגיעה במוניטין זה באמצעות פרסומים שונים או באמצעים אחרים (כגון: המדיה החברתית), עלולה להשפיע מהותית על רווחיות הקבוצה, וזאת ללא קשר לנכונותם של אותם פרסומים. כמו כן, פגם במוצר מסוים עלול לגרום פגיעה במוותג העל תחתיו הוא משווק, וכן בכל משפחת המוצרים המשווקים תחת אותו מותג. הקבוצה דואגת להגן על מותגיה והמוניטין שלה, בין היתר על-ידי הקפדה יתרה על איכות חומרי הגלם המשמשים אותה בייצור המוצרים, תהליכי הייצור, המוצרים המוגמרים והמסרים הפרסומיים.

15. תלות בלקוחות ובספקים - אובדן לקוח מהותי לקבוצה עלול להקטין את מחזור ההכנסות של הקבוצה ולפגוע ברווחיותה. בנוסף לכך, בשל העובדה שמדובר במספר מצומצם של לקוחות גדולים, החברה נתונה לאפשרות ללחץ ולמיקוח מצד לקוחות אלו על מחירי מוצריה. סיכונים אלו יכולים להחמיר ככל שהרשתות ימשיכו להתחזק. אובדן ספק מהותי לחברה, עלול ליצור בעיית זמינות בחלק ממוצרי הקבוצה, וכתוצאה מכך לפגיעה במכירות וברווח.

16. רשימות וזיכיונות - הקבוצה קשורה בהסכמי רישיון עם בעלי מותגים עיקריים ובין היתר מותגי "דנונה", מותגי "פפסיקו", מותגי "וירג'ין" ומותגי "האייר" אשר ככלל השימוש בהם מותנה בתנאים מסוימים, אשר הפרתם עלולה לפגוע בזכויות מכוחם (למעט "האייר"). כמו כן, המשך הצלחת המותגים תלוי בתוצאות העסקיות ובמוניטין המותגים של השותפים האסטרטגיים, ועל יכולתם לשמר את המוניטין של המותגים. פגיעה במוניטין של אחד המותגים עלול להוביל לפגיעה במוותג הקבוצה.

17. הכרזה כמונופול - החברה חשופה להכרזה כמונופול בכל תחום מוצרים שבו נתח השוק שלהן עולה על 50%. היא הוכרזה כבעל מונופולין בתחום מעדני חלב, טבלאות שוקולד, קפה נמס ואבקות קקאו לצריכה ביתית ומצויה בשימוש טרם הכרזה כבעל מונופול במספר מוצרים – לעניין השימוש ראו סעיף 9.13 לעיל.

הגדרה כבעל מונופולין בהתאם לחוק ההגבלים העסקיים, מחייבת את החברה להתנהל בהתאם לדינים החלים על מונופולין בישראל, אשר בחלקם מטילים מגבלות עסקיות שונות, כגון איסור ניצול מעמד לרעה (לרבות בעניין מחירי מכירה), קביעת תנאי התקשרות שונים לעסקאות דומות, איסור לסרב סירוב בלתי סביר או התניה בלתי סבירה של אספקת מוצרים. בנוסף, בין הכלים הסטטוטוריים הקבועים בחוק ההגבלים ניתנת לממונה על ההגבלים העסקיים הזכות להתערב בנושאים העלולים לפגוע בציבור בדרך של מתן הנחיות והוראות לתאגיד. מגבלות אלו, אם וככל שיוטלו, עלולות להשפיע על תוצאות תחום הפעילות. נכון להיום, אין הוראות בתוקף של הממונה לחברה.

- כג. ריכוז ייצור ולוגיסטיקה במספר אתרים - חלק ניכר מפעילות הקבוצה מרוכז במספר מצומצם של אתרים כולל אתרים של קבלני משנה. פגיעת נזק טבע או כל נזק אחר אשר ייגרם באתרים אלו עלולה להשפיע באופן מהותי על פעילותה של הקבוצה. כך למשל, מרבית מפעלי החברה בישראל נמצאים באזורים החשופים לפגיעת טילים. במהלך השנים האחרונות היו מפעל המלוחים בשדרות, המפעל לירקות חתוכים בשדה ניצן ומפעל מכוורת שטראוס יד מרדכי בקיבוץ יד מרדכי חשופים לירי טילים מתמשך מרצועת עזה.
- כד. שינוי שליטה בחברה - במקרה בו יחול שינוי שליטה בחברה כך שמשפחת שטראוס תחדל להיות בעלת השליטה בחברה, עשויה החברה להידרש למכור את החזקותיה לשותפים בטרס קוראסוס (JV) בברזיל ובשטראוס פריטו ליי, וזאת בהתאם להוראות ולמנגנונים הקבועים בהסכמי בעלי המניות עם שותפים אלו. מחזור המכירות המשותף של חברות אלו לאחר ביטולים בין חברתיים בשנים 2016 ו-2015 היה 1,945 מיליון ש"ח ו-1,694 מיליון ש"ח בהתאמה (לפי חלקה היחסי של החברה 50%). בנוסף לאמור לעיל, בחלק מהתחייבויות לגופים פיננסים קיימת עילת פירעון מוקדם בגין שינוי שליטה בקבוצה.
- כה. הצלחת הטמעת פעילויות נרכשות - אסטרטגיית התרחבות הקבוצה בדרך של רכישות ומיזוגים מחייבת הטמעת הפעילויות הנרכשות ומיזוגן ביחד עם הקבוצה בצורה מוצלחת, לרבות התממשותן של תחזיות צמיחה, רווחיות ותנאי שוק ותחרות מסוימים. אי הצלחה בהטמעת הפעילויות הנרכשות ואי התממשות התחזיות האמורות עלולים לגרום לאי השגת הערך המוסף הנצפה מרכישות אלו ואף לירידת ערך (impairment) של נכסים בלתי מוחשיים ומוחשיים שנכללו ברכישות ומיזוגים אלו.
- כו. איכות הסביבה - פעילות המפעלים והתפתחות אורבנית של ערים שבסביבתן הם נמצאים עלולה לגרום לחשיפת הקבוצה לתביעות בתחום איכות הסביבה, וסכנה לסגירת מפעל הפוגע באיכות סביבתו.
- כז. פגיעה מהותית או פריצה למערכות המחשוב והתקשורת - פגיעה מהותית או פריצה למערכות המחשוב והתקשורת כולל מערכות ה-ERP, במזיד או שלא במזיד, מערכת ה-CRM והדיגיטל עלולה לגרום לחברה קשיים מהותיים, לרבות חשיפת סודות מסחריים, ושיבוש מהותי של תהליכים עסקיים שונים. אירוע כזה הנמשך פרק זמן משמעותי יפגע ביכולת החברה לספק מוצריה ושירותיה ללקוחות ולצרכנים.
- כח. הגנה על מידע - חלק ממתכוני הכנת מוצרי הקבוצה, ומוצרים אחרים אותם הקבוצה מייצרת, ייצורם, ותהליכים שונים הקשורים לייצור כמו פרויקטים עסקיים הינם סוד מסחרי. הקבוצה נסמכת על סודיות הלקוחות, רישום פטנטים, סעיפי אי תחרות וסודיות בהסכמי העסקה של מנהלים בקבוצה ושל עובדים אחרים הנוטלים חלק במחקר ופיתוח. עם זאת, על פי הדין הקבוצה עלולה להיות במצב שלא תוכל לאכוף את תניות האי תחרות בשלמותן או בחלקן, דבר שיקשה על הקבוצה למנוע מהמתחרים ליהנות ממומחיות עובדים לשעבר בקבוצה. יתר על כן, צד שלישי עלול לטעון שמידע מסוים לא מוגדר כסוד מסחרי על פי הדין. בנוסף לכך, הקבוצה אינה יכולה להבטיח שביטחון זה יהיה אפקטיבי כנגד העתקה לא מורשית של מתכוני ייצור המוצרים ו/או מאגרי המידע, ייצורם או כל שימוש אחר בהם. כל הפרה בהגנה על בעלות סימני המסחר ומידע סודי עלול לפגוע בעסקי הקבוצה.
- כט. כפיפות להגבלות בהסכמים שנחתמו עם שותפים אסטרטגיים - כחלק מהסכמי החברה עם שותפים אסטרטגיים החברה הסכימה להגבלות ביחס לעסקיה, למשל, החברה מנועה מלהתחרות עם טרס קוראסוס (JV) בברזיל לתקופה של חמש שנים לאחר שתפסיק להיות בעלת מניות; הגבלות אלו עלולות למנוע מהחברה לפתח את עסקיה במתווה הרצוי.
- ל. מורכבות ניהולית וריבוי שותפים - הקבוצה פועלת בפיזור גאוגרפי גדול, במגוון רחב של עסקים אשר חלקם בבעלות משותפת עם גופים אשר אינם חלק מהקבוצה. פערים בראיה האסטרטגית, בין בעלי המניות והשותפים המרכזיים, כמו גם הבדלים בגישה הטקטית, עלולים לגרום לעיכובים ולתהליכי קבלת החלטות מורכבים, עד כדי שיתוק העסק ופירוק שותפות בתהליך לא מתוכנן. בנוסף הפיזור הגאוגרפי והעסקי הגדול עלול לגרום לקשיים בזרימת המידע בקבוצה מהחברות למטה ולהיפך וכתוצאה מכך לקשיים בישום מהלכים עסקיים.
- לא. כפיפות למגבלות על העברה או מכירה של חלק החברה במיזמים משותפים ובחברות בנות - במספר הסכמים שהחברה חתמה עם שותפים במיזמים משותפים וחברות בנות (למשל, טרס קוראסוס, שטראוס בריאות, שטראוס פריטולי, יטבתה, סברה, שטראוס קפה) כלולות הוראות ביחס להעברה או מכירה של חלק החברה. הוראות אלו כוללות, בין היתר, זכות הצטרפות (tag along) וזכות סירוב ראשונה. הוראות אלו, עלולות למנוע מהחברה לממש את ההשקעה, לדחות את מימושה או לממשה במחיר נמוך. בנוסף לכך, במספר מיזמים משותפים וחברות בנות בהם לחברה שותפים, עומדת לזכות השותפים אופציית PUT שבמידה ותמומש על ידם תחייב את החברה לרכוש את חלק השותפים במיזם המשותף או בחברת הבת.
- לב. חוב פיננסי - לקבוצה חוב לגופים פיננסים שונים המגובה בחלקו בהתחייבות בעמידה בהתניות פיננסיות. לוח הסילוקין נבנה כך שהחוב מוחזר בהדרגה ולאורך שנים. ע"מ לשרת את החוב

מידי שנה על הקבוצה לייצר תזרים מזומנים פנוי במידה מספקת או למחזר את החוב. יכולת החברה למחזר את החוב עלולה להיות מושפעת מגורמים אקסוגניים כגון משבר כלכלי שיוביל למחנק אשראי, וכתוצאה מכך עלולה הקבוצה להפנות משאבים שיועדו להשקעות ראליות לטובת שירות החוב.

לג. גיוס שימור ופיתוח אנשי מפתח - הצלחת החברה תלויה ביכולתה לגייס ולשמר כח אדם איכותי במגוון תחומים מקצועיים וניהוליים. אי הצלחה של החברה עלולה לגרום לפגיעה בתוצאותיה העסקיות וביכולת החברה לעמוד ביעדיה.

29.2. בטבלה הבאה מוצגים גורמי הסיכון שתוארו לעיל על פי טיבם (סיכוני מאקרו, סיכונים ענפיים וסיכונים מיוחדים לקבוצה). גורמים אלו דורגו בהתאם להערכות הנהלת הקבוצה, על פי פוטנציאל השפעתם (ללא קשר להסתברות התרחשותם) על עסקי הקבוצה בכללותה - השפעה גדולה, בינונית וקטנה:

מידת ההשפעה של גורם הסיכון על פעילות הקבוצה בכללותה			
השפעה גדולה	השפעה בינונית	השפעה קטנה	
סיכוני מאקרו			
+			א. משבר פיננסי ו/או האטה כלכלית בשוק העולמי
	+		ב. מכסים במדינות בהן פועלת הקבוצה
+			ג. חשיפה לשינויים בשערי חליפין
+			ד. חוסר יציבות כלכלית ופוליטית
	+		ה. סיכון בטחוני
	+		ו. חשיפה לריבית ומדד
סיכונים ענפיים			
+			ז. תנודות מחירי חומרי גלם
	+		ח. אשראי ללקוחות
		+	ט. פגם באיכות מוצרים
+			י. כשרות
	+		יא. מחיר חלב גולמי
	+		יב. מותגים פרטיים
		+	יג. התפתחויות רגולטוריות
	+		יד. היכולת לצפות שינויים ולפתח מוצרים חדשים
		+	טו. חשיפה לתביעות ייצוגיות
		+	טז. פעילות בשוק תחרותי
	+		יז. לחץ על המרווחים בענף המזון והמשקאות
+			יח. חשיפה לתביעות בגין הימצאות חומרים במוצרים שעלולים לגרום נזק ממזני ושאינו ממוני לצרכנים מסוימים
סיכונים מיוחדים לקבוצה			
+			יט. תלות במיתוג
		+	כ. תלות בלקוחות ובספקים
		+	כא. רישיונות וזיכיונות
	+		כב. הכרזה כמונופול
		+	כג. ריכוז ייצור ולוגיסטיקה במספר אתרים
	+		כד. שינוי שליטה בחברה.
	+		כה. הצלחת הטמעת פעילויות נרכשות
	+		כו. איכות הסביבה
		+	כז. פגיעה מהותית במערכות המחשוב והתקשורת
	+		כח. הגנה על מידע
	+		כט. כפיפות להגבלות בהסכמים שנחתמו עם שותפים אסטרטגיים.
		+	ל. מורכבות ניהולית וריבוי שותפים.
	+		לא. כפיפות למגבלות על העברה או מכירה של חלק החברה במיזמים

מידת ההשפעה של גורם הסיכון על פעילות הקבוצה בכללותה			
השפעה גדולה	השפעה בינונית	השפעה קטנה	
			משותפים ובחברות בנות
	+		לב. חוב פיננסי
	+		לג. גיוס שימור ופיתוח אנשי מפתח



שטראים גרופ בע"מ
דוח דירקטוריון לבעלי המניות
ליום 31 בדצמבר 2016

דוח דירקטוריון לבעלי המניות לשנה שהסתיימה ב- 31 בדצמבר 2016

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

נתונים עיקריים מתוך תיאור עסקי התאגיד -

לפרטים בדבר פעילות התאגיד ותיאור התפתחות עסקיו – ראו סעיף 1 לפרק תאור עסקי התאגיד.
לפרטים בדבר תחומי הפעילות של התאגיד – ראו סעיף 2 לפרק תאור עסקי התאגיד.
לפרטים בדבר השפעת עונתיות על תוצאות פעולותיה העסקיות של החברה – ראו סעיפים 9,10,12,13,14,15 לפרק תאור עסקי התאגיד.
הדוחות הכספיים נערכו בהתאם לתקני הדיווח הכספי הבינלאומיים (IFRS).

שינויים בסביבה הכלכלית

מחירי חומרי גלם ותשומות אחרות בייצור - שווקי הקומודיטיס מהווים רכיב מהותי מחומרי הגלם המשמשים בייצור מוצרי שטראוס גרופ בע"מ והחברות בשליטתה, לרבות חברות בשליטה משותפת (להלן: "הקבוצה"). בשנת 2016 חלו עליות במחירי השוק הממוצעים של חלק מחומרי הגלם של החברה, לצד ירידות במחירי השוק הממוצעים של חומרי גלם אחרים לעומת התקופה המקבילה אשתקד. מחד עלו מחירי הקפה הירוק - בעיקר בברזיל (ברזיל ברזילאי), הסוכר ושמן זית ומאידך ירדו מחירי החלב הגולמי (מחיר המטרה), הגרעינים, הקקאו (במונחים שקליים), שומשום, אבקות חלב, טחינה, אגוזים ושקדים. ברבעון הרביעי של 2016 חלו עליות במחירי השוק הממוצעים של קפה ירוק והסוכר ביחס לרבעון המקביל ומאידך ירדו מחירי החלב הגולמי (מחיר המטרה), קקאו, הגרעינים והשומשום. החל מהרבעון השלישי של שנת 2015 הוזילה החברה מחירים בעיקר במספר קטגוריות של מוצרי חלב כגון: גבינות לבנות, מעדני חלב, משקאות חלב וחלב מועשר בטווח של כ- 3% - 7% ובתחילת שנת 2016 ביצעה החברה הוזלות משמעותיות נוספות בעיקר במחירי חלב מועשר ויוגורט אקטיביה בשיעור של כ- 5% - 20%, יוגורט פרי ברבעון השני 2016 בשיעור של 22% וכן הוזלה של 12% במחירי חומס 400 גרם ברבעון השלישי השנה. בסוף 2016 עודכן כלפי מעלה בשיעור של 4% מחיר החלב הגולמי (מחיר המטרה) לחודשים ינואר-מרץ 2017.

הקבוצה פועלת לצמצום ההשפעות הנובעות מתנודתיות מחירי חומרי הגלם, בין היתר באמצעות גידור, שינוי בתמהיל החומרים במוצריה והתייעלות תפעולית. עלות חומרי הגלם לחברה (לרבות קפה ירוק) בדוחות הניהוליים של הקבוצה כוללת רווחים והפסדים שמומשו בגין מכשירים פיננסיים נגזרים ששימשו לצורכי גידור כלכלי של אותן סחורות.

מחירי האנרגיה - בשנת 2016 התאושש מחיר הנפט מסוג ברנט ועלה בכ- 50% לערך אך מחירו הממוצע ב- 2016 היה עדיין נמוך ממחירו הממוצע בשנת 2015. ברבעון הרביעי השנה עלה מחיר הנפט הממוצע בכ- 15% ביחס לרבעון המקביל אשתקד.
תנודות בשערי מטבע זר - בשנת 2016 נרשמה היחלשות של כל שערי המטבעות הממוצעים אל מול השקל ובהשוואה לשערם הממוצע בתקופה המקבילה אשתקד. הייסוף בשקל ביחס לשערי החליפין הממוצעים של המטבעות השונים בהן פועלת הקבוצה גרמו להפרשי תרגום שליליים בדוח הרווח וההפסד לשנת 2016 בהשוואה לשנת 2015. החל מהרבעון השלישי השנה חלה התהפכות במגמה זו, כאשר יוסף שערי הממוצע של הריאל מול השקל וברבעון הרביעי יוספו גם שערם הממוצע של הרובל והדולר האוסטרלי מול השקל בהשוואה לרבעון המקביל בעוד ששערי שאר המטבעות הממוצעים נחלשו מול השקל. השפעות הייסוף תרמו נטו להפרשי תרגום חיוביים בדוח הרווח וההפסד. במונחי שינוי שנתי יוספו הריאל והרובל מול השקל בשיעור של 19.7% ו- 20.4% בהתאמה (בין השאר בשל התאוששות בחלק ממחירי הסחורות). ייסוף זה תרם בשנת 2016 לגידול בהון העצמי של הקבוצה בניגוד לקיטון משמעותי בהון העצמי של הקבוצה כתוצאה מפיחות בשערם בשנת 2015. בשנת 2016 נרשמה היחלשות של מרבית שערי המטבעות הממוצעים במדינות הפעילות של שטראוס קפה אל מול הדולר האמריקני בהשוואה ל-2015 למעט מול השקל. ברבעון הרביעי 2016 נרשמה היחלשות של חלק משערי המטבעות הממוצעים במדינות הפעילות של שטראוס קפה אל מול הדולר האמריקני למעט השקל, הריאל הברזילאי והרובל שהתחזקו.

להלן טבלת שערי החליפין הממוצעים **כנגד השקל** בשנת 2016 וברבעון הרביעי של השנה, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד:

מטבע	שע"ח ממוצע לשנת		שע"ח ממוצע לרבעון רביעי	שע"ח ממוצע לרבעון רביעי	שיעור השינוי
	2015	2016	2015	2016	
דולר אמריקני	3.842	3.889	3.804	3.847	-1.1%
ריבניה אוקראינית	0.151	0.180	0.150	0.177	-15.3%
חבל חסי	0.056	0.066	0.059	0.061	-3.8%
דינר סרבי	0.035	0.036	0.034	0.036	-3.2%
לאו חומני	0.956	0.977	0.951	0.966	-1.6%
זלוטי פולני	0.984	1.044	0.978	1.022	-4.3%
ריאל ברזילאי	1.088	1.249	1.174	1.095	7.2%
רנמיני (סין)	0.584	0.630	0.571	0.614	-7.1%
דולר קנדי	2.908	3.093	2.919	2.943	-0.8%
דולר אוסטרלי	2.850	2.969	2.885	2.790	3.4%
פסו מקסיקני	0.210	0.250	0.203	0.234	-13.3%

להלן טבלת שערי החליפין הממוצעים **כנגד הדולר** בשנת 2016 וברבעון הרביעי של השנה, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד:

מטבע	שע"ח ממוצע לשנת		שע"ח ממוצע לרבעון רביעי	שע"ח ממוצע לרבעון רביעי	שיעור השינוי
	2015	2016	2015	2016	
שקל	0.260	0.257	0.263	0.260	1.1%
ריבניה אוקראינית	0.039	0.046	0.039	0.046	-14.4%
חבל חסי	0.015	0.017	0.015	0.016	-2.8%
דינר סרבי	0.009	0.009	0.009	0.009	-2.1%
לאו חומני	0.249	0.251	0.250	0.251	-0.4%
זלוטי פולני	0.256	0.268	0.257	0.266	-3.2%
ריאל ברזילאי	0.283	0.321	0.309	0.285	8.3%

אינפלציה - האינפלציה בישראל בשנת 2016 הייתה שלילית -0.2%. בהמשך לאינפלציה שלילית בשנים 2015 ו-2014 של -1% ו-0.2% בהתאמה. ברוסיה עלה מדד המחירים בשנת 2016 ב-5.4%, לעומת עלייה של 12.9% אשתקד ובברזיל עלה המדד ב-6.3%, לעומת עליית מדד של 10.7% אשתקד. היקף התחייבויות צמודות המדד בשקלים (אגרות חוב מסדרה ב', הלוואות בנקאיות והלוואות מתאגידים מוסדיים) פחת בשנים האחרונות בשל פדיון לשיעורין של אג"ח ב' ולכן לשינויים אפשריים בשיעור האינפלציה על בסיס המדד הידוע השפעה מהותית אך פוחתת על סך הוצאות המימון של החברה. החברה רוכשת הגנות בשיעור חלקי ולתקופות שונות מפני שינויים בשיעורי האינפלציה. לפרטים נוספים ראו גם באור 28.5 לדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2016.

ריבית - ריבית בנק ישראל נותרה בשיעור של 0.1% מאז ההורדה האחרונה במרס 2015. בברזיל נרשמה ירידה בשיעור הריבית מ-14.25% בסוף 2015 ל-13.75% בסוף 2016 ול-12.25% בסמוך לפרסום הדו"ח. ברוסיה נרשמה ירידה בשיעור הריבית מ-11% בסוף 2015 ל-10% בסוף 2016 ול-9.75% בסמוך לפרסום הדו"ח. ביתר המדינות העיקריות בהן פועלת הקבוצה, הריבית הייתה חד ספרתית. בדצמבר 2016 הועלתה הריבית על הדולר ע"י הבנק המרכזי האמריקאי ב-0.25% ל-0.75%. לקבוצה הלוואות בריבית משתנה בעיקר בריאל ובדולר. הקבוצה מחזיקה בבנקים פיקדונות שקליים ואחרים לזמן קצר המיועדים לשימוש שוטף.

יצוין, כי גם בעתיד עשויים הגורמים הנ"ל להשפיע על הפעילות העסקית ועל תוצאותיה הכספיות של הקבוצה, לחיוב או לשלילה, בהתאם למגמתם. מידת ההשפעה, אם בכלל, תלויה בין היתר, בעוצמת האירועים, היקפם, משך התרחשותם וביכולת הקבוצה להתמודד עמם. לפרטים נוספים ראו גם באור 28.2 לדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2016.

התפתחויות רגולטוריות במחירי תשומות - הקבוצה מושפעת משינויים רגולטוריים שחלים מעת לעת ביחס לשכר עבודה, מחיר חלב גולמי ומכסות המים המהווים חלק עיקרי מתשומותיה.

בינואר 2015 אושר בחקיקה חוק שכר המינימום (העלאת סכומי שכר המינימום - הוראות שעה), התשע"ב-2015 ("הוראת השעה"), לפיו יעלה שכר המינימום החודשי בשלוש פעימות בין השנים 2015 ו-2017. ביום 1 בינואר 2017 יעמוד שכר המינימום על 5,000 ש"ח בחודש. הוראת השעה אינה בעלת השפעה מהותית לקבוצה. ב-30 למרץ 2015 נחתם הסכם קיבוצי כללי נוסף בנוגע לעדכון שכר המינימום במשק ולפיו ביום 1 לדצמבר 2017, שכר המינימום יעלה ל-5,300 ש"ח, ההסכם הקיבוצי הנ"ל ייכנס לתוקף רק עם מתן צו הרחבה או תיקון חקיקה מתאים, אשר טרם פורסמו.

בנוסף, בחודש פברואר 2016 הכריזו משרדי החקלאות והאוצר כי השלימו את גיבושם של עקרונות לרפורמה בחקלאות. מדיווחים ראשונים מסתמן כי הרפורמה תערך בענפי חקלאות שונים ובמוצרי חקלאות המשמשים חומרי גלם לתעשייה. עקרונות הרפורמה כוללים הפחתת מכסים, ביטול התכנון בענפי החלב והביצים הנוגע למכסות למגדלים ופיקוח על מחירי המכירה, ביטול מועצות היצור החקלאיות הפועלות על פי חוק המחייב כל חקלאי להיות חבר בהן, והפיכתן לוולונטריות ומעבר מסבסוד עקיף לחקלאים לסבסוד ישיר (בהיקף ובאופן שטרם הובהר). חלק מרכיבי הרפורמה צפויים ככל הנראה להיות מוחלים במהלך שנת 2017 ואחרים יעשו באופן מדורג על פני כמה שנים.

לאור השלבים הראשונים בהם נמצאת הרפורמה לרבות אי הבהירות לגבי המתווה של הרפורמה המוצעת והסתברות היישום של רכיביה השונים, אין באפשרות החברה להעריך נכון למועד דוח זה את השפעותיה על החברה אם וככל שיהיו. החברה לומדת את הנושא ותבחן את השלכותיו על החברה, אם וככל שיהיו.

רגולציה עסקית ושינויים בענף המזון - בעקבות השיח הציבורי, הפוליטי והכלכלי בשנים האחרונות בנושא יוקר המחייב במדינת ישראל, החלו גופים ממשלתיים שונים וועדות מטעמם לבחון את הנושא ולגבש המלצות לחקיקה והסדרים הנוגעים, בין היתר, לענף המזון.

בתאריך 15 בינואר 2015 נכנס לתוקף חוק קידום התחרות בענף המזון, תשע"ד-2014 (להלן: "חוק המזון"), שמטרתו להגביר את התחרותיות בענף המזון ומוצרי הצריכה לשם הפחתת מחירי המוצרים לצרכן, על ידי הטלת איסורים ומגבלות בדבר עשיית פעולות והסדרים בין גורמים שונים הפועלים בשוק. בהתאם להוראות החוק, מוגדרת החברה "ספק גדול" (ספק שמחזור מכירותיו לקמעונאים בשנת הכספים הקודמת עלה על כ- 300 מיליון ש"ח, או ספק שהינו בעל מונופולין), ומכוח כך מוחלות עליה הוראות מסוימות. לצורך היערכות לכניסת החוק לתוקף ביצעה החברה שינויים תהליכיים ומבניים נדרשים כגון: עדכון הסכמי הסחר אל מול הקמעונאים. כיום החברה מתנהלת בהתאם להוראות החוק ומיישמת תוכנית אכיפה פנימית והדרכות למנהלים ועובדים רלוונטיים. ביום 30 בספטמבר 2016 נכנס לתוקף חוק ההגנה על בריאות הציבור (מזון), התשע"ו-2015 (להלן בפסקה זו: "החוק"). החוק עוסק בהסדרה מקיפה של ענף המזון בארץ ושל כלל העוסקים בו (יצרנים, יבואנים, משווקים, יצואנים, מובילים ומאחסנים). החוק מסדיר, בין היתר, את אחריותו של יצרן מזון ביחס למזון המיוצר על ידו, את הפיקוח על ייצור מזון, את אחריותו של יבואן המייבא מזון והפיקוח על יבוא מזון. עוד מסדיר החוק את אחריותו של משווק מזון וחובותיו בכל שלב משלבי העברת המזון מעת יצורו, דרך יבואו ועד מקום המכירה ישירות לצרכן.

החוק קובע מספר הקלות בהן הארכת תוקף רישיונות (ייצור/אחסנה והובלה), הקלה ביבוא מוצרים שאינם רגישים, הארכת תוקף חומרי גלם שאינם רגישים והסדרה בחקיקה ראשית של סתירה קיימת בין תקנות לתקנים רשמיים בתחום הבטיחות במזון אשר עשויים להשפיע במידה מסוימת על התחרות בענף המזון והמשקאות ובד בבד לאפשר לחברה הזדמנויות עסקיות חדשות. החברה נערכה ליישום הוראות החוק באמצעות הדרכות לעובדים, שינוי שיטות העבודה והרחבת הבקורות בתחום איכות המזון. להערכת החברה לחוק לא תהיה השפעה מהותית על תוצאותיה הכספיות. ביום 21 בנובמבר 2016 פרסמה ועדת האסדרה לקידום תזונה בריאה בישראל ("הועדה") את המלצותיה הכוללות, בין היתר, התייחסות לסימונים חיוניים וסימונים שליליים בחזית האריזה של מוצרי מזון ובהתייחס לכמות נתרן, סוכר ושומן רווי; הוספת אינפורמציה תזונתית נוספת על התווית האחורית של מוצרים וכן בחינת מגבלות מסוימות על פרסום מוצרים עם סימונים שליליים. נכון למועד זה עדיין לא התפרסמו תקנות המביאות לידי ביטוי את החלטות הוועדה. החברה ממשיכה לפעול לשיפור הערכים התזונתיים של מוצריה "בדרך של התאמה וחדשנות מוצרית" ברוח המלצות הוועדה ולא צופה השפעה מהותית על תוצאותיה העסקיות בעקבות כניסת התקנות לתוקף במהלך 2018.

פיקוח על מחירים – חלק ממוצרי החלב במשק הישראלי מפוקחים על פי צווים המוצאים במשותף על ידי שר החקלאות ושר האוצר, לאחר התייעצות עם וועדת מחירים, מכוח חוק פיקוח על מחירי מצרכים ושירותים, תשנ"ו-1996. הצווים קובעים מחירים מרביים לקמעונאי ולצרכן ביחס לחלב שתייה ושורה של מוצרי חלב, המסווגים על פי אופיים, המארז שלהם (כגון שקית, קרטון או גביע) והכמות. בהתבסס על דוח סוארי, לפיו נקבעה תשואה של הגופים בפיקוח, פרסם משרד האוצר ביום 25 בינואר 2017 מתודולוגיה חדשה לפיקוח על המחירים. המתודולוגיה החדשה תחליף באופן הדרגתי את דוח סוארי. החברה לומדת את המתודולוגיה החדשה, ובשלב זה השלכתה, אם וככל שתהיה, על החברה אינה ידועה.

מוצרי החלב של הקבוצה (כשרות מהדרין וכשרות רגילה), אשר נכון למועד דוח זה, נמצאים בפיקוח אשר מכוחו קיימת לגביהם מגבלת מחיר (מרבית) הינם: חלב טרי 3% שומן (רגיל) בשקית, חלב טרי 3% שומן (רגיל) בקרטון, חלב טרי 1% שומן (רגיל) בשקית, חלב טרי 1% שומן (רגיל) בקרטון, שמנת מתוקה 38% שומן וגבינה לבנה 5% שומן. בנוסף, קיימים מוצרי חלב נוספים אשר מכוח פיקוח עליהם חייבים בדיווח על רווחיות ומחירים. יצוין, כי בחודש פברואר 2016 ירד המחיר המפוקח של שמנת מתוקה 38%, חלב רגיל 3% וגבינה לבנה 5%.

ביום 1 ביוני 2017 צפוי להיכנס לתוקף חוק התקנים כחלק מחוק התוכנית הכלכלית. החוק קובע שינויים בהרכבי וועדות התקינה של מכון התקנים תוך שימת דגש מיוחד על מניעת חסמי יבוא ועל צמצום הריכוזיות. החוק מגביל את המעורבות של התאחדות התעשייתיים ובכללם נציגי התעשייה בוועדות התקינה הן במספר והן במניעת האפשרות לכהן כיו"ר וועדות. בכך מצמצם החוק את ההשפעה של נציגי ההתאחדות בריוויזיות לתקני המזון. החוק מקציב זמן מוגבל למשרדי הממשלה השונים להגיב על שינויים בתקנים ובכך ייתכן שייתן מענה לקיצור לוחות הזמנים בקשר לשינוי התקן במדינת ישראל. כמו כן מאפשר החוק תחרות בתחום בדיקות היבוא אל מול בלעדיות שיש כיום למעבדת מכון התקנים. החברה לא צופה השפעה מהותית על תוצאותיה העסקיות בעקבות הכניסה לתוקף של חוק התקנים.

המידע האמור בסעיף זה בדבר הערכות החברה בדבר השפעות הרגולציה העסקית על הקבוצה הינו מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך המבוסס על האינפורמציה הקיימת בחברה במועד הדוח והכולל הערכות של החברה במועד הדוח אשר אין כל וודאות באשר להתממשותם בפועל בין היתר בשל התפתחויות שונות במצב המשק והחקיקה וכיוצא ב.

לפרטים בדבר פיקוח על גורמי תעשיית המזון בארה"ב ראו פרק תחום פעילות מטבלים וממרחים בינלאומי.

רשת מגה קמעונאות בע"מ - החל מיום 1 ביולי 2016 החברה מוכרת לרשת מגה קמעונאות בע"מ המוחזקת ומנוהלת על ידי יינות ביתן בעיר (חברה ביסוד) מקבוצת יינות ביתן. בהתחשב בקיומו של ביטוח אשראי והפרשות שביצעה החברה לחובות מסופקים, הנהלת החברה סבורה כי לא תהא לשינוי האמור השפעה מהותית על תוצאותיה העסקיות של החברה. לפרטים נוספים ראו באור 28.1.3 לדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2016.

דיווח איכותי בדבר חשיפה לסיכוני שוק ודרכי ניהולם

פרט למפורט להלן, נכון ליום 31 בדצמבר 2016 ובהשוואה ל- 31 בדצמבר 2015, לא חל שינוי מהותי בגורמי סיכוני השוק אליהם חשופה החברה, במדיניות ניהול סיכונים אלו, באחראים לניהולם ובאמצעי הפיקוח ומימוש המדיניות כפי שפורסמו בדוח הדירקטוריון ליום 31 בדצמבר 2015. לפרטים נוספים ראו גם באור 28 לדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2016 וסעיף 29 לפרק תאור עסקי התאגיד – דיון בגורמי סיכון.

לקבוצת שטראוס מספר חברות בשליטה משותפת בהן מחזיקה החברה ו/או חברות בנות 50%: Três Corações Joint Venture (בברזיל)⁽¹⁾, Sabra Dipping Company (חברה מוחזקת בצפון אמריקה), שטראוס פריטו-ליי בע"מ (פעילות החטיפים המלוחים בישראל) ו-Pepsico Strauss Fresh Dips & Spreads International (חברת מטבלים בינלאומית - "אובלה"). יובהר, כי החברות כאמור נכללות במסגרת הדוחות הניהוליים של החברה לפי שיעור החזקת החברה ו/או החברות הבנות בהן (50%).

החל משנת 2013 קבוצת שטראוס מיישמת למפרע את תקן דיווח בינלאומי 11 - הסדרים משותפים ("IFRS 11"). משמעות התקן הינה שדוח הרווח וההפסד והדוחות המתייחסים למצב הכספי, הרווח הכולל, שינויים בהון והתזרימים של עסקים המצויים בשליטה משותפת של חברות הקבוצה ושל שותפים נוספים אינם מוצגים עוד על פי החלק היחסי של חברות הקבוצה בהחזקה המשותפת כשם שהוצג עד למועד פרסום התקן, אלא בשורה אחת נפרדת ("רווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני" ובשאר הדוחות בסעיף הרלבנטי) (להלן: "דוחות כספיים").

שיטת הדיווח אינה משנה את הרווח של הקבוצה ואין בה כדי להעיד על כל שינוי שהוא בהיקף העסקים ובמבנה הבעלות בקבוצה. מבחינה ניהולית לא חל כל שינוי בעסקים המשותפים.

המידע הכלול בדוח זה והצגתו נבחנו מנקודת מבטה של הנהלת החברה וזאת בכדי ליתן תמונה מקיפה והצגה נאותה של האופן בו מנהלת החברה את עסקיה, דבר שהינו לטעמה של החברה מהותי לצורך דוח זה.

לאור העובדה שהדיווחים הניהוליים של הקבוצה והאופן שבו מודדת הנהלת הקבוצה את תוצאות החברות הבנות והחברות בשליטה משותפת נותרו ללא שינוי, הקבוצה ממשיכה להציג את מגזרי הפעילות בצורה זהה לזו בה הן הוצגו לפני יישום של תקן דיווח בינלאומי 11, קרי הצגת חלקה היחסי של הקבוצה בהכנסות ובהוצאות, בנכסים ובהתחייבויות של החברות בשליטה משותפת כאמור (50%). (להלן: "הדוחות הניהוליים").

הצגת הנתונים כאמור הינה שונה מאופן הצגתם בדוחות הכספיים של החברה כאמור.

בעמודים הבאים מוצגים הדוחות הניהוליים, הדוחות החשבונאיים וההתאמות השונות שמבצעת הנהלת החברה כדי לגשר בין הדוחות החשבונאיים לדוחות הניהוליים.

⁽¹⁾ Três Corações (3C) - ברזיל - חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל חברת אחזקות מקומית - São Miguel Holding e Investimentos S.A. (50%) (הנתונים משקפים את חלקה של שטראוס קפה (50%), אלא אם מצוין במפורש אחרת).

להלן תמצית תוצאות הפעילות העסקית (המבוססות על הדוחות הניהוליים של החברה) לשנים ולרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2016 ו- 2015 (במיליוני ש"ח):*

לרבעון הרביעי			לשנים			
% שינוי	2015	2016	% שינוי	2015	2016	
7.2%	1,899	2,034	3.9%	7,642	7,943	מכירות
	4.2%	4.2%		2.5%	6.2%	צמיחה אורגנית בנטרול השפעת מטבע
9.8%	1,199	1,317	3.1%	4,813	4,963	עלות המכירות
2.6%	700	717	5.4%	2,829	2,980	רווח גולמי - ניהולי
	36.8%	35.3%		37.0%	37.5%	% ממכירות
11.0%	430	479	2.5%	1,751	1,795	הוצאות מכירה ושיווק
(3.2%)	112	103	5.7%	419	441	הוצאות הנהלה וכלליות (1)
(14.4%)	158	135	12.8%	659	744	רווח תפעולי - ניהולי
-	8.3%	6.6%		8.6%	9.4%	% ממכירות
(15.6%)	(27)	(23)	(0.4%)	(126)	(125)	הוצאות מימון, נטו
(14.2%)	131	112	16.0%	533	619	רווח לפני מיסים על הכנסה
(23.5%)	(33)	(24)	11.7%	(148)	(166)	מיסים על הכנסה
	25.2%	22.5%		27.9%	26.8%	שעור מס אפקטיבי
(11.0%)	98	88	17.6%	385	453	רווח לתקופה - ניהולי
(22.0%)	74	58	14.3%	293	335	רווח המיוחס לבעלי המניות של החברה
21.9%	24	30	28.1%	92	118	רווח המיוחס לזכויות שאינן מקנות שליטה
	0.69	0.53		2.73	3.12	רווח למניה (ש"ח)

(1) בשנת 2016 וברבעון הרביעי של השנה כולל חלק החברה ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני בסכום שאינו מהותי.

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

להלן תמצית תוצאות הפעילות העסקית (המבוססות על הדוחות הניהוליים של החברה) של תחומי הפעילות העסקיים העיקריים לשנים ולרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2016 ו- 2015 (במיליוני ש"ח):*

לרבעון הרביעי			לשנים			
% שינוי	2015	2016	% שינוי	2015	2016	
מסגרת פעילות ישראל						
0.2%	688	689	3.4%	2,866	2,963	מכירות נטו
11.3%	59	66	11.8%	281	314	רווח תפעולי
מסגרת פעילות קפה						
21.2%	875	1,061	7.0%	3,432	3,673	מכירות נטו
23.1%	69	84	33.9%	268	359	רווח תפעולי
מטבלים וממרחים בינלאומי						
(27.2%)	187	136	(4.6%)	752	717	מכירות נטו
(150.7%)	28	(14)	(40.7%)	80	48	רווח (הפסד) תפעולי
אחר						
0.1%	149	148	(0.3%)	592	590	מכירות נטו
(161.4%)	2	(1)	(22.7%)	30	23	רווח (הפסד) תפעולי
סה"כ						
7.2%	1,899	2,034	3.9%	7,642	7,943	מכירות נטו
(14.4%)	158	135	12.8%	659	744	רווח תפעולי

להלן תמצית דוחות רווח והפסד חשבונאיים לשנים ולרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2016 ו- 2015 (במיליוני ש"ח):*

לרבעון הרביעי			לשנים			
% שינוי	2015	2016	% שינוי	2015	2016	
0.6%	1,302	1,310	1.9%	5,183	5,282	מכירות
(3.0%)	816	792	(2.2%)	3,250	3,179	עלות המכירות ללא השפעת שערך יתרות גידור קומודיטיס לסוף תקופה
	(25)	28		(22)	-	שערך יתרת עסקאות גידור קומודיטיס לסוף תקופה**
3.6%	791	820	(1.5%)	3,228	3,179	עלות המכירות
(4.0%)	511	490	7.6%	1,955	2,103	רווח גולמי
	39.2%	37.4%		37.7%	39.8%	% ממכירות
5.9%	306	323	3.1%	1,198	1,234	הוצאות מכירה ושיווק
6.8%	92	98	11.8%	329	367	הוצאות הנהלה וכלליות
	398	421		1,527	1,601	סה"כ הוצאות
(64.1%)	64	24	(10.1%)	198	178	חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
(48.1%)	177	93	8.4%	626	680	רווח תפעולי לפני הוצאות אחרות
	13.7%	7.0%		12.1%	12.9%	% ממכירות
(72.5%)	(21)	(6)	18.6%	(41)	(49)	הוצאות אחרות, נטו
(44.8%)	156	87	7.7%	585	631	רווח תפעולי אחרי הוצאות אחרות
(32.5%)	(23)	(16)	7.3%	(101)	(109)	הוצאות מימון, נטו
(46.9%)	133	71	7.8%	484	522	רווח לפני מיסים על הכנסה
(66.3%)	(45)	(15)	(3.5%)	(139)	(134)	מיסים על הכנסה
	34.1%	21.7%		28.8%	25.8%	שעור מס אפקטיבי
(36.9%)	88	56	12.4%	345	388	רווח לתקופה
(55.0%)	65	30	5.7%	257	272	רווח המיוחס לבעלי המניות של החברה
16.4%	23	26	32.1%	88	116	רווח המיוחס לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה

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

** משקף שערך חשבונאי (mark to market) לסוף תקופה של פוזיציות פתוחות בקבוצה בגין מכשירים פיננסיים נגזרים המשמשים לגידור מחירי סחורות.

להלן ההתאמות לדוחות הניהוליים של החברה (במיליוני ש"ח):*

- התאמות בגין IFRS11 - מעבר משיטת השווי המאזני בדוח החשבונאי לשיטת האיחוד היחסי (בהתאם למידע המגזרי המבוסס על הדיווחים הניהוליים והפנימיים אותם מנהלת הקבוצה):

שנת 2016			שנת 2015			רבעון רביעי 2016			רבעון רביעי 2015		
שיטת השווי המאזני	שינוי	שיטת האיחוד היחסי (כבעבר)	שיטת השווי המאזני	שינוי	שיטת האיחוד היחסי (כבעבר)	שיטת השווי המאזני	שינוי	שיטת האיחוד היחסי (כבעבר)	שיטת השווי המאזני	שינוי	שיטת האיחוד היחסי (כבעבר)
מכירות	5,282	2,661	7,943	5,183	2,459	1,310	724	2,034	1,302	597	1,899
עלות המכירות ללא השפעת שערך יתרת עסקאות גידור קומודיטיס לסוף תקופה	3,179	1,784	4,963	3,250	1,563	792	525	1,317	816	383	1,199
שערך יתרת עסקאות קומודיטיס לסוף תקופה	-	-	-	(22)	-	28	-	28	(25)	-	(25)
עלות המכירות	3,179	1,784	4,963	3,228	1,563	820	525	1,345	791	383	1,174
רווח גולמי	2,103	877	2,980	1,955	896	490	199	689	511	214	725
% מהמכירות	39.8%		37.5%	37.7%		37.4%		33.9%	39.2%		38.2%
הוצאות מכירה ושיווק	1,234	561	1,795	1,198	553	323	156	479	306	124	430
הוצאות הנהלה וכלליות וחלק החברה ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני (1)	189	267	456	131	303	74	34	108	28	87	115
רווח תפעולי לפני הוצאות אחרות	680	49	729	626	40	93	9	102	177	3	180
% מהמכירות	12.9%		9.2%	12.1%		7.0%		5.0%	13.7%		9.5%
הוצאות אחרות, נטו	(49)	(1)	(50)	(41)	(1)	(6)	(1)	(7)	(21)	(1)	(22)
רווח תפעולי אחרי הוצאות אחרות	631	48	679	585	39	87	8	95	156	2	158
הוצאות מימון, נטו	(109)	(16)	(125)	(101)	(25)	(16)	(7)	(23)	(23)	(4)	(27)
רווח לפני מיסים על הכנסה	522	32	554	484	14	71	1	72	133	(2)	131
מיסים על הכנסה	(134)	(32)	(166)	(139)	(14)	(15)	(1)	(16)	(45)	2	(43)
שעור מס אפקטיבי	25.8%		30.0%	28.8%		21.7%		24.2%	34.1%		32.8%
רווח לתקופה	388	-	388	345	-	56	-	56	88	-	88
רווח המיוחס לבעלי המניות של החברה	272	-	272	257	-	30	-	30	65	-	65
רווח המיוחס לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה	116	-	116	88	-	26	-	26	23	-	23

(1) לפרטים נוספים, ראו דוחות רווח והפסד חשבונאיים לרבעון ולשנה שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2016 ו-2015, לעיל.

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

התאמות נוספות לדוחות הניהוליים (תשלום מבוסס מניות ותוכניות התחייבויות, שערך עסקאות גידור, הוצאות אחרות והמסים המתייחסים להתאמות אלו):*

	לרבעון הרביעי		% שינוי	לשנים		
	2015	2016		2015	2016	
רווח תפעולי – לפי שיטת האיחוד יחסי - אחרי הוצאות אחרות אחרות	158	95	8.9%	624	679	
תשלום מבוסס מניות ותוכניות התחייבויות	3	5		15	15	
שערך יתרת עסקאות גידור קומודיטיס לסוף תקופה	(25)	28		(22)	-	
הוצאות אחרות, נטו	22	7		42	50	
רווח תפעולי - ניהולי	158	135	12.8%	659	744	
הוצאות מימון, נטו	(27)	(23)		(126)	(125)	
מסים על הכנסה	(43)	(16)		(153)	(166)	
מסים בגין ההתאמות לרווח התפעולי הניהולי לעיל	10	(8)		5	-	
רווח לתקופה - ניהולי	98	88	17.6%	385	453	
מיוחס לבעלי המניות של החברה	74	58	14.3%	293	335	
מיוחס לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה	24	30	28.1%	92	118	

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

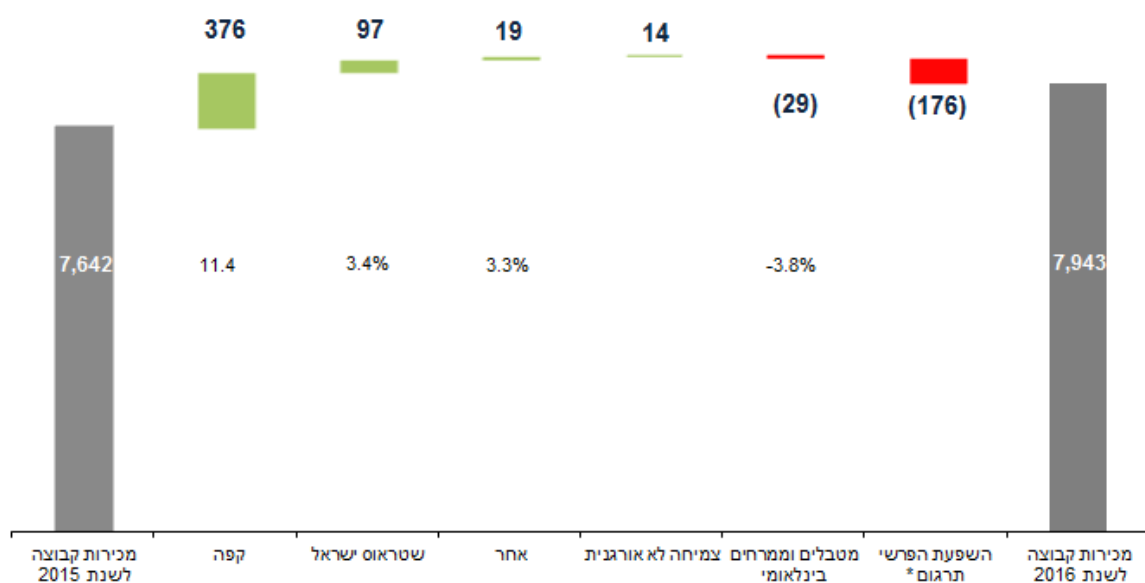
ניתוח התוצאות העסקיות של הקבוצה -

מכירות – ניהולי

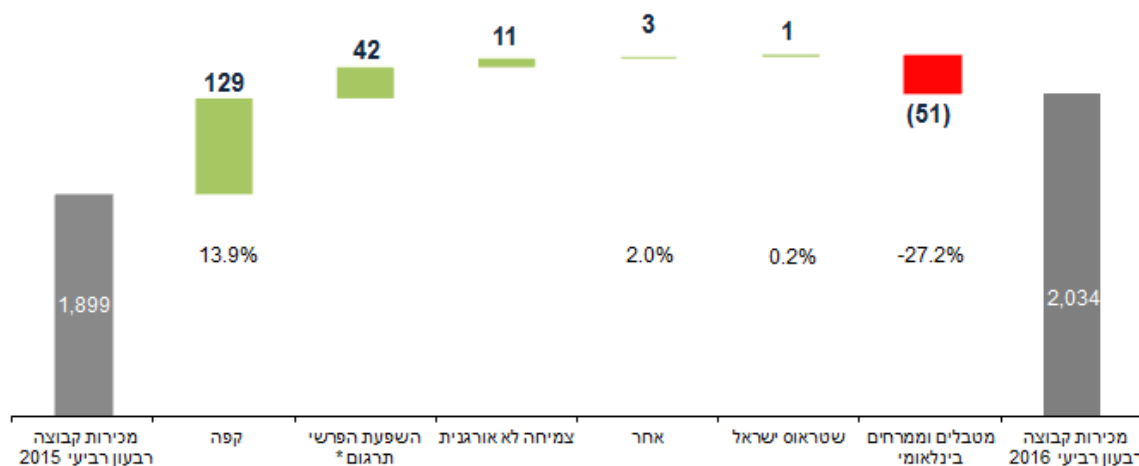
	לרבעון הרביעי		לשנים		
	2015	2016	2015	2016	
מכירות	1,899	2,034	7,642	7,943	
צמיחה	(8.7%)	7.2%	(6.1%)	3.9%	
צמיחה אורגנית בנטרול השפעת מטבע	4.2%	4.2%	2.5%	6.2%	

הצמיחה האורגנית בנטרול השפעת השינוי בשערי החליפין בשנת 2016 וברבעון הרביעי של השנה הסתכמה בכ- 6.2% ובכ- 4.2%, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד.

להלן מרכיבי השינוי במכירות בתקופות אלו במטבע מקומי, ושיעורי הגידול לפי תחומי הפעילות העיסוקיים העיקריים של החברה במטבע מקומי, לצד ההשפעה הכוללת בעיקר של הפרשי התרגום ("השפעת הפרשי התרגום") וצמיחה לא אורגנית:



* חישוב השפעת הפרשי תרגום מתבצע על פי ממוצע שער החליפין בתקופה הרלבנטית.



* חישוב השפעת הפרשי תרגום מתבצע על פי ממוצע שערי החליפין בתקופה הרלבנטית.

מכירות הקבוצה בשנת 2016, ובפרט מכירות שטראוס קפה, הושפעו מהפרשי תרגום שליליים שהסתכמו בכ- 176 מיליון ש"ח, מתוכם כ- 75 מיליון ש"ח נובעים משחיקת שערו הממוצע של הריאל הברזילאי אל מול השקל, בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד (ראו גם טבלת שערי חליפין בפרק "שינויים בסביבה הכלכלית"). ברבעון הרביעי של שנת 2016 הושפעו המכירות ברמת הקבוצה מהפרשי תרגום חיוביים שהסתכמו בכ- 42 מיליון ש"ח מתוכם כ- 54 מיליון ש"ח בשל התחזקות שער הריאל הברזילאי אל מול השקל.

השינוי במכירות הקבוצה **במטבע מקומי** נבע מהמרכיבים הבאים:

- הצמיחה האורגנית במכירות תחום הקפה (גידול של כ- 376 ו- 129 מיליון ש"ח בשנת 2016 וברבעון הרביעי, בהתאמה), שיקפה בעיקר גידול כמותי במרבית המדינות, במיוחד בברזיל, וכן העלאות מחיר שנעשו בחלק מדינות הפעילות (בישראל וברומניה לא בוצעה העלאת מחיר ואף התבצעו הורדות מחיר בחלק מהמוצרים במהלך השנה), וזאת לאור גידול בעלות הקפה הירוק ושחיקה של מטבעות הפעילות המקומיים אל מול הדולר האמריקאי בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד, היות והמטבע שבו נרכש הקפה הירוק במדינות הפעילות (למעט בברזיל) הוא הדולר האמריקאי.
- הצמיחה במכירות תחום שטראוס ישראל בשנת 2016 בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד (גידול של כ- 97 מיליון ש"ח), שיקפה בעיקר גידול כמותי שנובע בעיקרו מחדשנות ותמהיל המוצרים הנמכרים, שקוזז בחלקו על ידי הורדות מחיר בקטגוריות השונות, בעיקר במוצרי החלב. הצמיחה במכירות התמתנה ברבעון הרביעי של שנת 2016 כתוצאה מפחות ימי מכירה בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד, הנובעים מעיתוי חגי תשרי.
- קיטון אורגני במכירות תחום מטבלים וממרחים בינלאומי (קיטון של כ- 29 ו- 51 מיליון ש"ח בשנת 2016 וברבעון הרביעי בהתאמה) הנובע בעיקר מהשפעה שלילית של איסוף (recall) אריזות חומס מתוצרתה של סברה שהתבצע במהלך הרבעון הרביעי של השנה. ביום 19 בנובמבר 2016 הודיעה חברת סברה על איסוף (recall) וולנטרי בצפון אמריקה של מספר מוצרי חומס המיוצרים ומשווקים בארה"ב ובקנדה בשל חשש לליסטריה שאובחנה באתר הייצור של החברה בוויג'יניה - אך לא במוצריה הסופיים. החברה נקטה בסדרת צעדים במפעל בכדי לטפל באירוע, ופעלה בתיאום עם הרשויות המתאימות בארה"ב.
- צמיחה אורגנית במכירות תחום אחר (בשנת 2016 וברבעון הרביעי גידול של כ- 19 ו- 3 מיליון ש"ח, בהתאמה), הנובע בעיקר מצמיחה בפעילות שטראוס מים בישראל, שקוזזה מירידה במכירות מקס ברנר.
- צמיחה לא אורגנית במכירות הקבוצה (גידול של כ- 14 ו- 11 מיליון ש"ח בשנת 2016 וברבעון הרביעי, בהתאמה) נובעת בעיקר מרכישת חברת Florentin B.V. ("פלורנטין") ההולנדית וכן מרכישת חברת Cia Iguacu על ידי Três Corações בברזיל. ביוני 2016 התקשרה אובלה בהסכם לרכישת 100% מהון המניות של חברת פלורנטין. פלורנטין הינה חברה הולנדית העוסקת בפיתוח וייצור של מוצרי חומס, פלאפל, ממרחים ופיתות העשויים מחומרי גלם אורגנים, ומשווקת את מוצריה במערב אירופה בעיקר בהולנד, גרמניה וצרפת. לפרטים נוספים ראו באור 12.6 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2016 וסעיפים 11.6 ו-14.1 בפרק תיאור עסקי התאגיד ליום 31 בדצמבר 2016.

הסברים נוספים על מכירות הקבוצה כלולים בפרק: "ניתוח התוצאות העסקיות של היחידות העסקיות המרכזיות של הקבוצה".

רווח גולמי - ניהולי

לרבעון הרביעי				לשנים				
% שינוי בנטרול השפעת הפרשי תרגום לש"ח	% שינוי	2015	2016	% שינוי בנטרול השפעת הפרשי תרגום לש"ח	% שינוי	2015	2016	
0.9%	2.6%	700	717	7.4%	5.4%	2,829	2,980	רווח גולמי
		36.8%	35.3%			37.0%	37.5%	רווחיות גולמית

הרווח הגולמי הניהולי של הקבוצה בשנת 2016 הושפע באופן שלילי מהפרשי תרגום לש"ח שהסתכמו בכ- 51 מיליון ש"ח. מרבית הפרשי התרגום נבעו משטראוס קפה עקב היחלשותו של הריאל הברזילאי והרובל הרוסי אל מול השקל (כ- 35 מיליון ש"ח בשנת 2016). עקב השינוי במגמה במהלך הרבעון הרביעי והתחזקות חלק ממטבעות הפעילות של הקבוצה ברבעון הרביעי הרווח הגולמי הושפע באופן חיובי בסך של כ- 11 מיליון ש"ח בהשוואה לרבעון המקביל אשתקד. (ראו גם טבלת שערי חליפין בפרק "שינויים בסביבה הכלכלית").

הרווח הגולמי הניהולי של הקבוצה בשנת 2016 וברבעון הרביעי של השנה עלה בכ- 151 וכ- 17 מיליון ש"ח, בהתאמה, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד:

- בתחום הקפה הרווח הגולמי עלה בכ- 107 וכ- 60 מיליון ש"ח בשנת 2016 וברבעון הרביעי, בהתאמה, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד. השינוי ברווחיות הגולמית בשנת 2016 וברבעון הרביעי מוסבר על ידי עליה כמותית במכירות בכל המדינות למעט סרביה, העלאות מחיר בחלק ממדינות הפעילות של החברה (בישראל וברומניה לא בוצעה העלאת מחיר ואף התבצעו הורדות מחיר בחלק מהמוצרים), שיפור בתמהיל המוצרים הנמכרים בחלק ממדינות הפעילות של החברה (ברזיל, ישראל, רומניה ופולין) וכן מהפחתת מכסים על יבוא קפה ירוק ברומניה שהוזילה את עלות חומרי הגלם ואיפשרה הורדת מחירים. כמו כן, ברבעון הרביעי, עלה הרווח הגולמי המיצרפי של מדינות מרכז ומזרח אירופה בגין הגידול במכירות ושינוי בתמהיל המוצרים. עלות חומרי הגלם לחברה (לרבות קפה ירוק) בדוחות הניהוליים של הקבוצה כוללת רווחים והפסדים שמומשו בגין מכשירים פיננסיים נגזרים ששימשו לצורכי גידור כלכלי של אותן סחורות.
- בתחום שטראוס ישראל הרווח הגולמי עלה בכ- 84 וכ- 10 מיליון ש"ח בשנת 2016 וברבעון הרביעי, בהתאמה, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד. העליה ברווח הגולמי נובעת מצמיחה במכירות ומשקפת השפעה מיטיבה של השקת מוצרים חדשים, מהלכי התייעלות בתהליכי הייצור והאריזה במספר מפעלים, ירידה במחירי האנרגיה וירידות מחיר בחלק מחומרי הגלם (בעיקר בחלב הגולמי) שלוותה בהורדת מחירי המכירה של חלק מהמוצרים וזאת בצד התייקרות של חומרי גלם אחרים.
- הרווח הגולמי המצרפי של תחום פעילות מטבלים וממרחים בינלאומי ושל מגזר פעילויות אחרות ירד בכ- 40 מיליון ש"ח בשנת 2016 ובכ- 53 מיליון ש"ח ברבעון הרביעי, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד. הקיטון ברווח הגולמי בתקופה המצטברת וברבעון נבע מה- recall הוולונטרי שביצעה החברה במהלך הרבעון הרביעי.

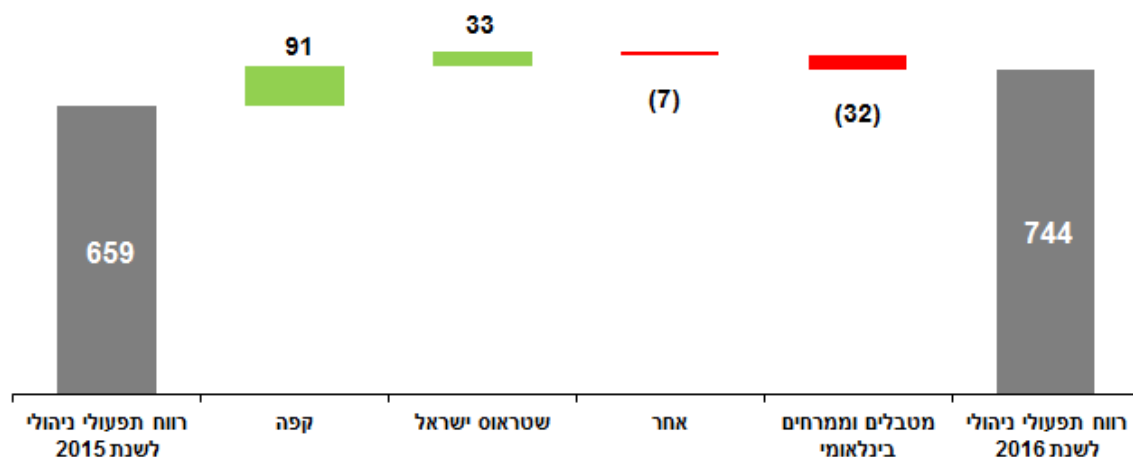
הסברים נוספים על הרווח הגולמי של הקבוצה כלולים בפרק: "ניתוח התוצאות העסקיות של היחידות העסקיות המרכזיות של הקבוצה".

רווח תפעולי לפני הוצאות אחרות – ניהולי

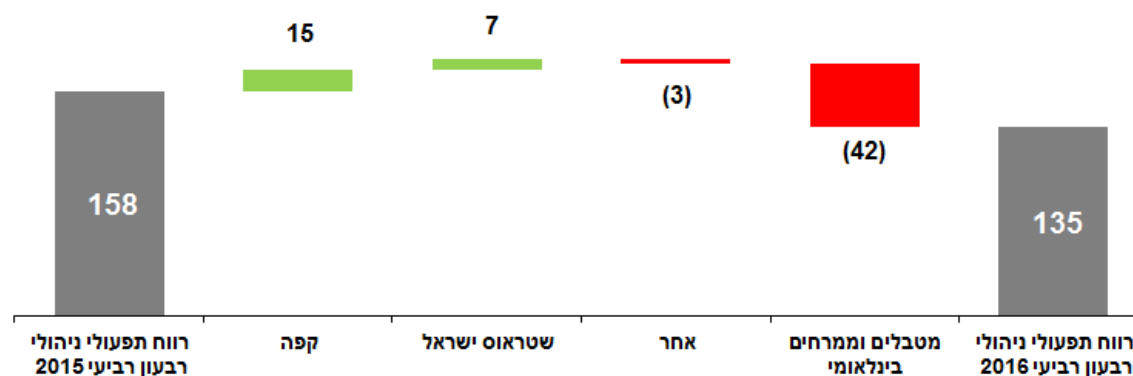
לרבעון הרביעי				לשנים				
% שינוי בנטרול השפעת הפרשי תרגום לש"ח	% שינוי	2015	2016	% שינוי בנטרול השפעת הפרשי תרגום לש"ח	% שינוי	2015	2016	
(17.3%)	(14.4%)	158	135	14.4%	12.8%	659	744	רווח תפעולי
		8.3%	6.6%			8.6%	9.4%	רווחיות תפעולית

הרווח התפעולי הניהולי של הקבוצה בשנת 2016 וברבעון הרביעי של השנה הושפע מהפרשי תרגום לש"ח שהסתכמו בכ- 9 מיליון ש"ח לשלילה ובכ- 5 מיליון ש"ח לחיוב, בהתאמה. מרבית הפרשי התרגום נבעו משטראוס קפה (ראו גם טבלת שערי חליפין בפרק "שינויים בסביבה הכלכלית").

הרווח התפעולי הניהולי בשנת 2016 גדל בכ- 85 מיליון ש"ח. להלן מרכיבי השינוי ברווח התפעולי בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד, לפי תחומי הפעילות העסקיים העיקריים של החברה:



הרווח התפעולי הניהולי ברבעון הרביעי של שנת 2016 ירד בכ- 23 מיליון ש"ח. להלן מרכיבי השינוי ברווח התפעולי בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד, לפי תחומי הפעילות העסקיים העיקריים של החברה:



השינוי ברווח התפעולי של הקבוצה בשנת 2016 וברבעון הרביעי של השנה נבע מהמרכיבים הבאים:

- גידול של כ- 91 וכ- 15 מיליון ש"ח ברווח התפעולי של תחום פעילות הקפה בשנת 2016 וברבעון הרביעי, בהתאמה, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד. השינוי ברווח התפעולי של הקפה משקף:
 - גידול ברווח התפעולי של מדינות מרכז ומזרח אירופה הן בשנה והן ברבעון הרביעי, הנובע בעיקר משיפור בתמהיל המוצרים הנמכרים בפולין ורומניה, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד וכן מהפחתת מכסים על יבוא קפה ירוק ברומניה שהוזילה את עלות חומרי הגלם ואפשרה הורדת מחירים.
- הרווח והרווחיות התפעוליים ברבעון הרביעי ברוסיה עלו בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד כתוצאה מגידול במכירות הכמותיות ובעלויות מחירי המכירה שביטלו את עליית מחירי קניית הקפה, ביחד עם התחזקות הרובל.

- קיטון ברווח התפעולי של מגזר קפה ישראל ברבעון הרביעי, נובע בעיקר כתוצאה מעלייה במחירי קפה ירוק, בהוצאות חד פעמיות ומעלייה בהוצאות שיווק ומירידה במכירות כתוצאה מקיטון בימי מכירה הנובעים מעיתוי חגי תשרי בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד. העלייה ברווח בשנת 2016 נובעת מצמיחה במכירות ושפור בשרשרת האספקה של הקפה הנמס בישראל, בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.
- עליה ברווח התפעולי של Três Corações בשנת 2016 וברבעון הרביעי, הנובע מעלייה במחירים וגידול בכמויות הנמכרות שכיסו עלייה בעלות חומרי קפה וחומרי הגלם. הרווח התפעולי (לפני הוצאות אחרות) של Três Corações בריאל ברזילאי עלה בשנת 2016 בכ- 15.5% וברבעון הרביעי עלה בכ- 7.4% (ראו דוחות Alimentos S.A. Trés Corações). המצורפים לדוחות הקבוצה).
- גידול של כ- 33 וכ- 7 מיליון ש"ח ברווח התפעולי של שטראוס ישראל בשנת 2016 וברבעון הרביעי, בהתאמה, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד. העליה ברווח התפעולי משקפת בעיקר עליה במכירות שהשתקפה בגידול כמותי, שקוזז בחלקו על ידי הורדות מחיר בקטגוריות השונות, וכן עליה ברווח הגולמי המשקפת התייעלות תפעולית והשפעה מיטיבה של ירידות מחיר בחלק מחומרי הגלם, כמפורט לעיל.
- קיטון של כ- 32 וכ- 42 מיליון ש"ח ברווח התפעולי של תחום פעילות מטבילים וממרחים בינלאומי בשנת 2016 וברבעון הרביעי, בהתאמה, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד. הקיטון ברווח התפעולי נובע מקיטון במכירות סברה בשל ה-recall הוולונטרי שביצעה החברה במהלך הרבעון הרביעי, לרבות הוצאות ישירות בגין איסוף המוצרים, השבתת המפעל למספר ימים, עצירת המשלוחים וחוסר במוצרים על המדף בתקופה זו. בנוסף גרם האיסוף לפגיעה ברווח התפעולי של החברה בשל הוצאות עקיפות הכוללות בין השאר פגיעה בהסכמי הסחר של החברה והשקעה נוספת בשיווק בעקבות הפגיעה במוטג וכן בשל שיפור נוסף בבקורות האיכות הקפדניות במפעל החומס בוירג'יניה. לחברת סברה כיסוי ביטוחי מסוים בגין נזקי recall. למועד דוח זה הוכרו כיסויי ביטוח בסך של כ- 23 מיליון ש"ח (חלק הקבוצה).
- קיטון ברווח התפעולי של מגזר פעילויות אחרות ("אחר") של כ- 7 וכ- 3 מיליון ש"ח בשנת 2016 וברבעון הרביעי, בהתאמה, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד. הירידה ברווח התפעולי נבעה בעיקר מקיטון ברווח מקס ברנר כתוצאה מירידה במכירות.

הוצאות מימון, נטו - ניהולי

הוצאות המימון, נטו, בשנת 2016 הסתכמו בכ- 125 מיליון ש"ח בהשוואה להוצאות של כ- 126 מיליון ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד.

הוצאות המימון, נטו, ברבעון הרביעי של שנת 2016 הסתכמו ב- 23 מיליון ש"ח בהשוואה להוצאות של 27 מיליון ש"ח ברבעון המקביל אשתקד.

יתרת החוב נטו (לפי שיטת האיחוד היחסי) ליום 31 בדצמבר 2016 הסתכמה ב- 1,428 מיליון ש"ח, לעומת 1,655 מיליון ש"ח ליום 31 בדצמבר 2015. יתרת החוב ברוטו ליום 31 בדצמבר 2016 הסתכמה ב- 2,314 מיליון ש"ח, לעומת 2,411 מיליון ש"ח ליום 31 בדצמבר 2015.

יתרת החוב נטו (לפי שיטת השווי המאזני) ליום 31 בדצמבר 2016 הסתכמה ב- 1,120 מיליון ש"ח, לעומת 1,516 מיליון ש"ח ליום 31 בדצמבר 2015. יתרת החוב ברוטו ליום 31 בדצמבר 2016 הסתכמה ב- 1,884 מיליון ש"ח, לעומת 2,136 מיליון ש"ח ליום 31 בדצמבר 2015.

הוצאות מיסים על הכנסה - ניהולי

הוצאות המיסים על ההכנסה (ניהולי) בשנת 2016 הסתכמו בכ- 166 מיליון ש"ח, המשקפות שיעור מס אפקטיבי של כ- 26.8%, לעומת סך של כ- 148 מיליון ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד, ושיעור מס אפקטיבי של כ- 27.9%.

הוצאות המיסים על ההכנסה (ניהולי) ברבעון הרביעי הסתכמו בכ- 24 מיליון ש"ח, המשקפות שיעור מס אפקטיבי של כ- 22.5%, לעומת סך של כ- 33 מיליון ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד, ושיעור מס אפקטיבי של כ- 25.2%.

הקיטון בשיעור המס האפקטיבי בשנת 2016 וברבעון הרביעי נבע מתמהיל הרווח לצרכי מס בין החברות במדינות השונות, מירידת שיעור מס החברות בישראל מ- 26.5% ל- 25% בשנת 2016 וכן בשל השפעת חוק התייעלות כלכלית (תיקון חקיקה להשגת יעדי תקציב לשנים 2017 ו- 2018).

רווח לתקופה לבעלי המניות של החברה – ניהולי

לרבעון הרביעי			לשנים			
שינוי %	2015	2016	שינוי %	2015	2016	
(22.0%)	74	58	14.3%	293	335	רווח המיוחס לבעלי המניות של החברה
	3.9%	2.8%		3.8%	4.2%	% מהמכירות

הרווח הניהולי לבעלי המניות של החברה בשנת 2016 גדל בכ- 42 מיליון ש"ח בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד. הגידול ברווח הניהולי לבעלי המניות של החברה נבע בעיקר מגידול ברווח התפעולי.

הרווח הניהולי לבעלי המניות של החברה ברבעון הרביעי של השנה ירד בכ- 16 מיליון ש"ח בהשוואה לרבעון המקביל אשתקד בשל הירידה ברווח התפעולי ברבעון.

רווח (הפסד) כולל לתקופה (בהתאם לדוח החשבונאי)

הרווח הכולל החשבוני בשנת 2016 הסתכם בכ- 490 מיליון ש"ח בהשוואה להפסד כולל של כ- 39 מיליון ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד. בתקופת הדוח הסתכמו הרווחים בגין הפרשי תרגום, שהם המרכיב העיקרי ברווח הכולל האחר, בכ- 100 מיליון ש"ח בהשוואה להפסדים בגין הפרשי תרגום של כ- 387 מיליון ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד. הרווחים בגין הפרשי תרגום בשנת 2016 נבעו בעיקר מפעילות שטראוס קפה, מתוכם כ- 96 מיליון ש"ח בשל התחזקות שער הריאל הברזילאי אל מול השקל, בהשוואה לשערם בסוף שנת 2015.

נזילות, מקורות מימון ומצב כספי (בהתאם לדוח החשבונאי)

בשנת 2016 תזרימי המזומנים ששימשו לפעילות שוטפת הסתכמו בתזרים חיובי בסך של כ- 610 מיליון ש"ח, בהשוואה לתזרים חיובי של כ- 349 מיליון ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד. השינוי בתזרים המזומנים נבע מגידול ברווח התקופה וכן עקב שינוי בהון החוזר לעומת התקופה המקבילה אשתקד. מנגד, בדצמבר 2015 קיבלה החברה מפקיד השומה החזר בגין מקדמות מס בסך של כ- 96 מיליון ש"ח, מתוך הסכום האמור הוחזרו לפקיד השומה בינואר 2016 סך של כ- 53 מיליון ש"ח.

תזרימי המזומנים ששימשו לפעילות השקעה הסתכמו בתזרים חיובי בסך של כ- 67 מיליון ש"ח בהשוואה לתזרים מזומנים שלילי בסך של כ- 81 מיליון ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד. השינוי נובע בעיקר מקבלת דיבידנדים מחברות מוחזקות וכן כתוצאה מהשקעות בהיקף נמוך יותר ברכוש קבוע בהשוואה לתקופה המקבילה. מנגד, בשנת 2016 מומשו ניירות ערך ופקדונות בהיקף נמוך יותר בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.

תזרימי המזומנים ששימשו לפעילות מימון הסתכמו בתזרים שלילי בסך של כ- 519 מיליון ש"ח בהשוואה לתזרים שלילי מפעילות מימון של כ- 456 מיליון ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד. השינוי נובע בעיקר מחלוקת דיבידנד לבעלי המניות בסך של כ-150 מיליון ש"ח (ביחס ל- 100 מיליון ש"ח בתקופה המקבילה) וכן רכישת זכויות שאינן מקנות שליטה. מנגד, בשנת 2016 שולמו דיבידנדים לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה בהיקף נמוך יותר.

לרבעון הרביעי		לשנים		
2015	2016	2015	2016	
113	208	(192)	216	שינוי בהון החוזר התזרימי לפי שיטת השווי המאזני
133	243	(264)	153	שינוי בהון החוזר התזרימי לפי שיטת האיחוד יחסי

מזומנים ושווי מזומנים של החברה הסתכמו ביום 31 בדצמבר 2016 בסך של כ- 711 מיליון ש"ח לעומת כ- 560 מיליון ש"ח ביום 31 בדצמבר 2015. בהתאם למדיניות החברה מוחזקים נכסים אלו בעיקר בפקדונות נזילים.

יחס הנזילות של החברה ליום 31 בדצמבר 2016 הינו 1.36 לעומת 1.39 ליום 31 בדצמבר 2015. היקפן של ההתחייבויות בגין הלואות ואשראי לזמן ארוך (כולל חלויות שוטפות) ליום 31 בדצמבר 2016 הינו כ- 1,866 מיליון ש"ח לעומת 2,096 מיליון ש"ח ב- 31 בדצמבר 2015. היקפו של האשראי לזמן קצר (בנטרול חלויות שוטפות) ב- 31 בדצמבר 2016 הינו כ- 18 מיליון ש"ח לעומת 40 מיליון ש"ח ב- 31 בדצמבר 2015. היקף אשראי ספקים עמד ביום 31 בדצמבר 2016 על כ- 743 מיליון ש"ח לעומת 713 מיליון ש"ח ב- 31 בדצמבר 2015.

סך הנכסים בדוח על המצב הכספי המאוחד של החברה הסתכם ליום 31 בדצמבר 2016 בכ- 6,182 מיליון ש"ח, לעומת כ- 6,147 מיליון ש"ח ב- 31 בדצמבר 2015.

אשראי בר דיווח - בהמשך לבאור 20.6 לדוחות הכספיים - אמות מידה פיננסיות - שיעור ההון המיוחס לבעלי מניות החברה מסך הנכסים בדוח על המצב הכספי המאוחד ליום 31 בדצמבר 2016 הינו כ- 29.7% לעומת 27.7% ב- 31 בדצמבר 2015. יחס החוב הפיננסי ל- EBITDA ליום 31 בדצמבר 2016 הינו 1.3 בהשוואה ל- 1.9 ליום 31 בדצמבר 2015. החברה עומדת באמות המידה הפיננסיות הנדרשות.

ביום 7 ביולי 2016 אישר דירקטוריון החברה חלוקת דיבידנד במזומן לבעלי המניות של החברה ובתאריך 26 ביולי 2016 בוצע התשלום בפועל לבעלי המניות של החברה. לפרטים בדבר חלוקות דיבידנד כאמור ראו באור 26.3 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2016.

אשראי לקוחות - הקבוצה מבצעת מפעם לפעם עסקאות פאקטורינג של חובות לקוחות ללא זכות החזרה (non-recourse) ועסקאות רוורס פאקטורינג של יתרות ספקים.

באפריל 2016 הודיעה החברה על אשרור דירוג Aa2 של חברת מידרוג בע"מ לאגרות החוב (סדרה ב') ואגרות חוב (סדרה ד') שבמחזור באופק יציב.

באפריל 2016 הודיעה החברה על אשרור דירוג ilAA+ של חברת Standard & Poor's Maalot Ltd. ועדכון תחזית הדירוג מיציבה לשלילית.

בעקבות הכניסה לתוקף של תקן בינלאומי 11 ב- 1.1.2013 החליטה החברה לצרף מספר נתונים רלוונטיים בהתאמה לדיווח החשבונאי שהיה נהוג טרם כניסתו לתוקף של תקן זה. הנתונים המפורטים להלן הינם בשיטת האיחוד היחסי (כפי שדווחו על ידי החברה עד וכולל שנת 2012). החברה שומרת לעצמה את הזכות שלא לצרף מידע זה בעתיד.

לרבעון הרביעי		לשנים		
2015	2016	2015	2016	
426	360	516	762	תזרים מפעילות שוטפת (בשיטת האיחוד היחסי)
68	76	279	239	רכישת רכוש קבוע והשקעה בנכסים לא מוחשיים (בשיטת האיחוד היחסי)
1,655	1,428	1,655	1,428	יתרת חוב נטו (בשיטת האיחוד היחסי) לתאריך הדוח
62	59	232	231	פחת והפחתות (ללא ירידות ערך הנכללות בסעיף הוצאות אחרות):
				שטראוס ישראל:
16	15	54	58	בריאיות ואיכות חיים
10	8	32	35	תענוג והנאה
				שטראוס קפה:
2	4	10	12	קפה ישראל
10	14	57	52	קפה בינלאומי
6	7	23	27	מטבלים וממרחים בינלאומי
18	11	56	47	אחר

ה- EBITDA של הקבוצה (ניהולי) הסתכמה בכ- 975 מיליון ש"ח בשנת 2016, בהשוואה לכ- 891 מיליון ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד, גידול של כ- 9.4%. ה- EBITDA של הקבוצה (ניהולי) הסתכמה בכ- 194 מיליון ש"ח ברבעון הרביעי של השנה, בהשוואה לכ- 220 מיליון ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד, קיטון של כ- 11.8%.

ניתוח התוצאות העסקיות של היחידות העסקיות המרכזיות של הקבוצה -

תחום פעילות שטראוס קפה

להלן תמצית תוצאות הפעילות העסקית המבוססת על הדוחות הניהוליים של פעילות חברת הקפה על פי מגזרים מדווחים לשנים ולרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2016 ו- 2015 (במיליון ש"ח):

לרבעון הרביעי			לשנים			
% שינוי	2015	2016	% שינוי	2015	2016	
						מגזר קפה ישראל
	153	147	4.1%	647	673	מכירות נטו
(3.9%)	20	8	3.5%	84	87	רווח תפעולי
(56.3%)	13.1%	6.0%		13.1%	13.0%	% רווח תפעולי
						מגזר קפה בינלאומי
	722	914	7.7%	2,785	3,000	מכירות נטו
26.6%	49	76	47.9%	184	272	רווח תפעולי
55.9%	6.7%	8.3%		6.6%	9.1%	% רווח תפעולי
						סה"כ מסגרת פעילות שטראוס קפה
	875	1,061	7.0%	3,432	3,673	מכירות נטו
21.2%	9.4%	13.9%		8.8%	11.4%	צמיחה אורגנית בנטרול השפעת הפרשי שער
	260	320	9.9%	1,075	1,182	רווח גולמי
23.0%	29.7%	30.2%		31.3%	32.2%	% רווח גולמי
	69	84	33.9%	268	359	רווח תפעולי
23.1%	7.8%	8.0%		7.8%	9.8%	% רווח תפעולי

מכירות

בשנת 2016 וברבעון הרביעי הסתכמה הצמיחה האורגנית של תחום הקפה בנטרול השפעת שערי המטבע בכ- 11.4% וכ- 13.9%, בהתאמה, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד.

הצמיחה במטבע מקומי במכירות הקפה בשנת 2016 וברבעון הרביעי של השנה שיקפה בעיקר גידול כמותי וכן העלאות מחיר שנעשו בחלק מדינות הפעילות (בישראל וברומניה לא בוצעה עליית מחירים ואף התבצעו הורדות מחיר בחלק מהמוצרים), לאור

גידול בעלות הקפה הירוק ושחיקה של מטבעות הפעילות המקומיים אל מול הדולר האמריקאי בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד, היות שהמטבע שבו נרכש הקפה הירוק במדינות הפעילות למעט בברזיל הוא הדולר האמריקאי. לפרטים נוספים ראו "מכירות תחום הקפה לפי אזורים גיאוגרפים מרכזיים".

בשנת 2016 עלו מכירות תחום הקפה בכ- 241 מיליון ש"ח. הפרשי התרגום לש"ח בתחום הקפה הסתכמו בתקופה בכ- 162 מיליון ש"ח וגרמו להשפעה שלילית על צמיחת המכירות, מתוכם כ- 75 מיליון ש"ח נבעו משחיקת שער הממוצע של הריאל הברזילאי אל מול השקל וכ- 59 מיליון ש"ח משחיקת השערים ברוסיה ואוקראינה. המכירות עלו בכ- 403 מיליון ש"ח ללא השפעת המטבע.

ברבעון הרביעי של שנת 2016 עלו מכירות תחום הקפה בכ- 186 מיליון ש"ח. הפרשי התרגום לש"ח בתחום הקפה הסתכמו בכ- 45 מיליון ש"ח, מתוכם כ- 54 מיליון ש"ח נבעו מעליית שער הממוצע של הריאל הברזילאי אל מול השקל.

הסברים נוספים על מכירות תחום הקפה בתקופת הדוח כלולים בפרק: "מכירות תחום הקפה לפי אזורים גיאוגרפים מרכזיים".

רווח גולמי

בשנת 2016 עלה הרווח הגולמי בכ- 107 מיליון ש"ח בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד. הרווחיות הגולמית עלתה בכ- 0.9% והסתכמה בשנת 2016 ב- 32.2%.

ברבעון הרביעי של שנת 2016 עלה הרווח הגולמי בכ- 60 מיליון ש"ח בהשוואה לרבעון המקביל אשתקד. הרווחיות הגולמית עלתה בכ- 0.5% והסתכמה ב- 30.2%.

הגידול ברווחיות הגולמית מוסבר על ידי עליה כמותית במכירות בכל המדינות למעט סרביה, העלאות מחיר בחלק מדינות הפעילות של החברה (בישראל וברומניה התבצעו הורדות מחיר בחלק מהמוצרים), שיפור בתמהיל המוצרים הנמכרים בחלק ממדינות הפעילות של החברה (ברזיל, ישראל, רומניה ופולין) וכן מהפחתת מכסים על יבוא קפה ירוק ברומניה שהוזילה את עלות חומרי הגלם ואיפשרה הורדת מחירים. כמו כן, ברבעון הרביעי עלה הרווח הגולמי המיצרפי של מדינות מרכז ומזרח אירופה, בגין הגידול במכירות ושינוי בתמהיל המוצרים. עלות חומרי הגלם לחברה (לרבות קפה ירוק) בדוחות הניהוליים של הקבוצה כוללת רווחים והפסדים שמומשו בגין מכשירים פיננסים נגזרים ששימשו לצורכי גידור כלכלי של אותן סחורות.

רווח תפעולי

בשנת 2016 עלה הרווח התפעולי של תחום הקפה בכ- 91 מיליון ש"ח. הרווחיות התפעולית בשנת 2016 הסתכמה ב- 9.8% (שיפור של כ- 2% לעומת 2015).

ברבעון הרביעי של 2016 עלה הרווח התפעולי של תחום הקפה בכ- 15 מיליון ש"ח. הרווחיות התפעולית הסתכמה ברבעון הרביעי של שנת 2016 ב- 8% (שיפור של כ- 0.2% לעומת רבעון רביעי 2015).

השינוי ברווח התפעולי של פעילות הקפה בשנת 2016 וברבעון הרביעי של השנה משקף:

- גידול ברווח התפעולי של מדינות מרכז ומזרח אירופה הן בשנה והן ברבעון הרביעי, הנובע בעיקר משיפור בתמהיל המוצרים הנמכרים בפולין ורומניה, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד וכן מהפחתת מכסים על יבוא קפה ירוק ברומניה שהוזילה את עלות חומרי הגלם ואפשרה הורדת מחירים.
- הרווח והרווחיות התפעוליים ברבעון הרביעי ברוסיה עלו בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד כתוצאה מגידול במכירות הכמותיות ובעלויות מחירי המכירה שכיסו את עליית מחירי קניית הקפה, ביחד עם התחזקות הרובל לעומת הרבעון הרביעי של 2015.
- קיטון ברווח התפעולי של מגזר קפה ישראל ברבעון הרביעי, נובע בעיקר כתוצאה מעלייה במחירי קפה ירוק, בהוצאות חד פעמיות, בהוצאות שיווק שנדחו מהרבעון השלישי לרבעון הרביעי בשל עיתוי קמפיינים שיווקיים (ראו רווח תפעולי גבוה במגזר קפה ישראל ברבעון השלישי 2016, יחסית לרבעון המקביל אשתקד) ובנוסף ירידה במכירות כתוצאה מקיטון בימי מכירה הנובעים מעיתוי חגי תשרי בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד. העלייה ברווחיות בשנת 2016 נובעת מצמיחה במכירות ושיפור בשרשרת האספקה של הקפה הנמס בישראל, בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.
- עליה ברווח התפעולי של Trés Corações בשנת 2016 וברבעון הרביעי, הנובע מעלייה במחירים וגידול בכמויות הנמכרות שכיסו עלייה בעלות חומרי קפה וחומרי הגלם. הרווח התפעולי (לפני הוצאות אחרות) של Trés Corações בריאל ברזילאי עלה בשנת 2016 בכ- 15.5% וברבעון הרביעי עלה בכ- 7.4% (ראו דוחות Trés Corações Alimentos S.A. המצורפים לדוחות הקבוצה).

מכירות תחום הקפה לפי אזורים גיאוגרפים מרכזיים

להלן היקף מכירות תחום הקפה במיליוני ש"ח באזורים הגיאוגרפים המרכזיים (בנטרול מכירות בין-חברתיות) ושעורי הצמיחה לשנים ולרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2016 ו- 2015 (במיליוני ש"ח):

לרבעון הרביעי				לשנים				
% שינוי במטבע מקומי	%	2015	2016	% שינוי במטבע מקומי*	%	2015	2016	אזור גאוגרפי
(3.9%)	(3.9%)	153	147	4.1%	4.1%	647	673	קפה ישראל
								קפה בינלאומי
30.1%	49.6%	360	539	22.2%	16.1%	1,488	1,727	ברזיל (Três Corações) (1) (2) -50%
4.3%	3.5%	188	194	11.2%	0.2%	602	603	רוסיה ואוקראינה
23.8%	17.9%	64	76	8.0%	1.9%	275	281	פולין
(0.0%)	(3.6%)	67	65	(1.7%)	(4.0%)	263	253	רומניה
(1.3%)	(6.0%)	43	40	(10.2%)	(13.4%)	157	136	סרביה
19.1%	26.6%	722	914	14.3%	7.7%	2,785	3,000	סה"כ קפה בינלאומי
15.3%	21.2%	875	1,061	12.3%	7.0%	3,432	3,673	סה"כ תחום הקפה

* שיעור הצמיחה במטבע מקומי מנטרל את השפעת השינוי בשערי החליפין במדינות השונות ביחס לשקל על צמיחת מכירות המדינות.

(1) Três Corações (ברזיל) - חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%) (הנתונים משקפים את חלקה של שטראוס קפה (50%)).

(2) מכירות Três Corações לאחר נטרול מכירות בין חברתיות בין Trés Corações Alimentos S.A. וחברת שטראוס קפה.

Três Corações (ברזיל) - 3C - חברה בשליטה משותפת (50%) של הקבוצה ושל קבוצת São Miguel (50%) (הנתונים משקפים את חלקה של שטראוס קפה (50%))

בחודש מרס 2016 רכשה Três Corações את הפעילות המיוחסת למותגי הקפה הקמעונאיים של חברת הקפה Cia Iguacu. ההסכם בין החברות כולל את רכישת מותגי הקפה הקמעונאיים (Iguaçu, Cruseiro, Amigo), וכן מוצרים נלווים של Cia Iguacu בדרום אמריקה, ובכלל זאת בברזיל. בחודש יוני אושר ההסכם על ידי הרשויות הרגולטוריות בברזיל. פעילות המותגים הינה חלק מתוצאותיה העסקיות של החברה החל מהרבעון השלישי השנה. לפרטים נוספים ראו באור 12.6.2 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2016 וסעיף 11.6 בפרק תיאור עסקי התאגיד ליום 31 בדצמבר 2016.

נתח השוק הכספי הממוצע של חברת Três Corações בתחום הקפה הקלוי והטחון בשנת 2016 הגיע לכ- 24.1% בהשוואה לכ- 24% בתקופה המקבילה אשתקד (נתח שוק כספי המשקף 100% ממכירות Três Corações על פי נתוני אי.סי. נילסן).

על אף המשבר הכלכלי והפוליטי בברזיל, בשנת 2016 וברבעון הרביעי צמחו מכירות Três Corações במטבע מקומי בכ- 22.2% וכ- 30.1%, בהתאמה (כ- 22.2% וכ- 30.4%, בהתאמה, לפני נטרול מכירות בין חברתיות בין Trés Corações Alimentos S.A. וחברת שטראוס קפה).

עיקר הצמיחה נובעת ממכירות הקפה הקלוי והטחון. הצמיחה במכירות Trés Corações במטבע מקומי משקפת צמיחה כמותית במכירות וכן העלאות מחיר שנעשו במהלך שנת 2015 ו- 2016 לאור הגידול בעלות הקפה הירוק של Trés Corações, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד.

צמיחת המכירות של Trés Corações בש"ח בשנת 2016, בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד, הושפעה לרעה משחיקת שער הממוצע של הריאל הברזילאי אל מול השקל. שחיקה זו הסתכמה בכ- 75 מיליון ש"ח בשנת 2016 כולה, לעומת השפעה חיובית ברבעון הרביעי של השנה בסך של כ- 54 מיליון ש"ח.

הרווח הגולמי של Trés Corações במטבע מקומי עלה בכ- 10.4% וכ- 14.8% בשנת 2016 וברבעון הרביעי של השנה, בהתאמה, והסתכם בכ- 817 וכ- 228 מיליון ריאל ברזילאי, בהתאמה. הרווחיות הגולמית של Trés Corações ירדה בכ- 2.8% וכ- 3.3%, והסתכמה ב- 26.3% וכ- 24.4%, בהתאמה. הירידה ברווחיות הגולמית משקפת בעיקר גידול בעלות הקפה הירוק של Trés Corações, שקוץ בחלקו על ידי העלאות מחירי מכירה. הרווח התפעולי (לפני הוצאות אחרות) בריאל ברזילאי עלה בשנת 2016 וברבעון הרביעי בכ- 15.5% ובכ- 7.4%, בהתאמה. הגידול המשמעותי ברווח התפעולי ברבעון הרביעי של השנה שיקף גידול ברווח

הגולמי לצד ירידה בהוצאות מכירה ושיווק וכן שיפור בהוצאות התפעוליות של המותג TRES, מותג הקפסולות של החברה בברזיל. נכון למועד הדוח, החברה בברזיל פועלת להקמת מפעל לייצור קפסולות (ראו דוחות Trê Corações Alimentos S.A. המצורפים לדוחות הקבוצה).

ההשפעה הכוללת של המותג TRES על הרווח התפעולי של Trê Corações בשנת 2016 וברבעון הרביעי הסתכמה בהפסד תפעולי של כ- 15 מיליון ש"ח (כ- 14 מיליון ריאל ברזילאי) ושל כ- 4 מיליון ש"ח (כ- 4 מיליון ריאל ברזילאי), בהתאמה, בהשוואה ל- 18 מיליון ש"ח (כ- 15 מיליון ריאל ברזילאי) ושל כ- 6 מיליון ש"ח (כ- 6 מיליון ריאל ברזילאי) בתקופה המקבילה אשתקד (הנתונים משקפים את חלקה של שטראוס קפה (50%).

רוסיה ואוקראינה

בעקבות המשבר הפוליטי ברוסיה ואוקראינה ומורכבות יחסי רוסיה מול המערב, וכן כתוצאה מהירידה במחירי הנפט, סבלו מטבעות רוסיה ואוקראינה פיחות משמעותי מול המטבעות המרכזיים בתחילת השנה, לרבות כנגד הדולר האמריקאי (שהשפיע לרעה על עלות המכר באזור) ואל מול השקל (שגרם להפרשי תרגום שליליים). עם זאת, בחודשים האחרונים של השנה החל הרובל להתחזק מול הדולר האמריקני וכן מול השקל. כמו כן, הסביבה התחרותית באזור נותרה מאתגרת.

מכירות החברה באזור במטבע מקומי צמחו בשנת 2016 וברבעון הרביעי בכ- 11.2% ובכ- 4.3%, בהתאמה, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד. מכירות החברה במטבע המקומי שיקפו בעיקר העלאות מחיר שהתבצעו על רקע הפיחותים במטבעות רוסיה ואוקראינה כנגד הדולר האמריקאי, כאמור לעיל.

מכירות החברה באזור בש"ח צמחו בשנת 2016 וברבעון הרביעי בכ- 1 וכ- 6 מיליון ש"ח, בהתאמה, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד, והושפעו מהפרשי תרגום שליליים אל מול השקל אשר קוזזו חלקית כתוצאה מעליית מחירי המכירה במטבע מקומי ומגידול כמותי באוקראינה.

פולין

מכירות החברה בפולין במטבע מקומי צמחו בשנת 2016 וברבעון הרביעי בכ- 8% ובכ- 23.8%, בהתאמה, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד. הגידול במכירות נובע משיפור בתמהיל המכירות בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד.

מכירות החברה בפולין בש"ח צמחו בכ- 6 וכ- 12 מיליון ש"ח בשנת 2016 וברבעון הרביעי, בהתאמה, בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד. העלייה של המכירות במטבע מקומי כיסתה את השחיקה במכירות הנובעת מהפרשי תרגום לש"ח. מרבית העלייה במכירות נבעה מגידול כמותי במכירות.

רומניה

מכירות החברה ברומניה במטבע מקומי ירדו בכ- 1.7% בשנת 2016 ונותרו ללא שינוי ברבעון הרביעי בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד אולם שיקפו עליה כמותית במכירות הן ברבעון הרביעי והן בשנת 2016. הירידה במכירות במטבע מקומי נובעת בעיקר מהפחתת מכסים על יבוא קפה ירוק אשר הוזילה את עלות חומרי הגלם ואיפשרה הורדת מחירים והגדלת התחרות.

מכירות החברה ברומניה בש"ח ירדו בכ- 10 וכ- 2 מיליון ש"ח בשנת 2016 וברבעון הרביעי בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד, והושפעו מהפרשי תרגום שליליים בשל שחיקת שער של הרוני הרומני אל מול השקל והירידה במחירי המכירה כאמור לעיל.

סרביה

מכירות החברה בסרביה, במטבע מקומי, ירדו בכ- 10.2% וכ- 1.3% בשנת 2016 וברבעון הרביעי בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד. המכירות הושפעו מירידה כמותית המשקפת מגמה צרכנית להעדפת מותגי קפה זולים יותר ושחיקות מחירים עקב החרפת הסביבה התחרותית.

מכירות החברה בסרביה בש"ח ירדו בכ- 21 וכ- 3 מיליון ש"ח בשנת 2016 וברבעון הרביעי בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד, והושפעו מהפרשי תרגום שליליים בשל שחיקת שער של הדינר הסרבי אל מול השקל והמגמה צרכנית להעדפת מותגי קפה זולים יותר ושחיקות מחירים עקב החרפת הסביבה התחרותית כאמור לעיל. עקב העלייה במחירי הקפה הירוק וצפי לשחיקה ברווחיות בחנה הקבוצה ברבעון השלישי השנה את סכום בר ההשבה של היחידה ליום 30 לספטמבר, 2016 המשקף את שווי השימוש וכתוצאה מכך, רשמה הקבוצה הפסד מירידת ערך נכסים בלתי מוחשיים בסך של כ- 9 מיליון ש"ח אשר נכללו בסעיף הוצאות אחרות

בדוחות הרווח והפסד החשבונאיים של הקבוצה. לפרטים נוספים ראו באור 15.3 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2016.

ישראל

מכירות החברה בישראל עלו בכ- 26 מיליון ש"ח בשנת 2016 וירדו בכ- 6 מיליון ש"ח ברבעון הרביעי בהשוואה לתקופות המקבילות אשתקד, הירידה ברבעון מוסברת על ידי ירידה כמותית עקב עיתוי חגי תשרי והורדות מחיר אפקטיביות. הירידה ברווח התפעולי ברבעון נובעת מהירידה במכירות כאמור לעיל, כתוצאה מעלייה במחירי קפה ירוק, בהוצאות חד פעמיות וכן מגידול בהוצאות שיווק לקראת סוף השנה.

ביום 27 במרס ביצעה שטראוס קפה רכישה חוזרת של כל מניותיה של TPG (25.1%) בשטראוס קפה (להלן: "הרכישה") תמורת 257 מיליון אירו (להלן: "התמורה"). מתוך התמורה, סכום של כ-172 מיליון אירו שולם במזומן במועד הרכישה וסכום של כ-85 מיליון אירו ישולם עד ה-15 באוגוסט 2017. בנוסף, תפדה שטראוס קפה אופציות שהוקצו למנהלים בשטראוס קפה בסך של כ-17 מיליון אירו, וכן ייפדו או יומרו לאופציות של שטראוס גרופ, אופציות בשווי של כ-2 מיליון אירו. הרכישה ופדיון האופציות ימומנו ממקורותיה העצמאיים וחוב של שטראוס קפה, ובגיוס חוב ו/או הון של שטראוס גרופ בהתאם לתנאי שוק. לשם מימון הרכישה, נטלה חברת שטראוס קפה הלוואה קצרת מועד בסך 434 מיליון ש"ח נושאת ריבית שנתית בטווח של 1.5-2.0% אשר תוחלף בעתיד בחוב לזמן ארוך.

להערכת שטראוס גרופ ושטראוס קפה, העסקה יוצרת ערך, תתרום לרווחיותן ותאפשר יתר גמישות אסטרטגית, אופרטיבית וניהולית.

פעילות הקבוצה בישראל

קבוצת שטראוס הינה החברה השנייה בגודלה בשוק המזון בישראל ונכון לשנת 2016 החזיקה על פי סטורנקסט בכ- 11.5% מסך שוק המזון והמשקאות בשוק הקמעונאי במדינה במונחי ערך כספי (בהשוואה לכ- 11.1% בתקופה המקבילה אשתקד), עליה של 0.4% בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד. השוק בישראל הוא שוק הבית של הקבוצה ובו פועלת החברה בתחומים שונים. מכירות החברה בתחום שטראוס ישראל הכוללת את חטיבות בריאות ואיכות חיים ותענוג והנאה, במונחים כספיים גדלו ב- 3.4% למרות שעל פי סטורנקסט, בשנת 2016 ירד שוק המזון והמשקאות בישראל בכ- 0.5% במונחים כספיים.

מכירות כלל הפעילות של קבוצת שטראוס בישראל כוללת את חטיבות בריאות ואיכות חיים ותענוג והנאה, פעילות הקפה בישראל, פעילות מקס ברנר בישראל ופעילות שטראוס מים ישראל (תמי 4). פעילות מקס ברנר ושטראוס מים אינן נכללות במדידת נתח השוק על ידי סטורנקסט.

בשנת 2016 הסתכמו מכירות כלל פעילות קבוצת שטראוס בישראל בכ- 4,129 מיליון ש"ח בהשוואה לכ- 3,982 מיליון ש"ח אשתקד, גידול של כ- 3.7%. ברבעון הרביעי של שנת 2016 הסתכמו מכירות כלל פעילות קבוצת שטראוס בישראל בכ- 960 מיליון ש"ח בהשוואה לכ- 961 מיליון ש"ח אשתקד, קיטון של כ- 0.1%.

להלן תמצית תוצאות הפעילות העסקית המבוססת על הדוחות הניהוליים של תחום פעילות שטראוס ישראל על פי מגזרי הפעילות לשנים ולרבעונים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2016 ו- 2015 (במיליוני ש"ח):

לרבעון הרביעי			לשנים			
% שינוי	2015	2016	% שינוי	2015	2016	
מגזר בריאות ואיכות חיים						
						מכירות נטו
0.7%	463	466	3.1%	1,898	1,957	
10.8%	47	51	13.5%	188	213	רווח תפעולי
	10.1%	11.1%		9.9%	10.9%	% רווח תפעולי
מגזר תענוג והנאה						
						מכירות נטו
(0.9%)	225	223	3.9%	968	1,006	
13.1%	12	15	8.2%	93	101	רווח תפעולי
	5.5%	6.3%		9.6%	10.0%	% רווח תפעולי
סה"כ תחום שטראוס ישראל						
						מכירות נטו
0.2%	688	689	3.4%	2,866	2,963	
3.6%	271	281	7.6%	1,104	1,188	רווח גולמי
	39.5%	40.8%		38.5%	40.1%	% רווח גולמי
11.3%	59	66	11.8%	281	314	רווח תפעולי
	8.6%	9.6%		9.8%	10.6%	% רווח תפעולי

מכירות

בשנת 2016 עלו מכירות שטראוס ישראל בכ- 3.4% (כ- 97 מיליון ש"ח). במגזר בריאות ואיכות חיים היתה עליה בשיעור של כ- 3.1% (כ- 59 מיליון ש"ח), ובמגזר תענוג והנאה היתה עליה בשיעור של כ- 3.9% (כ- 38 מיליון ש"ח).

ברבעון הרביעי של 2016 עלו מכירות שטראוס ישראל בכ- 0.2% (כ- 1 מיליון ש"ח). במגזר בריאות ואיכות חיים היתה עליה בשיעור של כ- 0.7% (כ- 3 מיליון ש"ח), עלייה זו קוזזה על ידי קיטון במכירות מגזר תענוג והנאה בשיעור של כ- 0.9% (כ- 2 מיליון ש"ח). העליה במכירות בשנת 2016 שיקפה גידול כמותי, שקוזז בחלקו על ידי הורדות מחיר בקטגוריות השונות, בעיקר במוצרי החלב (במהלך השנה הוזילה החברה מחירים במספר קטגוריות, בעיקר של מוצרי חלב בטווח של 5% - 22%, וזאת מעבר להפחתת מחירי הפיקוח של גבינה לבנה ושמנת מתוקה בכ- 4.4%).

רווח גולמי

בשנת 2016 עלה הרווח הגולמי בשטראוס ישראל בכ- 84 מיליון ש"ח, תוך גידול של 1.6% ברווחיות הגולמית, בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.

ברבעון הרביעי של 2016 עלה הרווח הגולמי בשטראוס ישראל בכ- 10 מיליון ש"ח, תוך גידול של 1.3% ברווחיות הגולמית, בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.

העליה ברווח הגולמי נובעת מעליה כמותית במכירות, המשך מהלכי התייעלות בתהליכי הייצור והאריזה במספר מפעלים וכן משקפת השפעה מטיבה של ירידות מחיר בחלק מחומרי הגלם (חלב גולמי, אבקות חלב, טחינה, אגוזים ושקדים), לצד התייקרות בחומרי גלם אחרים (סוכר, תפוח אדמה ושמן זית). בנוסף, במהלך השנה נרשמה עליה בתשומות יצור כגון שכר מינימום ומיסים עירוניים, ביחס לתקופות המקבילות אשתקד.

רווח תפעולי

בשנת 2016 עלה הרווח התפעולי בשטראוס ישראל בכ- 33 מיליון ש"ח, והרווחיות התפעולית עלתה בכ- 0.8% והסתכמה בכ- 10.6% מהמכירות.

ברבעון הרביעי של 2016 עלה הרווח התפעולי בשטראוס ישראל בכ- 7 מיליון ש"ח, והרווחיות התפעולית עלתה בכ- 1.0% והסתכמה בכ- 9.6% מהמכירות.

העליה ברווח התפעולי משקפת בעיקר גידול כמותי במכירות וברווח הגולמי אל מול התקופות המקבילות אשתקד, שקוזזה בחלקה על ידי גידול בהוצאות השיווק. בנוסף, ברבעון השני אשתקד נכללה הפרשה לחובות מסופקים בגין מגה קמעונאות בסך 11 מיליון ש"ח לפני מס.

תחום פעילות מטבלים וממרחים בינלאומי

בפעילות זו הקבוצה מפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה מטבלים וממרחים מצוננים באמצעות "סברה" בארה"ב ובקנדה, ובאמצעות "אובלה" במקסיקו, אוסטרליה ומערב אירופה. פעילות סברה ופעילות אובלה מתבצעות, כל אחת, באמצעות מיזם בשליטה משותפת של הקבוצה ושל פפסיקו (50% כל אחת). בדוח החשבונאי, חלקה של הקבוצה בפעילות סברה ובפעילות אובלה מטופלת על בסיס שיטת השווי המאזני.

סברה היא חברת המטבלים והממרחים המצוננים הגדולה ביותר בארה"ב. על פי IRI, נתח השוק הכספי של סברה בכלל קטגורית הממרחים המצוננים ב-52 השבועות שהסתיימו ב-31 בדצמבר 2016 עמד על כ-26.2% (מספר 1 בשוק), בהשוואה לכ-27.6% נכון לסוף 2015. נתח השוק הכספי של סברה בחומוס בשנת 2016 עמד על כ-59.6%, בהשוואה לכ-60.5% בתקופה המקבילה אשתקד.

באוסטרליה נרשמה צמיחה משמעותית של כ-19% במכירות ובמקסיקו היקפי המכירות אינם מהותיים. החברה הינה החברה המובילה מבחינת נתח שוק בתחום החומוס באוסטרליה ובמקסיקו.

ביוני 2016 התקשרה אובלה בהסכם לרכישת 100% מהון המניות של חברת פלורנטין. פלורנטין הינה חברה הולנדית העוסקת בפיתוח וייצור של מוצרי חומוס, פלאפל, ממרחים ופיתות העשויים מחומרי גלם אורגנים, ומשווקת את מוצריה במערב אירופה בעיקר בהולנד, גרמניה וצרפת. לפרטים נוספים ראו באור 12.6.1 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2016 וסעיף 14.1 בפרק תיאור עסקי התאגיד ליום 31 בדצמבר 2016.

סברה

להלן נתונים כספיים נבחרים לפעילות חברת סברה (מיליוני ש"ח עבור שיעור בעלות של 100%):

לרבעון הרביעי		לשנים		
2015	2016	2015	2016	
344	233	1,422	1,328	מכירות
(3.6%)	(32.2%)	10.4%	(6.6%)	צמיחה
(4.7%)	(31.0%)	1.7%	(5.1%)	צמיחה אורגנית בנטרול השפעת מטבע
57	(26)	188	118	רווח (הפסד) תפעולי לפני הוצאות אחרות
16.4%	ל"ר	13.2%	8.9%	% רווח תפעולי

מכירות סברה בשנת 2016 קטנו בכ-94 מיליון ש"ח בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד, וברבעון הרביעי של שנת 2016 קטנו בכ-111 מיליון ש"ח בהשוואה לרבעון מקביל אשתקד בשל ה-recall הוולונטרי שביצעה החברה בחודש נובמבר 2016. ביום 19 בנובמבר 2016 הודיעה חברת סברה על איסוף (recall) וולונטרי בצפון אמריקה של מספר מוצרי חומוס המיוצרים ומשווקים בארה"ב ובקנדה בשל חשש לליסטריה שאובחנה באתר הייצור של החברה בוורג'יניה - אך לא במוצריה הסופיים. החברה נקטה בסדרת צעדים במפעל בכדי לטפל באירוע, ופועלת בתיאום עם הרשויות המתאימות בארה"ב. כאמור לא היה אף מוצר שנמצא כמכיל ליסטריה. בנוסף, מכירות החברה הושפעו לרעה בשל הפרשי תרגום בסך של כ-9 מיליון ש"ח. ברבעון הרביעי ירדו המכירות ב-32.2% לעומת הרבעון המקביל אשתקד בו נרשמה התאוששות במכירות לאחר ה-recall ברבעון שקדם לו.

לאחרונה הוחמר הפיקוח על גורמי תעשיית המזון בארה"ב ונוצרו סטנדרטים חדשים בתעשייה בעקבות תקנות שנכנסו לתוקפן בתחילת 2016. כתוצאה מכך גדל משמעותית מספר מקרי ה-recall של חברות מזון בארה"ב.

הרווח התפעולי בשנת 2016 קטן בכ-70 מיליון ש"ח, תוך ירידה של כ-4.3% ברווחיות התפעולית לעומת תקופה מקבילה אשתקד.

הרווח התפעולי ברבעון הרביעי של שנת 2016 קטן בכ-83 מיליון ש"ח (מתוכם כ-41.5 מיליון ש"ח חלק החברה). הקיטון ברווח התפעולי נובע מקיטון במכירות סברה בשל ה-recall הוולונטרי שביצעה החברה במהלך חודש נובמבר 2016, לרבות הוצאות ישירות שהתהוו בגין איסוף המוצרים, השבתת המפעל למספר ימים, עצירת המשלוחים וחוסר במוצרים על המדף בתקופה זו. בנוסף גרם האיסוף לפגיעה ברווח התפעולי של החברה בשל הוצאות עקיפות הכוללות בין השאר פגיעה בהסכמי הסחר של החברה והשקעה נוספת בשיווק בעקבות הפגיעה במוות וכן בשל שיפור נוסף בבקורות האיכות הקפדניות במפעל החומוס בוירג'יניה. לחברת

סברה כיסוי ביטוחי מסוים בגין נזקי recall. למועד דוח זה הוכרו כיסויי ביטוח בסך של כ- 46 מיליון ש"ח. במידה ויאושרו כיסויים נוספים במועד מאוחר יותר יכללו ברבעונים הבאים.

אובלה

להלן נתונים כספיים נבחרים לפעילות חברת אובלה (מיליוני ש"ח עבור שיעור בעלות של 100%):

מכירות אובלה בשנת 2016 הסתכמו בכ- 106 מיליון ש"ח, בהשוואה לכ- 82 מיליון ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד (צמיחה של כ- 29.2%). צמיחת המכירות השנה בנטרול השפעת שע"ח הסתכמה בעליה של כ- 33.4% בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.

מכירות אובלה ברבעון הרביעי של שנת 2016 הסתכמו בכ- 38 מיליון ש"ח, בהשוואה לכ- 29 מיליון ש"ח ברבעון המקביל אשתקד (צמיחה של כ- 32.5%). צמיחת המכירות ברבעון הרביעי של השנה בנטרול השפעת שע"ח הסתכמה בעליה של כ- 31.5% בהשוואה לרבעון המקביל אשתקד.

ההפסד התפעולי בשנת 2016 הסתכם בכ- 23 מיליון ש"ח בהשוואה לכ- 27 מיליון ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד. ברבעון הרביעי של שנת 2016 הסתכם ההפסד התפעולי בכ- 3 מיליון ש"ח בהשוואה לכ- 1 מיליון ש"ח ברבעון המקביל אשתקד. ברבעון זה נכללו תוצאות פלורנטיין שהשפיעו לשלילה על הרווח התפעולי.

פעילויות אחרות

לקבוצה פעילויות הנכללות בדוחות הכספיים כמגזר "פעילויות אחרות". הפעילויות העיקריות מבין פעילויות אלו הינן פעילות שטראוס מים, פעילות מקס ברנר וכן פעילויות לא מהותיות אחרות של הקבוצה.

פעילות שטראוס מים

במסגרת פעילות שטראוס מים, החברה פעילה בשוק המים בפיתוח, הרכבה, שיווק ושירות של מערכות מים לסינון, טיהור והגזה של מי שתייה בעיקר בישראל, סין ואנגליה.

החל מהרבעון השלישי של שנת 2015 משתקף בדוחותיה הניהוליים של הקבוצה הליך הרה-ארגון לפיו מחזיקה שטראוס מים במיזם המשותף האייר שטראוס מים (HSW) בסין בשיעור של 34%.

בשנת 2016 הסתכמו מכירות שטראוס מים בכ- 496 מיליון ש"ח, בהשוואה לכ- 482 מיליון ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד, גידול של כ- 2.8%.

הצמיחה המתונה בהכנסות שטראוס מים מוסברת בעיקר כתוצאה משינוי מבנה הפעילות הבינלאומית בסין. שינוי מבנה זה גרר ירידה במכירות בגין הפסקת איחוד יחסי של המיזם המשותף האייר שטראוס מים בסין ומעבר לטיפול חשבונאי על פי שיטת השווי המאזני, כאמור לעיל.

ברבעון הרביעי של שנת 2016 הסתכמו מכירות שטראוס מים בכ- 125 מיליון ש"ח, בהשוואה לכ- 120 מיליון ש"ח ברבעון המקביל אשתקד, גידול של כ- 3.6%.

מכירות המיזם המשותף האייר שטראוס מים בסין בשנת 2016 וברבעון הרביעי של שנת 2016 הסתכמו בכ- 351 וכ- 104 מיליון ש"ח, בהתאמה (בלתי מבוקר, במונחי 100%).

שטראוס מים מציגה שיפור ברווח התפעולי ובתזרים המזומנים בשנת 2016 בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.

בחודש נובמבר 2016 הודיעה החברה על רכישת מניות המיעוט בשטראוס מים (12.4%) תמורת 69 מיליון ש"ח, לפרטים נוספים ראו באור 6.4 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2016.

פעילות מקס ברנר

נכון למועד פרסום הדוח מונה הרשת שישים ואחד סניפים בישראל ובעולם, חמישים ושמונה סניפים בזכיינות ושלושה בבעלות (בארה"ב: ניו-יורק, פילדלפיה ובוסטון). סניפי הרשת פרוסים באוסטרליה (42), ישראל (8), יפן (5), ארה"ב (3), רוסיה (2) ודרום קוריאה (1).

בשנת 2016 הסתכמו מכירות מקס ברנר בכ- 94 מיליון ש"ח בהשוואה לכ- 109 מיליון ש"ח בתקופה המקבילה אשתקד, קיטון של 13.3%. הקיטון בנטרול השפעות המטבע של מכירות מקס ברנר הסתכם בכ- 12.6% בהשוואה לתקופה המקבילה אשתקד.

ברבעון הרביעי של שנת 2016 הסתכמו מכירות מקס ברנר בכ- 24 מיליון ש"ח בהשוואה לכ- 29 מיליון ש"ח ברבעון המקביל אשתקד, קיטון של 14.8%. הקיטון בנטרול השפעות המטבע של מכירות מקס ברנר הסתכם בכ- 14% בהשוואה לרבעון המקביל אשתקד. הרווח במגזר פעילויות אחרות הושפע לרעה מהפרשה לחובות מסופקים במקס ברנר.

גילוי בנושא בחינת סימני אזהרה בגין גירעון בהון החוזר בהתאם לתקנה 10 (ב) (14) (א)

בדוח הסולו של החברה לשנת 2016 קיים גירעון בהון החוזר בסך של כ- 101 מיליוני ש"ח. כאשר בדוח המאוחד של החברה לשנת 2016, לא קיים גירעון בהון החוזר. תזרים המזומנים מפעילות שוטפת בדוח הסולו הינו תזרים חיובי בסך של כ- 185 מיליוני ש"ח. לאור קיומו של גירעון בהון החוזר בדוח הסולו, ביום 27 במרץ 2017 בחן דירקטוריון החברה את הנזילות של החברה כמפורט להלן וקבע כי אין בגירעון בהון החוזר כאמור בכדי להצביע על בעיית נזילות בחברה. החלטה זו מתבססת על בחינה, בין היתר, של התוצאות הכספיות של החברה, כפי שדווחו בדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, וכן בשל נתונים בדבר תזרים המזומנים הצפוי של החברה סולו, לשנתיים הקרובות, בהינתן התחייבויותיה הקיימות והצפויות של החברה לרבות התחייבויות החברה כלפי מחזיקי אגרות החוב (סדרה ב') ו- (סדרה ד') של החברה וכלפי תאגידיים בנקאיים ומועד פירעון, ובחינת המקורות הקיימים והצפויים לפירעון התחייבויות אלה והמקורות הנובעים מהחזקותיה של החברה בחברות המוחזקות העיקריות שלה ובכלל זה, קבלת דיבידנדים, החזר הלוואות מהחברות המוחזקות, גיוס כספים מתאגידיים בנקאיים ו/או ממקורות אחרים במידת הצורך; וכן על האיתנות הפיננסית של החברות המוחזקות העיקריות של החברה ומעמדן התחרותי המוביל בשווקים בהם חברות אלו פעילות. בנוסף, בחן הדירקטוריון מבחני רגישות על תזרים המזומנים הצפוי של החברה סולו, לשנתיים הקרובות, וקבע כי אין בגירעון בהון החוזר כאמור בכדי להצביע על בעיית נזילות בחברה.

יובהר כי הערכת הדירקטוריון הנ"ל מהווה מידע צופה פני עתיד, כהגדרתו בחוק ניירות ערך, התשכ"ח - 1968, המבוסס בעיקרו על תחזיות החברה ועל ניתוח החברה את תזרים המזומנים שלה בפועל במהלך התקופה שמאז תום הרבעון ואת תזרים המזומנים העתידי שלה, התחייבויותיה הקיימות והצפויות, נכסיה הקיימים של החברה, ציפיות החברה באשר לרווחים עתידיים וחלוקת דיבידנד של חברות מוחזקות ועוד. הערכות אלה עשויות שלא להתממש, כולן או חלקן, או להתממש באופן שונה, לרבות באופן מהותי, מכפי שהוערך, בין היתר, כתוצאה מהתנהגות השוק ומהתממשות גורמי הסיכון האמורים בסעיף 29 לדוח תאור עסקי התאגיד ליום 31 בדצמבר 2016.

חשיפה לסיכוני שוק ודרכי ניהולם

דיווח לפי בסיסי הצמדה ומבחני רגישות

בדבר דיווח לפי בסיסי הצמדה ומבחני רגישות ראו באור 28 לדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2016.

תיאור סיכוני השוק אליהם חשופה החברה

החברה פועלת בתחומי פעילות יציבים ובסיסיים במהותם. עם זאת קיימים מספר גורמים ומגמות העלולים להשפיע על היקף הפעילות של החברה ורווחיותה. לפרוט סיכוני השוק אליהן חשופה הקבוצה ראו סעיף 29 לדוח תאור עסקי התאגיד ליום 31 בדצמבר 2016 (דיון בגורמי סיכון) ובסעיף שינויים בסביבה הכלכלית בפרק זה.

מדיניות החברה בניהול סיכוני שוק, האחראים לניהולם, אמצעי פיקוח ומימוש מדיניות

רכש קומודיטיס

תהליכי רכש קפה ירוק מבוצעים במרכז לכל חברות הקבוצה, מלבד פעילות החברה בברזיל, על ידי מרכז רכש קפה ירוק של החברה בשווייץ. לשם ניהול החשיפה לסיכוני השוק משתמשת החברה בעסקאות נגזרים ובניירות הנסחרים בשווקים הפיננסיים בניו יורק ובלונדון. השימוש בכלים אלו נעשה באחריות מנהל משרד הרכש בשווייץ ובמסגרת הנחיות שמוגדרות מעת לעת על ידי ועדת רכש קפה ירוק, המנוהלת על ידי סמנכ"ל התפעול של שטראוס קפה ומתכנסת מעת לעת על פי נהלים שנקבעו.

רכש קפה ירוק בברזיל מבוצע על ידי ההנהלה המקומית של Trêş Corações לפי נהלים פנימיים שנקבעו על ידי דירקטוריון Trêş Corações ובאחריות מנהל הרכש, מנהל היצוא ומנהל הכספים של Trêş Corações.

בנוסף, פועלת בקבוצה ועדה לניהול חשיפות הקומודיטיס עבור הפעילות בישראל. הועדה מנוהלת על ידי סמנכ"ל הכספים של ישראל.

כאמור, לחברה התחייבויות לזמן ארוך, בעיקר שקליות, חלקן צמודות מדד וחלקן בריבית קבועה, הלוואות נקובות מטבע, חלקן בריבית משתנה וחשיפה לתזרימי מזומנים עתידיים במטבעות השונים ממטבעות הפעילות של החברות הבנות בקבוצה. על מנת להגן מפני חשיפה לשינויים בשערי המטבעות, המדד והריבית, נוהגת החברה מפעם לפעם להתכנסות חלקית בעסקאות הגנה תוך שימוש בחוזי אקדמה, חוזים עתידיים על שערי המדד, חוזים עתידיים ואופציות על שערי הריבית והמטבעות השונים.

מדיניות החברה הינה להתאים ככל האפשר נכסים והתחייבויות באותו מטבע תוך שימוש בנגזרים פיננסיים כאשר הם זמינים וכדאיים.

בפעילות הבינלאומית החברה אינה נוהגת כדרך קבע להגן על בסיס המדידה של תוצאות הפעילות או על הדוח על המצב הכספי שלה מפני שינויים הנובעים משערי חליפין של המטבעות השונים אל מול השקל.

בקבוצה פועלות ועדות לניהול הסיכון בנושאי ריביות, חשיפות מטבע, השקעות פיננסיות וכד' בהשתתפות כל הגורמים המקצועיים הרלוונטיים.

פעולות החיסוי וההשקעה מתבצעות על ידי מחלקת הכספים במטה הקבוצה והינן באחריות סמנכ"ל הכספים של שטראוס קפה בכל הקשור לפעילות הקפה, סמנכ"ל הכספים של שטראוס מים בכל הקשור לפעילות המים וסמנכ"ל הכספים של הקבוצה בכל הקשור לפעילות הקבוצה בכללותה.

אשראי לקוחות

בפעילות בישראל החברה מקיימת ועדות אשראי תקופתיות בהן נקבע גובה האשראי המומלץ ללקוחות השונים ורמת הבטחונות הנדרשת מהם לרבות צרכים לרכישת ביטוחי אשראי חיצוניים. כמו כן, מקיימת החברה מעקב אחר ביצוע המלצות אלו. ועדות האשראי מנהלות על ידי סמנכ"ל הכספים וסמנכ"ל המכירות של שטראוס ישראל ובהשתתפות מנהל הכספים וגזבר הקבוצה. בפעילות הקפה מתקיימות ועדות אשראי תקופתיות ובקרת אשראי על ידי מנהלי הכספים והמנכ"לים במדינות השונות ובאחריותם, וזאת תחת בקרת העל של סמנכ"ל הכספים של שטראוס קפה וגזבר הקבוצה אשר משתתף בועדות האשראי של חברות הקפה מעת לעת. בברזיל, ניהול הסיכונים מנוהל על ידי הנהלת Três Corações תחת המדיניות שאושרה על ידי דירקטוריון החברה.

הערכות שווי

במהלך תקופת הדיווח ביצעה החברה הערכות שווי לקביעת סכום בר השבה של יחידות מניבות מזומנים אליהן מיוחסות יתרות מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר. להלן נתונים נדרשים בקשר עם הערכת שווי מהותית בהתאם לסעיף 8ב(ט) לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידים), התש"ל - 1970 (הנתונים הכספיים במיליוני ש"ח למועד ההערכה) לתקופת הדיווח:

הנחות שלפיהן בוצעה הערכת השווי					מודל ההערכה שמעריך השווי פעל לפיו	זיהוי המעריך	שווי נושא הערכה שנקבע בהתאם להערכה	שווי נושא ההערכה סמוך לפני מועד ההערכה	עיתוי ההערכה	זיהוי נושא הערכה
מס' בסיסי השוואה	מחירים ששימשו בסיס להשוואה	%ערך הגרט (Terminal Value) מהשווי שנקבע	שיעור הצמיחה הפרמנטית	שיעור ההיוון						
ל.ר	ל.ר	75%	0%	11%	DCF	חיצוני (1)(2)	440	359	דצמבר 2016	מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר המיוחסים לחברת הבת ברוסיה

(1) הנחות לגבי סטיית תקן אינן רלוונטיות להערכות שווי אלו.

(2) הערכת השווי בוצעה על ידי רון עינת שפרלינג, שותפה במחלקת הערכות שווי EY ישראל; בעלת תואר ראשון (BA) בכלכלה וניהול בטכניון חיפה ותואר שני במנהל עסקים (MBA) באוניברסיטת ת"א; בעלת 15 שנות ניסיון בהערכות שווי. החברה התחייבה לשפות את מעריך השווי בקשר עם כל פיצוי בו יהיה חייב כלפי צד שלישי בקשר עם חוות הדעת, לרבות הפסדים והוצאות בגין ייצוג משפטי, למעט אם פעל במרמה. האחריות הכוללת של המעריך מוגבלת ל-3 פעמים גובה שכ"ט ששולם לו.

האסטרטגיה והפעילות העסקית של הקבוצה נמצאות בפיקוח דירקטוריון הקבוצה. נכון למועד פרסום הדוח, מונה הדירקטוריון 12 חברים, בעלי רקע ותחומי התמחות שונים, כולל חמישה דירקטורים העומדים בתנאי הכשירות של דירקטורים בלתי תלויים מהם שלושה דירקטורים חיצוניים⁽¹⁾. הדירקטורים אינם ממלאים תפקידים נוספים בחברה ואינם מועסקים בחברה, למעט הגב' עופרה שטראוס, המכהנת כיו"ר דירקטוריון פעיל. במסגרת הדירקטוריון פועלות באופן סדיר שלוש ועדות דירקטוריון: ועדת ביקורת, הועדה לבחינת הדוחות הכספיים וועדת תגמול; בנוסף, ישנן שתי ועדות אד הוק -ועדת אסטרטגיה, כספים והשקעות וועדת משאבי אנוש, מינויים וממשל תאגידי אשר מתכנסות בהתאם לצורך.

⁽¹⁾ בחודש יוני 2017 יסיימו את כהונתן דפנה שוורץ, עקיבא מוזס, מיכאל אנג'ל ודליה לב בחלוף 9 שנים של כהונה, כאשר החברה תפעל למינוי דח"צ נוסף.

ניהול סיכונים

ניהול סיכונים בכל תחומי הפעילות של הקבוצה מטופל במספר מסגרות שונות, לרבות מבקר הפנים, ועדת כספים וסמנכ"ל הכספים של הקבוצה, שחר פלורנץ, לפרטים נוספים ראו תקנה 26 א' לדוח זה. מבקר הפנים מבצע מעת לעת סקרי סיכונים לפעילויות בקבוצה. בנוסף על כך, ביחידות העסקיות הרלוונטיות קיימים צוותים שמנתחים ומעריכים את הסיכונים, ומציעים אמצעי זהירות הולמים. נושאים אלה מטופלים ברמת ההנהלה של היחידות העסקיות ומבוקרים על ידי מטה הקבוצה, המנהל גם את סיכוני העל ברמת הקבוצה. מידי שלוש שנים מבצעת החברה סקר סיכונים פנימי ומעדכנת את מפות הסיכונים של תחומי הפעילות בקבוצה. במהלך שנת 2016 נערך בקבוצה סקר סיכונים. כפועל יוצא מסקר הסיכונים העדכני, החברה פועלת לבניית תוכניות שמטרתן הפחתת הסיכונים החדשים שאותרו וממשיכה לטפל בסיכונים שזוהו בשנים קודמות בהתאם לתוכניות עבודה רב שנתיות. ועדת הביקורת (המשמשת גם כועדה לניהול סיכונים) מקבלת דיווחים עיתיים למטרות פיקוח והערכה של נושאים הקשורים לניהול הסיכונים בקבוצה. לפרטים בדבר גורמי הסיכון ראו סעיף 29 לדוח תאור עסקי התאגיד ליום 31 בדצמבר 2016

קיימות, אחריות תאגידית, השקעה חברתית ותרומות

בשנת 2016 התמקדה פעילות הקבוצה בנושא הקיימות והאחריות התאגידית בתחומים הבאים:

- א. עדכון אסטרטגיית הקיימות של הקבוצה תוך שילוב אלמנטים חדשים ומשמעותיים שפותחו בשנה האחרונה.
- ב. התקדמות בפעילות המבוססת על "הרשיון החברתי לפעול" שפותחה לפני שנתיים בקבוצת שטראוס – הטמעה בקרב חברות הקבוצה וקביעת יעדים ותוכניות עבודה.
- ג. פיתוח אסטרטגיית בריאות חדשה אשר מטרתה להתוות את פעילות פיתוח המוצרים, תוך עמידה בסטנדרטים חדשים, כדי להציע לצרכנים מוצרים המאפשרים להם לנהל אורח חיים בריא יותר.
- ד. המשך פעילות והישגים בתחומים שונים לשיפור ההשפעות שלנו על העובדים שלנו, על הקהילה, ועל הסביבה.
- ה. המשך השקעה חברתית וקשרי קהילה ופעולות להנצלת מוצרי המזון לצורך סיוע למיגור אי ביטחון תזונתי בגיאוגרפית ישראל.

להלן פרטים נוספים לגבי תחומי הקיימות והאחריות התאגידית:

א. עדכון אסטרטגיית הקיימות תוך שילוב אלמנטים חדשים ומשמעותיים שפיתחנו בשנה האחרונה

בשנת 2016, עדכנו את מסגרת אסטרטגיית הקיימות שלנו על מנת לקחת בחשבון אלמנטים שונים שלא היו מיוצגים בתוכנית האסטרטגית בצורה הולמת עד כה. שילבנו את התפישה הניהולית שאימצנו לפני שנה, "הרשיון החברתי לפעול" כחלק מהגישה האסטרטגית המעודדת שיח מתמיד עם מחזיקי העניין ופעילות הנותנת מענה לצרכיהם. בנוסף, התחברנו ליעדי הקיימות הגלובליים של האו"ם (ה-Sustainable Development Goals) שאושרו ואומצו על ידי כל המדינות החברות באו"ם בשנת 2015. לאחר מיפוי כל 17 היעדים, בחרנו 6 יעדים שבהם נוכל לתרום למאמץ הגלובלי לשיפור איכות החיים על כדור הארץ דרך הפעילות העסקית הקיימת של קבוצת שטראוס. גיבשנו יעדים המתאימים לאסטרטגיית הקיימות המחודשת ואותם נציג בדוח הקיימות שיתפרסם בהמשך השנה.

ב. התקדמות בפעילות המבוססת על "הרשיון החברתי לפעול" שפותחה לפני שנתיים בקבוצת שטראוס – הטמעה בקרב חברות הקבוצה וקביעת יעדים ותוכניות עבודה

בשנת 2016 התמקדנו בהטמעת תפישה ניהולית כוללת תחת השם "רשיון חברתי לפעול" מתוך הבנה שהרשיון לפעילותנו ניתן לנו שעה שעה, יום יום, מכלל מחזיקי העניין שלנו, ולא רק מהרשויות המוסמכות. מטרת התפישה היא להנחיל בארגון תפישה ניהולית המבוססת על ניהול מערכות יחסים מתמשכות עם מחזיקי העניין השונים (עובדים, לקוחות, צרכנים, ספקים, קהילות וכן הלאה) מתוך הבנת צרכיהם, ובחיבור לסיכונים ולהזדמנויות. במסגרת תפישה זו ביצענו, זו הפעם השנייה, סקר מעמיק בקרב מגוון מחזיקי עניין כדי להבין את תפישותיהם על קבוצת שטראוס ועל ההתאמה של המוצרים שלנו לצרכיהם. בנוסף, לאחר דיונים רבים בקרב כל חברות הקבוצה, גיבשנו יעדים הנותנים מענה לצרכים העיקריים של מחזיקי העניין.

ג. פיתוח אסטרטגיית בריאות חדשה אשר מטרתה להתוות את פעילות פיתוח המוצרים, תוך עמידה בסטנדרטים חדשים, כדי להציע לצרכנים מוצרים המאפשרים להם לנהל אורח חיים בריא יותר

מתוך הבנה של מגמות בישראל ובעולם, ושל רצון הצרכנים לקיים אורח חיים בריא, פיתחנו אסטרטגיית בריאות חדשה אשר כוללת התייחסות להפחתת מרכיבים כגון סוכר, שומנים ומלח במוצרי שטראוס, ולפיתוח מוצרים חדשים העונים על צרכים בריאותיים שונים. כמו כן, חידשנו את הסימון על מוצרים רבים על מנת לאפשר לצרכנים לקבל החלטות מושכלות. את אסטרטגיית הבריאות החדשה נשיק יחד עם דוח הקיימות של 2016, במהלך 2017.

ד. המשך פעילות והישגים בתחומים שונים לשיפור ההשפעות שלנו על העובדים שלנו, על הקהילה, ועל הסביבה

בשנת 2016, המשכנו להשקיע מאמצים לשיפור ההשפעות שלנו במספר תחומים:

- המשכנו להרחיב את התוכנית "לחברה טובה יותר", המעניקה לעובדים המשתכרים מתחת לממוצע במשק תוספות שכר והטבות ייעודיות בתחום התגמול והרווחה. תוכנית זו היא המשך ישיר של מהלכים בתכניות החברתיות שבוצעו כבר החל משנת 2012. בסך הכל השקיעה חברת שטראוס בישראל למעלה מ- 8 מיליון ש"ח לשנה בפעילויות רווחה בלבד, מעבר לתוספות שכר, לאלפי עובדים.
- המשכנו לנהל את פעילויותינו תוך התייחסות לאיכות הסביבה והפחתת ההשפעות שלנו בתחומים: צריכת אנרגיה, פליטות גזי חממה, שימוש במים ויצור פסולת. בכל אחד מהתחומים אלה אימצנו יעדים אסטרטגיים ואנו פועלים מדי שנה לשיפור הביצועים. גם בשנת 2016 השגנו שיפורים משמעותיים לרבות הפחתת פליטות גזי חממה באמצעות שימוש בגז טבעי במקום חשמל מהרשת, וירידה בשימוש במים על ידי שינוי התהליכים במפעל הקפה שלנו בגרמניה.
- בתחילת שנת 2016 החלה סברה להשתמש במתכונת החומס שלה ברכיבים שאינם מהונדסים גנטית. יוזמה זו היא חלק מחזונה של סברה לספק לצרכנים מוצרים טריים המקדמים אורח חיים בריא וטבעי. המעבר למרכיבים שאינם מהונדסים גנטית הינו מהלך מורכב שכולל החלפה של חומרי הגלם בחומרים אשר עומדים בקריטריונים מסוימים שנקבעו על ידי גורם חיצוני וממשלת ארה"ב.
- בשנת 2016 יצאנו עם תוכנית חדשה לרכישת קפה מחוות לגידול קפה בבעלות נשים בהן החברה תומכת באמצעות ציוד וכוח אדם. מיקור קפה בדרך זו מאפשר אספקת קפה באיכות טובה לקבוצת שטראוס תוך השקעה בנשים במדינות מתפתחות על מנת לשפר את העצמאות הכלכלית שלהן ולאפשר להן להתקיים בכבוד לאורך זמן. במסגרת התוכנית, הנשים מקבלות הדרכה ותמיכה בתחומים שונים כדי לסייע להן להצליח.

ה. המשך השקעה חברתית וקשרי קהילה

בשנת 2016 המשיכה קבוצת שטראוס בהעמקת פעילות ההשקעה החברתית שלה סביב קידום תעסוקת אוכלוסיות מגוונות והעצמת נשים כמו גם סביב נושא קידום אורח חיים בריא בקהילה. בנוסף, בחברת מזון מובילה בישראל, רואה שטראוס כחובתה לתרום מוצרי מזון איכותיים ולתרום להגדלת הביטחון התזונתי של נזקקי ישראל על בסיס קבוע לאורך כל השנה. שטראוס תורמת את מוצרי המזון באמצעות שני בנקי המזון הגדולים בישראל המספקים מזון לעשרות עמותות ונזקקים בכל רחבי הארץ, ארגון לקט ישראל, וארגון לתת.

לצד פעילות ההשקעה החברתית העיקרית של שטראוס, ממשיכה הקבוצה לתמוך במגוון מטרות חברתיות בישראל ומחוצה לה בשווקים בהם יש לקבוצה פעילות עסקית.

בשנת 2016 השקיעה קבוצת שטראוס בתחום ההשקעה בקהילה, תרומת כסף, שווה כסף ושעות התנדבות סך של כ- 12.5 מיליון ש"ח, מתוכם כ- 3.4 מיליון ש"ח תמיכה כספית, כ- 6.6 מיליון ש"ח תרומה של מוצרי מזון (במחירי עלות לקבוצה), כ- 0.5 מיליון ש"ח בפיתוח האחריות התאגידית, כ- 0.9 מיליון ש"ח בפעילות קהילתית וכ- 1.1 מיליון ש"ח בשווי שעות התנדבות עובדים.

להלן פירוט היקף תרומות התאגיד, אשר קיים קשר בין מקבל התרומה ובין החברה, דירקטור, מנהל כללי, בעל שליטה בה או קרובו, שסכומן עולה על חמישים אלף ש"ח:

מקבל התרומה	שווי התרומה בש"ח	טיב הקשרים בין מקבל התרומה ובין החברה, דירקטור, מנהל כללי, בעל השליטה בה או קרובו
הקרן הפילנתרופית הלאומית	250,000	• גדי לסין, מנכ"ל, מכהן כיו"ר הקרן הפילנתרופית
מעלה - עסקים מנהיגים אחריות חברתית	85,000	• גיורא בר דעה, משנה למנכ"ל, חבר וועד מנהל בעמותה.
בית החולים שיבא	50,000	• הגברת ציפי שטראוס, אשתו של עדי שטראוס, בן של מיכאל שטראוס ואחיה של הגברת עופרה שטראוס בעלי השליטה בחברה, רופאה בבית"ח שיבא • מאיר שני, דירקטור בחברה, יושב בוועדות כספים של קרנות ביה"ח, אחיו של מאיר שני, פרופסור מרדכי שני היה מנכ"ל שיבא וממשיך להיות פעיל בשיבא • הגברת גליה מאור, דירקטורית בחברה, עומדת בראש החוג לידידי שיבא
יסמין	50,000	• הגברת עופרה שטראוס, יו"ר הדירקטוריון ובעלת השליטה בחברה, מכהנת כנשיאת העמותה

פרטים בדבר המבקר הפנימי בתאגיד -

פרטי המבקר הפנימי: שלמה בן שימול, רו"ח ומבקר פנימי מוסמך (CIA) (להלן: "המבקר"). תחילת כהונת המבקר משנת 1999. המבקר אינו מחזיק נ"ע של התאגיד. כמו כן, אין למבקר, או לגוף מטעמו פועל המבקר, קשרים עסקיים עם החברה, העלולים ליצור ניגוד עניינים. המבקר נותן את שירותי ביקורת הפנים מטעם משרד Deloitte ישראל. המבקר הינו שותף במשרד הנ"ל.

דרך המינוי: הדירקטוריון וועדת הביקורת מטעמו, אישרו את המינוי של המבקר בשימת לב להכשרתו המקצועית של המבקר, לניסיונו בביקורת ולהיכרותו עם עסקי קבוצת שטראוס. כמו כן, יו"ר ועדת הביקורת וועדת הביקורת מקבלים דיווחים על צוות עובדי המבקר והכשרתם המקצועית.

זהות הממונה על המבקר: המנכ"ל

תכנית העבודה: תכנית העבודה השנתית והרב שנתית (בד"כ לשלוש שנים) של הביקורת הפנימית מבוססת על סקרי הסיכונים ועדכונים שנערכים בקבוצת שטראוס. כמו-כן, המסגרת של תכנית העבודה כוללת את הפעילות של מטה הקבוצה והחברות הבנות הפועלות בישראל ובחו"ל. תכנית הביקורת הפנימית מתבססת על סקרי הסיכונים הנ"ל על מנת לבנות תכנית מבוססת סיכונים.

הביקורת הפנימית בקבוצת שטראוס פועלת באופן שוטף לעדכון תכנית העבודה השנתית והרב שנתית. תכנית העבודה של הביקורת הפנימית ממוקדת סיכונים ומותאמת לשינויים בפעילות העסקית של החברה.

מטרת תהליך עדכון תכנית העבודה ממוקדת הסיכונים היא לבחון על בסיס שוטף ודינאמי את השינויים המבניים בקבוצת שטראוס ולעקוב אחר רמת הבקרה ורמת הסיכון ביחידות המבוקרות השונות, ועל ידי כך לבחון על בסיס שוטף את התאמתה של תכנית העבודה של הביקורת הפנימית לצרכי קבוצת שטראוס.

השיקולים בקביעת הנושאים בתכנית הביקורת:

- תוצאות סקרי הסיכונים בקבוצת שטראוס;
- ראיונות שהתקיימו עם מנהלים שונים בקבוצה;
- ניתוח ומיפוי המבנה הארגוני של קבוצת שטראוס, הערכת הסיכון השוטף לכל פעילות וקביעת תדירות ביקורת הפנים בהתאם לסיכון;
- דרישות רגולטוריות הנובעות מהוראות חוק ניירות ערך ותקנותיו;
- ממצאי ביקורת שוטפים;
- החלטות ועדת הביקורת ובקשות של מנכ"ל קבוצת שטראוס;

הנושאים הנבדקים נבחנים בתתי תהליכים הן בהיבטים תפעוליים, הן בהיבטים של דיווח כספי ופיננסי והן בהיבטים של ציות להוראות החוק ולנהלי קבוצת שטראוס.

תכנית העבודה הרב שנתית והשנתית נערכת על ידי המבקר הפנימי ומועברת למנכ"ל וכן מוגשת לאישור של ועדת הביקורת. לאחר קבלת המלצת ועדת הביקורת, תכנית העבודה מוגשת לאישור דירקטוריון החברה.

ביקורת בחו"ל או של תאגידים מוחזקים: תכנית הביקורת מקיפה את התאגידים המהווים החזקות מהותיות של החברה.

היקף העסקה: להלן פירוט השעות שהושקעו בביקורת פנימית בקבוצה בשנת 2016:

▪ בתאגיד עצמו ובתאגידים מוחזקים בישראל 5,395 שעות.

▪ בתאגידים מוחזקים בחו"ל 2,835 שעות.

סה"כ 8,230 שעות (לעומת 7,261 שעות בשנת 2015).

עריכת הביקורת: עבודת הביקורת הפנימית נערכת על פי תקנים מקצועיים מקובלים לביקורת פנימית בישראל, הנחיות מקצועיות ותדריכים כפי שאושרו ופורסמו על ידי לשכת המבקרים הפנימיים הבינלאומית (IIA). בהתאם להנחיות אלו המבקר עורך בקרת איכות לצורך סקירת תהליכי עבודת הביקורת של צוות עובדי הביקורת הפנימית וכן מקיים תכנית לאבטחת איכות של יחידת הביקורת הפנימית של קבוצת שטראוס.

לדעת הדירקטוריון, בהתבסס על הדיווח של המבקר, עבודת הביקורת הפנימית נערכה בהתאם לתקנים מקצועיים מקובלים לביקורת פנימית.

גישה למידע: למבקר ניתנת גישה חופשית, מתמדת ובלתי אמצעית למערכות המידע של התאגיד, לרבות נתונים כספיים ונתונים אחרים הן בישראל והן בחו"ל. עבודת הביקורת הפנימית של היחידות העסקיות בחו"ל נערכת על ידי המבקר וצוות עובדיו בחו"ל.

דין וחשבון המבקר הפנימי: הדוחות של המבקר מוגשים בכתב באופן שוטף לאורך כל השנה. במהלך שנת 2016 הוגשו 36 דוחות. הדוחות מוגשים ליו"ר הדירקטוריון, ליו"ר ועדת הביקורת, למנכ"ל הקבוצה, למנכ"ל הפעילות בישראל או בחו"ל לפי העניין, להנהלת מטה הקבוצה, וכן ליחידות המבוקרות. בשנת 2016 התקיימו 11 ישיבות של ועדת הביקורת בכל הקבוצה (כולל ועדות ביקורת של שטראוס קפה, שטראוס מים ושטראוס צפון אמריקה- סברה). הישיבות מתקיימות במהלך כל השנה ועל בסיס שוטף. כמו כן, המבקר מקיים ישיבות שוטפות ותקופתיות עם יו"ר הדירקטוריון, יו"ר ועדת הביקורת, מנכ"ל הקבוצה והנהלה הבכירה של הקבוצה.

הערכת הדירקטוריון את פעילות המבקר הפנימי: לדעת הדירקטוריון, היקף עבודת הביקורת הפנימית, רציפות פעילותה ותכנית העבודה של המבקר הינם מספקים ויש בהם בכדי להגשים את מטרות הביקורת הפנימית בקבוצה. ועדת הביקורת, בשיתוף עם הנהלת הקבוצה והמבקר, בוחנים מדי שנה את ההיקף הנאות של עבודת הביקורת הפנימית בקבוצה.

תגמול: התגמול הכספי הכולל המשולם עבור המבקר הפנימי וצוות עובדיו מבוסס על תעריף מוסכם לשעת עבודה. בשנת 2016 שולם למבקר סך של כ- 1,640 אלפי ש"ח. לדעת הדירקטוריון, התגמול למבקר הינו סביר ואין לו השפעה על הפעלת שיקול דעתו המקצועי.

דירקטורים בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית

לדעת הדירקטוריון, הדירקטורים ד"ר מיכאל אנגל, פרופ' דפנה שוורץ, דליה לב, עקיבא מזוס, פרופ' אריה עובדיה, רונית חיימוביץ, מאיר שני, גליה מאור ודליה נרקיס הינם בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית.

לדעת החברה, המספר המזערי של דירקטורים בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית הדרוש הוא שלושה דירקטורים. קביעה זו נעשתה בהתחשב, בין השאר, בגודל החברה, היקף פעילותה, מספר חברי הדירקטוריון שלה ומידת המורכבות של הדיווח הכספי בה. לדעת החברה, המספר המזערי הראוי שנקבע כאמור, יאפשר לדירקטוריון לעמוד בחובות המוטלות עליו בהתאם לדיון ולמסמכי ההתאגדות של החברה, ובמיוחד בהתייחס לאחריותו לבדיקת מצבה הכספי של החברה, לעריכת הדוחות הכספיים ולאישורם. שמות הדירקטורים וציון הפרטים שמכוחם יש לראותם כדירקטורים בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית מפורטים בתקנה 26 לפרק פרטים נוספים על התאגיד.

דירקטורים בלתי תלויים -

החברה לא אימצה בתקנונה הוראה בדבר שיעור דירקטורים בלתי תלויים.

בפועל, בדירקטוריון מכהנים שלושה דירקטורים חיצוניים ושני דירקטורים נוספים אשר עומדים בתנאי הכשירות של דירקטור בלתי תלוי, המהווים יחדיו כשליש מחברי הדירקטוריון⁽¹⁾. לפרטים נוספים בדבר הדירקטורים המכהנים בתאגיד, ראו פרק פרטים נוספים על התאגיד בחלק ד' להלן ודוח ממשל תאגידי של החברה בחלק ה' להלן.

⁽¹⁾ בחודש יוני 2017 יסיימו את כהונתן דפנה שוורץ, עקיבא מוזס, מיכאל אנג'ל ודליה לב בחלוף 9 שנים של כהונה, כאשר החברה תפעל למינוי דח"צ נוסף.

הוראות בקשר עם הדיווח הפיננסי של התאגיד

אומדנים חשבונאיים קריטיים -

לפרוט בגין מדיניות חשבונאית קריטית ושיקולי דעת הנהלה ראו באור 4 לדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2016.

שכר רואי חשבון מבקרים -

להלן נתונים בדבר השכר ששולם לרואי החשבון המבקרים של חברות הקבוצה המהותיות:

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2016						רואה החשבון המבקר	חברה
סה"כ		שירותים אחרים		שירותי ביקורת, שירותים הקשורים לביקורת ושירותי מס			
שעות	אלפי ש"ח	שעות	אלפי ש"ח	שעות	אלפי ש"ח		
17,490	3,872	-	-	17,490	3,872	KPMG (Israel)	שטראוס גרופ וחברות מוחזקות (1)
240	154	-	-	240	154	Eshel Aminov & Partners LLC	Max Brenner NY
420	158	-	-	420	158	KPMG (Israel)	SE USA Inc.
1,992	1,669	-	-	1,992	1,669	KPMG USA	Sabra Dipping Company LLC (100%)
802	507	-	-	802	507	KPMG Switzerland, Mexico, Australia, Netherlands	Pepsico Strauss Fresh Dips & Spreads (100%)
353	183	-	-	353	183	KPMG LLP (UK)	Virgin Stauss Water UK Ltd
181	180	-	-	181	180	KPMG China, BDO China	Strauss Water companies in China
1,089	276	-	-	1,089	276	KPMG Romania	Strauss Romania SRL
420	64	-	-	420	64	KPMG Serbia	Strauss Adriatic Group Cluster
754	229	-	-	754	229	KPMG Poland	Strauss Café Poland Sp.z.o.o
2,534	548	168	47	2,366	501	KPMG Brazil	Três Corações Alimentos S.A (100%)
6,148	2,355	-	-	6,148	2,355	Mazars + KPMG (Israel, Meijburg)	Strauss Coffee BV
220	229	-	-	220	229	KPMG Switzerland	Strauss Commodities AG
3,746	561	24	11	3,722	550	KPMG Russia	Strauss Russia LLC

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2015						רואה החשבון המבקר	חברה
סה"כ		שירותים אחרים		שירותי ביקורת, שירותים הקשורים לביקורת ושירותי מס			
שעות	אלפי ש"ח	שעות	אלפי ש"ח	שעות	אלפי ש"ח		
16,181	3,003	-	-	*16,181	*3,003	KPMG (Israel)	שטראוס גרופ וחברות מוחזקות (1)
500	289	20	17	480	272	Cohn Reznick LLP, Eshel & Partners LLP	Max Brenner NY
550	141	-	-	550	141	Eshel & Partners LLP	SE USA Inc.
2,300	1,589	-	-	2,300	1,589	KPMG USA	Sabra Dipping Company LLC (100%)
552	817	-	-	552	817	KPMG Switzerland, Mexico, Australia	Pepsico Strauss Fresh Dips & Spreads (100%)
276	149	-	-	276	149	KPMG LLP (UK)	Virgin Stauss Water UK Ltd
*200	202	-	-	*200	202	KPMG China	Strauss Water companies in China
1,194	315	-	-	1,194	315	KPMG Romania	Strauss Romania SRL
700	146	-	-	700	146	KPMG Serbia	Strauss Adriatic Group Cluster
856	142	215	56	641	86	KPMG Ukraine	Strauss Ukraine LLC
872	289	-	-	872	289	KPMG Poland	Strauss Café Poland Sp.z.o.o
1,932	696	-	-	1,932	696	KPMG Brazil	Três Corações Alimentos S.A (100%)
8,591	2,222	-	-	8,591	2,222	Mazars + KPMG (Israel)	Strauss Coffee BV
290	289	15	19	275	270	KPMG Switzerland	Strauss Commodities AG
3,680	557	-	-	3,680	557	KPMG Russia	Strauss Russia LLC

* הוצג מחדש

(1) החברה מקבלת שירותי ביקורת יחד עם חברות מוחזקות נוספות, שעיקרן: מכירת יד-מרכי שטראוס בע"מ, שטראוס פריטולי בע"מ (100%), שטראוס מים ישראל בע"מ וכן כולל את קבוצת בריאות ואיכות חיים, לרבות מחלבות יטבתה.

מנגנון קביעת שכר הטרחה של רואה החשבון המבקר של החברה נקבע בהתאם לאופי השירותים, כדלקמן: שכר הטרחה עבור שירותי ביקורת וסקירה נקבע כסכום גלובלי. שכר הטרחה עבור שירותים נלווים לביקורת (אישורים מיוחדים, תשקיפים, דיונים וכיו"ב) הינו לפי מספר השעות שהושקעו.

מנגנון קביעת שכר הטרחה של רואה החשבון המבקר של החברה אושר על ידי הנהלת החברה. לגבי החברות המוחזקות, מנגנון קביעת שכר הטרחה של רואה החשבון המבקר אושר על ידי ההנהלות המקומיות של חברות אלו.

כללי

לפרטים אודות אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי לפי תקנה 9 ראו בדוח המצורף.

דוח מצבת התחייבויות לפי מועדי פרעון -

ראו ת-126 אשר פורסם במקביל לדוחות הכספיים.

אירועים לאחר תאריך הדוח על המצב הכספי -

לסקירת האירועים לאחר תאריך הדוח על המצב הכספי ראו באור 38 לדוחות הכספיים המאוחדים ליום 31 בדצמבר 2016. הדירקטוריון וההנהלה מביעים את הערכתם הרבה לעובדי קבוצת שטראוס ומנהליה.

גדי לסין

מנכ"ל

עופרה שטראוס

יו"ר הדירקטוריון

27 במרס 2017



שטראים גרופ בע"מ
דוחות כספיים ליום 31
בדצמבר 2016

תוכן העניינים**עמוד**

א	דין וחשבון המבקרים לבעלי המניות
1	דוחות על המצב הכספי מאוחדים
3	דוחות רווח והפסד מאוחדים
4	דוחות על הרווח הכולל מאוחדים
5	דוחות על השינויים בהון מאוחדים
8	דוחות על תזרימי מזומנים מאוחדים
10	באורים לדוחות הכספיים המאוחדים



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

דוח רואי החשבון המבקרים לבעלי המניות של שטראוס גרופ בע"מ

ביקרנו את הדוחות המאוחדים על המצב הכספי המצורפים של שטראוס גרופ בע"מ (להלן - "החברה") לימים 31 בדצמבר 2016 ו-2015 ואת הדוחות המאוחדים על רווח והפסד, הרווח הכולל, השינויים בהון ותזרימי המזומנים לכל אחת משלוש השנים בתקופה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2016. דוחות כספיים אלה הינם באחריות הדירקטוריון וההנהלה של החברה. אחריותנו היא לחוות דעה על דוחות כספיים אלה בהתבסס על ביקורתנו.

לא ביקרנו את הדוחות הכספיים של חברה בת שאוחדה אשר נכסיה הכלולים באיחוד מהווים כ- 0.1% וכ- 3% מכלל הנכסים המאוחדים לימים 31 בדצמבר 2016 ו-2015 בהתאמה, והכנסותיה הכלולות באיחוד מהוות כ- 0.1%, כ- 2% וכ- 1.5% מכלל ההכנסות המאוחדות לשנים שהסתיימו בימים 31 בדצמבר 2016, 2015 ו-2014, בהתאמה. כמו כן, לא ביקרנו את הדוחות הכספיים של חברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני אשר ההשקעה בה הינה כ-23 מיליוני ש"ח וכ-14 מיליוני ש"ח לימים 31 בדצמבר 2016 ו-2015 בהתאמה, וחלקה של הקבוצה בתוצאותיה הינו רווח של כ-9 מיליוני ש"ח וכ-4 מיליוני ש"ח לשנים שהסתיימו בימים 31 בדצמבר 2016 ו-2015, בהתאמה. הדוחות הכספיים של אותן חברות בוקרו על ידי רואי חשבון אחרים שדוחותיהם הומצאו לנו וחוות דעתנו, ככל שהיא מתייחסת לסכומים שנכללו בגין אותן חברות, מבוססת על דוחות של רואי החשבון האחרים.

ערכנו את ביקורתנו בהתאם לתקני ביקורת מקובלים בישראל, לרבות תקנים שנקבעו בתקנות רואי חשבון (דרך פעולתו של רואה חשבון), התשל"ג-1973. על פי תקנים אלה נדרש מאיתנו לתכנן את הביקורת ולבצע במטרה להשיג מידה סבירה של ביטחון שאין בדוחות הכספיים הצגה מוטעית מהותית. ביקורת כוללת בדיקה מדגמית של ראיות התומכות בסכומים ובמידע שבדוחות הכספיים. ביקורת כוללת גם בחינה של כללי החשבונאות שיושמו ושל האומדנים המשמעותיים שנעשו על ידי הדירקטוריון וההנהלה של החברה וכן הערכת נאותות ההצגה בדוחות הכספיים בכללותה. אנו סבורים שביקורתנו ודוחות רואי החשבון האחרים מספקים בסיס נאות לחוות דעתנו.

לדעתנו, בהתבסס על ביקורתנו ועל הדוחות של רואי חשבון אחרים, הדוחות הכספיים הנ"ל משקפים באופן נאות, מכל הבחינות המהותיות, את המצב הכספי של החברה והחברות המאוחדות שלה לימים 31 בדצמבר 2016 ו-2015 ואת תוצאות פעולותיהן, השינויים בהון ותזרימי המזומנים שלהן לכל אחת משלוש השנים בתקופה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2016 בהתאם לתקני דיווח כספי בינלאומיים (IFRS) והוראות תקנות ניירות ערך (דוחות כספיים שנתיים), התש"ע-2010.

ביקרנו גם, בהתאם לתקן ביקורת 104 של לשכת רואי חשבון בישראל "ביקורת של רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי" רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, והדוח שלנו מיום 27 במרס 2017 כלל חוות דעת בלתי מסויגת על קיומם של אותם רכיבים באופן אפקטיבי.

סומך חייקין
רואי חשבון

27 במרס 2017

31 בדצמבר		באור	
2015	2016		
מיליוני ש"ח			
560	711	7	נכסים שוטפים
60	53	8	מזומנים ושווי מזומנים
926	881	9	ניירות ערך ופקדונות
20	38		לקוחות
183	156	10	מס הכנסה
581	537	11	חייבים ויתרות חובה
62	32	16.3	מלאי
2,392	2,408		נכסים מוחזקים למכירה
			סה"כ נכסים שוטפים
1,018	1,119	12	השקעות ונכסים שאינם שוטפים
208	163	13	השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
1,612	1,581	14	השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך
853	857	15	רכוש קבוע
41	28	3.6	נכסים בלתי מוחשיים
7	8	16	הוצאות נדחות
16	18	35	נדליין להשקעה
3,755	3,774		נכסי מסים נדחים
6,147	6,182		סה"כ השקעות ונכסים שאינם שוטפים
			סה"כ נכסים

שחר פלורנץ	גדי לסין	עופרה שטראוס
סמנכ"ל כספים	מנכ"ל	יו"ר הדירקטוריון
		27 במרס 2017
		תאריך אישור הדוחות הכספיים

הבאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

31 בדצמבר		באור	
2015	2016		
מיליוני ש"ח			
178	196	20	התחייבויות שוטפות
			חלויות שוטפות של אגרות חוב
181	147	20	אשראי לזמן קצר וחלויות שוטפות של הלוואות והתחייבויות אחרות לזמן ארוך
713	743	17	ספקים
80	11		מס הכנסה
531	642	18	זכאים ויתרות זכות
34	31	19	הפרשות
1,717	1,770		סה"כ התחייבויות שוטפות
834	635	20	התחייבויות שאינן שוטפות
			אגרות חוב
943	906	20	הלוואות והתחייבויות אחרות לזמן ארוך
88	60	21	זכאים ויתרות זכות לזמן ארוך
55	47	22	הטבות לעובדים, נטו
202	221	35	התחייבויות מסים נדחים
2,122	1,869		סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
244	244	26	הון וקרנות
622	622		הון מניות
*(969)	(975)		פרמיה על מניות
*1,808	1,944		קרנות
			יתרת עודפים
1,705	1,835		סה"כ הון המיוחס לבעלי מניות החברה
603	708		זכויות שאינן מקנות שליטה
2,308	2,543		סה"כ הון
6,147	6,182		סה"כ התחייבויות והון

* התאמה בגין יישום למפרע של שינוי מדיניות חשבונאית, ראה ביאור 2.6.

הבאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			באור	
2014	2015	2016		
מיליוני ש"ח				
5,415	5,183	5,282	29	מכירות
3,318	3,228	3,179	30	עלות המכירות
2,097	1,955	2,103		רווח גולמי
1,318	1,198	1,234	31	הוצאות מכירה ושיווק
339	329	367	32	הוצאות הנחלה וכלליות
1,657	1,527	1,601		
219	198	178		חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
659	626	680		רווח תפעולי לפני הכנסות (הוצאות) אחרות
4	16	6		הכנסות אחרות
(118)	(57)	(55)		הוצאות אחרות
(114)	(41)	(49)	33	הוצאות אחרות, נטו
545	585	631		רווח תפעולי
40	21	7		הכנסות מימון
(107)	(122)	(116)		הוצאות מימון
(67)	(101)	(109)	34	הוצאות מימון, נטו
478	484	522		רווח לפני מסים על ההכנסה
(144)	(139)	(134)	35	הוצאות מסים על ההכנסה
334	345	388		רווח לשנה
235	257	272		מיוחס ל:
99	88	116		בעלי המניות של החברה
334	345	388		בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה
				רווח לשנה
2.20	2.40	2.53	36	רווח למניה
				רווח בסיסי למניה (בש"ח)
2.18	2.39	2.52		רווח מדולל למניה (בש"ח)

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			באור	
2014	2015	2016		
מיליוני ש"ח				
334	345	388		רווח לשנה
				פריטי רווח (הפסד) כולל אחר שיועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד:
(255)	(168)	17	26.5	הפרשי תרגום מטבע חוץ
(10)	3	2		שינויים בשווי ההוגן של נכסים פיננסיים זמינים למכירה, נטו
22	(219)	83	26.5	רווח (הפסד) כולל אחר מחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
				סך פריטי רווח (הפסד) כולל אחר לשנה שיועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד, נטו
(243)	(384)	102		
				פריטי הפסד כולל אחר שלא יועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד:
(6)	-	-		שינוי בהטבות לעובדים, נטו
(6)	-	-		סך פריטי הפסד כולל אחר שלא יועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד, נטו
85	(39)	490		רווח (הפסד) כולל לשנה
				מיוחס ל:
61	(32)	343		בעלי המניות של החברה
24	(7)	147		בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה
85	(39)	490		רווח (הפסד) כולל לשנה

דוחות על השינויים בהון מאוחדים

מתייחס לבעלי המניות של החברה									
הון מניות	פרמיה על מניות	מניות באוצר	קרבן בעלי זכויות עם שאינן מקנות שליטה	קרבן נכסים פיננסיים זמינים למכירה מיליוני ש"ח	קרבן נכסים פיננסיים זמינים למכירה מיליוני ש"ח	קרבן נכסים פיננסיים זמינים למכירה מיליוני ש"ח	קרבן נכסים פיננסיים זמינים למכירה מיליוני ש"ח	קרבן נכסים פיננסיים זמינים למכירה מיליוני ש"ח	קרבן נכסים פיננסיים זמינים למכירה מיליוני ש"ח
244	622	(20)	*(4)	(951)	6	*1,808	1,705	603	2,308
יתרה ליום 1 בינואר 2016									
תנועה בשנת 2016									
סה"כ רווח כולל לשנה									
-	-	-	-	-	-	272	272	116	388
רווח לשנה									
-	-	-	-	11	-	-	11	6	17
רכיבים של רווח כולל אחר :									
-	-	-	-	59	-	-	59	24	83
הפרשי תרגום מטבע חוץ									
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
רווח כולל אחר מחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני									
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
שינויים בשווי ההון של נכסים פיננסיים זמינים									
-	-	-	-	-	1	-	1	1	2
למכירה, נטו									
-	-	-	-	70	1	-	71	31	102
רווח כולל אחר לשנה, נטו									
-	-	-	-	70	1	272	343	147	490
סה"כ רווח כולל לשנה									
-	-	-	-	-	-	14	14	-	14
תשלום מבוסס מניות									
-	-	-	(77)	-	-	-	(77)	21	(56)
רכישת זכויות שאינן מקנות שליטה בחברה בת									
-	-	-	-	-	-	(150)	(150)	-	(150)
דיבידנד שחולק									
-	-	-	-	-	-	-	-	(63)	(63)
דיבידנד לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה בחברות בנות									
244	622	(20)	(81)	(881)	7	1,944	1,835	708	2,543
יתרה ליום 31 בדצמבר 2016									

* התאמה בגין יישום למפרע של שינוי מדיניות חשבונאית, ראה ביאור 2.6.

הבאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

מתייחס לבעלי המניות של החברה									
הון מניות	פרמיה על מניות	מניות באוצר	קרן בגין עסקאות עם בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה	קרן בגין נכסים פיננסיים זמינים למכירה	קרן תרגום	עודפים	סך הכל	זכויות שאינן מקנות שליטה	סך הכל הון
244	622	(20)	*(4)	(661)	5	*1,637	1,823	717	2,540
יתרה ליום 1 בינואר 2015									
תנועה בשנת 2015									
סה"כ רווח (הפסד) כולל לשנה									
-	-	-	-	-	-	257	257	88	345
רווח לשנה									
רכיבים של רווח (הפסד) כולל אחר:									
-	-	-	-	(126)	-	-	(126)	(42)	(168)
הפרשי תרגום מטבע חוץ									
-	-	-	-	(164)	-	-	(164)	(55)	(219)
הפסד כולל אחר מחברות מוחזקות									
-	-	-	-	-	1	-	1	2	3
-	-	-	-	(290)	1	-	(289)	(95)	(384)
-	-	-	-	(290)	1	257	(32)	(7)	(39)
שינויים בשווי ההוגן של נכסים פיננסיים זמינים למכירה, נטו									
רווח (הפסד) כולל אחר לשנה, נטו									
סה"כ רווח (הפסד) כולל לשנה									
-	-	-	-	-	-	14	14	-	14
תשלום מבוסס מניות									
-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
-	-	-	-	-	-	(100)	(100)	-	(100)
תשלום מבוסס מניות בחברה בת לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה									
-	-	-	-	-	-	-	-	(108)	(108)
דיבידנד שחולק									
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
דיבידנד לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה בחברות בנות									
244	622	(20)	*(4)	(951)	6	*1,808	1,705	603	2,308
יתרה ליום 31 בדצמבר 2015									

* התאמה בגין יישום למפרע של שינוי מדיניות חשבונאית, ראה ביאור 2.6.

הבאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.



דוחות על השינויים בהון מאוחדים (המשך)

מתייחס לבעלי המניות של החברה									
הון מניות	פרמיה על מניות	מניות באוצר	שאינן מקנות שליטה	קרן בגין עסקאות עם בעלי זכויות	קרן נכסים פיננסיים זמינים למכירה	עודפים	סך הכל	מקנות שליטה	סך הכל הון
243	622	(20)	*(4)	(496)	9	*1,391	1,745	806	2,551
יתרה ליום 1 בינואר 2014									
תנועה בשנת 2014									
סה"כ רווח (הפסד) כולל לשנה									
-	-	-	-	-	-	235	235	99	334
רווח לשנה									
-	-	-	-	(191)	-	-	(191)	(64)	(255)
רכיבים של רווח (הפסד) כולל אחר :									
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	26	-	26	(4)	22
הפרשי תרגום מטבע חוץ									
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	(4)	(4)	(6)	(10)
-	-	-	-	-	-	(5)	(5)	(1)	(6)
-	-	-	-	(165)	(4)	(5)	(174)	(75)	(249)
-	-	-	-	(165)	(4)	230	61	24	85
שינויים בשווי ההוגן של נכסים פיננסיים זמינים למכירה, נטו									
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
שינוי בהטבות לעובדים, נטו									
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
הפסד כולל אחר לשנה, נטו									
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
סה"כ רווח (הפסד) כולל לשנה									
1	-	-	-	-	-	-	1	-	1
מימוש אופציות למניות שהוענקו לעובדים									
-	-	-	-	-	-	16	16	-	16
תשלום מבוסס מניות									
-	-	-	-	-	-	-	-	2	2
תשלום מבוסס מניות בחברה בת לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה									
-	-	-	-	-	-	-	-	(12)	(12)
היוון שטר הון מבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה בחברה בת									
-	-	-	-	-	-	-	-	(103)	(103)
דיבידנד לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה בחברות בנות									
244	622	(20)	*(4)	(661)	5	*1,637	1,823	717	2,540
יתרה ליום 31 בדצמבר 2014									

* התאמה בגין יישום למפרע של שינוי מדיניות חשבונאית, ראה ביאור 2.6.

הבאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			באור	
2014	2015	2016		
	מיליוני ש"ח			
תזרימי מזומנים מפעילות שוטפת				
334	345	388		רווח לשנה
				התאמות:
129	132	137		פחת
				הפחתה של נכסים בלתי מוחשיים והוצאות
53	51	44		נדחות
				ירידת ערך רכוש קבוע, נכסים בלתי מוחשיים
36	29	10	14.1,15.1	ונדל"ן להשקעה, נטו
44	(14)	22		הוצאות (הכנסות) אחרות, נטו
21	15	14		הוצאות בגין תשלום מבוסס מניות
67	101	109		הוצאות מימון, נטו
144	139	134		הוצאות מסים על ההכנסה
				חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי
(219)	(198)	(178)		שיטת השווי המאזני
(82)	62	47		שינוי במלאי
(129)	(56)	83		שינוי בלקוחות וחייבים אחרים
(9)	9	5		שינוי ביתרות חובה לזמן ארוך
183	(204)	84		שינוי בספקים וזכאים אחרים
4	(3)	(3)		שינוי בהטבות לעובדים
(88)	(99)	(101)		ריבית ששולמה
17	26	15		ריבית שהתקבלה
(131)	14	(200)	35.1.2 א'	מסים על הכנסה שהתקבלו (ששולמו), נטו
374	349	610		מזומנים נטו שנבעו מפעילות שוטפת
תזרימי מזומנים מפעילות השקעה				
132	61	5		מכירת ניירות ערך סחירים ופקדונות, נטו
40	24	31		תמורה ממכירת רכוש קבוע, נכסים בלתי
(377)	(182)	(132)		מוחשיים ונדל"ן להשקעה
(82)	(4)	-		השקעה ברכוש קבוע ונדל"ן להשקעה
(35)	(30)	(30)		רכישת פעילות בחברה בת
57	50	49		השקעה בנכסים לא מוחשיים והוצאות נדחות
(42)	(21)	(15)		פירעון פקדונות והלוואות שניתנו
-	5	-		מתן הלוואות לזמן ארוך
96	48	196	12.4	מסים שהתקבלו בגין מכירת נדל"ן להשקעה
-	(32)	(37)	12.6	דיבידנד מחברות מוחזקות
				השקעה בחברות מוחזקות
1	-	-		עלייה לשליטה בחברה מוחזקת המטופלת לפי
				שיטת השווי המאזני
(210)	(81)	67		מזומנים נטו שנבעו (ששימשו) לפעילות השקעה

הבאורים לדוחות הכספיים המאוחדים מהווים חלק בלתי נפרד מהם.

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			באור	
2014	2015	2016		
מיליוני ש"ח				
תזרימי מזומנים מפעילות מימון				
3	43	(30)		אשראי לזמן קצר מבנקים, נטו
237	-	-		תמורה מהנפקת אג"ח, נטו
58	38	115		קבלת הלוואות לזמן ארוך
(295)	(329)	(339)		פירעון הלוואות ואגרות חוב לזמן ארוך
-	-	(52)	6.4	רכישת זכויות שאינן מקנות שליטה בחברה בת שינוי בזכאים- חברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני
(64)	-	-		דיבידנדים ששולמו
-	(100)	(150)	26.3	דיבידנד ששולם לבעלי זכויות שאינן מקנות שליטה בחברה בת
(103)	(108)	(63)		
(164)	(456)	(519)		מזומנים נטו ששימשו לפעילות מימון
גידול (קיטון) נטו במזומנים ושווי מזומנים				
-	(188)	158		מזומנים ושווי מזומנים ליום 1 בינואר
772	767	560		השפעת תנודות בשער החליפין על יתרות מזומנים
(5)	(19)	(7)		
767	560	711		מזומנים ושווי מזומנים ליום 31 בדצמבר

באור 1 - כללי

החברה המדווחת, שטראוס גרופ בע"מ (להלן: "החברה" או "שטראוס גרופ") הינה חברה תושבת ישראל, אשר כתובתה הרשמית הינה רח' הסיבים 49, פתח תקווה.

החברה והחברות המוחזקות שלה (להלן – "הקבוצה") הן קבוצה של חברות תעשייתיות ומסחריות, אשר פועלות בישראל ומחוץ לישראל, בעיקר בפיתוח, ייצור, שיווק ומכירה של מגוון מוצרי מזון ומשקאות ממותגים. כמו כן, פועלת הקבוצה בפיתוח, שיווק, שרות ומכירה של מוצרים לסינון וטיהור מים.

בעלי השליטה בחברה הינם מר מיכאל שטראוס באמצעות החזקותיו בשטראוס אחזקות בע"מ (להלן: "חברת האם" או "שטראוס אחזקות") וכן גב' עופרה שטראוס הנחשבת כמחזיקה יחד עימו במניות החברה.

הדוחות הכספיים המאוחדים של הקבוצה ליום 31 בדצמבר 2016 כוללים את אלה של החברה ושל החברות הבנות שלה, וכן את זכויות הקבוצה בהסדרים משותפים. הדוחות הכספיים אושרו לפרסום על ידי דירקטוריון החברה ביום 27 במרס 2017.

באור 2 - בסיס עריכת הדוחות הכספיים

2.1 הצהרה על עמידה בתקני דיווח כספי בינלאומיים

הדוחות הכספיים המאוחדים נערכו בהתאם לתקני דיווח כספי בינלאומיים (להלן: "IFRS"). דוחות כספיים אלו נערכו בהתאם לתקנות ניירות ערך (דוחות כספיים שנתיים), התשי"ע-2010.

2.2 בסיס המדידה

הדוחות הכספיים המאוחדים נערכו על בסיס העלות ההיסטורית למעט הפריטים הבאים:

- מכשירים פיננסיים נגזרים וניירות ערך המוחזקים למסחר הנמדדים בשווי הוגן דרך רווח והפסד
- מלאי הנמדד כנמוך מבין עלות או שווי מימוש נטו
- נכסים פיננסיים המסווגים כזמינים למכירה
- הפרשות
- נכסים והתחייבויות בגין הטבות לעובדים
- נכסי והתחייבויות מסים נדחים
- השקעות בחברות כלולות ועסקאות משותפות
- נכסים שאינם שוטפים המוחזקים למכירה

למידע בדבר אופן המדידה של פריטים אלו ראה באור 3, בדבר עיקרי המדיניות החשבונאית.

2.3 מטבע הפעילות ומטבע ההצגה

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

2.4 השימוש באומדנים ובשיקול דעת

בעריכת הדוחות הכספיים בהתאם ל-IFRS, נדרשת ההנהלה להשתמש בשיקול דעת, הערכות, אומדנים והנחות אשר משפיעים על יישום המדיניות החשבונאית ועל הסכומים של נכסים, התחייבויות, הכנסות והוצאות. האומדנים וההנחות הרלבנטיות להם מבוססים על ניסיון העבר ועל גורמים שונים אחרים לרבות ציפיות לגבי אירועים עתידיים אשר לדעת ההנהלה סבירים בנסיבות הקיימות. יובהר שההנחות בפועל עלולות להיות שונות מהאומדנים שנקבעו, כמו כן, האומדנים וההנחות שבבסיסם נסקרים באופן שוטף. בבאור 4 נדונים שיקולי הדעת של ההנהלה ביישום IFRS ובקביעת אומדנים.

2.5 תקופת המחזור התפעולי

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

באור 2 - בסיס עריכת הדוחות הכספיים (המשך)

המדיניות החשבונאית המפורטת להלן יושמה בעקביות בכל התקופות המוצגות בדוחות כספיים מאוחדים אלה. המדיניות החשבונאית יושמה בעקביות על ידי כל הישויות בקבוצה. מדיניות המהווה בחירה של חלופה חשבונאית הוצגה בבאור זה בכיתוב מודגש.

2.6 התאמה בגין יישום למפרע של שינוי מדיניות חשבונאית

החל משנת 2016 שינתה הקבוצה את המדיניות החשבונאית שלה בדבר סיווג בהון של תוצאות רכישה של זכויות שאינן מקנות שליטה. בדוחות הכספיים עד וכולל הדוחות ליום 31 בדצמבר 2015, הקבוצה זקפה את ההפרש בין התמורה ששולמה לשינוי בזכויות שאינן מקנות שליטה לחלק הבעלים של החברה ישירות לעודפים. בדוחות כספיים אלה, ההפרש כאמור, נזקף לקרן מעסקאות עם בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה. נתוני ההשוואה לתקופות קודמות סווגו בהתאם לכך. הקבוצה סבורה כי סיווג זה משקף באופן נאות יותר את המהות הכלכלית של עסקאות אלו.

השפעת ההתאמה למפרע על הדוח על המצב הכספי (במיליוני ש"ח):

<u>ליום 31 בדצמבר 2015</u>			
כפי שדווח בעבר	השפעת היישום למפרע של המדיניות החשבונאית	כמדווח בדוחות כספיים אלה	
1,804	4	1,808	יתרת עודפים
(965)	(4)	(969)	קרנות

השפעת ההתאמה למפרע על הדוח על השינויים בהון (במיליוני ש"ח):

<u>ליום 31 בדצמבר 2015</u>			
כפי שדווח בעבר	השפעת היישום למפרע של המדיניות החשבונאית	כמדווח בדוחות כספיים אלה	
1,804	4	1,808	יתרת עודפים
-	(4)	(4)	קרן עסקאות עם בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה

<u>ליום 31 בדצמבר 2014</u>			
כפי שדווח בעבר	השפעת היישום למפרע של המדיניות החשבונאית	כמדווח בדוחות כספיים אלה	
1,633	4	1,637	יתרת עודפים
-	(4)	(4)	קרן עסקאות עם בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה

<u>ליום 1 בינואר 2014</u>			
כפי שדווח בעבר	השפעת היישום למפרע של המדיניות החשבונאית	כמדווח בדוחות כספיים אלה	
1,387	4	1,391	יתרת עודפים
-	(4)	(4)	קרן עסקאות עם בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה

באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית

3.1 בסיס האיחוד

3.1.1 צירופי עסקים

הקבוצה מיישמת לגבי כל צירופי העסקים את שיטת הרכישה.

מועד הרכישה הינו המועד בו הרוכשת משיגה שליטה על הנרכשת. שליטה מתקיימת כאשר הקבוצה חשופה, או בעלת זכויות, לתשואות משתנות ממעורבותה בנרכשת ויש לה היכולת להשפיע על תשואות אלה באמצעות כוח ההשפעה שלה בנרכשת. בבחינת שליטה נלקחות בחשבון זכויות ממשיות המוחזקות על ידי הקבוצה ועל ידי אחרים. הקבוצה מכירה במוניטין למועד הרכישה לפי השווי ההוגן של התמורה שהועברה לרבות סכומים שהוכרו בגין זכויות כלשהן שאינן מקנות שליטה בנרכשת, בניכוי הסכום נטו שיוחס ברכישה לנכסים הניתנים לזיהוי שנרכשו ושל ההתחייבויות שניטלו.

הרוכשת מכירה במועד הרכישה בהתחייבות תלויה שניטלה בצירוף עסקים אם קיימת מחויבות בהווה שנובעת מאירועי העבר ושוויה ההוגן ניתן למדידה באופן מהימן. כמו כן, מוניטין אינו מעודכן בגין ניצול הפסדים מועברים לצרכי מס שהיו קיימים במועד צירוף העסקים.

התמורה שהועברה כוללת את השווי ההוגן של הנכסים שהועברו לבעלים הקודמים של הנרכשת, התחייבויות שהתהוו לרוכש מול הבעלים הקודמים של הנרכשת וזכויות הונות שהונפקו על ידי הקבוצה. כמו כן, התמורה שהועברה כוללת את השווי ההוגן של תמורה מותנית. לאחר מועד הרכישה, הקבוצה מכירה בשוניים בשווי ההוגן של התמורה המותנית המסווגת כהתחייבות פיננסית בדוח רווח והפסד.

עלויות הקשורות לרכישה שהתהוו לרוכשת בגין צירוף עסקים כגון: הערכת שווי ועמלות בגין שירותים מקצועיים או שירותי ייעוץ, למעט אלו הקשורות בהנפקת מכשירי חוב או הון בקשר עם צירוף העסקים מוכרות כהוצאות בתקופה שבה השירותים מתקבלים. **החברה זוקפת עלויות בגין צירופי עסקים להוצאות אחרות.**

3.1.2 חברות בנות

חברות בנות הינן ישויות הנשלטות על ידי הקבוצה. הדוחות הכספיים של חברות בנות נכללים בדוחות הכספיים המאוחדים מיום השגת השליטה ועד ליום אובדן השליטה. המדיניות החשבונאית של חברות בנות מותאמת למדיניות החשבונאית שאומצה על ידי הקבוצה.

3.1.3 זכויות שאינן מקנות שליטה

זכויות שאינן מקנות שליטה הן ההון בחברה בת שאינו ניתן לייחוס, במישרין או בעקיפין, לחברה האם וכוללות בתוכן, מרכיבים נוספים כגון: תשלום מבוסס מניות שיסולק במכשירים הוניים של חברות בנות ואופציות למניות של חברות בנות.

מדידת זכויות שאינן מקנות שליטה במועד צירוף העסקים

זכויות שאינן מקנות שליטה, שהינן מכשירים המקנים זכות בעלות בהווה והמעניקים למחזיק בהן חלק בנכסים נטו במקרה של פירוק (לדוגמה: מניות רגילות), נמדדות במועד צירוף העסקים בשווי הוגן או לפי חלקן היחסי בנכסים והתחייבויות המזוהים של הנרכשת, על בסיס כל עסקה בנפרד.

הקצאת רווח או הפסד ורווח כולל אחר בין בעלי המניות

רווח או הפסד וכל רכיב של רווח כולל אחר מיוחסים לבעלים של החברה ולזכויות שאינן מקנות שליטה. סך הרווח או ההפסד והרווח הכולל האחר מיוחס לבעלים של החברה ולזכויות שאינן מקנות שליטה גם אם כתוצאה מכך יתרת הזכויות שאינן מקנות שליטה תהיה שלילית.

עסקאות עם זכויות שאינן מקנות שליטה, תוך שימור שליטה

עסקאות עם זכויות שאינן מקנות שליטה תוך שימור שליטה, מטופלות כעסקאות הוניות. כל הפרש בין התמורה ששולמה או התקבלה לשינוי בזכויות שאינן מקנות שליטה נזקף לקרן עסקאות עם בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה. ראה גם באור 2.6.

הסכום שבו מתואמות הזכויות שאינן מקנות שליטה מחושב כלהלן:

בעלייה בשיעור ההחזקה - לפי החלק היחסי הנרכש מיתרת הזכויות שאינן מקנות שליטה בדוחות הכספיים המאוחדים ערב העסקה.

בירידה בשיעור ההחזקה - לפי חלקם היחסי שמומש של הבעלים של החברה הבת בנכסים נטו של החברה הבת, לרבות מוניטין.

כמו כן, בעת שינויים בשיעור ההחזקה בחברה בת, תוך שימור שליטה, החברה מייחסת מחדש את הסכומים המצטברים שהוכרו ברווח כולל אחר בין הבעלים של החברה לבין הזכויות שאינן מקנות שליטה.

באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

3.1 בסיס האיחוד (המשך)

3.1.4 אובדן שליטה

בעת אובדן שליטה, הקבוצה גורעת את הנכסים ואת ההתחייבויות של החברה הבת, זכויות כלשהן שאינן מקנות שליטה ורכיבים אחרים של הון המיוחסים לחברה הבת. החל מאותו מועד, ההשקעה הנוותרת מטופלת בהתאם למידת ההשפעה של הקבוצה בחברה המתייחסת. **הפרש בין התמורה והשווי ההוגן של יתרת ההשקעה לבין היתרות שנגרעו מוכר ברווח והפסד בסעיף הכנסות או הוצאות אחרות.**

3.1.5 השקעה בחברות כלולות ובעסקאות משותפות

חברות כלולות הינן ישויות בהן יש לקבוצה השפעה מהותית על המדיניות הכספית והתפעולית, אך לא שליטה או שליטה משותפת, המתבטאת לרוב בהחזקה של 20% עד 50% מזכויות ההצבעה. הסדרים משותפים בהם לחברה יש זכויות לנכסים נטו של ההסדר מסווגים כעסקאות משותפות. השקעות בחברות כלולות ובעסקאות משותפות מטופלות בהתאם לשיטת השווי המאזני ובהתאם ההשקעה מוכרת לראשונה לפי עלות, לרבות עלויות עסקה. הדוחות הכספיים המאוחדים כוללים את חלקה של הקבוצה ברווח או הפסד וברווח כולל אחר של חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני, לאחר תיאומים, ככל שנדרשים, כדי להתאים את המדיניות החשבונאית לזו של הקבוצה, מהיום שבו מתקיימת ההשפעה המהותית או השליטה המשותפת ועד ליום שבו לא מתקיימת עוד ההשפעה המהותית או השליטה המשותפת.

3.1.5 השקעה בחברות כלולות ובעסקאות משותפות (המשך)

פעילות העסקאות המשותפות מהווה חלק אינטגרלי מפעילות הקבוצה, ובהתאם, חלק הקבוצה בתוצאותיהן נכלל בדוח הרווח והפסד המאוחד במסגרת הרווח התפעולי.

בעת ירידה בשיעור החזקה בחברה המטופלת בהתאם לשיטת השווי המאזני תוך שימור ההשפעה המהותית או השליטה המשותפת, הקבוצה גורעת חלק יחסי מהשקעתה **ומכירה ברווח או הפסד מהמכירה, במסגרת סעיף הכנסות והוצאות אחרות בדוח רווח והפסד.**

3.1.6 עסקאות שבוטלו באיחוד

יתרות הדדיות בקבוצה והכנסות והוצאות שטרם מומשו, הנובעות מעסקאות בין חברתיות, בוטלו במסגרת הכנת הדוחות הכספיים המאוחדים. **רווחים שטרם מומשו הנובעים מעסקאות עם חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני בוטלו כנגד ההשקעה לפי זכויות הקבוצה בהשקעות אלו.** הפסדים שטרם מומשו בוטלו באותו אופן לפיו בוטלו רווחים שטרם מומשו, ובלבד שאין כל ראייה לירידת ערך.

3.2 מטבע חוץ

3.2.1 עסקאות במטבע חוץ

עסקאות במטבע חוץ מתורגמות למטבע הפעילות הרלבנטי של חברות הקבוצה לפי שער החליפין שבתוקף במועדי העסקאות. **הפרשי שער הנובעים מסילוק פריטים כספיים, או הנובעים מדיווח על פריטים כספיים לפי שערי חליפין שונים מאלה ששימשו לרישום הראשוני במהלך התקופה, או מאלה שדווחו בדוחות כספיים קודמים, מוכרים ברווח והפסד בסעיפים הספציפיים, לפי מהות הפריט הכספי (הפרשי שער בגין לקוחות נזקפים לסעיף הכנסות, הפרשי שער בגין ספקים נזקפים לעלות המכירות, הפרשי שער בגין הלוואות במטבע חוץ נזקפים לסעיף עלויות מימון).**

פריטים כספיים מתורגמים לפי שער החליפין לתאריך הדוח על המצב הכספי. פריטים לא כספיים הנקובים במטבע חוץ והנמדדים לפי עלות היסטורית, מתורגמים לפי שער חליפין במועד העסקה.

3.2.2 פעילות חוץ

הנכסים וההתחייבויות של פעילויות חוץ, כולל מוניטין והתאמות לשווי הוגן שנוצרו ברכישה, תורגמו לש"ח לפי שערי החליפין שבתוקף לתאריך הדוח על המצב הכספי. ההכנסות וההוצאות של פעילויות החוץ, תורגמו לש"ח לפי שערי החליפין שבתוקף במועדי העסקאות.

הפרשי השער בגין התרגום נזקפו ישירות לרווח הכולל האחר ומוצגים בסעיף נפרד בהון, קרן תרגום. כאשר פעילות חוץ הינה חברה בת שאינה בבעלות מלאה של הקבוצה, החלק היחסי של הפרשי השער בגין פעילות החוץ מוקצה לזכויות שאינן מקנות שליטה.

בעת מימוש של פעילות חוץ המביא לאובדן שליטה, השפעה מהותית או שליטה משותפת, הסכום המצטבר בקרן התרגום שנובע מפעילות החוץ מסווג מחדש לרווח והפסד כחלק מהרווח או ההפסד מהמימוש. בנוסף, בעת שינויים בשיעור ההחזקה של החברה בחברה בת הכוללת פעילות חוץ, תוך שימור השליטה בחברה הבת, חלק יחסי של הסכום המצטבר של הפרשי השער שהוכרו ברווח הכולל האחר מיוחס מחדש לזכויות שאינן מקנות שליטה.

באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

3.2 מטבע חוץ (המשך)

3.2.2 פעילות חוץ (המשך)

ככלל, הפרשי שער בגין הלוואות שהתקבלו או הועמדו לפעילות חוץ, לרבות פעילויות חוץ שהינן חברות בנות, מוכרים ברווח והפסד בדוחות המאוחדים. כאשר סילוקן של הלוואות שנתקבלו או שהועמדו לפעילות חוץ אינו מתוכנן ואינו צפוי בעתיד הנראה לעין, רווחים והפסדים מהפרשי שער הנובעים מפריטים כספיים אלה נכללים כחלק מההשקעה בפעילות החוץ, נטו, מוכרים ברווח כולל אחר ומוצגים בהון כחלק מקרן תרגום.

3.3 מכשירים פיננסיים

3.3.1 מכשירים פיננסיים שאינם נגזרים

מכשירים פיננסיים שאינם נגזרים כוללים השקעות במזומנים ושווי מזומנים, ניירות ערך, פקדונות, לקוחות וחייבים אחרים לזמן קצר ולזמן ארוך, הלוואות ואשראי שנתקבלו, אגרות חוב שהונפקו, ספקים וזכאים אחרים.

ההכרה הראשונית במכשירים פיננסיים שאינם נגזרים הינה לפי שווי הוגן בתוספת כל עלויות העסקה הישירות הניתנות לייחוס. מכשיר פיננסי מוכר כאשר הקבוצה מקבלת על עצמה את התנאים החוזיים של המכשיר. נכסים פיננסיים נגרעים כאשר הזכויות החוזיות של הקבוצה לתזרימי המזומנים הנובעים מהנכסים הפיננסיים פוקעות, או כאשר הקבוצה מעבירה לאחרים את הנכסים הפיננסיים מבלי להשאיר בידה שליטה בנכס או מעבירה למעשה את כל הסיכונים וההטבות הנובעים מהנכס. רכישות ומכירות של נכסים פיננסיים הנעשות בדרך הרגילה, מוכרות במועד קשירת העסקה, כלומר, במועד בו התחייבה הקבוצה לקנות או למכור את הנכס. התחייבויות פיננסיות נגרעות כאשר מחויבות הקבוצה, כמפורט בהסכם, פוקעת או כאשר היא סולקה או בוטלה.

הלוואות וחייבים

הלוואות וחייבים הינם נכסים פיננסיים שאינם נגזרים, בעלי תשלומים קבועים או הניתנים לקביעה שאינם נסחרים בשוק פעיל. נכסים אלו מוכרים לראשונה בשווי הוגן בתוספת עלויות עסקה הניתנות לייחוס. לאחר ההכרה לראשונה, הלוואות וחייבים נמדדים בעלות מופחתת בהתאם לשיטת הריבית האפקטיבית, בניכוי הפסדים מירידות ערך.

הלוואות וחייבים כוללים מזומנים ושווי מזומנים, לקוחות, חייבים אחרים ויתרות חובה לזמן ארוך.

מזומנים ושווי מזומנים - במסגרת הדוחות המאוחדים על המצב הכספי מזומנים ושווי מזומנים כוללים מזומנים בקופה, פקדונות בתאגידים בנקאיים לזמן קצר והשקעות אחרות לזמן קצר שנוזלותן גבוהה ותקופת ההפקדה שלהן במועד ההפקדה לא עולה על 3 חודשים.

נכסים פיננסיים זמינים למכירה

השקעות הקבוצה בנכסים פיננסיים זמינים למכירה מוכרות לראשונה בשווי הוגן בתוספת כל עלויות העסקה הניתנות לייחוס. בתקופות עוקבות נמדדות השקעות אלה לפי שווי הוגן, כאשר השינויים בהן, פרט להפסדים מירידת ערך (ראה באור 3.10.3), נזקפים ישירות לרווח הכולל האחר ומוצגים בקרן הון. כאשר ההשקעה נמכרת, הרווחים או ההפסדים שנצברו בהון מועברים לרווח והפסד. דיבידנד המתקבל בגין נכסים פיננסיים זמינים למכירה נזקף לדוח רווח והפסד והפסד הזכאות לתשלום.

נכסים פיננסיים בשווי הוגן דרך רווח והפסד

הנכסים הפיננסיים של הקבוצה כוללים ניירות ערך המוחזקים בכדי לתמוך בצרכי הנזילות לטווח הקצר של הקבוצה, מסווגים כמוחזקים למסחר ונמדדים לפי שווי הוגן דרך רווח והפסד. עלויות עסקה הניתנות לייחוס נזקפות לרווח והפסד עם התהוותן.

התחייבויות פיננסיות שאינן נגזרים

התחייבויות פיננסיות שאינן נגזרים, כוללות אגרות חוב והלוואות שהתקבלו, ספקים וזכאים אחרים לזמן קצר ולזמן ארוך. התחייבויות פיננסיות מוכרות לראשונה בשווי הוגן בתוספת כל עלויות העסקה הניתנות לייחוס. לאחר ההכרה לראשונה, נמדדות התחייבויות אלה לפי עלות מופחתת בשיטת הריבית האפקטיבית. עלויות עסקה המיוחסות באופן ישיר להנפקה צפויה של מכשיר אשר יסווג כהתחייבות פיננסית, מוכרות כנכס במסגרת סעיף הוצאות נדחות בדוח על המצב הכספי. עלויות עסקה אלו מנוכות מההתחייבות הפיננסית בעת ההכרה לראשונה בה, או מופחתות כהוצאות מימון בדוח רווח והפסד כאשר ההנפקה אינה צפויה עוד להתקיים.

התחייבויות פיננסיות נגרעות כאשר מחויבות הקבוצה פוקעת או כאשר היא סולקה או בוטלה.

קיזוז מכשירים פיננסיים

נכסים פיננסיים והתחייבויות פיננסיות מקוזזים והסכומים נטו מוצגים בדוח על המצב הכספי כאשר קיימת באופן מיידי זכות משפטית לקזז את הסכומים שהוכרו, הניתנת לאכיפה משפטית בכל הנסיבות הבאות: במהלך העסקים הרגיל, במקרה של כשל אשראי ובמקרה של חדלות פרעון או פשיטת רגל של הישות ושל כל הצדדים שכנגד, וכן קיימת כוונה לסלק את הנכסים הפיננסיים וההתחייבויות הפיננסיות על בסיס נטו או לממש את הנכס ולסלק את ההתחייבות בו זמנית.

באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

3.3 מכשירים פיננסיים (המשך)

3.3.2 מכשירים פיננסיים נגזרים

נגזרים

הקבוצה מחזיקה מכשירים פיננסיים נגזרים בעיקר לצורכי גידור כלכלי של סיכוני מחירי הסחורות (Commodities) וסיכוני ריבית, מדד ושערי חליפין הנובעים מפעילויות שוטפות, מימון והשקעה. המכשירים הפיננסיים הנגזרים מורכבים בעיקר מעסקאות עתידיות (Forward) ואופציות על מטבעות, מדד וריבית ומעסקאות עתידיות ואופציות על סחורות. נגזרים שאינם נחשבים לצורכי חשבונאות גידור מוכרים לראשונה ונמדדים בכל תאריך חתך לפי שווי הוגן כאשר השינויים בשווי ההוגן נזקפים לרווח והפסד. עלויות עסקה הניתנות לייחוס נזקפות לרווח והפסד עם התהוותן. **רווחים והפסדים מעסקאות עתידיות על סחורות מוצגים בעלות המכירות ואילו רווחים והפסדים אחרים מוצגים בעלויות המימון.**

3.3.3 נכסים והתחייבויות צמודי מדד שאינם נמדדים לפי שווי הוגן

ערכם של נכסים והתחייבויות פיננסיים צמודי מדד, שאינם נמדדים לפי שווי הוגן, משוערך בכל תקופה בהתאם לשיעור עליית או ירידת המדד בפועל.

3.3.4 הון מניות

מניות רגילות

מניות רגילות מסווגות כהון. עלויות תוספתיות המתייחסות ישירות להנפקת מניות רגילות ואופציות למניות בניכוי השפעת המס, מוצגות כהפחתה מההון.

מניות באוצר

כאשר מניות המוכרות כהון נרכשות חזרה על ידי הקבוצה, סכום התמורה ששולמה, בתוספת הוצאות הניתנות לייחוס, מוצג כהפחתה מההון. **המניות שנרכשו חזרה מסווגות כמניות באוצר.**

3.3.5 מניות בכורה ניתנות לפדיון המוחזקות בידי בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה

מניות בכורה הניתנות לפדיון לפי בחירת המחזיקים בהן מסווגות כהתחייבות. דיבידנדים בגין מניות אלה מוצגים כקישון בהתחייבות ואילו הריבית בגינם נזקפת כהוצאות מימון בעת ההכרזה.

3.4 רכוש קבוע

3.4.1 הכרה ומדידה

פריטי רכוש קבוע נמדדים לפי עלות (כולל מקדמות לספקים) בניכוי מענקי השקעה, פחת נצבר והפסדים מצטברים מירידות ערך (ראה באור 3.10.1). עלות הנכסים שהקבוצה הקימה בעצמה כוללת עלות חומרים ועבודה ישירה וכן כל עלות נוספת שניתן לייחס במישרין להבאת הנכס למיקום ולמצב הדרושים לכך שהוא יוכל לפעול באופן שהתכוונה ההנהלה. הקבוצה מהווה עלויות אשראי ספציפי ואשראי לא ספציפי לנכסים, כאשר נדרש פרק זמן מהותי כדי להכניס לשימוש המיועד, במהלך התקופה הנדרשת להשלמה ולהקמה עד למועד בו הם מוכנים לשימוש המיועד.

רווח או הפסד מגריעת פריט רכוש קבוע נקבעים לפי השוואת התמורה נטו מגריעת הנכס לערכו בספרים, ומוכרים נטו בסעיף הכנסות אחרות או הוצאות אחרות, לפי העניין, בדוח רווח והפסד.

3.4.2 חלקי חילוף וכלים

מוצגים כחלק מסעיף הרכוש הקבוע, כאשר הם עומדים בהגדרת רכוש קבוע בהתאם ל- IAS 16, אחרת הם מסווגים כמלאי.

3.4.3 עלויות עוקבות

עלויות שיפורים ושכלולים נזקפות לעלות הרכוש הקבוע, אם צפוי כי התועלת הכלכלית הגלומה בשיפור תזרום אל הקבוצה ועלותן ניתנת למדידה באופן מהימן. עלויות תחזוקה שוטפת נזקפות לרווח והפסד עם התהוותן.

3.4.4 שיפורים במושכר

עלות שיפורים במושכר מוצגת כרכוש קבוע ומופחתת לפי שיטת הקו הישר, על פני תקופת חוזה השכירות או אורך החיים המשוער של השיפורים, לפי הקצר מביניהם.

באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

3.4 רכוש קבוע (המשך)

3.4.5 פחת

פחת נזקף לרווח והפסד לפי שיטת הקו הישר על פני תקופת השימוש המשוערת של כל חלק של פריט רכוש קבוע, כמפורט להלן, למעט קרקעות בבעלות שאינן מופחתות.

להלן שיעורי הפחת העיקריים לשנים 2014-2016 :

%	
2-5 (בעיקר 2.5)	בניינים וקרקעות בחכירה
4-30 (בעיקר 20-4)	מכונות וציוד
15-20	כלי רכב
3-33	ריהוט וציוד אחר
2-33	שיפורים במושכר

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

3.5 נכסים בלתי מוחשיים

3.5.1 מוניטין

מוניטין שנוצר כתוצאה מרכישה של חברות בנות מוצג במסגרת נכסים בלתי מוחשיים. בתקופות עוקבות מוניטין נמדד לפי עלות בניכוי הפסדים שנצברו מירידת ערך. למידע בדבר מוניטין שנמדד בעת ההכרה לראשונה ראה באור 3.1.1.

3.5.2 פיתוח תוכנות מחשב לשימוש עצמי

עלויות הקשורות במישרין לפיתוח מוצרי תוכנה מזוהים וייחודיים, הנשלטים על ידי הקבוצה, העומדות בתנאים להכרה כנכסים בלתי מוחשיים האמורים בסעיף 3.5.3 להלן, מוכרות כנכסים בלתי מוחשיים. עלויות שהונו כוללות שכר עבודה ישיר ועלויות ישירות אחרות שנצברו עד לתאריך שבו התוכנה מוכנה לשימוש.

3.5.3 עלויות מחקר ופיתוח

עלויות מחקר נזקפות לרווח והפסד עם התהוותן. עלויות שהתהוו בשלב הפיתוח מוכרות כנכס בלתי מוחשי, אם ניתן להוכיח את ההיתכנות הטכנולוגית של השלמת הנכס הבלתי מוחשי, כך שהוא יהיה זמין לשימוש או למכירה; את כוונת הקבוצה להשלים את הנכס הבלתי מוחשי ולהשתמש בו או למוכרו; את היכולת להשתמש בנכס הבלתי מוחשי או למוכרו; את האופן בו הנכס הבלתי מוחשי יצור הטבות כלכליות עתידיות; את קיומם של המשאבים הנדרשים, טכניים ואחרים, הזמינים להשלמת הנכס הבלתי מוחשי והיכולת למדוד באופן מהימן את ההוצאות בגינו במהלך הפיתוח.

במהלך תקופת הפיתוח, וכן במהלך התקופה בה הנכס אינו מוכן לשימוש, נבחנת ירידת הערך של הנכס אחת לשנה. לאחר ההכרה הראשונית הנכס נמדד לפי העלות בניכוי הפחתה מצטברת ובניכוי הפסדים מירידת ערך שנצברו. הפחתת הנכס מתחילה כאשר הפיתוח הושלם והנכס זמין לשימוש.

3.5.4 נכסים בלתי מוחשיים אחרים

הנכסים הבלתי מוחשיים האחרים כוללים מותגים, קשרי לקוחות והסכמי אי תחרות שנרכשו.

3.5.5 עלויות עוקבות

עלויות עוקבות הן עלויות שהתהוו לאחר ההכרה בנכס בלתי מוחשי, על מנת להוסיף לנכס זה, להחליף חלק ממנו או לתחזק אותו. עלויות עוקבות מהוונות אך ורק כאשר הן מגדילות את ההטבה הכלכלית העתידית הגלומה בנכס בגינו הן הוצאו. כל יתר העלויות, לרבות הוצאות הקשורות למוניטין או למותגים שפותחו באופן עצמי, נזקפות לרווח והפסד עם התהוותן.

3.5.6 הפחתה

נכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים מוגדר נמדדים לפי עלות בניכוי הפחתות והפסדים מירידת ערך שנצברו.

הפחתה נזקפת לרווח והפסד לפי שיטת הקו הישר על פני אומדן אורך החיים השימושיים של הנכסים הבלתי מוחשיים, מהמועד שבו הנכסים זמינים לשימוש.

באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)
3.5 נכסים בלתי מוחשיים (המשך)
3.5.6 הפחתה (המשך)

להלן שיעורי ההפחתה השנתיים לשנים 2014-2016 :

%	
10-20	מותגים
10-33 (בעיקר 25)	תוכנות מחשבים
10-20	אחרים*

* קשרי לקוחות מופחתים בשיטת תזרימי מזומנים לא מהווים.

מוניטין ונכסים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר אינם מופחתים באופן שיטתי, אלא נבחנים אחת לשנה לירידת ערך. על הנכסים הבלתי מוחשיים שאינם מופחתים נמנים מותגים וסימנים מסחריים מסוימים. האומדנים בדבר שיטת ההפחתה, אורך החיים השימושיים וערך השייר נבחנים מחדש לפחות בכל סוף שנת דיווח ומותאמים בעת הצורך. הקבוצה בוחנת את אורך החיים השימושי של נכס בלתי מוחשי שאינו מופחת לפחות מדי שנה על מנת לקבוע האם הארועים והנסיבות ממשיכים לתמוך בקביעה כי לנכס הבלתי מוחשי אורך חיים בלתי מוגדר.

3.6 הוצאות נדחות

כולל בעיקר הוצאות ששולמו מראש בגין חכירות תפעוליות, המופחתות על פני תקופת החכירה על פי שיטת הקו הישר. ראה באור 24.4.7.

3.7 נדל"ן להשקעה

נדל"ן להשקעה הוא נדל"ן (קרקע או מבנה - או חלק ממבנה - או שניהם) המוחזק (כבעלים או כחוכר בחכירה מימונית) לצורך הפקת הכנסות שכירות או לשם עליית ערך הונית או שניהם, ושלא לצורך: שימוש בייצור או הספקת סחורות או שירותים או למטרות מנהליות; או מכירה במהלך העסקים הרגיל.

נדל"ן להשקעה נמדד לראשונה לפי העלות, לרבות עלויות אשראי מהוונות. העלות כוללת יציאות שניתן לייחס במישרין לרכישת הנדל"ן להשקעה. עלויות עסקה נכללות במדידה לראשונה זו. **לאחר ההכרה לראשונה מודדת הקבוצה את הנדל"ן להשקעה שלה בעלות היסטורית בניכוי פחת שנצבר וירידות ערך שנצברו.** העלות מופחתת לפי שיטת הקו הישר, על פני אורך החיים השימושיים של הנדל"ן. עלות נדל"ן להשקעה בהקמה עצמית כוללת עלות חומרים ועבודה ישירה ועלויות אחרות שניתן לייחס במישרין להבאת הנכס למצב הדרוש לכך שיוכל לפעול באופן שהתכוונה ההנהלה.

להלן שיעורי הפחת העיקריים :

%	
2.5	בניינים
2	קרקע בחכירה
-	קרקע בבעלות

רכוש קבוע אשר לפי החלטת החברה, אינו מיועד עוד לשימוש בקבוצה אלא יוחזק לצורך הפקת הכנסות שכירות או לשם עליית ערך הונית, יסווג כנדל"ן להשקעה ממועד זה ואילך ויטופל כאמור לעיל.

רווח או הפסד מגריעת נדל"ן להשקעה נקבעים לפי השוואת התמורה מגריעת הנכס לערכו בספרים ומוכרים בסעיף הכנסות או הוצאות אחרות, לפי העניין, בדוח רווח והפסד.

3.8 נכסים חכורים

חכירות, לרבות חכירות של קרקעות ממנהל מקרקעי ישראל, בהן נושאת הקבוצה באופן מהותי בכל הסיכונים והתשואות מהנכס, מסווגות כחכירות מימוניות. בעת ההכרה הראשונה מוכרים הנכסים החכורים ומוכרת התחייבות בסכום השווה לנמוך מבין השווי ההוגן והערך הנוכחי של דמי החכירה המינימליים. לאחר ההכרה הראשונה, מטופל הנכס בהתאם למדיניות החשבונאית הנהוגה לגבי נכס זה. תשלומים עתידיים למימוש אופציה להארכת תקופת החכירה מול מנהל מקרקעי ישראל אינם מוכרים כחלק מנכס והתחייבות המתייחסת מאחר והם מהווים דמי חכירה מותנים, הנגזרים משווה ההוגן של הקרקע במועדי החידוש העתידיים של הסכם החכירה.

באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

3.8 נכסים חכורים (המשך)

יתר החכירות מסווגות כחכירות תפעוליות, כאשר הנכסים החכורים אינם מוכרים בדוח על המצב הכספי של הקבוצה.

בחכירה של קרקע ומבנים, מרכיבי הקרקע והמבנים נבחנים בנפרד לצרכי סיווג החכירות, כאשר שיקול משמעותי בסיווג מרכיב הקרקע הינו העובדה כי קרקע בדרך כלל בעלת אורך חיים בלתי מוגדר.

תשלומים בגין חכירה תפעולית

תשלומי חכירה מינימליים, המשולמים במסגרת חכירה תפעולית, למעט דמי חכירה מותנים, נזקפים לרווח והפסד לפי שיטת הקו הישר, לאורך תקופת החכירה. תשלומים מראש ששולמו למנהל מקרקעי ישראל בגין חכירת קרקעות המסווגות כחכירות תפעוליות מוצגים כהוצאות נדחות ונזקפים לדוח רווח והפסד לאורך תקופת החכירה (ראה באור 3.6).

תשלומים בגין חכירה מימונית

תשלומי חכירה מינימליים, המשולמים במסגרת חכירה מימונית, נחלקים בין הוצאות המימון לבין הפחתת יתרת ההתחייבות. הוצאת המימון מוקצית לכל תקופה מתקופת החכירה, כך שמתקבל שיעור ריבית תקופתית קבוע, על היתרה הנותרת של ההתחייבות.

3.9 מלאי

מלאי נמדד לפי עלות או שווי מימוש נטו, כנמוך שבהם. שווי מימוש נטו הוא אומדן מחיר מכירה במהלך העסקים הרגיל, בניכוי אומדן עלויות להשלמה ואומדן עלויות הדרושות לביצוע המכירה.

עלות המלאי נקבעת לפי שיטת "ממוצע נע" באופן הבא:

חומרי גלם וחומרי אריזה	לפי עלות.
תוצרת בלתי גמורה וגמורה	לפי עלות מחושבת.
מוצרים קנויים	לפי עלות מחושבת.

3.10 ירידת ערך

3.10.1 נכסים שאינם פיננסיים

לצורך בחינת ירידת הערך, מוניתין הנרכש בצירוף עסקים מוקצה ליחידות מניבות מזומנים, לרבות אלו הקיימות בקבוצה גם טרם צירוף העסקים, אשר צפויות ליהנות מהסינרגיה הנובעת מהצירוף. כמו כן, לצורך בחינת ירידת הערך, מחולקים הנכסים לרמות הנמוכות ביותר, בגין קיימים תזרימי מזומנים מזוהים נפרדים (יחידות מניבות מזומנים).

נכסים בעלי אורך חיים שימושיים בלתי מוגדר, כדוגמת מוניטין, וכן נכסים בלתי מוחשיים שאינם זמינים עדיין לשימוש, אינם מופחתים, וירידה בערכם נבחנת אחת לשנה. ירידה בערכם של נכסים לא כספיים אחרים (למעט מלאי, נכסי מס נדחים ונכסי הטבות לעובדים - ראה מדיניות חשבונאית 3.9, 3.17 ו- 3.12 בהתאמה) נבחנת, במידה שחלו אירועים או שינויים בנסיבות, המצביעים על כך שערכם בספרים לא יהיה בר השבה. נכסים לא-כספיים, למעט מוניטין, אשר חלה ירידה בערכם, נבחנים לצורך זיהוי ביטול אפשרי של ירידת הערך שהוכרה בגינם בכל תאריך דוח על המצב הכספי

סכום ההפסד המוכר בגין ירידת ערך שווה לסכום בו עולה ערכו בספרים של נכס על הסכום בר השבה שלו. סכום בר השבה של נכס הוא הגבוה מבין שווי ההוגן של הנכס, בניכוי עלויות מכירה, לבין שווי השימוש שלו.

הפסדים מירידת ערך שהוכרו לגבי יחידות מניבות מזומנים מוקצים תחילה להפחתת הערך בספרים של המוניטין שיוחס ליחידות אלה ולאחר מכן להפחתת הערך בספרים של הנכסים האחרים ביחידה, באופן יחסי. הפסד מירידת ערך מוניטין ומנכסים בלתי מוחשיים אחרים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר מסווג להוצאות אחרות בדוח רווח והפסד.

לצרכי בחינת ירידת ערך מוניטין, כאשר הזכויות שאינן מקנות שליטה נמדדו לראשונה לפי חלקן היחסי בנכסים נטו של הנרכשת, מגולם ערכו בספרים של המוניטין בהתאם לשיעור שבו מחזיקה החברה ביחידה מניבת מזומנים שאליה מוקצה המוניטין.

באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

3.10 ירידת ערך (המשך)

3.10.2 לקוחות וחייבים

הקבוצה בוחנת האם קיימת ירידת ערך של לקוחות וחייבים אחרים, הנמדדים לפי עלות מופחתת, כאשר קיימת ראייה אובייקטיבית לכך שאירוע אחד או יותר השפיעו באופן שלילי על אומדן תזרימי המזומנים העתידיים של הנכס.

ההפרשות בגין חובות מסופקים משקפות לדעת ההנהלה בצורה הולמת את ההפסד שנכלל באותם סכומי חוב שגבייתם מוטלת בספק. ההנהלה קבעה את מידת הנאותות של ההפרשה תוך שהיא מתבססת לשם כך, בין השאר, על הערכת הסיכון הנובעת מבחינת המידע הקיים אודות מצבם הכספי של החייבים, היקף עסקיהם והערכת הבטוחות שהתקבלו מהם. בהתאם להחלטת ההנהלה, נמחקו מספרי הקבוצה חובות מסופקים אשר הנהלת החברה סבורה כי קטנים סיכוייהם להיגבות.

עבור יתרות לקוחות בסכומים מהותיים, נבחן הצורך בירידת ערך על בסיס כל נכס בנפרד. לגבי יתר יתרות הלקוחות, נבחן הצורך בירידת ערך באופן קולקטיבי, לפי קבוצות בעלות מאפייני סיכונים אשראי דומים. הפסד מירידת ערך של יתרת הלקוחות והחייבים מחושב כהפרש בין ערך הנכס בספרים לבין הערך הנוכחי של אומדן תזרימי המזומנים העתידיים, מהוון בשיעור הריבית האפקטיבית המקורית, ונזקף לרווח והפסד כהוצאות מכירה ושיווק.

הפסד מירידת ערך מבוטל כאשר ניתן לייחסו באופן אובייקטיבי לאירוע שהתרחש לאחר ההכרה בהפסד מירידת ערך והוא נזקף לרווח והפסד.

3.10.3 נכסים פיננסיים זמינים למכירה

הפסד מירידת ערך של נכס פיננסי זמין למכירה מחושב בהתבסס על השווי ההוגן שלו. בהתאם למדיניות הקבוצה, ירידת ערך של השקעה במכשיר הוני של למעלה מ- 20% מתחת לעלות המקורית של הנכס, או ירידת ערך מתחת לעלות המקורית הנמשכת למעלה מתשעה חודשים, נחשבת ירידה משמעותית או מתמשכת בהתאמה בשווי ההוגן של המכשיר ההוני והינה ראייה אובייקטיבית לירידת ערך. הפסד מירידת ערך בגין נכס פיננסי זמין למכירה מוכר על ידי העברת ההפסד המצטבר, שנזקף לקרן הון, לרווח והפסד. הפסד מירידת ערך של נכסים פיננסיים זמינים למכירה, נזקף לסעיף הוצאות אחרות בהתאם למדיניות הקבוצה (ראה באור 3.3.1).

3.10.4 השקעות בחברות כלולות ובעסקאות משותפות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני

השקעה בחברה כלולה ובעסקה משותפת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני נבחנת לירידת ערך, כאשר קיימת ראייה אובייקטיבית המצביעה על ירידת ערך.

מוניטין המהווה חלק מחשבון ההשקעה בחברה הכלולה או בעסקה המשותפת, אינו מוכר כנכס נפרד ולכן אינו נבחן בנפרד לירידת ערך.

במידה וקיימת ראייה אובייקטיבית המצביעה על כך שיתכן שנפגם ערכה של ההשקעה, הקבוצה מבצעת הערכה של סכום בר ההשבה של ההשקעה שהינו הגבוה מבין שווי השימוש ומחיר המכירה נטו שלה. בקביעת שווי שימוש של השקעה בחברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני הקבוצה אומדת את חלקה בערך הנוכחי של אומדן תזרימי המזומנים העתידיים אשר חזוי שיופקו על ידי החברה המוחזקת, או אומדת את הערך הנוכחי של אומדן תזרימי המזומנים העתידיים אשר חזוי כי ינבעו מדיבידנדים שיתקבלו ומהשימוש הסופי.

הפסד מירידת ערך מוכר כאשר הערך בספרים של ההשקעה, לאחר יישום שיטת השווי המאזני, עולה על סכום בר ההשבה, ונזקף לסעיף הוצאות אחרות בדוח רווח והפסד. הפסד מירידת ערך אינו מוקצה לנכס כלשהו, לרבות למוניטין המהווה חלק מחשבון ההשקעה בחברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני.

הפסד מירידת ערך יבוטל אם ורק אם חלו שינויים באומדנים ששימושו בקביעת הסכום בר ההשבה של ההשקעה מהמועד בו הוכר לאחרונה ההפסד מירידת ערך. הערך בספרים של ההשקעה, לאחר ביטול ההפסד מירידת ערך, לא יעלה על הערך בספרים של ההשקעה שהיה נקבע לפי שיטת השווי המאזני אלמלא הוכר הפסד מירידת ערך.

3.11 נכסים לא שוטפים המוחזקים למכירה

נכסים לא שוטפים מסווגים כנכסים המוחזקים למכירה אם צפוי ברמה גבוהה שהשבתם תהיה בעיקר באמצעות עסקת מכירה ולא באמצעות שימוש מתמשך.

טרם סיווגם כמוחזקים למכירה, נמדדים הנכסים על פי המדיניות החשבונאית של הקבוצה. בתקופות עוקבות נמדדים הנכסים, לפי הנמוך מבין הערך בספרים והשווי ההוגן, בניכוי עלויות מכירה. נכסים ברי פחת המסווגים כמוחזקים למכירה אינם מופחתים הפחתה תקופתית.

הפסדים מירידת ערך בעת הסיווג הראשוני של נכס כמוחזק למכירה וכן רווחים או הפסדים עוקבים כתוצאה מהמדידה מחדש, נזקפים לרווח והפסד. רווחים מוכרים עד לסכום המצטבר של הפסד מירידת ערך שנרשם בעבר.

באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

3.12 הטבות לעובדים

3.12.1 תוכניות להפקדה מוגדרת

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

3.12.2 תוכניות להטבה מוגדרת

המחויבויות נטו של הקבוצה בגין תוכניות הטבה מוגדרת בגין הטבות לאחר פרישה מחושבות בנפרד עבור כל תכנית, על ידי אמידת סכום ההטבה העתידית שהעובדים הרוויחו בתמורה לשירותים שסיפקו בתקופה הנוכחית ובתקופות קודמות. הטבה זו מוצגת לפי ערכה הנוכחי, בניכוי השווי ההוגן של נכסי התכנית. הקבוצה קובעת את הריבית נטו על ההתחייבות (הנכס), נטו בגין הטבה מוגדרת על ידי הכפלת ההתחייבות (הנכס), נטו בגין הטבה מוגדרת בשיעור ההיוון ששימש למדידת המחויבות בגין הטבה מוגדרת, כפי ששניהם נקבעו בתחילת תקופת הדיווח השנתית.

שיעור ההיוון הוא התשואה, בתאריך הדוח על המצב הכספי, של אגרות חוב קונצרניות צמודות באיכות גבוהה שמועדי פירעוןן והמטבע שלהן דומים לתנאי המחויבות של התחייבויות הקבוצה. ההתחייבויות נטו של הקבוצה כוללות גם רווחים והפסדים אקטואריים שטרם הוכרו (ראה להלן). את החישוב מבצע אקטואר מוסמך לפי שיטת יחידת הזכאות החזויה.

מדידה מחדש של ההתחייבות (הנכס), נטו בגין הטבה מוגדרת כוללת רווחים והפסדים אקטואריים, תשואה על נכסי תוכנית (למעט ריבית), וכן שינוי כלשהו בהשפעה על תקרת הנכסים (ככל שרלוונטי, למעט ריבית).

מדידות מחדש נזקפות, דרך רווח כולל אחר, ישירות לעודפים.

הקבוצה מקזזת נכסי תכנית הטבה אחת מול התחייבות לתכנית הטבה אחרת רק כאשר יש זכות הניתנת לאכיפה משפטית להשתמש בעודף התכנית אחת כדי לסלק מחויבות בגין התכנית האחרת, וכן יש כוונה לסלק את המחויבות על בסיס נטו או לממש את העודף בתכנית אחת ולסלק את המחויבות שלה בגין התכנית האחרת בו זמנית.

הריבית נטו שנוקפה לרווח והפסד, מוצגת בסעיף הוצאות שכר.

3.12.3 ימי חופשה ודמי הבראה

סיווג הטבות לעובדים לצרכי מדידה, כהטבות לזמן קצר או לזמן ארוך נקבע בהתאם לתחזית החברה לסילוק מלא של ההטבות. הסיווג מתבצע בהתאם למועד בו ההתחייבות עומדת לתשלום. הקבוצה מכירה בהתחייבות ובהוצאה לתשלום ימי חופשה ודמי הבראה לזמן קצר בהתאם לזכאותו של כל עובד על בסיס לא מהוון.

3.12.4 עסקאות תשלום מבוסס מניות

החברה זוקפת כהוצאת שכר, במקביל לגידול בעודפים, את ההטבה הנוצרת בעת הענקת כתבי אופציה לעובדים, בהתאם לשווי ההוגן של האופציות במועד ההענקה, שנקבע תוך שימוש במודל Black & Scholes. ההטבה נפרסת לאורך תקופת ההבשלה של כתבי האופציה בהתבסס על הערכות החברה בדבר מספר האופציות אשר צפוי שיבשילו.

3.12.5 פיצויי פיטורין

פיצויי פיטורין לעובדים נזקפים כהוצאה כאשר הקבוצה התחייבה באופן מובהק, ללא אפשרות ממשית לביטול, לפיטורי עובדים לפני הגיעם למועד הפרישה המקובל על פי תכנית רשמית מפורטת.

3.13 הפרשות

הפרשה מוכרת כאשר לקבוצה יש מחויבות נוכחית, משפטית או משתמעת, כתוצאה מאירוע שהתרחש בעבר, הניתנת לאמידה באופן מהימן, וכאשר צפוי כי יידרש תזרים שלילי של הטבות כלכליות לסילוק המחויבות. ההפרשות נקבעות על ידי היוון תזרימי המזומנים העתידיים בשיעור ריבית לפני מס, המשקף את הערכות השוק השוטפות לערך הזמן של הכסף ואת הסיכונים הספציפיים להתחייבות וללא שקלול סיכון האשראי של החברה. הערך בספרים של ההפרשה מותאם בכל תקופה על מנת לשקף את חלוף הזמן. כאשר לא צפוי שיידרש שימוש בהטבות כלכליות, או כאשר לא ניתן לאמוד את הסכום בצורה מהימנה, ניתן גילוי להתחייבות תלויה, למעט במקרה של סבירות קלושה לשימוש בהטבות כלכליות.

הקבוצה מכירה בנכס שיפוי אם, ורק אם, וודאי למעשה שהשיפוי יתקבל אם החברה תסלק את המחויבות. הסכום שמוכר בגין השיפוי אינו עולה על סכום ההפרשה.

באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

3.13 הפרשות (המשך)

הפרשה לשינוי מבני מוכרת כאשר הקבוצה אישרה תכנית רשמית ומפורטת לשינוי מבני ויישום התכנית החל או שהקבוצה מסרה הודעה פומבית על התכנית. ההפרשה כוללת את היציאות הישירות הנובעות מהשינוי המבני, הכרוכות בהכרח בשינוי המבני ואשר אינן מיוחסות לפעילויות הנמשכות של הקבוצה.

הפרשה לחוזים מכבידים מוכרת כאשר ההטבות הצפויות להתקבל מהחוזים על ידי הקבוצה נמוכות ביחס לעלויות הבלתי נמנעות כתוצאה מעמידה במחויבויותיה החוזיות. ההפרשה נמדדת על פי הנמוך מבין הערך הנוכחי של העלות החזויה לביטול החוזה והערך הנוכחי של העלות החזויה נטו להמשך קיום החוזה.

הפרשות בגין תביעות משפטיות נוצרו כתוצאה מהליכים משפטיים במהלך העסקים הרגיל של הקבוצה. הפרשה בגין תביעות מוכרת כאשר לקבוצה קיימת מחויבות משפטית בהווה או מחויבות משתמעת, כתוצאה מאירוע שהתרחש בעבר, כאשר יותר סביר מאשר לא כי הקבוצה תידרש למשאבים הכלכליים לסילוק המחויבות וניתן לאמוד אותה באופן מהימן. ביטול של הפרשות אלה מתייחס למצב בו ההליכים הסתיימו לטובת הקבוצה. עיתוי תזרימי המזומנים הצפויים בגין הליכים משפטיים אלו אינו ודאי, מאחר והוא תלוי בתוצאותיהם. לכן, ההפרשות אינן מוצגות לפי ערך הנוכחי (השפעת ההיוון אינה מהותית).

3.14 הכנסות

3.14.1 מכירת מוצרים

3.14.1.1 מכירת סחורות - ההכנסה ממכירת סחורות נמדדת על פי השווי ההוגן של התמורה שנתקבלה או העומדת להתקבל, בניכוי החזרות, הנחות מסחריות והנחות כמות. הקבוצה מכירה בהכנסה כאשר הסיכונים המשמעותיים וההנאות מהבעלות על הסחורה עוברים לקונה, קבלת התמורה צפויה, קיימת אפשרות להעריך באופן מהימן את אפשרות החזרת הסחורה והעלויות שהתהוו או שיתהוו בגין העסקה ניתנות למדידה באופן מהימן, להנחלה אין מעורבות נמשכת עם הסחורה וכן ההכנסה ניתנת למדידה באופן מהימן. מכירות באשראי לזמן ארוך נרשמות לפי הערך הנוכחי של התמורה. הכנסות ריבית הנובעות מעסקאות אלה מוכרות כהכנסות מימון על פני תקופת האשראי החריג.

במקרים בהם ניתן לזהות בנפרד רכיבים בעסקה אחת, כגון: מכירת מוצר ושירות, מדידת ההכנסות נעשית לגבי כל רכיב בנפרד, כאשר הקצאת התמורה נעשית על בסיס השווי ההוגן של כל רכיב בנפרד.

3.14.1.2 מכירת מכשירי מים בתשלומים - הכנסה מעסקאות מכירת מכשירי מים בתשלומים, במסגרת הקבוצה מספקת סחורות ושירותים נוספים על פני תקופת החוזה, מפוצלת בין רכיבי העסקה, כך שההכנסה ממכשירים מוכרת במועד העסקה, וההכנסה מהסחורות והשירותים הנוספים נדחית ומוכרת על פני תקופת החוזה. הוצאות/הכנסות ריבית הנובעות מעסקאות אלה מוכרות במסגרת הוצאות/הכנסות מימון.

3.14.2 השכרת מכונות קפה

הכנסות מהשכרת מכונות קפה, אשר מסווגות כחכירה תפעולית, מוכרות לאורך תקופת החוזה.

3.14.3 הכנסות משירותים

הכנסות משירותים שהוענקו נזקפות לרווח והפסד באופן יחסי לשלב השלמת העסקה, במועד הדיווח. אומדן שלב ההשלמה מחושב בהתייחס לשיעור מתן השרות שבוצע.

3.14.4 הנחות ללקוחות

הנחות ללקוחות מנוכות מההכנסה על בסיס מצטבר עם התהוות התנאים המזכים את הלקוח בהנחות, על בסיס היקף הזמנות שנתיות או מבצעי מכירות שנערכים על ידי הקבוצה.

בחודש מרס 2014 פורסם ברשומות חוק המזון. החוק קובע, בין היתר, איסורים והגבלות בדבר עשיית פעולות והסדרים בין הספקים לבין הקמעונאים, לרבות בדבר קביעת מחירים וסידור שטחי מדף.

בעקבות כניסתו לתוקף של חוק המזון בתחילת 2015, סווגו עלויות מסוימות כהנחות המנוכות מהמכירות, בניגוד לשנים קודמות בהן סווגו עלויות דומות כחלק מהוצאות מכירה ושיווק.

באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

3.15 מענקים ממשלתיים

מענקי ממשלה בלתי מותנים מוכרים לראשונה בשווי הוגן כאשר קיים בטחון סביר שהם יתקבלו ושהקבוצה תעמוד בתנאים המזכים בקבלתם. מענקי ממשלה המתקבלים כפיצוי על הוצאות בהן נשאה הקבוצה, נזקים לרווח והפסד באופן שיטתי, בקיזוז מההוצאות המתייחסות, באותן תקופות בהן נזקפות ההוצאות לרווח והפסד. מענקי ממשלה המתקבלים לצורך רכישת נכסים, מוצגים בקיזוז מהנכסים הרלוונטיים ונזקים לדוח רווח והפסד באופן שיטתי, לאורך תקופת החיים השימושיים של הנכס, כאמור בבאור 3.4.1 לעיל.

מענקים מהמדען הראשי בגין פרויקטי מחקר ופיתוח מטופלים כהלוואות הניתנות למחילה (Forgivable Loans), בהתאם ל- IAS 20. מענקי מדען שהתקבלו מוכרים כהתחייבות לפי שוויה ההוגן ביום קבלת המענקים, אלא אם כן באותו יום וודאי באופן סביר כי הסכום שהתקבל לא יוחזר. ההפרש בין התמורה לשווי ההוגן במועד קבלת המענק מוכר כהקטנת הוצאות מחקר ופיתוח. סכום ההתחייבות נבחן מחדש בכל תקופה והשינויים, אם קיימים, נזקים לדוח רווח והפסד.

3.16 הכנסות והוצאות מימון

הכנסות והוצאות מימון כוללות בעיקר הכנסות ריבית בגין סכומים שהושקעו, הוצאות ריבית על הלוואות שנתקבלו, רווח נטו (כולל דיבידנד) משינויים בשווי ההוגן של נכסים פיננסיים המוצגים בשווי הוגן דרך רווח והפסד, רווחים נטו מהפרשי שער ורווחים/הפסדים ממכשירים נגזרים המוכרים ברווח והפסד, למעט נגזרים בגין סחורות (קומודיטיס). הכנסות והוצאות ריבית מוכרות עם צבירתן, באמצעות שיטת הריבית האפקטיבית, למעט עלויות אשראי שהונו לרכוש קבוע (ראה גם באור 3.4.1). הכנסות ריבית בגין מכירות באשראי לזמן ארוך הנרשמות לפי הערך הנוכחי של התמורה מוכרות כהכנסות מימון.

דוחות על תזרימי מזומנים, ריביות שהתקבלו וריביות ששולמו מוצגות במסגרת תזרימי מזומנים מפעילות שוטפת, למעט עלויות אשראי שהונו לנכסים כשירים ושולמו במזומן, המוצגות יחד עם רכישות רכוש קבוע במסגרת תזרימי מזומנים מפעילות השקעה. דיבידנדים ששולמו מוצגים בפעילות מימון ודיבידנדים שהתקבלו מוצגים בפעילות השקעה.

3.17 הוצאת מסים על ההכנסה

מסים על ההכנסה כוללים מסים שוטפים ונדחים. מסים שוטפים ומסים נדחים נזקים לרווח והפסד אלא אם המס נובע מצירוף עסקים, או נזקים ישירות להון או לרווח כולל אחר במידה ונובעים מפריטים המוכרים ישירות בהון או ברווח הכולל האחר. במקרים אלו, הוצאת המסים על ההכנסה נזקפת להון או לרווח כולל אחר.

מסים שוטפים

המס השוטף הינו סכום המס הצפוי להשתלם על ההכנסה החייבת במס לשנה, כשהוא מחושב לפי שיעורי המס החלים לפי החוק שנחקק או נחקק למעשה לתאריך הדוח על המצב הכספי, והוא כולל גם שינויים בתשלומי המס המתייחסים לשנים קודמות ותוספות מסים בגין חלוקת דיבידנדים.

קיזוז נכסי והתחייבויות מסים שוטפים

הקבוצה מקיזזת נכסי והתחייבויות מסים שוטפים במידה וקיימת זכות משפטית ניתנת לאכיפה לקיזוז נכסי והתחייבויות מסים שוטפים, וכן קיימת כוונה לסלק נכסי והתחייבויות מסים שוטפים על בסיס נטו או שנכסי והתחייבויות המסים השוטפים מיושבים בו זמנית.

מסים נדחים

ההכרה במסים נדחים הינה בהתייחס להפרשים זמניים בין הערך בספרים של נכסים והתחייבויות לצורך דיווח כספי לבין ערכם לצרכי מסים. הקבוצה אינה מכירה במסים נדחים לגבי ההפרשים הזמניים הנובעים בעת ההכרה לראשונה במוניטין, וכן הפרשים הנובעים מהשקעה בחברות בנות ובעסקאות משותפות, במידה והקבוצה שולטת במועד הפוך ההפרש וכן במידה שאין זה צפוי שהם יתהפכו בעתיד הנראה לעין. המסים הנדחים נמדדים לפי שיעורי המס הצפויים לחול על ההפרשים הזמניים במועד בו ימומשו, בהתבסס על החוקים שנחקקו או שנחקקו למעשה לתאריך הדוח על המצב הכספי.

נכס מס נדחה מוכר בספרים כאשר צפוי שבעתיד תהיה הכנסה חייבת, שכנגדה ניתן יהיה לנצל את ההפרשים הזמניים או בהיעדר צפי להכנסה חייבת, נכסי מסים נדחים מוכרים עד גובה ההפרשים הזמניים החייבים במס. נכסי המסים הנדחים נבדקים מחדש בכל מועד דיווח על המצב הכספי, ובמידה ולא צפוי כי הטבות המס המתייחסות תתממשנה, הם מופחתים.

באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

3.17 הוצאת מסים על ההכנסה (המשך)

נכסי מסים נדחים שלא הוכרו מוערכים מחדש בכל מועד דיווח ומוכרים במידה והשתנה הצפי כך שצפוי שבעתיד תהיה הכנסה חייבת, שכנגדה יהיה ניתן לנצל אותם.

קיצוז נכסי והתחייבויות מסים נדחים

הקבוצה מקזוזת נכסי והתחייבויות מסים נדחים במידה שקיימת זכות משפטית ניתנת לאכיפה לקיצוז נכסי והתחייבויות מסים שוטפים והם מיוחסים לאותה רשות מס באותה חברה נישומה או בחברות שונות, אשר מתכוונות לסלק את נכסי והתחייבויות מסים שוטפים על בסיס נטו או בו-זמנית.

תוספת מס בגין חלוקת דיבידנד

הקבוצה עשויה להתחייב בתוספת מס במקרה של חלוקת דיבידנדים על ידי חברות הקבוצה. תוספת מס זו לא נכללה בדוחות הכספיים, כאשר מדיניות חברות הקבוצה היא שלא לגרום לחלוקת דיבידנד הכרוכה בתוספת מס לחברה המקבלת, בעתיד הנראה לעין. במקרים בהם צפויה חברה מוחזקת לחלק דיבידנד מרווחים הכרוכים בתוספת מס לחברה, יוצרת החברה עתודה למס בגין תוספת המס שעשויה החברה להתחייב בה, בגין חלוקת הדיבידנד.

מסים על הכנסה נוספים, הנובעים מחלוקת דיבידנדים על ידי החברה, נוקפים לרווח והפסד במועד בו מוכרת ההתחייבות לתשלום הדיבידנד המתייחס.

3.18 הנחות מספקים

הנחות המתקבלות מספקים אשר לגביהן לא מחויבת הקבוצה לעמוד ביעדים מסוימים נכללות בדוחות הכספיים עם ביצוע הרכישות היחסיות המזכות את הקבוצה בהנחות האמורות.

3.19 הוצאות פרסום

הוצאות פרסום נזקפות לרווח והפסד עם התהוותן.

3.20 השתתפות בהוצאות על ידי עסקאות משותפות

הכנסות מהשתתפות בהוצאות מחברות קשורות ואחרות נרשמות על בסיס צבירה בהתאם להסכמות ולהסכמים פרטניים עם החברות ונכללות בסעיפי ההוצאות המתאימות.

3.21 רווח למניה

הקבוצה מציגה נתוני רווח בסיסי ומדולל למניה לגבי הון המניות הרגילות שלה. הרווח הבסיסי למניה מחושב על ידי חלוקת הרווח או ההפסד המיוחס לבעלי המניות הרגילות של החברה במספר הממוצע המשוקלל של המניות הרגילות שהיו במחזור במשך השנה, לאחר התאמה בגין מניות באוצר. הרווח המדולל למניה נקבע על ידי התאמת הרווח או ההפסד, המיוחס לבעלי המניות הרגילות של החברה והתאמת הממוצע המשוקלל של המניות הרגילות שבמחזור, לאחר התאמה בגין מניות באוצר, ובגין השפעות של כל המניות הרגילות הפוטנציאליות המדוללות, הכוללות כתבי אופציה למניות שהוענקו לעובדים.

3.22 תקנים חדשים שטרם אומצו

3.22.1 תקן דיווח כספי בינלאומי IFRS 9 (2014), מכשירים פיננסיים

IFRS 9 (2014) מחליף את ההוראות הקיימות היום ב- IAS 39 מכשירים פיננסיים: הכרה ומדידה. IFRS 9 (2014) כולל הוראות מעודכנות לסיווג ומדידה של מכשירים פיננסיים, מודל חדש להכרה בהפסדי אשראי צפויים ('expected credit loss' model) עבור מרבית נכסי החוב הפיננסיים, וכן הוראות ודרישות חדשות בנושא חשבונאות גידור.

באור 3 - עיקרי המדיניות החשבונאית (המשך)

3.22 תקנים חדשים שטרם אומצו (המשך)

3.22.1 תקן דיווח כספי בינלאומי IFRS 9 (2014), מכשירים פיננסיים (המשך)
בכוונת הקבוצה לאמץ את התקן החל מיום 1 בינואר 2018 ללא תיקון של מספרי השוואה, תוך התאמת יתרות העודפים ומרכיבים אחרים של ההון ליום 1 בינואר 2018 (מועד היישום הראשונה של התקן), ככל שתהיה השפעה כאמור.
הקבוצה מצויה בשלבי בחינה של השלכות יישום התקן, ולהערכתה, ליישום התקן לא צפויה להיות השפעה מהותית על הדוחות הכספיים.

3.22.2 תקן דיווח כספי בינלאומי IFRS 15, הכנסה מחוזים עם לקוחות

התקן מחליף את ההנחיות הקיימות כיום לעניין הכרה בהכנסות ומציג מודל חדש להכרה בהכנסה מחוזים עם לקוחות. התקן קובע שתי גישות להכרה בהכנסה: בנקודת זמן אחת או על פני זמן. המודל כולל חמישה שלבים לניתוח עסקאות על מנת לקבוע את עיתוי ההכרה בהכנסה ואת סכומה. כמו כן, התקן קובע דרישות גילוי חדשות ונרחבות יותר מאלו הקיימות כיום. הקבוצה הקימה צוות לבחינת ההשפעות הצפויות של החלת IFRS 15 על דוחותיה הכספיים ובוחנת את השלכות יישום התקן. בכוונת הקבוצה לאמץ את התקן החל מיום 1 בינואר 2018 בגישת ההשפעה המצטברת, תוך התאמת יתרת העודפים ליום 1 בינואר 2018. כמו כן, שוקלת הקבוצה את יישום גישת ההשפעה המצטברת רק עבור חוזים אשר טרם הסתיימו למועד המעבר. להערכת הקבוצה ליישום התקן לא צפויה להיות השפעה מהותית על הדוחות הכספיים המאוחדים. לגבי פעילות חברת הבת שטראוס מים בע"מ, טרם הסתיימה הבחינה של השלכות יישום התקן.

3.22.3 תקן דיווח כספי בינלאומי IFRS 16, חכירות

התקן מחליף את תקן בינלאומי מספר 17 חכירות (IAS17) ואת הפרשנויות הקשורות. הוראות התקן מבטלות את הדרישה הקיימת מחוכרים לסיווג החכירה כתפעולית או כמימונית. חלף זאת, לעניין חוכרים, מציג התקן החדש מודל אחד לטיפול החשבונאי בכל החכירות, לפיו על החוכר להכיר בנכס ובהתחייבות בגין החכירה בדוחותיו הכספיים. כמו כן, התקן קובע דרישות גילוי חדשות ונרחבות יותר מאלו הקיימות כיום. התקן ייושם לתקופות שנתיות המתחילות ביום 1 לינואר 2019.
הקבוצה בוחנת את השלכות התקן על הדוחות הכספיים ללא כוונה ליישום מוקדם.

באור 4 - מדיניות חשבונאית קריטית ושיקולי דעת ההנהלה

שיקולי ההנהלה ואומדניה נסקרים באופן שוטף ומבוססים על ניסיון העבר וגורמים שונים, לרבות ציפיות לגבי אירועים עתידיים.

הקבוצה מבצעת אומדנים ומניחה הנחות לגבי העתיד. האומדנים החשבונאיים הנובעים מהנחות אלה, מעצם טבעם, עשויים להיות שונים מהתוצאות בפועל. האומדנים וההנחות, אשר עשויים להוביל להתאמה מהותית לערך בספרים של נכסים והתחייבויות במהלך השנה הבאה, נדונים להלן.

ירידת ערך נכסים

בהתאם ל- IAS 36, הקבוצה בוחנת בכל מועד דיווח על המצב הכספי האם קיימים אירועים או נסיבות שעשויים להעיד על ירידת ערכם של נכסים לא פיננסיים אשר בתחולתו, לרבות השקעות בעסקאות משותפות, המטופלות בשיטת השווי המאזני. כאשר קיימים סימנים המעידים על ירידת ערך, הקבוצה בוחנת האם הערך בספרים של הנכס עולה על הסכום בר-ההשבה שלו.

אחת לשנה בתאריך קבוע, עבור כל יחידה מניבת מזומנים הכוללת מוניטין, או נכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר, מבצעת הקבוצה הערכה של הסכום בר-ההשבה, או באופן תכוף יותר אם קיימים סימנים לירידת ערך. במידת הצורך, מפחיתה הקבוצה את הנכס לסכום בר-ההשבה שלו, ומכירה בהפסד מירידת ערך. ההנחות בדבר תזרימי המזומנים הצפויים מבוססות על ניסיון העבר מהנכס הספציפי או מנכסים דומים, וכן על ציפיות הקבוצה בקשר לתנאים הכלכליים שישררו במהלך יתרת אורך החיים השימושיים של הנכס. הקבוצה מסתייעת באומדנים של מערכי שווי בקביעת סכום בר-ההשבה של הנכסים. ראה גם באור 15.3 בדבר הנחות וגורמי הסיכון שלהן הקשורים לירידת ערך של מוניטין.

הערכה של נכסים בלתי מוחשיים ומוניטין

הקבוצה נדרשת להקצות את עלות הרכישה של חברות מוחזקות לנכסים שנרכשו וההתחייבויות שניטלו בהתבסס על אומדן השווי ההוגן שלהם. ברכישות גדולות, מתקשרת הקבוצה עם מערכי שווי בלתי תלויים על מנת שיסייעו לה בקביעת השווי ההוגן של נכסים והתחייבויות אלה. הערכות שווי אלה מצריכות שימוש באומדנים והנחות משמעותיים מצד ההנהלה. הנכסים הבלתי מוחשיים המהותיים שהוכרו בשנים האחרונות, כוללים קשרי לקוחות, סימני מסחר ומותגים. אומדנים קריטיים ששימשו בהערכת אורך החיים השימושיים של נכסים בלתי מוחשיים כאלה כוללים, בין

באור 4 - מדיניות חשבונאית קריטית ושיקולי דעת ההנהלה (המשך)

היתר, את תקופת קשרי הלקוחות, תקופת השימוש במותג והתפתחויות צפויות בשוק. אומדנים קריטיים ששימושו בהערכת נכסים בלתי מוחשיים מסוימים כוללים, בין היתר, תזרימי מזומנים צפויים מחוזי לקוחות ועלות חלופית (replacement cost) למותגים. אומדני ההנהלה בקשר לשווי הוגן ולאורך חיים שימושיים מתבססים על הנחות, שנמצאו סבירות בעיני ההנהלה, אך טבועה בהן אי ודאות וכתוצאה מכך התוצאות בפועל עשויות להיות שונות. ראה גם באור 15.2 בדבר נכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר.

התחייבויות תלויות

בחברה קיים נוהל לבחינה וקביעת סכומי ההפרשות הנרשמות בגין תביעות משפטיות התלויות ועומדות כנגד החברה וחברות מוחזקות שלה. מידי רבעון מתקבלות חוות דעת מיועציהן המשפטיים המטפלים בתביעות מטעם החברה, המעריכים בחוות הדעת את סיכויי ההצלחה של התביעות, ומציינים האם התביעה צפויה (מעל 50%) או אינה צפויה (50% או פחות) להתקבל. כאשר התביעה אינה צפויה להתקבל, לא נרשמת הפרשה בספרי החברה, אך ניתן גילוי לתביעה במסגרת באור 24 לדוחות הכספיים במידה שהתביעה מהותית. כאשר התביעה צפויה להתקבל, מעריכה החברה את סכום החשיפה, בהתבסס על הערכת יועציה המשפטיים, הניסיון שנצבר בחברה והנסיבות הספציפיות של המקרה, ומוכרת הפרשה בדוחות הכספיים בהתאם להערכה זו. ההליכים המשפטיים יוכרעו בסופו של דבר בידי בתי המשפט, ולכן תוצאותיהם עשויות להיות שונות מאומדנים אלה. במסגרת הליכי אישור הדוחות הכספיים השנתיים של החברה, מקיימת הועדה לבחינת הדוחות הכספיים של הדירקטוריון תהליכי בקרה וביניהם גם בקשר לתביעות התלויות ועומדות נגד החברה, ומוצגות בפניה פרטי התביעות התלויות ועומדות כנגד החברה, לרבות סכומי התביעות, הערכות יועציה המשפטיים של החברה את מידת החשיפה להן וסיכויי הצלחתן, וסכומי ההפרשה בגין דוחות הכספיים.

הפרשה לחובות מסופקים

הקבוצה מיישמת את ההנחיות שנקבעו בתקן IAS 39 לשם קביעה האם חלה ירידת ערך של יתרת הלקוחות. קביעה זו מצריכה הפעלת שיקול דעת משמעותי. בהפעלת שיקול הדעת מביאה הקבוצה בחשבון, בין יתר הגורמים, את ניתוח גיל יתרת הלקוחות, היסטוריה של חובות אבודים, התנהגות של פירעון חובות, איתנות פיננסית וניתוח לטווח הקצר של עסקי הלקוח ומגמות הענף. ראה גם באור 9 ובאור 28.1 בדבר חשיפה לסיכונים אשראי בגין לקוחות.

נכסי מיסים נדחים

הכרה בנכס מס נדחה בגין הפסדים לצרכי מס - הנהלת החברה מעריכה האם צפוי שיהיו בעתיד הנראה לעין רווחים חייבים במס שכנגדם ניתן יהיה לנצל הפסדים ובהתאם מכירה (או לא מכירה) בנכס מס נדחה. ההשלכה האפשרית של אומדן זה הינה הכרה או ביטול של נכס מס נדחה לרווח והפסד. למידע נוסף על הפסדים בגינם הכירו בנכס מס נדחה, ראה באור 35, בדבר מסים על ההכנסה.

עמדות מס לא וודאיות

הקבוצה נישומה לצורכי מס במספר רב של תחומי שיפוט, ובהתאם, נדרשת הנהלת הקבוצה להפעיל שיקול דעת משמעותי בקביעת הפרשות ועמדות מס בהתאם לחוקי המס המקומיים והבינלאומיים. לקבוצה עסקאות ועמדות מס, אשר קביעת חבות המס הסופית בגינן אינה ודאית במהלך העסקים הרגיל. הקבוצה מכירה בהפרשות בגין סכומים הצפויים לחול עליה בעקבות ביקורות מס, בהתבסס על הערכותיה באשר לאפשרות שהיא תחויב בתשלומי מס נוספים. אם חבות המס הסופית תהיה שונה מחבות המס שנרשמה בספרים, ישפיעו ההפרשים על ההפרשות למסים על הכנסה בתקופה שבה תקבע השומה הסופית על ידי רשויות המס. למידע נוסף לגבי עמדות מס לא וודאיות ראה באור 35.7 בדבר מסים על ההכנסה.

באור 5 - קביעת שווי הוגן

לצורך הכנת הדוחות הכספיים, נדרשת הקבוצה לקבוע את השווי ההוגן של נכסים והתחייבויות מסוימים. מידע נוסף אודות ההנחות ששימשו בקביעת שווי הוגן נכלל בביאורים הבאים:

- ביאור 16.3 בדבר נכסים מוחזקים למכירה;
- ביאור 20.2 בדבר הלוואות והתחייבות אחרות לזמן ארוך;
- ביאור 23 בדבר הסדרי תשלום מבוסס מניות;
- ביאור 28 בדבר מכשירים פיננסיים.

בקביעת השווי ההוגן של נכס או התחייבות, משתמשת הקבוצה בנתונים נצפים מהשוק ככל שניתן. מדידות שווי הוגן מחולקות לשלוש רמות במידרג השווי ההוגן בהתבסס על הנתונים ששימשו בהערכה, כדלקמן:

- רמה 1: מחירים מצוטטים (לא מתואמים) בשוק פעיל לנכסים או התחייבויות זהים.
- רמה 2: נתונים נצפים מהשוק, במישרין או בעקיפין, שאינם כלולים ברמה 1 לעיל.
- רמה 3: נתונים שאינם מבוססים על נתוני שוק נצפים.

באור 6 - חברות בנות
6.1 מידע בדבר חברות בנות עיקריות

שיעור מכלל ההון והשליטה (%)				
מדינת התאגדות והמיקום העיקרי של פעילות החברה	31 בדצמבר			
	2014	2015	2016	
ישראל	80	80	80	שטראוס בריאות בע"מ
ישראל	100	-	-	שטראוס מזון טרי בע"מ (1)
ישראל	51	51	51	מכוורת יד-מרדכי שטראוס בע"מ
ישראל	50	50	50	מחלבות יטבתה ע"ש אורי חורזו ז"ל בע"מ (2)
ישראל	88	88	100	שטראוס מים בע"מ (3)
ארה"ב	100	100	100	S.E. USA Inc.
הולנד	74.9	74.9	74.9	Strauss Coffee B.V.
פולין	100	100	100	(4) Strauss Café Poland Sp.z.o.o
שוויץ	100	100	100	(4) Strauss Commodities AG
רומניה	100	100	100	(4) Strauss Romania S R L
אוקראינה	100	100	100	(4) Strauss Ukraine LLC
הולנד	100	100	100	(4) Elite CIS B.V.
סרביה	100	100	100	(4) Strauss Adriatic d.o.o.
רוסיה	100	100	100	(4) Strauss LLC

- (1) פעילות שטראוס מזון טרי בע"מ מוזגה עם שטראוס גרופ בע"מ (חברת האם).
(2) מוחזקת על ידי שטראוס בריאות בע"מ (ראה גם 6.2.2 להלן).
(3) ראה באור 6.4 בדבר רכישת מיעוט בשטראוס מים בע"מ.
(4) מוחזקת על ידי Strauss Coffee B.V.

6.2 מידע בדבר שיקול דעת והנחות בקביעת שליטה בחברה בת
6.2.1 השקעה בשטראוס בריאות

החברה מחזיקה ב- 80% מהון המניות של שטראוס בריאות. חברת דנונה מחזיקה ב- 20% הנותרים מהון המניות. בהסכם בעלי המניות נקבעה רשימה של פעולות אשר לא תבוצענה אם כל הדירקטורים שמונו על ידי דנונה יתנגדו להן, הכוללות עסקאות בין שטראוס בריאות לבין חברות אחרות הנשלטות על ידי "קבוצת שטראוס" או עם בעל עניין ב"קבוצת שטראוס", אלא אם מבוצעות בתנאי שוק או שהיו בתוקף בזמן חתימת הסכם הרכישה, ולמעט במקרה בו דנונה מוכנה לקבל פיצוי על ההפרש בין שווי בתנאי שוק לשווי העסקה בפועל; חלוקת דיבידנד בשיעור הנמוך מ- 25% מן הרווח הנקי השנתי (לאחר שמירת היתרות הדרושות לשטראוס בריאות כקבוע בהסכם); הצעה לציבור או שינוי בהון המניות, המדלל את דנונה; הקמת חברות בנות על ידי שטראוס בריאות, שלא בבעלותה המלאה במישרין או בעקיפין, העוסקות במוצרים שאינם מוצרי חלב, ואם בעל מניות בהן הינו מתחרה של דנונה; שינוי מהותי בעסקי שטראוס בריאות או השקעות בתחום שאינו תחום מוצרי החלב שכתוצאה ממנו המחזור בתחום שאינו מוצרי חלב יעלה על השיעור הנקוב בהסכם ממחזור שטראוס בריאות; והפצה על ידי שטראוס בריאות או חברות בנות שלה של מוצרים שיוצרו על ידי שטראוס אחזקות או כל חברה נשלטת על ידה או על ידי בעלי מניותיה (למעט מחלבות רמת הגולן בע"מ וגלידת שטראוס), אם סך המכירות השנתיות של המוצרים האמורים יעלו על השיעור הנקוב בהסכם מהמחזור השנתי המאוחד של שטראוס בריאות. להערכת החברה, פעולות אלו מקנות למיעוט את היכולת להשפיע על עסקאות או אירועים אשר חורגים ממהלך העסקים הרגיל, ולכן מהווים הגנה על זכויות מיעוט שאין בהן למנוע את המשך שליטתה של החברה בשטראוס בריאות. לאור הנסיבות שפורטו לעיל, הגיעה הקבוצה למסקנה, ששטראוס בריאות נשלטת על ידי קבוצת שטראוס, וככזו הינה מאוחדת בדוחות הכספיים של הקבוצה.

באור 6 - חברות בנות (המשך)

6.2 מידע בדבר שיקול דעת והנחות בקביעת שליטה בחברה בת (המשך)

6.2.2 השקעה ביטבתה

שטראוס בריאות מחזיקה ב- 50% מהון המניות של יטבתה ובעלת מניית הכרעה בדירקטוריון. קיבוץ יטבתה מחזיק ב- 50% הנותרים מהון המניות. שטראוס בריאות רכשה בדרך של הקצאת מניות:

(א) 50% מהון המניות הרגילות המונפק והנפרע של יטבתה, המקנות את הזכויות המוקנות בדרך כלל לבעלי מניות בחברה בע"מ, למעט הזכות למנות או לפטר מנהלים. יתרת המניות הרגילות נותרו בידי הקיבוץ;

(ב) 2 מניות ניהול, המקנות, כל אחת, את הזכות למנות או לפטר דירקטור ביטבתה. 3 מניות ניהול נוספות מוחזקות בידי הקיבוץ;

(ג) מניית הכרעה אחת, המקנה את הזכות למנות או לפטר דירקטור אחד ביטבתה שיהיה גם יו"ר הדירקטוריון ויו"ר האסיפה הכללית ויהיה בעל קול נוסף בדירקטוריון ובאסיפת בעלי המניות במקרה של שוויון קולות.

ככלל, ההסכם עם יטבתה קובע את ההסכמות לגבי התנהלות יטבתה, וביניהן כי מנכ"ל יטבתה ממונה על ידי דירקטוריון יטבתה, על פי המלצת הקיבוץ. לדירקטורים מטעם שטראוס בריאות ישנה זכות וטו למנוע מינוי מנכ"ל יו"ר הדירקטוריון ממונה על ידי שטראוס בריאות. לדירקטורים מטעם הקיבוץ ישנה זכות להתנגד למינוי יו"ר שאינו בעל כישורים המתאימים לתפקידו. מנהל הכספים של יטבתה ממונה על ידי שטראוס בריאות. לדירקטורים מטעם הקיבוץ זכות וטו על מינוי שכזה אך הם לא יהיו רשאים להפעיל זכות זו אלא מנימוקים סבירים. להערכת החברה פעולות אלו מקנות למיעוט את היכולת להשפיע על עסקאות או אירועים אשר חורגים ממהלך העסקים הרגיל, ולכן מהווים הגנה על זכויות מיעוט שאין בהן למנוע את המשך שליטתה של החברה ביטבתה. לאור הנסיבות שפורטו לעיל, הקבוצה הגיעה למסקנה כי יטבתה נשלטת על ידי קבוצת שטראוס (דרך שטראוס בריאות), וככזו הינה מאוחדת בדוחות הכספיים של הקבוצה.

6.2.3 השקעה בשטראוס קפה

החברה מחזיקה ב-74.9% מהון המניות של Strauss Coffee B.V. (להלן: "שטראוס קפה") כאשר קרן ההשקעות הפרטית TPG Capital (להלן: "TPG"), מחזיקה ב- 25.1% מהמניות. בהסכם בין החברה לבין קרן ההשקעות נקבעה רשימה של מקרים אשר קבלת החלטות לגביהם או ביצועם טעונה אישור של בעלי מניות המחזיקים ב- 90% ממניות שטראוס קפה וכן מקרים שלגביהם נדרש אישור דירקטוריון, ובלבד שדירקטור אחד לפחות שמונה על ידי המשקיע הצביע בעד האישור. על מקרים אלה ניתן למנות החלטות לגבי: תיקון מסמכי ההתאגדות בנושאים הקשורים לזכויות בעלי המיעוט; שינוי בהון המניות של שטראוס קפה אשר יביא לדילול בעלי מניות המיעוט ו/או הנפקת ניירות ערך אחרים; אישור רכישות או מימושים של פעילויות או נכסים בהיקפים משמעותיים; החלטה על שינוי מהותי באופי הפעילות של שטראוס קפה; וכן אישור עסקאות או מהלכים אשר חורגים ממהלך העסקים הרגיל של שטראוס קפה. להערכת החברה, הוראות אלו מקנות למיעוט את היכולת להשפיע על עסקאות או אירועים אשר חורגים ממהלך העסקים הרגיל, ולכן מהווים הגנה על זכויות מיעוט שאין בהן למנוע את המשך שליטתה של החברה בשטראוס קפה. בנושאים אלו נקבע מנגנון של פתרון מחלוקות, בהעדר אישורים כאמור. לאור הנסיבות שפורטו לעיל, הקבוצה הגיעה למסקנה כי Strauss Coffee B.V. נשלטת על ידי קבוצת שטראוס, וככזו הינה מאוחדת בדוחות הכספיים של הקבוצה. ביום 27 במרס ביצעה שטראוס קפה רכישה חוזרת של כל מניותיה של TPG (25.1%) בשטראוס קפה (להלן: "הרכישה") תמורת 257 מיליון אירו (להלן: "התמורה"). מתוך התמורה, סכום של כ-172 מיליון אירו שולם במזומן במועד הרכישה וסכום של כ-85 מיליון אירו ישולם עד ה-15 באוגוסט 2017. בנוסף, תפדה שטראוס קפה אופציות שהוקצו למנהלים בשטראוס קפה בסך של כ-17 מיליון אירו, וכן ייפדו או יומרו לאופציות של שטראוס גרופ, אופציות בשווי של כ-2 מיליון אירו. הרכישה ופדיון האופציות ימומנו ממקורותיה העצמאיים וחוץ של שטראוס קפה, ובגיוס חוב ו/או הון של שטראוס גרופ בהתאם לתנאי שוק. לשם מימון הרכישה, נטלה חברת שטראוס קפה הלוואה קצרת מועד בסך 434 מיליון ש"ח נושאת ריבית שנתית בטווח של 1.5-2.0% אשר תוחלף בעתיד בחוב לזמן ארוך.

באור 6 - חברות בנות (המשך)
6.3 מידע בדבר חברה מאוחדת בעלת זכויות שאינן מקנות שליטה מהותיות

להלן מידע בדבר החברה הבת שטראוס קפה, אשר קיימות לגביה זכויות שאינן מקנות שליטה שהינן מהותיות לקבוצה (לפני ביטול עסקאות בין חברתיות):

31 בדצמבר		
2015	2016	
מיליוני ש"ח		
1,081	1,228	נכסים שוטפים
1,157	1,294	נכסים שאינם שוטפים
2,238	2,522	סך נכסים
400	399	התחייבויות שוטפות
51	48	התחייבויות שאינן שוטפות
451	447	סך התחייבויות
1,787	2,075	סה"כ נכסים נטו 100%
449	521	זכויות שאינן מקנות שליטה

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2014	2015	2016	
מיליוני ש"ח			
2,047	1,947	1,949	הכנסות
259	192	269	רווח
(273)	(389)	99	רווח (הפסד) כולל אחר
(14)	(197)	368	סה"כ רווח (הפסד) כולל
(3)	(49)	92	רווח (הפסד) כולל המיוחס לזכויות שאינן מקנות שליטה
218	118	344	תזרים מזומנים מפעילות שוטפת
(48)	(29)	20	תזרים מזומנים שנבע מפעילות (ששימש לפעילות) השקעה
(173)	(92)	(102)	תזרים מזומנים ששימש לפעילות מימון ללא דיבידנד לזכויות שאינן מקנות שליטה
(59)	(42)	(21)	דיבידנד ששולם לזכויות שאינן מקנות שליטה (1)
(7)	(19)	(7)	השפעת תנודות בשער החליפין על יתרת המזומנים
(69)	(64)	234	סה"כ גידול (קטיון) במזומנים ושווי מזומנים

(1) בחודש פברואר 2016 חילקה חברת הבת, שטראוס קפה, דיבידנד בדרך של הפחתת הון לבעלי המניות אשר מתוכו סך של כ- 21 מיליוני ש"ח שולם לבעלי הזכויות אשר אינן מקנות שליטה.

6.4 עסקאות עם זכויות שאינן מקנות שליטה

במהלך שנת 2016 רכשה החברה כ- 12% נוספים מהמניות הרגילות ומניות הבכורה הניתנות לפדיון של חברת שטראוס מים בע"מ תמורת סך כולל של כ- 56 ו- 13 מיליוני ש"ח בהתאמה, ובכך הגדילה החברה את שיעור ההחזקה שלה מ- 88% ל- 100%. כתוצאה מהרכישות הכירה החברה בגידול בזכויות שאינן מקנות שליטה בסך של כ- 21 מיליוני ש"ח ובקיטון בקרן עסקאות עם בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה בסך של כ- 77 מיליוני ש"ח. עד למועד הדוח הכספי שולמו בגין הרכישות כ- 52 מיליוני ש"ח, יתרת התשלום הועברה בינואר 2017.

באור 7 - מזומנים ושווי מזומנים

31 בדצמבר	
2015	2016
מיליוני ש"ח	
147	189
413	522
560	711

מזומנים ויתרות בבנקים

פקדונות

באור 8 - ניירות ערך ופקדונות

31 בדצמבר 2015		31 בדצמבר 2016	
שיעור הריבית	מיליוני ש"ח	שיעור הריבית	מיליוני ש"ח
0.35%-1.49%	15	0.35%-1.49%	7
	27		27
	18		19
	45		46
	60		53

פקדונות וניירות ערך לא סחירים -
פיקדון שקלי

ניירות ערך סחירים -

אגרות חוב ממשלתיות

אגרות חוב קונצרניות

באור 9 – לקוחות
9.1 הרכב

31 בדצמבר	
2015	2016
מיליוני ש"ח	
950	911
(24)	(30)
926	881

חובות פתוחים

בניכוי הפרשה לחובות מסופקים

9.2 להלן ניתוח גיול חובות הלקוחות:

31 בדצמבר 2015		31 בדצמבר 2016	
הפרשה לחובות מסופקים	ברוטו	הפרשה לחובות מסופקים	ברוטו
מיליוני ש"ח			
(1)	881	(4)	835
-	32	-	38
(1)	10	-	7
-	2	-	2
-	1	(2)	2
(22)	24	(24)	27
(24)	950	(30)	911

אינם בפיגור

פיגור של 1-30 יום

פיגור של 31-60 יום

פיגור של 61-90 יום

פיגור של 91-120 יום

פיגור של למעלה מ-120 יום

באור 9 – לקוחות (המשך)
9.3 התנועה בהפרשה לחובות מסופקים במשך התקופה:

2015	2016	
מיליוני ש"ח		
45	24	יתרה ליום 1 בינואר
7	7	הפסד שהוכר מירידת ערך בתקופה
(26)	-	חובות מסופקים שהפכו לאבודים
(2)	(1)	השפעת שינויים בשערי חליפין
24	30	יתרה ליום 31 בדצמבר

9.4 החשיפה המירבית לסיכון אשראי בגין לקוחות במועד הדיווח לפי סוג הלקוח:

31 בדצמבר		
2015	2016	
מיליוני ש"ח		
*497	473	שוק לקוחות גדולים
*190	151	שוק פרטי
*166	165	מחוץ לבית
73	92	אחרים
926	881	סה"כ

* הוצג מחדש

באור 10 - חייבים ויתרות חובה

31 בדצמבר		
2015	2016	
מיליוני ש"ח		
11	17	מקדמות לספקים
6	6	מוסדות
10	9	הלוואות שהוענקו, כולל חלויות שוטפות של הלוואות לזמן ארוך
19	15	הכנסות לקבל
41	21	נגזרים (1)
25	10	יתרות מול חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
59	47	הוצאות מראש
12	31	חייבים שונים (2)
183	156	

- (1) כולל פקדונות משועבדים לצורך הבטחת נגזרים ליום 31 בדצמבר 2016 ו- 2015 בסך של כ- 8 ו- 26 מיליוני ש"ח, בהתאמה.
- (2) כולל חייבים בגין ביטוח והחזרי מע"מ ליום 31 בדצמבר 2016 בסך של כ- 16 מיליוני ש"ח בגין חוב של רשת מגה קמעונאות בע"מ.

באור 11 - מלאי

31 בדצמבר		
2015	2016	
מיליוני ש"ח		
271	240	חומרי גלם
55	59	חומרי אריזה
17	22	תוצרת בלתי גמורה
226	205	תוצרת גמורה (כולל מוצרים קנויים)
12	11	חלפים וציוד עזר
581	537	

באור 12 - השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני
12.1 חברות מוחזקות מהותיות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני

מדינת ההתאגדות ומקום הפעילות העיקרי	אחוז מכלל ההון והשליטה ליום 31 בדצמבר			
	2014	2015	2016	
ברזיל	50%	50%	50%	(1) Três Corações Alimentos S.A.
ארה"ב	50%	50%	50%	(2) Sabra Dipping Company

(1) חברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני של הקבוצה ושל חברת האחזקות הברזילאית Sao Miguel, המפתחת, מעבדת, מוכרת, משווקת ומפיצה מגוון מוצרי קפה ממותגים, מוצרי תירס, מכונות קפה, מסנני נייר לקפה פילטר, קפה נמס, קפוצ'ינו, קפוצ'ינו נוזלי (liquid cappuccino), משקאות שוקו ואבקות מיץ, וכן מוכרת קפה ירוק בעיקר ללקוחות מחוץ לברזיל.

(2) חברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני של הקבוצה ושל פפסיקו, המפתחת, מייצרת, מוכרת, משווקת ומפיצה מטבלים וממרחים מצוננים ברחבי ארה"ב וקנדה.

באור 12 - השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני (המשך)
12.2
מידע תמציתי בדבר חברות מוחזקות מהותיות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני

Três Corações Alimentos S.A		Sabra Dipping Company		
31 בדצמבר		31 בדצמבר		
2015	2016	2015	2016	
מיליוני ש"ח				
773	1,091	336	324	נכסים שוטפים
				מתוכם :
158	102	99	115	מזומנים ושווי מזומנים
*462	653	691	696	נכסים שאינם שוטפים
*1,235	1,744	1,027	1,020	סך נכסים
*463	779	257	236	התחייבויות שוטפות
				מתוכן :
192	352	140	102	התחייבויות פיננסיות שאינן ספקים, זכאים אחרים והפרשות
*248	195	29	196	התחייבויות שאינן שוטפות
				מתוכן :
182	158	26	192	התחייבויות פיננסיות שאינן ספקים, זכאים אחרים והפרשות
*711	974	286	432	סך התחייבויות
524	770	741	588	סה"כ נכסים נטו 100%
262	385	371	294	חלק החברה בנכסים נטו
172	190	110	108	התאמות אחרות
434	575	481	402	ערך בספרים של ההשקעה

* סווג מחדש

Três Corações Alimentos S.A			Sabra Dipping Company			
לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2014	2015	2016	2014	2015	2016	
מיליוני ש"ח						
3,593	2,982	3,459	1,288	1,422	1,328	הכנסות
278	202	212	92	102	63	רווח לשנה
(38)	(293)	120	58	2	(14)	רווח (הפסד) כולל אחר
240	(91)	332	150	104	49	סך רווח (הפסד) כולל 100%
						מתוכו :
33	31	34	28	42	50	פחת והפחתות
11	10	12	-	-	-	הכנסות ריבית
23	25	35	10	9	7	הוצאות ריבית
(27)	(18)	(50)	*(69)	*(76)	*(49)	הוצאות מסים על הכנסה
4	(69)	34	12	-	(2)	התאמות אחרות
124	(114)	200	87	52	22	חלק החברה ברווח (הפסד) הכולל שהוצג בספרים

** מס בגין חברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני הנישומה בחברה המחזיקה SE USA Inc.

באור 12 - השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני (המשך)
12.3 מידע תמציתי מצרפי בדבר חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני שאינן מהותיות בפני עצמן

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2014	2015	2016	
מיליוני ש"ח			
76	103	142	ערך בספרים של ההשקעות
(1)	8	16	חלק הקבוצה ברווח (הפסד)
(4)	(5)	(2)	חלק הקבוצה בהפסד כולל אחר
(5)	3	14	חלק הקבוצה בסך הרווח (הפסד) הכולל

12.4 פרטים בדבר דיבידנדים שהתקבלו מחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2014	2015	2016	
מיליוני ש"ח			
55	2	60	(1) Três Corações Alimentos S.A.
21	13	123	Sabra Dipping Company
20	33	13	שטראוס פריטו-ליי בע"מ
96	48	196	

(1) כולל דיבידנד מחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני שאינן מהותיות בפני עצמן בברזיל בסך של כ- 6 מיליוני ש"ח בשנת 2014. חלקה של החברה בעודפים של Três Corações Alimentos S.A. ליום 31 בדצמבר 2016, ליום 31 בדצמבר 2015 וליום 31 בדצמבר 2014 הינו כ- 283 מיליוני ש"ח, כ- 180 מיליוני ש"ח וכ- 192 מיליוני ש"ח, בהתאמה, מתוכם סך של כ- 25 מיליוני ש"ח, 16 מיליוני ש"ח וכ- 18 מיליוני ש"ח, בהתאמה, מוחזק כקרן משפטית, אשר יכולה לשמש רק לצורך הגדלת הון או ספיגת הפסדים משפטיים וסך של כ- 74 מיליוני ש"ח כ- 78 מיליוני ש"ח וכ- 85 מיליוני ש"ח, בהתאמה, נכללים בקרן תמריצי מס אשר התקבלה החלטה על ידי הנהלת החברה כי לא יחולקו כדיבידנד. אם Três Corações Alimentos S.A. תחלק את קרן תמריצי המס בעתיד, בגין הסכום שמחולק ישולם מס נוסף לרשויות המס.

12.5 צירוף דוחות כספיים

הקבוצה מצרפת לדוחות כספיים מאוחדים אלה את הדוחות הכספיים המאוחדים של Três Corações Alimentos S.A. מטבע הצגת הדוחות של חברה זו הינו הריאל הברזילאי.

להלן שערי החליפין סגירה וממוצע ושיעורי השינוי שחלו בשערי החליפין של הריאל בתקופת הדיווח:

שער החליפין של הריאל הברזילאי ביחס לשקל			
שיעור השינוי %	שער חליפין ממוצע לתקופה	שער חליפין סגירה לתקופה	
19.7	1.11	1.18	לשנה שהסתיימה ביום:
(32.9)	1.19	0.98	31 בדצמבר 2016
			31 בדצמבר 2015

באור 12 - השקעות בחברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני (המשך)

12.6 פרטים נוספים לגבי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני של הקבוצה

12.6.1 בתקופת הדוח חברת פפסיקו-שטראוס מטבילים וממרחים (להלן: "אובלה"), חברה בשליטה משותפת של שטראוס ושל פפסיקו המטופלת לפי שיטת השווי המאזני, התקשרה בהסכם לרכישת 100% מהון המניות של חברת Florentin B.V. (להלן: "פלורנטיין"). פלורנטיין הינה חברה הולנדית העוסקת בפיתוח וייצור של מוצרי חומס, פלאפל, ממרחים ופיתות העשויים מחומרי גלם אורגניים, ומשווקת את מוצריה במערב אירופה בעיקר בהולנד, גרמניה וצרפת. לפלורנטיין כ- 40 עובדים ומפעל בהולנד וכן מחזור המכירות בשנת 2015 הינו כ- 5 מיליון אירו (כ- 22 מיליון ש"ח) על פי דוחותיה הכספיים. בתמורה לרכישת פלורנטיין, שילמה אובלה סך של כ- 38.5 מיליון ש"ח ועוד כ- 7.5 מיליון ש"ח (כ- 1.75 מיליון אירו) שישולמו במהלך שלוש שנים (מותנה בביצועים). הרכישה מומנה על ידי שטראוס ופפסיקו בחלקים שווים.

12.6.2 בתקופת הדוח חתמה Três Corações, חברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני בברזיל, על הסכם עם חברת הקפה Cia. Iguacu de Café Soluvel לרכישת הפעילות המיוחסת למותגי הקפה הקמעונאיים של חברת הקפה Cia Iguacu בדרום אמריקה, ובכלל זאת בברזיל. תמורת הרכישה שילמה Três Corações סכום של כ- 79 מיליון ש"ח (חלק הקבוצה 39 מיליון ש"ח), כולל ריבית שנצברה. בחודש יוני אושר ההסכם על ידי הרשויות הרגולטוריות בברזיל.

12.6.3 בתקופת הדוח ביצעה חברת Sabra Dipping Company, חברה בשליטה משותפת של שטראוס ושל פפסיקו המטופלת לפי שיטת השווי המאזני, איסוף (Recall) וולנטרי למספר מוצרי חומס המיוצרים ומשווקים בצפון אמריקה. למועד דוח זה הוכרה הכנסה לקבל בגין שיפוי ביטוחי בסך של כ- 23 מיליון ש"ח (חלק הקבוצה).

באור 13 - השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך

13.1 פילוח לפי סיווג ההשקעה

31 בדצמבר		
2015	2016	
מיליוני ש"ח		
29	9	פקדונות וחייבים אחרים לזמן ארוך (1)
26	28	השקעה בנכס פיננסי זמין למכירה
5	-	אופציה לרכישת מניות בחברה המטופלת לפי שיטת השווי המאזני
57	23	חייבים מסחריים לא שוטפים (2)
(4)	(4)	בניכוי חלויות שוטפות
(37)	(4)	בניכוי הפרשה לחובות מסופקים (3)
16	15	
174	133	הלוואות לא שוטפות לאחרים (ראה 13.2 ו-13.3 להלן)
(42)	(22)	בניכוי חלויות שוטפות
132	111	
208	163	

- (1) ליום 31 בדצמבר 2015 כולל חייבים בגין ביטוח והחזרי מע"מ בסך של כ- 22 מיליוני ש"ח בגין חוב של רשת מגה קמעונאות בע"מ. ליום 31 בדצמבר 2016, עקב גביית חלק מהחוב של מגה, הוקטנה יתרת החייבים כאמור וסווגה לזמן הקצר לסעיף "חייבים ויתרות חובה". ראה גם ביאור 28.1.3 בדבר סיכון אשראי מכשירים פיננסיים.
- (2) כולל יתרת לקוחות לזמן ארוך בגין רשת מגה קמעונאות בע"מ, יתרה בגין החכרת מכונות קפה בתשלומים וכן יתרת המחאות וכרטיסי אשראי לגבייה בחברת שטראוס מים. היתרות מהוונות לפי שיעור ריבית של 0.4%-3.0% (0.4%-3.0% בשנת 2015).
- (3) ליום 31 בדצמבר 2015 כולל סכום בסך 35 מיליוני ש"ח בגין חוב של רשת מגה קמעונאות בע"מ, אשר בגינו קיימת הכנסה לקבל בגין שיפוי ביטוחי והחזרי מע"מ בסכום של כ- 22 מיליוני ש"ח. ליום 31 בדצמבר 2016, עקב אישור הסדר נושים שאושר במהלך 2016, כולל סכום של 3 מיליוני ש"ח בגין חוב מגה. ראה גם ביאור 28.1.3 בדבר סיכון אשראי מכשירים פיננסיים.

13.2 פירוט ההלוואות לזמן ארוך ותנאיהן:

31 בדצמבר		
2015	2016	
שיעור ריבית		
ליום 31		
בסיס הצמדה	מיליוני ש"ח	
ש"ח לא צמוד	6	6
ש"ח לא צמוד	22	17
דולר	98	67
אירו	48	43
	174	133

הלוואות לעובדים
הלוואות לספקים ואחרים
הלוואה לחברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני
הלוואה במסגרת חכירה תפעולית- ראה באור 24.4.7

13.3 להלן מועדי הפירעון של הלוואות לזמן ארוך :

31 בדצמבר		
2015	2016	
מיליוני ש"ח		
42	22	בשנה הראשונה
20	6	בשנה השנייה
5	3	בשנה השלישית
2	46	בשנה הרביעית
105	56	בשנה החמישית ואילך
174	133	

באור 14 - רכוש קבוע
14.1 התנועה ברכוש הקבוע

סך הכל	שיפורים במושכר	ריהוט וציוד אחר	כלי רכב	מכונות וציוד	קרקע ומבנים
מיליוני ש"ח					
3,694	156	285	34	2,063	1,156
113	6	7	4	81	15
(84)	(14)	(9)	(6)	(53)	(2)
8	-	-	-	8	-
(8)	(1)	-	-	(7)	-
3,723	147	283	32	2,092	1,169
2,128	109	242	27	1,367	383
1	-	-	-	1	-
137	11	12	3	82	29
(67)	(7)	(7)	(6)	(46)	(1)
(10)	-	(1)	-	(8)	(1)
2,189	113	246	24	1,396	410
47	-	-	-	-	-
1,581	34	37	8	696	759

עלות
יתרה ליום 1 בינואר 2016
תוספות
גריעות
מיון ממלאי
השפעת שינויים בשערי חליפין
יתרה ליום 31 בדצמבר 2016
פחת והפסדים מירידת ערך
יתרה ליום 1 בינואר 2016
ירידת ערך
פחת לשנה
גריעות
השפעת שינויים בשערי חליפין
יתרה ליום 31 בדצמבר 2016
חלקי חילוף

יתרה ליום 31 בדצמבר 2016

סך הכל	שיפורים במושכר	ריהוט וציוד אחר	כלי רכב	מכונות וציוד	קרקע ומבנים
מיליוני ש"ח					
3,681	209	282	37	2,032	1,121
172	19	13	3	88	49
(117)	(71)	(8)	(4)	(32)	(2)
4	-	-	-	4	-
(46)	(1)	(2)	(2)	(29)	(12)
3,694	156	285	34	2,063	1,156
2,126	159	238	28	1,339	362
2	-	-	-	2	-
132	20	13	3	70	26
(110)	(70)	(8)	(3)	(27)	(2)
(22)	-	(1)	(1)	(17)	(3)
2,128	109	242	27	1,367	383
46	-	-	-	-	-
1,612	47	43	7	696	773

עלות
יתרה ליום 1 בינואר 2015
תוספות
גריעות
מיון ממלאי
השפעת שינויים בשערי חליפין
יתרה ליום 31 בדצמבר 2015
פחת והפסדים מירידת ערך
יתרה ליום 1 בינואר 2015
ירידת ערך
פחת לשנה
גריעות
השפעת שינויים בשערי חליפין
יתרה ליום 31 בדצמבר 2015
חלקי חילוף

יתרה ליום 31 בדצמבר 2015

14.2 רכישת רכוש קבוע באשראי

ליום 31 בדצמבר 2016 רכישות רכוש קבוע באשראי מסתכמות לסך של 30 מיליוני ש"ח (2015: 47 מיליוני ש"ח, 2014: 61 מיליוני ש"ח).

14.3 לפרטים בדבר שעבודים ראה באור 24.2.

באור 15 - נכסים בלתי מוחשיים
15.1 התנועה בנכסים הבלתי מוחשיים

מיתגים	תוכנות מחשב	מוניטין	מחקר ופיתוח	אחרים	סה"כ	
מיליוני ש"ח						
עלות						
326	312	580	54	110	1,382	יתרה ליום 1 בינואר 2016
-	17	-	7	-	24	רכישות
-	7	-	4	-	11	תוספות - פיתוח עצמי
(7)	(10)	-	(5)	(3)	(25)	גרועות
7	-	5	-	(3)	9	השפעת השינויים בשערי חליפין
326	326	585	60	104	1,401	יתרה ליום 31 בדצמבר 2016
הפחתה נצברת						
58	243	124	27	77	529	יתרה ליום 1 בינואר 2016
2	23	-	4	6	35	הפחתה לשנה
9	-	-	-	-	9	ירידת ערך
(7)	(10)	-	-	(2)	(19)	גרועות
(2)	(1)	(5)	-	(2)	(10)	השפעת השינויים בשערי חליפין
60	255	119	31	79	544	יתרה ליום 31 בדצמבר 2016
266	71	466	29	25	857	יתרה ליום 31 בדצמבר 2016
מיתגים	תוכנות מחשב	מוניטין	מחקר ופיתוח	אחרים	סה"כ	
מיליוני ש"ח						
עלות						
366	294	679	70	113	1,522	יתרה ליום 1 בינואר 2015
-	16	-	3	1	20	רכישות
-	6	-	2	-	8	תוספות - פיתוח עצמי
(6)	(2)	-	(21)	(1)	(30)	גרועות
(34)	(2)	(99)	-	(3)	(138)	השפעת השינויים בשערי חליפין
326	312	580	54	110	1,382	יתרה ליום 31 בדצמבר 2015
הפחתה נצברת						
49	221	182	24	67	543	יתרה ליום 1 בינואר 2015
3	26	-	6	8	43	הפחתה לשנה
17	-	1	7	5	30	ירידת ערך
(6)	(2)	-	(10)	-	(18)	גרועות
(5)	(2)	(59)	-	(3)	(69)	השפעת השינויים בשערי חליפין
58	243	124	27	77	529	יתרה ליום 31 בדצמבר 2015
268	69	456	27	33	853	יתרה ליום 31 בדצמבר 2015

באור 15- נכסים בלתי מוחשיים (המשך)

15.2 נכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר

ליום 31 בדצמבר 2016 כוללים הנכסים הבלתי מוחשיים סך של 261 מיליוני ש"ח המיוחס למותגים ולסימנים מסחריים בעלי אורך חיים שימושיים בלתי מוגדר (2015 : 260 מיליוני ש"ח). נכסים אלה הוערכו כבעלי אורך חיים שימושיים בלתי מוגדר, מכיוון שעל סמך ניתוח הגורמים הרלוונטיים, אין הגבלה נראית לעין של התקופה שבה הם חזויים להניב תזרימי מזומנים חיוביים לקבוצה.

ניתוח הגורמים הרלוונטיים כלל, בין היתר, את תחזיות ההנהלה לגבי משך השימוש הצפוי במותג או בסימן המסחרי; קיומן של הגבלות חוקיות או חוזיות על השימוש בהם; סקירת מעגל חיים אופייני למוצרים דומים הנמכרים תחת שמות מותג; קיומם של אינדיקטורים לשינוי בסגנון חיים, סביבה תחרותית, דרישות השוק ומגמות בענף; היסטוריית מכירות המוצרים תחת שם המותג, משך קיומו של המותג בשוק ומודעות השוק לשם המותג או לסימן המסחרי. כמו כן, הובאו בחשבון תקופות השימוש במותגים דומים בתעשייה בה פועלת הקבוצה.

15.3 בדיקות ירידת ערך ליחידות מניבות מזומנים הכוללות מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר

היחידות הבאות כוללות ערכים בספרים של מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים מהותיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר בספרים:

נכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר		מוניטין		
31 בדצמבר		31 בדצמבר		
2015	2016	2015	2016	
מיליוני ש"ח		מיליוני ש"ח		
-	-	76	76	ישראל
102	102	154	154	מים
9	-	-	-	סרביה
60	55	64	58	פולין
73	88	92	112	רוסיה
16	16	70	66	רומניה
260	261	456	466	

הסכומים ברי ההשבה של היחידות מניבות המזומנים מבוססים על חישוב שווי השימוש. חישובים אלה משתמשים בתחזיות תזרימי המזומנים המבוססות על תוכניות הפעילות האסטרטגית (SOP) לתקופות של עד חמש שנים המעודכנות ביותר של היחידה הרלוונטית. תזרימי המזומנים לתקופות נותרות מחושבים תוך שימוש בשיעור הצמיחה הרלוונטי, אשר מביא בחשבון את שיעור הצמיחה הצפוי של הקטגוריה, הענף, הארץ והאוכלוסייה. תזרימי המזומנים הונו בשיעורי היוון המשקפים את הסיכון של היחידות מניבות המזומנים.

באור 15 - נכסים בלתי מוחשיים (המשך)
15.3 בדיקות ירידת ערך ליחידות מניבות מזומנים הכוללות מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים בעלי אורך חיים בלתי מוגדר (המשך)

להלן ההנחות העיקריות, בפילוח לפי מגזרי פעילות:

31 בדצמבר 2015		31 בדצמבר 2016		
שיעור הייוון	שיעור צמיחה בטווח הארוך	שיעור הייוון	שיעור צמיחה בטווח הארוך	
13.0%	2.0%	13.0%	2.0%	ישראל (1) תענוג והנאה
11.8%-13.6%	2.0%	11.8%-13.6%	2.0%	בריאות ואיכות חיים
10.6%-16.4%	(0.15%)-3.0%	9.2%-16.8%	0%-0.1%	קפה בינלאומי (2)(3)
13.8%	2.0%	14.3%	2.0%	אחר

(1) לאור עמידה בתנאי סעיף 99 לתקן חשבונאות IAS 36, ירידת ערך נכסים, ביחס ליחידות מניבות המזומנים במגזר תענוג והנאה, ומספר יחידות מניבות מזומנים במגזר בריאות ואיכות חיים, בחינת ירידת הערך של יחידות אלה התבססה על הסכום בר ההשבה, ועל ההנחות שעמדו בבסיסו, ליום 31 בדצמבר 2015.

(2) עקב העלייה במחירי הקפה הירוק וצפי לשחיקה ברווחיות של Strauss Adriatic d.o.o (חברת בת של חברת שטראוס קפה ביו), בחנה החברה את סכום בר ההשבה של היחידה ליום 30 בספטמבר, 2016. סכום זה משקף את שווי השימוש ומחושב על ידי הייוון תזרים המזומנים העתידיים הצפויים מהיחידה, לפי שיעור הייוון לפני מס של 16.8%. הערכה זו לא כללה הנחה של צמיחה לטווח ארוך. כתוצאה מכך, רשמה הקבוצה הפסד מירידת ערך נכסים בלתי מוחשיים בסך של כ- 9 מיליוני ש"ח. ההפסד האמור נכלל בסעיף הוצאות אחרות בדוחות על הרווח והפסד של הקבוצה. בשנת 2015 הכירה החברה בהפסד מירידת ערך בגין נכסים בלתי מוחשיים המיוחסים לפעילות בסרביה בסך של כ- 22 מיליון ש"ח, תוך שימוש בשיעור הייוון לפני מס של כ-16%, עם הנחת שיעור צמיחה לטווח ארוך של 0%.

(3) בשנת 2015 הערכת השווי של הפעילות ברוסיה נעשתה על בסיס נומינלי. בשנת 2016, בעקבות היציבות היחסית ברוסיה, הערכת השווי נעשתה על בסיס ריאלי. בסיס זה הוביל לירידה בשיעור הצמיחה בטווח הארוך ושיעור ההיוון.

באור 16 - נדל"ן להשקעה
16.1 התנועה בנדל"ן להשקעה

2015	2016	
מיליוני ש"ח		
29	7	יתרה ליום 1 בינואר
-	1	תוספות
(22)	-	סיווגים בין נדל"ן להשקעה לנכסים מוחזקים למכירה
7	8	יתרה ליום 31 בדצמבר

באור 16 - נדל"ן להשקעה (המשך)
16.2 זכויות במקרקעין

נכסי הנדל"ן להשקעה כוללים מקרקעין בגבעתיים ובחו"ל בבעלות חברות בנות בסך של כ- 6 ו- 2 מיליוני ש"ח, בהתאמה, ליום 31 בדצמבר 2016 (ליום 31 בדצמבר 2015 כ- 5 ו- 2 מיליוני ש"ח בהתאמה). בנוסף, בבעלות החברה מקרקעין בצפת אשר עלותו בספרים זניחה.

16.3 נכסים מוחזקים למכירה

לתאריך הדוח, השווי ההוגן של הנכסים המוחזקים למכירה קרוב לערך בספרים שלהם.

16.4 לפרטים לגבי שעבודים ראה באור 24.2.
באור 17 - ספקים

31 בדצמבר	
2015	2016
מיליוני ש"ח	
711	742
2	1
713	743

חובות פתוחים
שטורות לפירעון

* למידע בדבר ספקים המהווים צדדים קשורים ובעלי עניין, ראה באור 37.

באור 18 - זכאים ויתרות זכות

31 בדצמבר	
2015	2016
מיליוני ש"ח	
144	185
15	30
5	28
21	38
177	188
82	86
13	-
60	54
5	10
9	23
531	642

עובדים והתחייבויות אחרות בשל שכר ומשכורת
מוסדות
עסקאות משותפות
נגזרים
הוצאות לשלם
פקדונות ובטחונות מלקוחות ומפיצים
מניות בכורה ניתנות לפדיון
הכנסות נדחות
מקדמות מלקוחות
זכאים אחרים

באור 19 - הפרשות
19.1 תנועה במהלך התקופה

סה"כ	אחריות	תביעות משפטיות	שינוי מבני
מיליוני ש"ח			
34	19	11	4
24	21	1	2
(25)	(19)	(2)	(4)
(2)	-	(2)	-
31	21	8	2

יתרה ליום 1 בינואר 2016
הפרשות שנוצרו במהלך התקופה
הפרשות שנוצלו במהלך התקופה
הפרשות שבוטלו במהלך התקופה
יתרה ליום 31 בדצמבר 2016

19.2 הפרשות בגין תביעות משפטיות - ראה באורים 3.13 ו- 24.1.
באור 20 - הלוואות ואשראי
20.1 אשראי לזמן קצר וחלויות שוטפות של הלוואות והתחייבויות אחרות לזמן ארוך:

31 בדצמבר	
2015	2016
מיליוני ש"ח	
178	196
40	18
141	129
359	343

חלויות שוטפות של אגרות חוב
הלוואות לזמן קצר מבנקים
חלויות שוטפות של הלוואות לזמן ארוך

20.2 הרכב התחייבויות שאינן שוטפות:

31 בדצמבר	
2015	2016
מיליוני ש"ח	
1,012	831
628	691
450	338
6	6
2,096	1,866
(319)	(325)
1,777	1,541

אגרות חוב
הלוואות מאחרים (*)
הלוואות מבנקים (*)
התחייבות בגין חכירה מימונית
בניכוי חלויות שוטפות

* ליום 31 בדצמבר 2016 עלה השווי ההוגן של ההלוואות על ערךן בספרים בכ- 83 מיליוני ש"ח (2015: כ- 118 מיליוני ש"ח). השווי ההוגן של ההלוואות נמדד על בסיס הערך הנוכחי של תזרימי המזומנים העתידיים בגין מרכיב הקרן והריבית, המהווים על פי שער ריבית אג"ח ממשלת ישראל במח"מ דומה בתוספת ההתאמות הנדרשות בגין פרמיית הסיכון של שטראוס ופרמיית אי-סחירות נכון לתאריך הדוחות הכספיים (רמה 2).

31 בדצמבר 2016									
ערך	ערך נקוב	שנת הפדיון	ריבית נומינלית %	בסיס הצמדה	מטבע	סכום האשראי המקורי	מועד נטילת האשראי	סוג	זהות הלווה
בספרים	מיליוני ש"ח								
355	297	2017-2018	4.1	צמוד	ש"ח	770	פברואר 2007	אג"ח סדרה ב' (ראה 20.4)	החברה
476	465	2017-2023	4.5	לא צמוד	ש"ח	465	ינואר 2013/יוני 2014	אג"ח סדרה ד' (ראה 20.4)	החברה
102	100	2019-2022	3.95	צמוד	ש"ח	100	ספטמבר 2011	הלוואות מבנקים	החברה
100	100	2019-2022	6.3	לא צמוד	ש"ח	100	ספטמבר 2011	הלוואות מבנקים	החברה
46	46	2017	2.9	לא צמוד	ש"ח	185	דצמבר 2013	הלוואות מבנקים	חברה בת
239	239	2017-2022	5.82	לא צמוד	ש"ח	300	ינואר 2011	הלוואות מאחרים	החברה
364	357	2017-2022	3.55	צמוד	ש"ח	372	אפריל 2012	הלוואות מאחרים	החברה
83	83	2017-2021	1.69	לא צמוד	ש"ח	100	מרס 2016	הלוואות מאחרים	חברה בת

31 בדצמבר 2015									
ערך	ערך נקוב	שנת הפדיון	ריבית נומינלית %	בסיס הצמדה	מטבע	סכום האשראי המקורי	מועד נטילת האשראי	סוג	זהות הלווה
בספרים	מיליוני ש"ח								
534	446	2016-2018	4.1	צמוד	ש"ח	770	פברואר 2007	אג"ח סדרה ב' (ראה 20.4)	החברה
478	465	2017-2023	4.5	לא צמוד	ש"ח	465	ינואר 2013/יוני 2014	אג"ח סדרה ד' (ראה 20.4)	החברה
102	100	2019-2022	3.95	צמוד	ש"ח	100	ספטמבר 2011	הלוואות מבנקים	החברה
100	100	2019-2022	6.3	לא צמוד	ש"ח	100	ספטמבר 2011	הלוואות מבנקים	החברה
93	93	2016-2017	2.9	לא צמוד	ש"ח	185	דצמבר 2013	הלוואות מבנקים	חברה בת
250	250	2016-2022	5.82	לא צמוד	ש"ח	300	ינואר 2011	הלוואות מאחרים	החברה
369	361	2016-2022	3.55	צמוד	ש"ח	372	אפריל 2012	הלוואות מאחרים	החברה

20.3.1 בחודש ינואר 2017 נטלה חברת בת הלוואה מאחרים בסך 100 מיליוני ש"ח. ההלוואה אינה צמודה למדד המחירים לצרכן ונושאת ריבית שנתית בשיעור של כ- 2%, ומועדי הפרעון הצפויים הינם 2017-2022.

20.3.2 לפרטים בדבר הלוואה שנטלה חברת הבת שטראוס קפה בי.וי לאחר תאריך הדוח על המצב הכספי ראה באור 6.2.3.

באור 20 - הלוואות ואשראי (המשך)

20.4 פרטים בדבר סדרות אגרות החוב שהונפקו על ידי החברה ובמחזור

הרחבת סדרה ד'	סדרה ד'	סדרה ב'	
11.6.2014	23.1.2013	25.2.2007	מועד הנפקה
12.6.2014	27.1.2013	21.5.2007	רישום למסחר
קבועה	קבועה	קבועה	סוג ריבית
4.5%	4.5%	4.1% (עד לרישום למסחר היה שיעור הריבית 4.7%)	שיעור ריבית שנתי
3.0%	4.7%	4.2%	שיעור הריבית האפקטיבית במועד הרישום למסחר המביא בחשבון עלויות הנפקה
216 מיליון ש"ח	249 מיליון ש"ח	770 מיליון ש"ח	ערך נקוב במועד ההנפקה
216 מיליון ש"ח	249 מיליון ש"ח	297 מיליון ש"ח	ערך נקוב נומינלי ליום 31.12.2016
לא רלוונטי	לא רלוונטי	355 מיליון ש"ח	ערך נקוב צמוד למדד ליום 31.12.2016
230 מיליון ש"ח	246 מיליון ש"ח	355 מיליון ש"ח	ערך בספרים של אגרות החוב ליום 31.12.2016
2 מיליון ש"ח	3 מיליון ש"ח	6 מיליון ש"ח	ערך בספרים של ריבית לשלם ליום 31.12.2016
245 מיליון ש"ח	282 מיליון ש"ח	368 מיליון ש"ח	שווי שוק ליום 31.12.2016
קרן וריבית אינן צמודות למדד כלשהו.	קרן וריבית אינן צמודות למדד כלשהו.	קרן וריבית צמודות למדד המחירים לצרכן בגין חודש ינואר 2007.	תנאי הצמדה
7 תשלומים שנתיים ב-31.3 של כל שנה מ-2017 עד 2023. תשלום ראשון 4%, שני ושלישי 6% כ"א, רביעי 13%, חמישי וששי 15% כ"א ושביעי 41% ריבית חצי שנתי ב-31 במרס וב-30 בספטמבר החל מ-2014 ועד 31 במרס 2023 אין מידרוג; מעלות	7 תשלומים שנתיים ב-31.3 של כל שנה מ-2017 עד 2023. תשלום ראשון 4%, שני ושלישי 6% כ"א, רביעי 13%, חמישי וששי 15% כ"א ושביעי 41% ריבית חצי שנתי ב-31 במרס וב-30 בספטמבר החל מ-2013 ועד 31 במרס 2023 אין מידרוג; מעלות	5 תשלומים שנתיים שווים ביום 1 בפברואר של כל שנה מ-2014 ועד 2018 ריבית חצי שנתי ביום 1 בפברואר ויום 1 באוגוסט מ-2007 אין מידרוג; מעלות	מועדי תשלום קרן
7 תשלומים שנתיים ב-31.3 של כל שנה מ-2017 עד 2023. תשלום ראשון 4%, שני ושלישי 6% כ"א, רביעי 13%, חמישי וששי 15% כ"א ושביעי 41% ריבית חצי שנתי ב-31 במרס וב-30 בספטמבר החל מ-2014 ועד 31 במרס 2023 אין מידרוג; מעלות	7 תשלומים שנתיים ב-31.3 של כל שנה מ-2017 עד 2023. תשלום ראשון 4%, שני ושלישי 6% כ"א, רביעי 13%, חמישי וששי 15% כ"א ושביעי 41% ריבית חצי שנתי ב-31 במרס וב-30 בספטמבר החל מ-2013 ועד 31 במרס 2023 אין מידרוג; מעלות	5 תשלומים שנתיים שווים ביום 1 בפברואר של כל שנה מ-2014 ועד 2018 ריבית חצי שנתי ביום 1 בפברואר ויום 1 באוגוסט מ-2007 אין מידרוג; מעלות	מועדי תשלום ריבית
7 תשלומים שנתיים ב-31.3 של כל שנה מ-2017 עד 2023. תשלום ראשון 4%, שני ושלישי 6% כ"א, רביעי 13%, חמישי וששי 15% כ"א ושביעי 41% ריבית חצי שנתי ב-31 במרס וב-30 בספטמבר החל מ-2014 ועד 31 במרס 2023 אין מידרוג; מעלות	7 תשלומים שנתיים ב-31.3 של כל שנה מ-2017 עד 2023. תשלום ראשון 4%, שני ושלישי 6% כ"א, רביעי 13%, חמישי וששי 15% כ"א ושביעי 41% ריבית חצי שנתי ב-31 במרס וב-30 בספטמבר החל מ-2013 ועד 31 במרס 2023 אין מידרוג; מעלות	5 תשלומים שנתיים שווים ביום 1 בפברואר של כל שנה מ-2014 ועד 2018 ריבית חצי שנתי ביום 1 בפברואר ויום 1 באוגוסט מ-2007 אין מידרוג; מעלות	בטוחות או שעבדים שם חברה מדרגת דירוג במועד ההנפקה
7 תשלומים שנתיים ב-31.3 של כל שנה מ-2017 עד 2023. תשלום ראשון 4%, שני ושלישי 6% כ"א, רביעי 13%, חמישי וששי 15% כ"א ושביעי 41% ריבית חצי שנתי ב-31 במרס וב-30 בספטמבר החל מ-2014 ועד 31 במרס 2023 אין מידרוג; מעלות	7 תשלומים שנתיים ב-31.3 של כל שנה מ-2017 עד 2023. תשלום ראשון 4%, שני ושלישי 6% כ"א, רביעי 13%, חמישי וששי 15% כ"א ושביעי 41% ריבית חצי שנתי ב-31 במרס וב-30 בספטמבר החל מ-2013 ועד 31 במרס 2023 אין מידרוג; מעלות	5 תשלומים שנתיים שווים ביום 1 בפברואר של כל שנה מ-2014 ועד 2018 ריבית חצי שנתי ביום 1 בפברואר ויום 1 באוגוסט מ-2007 אין מידרוג; מעלות	דירוג במועד הדיווח

לפרטים בדבר אמות מידה פיננסיות לגבי אג"ח סדרה ד', ראה באור 20.6.

20.5 לגבי שעבדים וערבויות ראה באורים 24.2 ו-24.3.

20.6 אמות מידה פיננסיות

קיימת התחייבות של החברה לטובת בנקים בארץ, תאגידים מוסדיים מהם החברה נטלה הלוואות ולטובת מחזיקי אג"ח סדרה ד' לעמוד בשתי התניות: שיעור הון עצמי (ללא זכויות שאינן מקנות שליטה) מסך הדוח על המצב הכספי שלא יפחת מ-20%, ויחס חוב פיננסי נטו ל-EBITDA שלא יעלה על 4. החברה אינה כפופה לדרישות הון חיצוניות.

לחברה קיימת הלוואה מתאגיד מוסדי ובה נקבע מגננון הדרגתי של תוספת ריבית במקרה של עליה ביחס הפיננסי כאמור מעבר ל-3 ומתחת ל-4 (ובלבד שתוספת הריבית לא תעלה על 0.25%).

באשר לאג"ח סדרה ד', נקבע בהסכם כי עמידת החברה ביחסים הפיננסיים האמורים תחושב על פי התקנה החשבונאית החלה על החברה. במקרה של חידוש בתקנה החשבונאית אשר בעטיו החברה לא תעמוד במי מהיחסים הפיננסיים למשך תקופה העולה על שני רבעונים רצופים, או למשך תקופה של לפחות שני דוחות כספיים שנתיים רצופים, לפי העניין, החברה תהא רשאית לערוך, לצורך חישוב עמידתה ביחסים הפיננסיים, בהם החברה לא עומדת כאמור, מאזן ודוח רווח והפסד פרופורמה, במתכונת מקוצרת הכוללת באורים מהותיים ורלבנטיים בלבד, סקורים (אך לא מבוקרים) בהתאם לתקנה החשבונאית שלפיה נערכו הדוחות הכספיים של החברה ליום 30 בספטמבר 2012.

אי עמידה ביחסים הפיננסיים האמורים, למשך תקופה העולה על שני רבעונים רצופים וזאת גם על בסיס דוח הפרפורמה, תזכה את מחזיקי אגרות החוב מסדרה ד' בתוספת ריבית, כנקוב בתעודת האג"ח. במידה שהיחס

באור 20 - הלוואות ואשראי (המשך)
20.6 אמות מידה פיננסיות (המשך)

בין החוב הפיננסי נטו בדוחות הכספיים המאוחדים של החברה ל- EBITDA השנתית עלה על 7, גם על פי דוחות הפרופורמה, וזאת לפחות בשני דוחות כספיים שנתיים רצופים, תהווה ההפרה עילה למחזיקי אגרות החוב באותה עת לפירעון מיידי. כמו כן, אם דירוג אגרות החוב מסדרה ד' יורד מתחת ל- BB מינוס, בחלוף 45 יום ממועד ההודעה על עדכון הדירוג כאמור, ובתנאי שהדירוג לא הועלה, למחזיקי אגרות החוב מסדרה ד' עילה לפירעון מיידי.

נכון ליום 31 בדצמבר 2016 ובמהלך שנת 2016 עמדה החברה בכל התנאים וההתחייבויות לפי שטר הנאמנות לאגרות חוב סדרה ד'. בנוסף, נכון ליום 31 בדצמבר 2016 ובמהלך שנת 2016 לא התקיימו התנאים המקימים עילה להעמדת תעודות ההתחייבות לפירעון מיידי או למימוש בטוחות שניתנו להבטחת התשלום למחזיקי תעודות ההתחייבות.

בנוסף, לשתי חברות בנות נקבעו אמות מידה פיננסיות לטובת בנקים בארץ. למועד הדוח, החברות הבנות עומדות בתנאים אלו.

באור 21 - זכאים ויתרות זכות לזמן ארוך

31 בדצמבר		
2015	2016	
מיליוני ש"ח		
6	3	הוצאות לשלם
31	33	הכנסה נדחית
24	-	נגזרים
17	12	התחייבות בגין הסכמים בתנאים נחותים
8	11	מוסדות
2	1	זכאים אחרים
88	60	

באור 22 - הטבות לעובדים

22.1 על פי חוקי העבודה בישראל נדרשת הקבוצה לשלם פיצויי פיטורין לעובדים שפוטרו או פרשו (לרבות כאלה שעזבו בשל נסיבות ספציפיות אחרות). חישוב ההתחייבות לתשלום פיצויי פיטורין מבוצע בהתאם להסכמי העבודה שבתוקף, בהתבסס על מרכיבי השכר, אשר לדעת הנהלת החברה יוצרים מחויבות לתשלום פיצויי פיטורין.

לחברה שתי תוכניות לפיצויים: תכנית אחת בהתאם להוראות סעיף 14 לחוק פיצויי פיטורין, אשר מטופלת כתכנית להפקדה מוגדרת; תכנית שניה בגין עובדים, שלגביהם סעיף 14 אינו חל, אשר מטופלת כתכנית להטבה מוגדרת. התחייבות הקבוצה בישראל לשלם פיצויי פיטורין לעובדים מכוסה בעיקרה על ידי הפקדות שוטפות על

שם העובדים בקופות פנסיה ופיצויים מוכרות, ועל ידי רכישת פוליסות בחברות ביטוח, אשר מטופלות כנכסי תכנית.

נוסף על תוכניות אלה, יש לחברה מחויבות לשלם דמי הסתגלות לעובדים בכירים. התחייבות הקבוצה לתשלום דמי הסתגלות אינה מכוסה על-ידי הפקדות שוטפות על שם העובדים.

22.2 לגבי הפעילות הבינלאומית, הטיפול בהטבות לעובדים נעשה בהתאם לדרישות החוק הקיימות בכל מדינה בה הקבוצה פועלת. דרישות חוק אלה דורשות בדרך כלל הפקדות חודשיות לתוכניות ממשלתיות.

לקבוצה יש מחויבות לתשלום הטבות לעובדים מסוימים בהתאם לחוקי העסקה אישיים. בנוסף, לקבוצה יש מחויבות לתשלום הטבות לעובדים שיצאו לגמלאות, בהתאם לחוקים המקומיים. הטבות אלה טופלו כתכנית להטבה מוגדרת.

באור 22 - הטבות לעובדים (המשך)
22.3 הרכב

31 בדצמבר	
2015	2016
מיליוני ש"ח	
127	122
(72)	(75)
55	47

תוכניות להטבה מוגדרת
 ערך נוכחי של המחויבות
 שווי הוגן של נכסי התוכניות
סך הטבות לעובדים, נטו

22.4 תוכניות להטבה מוגדרת
22.4.1 התנועה בהתחייבות בגין תוכניות הטבה מוגדרת

2015	2016
מיליוני ש"ח	
132	127
(14)	(10)
11	8
1	(1)
(3)	(2)
127	122

התחייבות בגין תוכניות הטבה מוגדרות ליום 1 בינואר
 הטבות ששולמו על פי התוכניות
 עלויות שירות שוטף וריבית
 הפסדים אקטואריים
 התאמות אחרות
 התחייבות בגין תוכניות הטבה מוגדרות ליום 31 בדצמבר

22.4.2 הרכב נכסי תכנית הטבה מוגדרת

31 בדצמבר	
2015	2016
מיליוני ש"ח	
11	9
16	10
12	20
33	36
72	75

מזומנים ושווי מזומנים
 אג"ח ממשלתיות
 אג"ח קונצרניות
 מכשירים הונניים ונכסי נדל"ן
סך נכסי התכנית

22.4.3 התנועה בנכסי תכנית הטבה מוגדרת

2015	2016
מיליוני ש"ח	
71	72
6	11
(5)	(7)
2	2
(2)	(1)
-	(2)
72	75

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

באור 22 - הטבות לעובדים (המשך)

22.4 תוכניות להטבה מוגדרת (המשך)

22.4.4 הנחות אקטואריות וניתוח רגישות

ההנחות האקטואריות העיקריות למועד הדיווח (ממוצע משוקלל) במונחים נומינליים :

2015	2016	
1.4%-2.85%	0.8%-3.11%	שיעור ההיוון ביום 31 בדצמבר (1)
2.0%-5.97%	2.0%-5.97%	שיעור עליות שכר עתידיות
		הנחות דמוגרפיות (2)

(1) בשנים 2016 ו-2015 שיעור ההיוון מתבסס על אגרות חוב קונצרניות איכותיות.

(2) החישובים מתבססים על הנחות דמוגרפיות, כדלקמן :

א) שיעורי תמותה ואובדן כושר עבודה מתבססים על חוזר פנסיה 1-3-2014 שפורסם ע"י אגף שוק ההון, ביטוח וחיסכון.

ב) שיעורי עזיבת עובדים מתבססים על ניתוח של נתוני העבר. בהתאם לניתוח זה, שיעור העזיבה העיקרי של עובדים הינו 10.36%, לכל שנת ותק. עבור עובדים בכירים שיעור העזיבה הינו 13.5%, לכל שנת ותק.

שינויים אפשריים באופן סביר בתאריך הדיווח לאחת מההנחות האקטואריות, בהנחה שיתר ההנחות נותרות ללא שינוי, משפיעים על המחויבות להטבה מוגדרת כדלקמן :

שינוי ליום 31 בדצמבר 2016		
(4)	גידול ב- 1%	שיעור ההיוון
6	קיטון ב- 1%	שיעור ההיוון
6	גידול ב- 1%	עליות שכר עתידיות
(4)	קיטון ב- 1%	עליות שכר עתידיות
(1)	מוכפל ב- 1.2	שיעור עזיבה
1	מוכפל ב- 0.8	שיעור עזיבה

22.4.5 השפעת התכנית על תזרימי המזומנים העתידיים של הקבוצה

אומדן הקבוצה להפקדות הצפויות בשנת 2016 בתכנית הטבה מוגדרת ממומנת הינו בסך 5 מיליוני ש"ח.

אומדן הקבוצה לאורך חיי התוכנית (לפי ממוצע משוקלל) לסוף תקופת הדיווח הינו 5.7-7.2 שנים (לשנת 2015 6.1 - 6.6 שנים).

22.5 תוכניות הפקדה מוגדרת

בשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2016 הכירה הקבוצה בהוצאה בסך 37 מיליוני ש"ח (2015 : 37 מיליוני ש"ח, 2014 : 36 מיליוני ש"ח) בגין תוכניות להפקדה מוגדרת.

באורים לדוחות הכספיים המאוחדים
באור 23 - תשלומים מבוססי מניות

23.1 תיאור התכניות

23.1.1 תכניות אופציות לעובדים - בהתאם לתכנית תגמול לעובדים בכירים ממאי 2003, אשר עודכנה מעת לעת ולאחרונה במרס, מאי וספטמבר 2016 (להלן: "התכנית"), ואושרה על ידי דירקטוריון החברה ו/או וועדותיו, הקצתה החברה לעובדים בכירים בקבוצה אופציות (Warrants) ללא תמורה, אשר כל אחת מהן ניתנת למימוש למניה רגילה אחת בת 1 ש"ח ע.ג. על בסיס מימוש "נטו במניות" כמפורט להלן:

תקופת ההבשלה	
כתבי אופציה שהוענקו לפני 9 בספטמבר 2013	50% יבשילו כשנתיים ממועד ההענקת וה- 50% הנותרים בתום שלוש שנים ממועד ההענקת
כתבי אופציה שהוענקו בין 9 בספטמבר 2013 ועד 20 במרס 2016	יבשילו בשלוש מנות שוות החל מתום שנתיים, שלוש שנים וארבע שנים ממועד ההענקת, בהתאמה
כתבי אופציה שהוענקו החל מיום 20 במרס 2016	50% יבשילו כשנתיים ממועד ההענקת וה- 50% הנותרים בתום שלוש שנים ממועד ההענקת
מחיר מימוש	
כתבי אופציה שהוענקו עד ליום 9 בספטמבר 2013	נקבע בהתאם לממוצע שערי הנעילה של מניית החברה בסמוך לפני אישור ההענקת וצמוד למדד המחירים לצרכן
כתבי אופציה שהוענקו בין 9 בספטמבר 2013 ועד ליום 12 בספטמבר 2016	נקבע בהתאם לממוצע שערי הנעילה של מניית החברה ב- 30 ימי המסחר שקדמו למועד ההענקת בתוספת פרמיה של 5%, ולגבי כתבי אופציה שהוענקו לפני מרס 2016 מחיר המימוש לא יפחת משער הנעילה של המנייה בבורסה בתום יום המסחר שקדם למועד ההענקת
כתבי אופציה שהוענקו החל מיום 12 בספטמבר 2016	ייקבע בהתאם לאחת החלופות הבאות: (1) ממוצע שערי הנעילה של מניית החברה ב- 30 ימי המסחר שקדמו למועד ההענקת בתוספת פרמיה שתיקבע על ידי הדירקטוריון ו/או וועדותיו (2) ממוצע שערי הנעילה של מניית החברה ב- 30 ימי המסחר שקדמו למועד הענקת ללא תוספת פרמיה וצמוד למדד המחירים לצרכן
אופן מימוש האופציות	
כתבי האופציות ימומשו ללא תשלום מחיר המימוש כך שלניצע תוקצנה מניות מימוש בכמות אשר תשקף את מרכיב ההטבה הגלום באופציות, השווה לסכום הנובע מ:	
הוראת מימוש עם מחיר מינימום	ההפרש שבין מחיר המינימום שקבע העובד למחיר המימוש בפועל מוכפל במספר כתבי האופציה שמומשו
הוראת מימוש ללא מחיר מינימום	ההפרש שבין מחיר השוק (שער הסגירה של מניה רגילה ביום המסחר האחרון שקדם ליום המימוש) למחיר המימוש בפועל מוכפל במספר כתבי האופציה שמומשו

מחיר המימוש או יחס ההמרה של כל כתב אופציה יותאמו באופן יחסי בשל הקצאת מניות הטבה, איחוד ופיצול של מניות החברה, הנפקת זכויות לבעלי מניות של החברה או חלוקת דיבידנד. לדירקטוריון ו/או לוועדותיו שמורה הזכות לעשות תיקונים בתוכנית בין אם לכל הניצעים ובין אם לניצע ספציפי.

במקרה של סיום יחסי עובד מעביד שלא עקב פיטורין מחמת סיבה כמוגדר בתוכנית ובהסכם העבודה, העובד יהיה זכאי לממש את כתבי האופציות שמועד מימושם הגיע לפני ועד ליום סיום יחסי עובד ומעביד במשך תקופה של 180 ימים מיום סיום היחסים. כמו כן, רשאים הדירקטוריון ו/או ועדותיו להאיץ אופציות שלא הבשילו לפני סיום היחסים, כך שיבשילו ביום סיום היחסים ובלבד שמועד ההבשלה המקורי אינו מאוחר יותר מ- 6 חודשים מיום סיום היחסים. בקשר לאופציות אשר עתידות להבשיל בתוך 6 חודשים ממועד סיום היחסים רשאי הדירקטוריון להאריך את תקופת המימוש ב- 180 ימים נוספים.

23.1.2 תכנית מניות חסומות ("RSU"/"PSU") - בהתאם לתכנית תגמול לעובדים בכירים מיולי 2016 שאושרה על ידי הדירקטוריון ואסיפת בעלי המניות, רשאית החברה להקצות לעובדים בכירים בקבוצה מניות חסומות ללא תמורה. בהתקיים תנאי הבשלתן, כל יחידת מניה חסומה תומר באופן אוטומטי למניה אחת בת 1 ש"ח ע.ג. של החברה, וזאת במועד ההבשלה כפי שייקבע עבור כל ניצע.

מספר המניות יותאם באופן יחסי בשל הקצאת מניות הטבה, הנפקת זכויות לבעלי מניות של החברה או שינוי מבנה החברה (מיזוג או מכירת החברה). במקרה ויחולק דיבידנד בטרם מומשו יחידות המניות החסומות, יהיה זכאי המחזיק ביחידות המניות החסומות לסכום הדיבידנד שהיה זכאי לו במידה והחזיק במועד חלוקת הדיבידנד במספר מניות רגילות של החברה השווה למספר יחידות מניות חסומות, בניכוי המס החל על החלוקה.

באור 23 - תשלומים מבוססי מניות (המשך)

23.1 תיאור התכנית (המשך)

23.1.3 מיסוי התכנית - לגבי עובדים בישראל, התכנית המתוארת לעיל אושרו בהתאם לסעיף 102 לפקודת מס הכנסה (נוסח חדש), התשכ"א-1961, ובהתאם לכך כתבי האופציה או יחידות המניות החסומות הופקדו אצל נאמן. על פי התכנית יישאו העובדים בכל סכום מס אשר יחול על התכנית.

23.2 הענקות בתקופת הדוח

23.2.1 ביום 26 בספטמבר 2016 אישרה אסיפת בעלי המניות של החברה להעניק למנכ"ל החברה 524,613 אופציות וכן 164,634 יחידות מניה חסומות עם תנאי ביצוע ("המניות החסומות") הניתנות למימוש למניות רגילות של החברה בנות 1 ש"ח ע.נ. כל אחת. זכאותו של המנכ"ל לקבל את המניות הנובעות מהאופציות המוצעות תתגבש בארבע מנות כדלקמן: כ- 50% מכלל האופציות ב- 27 ביולי 2018, וכ- 16.667% ב- 27 ביולי של כל אחת מהשנים 2019-2021. במסגרת תנאי האופציות שהוענקו למנכ"ל נקבעה תקרה להטבה האפשרית, באופן שבו אם מחיר השוק של המניה במועד המימוש גבוה ב- 60% או יותר מממוצע שערי הנעילה המתואמים של מניית החברה בבורסה ב- 30 ימי המסחר שקדמו למועד האישור בדירקטוריון, מחיר המימוש יגדל באופן שלמחיר המימוש המקורי יתווסף ההפרש שבין מחיר המניה ביום המימוש למחיר במועד ההענקה בתוספת 60%. השווי ההוגן של האופציות במועד אישור אסיפת בעלי המניות של החברה חושב באמצעות שימוש במודל הבינומי והוערך בכ- 11.94 ש"ח לכתב אופציה. ההנחות העיקריות ששימשו בקביעת השווי ההוגן של האופציות שהוענקו הן כדלקמן: מחיר מניה 59.29 ש"ח; סטיות תקן שנתיות 22.9%-24.9%; שיעורי ריבית חסרת סיכון 1.36%-1.71%; מחיר מימוש 63.13 ש"ח; שיעור דיבידנד צפוי 0%; ומשך חיי כתבי האופציה 7-9 שנים. זכאותו של המנכ"ל למימוש המניות החסומות תתגבש בארבע מנות כדלקמן: כ- 50% מכלל האופציות ב- 30 באוגוסט 2018, וכ- 16.667% ב- 30 באוגוסט של כל אחת מהשנים 2019-2021. מימוש המניות החסומות מותנה בהעסקתו של המנכ"ל במועד הבשלתו ובעמידה של לפחות 90% מתקציב המכירות הרבעוני המצטבר החל מהרבעון המלא הראשון שלאחר מועד ההענקה ועד (כולל) הרבעון המלא האחרון שלפני מועד ההבשלה במטבעות הפעילות המקומית של היחידות המניבות בגיאוגרפיות שמחוץ לישראל, על פי תקציבים שאושרו על ידי הדירקטוריון. השווי ההוגן של המניות החסומות הוערך בכ- 59.29 ש"ח למניה חסומה וחושב על בסיס מחיר המניה ערב מועד אישור ההענקה על ידי האסיפה הכללית.

23.2.2 ביום 29 לספטמבר 2016 אישרה ועדת התגמול של הקבוצה הענקה של 93,332 כתבי אופציה ל-2 מנהלים (46,666 כתבי אופציה כ"א) חלף 140,000 כתבי אופציה (70,000 כ"א) שהוקצו להם בשנת 2014. הזכאות למימוש כתבי האופציה תתגבש בשתי מנות שוות, ב- 29 בספטמבר של כל אחת מהשנים 2018-2019. ההטבה הנובעת מהענקות אלו תיזקף כהוצאה בדוחות הכספיים על פני תקופות ההבשלה האמורות. כמו כן, בגין ההחלפה המתוארת לעיל, הוכר שווי תוספתי בסך של כ- 357 אלפי ש"ח אשר ייכלל בסכום המוכר בגין השירותים שיתקבלו ממועד השינוי ועד לתום תקופת ההבשלה. השווי ההוגן התוספתי שהוענק הוא ההפרש בין השווי ההוגן של המכשיר ההוני אחרי ששונה, לבין השווי ההוגן של המכשיר ההוני המקורי, כאשר שניהם נאמדים במועד השינוי. להלן פירוט לגבי השווי ההוגן של כתבי האופציה החדשים שהוענקו ל-2 המנהלים:

שווי הוגן	מחיר מניה	תוספת מימוש	אורך חיים צפוי	סטיית תקן שנתית	שיעור היוון
מיליוני ש"ח	ש"ח	ש"ח	שנים	%	%
1	59.31	63.29	4.2-5.2	21.29-24.37	0.75-1.06
מספר אופציות ועובדים זכאים	מועד הענקה				
93,332 ל-2 מנהלים	29 בספטמבר 2016				

23.3 להלן התנועה בכתבי האופציה:

מספר כתבי האופציה (באלפים)		
2014	2015	2016
2,965	3,453	3,926
1,580	1,240	618
(1,075)	(590)	(137)
(17)	(177)	(253)
3,453	3,926	4,154

יתרה ליום 1 בינואר

הקצאה נוספת

מימוש כתבי אופציה (1)

חילוט כתבי אופציה

יתרה ליום 31 בדצמבר (2)

(1) הממוצע המשוקלל של מחיר המניה ביום מימוש כתבי האופציה שמומשו בשנת 2016 היה 61.08 ש"ח (2015: 62.13 ש"ח, 2014: 66.19 ש"ח).

(2) ליום 31 בדצמבר 2016, מתוך יתרת האופציות, לגבי סך של 1,352 אלפי כתבי אופציה (2015: 928 אלפי כתבי אופציה) קיימת זכות למימוש.

באור 23 - תשלומים מבוססי מניות (המשך)
23.4 תשלומים מבוססי מניות בחברה בת

בחברה בת קיימת תכנית בינלאומית להקצאת אופציות לא סחירות למניות שטראוס קפה למנהליה הבכירים, אשר מבשילות בשלוש עד חמש שנים. במקרה מסוים של מכירת 65% או יותר מהחזקות קרן ההשקעות TPG (המחזיקה ב- 25.1% מהון המניות של שטראוס קפה) לחברה, עשויות להתקבל אופציות שוות ערך של החברה בגין אופציות של חברת הקפה שטרם הבשילו. הזכאות למימוש האופציות תלויה בקורות אירועי יציאה (exit events) כפי שהוגדרו בתוכנית, לרבות שינויי בעלות בחברה. השווי ההוגן בכל הענקה חושב על פי מודל Black & Scholes.

במהלך שנת 2016 הוענקו אופציות בסכומים לא מהותיים. ליום 31 בדצמבר 2016 מספר כתבי האופציות בחברת הבת הינו 9,697.

23.5 הוצאות שכר בקשר עם תשלומים מבוססי מניות

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2014	2015	2016
מיליוני ש"ח		
18	14	14

ההוצאה הכוללת שנוקפה להוצאות השכר

באור 24 - התחייבויות תלויות, שעבודים, ערבויות והתקשרויות
24.1 התחייבויות תלויות

24.1.1 להלן פרוט התביעות המהותיות שהוגשו לבתי המשפט כנגד החברה וחברות בנות שלה להכרתן כתובענות ייצוגיות. הנהלת החברה, בהתבסס על הערכת יועציה המשפטיים, מעריכה בשלב זה, כי **לא צפוי שהתביעות תתקבלנה** :

מועד הגשת התביעה	ביהמ"ש בו מתנהלת התביעה	הנתבע	נושא התביעה והפסיקה	סכום התביעה (מיליוני ש"ח)
אפריל 2015	ביהמ"ש המחוזי מרכז	החברה, חברת האם, תנובה מרכז שיתופי לשיווק תוצרת חקלאית בע"מ ותנובה תעשיות מזון אגודה שיתופית חקלאית בישראל בע"מ	גביית מחיר בלתי הוגן לכאורה על ידי בעל מונופולין ועל מוצרים בפקוח (ראה גם 24.1.4.3 בדבר איחוד דיונים)	57 (חלק הקבוצה)
נובמבר 2014	בהמ"ש המחוזי בת"א-יפו	החברה	הטעיה לכאורה במכירת מוצרים מתוצרתה	38
מאי 2016	ביהמ"ש המחוזי מרכז	החברה וחברת האם	גביית מחיר מופרז לכאורה על ידי בעל מונופולין במוצר קקאו עלית	38
יוני 2016	ביהמ"ש המחוזי בחיפה	החברה, מחלבות יטבתה ע"ש אורי חורזו ז"ל וחברת הבת שטראוס בריאות	מכירה של מוצרים שעל פי הנטען נפל בהם פגם	915
יולי 2016	ביהמ"ש המחוזי מרכז	החברה וחברת האם	גביית מחיר מופרז לכאורה על ידי בעל מונופולין במוצר קפה נמס	80
ינואר 2017	ביהמ"ש המחוזי מרכז	חברת הבת שטראוס מים בע"מ	אי אספקת חלפים במועד	59

24.1.2 להלן פרטים לגבי תביעה מהותית שהוגשה בתקופת הדוח לבית המשפט כנגד החברה להכרתה כתובענה ייצוגית. למועד אישור הדוח, אין ביכולת החברה, בשלב מקדמי זה, להעריך את סיכויי התביעה להתקבל ואת השפעת התביעה, במידה ותתקבל, על הדוחות הכספיים של החברה :

מועד הגשת התביעה	ביהמ"ש בו מתנהלת התביעה	הנתבע	נושא התביעה והפסיקה	סכום התביעה (מיליוני ש"ח)
מאי 2016	ביהמ"ש המחוזי מרכז	החברה וחברת האם	גביית מחיר מופרז לכאורה על ידי בעל מונופולין עבור מעדן החלב מילקי (ראה גם 24.1.4.3 בדבר איחוד דיונים)	100

באור 24 - התחייבויות תלויות, שעבודים, ערבויות והתקשרויות (המשך)

24.1 התחייבויות תלויות (המשך)

24.1.3 להלן פרוט התביעות המהותיות שהוגשו לבתי המשפט כנגד החברה וחברות בנות שלה להכרתן כתובענות ייצוגיות, אשר הסתיימו ההליכים המשפטיים בגין בתקופת הדוח ועד למועד אישור הדוחות הכספיים:

מועד הגשת התביעה	ביהמ"ש בו מתנהלת התביעה	הנתבע	נושא התביעה והפסיקה	סכום התביעה (מיליוני ש"ח)
מרס 2015	ביהמ"ש המחוזי מרכז	חברת הבת שטראוס מים בע"מ	הטעיה לכאורה בהצגה כי מערכות המים מתוצרתה מסננות ברמה העומדת בתקנים מסויימים. ביום 14 במרס 2016 החליט ביהמ"ש המחוזי מרכז, לאשר הודעת הסתלקות של התובעת ללא פסיקת הוצאות.	1,832
יוני 2016	ביהמ"ש המחוזי מרכז	מחלבות יטבתה ע"ש אורי חורזו ז"ל	מכירה של מוצרים שעל פי הנטען נפל בהם פגם. בנובמבר 2016 הורה בית המשפט המחוזי מרכז על מחיקת בקשת אישור התובענה.	150

24.1.4 תביעות והתחייבויות תלויות אחרות

24.1.4.1 בהתאם לכתב התחייבות לשיפוי נושאי המשרה בחברה (לרבות מקרב בעל השליטה וקרוביהם), החברה התחייבה, באופן בלתי חוזר, לשפות נושא משרה בשל כל חבות או הוצאה (כהגדרתם בכתב ההתחייבות) שתוטל על נושא המשרה עקב פעולות שיעשה בתוקף היותו נושא משרה אחרי תאריך כתב ההתחייבות, הקשורות במישרין או בעקיפין לאחד או יותר מסוגי האירועים המפורטים בכתב ההתחייבות, או חלק מהם או כל הקשור בהם, במישרין או בעקיפין. הסכום שתשלם החברה, בנוסף לסכומים שיתקבלו מחברות ביטוח, אם יתקבלו, לכל נושאי המשרה במצטבר, בגין אחד או יותר מהאירועים המפורטים בו, הוגבל ל-25% מההון העצמי של החברה על פי דוחותיה הכספיים האחרונים נכון למועד תשלום השיפוי בפועל (להלן: "המועד הקובע"). סכום השיפוי המרבי יהיה צמוד למדד מן המדד האחרון שפורסם לפני המועד הקובע עד המדד האחרון שפורסם לפני מועד ביצוע התשלום. בנוסף, בהתאם לכתב פטור מאחריות לנושאי משרה, החברה פטרה, מראש ובדיעבד, את נושאי משרה בה (לרבות מקרב בעל השליטה וקרוביהם) מאחריותם, כולה או מקצתה, בשל נזק עקב הפרת חובת הזהירות כלפיה במידה המרבית המותרת על פי כל דין, ובלבד שפטור כאמור לא יחול על החלטה או עסקה שלבעל השליטה או לנושא משרה כלשהו בחברה עניין אישי באישורה. ראו גם באור 24.4.2.

24.1.4.2 המפרקת של חברת Esio Beverage Company ("אסיו") הגישה תביעה נגד שטראוס מים בע"מ ("שטראוס מים") במדינת דלוור, ארה"ב, שאושרה הגשתו ב-5 בנובמבר 2015. בכתב התביעה טוענת אסיו ששטראוס מים היתה אמורה להמיר להון הלוואה לאסיו בסך 5.25 מיליון דולר ("ההלוואה") ולהשקיע סכום נוסף של 25 מיליון דולר בהון של אסיו, ומשלא עשתה כן אסיו נאלצה להפסיק את עסקיה והוכרזה כחדלת פירעון, וכתוצאה מכך נגרמו לה הפסדי רווחים ואבדן הזדמנויות עסקיות. להערכת שטראוס מים, סיכויי התביעה להתקבל נמוכים מ-50%. שטראוס מים הגישה תביעה למפרקת להחזר סכום ההלוואה בצירוף ריבית מנכסי הפירוק של אסיו.

24.1.4.3 ביום 27 בדצמבר 2016 הורה בית המשפט על איחוד הדיון בתביעה מאפריל 2015 בנושא גביית מחיר בלתי הוגן לכאורה על ידי בעל מונופולין ועל מוצרים בפיקוח (בחלק הנוגע למעדני החלב של שטראוס) עם התביעה ממאי 2016 בנושא גביית מחיר מופרז לכאורה על ידי בעל מונופולין עבור מעדן החלב מילקי.

24.1.4.4 התביעות בבתי המשפט האזרחיים ותביעות אחרות שלא נזכרו בבאורים הקודמים מסתכמות ליום 31 בדצמבר 2016 לסך של כ-55 מיליוני ש"ח. לדעת הנהלת החברה המתבססת על חוות דעת שקיבלה מיועציה המשפטיים, לא יגרמו לחברה ולחברות המאוחדות שלה הפסדים מהתביעות הנ"ל מעל הסכום שבגינו נעשתה הפרשה בדוחות הכספיים.

24.1.4.5 כנגד חברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני בברזיל קיימות תביעות בבתי משפט אזרחיים ותביעות אחרות, המסתכמות ליום 31 בדצמבר 2016 (חלק הקבוצה) לסך של כ-232 מיליוני ש"ח (מתוכן סכום של כ-111 מיליוני ש"ח בגין תביעות מרשויות המסים, 109 מיליוני ש"ח בגין תביעות בענייני עבודה ו-12 מיליוני ש"ח בגין תביעות אזרחיות). בהתבסס על המידע שהתקבל מיועציה המשפטיים של החברה המוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני, ניתוח של ההליכים המשפטיים התלויים ועומדים וניסיון קודם בכל הקשור לסכומים שנתבעו, מעריכה החברה המוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני כי כ-166 מיליוני ש"ח מהתביעות הן קלושות ויצרה הפרשות בסך של כ-12 מיליוני ש"ח (חלק הקבוצה) הנחשבים כמספיקים לכיסוי ההפסדים הצפויים מהתביעות האמורות.

24.1.4.6 בדבר הטבות שקיבלו חברות הקבוצה מתוקף חוקי עידוד השקעות הון, ראה באור 35.1.2.

באור 24 - התחייבויות תלויות, שעבודים, ערבויות והתקשרויות (המשך)
24.2 שעבודים
24.2.1 להבטחת התחייבויות חברות הקבוצה ניתנו שעבודים כדלקמן:

31 בדצמבר		
2015	2016	
מיליוני ש"ח		
3	3	על נכסים שוטפים בחו"ל לטובת בנקים בחו"ל
41	51	על נכסי חברה המטופלת לפי שיטת השווי המאזני

24.2.2 קיימים שעבודים קבועים ושוטפים על מספר נכסי נדל"ן בקבוצה לטובת בנקים ואחרים לצורך הבטחת אשראי.

24.2.3 קיימת התחייבות של החברה לטובת בנקים וגופים מממנים אחרים בארץ, שלא למשכן או לשעבד נכסים ללא קבלת הסכמת הבנקים וגופים מממנים בכתב ומראש.

24.3 ערבויות
24.3.1 בקשר עם הפעילות העסקית של הקבוצה, ניתנו ערבויות ומכתבי נוחות לבנקים ולאחרים כמפורט להלן:

31 בדצמבר		
2015*	2016	
מיליוני ש"ח		
411	483	לטובת חברות בנות בארץ ובחו"ל
24	23	לטובת אחרים בארץ ובחו"ל

* הוצג מחדש

24.3.2 בין החברה לבין חברות מאוחדות שלה קיימות ערבויות הדדיות מוגבלות (ראה לעיל) ובלתי מוגבלות בסכום, להבטחת כל ההתחייבות כלפי בנקים ואחרים.

24.4 התקשרויות מהותיות
24.4.1 במסגרת ההתקשרות להשקעת Pepsico Foods International (להלן: "פפסיקו") בשטראוס פריטו-ליי בע"מ הוסכם בין בעלי המניות, כי במקרה בו החברה תישלט (במישרין או בעקיפין) על ידי צד שאינו משפחת שטראוס, תהיה לפפסיקו הזכות מחלוף 12 חודשים מהיותה של החברה נשלטת כאמור לרכוש את כל מניותיה הנותרות של החברה בשטראוס פריטו-ליי בע"מ במחיר שוק שיקבע באופן המוסדר בהסכם, ובתנאי שפפסיקו ניסתה בתום לב לשתף פעולה עם בעל השליטה החדש במשך אותם 12 חודשים ותקבע באופן סביר כי ניסיון כאמור לא צלח.

24.4.2 נכון למועד דוח זה, החברה קשורה בפוליסה לביטוח אחריות דירקטורים ונושאי משרה המכהנים בחברה ובחברות הבנות שלה (בפוליסה שאינה כוללת את שטראוס קופי בי.וי) בגבולות אחריות בסך של כ- 100 מיליון דולר ובתשלום פרמיה שנתית בסך של כ- 100 אלף דולר ארה"ב. בנוסף, לשטראוס קופי בי.וי פוליסה לביטוח אחריות דירקטורים ונושאי משרה המכהנים בשטראוס קופי בי.וי בגבולות אחריות בסך של כ- 100 מיליון דולר ובתשלום פרמיה שנתית בסך של כ- 100 אלף דולר ארה"ב.

24.4.3 בהתאם להסכם בין מחלבות יטבתה ע"ש אורי חורזו ז"ל (שותפות מוגבלת), קיבוץ יטבתה (בעל 50% ממניות יטבתה) (להלן: "הקיבוץ") ושטראוס בריאות, נקבע בין היתר כי כל עוד מחזיק הקיבוץ בלפחות 20% מהון המניות הרגילות של יטבתה, החלטה של הדירקטוריון או האסיפה הכללית של יטבתה הנוגעת לעניינים מסוימים המפורטים בהסכם תתקבל ברוב קולות הדירקטורים או בעלי המניות לפי העניין, אולם בתנאי כי במניין קולות הרוב נמנה קולו של לפחות דירקטור אחד אשר מונה על ידי הקיבוץ או נציג הקיבוץ באסיפת בעלי המניות, לפי העניין. בהסכם ניתנה לקיבוץ ולשטראוס בריאות אופציה הדדית, בהתקיים תנאים מסוימים, לביצוע החלפת מניות באופן ששטראוס בריאות תהיה הבעלים של 100% מהשליטה וההון ביטבתה ושהקיבוץ יהיה הבעלים של 6.4% מהון המניות של שטראוס בריאות, כפי שיהיה באותה עת.

באור 24 - התחייבויות תלויות, שעבודים, ערבויות והתקשרויות (המשך)

24.4 התקשרויות מהותיות (המשך)

24.4.4 שטראוס בריאות ויטבתה קשורות בהסכמים עם רפתנים לרכישת מלוא מכסות תוצרת החלב של הרפתנים בהתאם לחוק תכנון משק החלב, תשע"א - 2011.

24.4.5 בתאריך 29 בדצמבר 2005, נחתמה סדרה של הסכמים בין חברות בקבוצה לבין משפחת לימה מברזיל וחברות בשליטתה, שמטרתם איחוד פעילויות הצדדים בברזיל. נקבע, כי העברת או מכירת מניות על ידי בעל מניות בחברה המשותפת לצד שלישי שאינו קשור למי מבעלי המניות, כפופה לזכות סירוב ראשונה למכירה, זכות הצעה ראשונה ולזכות בעל מניות להצטרף למכירה של מניות בעל המניות האחר; ההסכם אף קובע, כי לבעלי המניות תהיה זכות קדימה לגבי כל הקצאת ניירות ערך שתעשה על ידי החברה המשותפת בעתיד, כך שיוכלו לרכוש ניירות ערך חדשים אלו לפי יחס אחזקותיהם. במקרה בו בעל מניות בחברה המשותפת ייכנס להליך של חדלות פירעון, יהיה זכאי בעל המניות האחר לרכוש את כל מניותיו של בעל המניות בחברה המשותפת על פי ערך השוק ההוגן של החברה המשותפת, ובכפוף למנגנון הערכת שווי שנקבע. עוד נקבע, כי אם יפסוק בורר שימונה במסגרת סכסוך בין בעלי המניות בחברה המשותפת, כי בעל מניות הינו בהפרה לגבי הסכם בעלי המניות או ביחס להסכם המיזם המשותף, יוכל בעל המניות השני, שאינו בהפרה, לממש אופציות קנייה של מניות הצד המפר בסך ששוויו 80% מערך השוק ההוגן, או לחילופין לממש אופציות מכירה של מניותיו לצד המפר בסך ששוויו 120% מערך השוק ההוגן, בהתאם למנגנון שהוסדר בהסכם בעלי המניות. ביום 13 לספטמבר 2010 חתמו הצדדים על תיקון להסכם בעלי המניות, על פיו, בין היתר, נוספה מגבלה האוסרת על בעל מניות עד ליום 1 לינואר 2020 למכור מניותיו למתחרה של החברה המשותפת. בשנת 2015 הסתיים בהסכמת הצדדים הסכם שעבוד המניות ההדדי שנועד להבטיח שיפויים במסגרת הקמת המיזם המשותף.

24.4.6 בחודש דצמבר 2007 נחתמה עסקה משותפת עם חברת בת של קונצרן המזון האמריקני פפסיקו (Frito-Lay Dip Company, Inc.) ("הרוכשת"), כך שהחל מיום 28 במרס 2008 מחזיקות החברה (באמצעות S.E USA Inc.) ופפסיקו (באמצעות הרוכשת), כל אחת, ב-50% מ"זכויות ההשתתפות" בחברת Sabra Dipping Company, LLC ("סברה"). בתום חמש שנים ממועד ההסכם, תעמוד לכל אחד מבעלי "זכויות ההשתתפות" בסברה, אופציות PUT למכור את "זכויות ההשתתפות" שלו לבעלי "זכויות ההשתתפות" האחרים בסברה באותה עת, על בסיס שווי השוק של סברה פחות 25%. לצד שכנגדו הופעלה האופציה האמורה תהיה הזכות לרכוש את "זכויות ההשתתפות" של מפעיל האופציה במחיר האמור ולחילופין, למכור למפעיל האופציה כאמור את "זכויות ההשתתפות" שלו על בסיס שווי השוק של סברה בתוספת 25%. התקנון קובע, בין היתר, כי מכירת "זכויות ההשתתפות" לצד שלישי כפופה לזכות של יתר בעלי "זכויות ההשתתפות" להצטרף למכירה (TAG ALONG), וככל שזכות זו לא מומשה תעמוד למוכר הזכות לחייב את בעלי "זכויות ההשתתפות" האחרים להצטרף למכירה (DRAG ALONG). זכות זו תעמוד למוכר מתום חמש שנים ממועד כניסתו לתוקף של התקנון. בנוסף פורטו בתקנון תאגידים מסוימים שכל העברת "זכויות ההשתתפות" בסברה אליהם תהא טעונה את הסכמתן של הרוכשת או של S.E USA Inc., בהתאם לקבוע בתקנון.

24.4.7 ביום 21 בינואר 2012 חתמה חברת הבת שטראוס קפה בי.וי על הסכם עם הבעלים של חברת Norddeutsche Kaffeewerke GmbH, (להלן: "NDKW"), לחכירת מפעל קפה שבבעלותה לתקופה של 5 שנים בתמורה שנתית של 2.5 מיליוני אירו (מתוכם סך של 10 מיליוני אירו שולם מראש). ביום 27 במרס 2012 העניקה חברת הבת שטראוס קפה בי.וי ל-NDKW הלוואה בסך של 18.5 מיליוני אירו אשר תשולם על ידי הבעלים של NDKW בסוף תקופת הסכם החכירה. הלוואה נושאת ריבית המשולמת מדי שנה על ידי NDKW. הנכסים של NDKW משועבדים לטובת החברה כערובה להחזר הלוואה. לחברה ניתנה אופציה להארכת תקופת החכירה לשלוש שנים נוספות בתמורה שנתית כוללת של 3.25 מיליוני אירו (סכום כולל של 9.75 מיליוני אירו), אופציה זו מומשה באוקטובר 2015. בהתאם לתנאי האופציה, הוארכה תקופת החכירה עד 31 בדצמבר 2019 וכן סכום של 7.5 מיליוני אירו מההלוואה הנזכרת לעיל ייחשב תשלום מראש של דמי החכירה השנתיים. בנוסף, לחברת הבת שטראוס קפה בי.וי ניתנה אופציות Call לרכוש את NDKW בתמורה לסך של 50 מיליוני אירו הניתנת למימוש בכל עת בתקופת ההסכם. ליום 31 בדצמבר 2016 יתרת התשלום מראש הינה כ-7.3 מיליוני אירו. ביום 23 במרס מימשה חברת הבת שטראוס קפה בי.וי את אופציות ה-Call שבידיה בתמורה לסך של 50 מיליוני אירו בניכוי יתרת הלוואה בסך של כ-18 מיליוני אירו (אשר מתוכם, כ-7.3 מיליוני אירו סווגו כהוצאות נדחות).

24.4.8 בדבר התקשרויות בחכירות תפעוליות, ראה באור 25.

24.4.9 בדבר התקשרויות עם בעלי עניין וצדדים קשורים, ראה באור 37.

באור 25 - חכירות תפעוליות
חכירות בהן הקבוצה היא החוכרת

חברות הקבוצה קשורות בהסכמי שכירות ארוכי טווח של נדל"ן ונכסים אחרים, שאינם ניתנים לביטול ואשר במסגרתם ישולמו דמי שכירות מינימליים כדלקמן:

31 בדצמבר		
2015	2016	
מיליוני ש"ח		
69	56	בשנה הראשונה
121	103	בין שנה לחמש שנים
70	43	בשנה החמישית ואילך
260	202	

25.1 פרטים לגבי הסכמי חכירה עיקריים

ייתרת תקופת החכירה	הנכס החכור	מחכיר	חוכר
עד פברואר 2021, עם אופציה להארכה לחמש שנים נוספות עד אוקטובר 2018	מרכז הפצה ולוגיסטיקה בעכו	צד ג'	החברה
	מרכז הפצה ולוגיסטיקה בחיפה	צד ג'	החברה
עד שנת 2021	חנויות ומשרד בארה"ב לצורך הפעלת שוקולד בר	צד ג'	חברה בת
עד דצמבר 2019 (ראה גם באור 24.4.7)	מפעל לייצור קפה מיובש בהקפאה בגרמניה	צד ג'	חברה בת
עד נובמבר 2021	מרכז הפצה ולוגיסטיקה בצריפין (1)	צד ג'	החברה

(1) במהלך שנת 2015 העבירה החברה את פעילותה מצריפין ואתרים אחרים למרכז הלוגיסטי בשוהם והחל מיום 1 בינואר 2016 האתר בצריפין מוחכר בחכירת משנה בתנאים נחותים. ההכנסות מחכירת המשנה בשנת 2016 הסתכמו לסך של כ- 6 מיליוני ש"ח.

25.2 במהלך השנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2016, נזקף סכום של 81 מיליוני ש"ח כהוצאה בדוח רווח והפסד בגין חכירות תפעוליות (2015 ו- 2014 : 85 ו- 86 מיליוני ש"ח, בהתאמה).

באור 26 - הון וקרנות
ניהול הון – מטרות, נהלים ותהליכים

מדיניות ההנהלה היא להחזיק בסיס הון איתן במטרה לשמר את יכולת החברה להמשיך את פעילותה כדי שתוכל להניב תשואה לבעלי מניותיה, הטבות לבעלי עניין אחרים בחברה כגון נותני אשראי ועובדי החברה, וכן על מנת לתמוך בהתפתחות עסקית עתידית. הנהלת החברה עוקבת אחר התשואה על ההון, המוגדר כסך ההון המיוחס לבעלי המניות של החברה, וכן אחר רמת הדיבידנדים המחולקים לבעלי המניות הרגילות.

26.1 הון מניות		
26.1.1 הרכב		
31 בדצמבר		
2015	2016	
מספר מניות (באלפים) בנות 1 ש"ח ע.ג.		
150,000	150,000	רשום
108,189	108,234	מונפק ונפרע
(868)	(868)	מניות באוצר (ראה גם 26.2)
107,321	107,366	

26.1.2 מחזיקי המניות הרגילות זכאים לקבל דיבידנדים שיוכרוזו מעת לעת וכן זכאים לקול אחד לכל מניה בהצבעה באסיפות בעלי המניות של החברה. באשר למניות באוצר (ראה להלן), כל הזכויות המתייחסות אליהן מושעות עד להנפקתן מחדש.

26.2 מניות באוצר
קרן מניות באוצר כוללת את עלות מניות החברה המוחזקות בידי החברה. ליום 31 בדצמבר 2016 ו- 2015 מחזיקה החברה ב- 868 אלפי מניות של החברה המהוות כ- 0.8% ממניות החברה. מניות אלו מושעות עד להנפקתן מחדש.

26.3 דיבידנד ששולם		
מועד ההכרזה	מועד החלוקה	סך דיבידנד שחולק
מיליוני ש"ח	ש"ח	דיבידנד למניה
7 ביולי 2016 (יום האקס : 18 ביולי 2016)	26 ביולי 2016	150
23 בנובמבר 2015 (יום האקס : 2 בדצמבר 2015)	10 בדצמבר 2015	100
		0.931
		1.397

חלוקת הדיבידנד הביאה להתאמת מחיר המימוש של כתבי אופציה שהוענקו לעובדים, ראה באור 23.1.1.

26.4 קרן בגין נכסים פיננסיים זמינים למכירה
קרן ההון בגין נכסים פיננסיים זמינים למכירה כוללת את השינוי הנצבר נטו בשווי ההון של נכסים פיננסיים זמינים למכירה, עד למועד גריעת ההשקעה או ירידת ערך ההשקעה.

26.5 קרן תרגום
קרן התרגום כוללת את כל הפרשי מטבע החוץ הנובעים מתרגום דוחות כספיים של פעילויות חוץ וכן מתרגום פריטים כספיים המהווים למעשה הגדלה או הקטנה של ההשקעה נטו של הקבוצה בפעילויות חוץ. השפעת השינויים בשערי חליפין שנוקפה לרווח הכולל האחר (כולל חלק בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה) לפי מגזרי הפעילות הרלוונטיים הינה :

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2014	2015	2016
מיליוני ש"ח		
(271)	(389)	103
37	(1)	(12)
1	3	9
(233)	(387)	100

קפה בינלאומי
מטבלים וממרחים בינלאומיים
אחר
סה"כ

באור 26 - הון וקרנות (המשך)

ניהול הון – מטרות, נהלים ותהליכים (המשך)

26.6 קרן עסקאות עם בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה

קרן עסקאות עם בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה כוללת את ההפרש בין התמורה ששולמה בעבור רכישת זכויות שאינן מקנות שליטה לשינוי בזכויות כאמור.

באור 27 - דיווח על מגזרי פעילות

27.1 כללי

מידע מגזרי מוצג לגבי מגזרי הפעילות של הקבוצה, המבוססים על הדיווחים הניהוליים והפנימיים של הקבוצה (להלן: "דיווחי ההנהלה"). פילוח הקבוצה למגזרי פעילות ברי דיווח נגזר מדיווחי ההנהלה, המבוססים על שילוב של מיקום גיאוגרפי ושל סוגי מוצרים ושירותים, כמפורט להלן:

- תחום פעילות ישראל הכולל שני מגזרי פעילות -
 - תענוג והנאה - כולל ייצור, שיווק ומכירה של ממתקים, מאפים וחטיפים.
 - בריאות ואיכות חיים - כולל ייצור, שיווק ומכירה של מוצרי חלב ומשקאות חלב, סלטים ומזון טרי, מוצרי דבש, שמן זית, קונפיטורות, רטבים לבישול, מיצי לימון ומייפל טבעי.
- תחום פעילות קפה הכולל שני מגזרי פעילות -
 - קפה ישראל - כולל ייצור, שיווק ומכירה של מוצרי קפה בישראל והוצאות מטה חברת הקפה בסכומים מהותיים.
 - קפה בינלאומי - כולל ייצור, שיווק ומכירה של מוצרי קפה מחוץ לישראל.
- תחום פעילות מטבילים וממרחים בינלאומי - כולל ייצור, שיווק ומכירה של מטבילים וסלטים מצוננים מחוץ לישראל.
- פעילויות אחרות כוללות את פעילות רשת "מקס ברנר", פעילות החברה בתחום המים המאוגדת במסגרת שטראוס מים וכן פעילויות לא מהותיות אחרות של הקבוצה.
- תוצאות מגזרי הפעילות המפורטות להלן מבוססות על הערכות ביצועי החברה במסגרת דיווחי ההנהלה. הערכות אלו מבוססות על רווח תפעולי, הכולל הקצאה של הוצאות מכירה והוצאות הנהלה וכלליות, בניכוי פריטים מסוימים, כמפורט להלן:
 - הוצאות (הכנסות) אחרות.
 - תוצאות שערך עסקאות גידור סחורות (קומודיטיס) לסוף שנה המדווחות בעלות המכירות.
 - הוצאות בגין תשלום מבוסס מניות.
- תמחור עסקאות בין מגזרים נקבע על פי המחיר שהיה נקבע בעסקה המתקיימת בין צדדים שאינם קשורים.
- תוצאות של מגזר כוללות פריטים שניתן להקצותם באופן ישיר למגזר כמו גם כאלה שניתן להקצותם באופן סביר. פריטים שלא הוקצו כוללים בעיקר הכנסות והוצאות מימון.

באור 27 - דיווח על מגזרי פעילות (המשך)
27.2 פירוט לפי מגזרי הפעילות והתאמה בין נתוני המגזרים התפעוליים לדוח המאוחד

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר

2014	2015	2016
מיליוני ש"ח		
1,974	1,898	1,957
998	968	1,006
2,972	2,866	2,963
689	647	673
3,136	2,785	3,000
3,825	3,432	3,673
683	752	717
660	592	590
7	8	7
16	9	11
23	17	18
2	1	2
-	-	1
2	1	3
-	-	-
1	-	1
8,166	7,660	7,965
(26)	(18)	(22)
8,140	7,642	7,943
(2,725)	(2,459)	(2,661)
5,415	5,183	5,282

הכנסות

מכירות ללקוחות חיצוניים:

בריאות ואיכות חיים

תענוג והנאה

סה"כ ישראל

קפה ישראל

קפה בינלאומי

סה"כ קפה

מטבלים וממרחים בינלאומי

אחר

מכירות למגזרים אחרים:

בריאות ואיכות חיים

תענוג והנאה

סה"כ ישראל

קפה ישראל

קפה בינלאומי

סה"כ קפה

מטבלים וממרחים בינלאומי

אחר

סך הכנסות המגזרים

ביטול מכירות בין מגזרים

סך הכנסות המגזרים בנטרול מכירות בין מגזרים

התאמה לשיטת השווי המאזני

סך הכנסות במאוחד

באור 27 - דיווח על מגזרי פעילות (המשך)
27.2 פירוט לפי מגזרי הפעילות והתאמה בין נתוני המגזרים התפעוליים לדוח המאוחד (המשך)

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2014	2015	2016	
מיליוני ש"ח			
			רווח
203	188	213	בריאות ואיכות חיים
112	93	101	תענוג והנאה
315	281	314	סה"כ ישראל
101	84	87	קפה ישראל
247	184	272	קפה בינלאומי
348	268	359	סה"כ קפה
75	80	48	מטבלים וממרחים בינלאומי
8	30	23	אחר
746	659	744	סך רווחי המגזרים
			הכנסות (הוצאות) שלא הוקצו :
(22)	22	-	שערוך יתרת עסקאות גידור קומודיטיס לסוף שנה
(121)	(42)	(50)	הוצאות אחרות, נטו
(21)	(15)	(15)	תשלום מבוסס מניות
582	624	679	סך רווח תפעולי
(37)	(39)	(48)	התאמה לשיטת השווי המאזני
545	585	631	סך רווח תפעולי בדוח המאוחד
(67)	(101)	(109)	הוצאות מימון, נטו
478	484	522	רווח לפני מסים על ההכנסה

באור 27 - דיווח על מגזרי פעילות (המשך)
27.3 נתונים נוספים לפי מגזרי פעילות והתאמה לדוח המאוחד

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			פחת והפחתות
2014	2015	2016	
מיליוני ש"ח			
49	54	58	בראות ואיכות חיים
29	32	35	תענוג והנאה
78	86	93	סה"כ ישראל
17	10	12	קפה ישראל
87	74	61	קפה בינלאומי (1)
104	84	73	סה"כ קפה
16	23	27	מטבלים וממרחים בינלאומי
35	39	27	אחר
233	232	220	סך פחת והפחתות של המגזרים התאמות:
22	21	20	פחת בגין נכסים לא פיננסיים שלא הוקצו
(37)	(41)	(49)	התאמה לשיטת השווי המאזני
218	212	191	סך פחת והפחתות בדוח המאוחד

(1) כולל הפסד מירידת ערך מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים. לפרטים נוספים ראה באור 15.3.

27.4 מידע לגבי איזורים גיאוגרפיים

הכנסות הקבוצה ממכירות ללקוחות חיצוניים, כמדווח בדוח רווח והפסד, על בסיס מיקום גיאוגרפי של הנכסים הן כדלקמן:

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			ישראל
2014	2015	2016	
מיליוני ש"ח			
3,932	3,776	3,917	צפון אמריקה
83	80	70	אירופה ושאר העולם
1,400	1,327	1,295	סך הכנסות בדוח המאוחד
5,415	5,183	5,282	התאמה להכנסות מגזרי הפעילות
2,725	2,459	2,661	סך הכנסות מגזרי הפעילות
8,140	7,642	7,943	

באור 27 - דיווח על מגזרי פעילות (המשך)
27.4 מידע לגבי איזורים גיאוגרפיים (המשך)

נכסי הקבוצה שאינם שוטפים, כמדווח בדוח על המצב הכספי, על בסיס מיקום גיאוגרפי הם כדלקמן:

ליום 31 בדצמבר		
2015	2016	
מיליוני ש"ח		
1,898	1,876	ישראל
35	20	צפון אמריקה
581	578	אירופה ושאר העולם
2,514	2,474	סך נכסים בדוח המאוחד
870	1,018	התאמה לנכסי מגזרי הפעילות
3,384	3,492	סך נכסי מגזרי הפעילות

נכסים אלה כוללים בעיקר רכוש קבוע ונכסים בלתי מוחשיים, ואינם כוללים נכסים פיננסיים, נכסי מסים שוטפים, נכסי מסים נדחים ונכסים המיועדים לתשלום הטבות לעובדים.

27.5 מידע לגבי מוצרים ושירותים

הכנסות הקבוצה ממכירות ללקוחות חיצוניים, כמדווח בדוח רווח והפסד, בגין כל קבוצה של מוצרים ושירותים דומים הן כדלקמן:

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2014	2015	2016	
מיליוני ש"ח			
1,402	1,342	1,394	הכנסות
*290	277	277	מוצרי חלב
*282	279	286	סלטים
*793	761	788	מוצרי בריאות ואיכות חיים אחרים
2,045	1,945	1,946	ממתקים ומאפה
491	470	496	קפה
112	109	95	מכשירי טיהור מים ושירותים נלווים
5,415	5,183	5,282	אחר
2,725	2,459	2,661	סך הכנסות בדוח המאוחד
8,140	7,642	7,943	התאמה להכנסות מגזרי הפעילות
			סך הכנסות מגזרי הפעילות

* הוצג מחדש

באור 28 - מכשירים פיננסיים

הקבוצה חשופה לסיכונים הבאים הנובעים משימוש במכשירים פיננסיים:

- סיכון אשראי.
 - סיכון ריבית.
 - סיכונים שוק הכוללים: סיכונים מחירי סחורות, סיכונים מטבע חוץ וסיכונים מדד.
 - סיכון נזילות.
- בבאור זה ניתן מידע בדבר החשיפה של הקבוצה לסיכונים אלה, ובדבר מדיניות הקבוצה לניהולם. בחישוב השווי ההוגן ובניתוחי הרגישות השתמשה החברה בתחשיבים הבאים:
1. אופציות - מודל Black & Scholes, סטיית התקן ושערי נכס הבסיס הרלוונטי.
 2. עסקאות אקדמה - לפי שינוי במחיר נכס הבסיס הרלוונטי והפרשי הריביות הנגזרות משערי ריבית ו/או מחירי שוק בבורסות (עבור סחורות).
 3. אג"ח - לפי עקום הריבית הידוע ומח"מ האג"ח.

28.1 סיכונים אשראי

ב-2016 לא היו לקוחות בישראל ובחברות הקבוצה שמחוץ לישראל, אשר הכנסות הקבוצה מהמכירות אליהם עלו על 10% מסך הכנסות הקבוצה בדוחות הכספיים. יתרת הלקוחות מבוזרת ואינה חשופה לסיכון מהותי הנובע מריכוז יתרות אשראי אצל לקוח בודד או קבוצה של לקוחות. רוב מכירות הקבוצה ללקוחותיה (בישראל ומחוץ לישראל) מתבצעות באשראי לקוחות כמקובל בשוק. חלקו של האשראי ללקוחות קמעונאיים בשוק הפרטי בישראל מובטח בביטוח אשראי (הכולל השתתפות עצמית) ובבטחונות שונים. יתרת האשראי לשוק הפרטי שאינה מכוסה בבטחונות נתונה בסיכון. עם זאת, הפיזור הרב של לקוחות הקבוצה בשוק הפרטי מקטין סיכון זה. האשראי לשוק הלקוחות הגדולים אינו מובטח בחלקו 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 באופן מהותי בתזרים המזומנים של הקבוצה ובתוצאותיה העסקיות. מרבית האשראי ללקוחות מחוץ לישראל אינו מובטח. הנהלת החברה עוקבת באופן שוטף אחר חובות הלקוחות ובדוחות הכספיים נכללות הפרשות לחובות מסופקים המשקפות בצורה נאותה, לפי הערכת ההנהלה, את ההפסד הגלום בחובות שבגייתם מוטלת בספק.

28.1.1 חשיפה לסיכונים אשראי

הערך בספרים של הנכסים הפיננסיים מייצג את חשיפת האשראי המירבית. למידע בדבר חשיפה לסיכונים אשראי בגין לקוחות - ראה באור 9. כמו כן, לפילוח נכסים פיננסיים בעלי סיכונים אשראי שונים ראה באור 13 בדבר הלוואות שניתנו ובאור 8 בדבר השקעה בפקדונות ובניירות ערך סחירים.

28.1.2 בטוחות ובטחונות אשראי אחרים

ליום 31 בדצמבר 2016, אשראי ללקוחות בסך 765 מיליוני ש"ח (712 מיליוני ש"ח) מבוטח בביטוח אשראי, כאמור לעיל. בנוסף, לחברה פקדונות ובטחונות מלקוחות להבטחת חובותיהם בסך של כ- 86 מיליוני ש"ח ליום 31 בדצמבר 2016 (82 מיליוני ש"ח).

28.1.3 אחד מלקוחותיה המרכזיים בישראל של החברה, רשת מגה קמעונאות בע"מ (להלן: "מגה"), הגישה לבית המשפט המחוזי מרכז בלוד בקשה להסדר נושים, ע"פ סעיף 350 לחוק החברות התשנ"ט – 1999. ביולי 2015, אישר בית המשפט את הסדר הנושים שכלל פריסת חובות של בנקים וספקים והתחייבות של הבעלים של מגה להזרמה כספית וערבויות. כחלק מההסדר הוסכם על דחיה למשך שנתיים של 30% מהחוב ליום הגשת הבקשה, כשלאחר מכן, החל מיום 15 ביולי 2017, תפרע יתרת החוב ב- 36 תשלומים חודשיים שווים בצירוף ריבית. ביום 17 בינואר 2016, הורה בית המשפט המחוזי על מתן צו הקפאת הליכים לרשת מגה. החל מיום 1 ביולי 2016, עם אישור הסדר הנושים ורכישת מגה על ידי יינות ביתן, החברה חידשה את המכירות בתנאי אשראי למגה. להערכת החברה, בהתחשב בקיומו של ביטוח אשראי, קיימת הפרשה נאותה בספרי החברה. לפרטים נוספים ראה גם ביאור 10 בדבר חייבים ויתרות חובה, וכן ביאור 13 בדבר השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך. במרס 2017 התקבל סכום של כ- 13 מיליוני ש"ח מחברת הביטוח בעבור הפסדי האשראי בגין חוב מגה.

באור 28 - מכשירים פיננסיים (המשך)
28.2 סיכומי ריבית
28.2.1 פרופיל שיעורי ריבית

פרופיל שיעורי הריבית של המכשירים הפיננסיים המהותיים נושאי ריבית של הקבוצה לתאריך הדיווח:

ליום 31 בדצמבר	
2015	2016
מיליוני ש"ח	
195	193
(1,965)	(1,770)
(1,770)	(1,577)
408	534
(229)	(176)
179	358

מכשירים פיננסיים בריבית קבועה

נכסים פיננסיים

התחייבויות פיננסיות

מכשירים פיננסיים בריבית משתנה

נכסים פיננסיים

התחייבויות פיננסיות (1)

(1) הלוואות בריבית משתנה הנקובות בדולר ארה"ב וכן הלוואות שקליות הנושאות ריבית פריים. ראה גם באור 20.

28.2.2 ניתוח רגישות השווי ההוגן לגבי מכשירים בריבית קבועה

הנכסים וההתחייבויות בריבית קבועה של הקבוצה (כגון: פקדונות, הלוואות שניתנו, אגרות חוב שהונפקו) אינם נמדדים לפי שווי הוגן דרך רווח והפסד. לכן, לשינוי בשיעורי הריבית במועד הדיווח לא צפויה השפעה מהותית על הרווח והפסד.

28.2.3 ניתוח רגישות לגבי מכשירים בשיעורי ריבית משתנים

בשל כך שיתרת הנכסים הפיננסיים בריבית משתנה גבוה באופן משמעותי מיתרת ההתחייבויות בריבית משתנה, וכן בשל שיעורי הריבית הנמוכים במשק, לשינוי בשיעורי הריבית האבסולוטית במועד הדיווח קיימת השפעה חיובית בסכומים לא מהותיים על ההון והרווח לתקופות המוצגות.

פרטים נוספים:

עיקר הכנסות החברה בריבית משתנה צמודות לריבית האירו, הדולר והשקל. התחייבויות החברה בריבית משתנה צמודות לריבית הדולרית והשקלית.

באור 28 - מכשירים פיננסיים (המשך)
28.3 סיכומי מחירי סחורות

חברות הקבוצה עושות שימוש במכשירים פיננסיים נגזרים (Derivatives) בכדי לצמצם חשיפה לסיכונים הנובעים משינויי מחירים חריגים של סחורות הדרושות בייצור (קפה ירוק, קקאו, תירס, סוכר ונפט) או חומרים ועלויות המושפעים ממחירי הסחורות (נפט, תירס).

28.3.1 להלן פירוט המכשירים הפיננסיים הנגזרים (נגזרי בורסה) המהותיים של הקבוצה:

ליום 31 בדצמבר 2016		מועד מימוש/ פקיעה			
ערך נקוב	ערך בספרים ושווי הוגן				
מיליוני ש"ח					
131	1	מרס 2017 – ספטמבר 2017	חוזים שנרכשו, נטו	קפה ירוק	
15	1	מרס 2017	אופציות שנרכשו - Buy Call	קפה ירוק	
(11)	-	מאי 2017 – ספטמבר 2017	אופציות שנכתבו - Sell Put	קפה ירוק	
	2				

ליום 31 בדצמבר 2015		מועד מימוש/ פקיעה			
ערך נקוב	ערך בספרים ושווי הוגן				
מיליוני ש"ח					
170	(4)	מאי 2016 – ספטמבר 2016	חוזים שנרכשו, נטו	קפה ירוק	
37	-	מאי 2016 – יולי 2016	אופציות שנרכשו - Buy Call	קפה ירוק	
(6)	-	מאי 2016 – יולי 2016	אופציות שנכתבו - Sell Call	קפה ירוק	
(44)	(2)	מאי 2016 – יולי 2016	אופציות שנכתבו - Sell Put	קפה ירוק	
(6)					

28.3.2 ניתוח רגישות – עסקאות אקדמה ואופציות

עליה (ירידה) במחירי הסחורות המהותיים הבאים תגדיל (תקטין) את ההון ואת הרווח לתקופה, בגין עסקאות עתידיות ואופציות, בסכומים המוצגים להלן. ניתוח זה נעשה בהנחה שכל שאר המשתנים יישארו קבועים, ומתעלם מהשפעות מס.

31 בדצמבר 2016					
10% גידול	5% גידול	שווי הוגן וערך בספרים	5% קיטון	10% קיטון	
מיליוני ש"ח					
3	2	(3)	(2)	(3)	ערביקה
11	5	5	(5)	(11)	רובוסטה
14	7	2	(7)	(14)	סך הכל
31 בדצמבר 2015					
10% גידול	5% גידול	שווי הוגן וערך בספרים	5% קיטון	10% קיטון	
מיליוני ש"ח					
6	3	(1)	(3)	(7)	ערביקה
13	6	(5)	(7)	(13)	רובוסטה
19	9	(6)	(10)	(20)	סך הכל

באור 28 - מכשירים פיננסיים (המשך)
28.4 סיכומי מטבע חוץ

28.4.1 הקבוצה משתמשת בנגזרים (OTC) כדי לגדר חלק מסיכון מטבע חוץ שלה. ליום 31 בדצמבר 2016 סך הערך בספרים והשווי ההוגן של המכשירים הפיננסיים הנגזרים (מטבע חוץ) נטו של הקבוצה הסתכם לכ- 1 מיליוני ש"ח (ליום 31 בדצמבר 2015 כ- 4 מיליוני ש"ח).

28.4.2 ניתוח רגישות ביחס לנכסים (התחייבויות) הפיננסיים

להלן ניתוח רגישות ביחס למכשירים הנגזרים (מטבע חוץ – OTC) המהותיים של הקבוצה ליום 31 בדצמבר 2016 וליום 31 בדצמבר 2015. שינוי בשערי החליפין של המטבעות העיקריים לתאריך 31 בדצמבר, היה מגדיל (מקטין) את ההון ואת הרווח לתקופה בסכומים המוצגים להלן. ניתוח זה נעשה בהנחה שכל שאר המשתנים יישארו קבועים, ומתעלם מהשפעות מס.

31 בדצמבר 2016					
10% קיטון	5% קיטון	ערך בספרים ושוי הוגן מיליוני ש"ח	5% גידול	10% גידול	
3.461 (10)	3.653 (4)	3.845 1	4.037 5	4.229 8	
31 בדצמבר 2015					
10% קיטון	5% קיטון	ערך בספרים ושוי הוגן מיליוני ש"ח	5% גידול	10% גידול	
3.512 (11)	3.707 (5)	3.902 4	4.097 5	4.292 8	

שע"ח ש"ח/ דולר
סה"כ נגזרי ש"ח/ דולר

שע"ח ש"ח/ דולר
סה"כ נגזרי ש"ח/ דולר

באור 28 - מכשירים פיננסיים (המשך)

28.4 סיכוני מטבע חוץ (המשך)

28.4.3 דוח על המצב הכספי על פי בסיסי הצמדה

חשיפת הקבוצה לסיכון מדד ומטבע חוץ למעט בגין מכשירים פיננסיים נגזרים, הינה כדלקמן:

31 בדצמבר 2016

סה"כ	לא פיננסי	אחר	רובל	אירו	דולר	ש"ח לא צמוד	ש"ח צמוד	
מיליוני ש"ח								
711	-	70	13	140	198	290	-	מזומנים ושווי מזומנים
53	-	-	-	-	-	30	23	ניירות ערך ופקדונות
881	-	128	100	2	22	629	-	לקוחות
143	69	2	2	2	22	46	-	חייבים ויתרות חובה (1)
163	-	9	-	44	55	55	-	השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך
(196)	-	-	-	-	-	(19)	(177)	חלויות שוטפות של אגרות חוב
(147)	-	-	-	-	(15)	(128)	(4)	הלוואות ואשראי לזמן קצר
(743)	-	(45)	(5)	(24)	(165)	(504)	-	ספקים
(604)	(64)	(52)	(49)	(8)	(9)	(410)	(12)	זכאים ויתרות זכות (2)
(635)	-	-	-	-	-	(457)	(178)	אגרות חוב
(906)	-	-	-	-	-	(444)	(462)	הלוואות ואשראי לזמן ארוך
(60)	(49)	(5)	-	-	(6)	-	-	זכאים ויתרות זכות לזמן ארוך
(1,340)	(44)	107	61	156	102	(912)	(810)	סה"כ

(1) לא כולל מכשירים פיננסיים נגזרים בסך של כ- 13 מיליוני ש"ח.

(2) לא כולל מכשירים פיננסיים נגזרים בסך של כ- 38 מיליוני ש"ח.

באור 28 - מכשירים פיננסיים (המשך)

28.4 סיכוני מטבע חוץ (המשך)

28.4.3 דוח על המצב הכספי על פי בסיסי הצמדה (המשך)

31 בדצמבר 2015

סה"כ	לא פיננסי	אחר	רובל	אירו	דולר	ש"ח לא צמוד	ש"ח צמוד	
מיליוני ש"ח								
560	-	58	2	86	92	322	-	מזומנים ושווי מזומנים
60	-	-	-	-	4	31	25	ניירות ערך ופקדונות
926	-	145	132	2	24	623	-	לקוחות
168	75	1	2	8	62	20	-	חייבים ויתרות חובה (1)
208	-	10	-	50	69	79	-	השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך
(178)	-	-	-	-	-	-	(178)	חלויות שוטפות של אגרות חוב
(181)	-	-	(31)	-	(36)	(110)	(4)	הלוואות ואשראי לזמן קצר
(713)	-	(44)	(7)	(18)	(171)	(473)	-	ספקים
(510)	(80)	(34)	(29)	(4)	(10)	(338)	(15)	זכאים ויתרות זכות (2)
(834)	-	-	-	-	-	(478)	(356)	אגרות חוב
(943)	-	-	-	-	(15)	(460)	(468)	הלוואות ואשראי לזמן ארוך
(64)	(39)	(15)	-	-	(10)	-	-	זכאים ויתרות זכות לזמן ארוך (3)
(1,501)	(44)	121	69	124	9	(784)	(996)	סה"כ

(1) לא כולל מכשירים פיננסיים נגזרים בסך של כ- 15 מיליוני ש"ח.

(2) לא כולל מכשירים פיננסיים נגזרים בסך של כ- 21 מיליוני ש"ח.

(3) לא כולל מכשירים פיננסיים נגזרים בסך של כ- 24 מיליוני ש"ח.

באור 28 - מכשירים פיננסיים (המשך)
28.4 סיכומי מטבע חוץ (המשך)
28.4.4 ניתוח רגישות ביחס לנכסים (התחייבויות) פיננסיות

שינוי בשערי החליפין של המטבעות העיקריים לתאריכים 31 בדצמבר, בהתייחס לסיכון מטבע הנובע מפריטים פיננסיים הנקובים במטבע חוץ, שאינו מטבע הפעילות של החברה ושל החברות המוחזקות שלה, היה מגדיל (מקטין) את ההון (ההון המיוחס לכלל בעלי המניות של החברה) בסכומים המוצגים להלן:

31 בדצמבר 2016					
10% קיטון	5% קיטון	ש"ח / ערך בספרים מיליוני ש"ח	5% גידול	10% גידול	
3.46	3.65	3.85	4.04	4.23	שע"ח ש"ח/ דולר
(3)	(1)	29	1	3	השפעה במיליוני ש"ח
54.61	57.64	60.67	63.71	66.74	שע"ח רובל/ דולר
10	5	(96)	(5)	(10)	השפעה במיליוני ש"ח
24.32	25.67	27.03	28.38	29.73	שע"ח גרבינה/ דולר
3	1	(25)	(1)	(3)	השפעה במיליוני ש"ח

31 בדצמבר 2015					
10% קיטון	5% קיטון	ש"ח / ערך בספרים מיליוני ש"ח	5% גידול	10% גידול	
3.50	3.69	3.90	4.10	4.29	שע"ח ש"ח/ דולר
(2)	(1)	24	1	2	השפעה במיליוני ש"ח
66.71	70.42	74.12	77.83	81.54	שע"ח רובל/ דולר
11	6	(113)	(6)	(11)	השפעה במיליוני ש"ח
21.68	22.89	24.09	25.30	26.50	שע"ח גרבינה/ דולר
3	2	(34)	(2)	(3)	השפעה במיליוני ש"ח

28.5 סיכומי מדד

28.5.1 החברה משתמשת בחוזי מדד עתידיים לתקופות שונות כדי לגדר חלק מסיכון המדד הנובע מעודף ההתחייבויות.

28.5.2 ניתוח רגישות- חוזי מדד

עליה (ירידה) במדד המחירים לצרכן הצפוי על בסיס שנתי ובהתחשב במועדי פקיעת החוזים וביחס למדד הצפוי המגולגל בשווי ההון של כל אחד מחוזי המדד העתידיים, הייתה מגדילה (מקטינה) את ההון (ההון המיוחס לכלל בעלי המניות של החברה) ואת הרווח לתקופה בגין חוזים אלו בסכומים המוצגים להלן. ניתוח זה נעשה בהנחה שכל שאר המשתנים יישארו קבועים, ומתעלם מהשפעות מס.

31 בדצמבר 2016					
2% קיטון	1% קיטון	ערך בספרים ושווי הון מיליוני ש"ח	1% גידול	2% גידול	
(8)	(4)	(25)	4	9	חוזי מדד עתידיים

31 בדצמבר 2015					
2% קיטון	1% קיטון	ערך בספרים ושווי הון מיליוני ש"ח	1% גידול	2% גידול	
(14)	(7)	(34)	7	14	חוזי מדד עתידיים

באור 28 - מכשירים פיננסיים (המשך)

28.6 סיכון נזילות

עיקר התחייבויותיה של החברה נובעות מגיוס אשראי באמצעות הנפקת אגרות חוב (סדרה ב' וסדרה ד') והלוואות מבנקים ומאחרים. נוסף על התחייבויות אלה, יש לחברה קווי אשראי בלתי מובטחים מבנקים. לאורך השנים מניבה הפעילות העסקית של החברה תזרימי מזומנים חיוביים, אשר מאפשרים לה לעמוד במחויבויות הפיננסיות שנטלה על עצמה. יחד עם זאת, במידה ותידרש החברה למקורות מימון, נוסף על אלה שמניבה הפעילות העסקית, תוכל החברה לנצל בין השאר את קווי האשראי הנוספים העומדים לרשותה. להלן ניתוח מועדי הפירעון החוזיים של התחייבויות פיננסיות, כולל תשלומי ריבית, אך פרט להשפעת הסכמי קיזוז. ניתוח זה מתבסס על מדדים הידועים לתאריך הדוח על המצב הכספי, כגון: מדד, שער חליפין של מט"ח ושיעור ריבית.

באור 28 - מכשירים פיננסיים (המשך)

28.6 סיכון נזילות (המשך)

31 בדצמבר 2016								
2022 ואילך	2021	2020	2019	2018	2017	תזרים מזומנים חוזי	הערך בספרים	באור
מיליוני ש"ח								
-	-	-	-	-	743	743	743	17 ספקים
-	-	-	-	-	38	38	38	18,21 נגזרים
-	-	-	-	-	576	576	604	18 זכאים אחרים (1)
-	-	-	-	181	189	370	355	20 אג"ח סדרה ב'
275	83	77	46	47	39	567	476	20 אג"ח סדרה ד'
27	2	27	55	6	6	123	100	20 הלוואה שקלית מבנקים
26	1	28	55	4	4	118	102	20 הלוואה שקלית מבנקים
-	-	-	-	-	48	48	46	20 הלוואה שקלית מבנקים
91	96	99	102	17	17	422	364	20 הלוואות שקליות מאחרים
-	17	17	18	18	18	88	83	20 הלוואה שקלית מאחרים
52	107	67	24	24	25	299	239	20 הלוואה שקלית מאחרים
-	-	-	-	-	15	15	15	20 הלוואה דולרית מבנקים
-	1	3	11	30	57	102	98	20 הלוואות מבנקים ומאחרים
7	-	-	-	-	-	9	6	20 התחייבות בגין חכירה מימונית (2)
478	307	318	311	327	1,775	3,518	3,269	

(1) הערך בספרים כולל הוצאות לשלם בגין ריבית.
(2) התשלומים השנתיים נמוכים מסכום של 1 מיליון ש"ח.

באור 28 - מכשירים פיננסיים (המשך)

28.6 סיכון נזילות (המשך)

31 בדצמבר 2015							הערך בספרים	באור	
2021 ואילך	2020	2019	2018	2017	2016	תזרים מזומנים חוזי			
מיליוני ש"ח									
-	-	-	-	-	713	713	713	17	ספקים
-	-	-	-	24	21	45	45	18,21	נגזרים
-	-	-	-	-	13	13	13	18	מניות בכורה ניתנות לפדיון (1)
-	-	-	-	-	465	465	497	18	זכאים אחרים (2)
-	-	-	182	189	197	568	534	20	אג"ח סדרה ב'
358	77	46	47	39	21	588	478	20	אג"ח סדרה ד'
-	-	-	-	-	22	22	22	20	הלוואה דולרית מבנקים
28	27	55	6	6	7	129	100	20	הלוואה שקלית מבנקים
27	27	54	4	5	4	121	102	20	הלוואה שקלית מבנקים
-	-	-	-	48	49	97	93	20	הלוואה שקלית מבנקים
189	99	102	16	17	17	440	369	20	הלוואות שקליות מאחרים
158	67	24	24	25	26	324	250	20	הלוואה שקלית מאחרים
-	-	-	-	16	13	29	28	20	הלוואות דולריות מבנקים
-	-	-	-	1	1	2	2	20	הלוואה דולרית מאחרים
-	-	-	-	-	31	31	31	20	הלוואה ברובל מבנקים
-	-	7	27	38	55	127	121	20	הלוואות מבנקים ומאחרים
7	-	-	-	-	-	9	6	20	התחייבות בגין חכירה מימונית (3)
767	297	288	306	408	1,655	3,723	3,404		

(1) מניות הבכורה ניתנות לפדיון מידי.
(2) הערך בספרים כולל הוצאות לשלם בגין ריבית.
(3) התשלומים השנתיים נמוכים מסכום של 1 מיליון ש"ח.

באור 28 - מכשירים פיננסיים (המשך)
28.7 שווי הוגן של מכשירים פיננסיים
28.7.1 שווי הוגן

הערך בספרים של מזומנים ושווי מזומנים, השקעות לזמן קצר וארוך, לקוחות, חייבים ויתרות חובה, התחייבויות לספקים ולנותני שירותים וזכאים ויתרות זכות תואם או קרוב לשווי ההוגן שלהם.

השווי ההוגן של אגרות החוב, המבוסס על מחירי הבורסה לניירות ערך בתל אביב, יחד עם ערך בספרים (כולל ריבית שנצברה) המוצג בדוח על המצב הכספי, הינו כדלקמן:

31 בדצמבר				אגרות חוב סדרה ב' אגרות חוב סדרה ד'
2015		2016		
שווי הוגן	ערך בספרים	שווי הוגן	ערך בספרים	
מיליוני ש"ח				
562	544	368	362	
537	483	527	481	

28.7.2 היררכיית שווי הוגן
28.7.2.1 נגזרים – טכניקת הערכת שווי הוגן

חוזי אקדמה (Forward) – השווי ההוגן נאמד על בסיס היוון ההפרש בין מחיר ה- Forward הנקוב בחוזה לבין מחיר ה- Forward הנוכחי בגין יתרת התקופה של החוזה עד לפדיון, תוך שימוש בריביות שוק מתאימות למכשירים דומים.

אופציות על מטבע חוץ – השווי ההוגן נקבע בהתאם למודל Black & Scholes.

28.7.2.2 היררכיית שווי הוגן של מכשירים פיננסיים הנמדדים בשווי הוגן:

31 בדצמבר 2015			31 בדצמבר 2016			נכסים (התחייבויות) פיננסיים
רמה 3	רמה 2	רמה 1	רמה 3	רמה 2	רמה 1	
מיליוני ש"ח						
-	-	45	-	-	46	ניירות ערך סחירים
-	6	9	-	2	11	חייבים בגין נגזרים
-	(36)	(9)	-	(27)	(11)	זכאים בגין נגזרים
-	-	26	-	-	28	נכס פיננסי זמין למכירה
5	-	-	-	-	-	אופציה לרכישת מניות (1)
5	(30)	71	-	(25)	74	

(1) אופציה לרכישת מניות בחברה מוחזקת המטופלת לפי שיטת השווי המאזני. השווי ההוגן של האופציה נמדד באמצעות סימולציית מונטה-קרלו תוך התבססות, בין היתר, על שווי ורווח חוזי של החברה המוחזקת וכן על תנודתיות של חברות דומות. השפעת השערך בדוח על הרווח והפסד נכללה בסעיף הכנסות מימון.

באור 29 - מכירות

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2014	2015	2016	
מיליוני ש"ח			
4,470	4,245	4,264	מכירות מוצרים שיוצרו
635	602	662	מכירות מוצרים אחרים
310	336	356	הכנסות אחרות (1)
5,415	5,183	5,282	

(1) הכנסות אחרות כוללות בעיקר הכנסות ממטן שירותים למכשירי טיהור מים והכנסות מתמלוגים.

באור 30 - עלות המכירות
30.1 לפי מרכיבים

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2014	2015	2016	
מיליוני ש"ח			
2,587	2,570	2,479	צריכת חומרים (1)
396	384	393	שכר, משכורות והוצאות קשורות
107	106	109	פחת והפחתות
202	188	196	הוצאות ייצור אחרות
4	2	2	שינוי בהפרשה לאחריות
3,296	3,250	3,179	
22	(22)	-	שערך יתרת עסקאות גידור קומודיטיס לסוף שנה
3,318	3,228	3,179	

(1) בשנת 2016 כולל הפסד נטו בסך 24 מיליוני ש"ח (2015 ו- 2014 : 21 מיליוני ש"ח ו- 35 מיליוני ש"ח בהתאמה) בגין ירידת ערך מלאי.

30.2 לפי מקורות הכנסה

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2014	2015	2016	
מיליוני ש"ח			
2,904	2,868	2,741	מוצרים שיוצרו
270	257	302	מוצרים אחרים
122	125	136	הכנסות אחרות (1)
3,296	3,250	3,179	
22	(22)	-	שערך יתרת עסקאות גידור קומודיטיס לסוף שנה
3,318	3,228	3,179	

(1) עלויות בגין הכנסות אחרות כוללות עלויות בגין מתן שירותים למכשירי טיהור מים.

באור 31 - הוצאות מכירה ושיווק

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2014	2015	2016
מיליוני ש"ח		
544	* 497	512
312	* 227	254
4	17	7
212	208	210
154	158	152
52	58	53
(33)	(38)	(36)
73	71	82
1,318	1,198	1,234

שכר והוצאות נלוות
פרסום
חובות מסופקים וחובות אבודים
הוצאות הובלה
הוצאות אחזקה
פחת והפחתות
החזר הוצאות על ידי חברות מוחזקות המטופלות
לפי שיטת השווי המאזני
אחרות

* הוצג מחדש

באור 32 - הוצאות הנהלה וכלליות

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2014	2015	2016
מיליוני ש"ח		
212	207	241
23	24	21
8	6	9
59	56	52
23	30	25
(2)	(9)	(1)
16	15	20
339	329	367
6	6	5

שכר והוצאות נלוות (1)
פחת והפחתות
תרומות
ייעוץ ושכר מקצועי
הוצאות אחזקה
החזר הוצאות על ידי חברות מוחזקות המטופלות
לפי שיטת השווי המאזני
אחרות

(1) בניכוי:

שכר והוצאות נלוות שהוונו לתוכנה לשימוש עצמי

באור 33 - הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2014	2015	2016	
מיליוני ש"ח			
הכנסות אחרות			
-	1	1	רווח מממוש רכוש קבוע ונדל"ן להשקעה, נטו
2	1	2	הכנסות מדיבידנד מנכסים פיננסיים זמינים למכירה
-	6	-	הכנסות בגין שינוי מבנה ארגוני, נטו
-	4	-	ביטול הפסד מירידת ערך נכסים מוחזקים למכירה
2	4	3	הכנסות אחרות
4	16	6	סה"כ הכנסות אחרות
הוצאות אחרות			
(17)	(15)	(29)	הוצאות בגין שינוי מבנה ארגוני, נטו (1)
(17)	(10)	(5)	עלויות בגין הקמת ורכישת פעילויות
(41)	(4)	(6)	הפסד בגין רכוש קבוע, הוצאות נדחות ונכסים מוחזקים למכירה, נטו (2)
(32)	(18)	(14)	הפסד בגין נכסים בלתי מוחשיים (3)
(1)	-	-	ירידת ערך השקעות בחברות מוחזקות
(10)	(10)	(1)	הוצאות אחרות
(118)	(57)	(55)	סה"כ הוצאות אחרות
(114)	(41)	(49)	הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו

- (1) הוצאות בגין שינוי ארגוני בשנת 2016 כוללות, בין היתר, הוצאות בסך של כ- 15 מיליון ש"ח בגין חוזה מכביד וכ- 11 מיליון ש"ח בגין גריעת רכוש קבוע ונכסים בלתי מוחשיים.
- (2) בחודש מרס 2014 פורסם ברשומות חוק קידום התחרות בענף המזון, התשע"ד-2014, אשר מרבית סעיפיו נכנסו לתוקף ביום 15 בינואר 2015. החוק קובע, בין היתר, איסורים והגבלות בדבר עשיית פעולות והסדרים בין ספקי המזון לבין הקמעונאים. בשנת 2014 נרשמה, בין השאר, הפחתה בגין הוצאות נדחות בסך של כ- 30 מיליון ש"ח.
- (3) למידע בדבר ירידות ערך ראה ביאור 15.3.

באור 34 - הוצאות מימון, נטו

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2014	2015	2016	
מיליוני ש"ח			
			הכנסות מימון:
14	12	5	הכנסות מריבית
			רווח נטו ממכשירים פיננסיים נגזרים הנמדדים בשווי
19	-	-	הוגן דרך רווח והפסד
6	-	-	רווח נטו משינויים בשערי חליפין
1	9	2	הפרשי הצמדה למדד המחירים לצרכן בישראל, נטו
40	21	7	סה"כ הכנסות מימון
			הוצאות מימון:
			הפסד ממכשירים פיננסיים נגזרים הנמדדים בשווי הוגן
-	(8)	(10)	דרך רווח והפסד
(107)	(112)	(101)	הוצאות ריבית
-	(1)	(5)	הפסד נטו משינויים בשערי חליפין
-	(1)	-	אחרות
(107)	(122)	(116)	סה"כ הוצאות מימון
			הוצאות מימון, נטו
(67)	(101)	(109)	

באור 35 - מסים על ההכנסה
35.1 פרטים בדבר סביבת המס בה פועלות חברות הקבוצה בישראל
35.1.1 שיעור מס חברות

- להלן שיעורי המס הרלוונטיים לחברה בשנים 2014-2016 :
 - 2014 – 26.5%
 - 2015 – 26.5%
 - 2016 – 25%

ביום 5 בינואר 2016 אישרה מליאת הכנסת את החוק לתיקון פקודת מס הכנסה (מס' 216), התשע"ו-2016 ("התיקון"), אשר קבע, בין היתר, הורדת שיעור מס חברות, החל משנת 2016 ואילך בשיעור של 1.5% כך שיעמוד על 25%. ביום 31 בדצמבר 2016 התקבל ברשומות חוק התייעלות כלכלית (תיקון חקיקה להשגת יעדי תקציב לשנים 2017 ו-2018) אשר קבע, בין היתר, הורדת שיעור מס חברות ל- 24% החל משנת 2017 ו- 23% החל משנת 2018. השפעת השינויים על המיסים הנדחים מתבטאת בקיטון של כ- 22 מיליוני ש"ח. המסים השוטפים לתקופות המדווחות מחושבים בהתאם לשיעורי המס המוצגים לעיל.

ביום 12 בינואר 2012 פורסם ברשומות תיקון 188 לפקודת מס הכנסה (נוסח חדש התשכ"ע-1961) (להלן "הפקודה") במסגרתו תוקן סעיף 87א לפקודה, כך שנקבע בהוראת שעה שתקן חשבונאות מספר 29 – "אימוץ תקני דיווח כספי בינלאומיים (IFRS)" שפרסם המוסד לישראלי לתקינה בחשבונאות לא יחול בקביעת ההכנסה החייבת לגבי שנות המס 2010-2011, אף אם תקן זה הוחל בדוחות הכספיים (להלן "הוראת השעה"). ביום 31 ביולי 2014 פורסם תיקון 202 לפקודה במסגרתו הוראת תוקף הוראת השעה לגבי שנות המס 2012 ו-2013.

באור 35 - מסים על ההכנסה (המשך)

35.1 פרטים בדבר סביבת המס בה פועלות חברות הקבוצה בישראל (המשך)

35.1.2 הטבות מתוקף החוק לעידוד השקעות הון

על פי החוק לעידוד השקעות הון, תשי"ט-1959 והחוק לעידוד השקעות הון בחקלאות, תשמ"א-1980 (להלן: "חוקי עידוד השקעות הון") לחלק ממפעלי הקבוצה ניתן מעמד של "מפעל מאושר" הזכאי למענקי השקעה או להטבות מס ("מסלול הטבות חלופיים"). ההטבות מותנות בקיום התנאים שנקבעו בחוקי עידוד השקעות הון ובתקנות על פיהם, ובכתבי האישור שלפיהם בוצעו ההשקעות במפעלים המאושרים. התנאים העיקריים המקובלים בכתבי האישור הם: שיעור מינימלי מתוך ההשקעות ברכוש קבוע באמצעות הון מניות נפרע; ניהול תקין של ספרי חשבונות נאותים בשיטת החשבונאות הכפולה; ביצוע התכנית במועד שנקבע בכתב אישור; הפעלת נכסי המפעל המאושר לתקופה שלא תפחת מ-7 שנים ממועד רכישתם על ידי החברה; הגדלת מצבת העובדים או הגדלת ייצוא. אי עמידה בתנאים עלולה לגרום לביטול ההטבות ולהחזר סכומי ההטבות, בתוספת ריבית פיגורים או בתוספת הפרשי הצמדה, לפי הסכום הגבוה מביניהם. עד כה עמדו החברות הרלוונטיות בתנאים אלו.

א. תיקון החוק לעידוד השקעות הון, התשי"ט-1959

בהתאם לחוות דעת משפטית שניתנה לחברה, חלק ממפעלי חברות הקבוצה עומדים בהגדרת "מפעל תעשייתי בר תחרות" כהגדרת מונחים אלו בחוק ועל-כן זכאיות אותן חברות להטבות המס מכוח הוראות החוק החל משנת 2011 ואילך. בהתאם לכך, שיעור המס שיחול על הכנסתן החייבת של אותן חברות מהמפעל המועדף הינו 10% (לשנים 2011-2012) ו-7% (לשנת 2013). יצוין, כי ביום 5 באוגוסט 2013, עבר בכנסת חוק לשינוי סדרי עדיפויות לאומיים (תיקוני חקיקה להשגת יעדי התקציב לשנים 2013 ו-2014), התשע"ג-2013, ובו נקבע כי החוק תוקן תיקון רטרואקטיבי ביחס לשנת 2012, מכיוון שבשלב זה לא ניתן להעריך את תוצאות הדיונים ו/או ההליכים העתידיים להתקיים מול רשויות המס בנושא ובשים לב לכך שרשות המסים מחזיקה בעמדה שונה, רשמו חברות הבנות הרלוונטיות, על פי עקרון השמרנות, את הוצאות המס שלהן בדוחותיהן הכספיים לשלוש השנים לפי שיעור מס החברות ושילמו את המקדמות המתחייבות מחישוב זה.

במהלך חודש דצמבר 2015 הושבו לחלק מחברות הקבוצה סכומי המקדמות אשר שולמו בשנים אלו בסך 53 מיליוני ש"ח. במהלך חודש ינואר 2016 השיבו חברות הקבוצה לרשויות המס סכומים אלה בגין האמור לעיל.

הדוחות למס הכנסה לשנים 2011, 2012 ו-2013 הוגשו על פי שיעורי המס המוגדרים בחוק העידוד.

ב. הוראת השעה לחלוקת הרווחים הפטורים

ביום 5 בנובמבר 2012 נחקק תיקון מס' 69 והוראת שעה לחוק עידוד השקעות הון, התשי"ט-1959 (להלן: "הוראת השעה"), המציע הסדר לתשלום מס מופחת לחברות שקיבלו פטור ממס חברות מכוח החוק האמור. בהוראת השעה נקבע כי חברות שיבחרו להחיל את הוראת השעה, יהיו זכאיות ליהנות מהנחה במס בגין "הפשרת" הרווחים הפטורים (להלן: "מס החברות המוטב"). במהלך שנת 2013 החליטו כל חברות הקבוצה, אשר הוראות חוק זו רלוונטיות לגביהן, להחיל את הוראת השעה ולהפשיט את יתרת הרווחים הפטורים הצבורים בקבוצה בסך של כ-203 מיליוני ש"ח. שיעור המס המוטב בגין הרווחים המופשרים הנו 10%. בהתאם, הכירה הקבוצה באותו מועד בתקופת הדוח בהוצאות מסים שוטפים בגין תשלום מס החברות המוטב בסך של כ-20 מיליוני ש"ח. בהתאם להחלטת החברה ולהוראת השעה, החברה מחויבת להשקיע במפעל תעשייתי (כמוגדר בהוראת השעה) סך של כ-15 מיליוני ש"ח עד תום שנת 2017. נכון למועד הדוח, החברה עמדה בחובה האמורה.

35.1.3 הטבות מתוקף חוק עידוד התעשייה (מסים), תשכ"ט-1969

החברה וחלק מחברות הקבוצה (לרבות שטראוס בריאות בע"מ, שטראוס פריטו-ליי בע"מ, מחלבות יטבתה ע"ש אורי חורזו בע"מ) הינן "חברות תעשייתיות" כמוגדר בחוק עידוד התעשייה (מסים), תשכ"ט-1969. ובהתאם לכך הן זכאיות להטבות, אשר העיקריות הן:

א. פחת בשיעורים מוגדלים.

ב. ניכוי הוצאות להנפקת מניות הנרשמות למסחר בבורסה בשלושה שיעורים שנתיים שווים החל משנת רישום מניות החברה למסחר.

ג. הפחתה במשך 8 שנים של פטנטים וידע המשמשים לפיתוחו של המפעל.

ד. אפשרות להגשת דוחות מאוחדים של חברות בעלות קו ייצור אחד.

החברה וחברות בנות מסוימות מגישות דוח מאוחד לשלטונות המס על פי החוק לעידוד התעשייה (מסים), תשכ"ט-1969.

באור 35 - מסים על ההכנסה (המשך)
35.1 פרטים בדבר סביבת המס בה פועלות חברות הקבוצה בישראל (המשך)
35.1.4 חברת בית

החברה ואחת מחברות הבנות, אשר הינה חברת בית כמשמעותה בסעיף 64 לפקודת מס הכנסה, מגישות דוחות מאוחדים לצרכי מס בתקופת הדוח.

35.2 פרטים בדבר סביבת המס בה פועלות חברות הקבוצה מחוץ לישראל

החברות המאוגדות מחוץ לישראל נישומות לפי חוקי המס בארצות מושבן.

שיעורי המס העיקריים החלים על הפעילות העסקית של חברות אלו הינם:

רומניה - 16%; פולין - 19%; סרביה - 15%; הולנד - 25%; שווייץ - 9%; אוקראינה - 18%; רוסיה - 20%; אנגליה - 20% (צפוי לרדת ל- 19% ביום 1 באפריל 2017); ארה"ב - 43%; סין - עד 25%.

חברות הקבוצה הפועלות בתחום הקפה, מוחזקות על ידי שטראוס קפה (חברה המאוגדת בהולנד). בין ישראל לבין הולנד קיימת אמנה למניעת כפל מס. כמו כן, בין יתר המדינות בהן פועלת הקבוצה לבין הולנד קיימות אמנות למניעת כפל מס. האמנות קובעות את הכללים לפיהם תתחלק החבות במס בין כל מדינה לבין הולנד. בעת חלוקת דיבידנד משטראוס קפה יהיה חיוב במס חברות בישראל, כנגד חבות מס זו ניתן זיכוי בגין מס שנוכה במקור בהולנד. בנוסף, ניתן לזכות את מס החברות ששולם במדינות הזרות אל מול המס הישראלי במסגרת מנגנון "הזיכוי העקיף" בהתאם לכללים ולמגבלות הקבועים בהוראות הדין הישראלי. החברה יצרה עתודה למס בגין תוספת המס שהחברה עשויה להתחייב בה בגין חלוקת הדיבידנד.

35.3 הטבות מס במדינות בהן פועלת הקבוצה מחוץ לישראל

בגין פעילותה בסרביה זכאית החברה למס חברות מופחת בשיעור של 2% (במקום בשיעור של 15%) בזכות השקעותיה בנכסים יצרניים במפעל וכן העסקת עובדים בהיקף הנדרש, וזאת עד לשנת המס 2017.

35.4 שומות מס סופיות

לחברה וליתר החברות הבנות העיקריות הפועלות בארץ הוצאו שומות מס סופיות או שומות עצמיות הנחשבות כסופיות (בכפוף למועדי הגשת הדוחות והארכת תקופת ההתיישנות על פי דין) עד וכולל שנת המס 2010.

לחברות הקבוצה מחוץ לישראל הוצאו שומות מס סופיות כדלקמן: עבור שטראוס פולין עד וכולל שנת המס 2010; עבור שטראוס קפה בהולנד עד וכולל שנת המס 2011; עבור שטראוס רומניה עד וכולל שנת המס 2009; עבור שטראוס אוקראינה עד וכולל שנת המס 2014; עבור שטראוס שווייץ עד וכולל שנת המס 2015; עבור שטראוס אדריאטי עד וכולל שנת המס 2012; עבור SE USA עד וכולל שנת המס 2011.

35.5 הפסדים מועברים לצורכי מס

לקבוצה הפסדים מעסק לצרכי מס המועברים לשנה הבאה בסך של 438 מיליון ש"ח (2015: 509 מיליון ש"ח). תורת ההפסדים שבגינם לא נזקפו מסים נדחים הינה בסכום של 345 מיליון ש"ח (2015: 467 מיליון ש"ח).

באור 35 - מסים על ההכנסה (המשך)
35.6 מחירי העברה

נקבעו הוראות חוק כללית ותקנות המאפשרות התערבות בקביעת מחיר ותנאים בעסקאות בינלאומיות בין צדדים קשורים, אשר פורסמו בחודש נובמבר 2006. במסגרת התקנות נקבעו עקרונות לבחינת שווי השוק בעסקאות בינלאומיות בין צדדים קשורים, וכן נכללו הוראות דיווח בהתייחס לעסקאות כאמור. החברה בוחנת מעת לעת מחירי העברה אלו ומבצעת סקרים ככל שנדרש בהתאם לתקנות.

35.7 שומות במחלוקת

ביום 14 במרס 2017 קיבלו החברה וחברות הבת צווים ושומות לשנים 2011-2014. דרישות התשלום לשנים האמורות מסתכמות לסך של כ- 121 מיליון ש"ח (כולל ריבית והצמדה עד ליום 14 במרס 2017). החברה חולקת על עמדותיה של רשות המיסים וסבורה, בין היתר, בהסתמך על יועציה המקצועיים, כי קיימות לה טענות טובות כנגד עמדת רשות המיסים ולפיכך בכוונת החברה להגיש ערעור על הצווים לבית המשפט וכן להגיש השגה בגין השומות. כמו כן, חברת מחלבות יטבתה הגישה ערעור על צו אשר הוצא לה בגין השנים 2011 ו-2012 בנוגע ליישום חוק עידוד השקעות הון כאמור בסעיף 35.1.2 לעיל, וזאת באמצעות יועצי המס שלה. נכון למועד דוח זה, ממתנה חברת מחלבות יטבתה להחלטת שופט בדבר איחוד הערעור עם ערעורים מקבילים בנושא זה. להערכת הנהלת החברה ובהסתמך על יועציה המקצועיים קיימות בספרי החברה וחברות הבת הפרשות מספקות.

35.8 הרכב הוצאות מסים על ההכנסה

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2014	2015	2016
מיליוני ש"ח		
134	111	116
13	41	41
(3)	(13)	(1)
-	-	(22)
144	139	134

מסים שוטפים
מסים נדחים
מסים שנים קודמות
השפעת שינוי בשיעורי המס

35.9 התאמה בין המס התיאורטי על הרווח לפני מס לבין הוצאות המס שנכללו בספרים

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2014	2015	2016
מיליוני ש"ח		
478	484	522
26.5%	26.5%	25%
127	128	131
-	-	(22)
20	16	20
17	21	37
(3)	-	3
(29)	(28)	(31)
6	5	2
10	11	(4)
(3)	(13)	(1)
(1)	(1)	(1)
144	139	134
30.1%	28.7%	25.7%

רווח לפני מסים על הכנסה
שיעור המס העיקרי
מסים על ההכנסה לפי שיעור מס עיקרי
השפעת שינוי בשיעורי המס
מסים נדחים בשיעור מס שונה מהמס העיקרי
הפרשים קבועים, נטו
הפרשים זמניים (ניצול הפסדים) שלא נרשמו בגינם מסים נדחים
חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני שלא נרשמו בגינם מיסים נדחים
ירידות ערך אשר לא נרשמו בגינם מסים נדחים
הפרשים כתוצאה מהשוני בשיעורי המס בארצות חוץ, נטו
מסים שנים קודמות
הפרשים כתוצאה מהטבות ושיעורי מס מופחתים
מסים על ההכנסה בדוח רווח והפסד
שיעור מס אפקטיבי

באור 35 - מסים על ההכנסה (המשך)

35.10 הרכב המסים הנדחים הכלולים בנכסים (בהתחייבות)

יתרה ליום 1 בינואר 2015	מסים נדחים בהוצאות (גידול)	שינויים במסים הנדחים שנזקפו לרווח כולל אחר	יתרה ליום 31 בדצמבר 2015	מסים נדחים בהוצאות (גידול)	שינויים במסים הנדחים שנזקפו לרווח כולל אחר	יתרה ליום 31 בדצמבר 2016	השפעת שינוי שיעורי המס שנזקפה לרווח והפסד	יתרה ליום 1 בינואר 2015
5	8	-	13	(4)	-	8	(1)	5
12	-	-	12	(2)	-	9	(1)	12
27	(6)	(10)	11	3	-	14	-	27
5	-	1	6	(1)	-	4	(1)	5
1	(1)	-	-	2	1	3	-	1
15	(7)	-	8	13	2	23	-	15
(199)	(19)	7	(211)	(28)	2	(220)	17	(199)
7	-	-	7	(7)	(3)	(3)	-	7
(16)	(16)	-	(32)	(17)	-	(41)	8	(16)
(143)	(41)	(2)	(186)	(41)	2	(203)	22	(143)
9%-43%			9%-43%			9%-43%		9%-43%

מסים נדחים בגין:

- הפרשה לחובות מסופקים
- הפרשה לחופשה ולהבראה
- הפסדים וניכויים לצרכי מס
- הטבות לעובדים בגין סיום יחסי עובד מעביד
- התאמות מלאי
- הפרשים זמניים אחרים
- רכוש קבוע, רכוש אחר והוצאות נדחות
- עסקאות גידור
- הפרשים הנובעים מהשקעה בחברות בנות
- ובחברות המוחזקות לפי שיטת השווי המאזני

באור 36 - רווח בסיסי ומדולל למניה

חישוב הרווח הבסיסי למניה ליום 31 בדצמבר 2016 התבסס על הרווח המיוחס לבעלי המניות הרגילות בסך 272 מיליוני ש"ח (2015 ו- 2014 : 257 ו- 235 מיליוני ש"ח בהתאמה) מחולק בממוצע המשוקלל של מספר המניות הרגילות, המחושב באופן הבא :

ממוצע משוקלל של מספר המניות הרגילות :

2014	2015	2016	
מיליוני מניות 1 ש"ח ע.ג.			
107.5	107.9	108.2	יתרה ליום 1 בינואר
0.1	0.2	-	בתוספת אופציות שמומשו למניות משוקללות בתקופה
(0.9)	(0.9)	(0.9)	בניכוי מניות באוצר
106.7	107.2	107.3	ממוצע משוקלל של מספר המניות הרגילות ששימשו לצורך חישוב רווח בסיסי למניה ליום 31 בדצמבר

חישוב הרווח המדולל למניה ליום 31 בדצמבר 2016, 2015 ו- 2014 התבסס על הרווח המיוחס לבעלי המניות הרגילות בתחשיב הרווח הבסיסי למניה, מחולק בממוצע המשוקלל של מספר המניות הרגילות שבמחזור, לאחר התאמה בגין כל המניות הרגילות הפוטנציאליות המדוללות, המחושב באופן הבא :

ממוצע משוקלל של מספר המניות הרגילות (מדולל) :

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2014	2015	2016	
מיליוני מניות 1 ש"ח ע.ג.			
106.7	107.2	107.3	ממוצע משוקלל של מספר המניות הרגילות ששימשו לצורך חישוב רווח בסיסי למניה
0.8	0.5	0.4	השפעת אופציות למניות
107.5	107.7	107.7	ממוצע משוקלל של מספר המניות הרגילות ששימשו לצורך חישוב רווח מדולל למניה

שווי השוק הממוצע של מניות החברה, לצורך חישוב ההשפעה המדוללת של האופציות למניות, התבסס על מחירי שוק מצוטטים במהלך התקופה שבה האופציות היו קיימות במחזור.

ביום 31 בדצמבר 2016, 3,008 אלפי כתבי אופציה (בשנים 2015 ו- 2014 : 2,633 אלפי כתבי אופציה ו- 1,580 אלפי כתבי אופציה, בהתאמה) לא נכללו בחישוב הממוצע המשוקלל של מספר המניות הרגילות (מדולל), מאחר שהשפעתם אנטי-מדוללת.

באור 37 - יתרות ועסקאות עם בעלי עניין וצדדים קשורים
37.1 זהות בעלי עניין וצדדים קשורים

בעלי העניין והצדדים הקשורים של החברה הנם חברת האם, צדדים קשורים של חברת האם, חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני (ראה באור 12) וכן דירקטורים וחברי הנהלה בכירה, המהווים את אנשי המפתח הניהוליים של החברה.

37.2 עסקאות עם חברי הנהלה בכירה

37.2.1 בנוסף לשכר ומשכורות, חברי ההנהלה הבכירה משתתפים בתכנית האופציות של החברה. לפרטים לגבי הקצאת אופציות למנהלים בשנת 2016, ראה באור 23. הטבות לחברי הנהלה בכירה הן כדלקמן:

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר					
2014		2015		2016	
מספר אנשים	מיליוני ש"ח	מספר אנשים	מיליוני ש"ח	מספר אנשים	מיליוני ש"ח
9	21	8	20	8	26
8	1	8	1	8	-
8	10	8	9	8	9
	<u>32</u>		<u>30</u>		<u>35</u>

הטבות לזמן קצר
הטבות בגין סיום העסקה
תשלום מבוסס מניות

37.2.2 הטבות לחברי הדירקטוריון הן כדלקמן:

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר					
2014		2015		2016	
מספר אנשים	מיליוני ש"ח	מספר אנשים	מיליוני ש"ח	מספר אנשים	מיליוני ש"ח
11	3	11	3	11	3
1	4	1	3	1	6
12	7	12	6	12	9

דירקטורים שאינם מועסקים
בעלי עניין מועסקים

ההוצאות בגין הטבות לחברי הדירקטוריון נכללו בהוצאות הנהלה וכלליות בדוח רווח והפסד. ליום 31 בדצמבר 2016 קיימת יתרה זכות בסך של כ- 1 מיליוני ש"ח בגין שכר דירקטורים, בדומה ליום 31 בדצמבר 2015.

37.2.3 בדבר כתב התחייבות לשיפוי נושאי משרה ופוליסה לביטוח דירקטורים נושאי משרה, ראה באורים 24.1.4.1 ו-24.4.2.

באור 37 - יתרות ועסקאות עם בעלי עניין וצדדים קשורים (המשך)
37.3 יתרות ועסקאות עם בעלי עניין וצדדים קשורים

סה"כ	חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני מיליוני ש"ח	חברת האם וצדדים קשורים שלה
ליום 31 בדצמבר 2016:		
15	15	-
53	53	-
(32)	(29)	(3)
ליום 31 בדצמבר 2015:		
35	35	-
68	68	-
(11)	(7)	(4)
סה"כ	חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני מיליוני ש"ח	חברת האם וצדדים קשורים שלה (1)
לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2016:		
10	9	1
(6)	(6)	-
30	40	(10)
2	2	-
לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2015:		
14	14	-
(9)	(9)	-
29	46	(17)
4	4	-
לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2014:		
37	35	2
(50)	(34)	(16)
17	38	(21)
5	5	-

המחירים ותנאי האשראי בגין העסקאות המבוצעות עם בעלי העניין נקבעים בתנאים מסחריים מקובלים. בשנת 2016 כולל בעיקר רכישת שרותי פרסום מחברת רשת נוגה בע"מ בסך 10 מיליוני ש"ח (2015: 12 מיליוני ש"ח, 2014: 16 מיליוני ש"ח). בנוסף, בשנת 2015 כולל תשלום שכירות לחברת רב אתגר בע"מ בסך 5 מיליוני ש"ח (2014: 5 מיליוני ש"ח). בשנת 2014 נכללו קניות ממחלבות רמת הגולן בסך 16 מיליוני ש"ח.

באור 38 - אירועים לאחר תאריך הדוח על המצב הכספי

- 38.1** לפרטים בדבר רכישת זכויות שאינן מקנות שליטה בחברת הבת שטראוס קפה בי.וי לאחר תאריך הדוח על המצב הכספי, ראה באור 6.2.3.
- 38.2** לפרטים בדבר מימוש אופצית call לרכישת מפעל הקפה מחברת NDKW לאחר תאריך הדוח על המצב הכספי, ראה באור 24.4.7.
- 38.3** לפרטים בדבר החזר ביטוחי בגין חוב רשת מגה שהתקבל לאחר תאריך הדוח על המצב הכספי, ראה באור 28.1.3.
- 38.4** לפרטים בדבר הלוואות שניטלו לאחר תאריך הדוח על המצב הכספי, ראה באורים 20.3.1 ו-20.3.2.
- 38.5** ביום 27 למרס 2017 אישרו ועדת התגמול והדירקטוריון של הקבוצה הענקה של 773,325 כתבי אופציה ל-14 מנהלים. מחיר המימוש נקבע כממוצע שערי הנעילה של מניית החברה ב-30 ימי המסחר שקדמו למועד ההענקה, ללא תוספת פרמיה, וצמוד למדד המחירים לצרכן שפורסם ביום 15 למרס 2017. הזכאות למימוש כתבי האופציה תתגבש בשתי מנות שוות, ב-27 במרס של כל אחת מהשנים 2019-2020. שווי הענקות אלו מסתכם לסך של כ-9 מיליוני ש"ח.



מידע כספי נפרד
ליום 31 בדצמבר 2016

מספר עמודתוכן העניינים

1	דוח מיוחד של רואי החשבון המבקרים
2	נתונים על המצב הכספי של החברה
4	נתוני רווח והפסד של החברה
5	נתונים על הרווח הכולל של החברה
6	נתונים על תזרימי המזומנים של החברה
7	מידע נוסף

סומך חייקין

מגדל המילניום KPMG

רחוב הארבעה 17, תא דואר 609

תל אביב 6100601

03 684 8000

לכבוד

בעלי המניות של שטראוס גרופ בע"מ

רח' הסיבים 49

קריית מטלון, פתח תקווה

א.ג.נ.,

הנדון: דוח מיוחד של רואי החשבון המבקרים על מידע כספי נפרד לפי תקנה 9 לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומידיים), התש"ל - 1970

ביקרנו את המידע הכספי הנפרד המובא לפי תקנה 9 לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומידיים), התש"ל - 1970 של חברת שטראוס גרופ בעירבון מוגבל (להלן - החברה), לימים 31 בדצמבר 2016 ו-2015 ולכל אחת משלוש השנים שהאחרונה שבהן הסתיימה ביום 31 בדצמבר 2016. המידע הכספי הנפרד הינו באחריות הדירקטוריון והנהלה של החברה. אחריותנו היא לחוות דעה על המידע הכספי הנפרד בהתבסס על ביקורתנו.

הנתונים הכלולים במידע הכספי הנפרד והמתייחסים לשווי המאזני של ההשקעות ולחלקה של החברה ברווחים (הפסדים) של חברות מוחזקות מטופלות לפי שיטת השווי המאזני, מבוססים על דוחות כספיים שחלקם בוקרו על ידי רואי חשבון אחרים.

ערכנו את ביקורתנו בהתאם לתקני ביקורת מקובלים בישראל. על פי תקנים אלה נדרש מאיתנו לתכנן את הביקורת ולבצע במטרה להשיג מידה סבירה של ביטחון שאין במידע הכספי הנפרד הצגה מוטעית מהותית. ביקורת כוללת בדיקה מדגמית של ראיות התומכות בסכומים ובמידע הכלולים במידע הכספי הנפרד. ביקורת כוללת גם בחינה של הכללים החשבונאיים שיושמו בעריכת המידע הכספי הנפרד ושל האומדנים המשמעותיים שנעשו על ידי הדירקטוריון והנהלה של החברה וכן הערכת נאותות ההצגה של המידע הכספי הנפרד. אנו סבורים שביקורתנו ודוחות רואי החשבון האחרים מספקים בסיס נאות לחוות דעתנו.

לדעתנו, בהתבסס על ביקורתנו ועל הדוחות של רואי חשבון אחרים, המידע הכספי הנפרד ערוך, מכל הבחינות המהותיות, בהתאם להוראות תקנה 9 לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומידיים), התש"ל - 1970.

סומך חייקין

רואי חשבון

27 במרס 2017

31 בדצמבר		מידע נוסף	
2015	2016		
מיליוני ש"ח			
			נכסים שוטפים
232	126	2	מזומנים ושווי מזומנים
30	23	3	ניירות ערך ופיקדונות
180	179		לקוחות
4	17		מס הכנסה
28	31		חייבים ויתרות חובה
330	196		חייבים – חברות מוחזקות
142	118		מלאי
62	32		נכסים מוחזקים למכירה
1,008	722		סה"כ נכסים שוטפים
			השקעות ונכסים שאינם שוטפים
1,565	1,816		השקעות בחברות מוחזקות
618	665	4	השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך
959	944		רכוש קבוע
56	53		נכסים בלתי מוחשיים
3,198	3,478		סה"כ השקעות ונכסים שאינם שוטפים
4,206	4,200		סה"כ נכסים

שחר פלורנץ
סמנכ"ל כספים

גדי לסין
מנכ"ל

עופרה שטראוס
יו"ר הדירקטוריון

27 במרס 2017

תאריך אישור המידע הכספי
הנפרד

המידע הנוסף המצורף למידע הכספי הנפרד מהווה חלק בלתי נפרד ממנו.

31 בדצמבר		מידע נוסף	
2015	2016		
מיליוני ש"ח			
			התחייבויות שוטפות
178	196	5	חלויות שוטפות של אגרות חוב
37	15	5	אשראי לזמן קצר וחלויות שוטפות של
203	202		הלוואות והתחייבויות אחרות לזמן ארוך
202	248		ספקים
115	160		זכאים ויתרות זכות
6	2		זכאים – חברות מוחזקות
			הפרשות
741	823		סה"כ התחייבויות שוטפות
			התחייבויות שאינן שוטפות
834	635	5	אגרות חוב
812	796	5	הלוואות והתחייבויות אחרות לזמן ארוך
32	16		זכאים ויתרות זכות לזמן ארוך
23	20		הטבות לעובדים, נטו
59	75	7	התחייבות מסים נדחים
1,760	1,542		סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
1,705	1,835		הון המיוחס לבעלי המניות של החברה
4,206	4,200		סה"כ התחייבויות והון

המידע הנוסף המצורף למידע הכספי הנפרד מהווה חלק בלתי נפרד ממנו.

נתוני רווח והפסד של החברה

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			מידע נוסף
2014	2015 מיליוני ש"ח	2016	
828	904	1,010	מכירות
484	555	622	עלות המכירות
344	349	388	רווח גולמי
207	226	266	הוצאות מכירה ושיווק
34	36	61	הוצאות הנהלה וכלליות
241	262	327	
103	87	61	רווח תפעולי לפני הוצאות אחרות
2	5	2	הכנסות אחרות
(40)	(18)	(12)	הוצאות אחרות
(38)	(13)	(10)	הוצאות אחרות, נטו
65	74	51	רווח תפעולי
45	36	28	הכנסות מימון
(92)	(99)	(88)	הוצאות מימון
(47)	(63)	(60)	הוצאות מימון, נטו
18	11	(9)	רווח (הפסד) לפני מסים על ההכנסה
(37)	(28)	(38)	7 הוצאות מסים על ההכנסה
(19)	(17)	(47)	הפסד לאחר מסים על הכנסה
254	274	319	רווח מחברות מוחזקות
235	257	272	רווח לשנה המיוחס לבעלי המניות של החברה

המידע הנוסף המצורף למידע הכספי הנפרד מהווה חלק בלתי נפרד ממנו.

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2014	2015	2016	
	מיליוני ש"ח		
235	257	272	רווח לשנה המיוחס לבעלי המניות של החברה
			פריטי רווח (הפסד) כולל אחר שיועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד:
(169)	(289)	71	רווח (הפסד) כולל אחר מחברות מוחזקות
			סך פריטי רווח (הפסד) כולל אחר שיועברו לרווח והפסד, נטו ממס
(169)	(289)	71	
			פריטי הפסד כולל אחר שלא יועברו בתקופות עוקבות לרווח והפסד:
(5)	-	-	שינוי בהטבות לעובדים, נטו
(5)	-	-	סך פריטי הפסד כולל אחר שלא יועברו לרווח והפסד, נטו ממס
			רווח (הפסד) כולל לשנה המיוחס לבעלי המניות של החברה
61	(32)	343	

המידע הנוסף המצורף למידע הכספי הנפרד מהווה חלק בלתי נפרד ממנו.

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר

2014	2015	2016
מיליוני ש"ח		
235	257	272
37	46	56
16	18	14
14	(4)	(1)
16	12	13
(254)	(274)	(319)
47	63	60
37	28	38
4	12	24
20	24	6
(38)	(118)	65
(37)	(7)	-
9	(51)	15
(80)	(30)	45
(1)	1	(3)
(81)	(89)	(77)
20	20	18
(41)	16	(41)
(77)	(76)	185
125	49	6
38	4	29
(249)	(90)	(49)
(13)	(13)	(11)
4	5	9
(3)	(3)	(8)
303	340	159
55	35	91
(63)	(82)	(152)
197	245	74
(245)	(211)	(215)
1	-	-
237	-	-
-	(100)	(150)
(64)	-	-
(71)	(311)	(365)
49	(142)	(106)
325	374	232
374	232	126

תזרימי מזומנים מפעילות שוטפת

רווח לשנה המיוחס לבעלי המניות של החברה
התאמות:

פחת
הפחתה של נכסים בלתי מוחשיים והוצאות נדחות
הוצאות (הכנסות) אחרות, נטו
הוצאות בגין תשלום מבוסס מניות
רווח מחברות מוחזקות
הוצאות מימון, נטו
הוצאות מסים על ההכנסה

שינוי במלאי

שינוי בלקוחות וחייבים אחרים

שינוי בחייבים חברות מוחזקות

שינוי ביתרות חובה לזמן ארוך

שינוי בספקים וזכאים אחרים

שינוי בזכאים חברות מוחזקות

שינוי בהטבות לעובדים

ריבית ששולמה

ריבית שהתקבלה

מסים על הכנסה שהתקבלו (ששולמו), נטו

מזומנים נטו שנבעו מפעילות (ששימשו לפעילות) שוטפת
תזרימי מזומנים מפעילות השקעה

מכירת ניירות ערך סחירים ופיקדונות, נטו

תמורה ממכירת רכוש קבוע ורכוש אחר

רכישת רכוש קבוע

השקעה בנכסים לא מוחשיים והוצאות נדחות

פירעון פיקדונות והלוואות שניתנו לזמן ארוך

מתן הלוואות לזמן ארוך

דיבידנדים מחברות מוחזקות

מזומנים שהתקבלו בגין פעילות השקעה עם חברות מוחזקות

מזומנים שניתנו בגין פעילות השקעה עם חברות מוחזקות

מזומנים נטו שנבעו מפעילות השקעה
תזרימי מזומנים מפעילות מימון

פירעון אגרות חוב והלוואות לזמן ארוך

תמורה ממימוש אופציות למניות

תמורה מהנפקת אג"ח

דיבידנדים ששולמו

שינוי בזכאים חברה בשליטה משותפת

מזומנים נטו ששימשו לפעילות מימון
גידול (קיטון) נטו במזומנים ושווי מזומנים

מזומנים ושווי מזומנים ליום 1 בינואר

מזומנים ושווי מזומנים ליום 31 בדצמבר

ליום 31 בדצמבר 2016 רכישות רכוש קבוע באשראי מסתכמות לסך של כ- 15 מיליוני ש"ח (2015: כ- 23 מיליוני ש"ח, 2014: כ- 32 מיליוני ש"ח).

המידע הנוסף המצורף למידע הכספי הנפרד מהווה חלק בלתי נפרד ממנו.

באור 1 – כללי דיווח ומדיניות

1.1 כללי

להלן נתונים כספיים מתוך הדוחות הכספיים המאוחדים של שטראוס גרופ בע"מ (להלן: "החברה") ליום 31 בדצמבר 2016 (להלן: "דוחות מאוחדים"), המיוחסים לחברה עצמה (להלן: "מידע כספי נפרד"), המוצגים בהתאם לתקנה 99 והתוספת העשירית לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידים) התש"ל-1970 בעניין מידע כספי נפרד של התאגיד.

יש לקרוא את המידע הכספי הנפרד ביחד עם הדוחות המאוחדים.

במידע כספי נפרד זה - חברות מוחזקות - חברות בנות ועסקאות משותפות.

1.2 מדיניות חשבונאית

המידע הכספי הנפרד של החברה ערוך בהתאם למדיניות החשבונאית שננקטה בדוחות הכספיים המאוחדים, לרבות האופן בו סווגו הנתונים בדוחות הכספיים המאוחדים של החברה, בשינויים המתחייבים מהאמור להלן.

1.2.1 נכסים והתחייבויות הכלולים בדוחות המאוחדים המיוחסים לחברה עצמה כחברה אם

סכומי הנכסים וההתחייבויות הכלולים בדוחות על המצב הכספי המיוחסים לחברה עצמה כחברה אם, משקפים את הנכסים וההתחייבויות הכלולים בדוחות הכספיים המאוחדים על המצב הכספי, למעט סכומי הנכסים וההתחייבויות בגין חברות מוחזקות, בתוספת או בניכוי, לפי העניין, של יתרות בין-חברתיות שבוטלו במסגרת הדוחות המאוחדים.

בנוסף, מוצג סכום נטו, בהתבסס על הדוחות המאוחדים על המצב הכספי, המיוחס לבעלים של החברה, של סך הנכסים, בניכוי סך ההתחייבויות, המציגים בדוחות המאוחדים על המצב הכספי מידע כספי בגין חברות מוחזקות, לרבות מוניטין.

הצגה זו מביאה לכך שההון המיוחס לבעלים של החברה, על בסיס הדוחות הכספיים המאוחדים, הינו זהה להון של החברה כפי שנגזר מהמידע הכספי הנפרד.

1.2.2 הכנסות והוצאות הכלולות בדוחות המאוחדים המיוחסות לחברה עצמה כחברה אם

סכומי ההכנסות וההוצאות הכלולות בדוחות הכספיים, בפילוח בין רווח והפסד ורווח כולל אחר, המיוחסים לחברה עצמה כחברה אם, משקפים את ההכנסות וההוצאות הכלולות בדוחות רווח והפסד המאוחדים ובדוחות המאוחדים על הרווח הכולל, למעט סכומי הכנסות והוצאות בגין חברות מוחזקות, בתוספת או בניכוי, בהתאם לעניין, של הכנסות והוצאות בין-חברתיות שבוטלו במסגרת הדוחות הכספיים המאוחדים.

בנוסף, מוצג סכום נטו, בהתבסס על הדוחות הכספיים המאוחדים, המיוחס לבעלי המניות של החברה, של סך ההכנסות בניכוי סך ההוצאות, המציגים בדוחות הכספיים המאוחדים תוצאות פעילות בגין חברות מוחזקות, לרבות ירידת ערך מוניטין או ביטולה. נתונים אלה מוצגים תוך פילוח בין רווח והפסד לבין רווח כולל אחר.

רווחים והפסדים שטרם מומשו הנובעים מעסקאות בין החברה לחברות מוחזקות שלה הוצגו במסגרת היתרה בגין חברות מוחזקות ובמסגרת הרווח בגין חברות מוחזקות.

הצגה זו מביאה לכך שסך כל הרווח לתקופה המיוחס לבעלי המניות של החברה וסך כל הרווח הכולל לשנה המיוחס לבעלי המניות של החברה, על בסיס הדוחות המאוחדים, הינו זהה לסך כל הרווח לשנה המיוחס לבעלי המניות של החברה וסך כל הרווח הכולל לשנה המיוחס לבעלי המניות של החברה, בהתאמה, כפי שנגזרים מהמידע הכספי הנפרד.

1.2.3 תזרימי מזומנים הכלולים בדוחות המאוחדים המיוחסים לחברה עצמה כחברה אם

מוצגים תזרימי המזומנים הכלולים בדוחות הכספיים המאוחדים, המיוחסים לחברה עצמה כחברה אם, כשהם לקוחים מתוך הדוחות המאוחדים על תזרימי המזומנים (דהיינו, יתרות הסכומים לאחר שבוטלו תזרימי מזומנים בין-חברתיים במסגרת הדוחות המאוחדים), בפילוח לפי תזרים מפעילות שוטפת, תזרים מפעילות השקעה ותזרים מפעילות מימון ותוך פירוט מרכיביהם. בנוסף, במסגרת כל אחת מהפעילויות האמורות, מוצגים בנפרד תזרימי המזומנים הבין-חברתיים נטו.

סכומים אלו משקפים את תזרימי המזומנים הכלולים בדוחות הכספיים המאוחדים, למעט סכומי תזרימי המזומנים בגין חברות מוחזקות.

במסגרת הבאורים שיובאו להלן נכללים בנוסף, גילויים בנוגע למידע מהותי נוסף, בהתאם לדרישות הגילוי האמורות בתקנה 99 וכמפורט בתוספת העשירית לתקנות ניירות ערך, ובכפוף להבהרת סגל הרשות, ככל שמידע כאמור לא נכלל בדוחות המאוחדים באופן המתייחס במפורש לחברה עצמה כחברה אם.

באור 2 – מזומנים ושווי מזומנים

31 בדצמבר	
2015	2016
מיליוני ש"ח	
25	13
207	113
232	126

מזומנים ויתרות בבנקים
פיקדונות

באור 3 – ניירות ערך ופיקדונות

31 בדצמבר 2015	31 בדצמבר 2016	
מיליוני ש"ח	שיעור הריבית	מיליוני ש"ח
14	1.49%	7
10		10
6		6
16		16
30		23

פיקדונות וניירות ערך לא סחירים -
פיקדון בש"ח

ניירות ערך סחירים -
אגרות חוב ממשלתיות
אגרות חוב קונצרניות

באור 4 – השקעות אחרות ויתרות חובה לזמן ארוך

	31 בדצמבר		
	2015	2016	
מיליוני ש"ח			
	276	289	מניות בכורה של חברה מוחזקת
דולריות ונושאות ריבית 6.5% - 9.2%	231	172	הלוואות לחברות מוחזקות
לא צמודים ואינם נושאי ריבית	24	21	שטרי הון לחברות מוחזקות
דולרים ואינם נושאי ריבית	94	92	שטרי הון לחברות מוחזקות
לא צמודים ונושאי ריבית 6%	90	124	שטרי הון לחברות מוחזקות
נושאות ריבית 3.41% (2015) - 4.07%	4	4	הלוואות לעובדים
	9	4	אחר
	728	706	
	110	41	בניכוי חלויות שוטפות
	618	665	

באור 5 – הלוואות והתחייבויות אחרות

פרטים בדבר הלוואות מהותיות:

31 בדצמבר 2016							סכום האשראי המקורי			
ערך בספרים	ערך נקוב	שנות הפדיון	ריבית נומינלית %	בסיס הצמדה	מטבע	מיליוני ש"ח	מועד נטילת האשראי	סוג		
355	297	2017-2018	4.1	צמוד	ש"ח	770	פברואר 2007	אג"ח סדרה ב'		
476	465	2017-2023	4.5	לא צמוד	ש"ח	465	ינואר 2013/יוני 2014	אג"ח סדרה ד'		
102	100	2019-2022	3.95	צמוד	ש"ח	100	ספטמבר 2011	הלוואות מבנקים		
100	100	2019-2022	6.3	לא צמוד	ש"ח	100	ספטמבר 2011	הלוואות מבנקים		
239	239	2017-2022	5.82	לא צמוד	ש"ח	300	ינואר 2011	הלוואות מאחרים		
364	357	2017-2022	3.55	צמוד	ש"ח	372	אפריל 2012	הלוואות מאחרים		

31 בדצמבר 2015							סכום האשראי המקורי			
ערך בספרים	ערך נקוב	שנות הפדיון	ריבית נומינלית %	בסיס הצמדה	מטבע	מיליוני ש"ח	מועד נטילת האשראי	סוג		
534	446	2016-2018	4.1	צמוד	ש"ח	770	פברואר 2007	אג"ח סדרה ב'		
478	465	2017-2023	4.5	לא צמוד	ש"ח	465	ינואר 2013/יוני 2014	אג"ח סדרה ד'		
102	100	2019-2022	3.95	צמוד	ש"ח	100	ספטמבר 2011	הלוואות מבנקים		
100	100	2019-2022	6.3	לא צמוד	ש"ח	100	ספטמבר 2011	הלוואות מבנקים		
250	250	2016-2022	5.82	לא צמוד	ש"ח	300	ינואר 2011	הלוואות מאחרים		
369	361	2016-2022	3.55	צמוד	ש"ח	372	אפריל 2012	הלוואות מאחרים		

באור 6 – מכשירים פיננסיים

לתיאור הסיכונים להם חשופה החברה, הנובעים משימוש במכשירים פיננסיים ולעניין מדיניות ניהול הסיכונים של החברה, ראה באור 28 לדוחות הכספיים המאוחדים.

6.1 סיכונים מחיר סחורות

לפרטים בדבר חשיפה לסיכונים מחיר סחורות – קקאו וסוכר, ראה באור 28.3 לדוחות הכספיים המאוחדים.

6.2 סיכונים מדד ומטבע חוץ
6.2.1 מאזן הצמדה

סיכון המטבע של החברה, המבוסס על ערך בספרים, הינו כדלקמן:

31 בדצמבר 2016

ש"ח צמוד	ש"ח לא צמוד	סה"כ
מיליוני ש"ח		
177	19	196
4	11	15
178	457	635
462	334	796
821	821	1,642

חלויות שוטפות של אגרות חוב
הלוואות ואשראי לזמן קצר
אגרות חוב
הלוואות לזמן ארוך
סה"כ

31 בדצמבר 2015

ש"ח צמוד	ש"ח לא צמוד	דולר	סה"כ
מיליוני ש"ח			
178	-	-	178
4	11	22	37
356	478	-	834
467	345	-	812
1,005	834	22	1,861

חלויות שוטפות של אגרות חוב
הלוואות ואשראי לזמן קצר
אגרות חוב
הלוואות לזמן ארוך
סה"כ

באור 6 – מכשירים פיננסיים (המשך)
6.2 סיכוני מדד ומטבע חוץ (המשך)
6.2.2 ניתוח רגישות ביחס לנכסים (התחייבויות) הפיננסיים

להלן ניתוח רגישות ביחס למכשירים הנגזרים (מטבע חוץ – OTC) המהותיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016 וליום 31 בדצמבר 2015. שינוי בשערי החליפין של המטבעות העיקריים לתאריך 31 בדצמבר, 2016 או 2015 היה מגדיל (מקטין) את ההון המיוחס לכלל בעלי המניות של החברה ואת הרווח לתקופה בסכומים המוצגים להלן. ניתוח זה נעשה בהנחה שכל שאר המשתנים יישארו קבועים, ומתעלם מהשפעות מס.

31 בדצמבר 2016				
10% קיטון	5% קיטון	שע"ח / ערך בספרים מיליוני ש"ח	5% גידול	10% גידול
3.461	3.653	3.845	4.037	4.229
(3)	(1)	0	2	3

שע"ח ש"ח/דולר
השפעה במיליוני ש"ח

31 בדצמבר 2015				
10% קיטון	5% קיטון	שע"ח / ערך בספרים מיליוני ש"ח	5% גידול	10% גידול
3.512	3.707	3.902	4.097	4.292
(5)	(2)	3	2	4

שע"ח ש"ח/דולר
השפעה במיליוני ש"ח

6.3 סיכוני מדד

לפרטים בדבר סיכוני מדד, ראה באור 28.5 לדוחות הכספיים המאוחדים.

6.4 סיכוני ריבית משתנה וניתוח רגישות תזרים המזומנים לגבי מכשירים בשיעורי ריבית משתנים

לחברה פיקדונות בריבית משתנה ועל כן תוצאותיה הכספיות חשופות לשינויי ריבית.

לאור ריבית נמוכה על יתרות הפיקדונות של החברה, לא הוצג ניתוח רגישות לגבי שינויים אפשריים בריבית מכיוון שההשפעה זניחה.

באור 6 – מכשירים פיננסיים (המשך)
6.5 ניתוח נזילות

להלן ניתוח מועדי הפירעון החוזיים של התחייבויות פיננסיות, כולל תשלומי ריבית, פרט להשפעת הסכמי קיזוז. ניתוח זה מתבסס על מדדים הידועים לתאריך המאזן, כגון: מדד, שע"ח של מט"ח ושיעור הריבית.

31 בדצמבר 2016

הערך בספרים	תזרים מזומנים חוזי	2017	2018	2019	2020	2021	2022 ואילך
202	202	202	-	-	-	-	-
32	32	32	-	-	-	-	-
216	189	189	-	-	-	-	-
160	160	160	-	-	-	-	-
355	370	189	181	-	-	-	-
476	567	39	47	46	77	83	275
202	241	10	10	110	55	3	53
603	721	42	41	126	166	203	143
6	9	-	-	-	-	-	7
2,252	2,491	863	279	282	298	289	478

ספקים
נגזרים
זכאים אחרים (1)
זכאים – חברות מוחזקות
אג"ח סדרה ב'
אג"ח סדרה ד'
הלוואות שקליות מבנקים
הלוואות שקליות מאחרים
התחייבות בגין חכירה מימונית (2)

31 בדצמבר 2015

הערך בספרים	תזרים מזומנים חוזי	2016	2017	2018	2019	2020	2021 ואילך
203	203	203	-	-	-	-	-
35	35	11	24	-	-	-	-
191	160	160	-	-	-	-	-
115	115	115	-	-	-	-	-
534	568	197	189	182	-	-	-
478	588	21	39	47	46	77	358
22	22	22	-	-	-	-	-
202	250	11	11	10	109	54	55
619	764	43	42	40	126	166	347
6	9	-	-	-	-	-	7
2,405	2,714	783	305	279	281	297	767

ספקים
נגזרים
זכאים אחרים (1)
זכאים – חברות מוחזקות
אג"ח סדרה ב'
אג"ח סדרה ד'
הלוואה דולרית מבנקים
הלוואות שקליות מבנקים
הלוואות שקליות מאחרים
התחייבות בגין חכירה מימונית (2)

(1) הערך בספרים כולל הוצאות לשלם בגין ריבית.
(2) התשלומים השנתיים נמוכים מסכום של 1 מיליון ש"ח.

באור 6 – מכשירים פיננסיים (המשך)

6.6 שווי הוגן של מכשירים פיננסיים

לפרטים לגבי שווי הוגן של מכשירים פיננסיים, ראה באור 28.7.1 לדוחות הכספיים המאוחדים.

באור 7 – פרטים בדבר מסים על הכנסה

7.1 כללי

הכנסות החברה חייבות במס בשיעור מס רגיל. בדבר שיעורי המס החלים על החברה ובדבר הטבות שונות וחוקי עידוד ראה באור 35.1 לדוחות הכספיים המאוחדים. השפעת שינויי שיעורי המס שנכנסו לתוקף בחודשים ינואר ודצמבר 2016 על הדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2016 מתבטאת בקיטון ביתרות התחייבויות המסים הנדחים בסך של כ- 14 מיליוני ש"ח כנגד הכנסות מסים נדחים.

7.2 שומות מס סופיות

לחברה הוצאו שומות מס סופיות עד וכולל שנת 2010.

7.3 שומות מס במחלוקת

ביום 14 במרס 2017 קיבלה החברה צווים ושומות לשנים 2011-2014. דרישות התשלום לשנים האמורות מסתכמות לסך של כ- 92 מיליון ש"ח (כולל ריבית והצמדה עד ליום 14 במרס 2017). החברה חולקת על עמדותיה של רשות המיסים וסבורה, בין היתר, בהסתמך על יועציה המקצועיים, כי קיימות לה טענות טובות כנגד עמדת רשות המיסים ולפיכך בכוונת החברה להגיש ערעור על הצווים לבית המשפט וכן להגיש השגה בגין השומות. להערכת הנהלת החברה ובהסתמך על יועציה המקצועיים קיימות בספרי החברה הפרשות מספקות.

7.4 הכנסות דיבידנד מחברות בנות

בשנת הדוח התקבל דיבידנד מחברות בנות מחו"ל, בגין הכנסות דיבידנד כאמור לא רשמה החברה הוצאות מס. בשנת הדוח רשמה החברה הוצאות מסים נדחים למול התחייבות למסים נדחים בגין דיבידנדים שטרם חולקו בסך של 9 מיליוני ש"ח (2015 : 16 מיליוני ש"ח).

7.5 הרכב הוצאות מסים על ההכנסה

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2014	2015	2016	
מיליוני ש"ח			
(30)	(8)	(22)	הוצאות מסים שוטפים
(7)	(20)	(30)	הוצאות מסים נדחים, נטו
-	-	14	הכנסות בגין שיעורי המס
(37)	(28)	(38)	הוצאות מסים על ההכנסה, נטו

7.6 הרכב המסים הנדחים הכלולים בנכסים (בהתחייבויות)

יתרה ליום 31 בדצמבר 2016	השפעת השינוי בשיעור המס	קיטון (גידול) בהוצאות מסים נדחים ברווח והפסד	יתרה ליום 31 בדצמבר 2015	מיזוג ממוזן טרי	שינויים במסים הנדחים שנוזקפו לרווח כולל אחר	קיטון (גידול) בהוצאות מסים נדחים ברווח והפסד	יתרה ליום 1 בינואר 2015	מסים נדחים בגין:
3	-	(1)	4	-	-	1	3	הפרשה לחובות מסופקים
5	(1)	-	6	1	-	(2)	7	הפרשה לחופשה ולהבראה
(41)	8	(17)	(32)	-	-	(16)	(16)	השקעה בחברות מוחזקות
(53)	7	(17)	(43)	(6)	-	(3)	(34)	רכוש קבוע ורכוש בלתי מוחשי
5	-	(1)	6	-	1	-	5	הטבות לעובדים
6	-	6	-	-	-	-	-	הפסדים להעברה
(75)	14	(30)	(59)	(5)	1	(20)	(35)	
23%-24%			26.5%			26.5%		

באור 7 – פרטים בדבר מסים על הכנסה (המשך)

7.7 ביום 31.12.2014 הגישה החברה הודעת מיזוג של החברה הבת שטראוס מזון טרי בע"מ עם החברה, בהתאם לסעיף 103ב' לפקודת מס הכנסה. נכון למועד דוח זה, התקיימו התנאים המתלים הנדרשים לצורך השלמת המיזוג הסטטוטורי בפועל.

באור 8 – פרטים בדבר קשרים, התקשרויות ועסקאות מהותיות עם חברות מוחזקות**8.1 דיבידנדים מחברות מוחזקות**

בתקופת הדוח קיבלה החברה דיבידנדים מחברות מוחזקות בסכום של כ- 159 מיליוני ש"ח.

8.2 לפרטים נוספים בדבר השקעת החברה בחברות מוחזקות, לרבות ערבויות שניתנו לחברות מוחזקות, ראה באורים 6, 12 ו- 24.3 לדוחות הכספיים המאוחדים.

באור 9 – תביעות והתחייבויות תלויות

לפרטים בדבר תביעות שהוגשו כנגד החברה והתחייבויות תלויות אחרות, ראה באור 24.1 לדוחות הכספיים המאוחדים.

באור 10 – שעבודים

לפרטים בדבר שעבודים ראה באור 24.2 לדוחות הכספיים המאוחדים.

באור 11 – אירועים לאחר תאריך הדיווח

לפרטים בדבר אירועים לאחר תאריך הדיווח ראה באור 38 לדוחות הכספיים המאוחדים.

שטראוס גרופ בע"מ

פרטים נוספים על התאגיד

תקנה 10א': תמצית דוחות על הרווח הכולל הרבעוניים

רבעון 1	רבעון 2	רבעון 3	רבעון 4	סה"כ	
מיליוני ש"ח					
רווח והפסד:					
1,321	1,273	1,378	1,310	5,282	מכירות
787	747	825	820	3,179	עלות המכירות
534	526	553	490	2,103	רווח גולמי
292	305	314	323	1,234	הוצאות מכירה ושיווק
87	86	96	98	367	הוצאות הנהלה וכלליות
חלק ברווחי חברות מוחזקות המטופלות לפי שיטת השווי המאזני					
51	52	51	24	178	
206	187	194	93	680	רווח תפעולי לפני הכנסות (הוצאות) אחרות
3	1	1	1	6	הכנסות אחרות
(5)	(17)	(26)	(7)	(55)	הוצאות אחרות
(2)	(16)	(25)	(6)	(49)	הוצאות אחרות, נטו
204	171	169	87	631	רווח תפעולי
9	6	1	8	7	הכנסות מימון
(39)	(32)	(38)	(24)	(116)	הוצאות מימון
(30)	(26)	(37)	(16)	(109)	הוצאות מימון, נטו ¹
174	145	132	71	522	רווח לפני מיסים על הכנסה
(42)	(46)	(31)	(15)	(134)	הוצאות מיסים על הכנסה
132	99	101	56	388	רווח לתקופה
מיוחס ל:					
104	69	69	30	272	בעלי המניות של החברה
28	30	32	26	116	בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה
132	99	101	56	388	רווח לתקופה

¹ חיבור סעיפי המימון של כל הרבעונים יחדיו אינו זהה לפיצול סעיפי המימון בסה"כ השנה כתוצאה מהצגה בנטו של הוצאות/הכנסות משערך התחייבויות פיננסיות.

פריטי רווח (הפסד) כולל אחר שיועברו בתקופות**עוקבות לרווח והפסד:**

100	11	(35)	92	32	הפרשי תרגום מטבע חוץ
					שינויים בשווי ההוגן של נכסים פיננסיים זמינים
2	1	1	-	-	למכירה, נטו ממס
102	12	(34)	92	32	סך פריטי רווח (הפסד) כולל אחר לשנה שיועברו לרווח והפסד, נטו ממס

490	68	67	191	164	רווח כולל לתקופה

מיוחס ל:

343	40	40	140	123	בעלי המניות של החברה
147	28	27	51	41	בעלי זכויות שאינן מקנות שליטה
490	68	67	191	164	רווח כולל לתקופה

תקנה 11: רשימת השקעות בחברות-בת ובחברות כלולות

להלן יפורטו החברות הבנות המהותיות והחברות הקשורות המהותיות של החברה (המוחזקות במישרין על ידי החברה), בציון מספר המניות ושוויין הנקוב, שהחברה מחזיקה במועד הדוח בכל אחת מהחברות, עלותן, המחיר שבו הן רשומות בספרי החברה, יתרת הלוואות החברה לחברות כאמור ופירוט השקעות אחרות של החברה בהן, ועיקרי תנאיהן⁽¹⁾:

שם החברה	סוג מניה	מספר מניות	ע"נ כולל של ההון המונפק והנפרע	ע"נ של הון המניות המוחזקות ע"י החברה	שיעור החזקה בנייר הערך	שיעור החזקה בהון	שיעור החזקה בסמכות למנות דירקטורים	ערך ההשקעה בדוח הכספי הנפרד של החברה ליום 31 בדצמבר 2016	ערך הלוואות לחברות הבת ליום 31 בדצמבר 2016
שטראוס פריטו ליי בע"מ	רגילות 1.00 ש"ח	28,775,854	28,775,854 ש"ח	14,387,927 ש"ח	50	50	50	62	-
Strauss Coffee BV	רגילות EUR 735	191,228	EUR 140,552,580	EUR 105,273,882	74.9	74.9	74.9	1,528	-
SE USA Inc.	רגילות US\$ 0.001	1,000	US\$ 1	US\$ 1	100	100	100	207	210
שטראוס בריאות בע"מ	רגילות 1.00 ש"ח	6,500,000	6,500,000 ש"ח	5,200,000 ש"ח	80	80	80	166	-
שטראוס מים בע"מ ⁽²⁾	בכורה א' 0.01 ש"ח	700,014	7,000 ש"ח	7,000 ש"ח	100	100	100	(193)	413
	בכורה ב' 0.01 ש"ח	3,863,712	38,637 ש"ח	38,637 ש"ח	100	100	100		
	רגילות 0.01 ש"ח	490,000	4,900 ש"ח	4,900 ש"ח	100	100	100		
	רגילות א' 0.01 ש"ח	92,566	926 ש"ח	926 ש"ח	100	100	100		

(1) לפירוט בדבר חברות בנות נוספות המוחזקות במישרין או בעקיפין על ידי החברה ראו באור 6.1 לדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2016.

(2) בשנת 2016 רכשה החברה 12.44% מהון המניות המונפק והנפרע של שטראוס מים מבעלי מניות המיעוט בשטראוס מים. עם השלמת העסקה מחזיקה החברה ב- 100% ממניות שטראוס מים לפרטים נוספים ראו סעיף 1.8 בדוח תיאור עסקי התאגיד, בפרק א' לעיל, וכן באור 6.4 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בפרק ג' לעיל.

תקנה 12: שינויים בהשקעות בחברות-בת ובחברות כלולות**א. שינויים בהשקעות בחברות בהחזקה ישירה של החברה**

עלות במיליוני ש"ח	שינוי ב%	תאריך השינוי	מהות השינוי	שם החברה
72	12.44%	ינואר – דצמבר 2016	עלייה בשיעור החזקה מ- 87.56% ל- 100%	שטראוס מים בע"מ
34	-	ינואר – דצמבר 2016	הלוואה לחברה בת כולל ריבית שנצברה לקרן	שטראוס מים בע"מ
36	-	יוני 2016	הזרמת הון	Pepsico Strauss Fresh Dips & Spreads International GMBH

תקנה 13: הכנסות של חברות בת וחברות כלולות והכנסות מהן לתאריך המאזן (מיליוני ש"ח)

להלן יפורטו רווח (הפסד), לפני ואחרי מס של החברות הבנות והכלולות המהותיות של החברה, המוחזקות במישרין על ידי החברה (נתוני הרווח (הפסד) הם הנתונים המאוחדים של חברות אלו) הדיבידנד, הריבית ודמי ניהול שקיבלה החברה או שהיא זכאית לקבל ליום 31 בדצמבר 2016:

שם חברת הבת / חברה קשורה	רווח (הפסד) לפני מס	רווח (הפסד) אחרי מס	דיבידנד	החזר הוצאות הנהלה ⁽¹⁾	הוצאות ריבית	רווח (הפסד) כולל אחר	רווח (הפסד) כולל
שטראוס פריטו ליי בע"מ	26	20	13	2	-	-	20
Strauss Coffee B.V.	344	274	63	27	-	104	378
SE USA Inc.	38	31	-	-	(17)	(5)	26
שטראוס בריאות בע"מ	202	156	80	41	-	2	158
שטראוס מים בע"מ	(23)	(20)	-	-	(7)	5	(15)

(1) כולל דמי ניהול.

תקנה 20: מסחר בבורסה

בתקופת הדוח נרשמו למסחר בבורסה לניירות ערך בתל אביב בע"מ 45,366 מניות רגילות 1 ש"ח ע"נ, בגין מימוש כתבי אופציה אשר הוענקו לעובדים בכירים בחברה.

בתקופת הדיווח לא הופסק המסחר בניירות הערך של החברה.

תקנה 21: תגמולים לבעלי עניין ולנושאי משרה בכירה

תגמולים עבור שירותים (במונחי עלות) באלפי ש"ח - ללא תשלום מבוסס מניות						פרטי מקבלי התגמולים			
שם	תפקיד	היקף משרה	שיעור החזקה בהון התאגיד ובדילול מלא (א)	שכר ברוטו שנתי	נלוות לשכר (ב)	סה"כ שכר	מענק [ככל שרלוונטי- סכום נדחה לפי מדיניות התגמול] (ג)	דמי ניהול / דמי ייעוץ / עמלה / אחר	סה"כ ללא תשלום מבוסס מניות
גב' עופרה שטראוס (1)	יו"ר דירקטוריון החברה	100%	--	1,890	1,962 [מתוכם, כ-1,120 גידול חד פעמי בהפרשות] ²	3,852 [כ-2,732 ללא גידול חד פעמי בהפרשות]	2,021 [446]	--	5,873 [כ-4,753 ללא גידול חד פעמי בהפרשות]
מר גדי לסינ (2)	נשיא ומנכ"ל החברה	100%	בדילול מלא: 1.11%	1,834	835	2,669	1,987 [611]	--	4,656
מר גיורא בר דעה (3)	משנה למנכ"ל	100%	בדילול מלא: 0.22%	1,456	677	2,133	1,066 [217]	--	3,199
מר ציון בלס (4)	מנכ"ל שטראוס ישראל	100%	בדילול מלא: 0.23%	1,370	895	2,265	1,018 [219]	--	3,283
מר תומר הרפז (5)	מנכ"ל שטראוס קפה	100%	בדילול מלא: 0.24%	1,679	924	2,603	1,530	--	4,133
שאר הדירקטורים (6)		--	--	--	--	3,435	--	--	3,435

² בשנת 2016 נכללה בדוחות הכספיים הפרשה חד פעמית בגין פיצויי פיטורים וערך ימי חופשה צבורה בגין הגדלת שכר ברוטו שבוצעה במהלך השנה בהתאם לאישור האסיפה הכללית של בעלי המניות של החברה.

תגמולים עבור שירותים (במונחי עלות) באלפי ש"ח			פרטי מקבלי התגמולים	
סה"כ עלות שכר	תשלום מבוסס מניות (ד)	סה"כ ללא תשלום מבוסס מניות	תפקיד	שם
5,873 [כ-4,753 ללא גידול חד פעמי בהפרשות]	--	5,873 [כ-4,753 ללא גידול חד פעמי בהפרשות]	יו"ר דירקטוריון החברה	גב' עופרה שטראוס
7,822	3,166	4,656	נשיא ומנכ"ל החברה	מר גדי לסינ
4,198	999	3,199	משנה למנכ"ל	מר גיורא בר דעה
4,114	831	3,283	מנכ"ל שטראוס ישראל	מר ציון בלס
5,061	928	4,133	מנכ"ל שטראוס קפה	מר תומר הרפז

הערות לטבלה:

- (א) דילול מלא - בהנחה של מימוש מלא של 4,146,627 כתבי אופציה שהוענקו לעובדים בכירים ו-164,634 יחידות מניה חסומות (PSU) שהוענקו למנכ"ל החברה ואשר ניתנים למימוש תיאורטי (נכון ליום 27 במרס 2017) ל-4,311,261 מניות רגילות של החברה, ובנטרול מניות רדומות. הדילול המלא אינו לוקח בחשבון אפשרות שקיימת בתכנית האופציות של שטראוס קפה לפיה במקרה מסוים של רכישת TPG על ידי החברה, עשויות להתקבל אופציות שוות ערך של החברה בגין אופציות שטרם הבשילו. ראו סעיף 12.13 לדוח תיאור עסקי התאגיד, בפרק א' לעיל וכן באור 23.4 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016. יודגש, כי בפועל, בהתאם לתנאי כתבי האופציה של החברה, בעת מימוש כתבי האופציה לא יוקצו לניצעים מלוא המניות הנובעות מהם, אלא רק מניות בכמות המשקפת את סכום ההטבה הכספי הגלום בכתבי האופציה, דהיינו ההפרש שבין השער של מניה רגילה של החברה במועד המימוש לבין מחיר המימוש המקורי של כתב האופציה ומתואם בגין חלוקת דיבידנד. לפיכך, בפועל, כמות המניות המוקצות בגין מימוש כתבי האופציה נמוכה מהכמות המצוינת לעיל. עוד יצוין כי מימוש יחידות המניה החסומות מותנית בתנאים וביניהם עמידה ביעד תקציב מכירות בחו"ל. לתנאי תכנית האופציות ולתנאי תכנית יחידות המניה החסומות ראו ביאור 23.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016 וכן דוח מידי של החברה מיום 18 באוגוסט 2016, מספר אסמכתא 2016-01-105793 (להלן: "דוח זימון אסיפת ספטמבר 2016").
- (ב) נלוות לשכר - לגבי מקבלי התגמולים המפורטים בטבלה והמועסקים בחברה (כולל יו"ר הדירקטוריון) - הסכום הנקוב בטור "נלוות לשכר" כולל תנאים נלווים לשכר בהתאם לנוהלי החברה, כגון: החזקת רכב (כולל חלף רכב), טלפון, תנאים סוציאליים. יצוין כי, עובדי החברה ובכללם נושאי המשרה בה, זכאים לקבלת החזר הוצאות עסקיות סבירות בהתאם לנהלים המקובלים בחברה.
- (ג) מענק - הסכום הנקוב בטור "מענק" הינו סכום המענק בגין שנת 2016 ואינו כולל סכומי מענק ששולמו במהלך שנת 2016 בגין שנת 2015. בנוסף, במקרה של פרישה מתפקיד, כולל הסכום הנקוב בטור זה גם מענק פרישה/תקופת הסתגלות, וכן מענקים מיוחדים בגין השגת יעדים ארוכי טווח, ככל שרלוונטי. ככלל, בהתאם למדיניות התגמול, סכום המענק לנושאי משרה בחברה כולל חלק שנדחה לשנה העוקבת, כאשר סכום התמריץ עולה על סכום המשכורות הקבוע כ"תמריץ המטרה" (המבטא עמידה מלאה ביעדים) ובלבד שבשנה העוקבת התקיים תנאי הסף לקבלת התמריץ השנתי לאותה שנה. ראו גם מדיניות התגמול לנושאי המשרה בחברה (דוח זימון אסיפת ספטמבר 2016).
- (ד) תשלום מבוסס מניות - הסכום הנקוב בטור "תשלום מבוסס מניות" מבטא את ההוצאה שרשמה החברה בשנת 2016 לפי תקן חשבונאות בינלאומי IFRS-2, בגין האופציות ויחידות המניה החסומות שהוענקו.

נתונים נוספים:

(1) **גב' עופרה שטראוס** - גב' שטראוס מכהנת כיו"ר דירקטוריון פעיל של החברה החל מחודש יוני 2001. הגב' שטראוס מועסקת בהתאם להסכם העסקה אישי. בהתאם להסכם ההעסקה העדכני של הגב' שטראוס אשר אושר באסיפה הכללית של בעלי המניות של החברה ביום 26 בספטמבר 2016 (לזימון האסיפה ראו דוח זימון אסיפת ספטמבר 2016), הסכם ההעסקה הינו לתקופה בלתי קצובה מראש, החל מיום 1 ביוני 2014, אשר תסתיים עם סיום כהונתה של הגב' עופרה שטראוס כיו"ר דירקטוריון. עם זאת, המשך תוקפו של הסכם זה כפוף לאישור האורגנים המוסמכים של החברה לפי הוראות חוק החברות בהתאם לנוסחו מעת לעת, כאשר בעת אישורו האחרון באסיפה, אושרו תנאי הכהונה וההעסקה בתוקף מיום 1 באוקטובר 2016 לשלוש שנים עד ליום 30 בספטמבר 2019. הסכם ההעסקה יהיה ניתן לביטול על ידי יו"ר הדירקטוריון מצד אחד ועל ידי החברה באמצעות החלטת דירקטוריון מצד שני, בכפוף למתן הודעה מוקדמת של שלושה חודשים (שניתנת לקיצור ביוזמת החברה או בהסכמתה) ובהתאם להוראות מדיניות התגמול. יובהר כי הגב' שטראוס לא תהא זכאית לתקופת הסתגלות.

כיו"ר דירקטוריון פעיל, אחראית הגב' שטראוס לניהול הדירקטוריון ובמסגרת עבודת הדירקטוריון להתוויית האסטרטגיה של החברה ופיקוח על ביצוע תפקידי המנכ"ל וההנהלה הבכירה של החברה (GMT- Group Management Team). הגב' שטראוס איננה עוסקת בניהול השוטף והיומיומי של החברה, והמנהלים הכפופים למנכ"ל אינם מדווחים לה או כפופים אליה, אלא למנכ"ל החברה. כמו כן, הגב' שטראוס איננה ממלאת תפקידים נוספים בחברה למעט כהונה בדירקטוריון של חברות בנות של החברה. הבקרה על שמירת התיחום בין תפקידי יו"ר הדירקטוריון ומנכ"ל החברה הינה באחריות דירקטוריון החברה.

רכיב השכר של הגב' שטראוס כולל משכורת חודשית בסך של 175,000 ש"ח ברוטו, שהינה צמודה לתוספות היוקר כפי שתינתנה בכלל המשק בהתאם לצווי הרחבה; וכן נלוות לשכר כמפורט בהערה (ב) לעיל, אולם שווי הטבת הרכב הצמוד אינו מגולם, אלא אם יוחלט אחרת על ידי ועדת התגמול ודירקטוריון החברה.

הגב' שטראוס זכאית לתמריץ שנתי מחושב המבוסס על יעדים פיננסיים בלבד ללא תמריץ בשיקול דעת בגין כל שנה קלנדרית, כמפורט במדיניות התגמול.

יו"ר הדירקטוריון זכאית לקבל כיסוי ביטוחי במסגרת ביטוח אחריות דירקטורים ונושאי משרה בחברה או כל כיסוי ביטוחי אחר אשר יחול על נושאי המשרה בחברה; זכאית לקבל מתן כתב התחייבות לשיפוי, בנוסח כתב ההתחייבות לשיפוי לדירקטורים ולנושאי המשרה הקיימים בחברה; וכן זכאית לקבל כתב פטור בנוסח זהה לנושאי המשרה בחברה שאינם נמנים על בעלי השליטה וקרוביהם - ראו ס"ק (7) להלן.

לפרטים נוספים בדבר תנאי הכהונה וההעסקה של יו"ר הדירקטוריון ראו דוח זימון אסיפת ספטמבר 2016.

סכום המענק לגב' שטראוס בגין שנת 2016 הינו כ- 2,021 אלפי ש"ח בגין עמידה ביעדים פיננסיים בלבד בציון של 4.70. ציון העמידה ביעדים ביעדים הפיננסיים נגזר ממכירות ניהולי בסך של כ- 7,943 מיליוני ש"ח, המייצג ציון 4.4 מהיעד, רווח תפעולי ניהולי בסך של כ- 744 מיליוני ש"ח, המייצג ציון 4.4 מהיעד, רווח נקי ניהולי בסך של כ- 335 מיליוני ש"ח, המייצג ציון 5 מהיעד ותזרים מזומנים מפעילות שוטפת ניהולי בסך של כ- 762 מיליוני ש"ח, המייצג ציון 5 מהיעד.

כאמור בהערה (ג) לעיל, חלק מסכום המענק יידחה לשנה הבאה, וישולם בסמוך למועד פרסום הדוחות הכספיים השנתיים לשנת 2017, ובלבד שבשנת 2017 התקיים תנאי הסף לקבלת התמריץ השנתי לשנת 2017.

(2) **מר גדי לסין** - מר לסין מכהן כנשיא ומנכ"ל החברה החל מחודש יולי 2009 (טרם מועד זה כיהן, החל מחודש ספטמבר 2007, כמנכ"ל שטראוס ישראל). העסקתו של מר לסין הינה לתקופה בלתי קצובה והיא ניתנת לסיום בהודעה מוקדמת בכתב של לפחות 90 יום מראש לצד השני (תוך אפשרות לקצר את התקופה ביוזמת החברה או בהסכמתה). לאחר סיום תקופת ההודעה המוקדמת כמפורט לעיל, ימשיכו לחול יחסי עובד מעביד, והחברה תמשיך לשלם למר לסין את המשכורת והתנאים הנלווים (כולל הפרשות סוציאליות) במשך 12 חודשים נוספים במקרה של פיטורין ובמשך 6 חודשים נוספים במקרה של התפטרות, למעט בנסיבות בהן ניתן על פי דין לשלול פיצויי פיטורים.

רכיב השכר של מר לסין כולל משכורת חודשית בסך של 152,868 ש"ח ברוטו, שהינה צמודה לתוספות היוקר כפי שתינתנה בכלל המשק בהתאם לצווי הרחבה; וכן נלוות לשכר כמפורט בהערה (ב) לעיל.

סכום המענק בגין שנת 2016 הינו כ- 1,987 אלפי ש"ח, כאשר חלק התמריץ המחושב הינו כ- 1,766 אלפי ש"ח, בגין מידת העמידה ביעדים פיננסיים כמפורט בס"ק (1) לעיל וסך נוסף של כ- 221 אלפי ש"ח הינו מענק בשיקול דעת בהתאם לאישור ועדת התגמול והדירקטוריון.

כאמור בהערה (ג) לעיל, חלק מסכום המענק יידחה לשנה הבאה, וישולם בסמוך למועד פרסום הדוחות הכספיים השנתיים לשנת 2017, ובלבד שבשנת 2017 התקיים תנאי הסף לקבלת התמריץ השנתי לשנת 2017.

בסמוך למועד הדוח, מחזיק מר לסין בסך של 1,070,208 כתבי אופציה לא סחירים של החברה כמפורט להלן: (1) 524,613 כתבי אופציה (לא סחירים) של החברה, שמחיר המימוש שלהם הינו 63.133 ש"ח, כאשר במסגרת תנאי כתבי האופציה נקבעה תקרה להטבה האפשרית, באופן שבו אם מחיר השוק של המניה במועד המימוש גבוה ב- 60% או יותר מממוצע שערי הנעילה המתואמים של מניית החברה בבורסה ב- 30 ימי המסחר שקדמו למועד האישור בדירקטוריון, מחיר המימוש יגדל באופן שלמחיר המימוש המקורי יתווסף ההפרש שבין מחיר המניה ביום המימוש למחיר במועד ההענקה בתוספת 60%. זכאותו של מר לסין לקבלת כתבי האופציה האמורים מתגבשת בארבע מנות, 50% ביום 27 ביולי 2018, ו-16.667% ביום 27 ביולי בשנים 2019, 2020 ו-2021, כאשר הזכות למימוש המנה הראשונה והשניה תעמוד עד ליום 27 ביולי 2023, הזכות למימוש המנה השלישית תעמוד עד ליום 27 ביולי 2024 והזכות למימוש המנה הרביעית תעמוד עד ליום 27 ביולי 2025; וכן (2) 545,595 כתבי אופציה נוספים שמחיר המימוש שלהם הינו 35.86 ש"ח, צמוד למדד המחירים לצרכן לחודש אוגוסט 2012, כאשר זכאותו

של מר לסי' לקבלת כתי האופציה מתגבשת במספר מנות בשנים 2014, 2015, 2016 ו-2017, והזכאות למימוש כל אחת מהמנות תעמוד עד ליום 15 בספטמבר 2020; בנוסף, מחזיק מר לסי' ב-164,634 יחידות PSU, כאשר זכאותו של מר לסי' למימושן תתגבש בארבע מנות, 50% ביום 30 באוגוסט 2018 ו-16.667% ביום 30 באוגוסט בשנים 2019, 2020 ו-2021, בכפוף לכך שמר לסי' מועסק בחברה במועד ההבשלה של כל מנה ובכפוף לעמידה של לפחות 90% מתקציב המכירות הרבעוני המצטבר (החל מהרבעון המלא הראשון שלאחר מועד ההענקה ועד הרבעון המלא האחרון שלפני מועד ההבשלה) במטבעות הפעילות המקומית של היחידות המניבות בגיאוגרפיות שמחוץ לישראל על פי תקציבים שאושרו על ידי דירקטוריון החברה. לתנאי כתי האופציה ותנאי יחידות ה-PSU ראו דוח זימון אסיפת ספטמבר 2016.

לתגמול המנכ"ל נקבעה תקרה, באופן שסכום התגמול השנתי המירבי לו יהיה זכאי המנכ"ל, קרי התגמול הקבוע (שכר ונלוות), התמריץ השנתי והמענק המיוחד וכן התשלום מבוסס מניות כתוצאה מהענקה בשנת 2016 של אופציות ו-PSU (בהתאם לשווי ההוגן כשהוא מחולק באופן לינארי ל-5 שנות ההבשלה), לא יעלה על סך של 8 מיליון ש"ח.

מר גיורא בר דעה - מר בר דעה מכהן כמשנה למנכ"ל החברה החל מחודש אוגוסט 2014 (טרם מועד זה כיהן כמנכ"ל אובלה). העסקתו של מר בר דעה כמשנה למנכ"ל החברה הינה לתקופה בלתי קצובה והיא ניתנת לסיום על ידי כל אחד מהצדדים בהודעה מוקדמת של שלושה חודשים לצד השני (שניתנת לקיצור ביוזמת החברה או בהסכמתה). לאחר סיום תקופת ההודעה המוקדמת, ולמעט בנסיבות בהן ניתן על פי דין לשלול פיצויי פיטורים, ימשיכו לחול יחסי עובד ומעביד, והחברה תמשיך לשלם למר בר דעה את המשכורת ותנאים נלווים (למעט אלו הנוגעים לעבודה בפועל ולמעט תמריץ שנתי ותגמול הוני) במשך שישה חודשים נוספים.

רכיב השכר של מר בר דעה כולל משכורת חודשית בסך של 121,339 ש"ח ברוטו, שהינה צמודה לתוספות היוקר כפי שתינתה בכלל המשק בהתאם לצווי הרחבה; וכן נלוות לשכר כמפורט בהערה (ב) לעיל.

סכום המענק בגין שנת 2016 הינו כ-1,066 אלפי ש"ח, כאשר חלק התמריץ המחושב הינו כ-1,066 אלפי ש"ח, בגין מידת העמידה ביעדים פיננסיים כמפורט בס"ק (1) לעיל, ובגין העמידה בציון 3.14 ביעדים פונקציונליים (ובניהם יעד של יישום אסטרטגיית הקבוצה ועמידה של שטראוס מים וסברה ואובלה ביעדים פיננסיים), בהתאם לנוסחה המפורטת בסעיף 11 למדיניות התגמול של החברה. יודגש כי בהתאם למדיניות התגמול, ועדת התגמול והדירקטוריון רשאים לקבוע תמריץ שנתי לנושאי המשרה הכפופים למנכ"ל על פי קריטריונים שאינם ניתנים למדידה ובהתחשב בתרומתו של נושא המשרה לחברה, וזאת חלף או בנוסף לתמריץ המחושב ו/או לתמריץ בשיקול דעת.

כאמור בהערה (ג) לעיל, חלק מסכום המענק יידחה לשנה הבאה, וישולם בסמוך למועד פרסום הדוחות הכספיים השנתיים לשנת 2017, ובלבד שבשנת 2017 התקיים תנאי הסף לקבלת התמריץ השנתי לשנת 2017.

בסמוך למועד הדוח, מחזיק מר בר דעה בסך של 240,000 כתי אופציה לא סחירים של החברה, שמחיר המימוש שלהם הינו 70.13 ש"ח. זכאותו של מר בר דעה לקבלת כתי האופציה הינה בשלוש מנות שוות, של 80,000 כתי אופציה כל אחת, במועדים הבאים: 19 באוגוסט 2016, 19 באוגוסט 2017 ו-19 באוגוסט 2018. הזכות למימוש כל מנה של כתי האופציה האמורים תעמוד במשך תקופה של ארבע שנים ממועד ההקניה של המנה. יצוין, כי לאחר תאריך המאזן ובסמוך למועד הדוח, אושרה למר בר דעה הענקה של 160,000 כתי אופציה לא סחירים נוספים של החברה - שלמועד הדוח טרם הוענקו - שמחיר המימוש שלהם הינו 63.49 ש"ח צמוד למדד המחירים לצרכן שפורסם ב-15.3.2017. והזכאות לקבלתם תתגבש בשתי מנות שוות במרץ 2019 ומרץ 2020. להסרת ספק מובהר כי הסכום הנקוב בטבלה לעיל כ"תשלום מבוסס מניות" אינו כולל הענקה זו.

מר ציון בלס - מר בלס מכהן כמנכ"ל שטראוס ישראל החל מחודש יוני 2009 (טרם מועד זה כיהן, החל משנת 2004, כמנכ"ל חטיבת המכירות של הקבוצה). העסקתו של מר בלס הינה לתקופה בלתי קצובה והיא ניתנת לסיום בהודעה מוקדמת בכתב של לפחות 90 יום מראש לצד השני (תוך אפשרות לקצר את התקופה, ביוזמת החברה או בהסכמתה). לאחר סיום תקופת ההודעה המוקדמת כמפורט לעיל, ימשיכו לחול יחסי עובד ומעביד, והחברה תמשיך לשלם למר בלס את המשכורת ותנאים נלווים (כולל הפרשות סוציאליות) במשך שישה חודשים נוספים, למעט בנסיבות בהן ניתן על פי דין לשלול פיצויי פיטורים.

רכיב השכר של מר בלס כולל משכורת חודשית בסך של 114,142 ש"ח ברוטו, שהינה צמודה לתוספות היוקר כפי שתינתה בכלל המשק בהתאם לצווי הרחבה; וכן נלוות לשכר כמפורט בהערה (ב) לעיל.

סכום המענק למר בלס בגין שנת 2016 הינו כ-1,018 אלפי ש"ח, כאשר חלק התמריץ המחושב הינו כ-1,018 אלפי ש"ח, בגין מידת העמידה ב-50% מהיעדים הפיננסיים של החברה, כמפורט בס"ק (1) לעיל, ובגין עמידה ב-50% מהיעדים הפיננסיים של שטראוס ישראל (ציון העמידה ביעדים הפיננסיים של שטראוס ישראל נגזר ממכירות בסך של 3,635 מיליון ש"ח, המייצג ציון 3.4 מהיעד, רווח תפעולי בסך של 311.7 מיליון ש"ח, המייצג ציון 2.9 מהיעד, נתח שוק בקטגוריות רלוונטיות של 32.5% המייצג ציון 5 מהיעד, רווחיות גולמית של 40%, המייצגת ציון 3 מהיעד. (יצוין כי לצורך בחינת מידת השגת היעד רווח תפעולי בפועל נטרלה ירידת רווח בסך של 9 מיליון ש"ח בגין הפרשה שבוצעה לגבי חוזה מכביד של שכירות משנה) וכן בגין העמידה בציון 4.1 ביעדים פונקציונליים (ובניהם יעד של חדשנות, יעד של המרת רווח לתזרים (cash conversion)), בהתאם לנוסחה המפורטת בסעיף 11 למדיניות התגמול של החברה). יודגש כי בהתאם למדיניות התגמול, ועדת התגמול והדירקטוריון רשאים לקבוע תמריץ שנתי לנושאי המשרה הכפופים למנכ"ל על פי קריטריונים שאינם ניתנים למדידה ובהתחשב בתרומתו של נושא המשרה לחברה, וזאת חלף או בנוסף לתמריץ המחושב ו/או לתמריץ בשיקול דעת. ללא ביצוע הנטרול ביחס לרווח התפעולי כאמור, המענק שהיה משולם למר בלס היה נמוך יותר והיה עומד על סך של 1,011 אלפי ש"ח (במקום 1,018 אלפי ש"ח).

למועד הדוח, מחזיק מר בלס בסך של 255,000 כתי אופציה לא סחירים של החברה כמפורט להלן: (1) 55,000 כתי אופציה במחיר מימוש של 39.2 ש"ח צמוד למדד המחירים לצרכן לחודש יוני 2012, אשר נכון למועד דוח זה הזכאות להם התגבשה במלואה. (2) 200,000 כתי אופציה במחיר מימוש של 67.14 ש"ח. זכאותו של מר בלס להתגבשות כתי אופציה אלו הינה בשלוש מנות של כ-33.33% במועדים הבאים: 25 במרס 2016, 25 במרס 2017 ו-25 במרס 2018. הזכות למימוש כל מנה של כתי האופציה האמורים תעמוד במשך תקופה של ארבע שנים ממועד ההקניה של המנה. יצוין, כי לאחר תאריך המאזן

ובסמוך למועד הדוח, אושרה למר בלס הענקה של 133,333 כתבי אופציה לא סחירים נוספים של החברה - שלמועד הדוח טרם הוענקו - שמחיר המימוש שלהם הינו 63.49 ש"ח צמוד למדד המחירים לצרכן שפורסם ב-15.3.2017 והזכאות לקבלתם תתגבש בשתי מנות שוות במרץ 2019 ומרץ 2020. להסרת ספק מובהר כי הסכום הנקוב בטבלה לעיל כ"תשלום מבוסס מניות" אינו כולל הענקה זו.

(5) **מר תומר הרפז** - מר הרפז מכהן כמנכ"ל חברת הקפה החל מיוני 2014 (וטרם מועד זה כיהן, החל מיולי 2010, כסמנכ"ל בכיר לפיתוח עסקים ואסטרטגיה של החברה והחל מינואר 2014 גם כמנכ"ל זמני של חברת הקפה).

העסקתו של מר הרפז כמנכ"ל חברת הקפה הינה לתקופה בלתי קצובה והיא ניתנת לסיום בהודעה מוקדמת בדואר רשום, כאשר מר הרפז מחויב לתקופת הודעה מוקדמת של 4 חודשים ושטראוס קפה מחויבת להודעה מוקדמת של 8 חודשים.

רכיב השכר של מר הרפז כולל משכורת חודשית בסך של 33,333 אירו (כ-141,630 ש"ח), ברוטו. כמו כן, זכאי מר הרפז לנלוות ותנאים סוציאליים כמקובל לנושאי משרה בכירה בשטראוס קפה (פנסיה, ביטוח בריאות, ימי מחלה, חופשה, רכב והחזר הוצאות) ולתנאים נוספים בהתאם למדיניות ההעסקה בחו"ל של חברת הקפה לגבי עובדי expatriates וביניהם מענק מעבר (רילוקיישן) בסך 7,500 דולר ארה"ב, שהתקבל בשנת 2014, החזר עבור שכר לימוד של ילדים עד גיל 5 בסך של עד 15,000 יורו לשנה, תשלום חופשת מולדת מידי 12 חודשים ותקופת הסתגלות בת ששה חודשים (ובלבד שתקופת הודעה מוקדמת ביחד עם תקופת ההסתגלות לא יעלו על ששה חודשים).

סכום המענק למר הרפז בגין שנת 2016 הינו כ-1,530 אלפי ש"ח, כאשר חלק התמריץ המחושב הינו כ-1,449 אלפי ש"ח בגין עמידה ביעדים פיננסיים של שטראוס קפה בציון 5 (ציון העמידה ביעדים הפיננסיים של שטראוס קפה נגזר מיעד של המרת רווח לתזרים (cash conversion) בשיעור של 90.5% המייצג ציון של 5 מהיעד; רווח תפעולי לפני הפחתת הקצאת עלות רכישה בסך של 84,835 אלפי יורו המייצג ציון של 5 מהיעד; מכירות בניכוי עלות חומרי גלם בסך של 318,741 אלפי יורו המייצג ציון של 5 מהיעד; תזרים פנוי כולל מיזוגים ורכישות בסך של 63,105 אלפי יורו המייצג ציון של 5 מהיעד; ורווח נקי בסך של 62,557 אלפי יורו המייצג ציון של 5 מהיעד), וכן בגין העמידה בציון 3.23 ביעדים פונקציונליים (ובניהם יעד של מרווח בברזיל, פרויקט פיתוח טכנולוגי). וסך נוסף של כ-81 אלפי ש"ח הינו מענק בשיקול דעת בהתאם לאישור דירקטוריון שטראוס קפה.

בסמוך למועד הדוח, מחזיק מר הרפז בסך של 1,912 כתבי אופציה לא סחירים של שטראוס קפה, אשר ניתנות למימוש ל-1,912 מניות של שטראוס קפה (כ-1% מהון המניות של שטראוס קפה), במחיר מימוש של 4,489 אירו. כ-20% הבשילו במועד ההענקה (יוני 2015) והיתרה בארבעה חלקים שווים בחודש ינואר בשנים 2016-2019. יצוין כי במקרה מסוים של רכישת TPG על ידי החברה, בגין אופציות שטרם הבשילו עשויות להתקבל אופציות שוות ערך של החברה - לפרטים בדבר תוכנית האופציות של שטראוס קפה ראו סעיף 12.13 לדוח תיאור עסקי התאגיד, בפרק א' לעיל וכן באור 23.4 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016. בנוסף, למועד הדוח, מחזיק מר הרפז בסך של 268,709 כתבי אופציה לא סחירים של החברה, אשר הוענקו לו בגין כהונתו כסמנכ"ל בכיר לפיתוח עסקים ואסטרטגיה של החברה בהתאם לפירוט כדלקמן: (1) 68,709 כתבי אופציה במחיר מימוש של 39.2 ש"ח, צמוד למדד המחירים לצרכן לחודש יוני 2012, אשר נכון למועד דוח זה התגבשו במלואם; (2) 200,000 כתבי אופציה במחיר מימוש של 67.14 ש"ח, כאשר מועדי התגבשותם הינם 25 במרס 2016, 25 במרס 2017 ו-25 במרס 2018 (כשליש בכל מועד). הזכות למימוש כל מנה של כתבי האופציה האמורים תעמוד במשך תקופה של ארבע שנים ממועד ההקניה של המנה.

(6) התשלומים לשאר הדירקטורים כוללים את סך התשלומים שקיבלו כל הדירקטורים בחברה, למעט הגב' עופרה שטראוס.

(7) לפטור, שיפוי וביטוח לדירקטורים ונושאי משרה בחברה ראו באור 24 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בפרק ג' לעיל, סעיפים 1.3.1 ו-4.2 לביאור זה, וכן תקנה 29א' להלן.

תקנה 21א': השליטה בתאגיד

בעלי השליטה בחברה הינם מר מיכאל שטראוס באמצעות החזקותיו בשטראוס אחזקות בע"מ (להלן: "**שטראוס אחזקות**") והחזקה ישירה ב-21,882 מניות רגילות של החברה וכן גב' עופרה שטראוס הנחשבת כמחזיקה יחד עימו במניות של החברה. לפרטים בדבר ההחזקות בשטראוס אחזקות ראו סעיף 1.3 לדוח תיאור עסקי התאגיד, בפרק א' לעיל.

תקנה 22: עסקאות על בעל שליטה

להלן פירוט, למיטב ידיעת החברה, בדבר כל עסקה עם בעל השליטה או שלבעל השליטה יש עניין אישי באישורה (כל עסקה כאמור שהחברה או חברה בת שלה או חברה קשורה שלה הן צד לה), שהתקשרו בה בשנת 2016 או במועד מאוחר לשנת הדיווח ועד למועד הגשת דוח זה או שהיא עדיין בתוקף במועד פרסום דוח זה. ראו גם באור 37 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016, בפרק ג' לעיל. יצוין כי עסקאות כאמור מאושרות על ידי ועדת הביקורת של החברה מידי שנה בהתאם לנוהל שאימצה החברה.

עסקאות המניות בסעיף 270 (4) לחוק החברות

- א. הסכם העסקה עופרה שטראוס, יו"ר הדירקטוריון - לפרטים ראו תקנה 21 לעיל.
- ב. שכר דירקטורים - מר עדי שטראוס - ביום 26 במאי 2014 החליט דירקטוריון החברה, בהתאם לתקנות ההקלות לאשר כי מר עדי שטראוס יהיה זכאי לגמול דירקטורים וזאת בהתאם לסכום המרבי האפשרי בהתאם לתוספת השנייה והשלישית לתקנות החברות (כללים בדבר גמול והוצאות לדירקטור חיצוני), התש"ס-2000 וזאת בהתחשב בדרגתה של החברה. לפרטים נוספים ראו דיווח מיידי מיום 27 במאי 2014 (מס' אסמכתא: 201-01-074040). בנוסף, אושר מתן כתב התחייבות לשיפוי, בנוסח כתב התחייבות לשיפוי לדירקטורים ונושאי משרה הקיים בחברה, לפרטים נוספים ראו דיווחים מיידיים מיום 27 בספטמבר 2016 ו-18 באוגוסט 2016 (מס' אסמכתאות: 2016-01-054906 ו-2016-01-105793, בהתאמה); הוא נכלל כמוטב בפוליסה הקיימת לביטוח אחריות דירקטורים ונושאי משרה בחברה (ראו דיווח מיידי מיום 27 במאי 2014 (מס' אסמכתא: 2014-01-074040); והוענק לו כתב פטור בנוסח זהה לנושאי המשרה בחברה שאינם נמנים על בעלי השליטה וקרוביהם ראו דיווחים מיידיים מיום 9 ביוני 2015 (מס' אסמכתא: 2015-01-043815 ו- מס' אסמכתא: 2015-01-043824) ומיום 14 ביולי 2015 (מס' אסמכתא: 2015-01-072546).
- ג. התחייבויות לשיפוי ומתן זכות לשימוש בשם "שטראוס" בהתאם לעסקת המיזוג עם שטראוס - לפרטים ראו סעיף 25.1 לדוח תיאור עסקי התאגיד, בפרק א' לעיל. כאמור בסעיף זה, בני משפחת שטראוס התחייבו שלא להתחרות בחברה ולא להשתמש במותג "שטראוס" בתחומים מסוימים ובמהלך תקופות מסוימות, והכל כמפורט בסעיף הנ"ל. למיטב ידיעת החברה, עומדים בני משפחת שטראוס בהתחייבויות האמורות.

עסקאות שאינן מניות בסעיף 270 (4) לחוק החברות

- א. בהתאם להחלטת דירקטוריון החברה מיום 21 בפברואר 2011, נקבעו קווים מנחים וכללים לסיווגה של עסקה של החברה, או של חברה מאוחדת שלה, עם בעל עניין בה, כעסקה זניחה, כקבוע בתקנה 41(א)(6) (א) לתקנות ניירות ערך (דוחות כספיים שנתיים), התש"ע-2010 וכעסקה שאינה זניחה ואינה עסקה חריגה כהגדרתה בחוק החברות. נקבע, כי כללים וקווים מנחים אלו ישמשו גם לבחינת היקף הגילוי בדוח התקופתי ובתשקיפים (לרבות בדוחות הצעות מדף) לגבי עסקה של החברה, תאגיד בשליטתה או חברה קשורה שלה, עם בעל שליטה או שלבעל השליטה יש עניין אישי באישורה; וכן, לבחינת הצורך במסירת דיווח מיידי בגין עסקה כאמור של החברה. הקווים המנחים כוללים בין היתר, הנחיות לגבי עסקאות מאותו סוג, שאין ביניהן תלות, המתבצעות באופן תדיר וחוזר מדי תקופה, עסקאות שלובות או מותנות זו בזו ועסקאות רב שנתיות.
- ב. בשנת 2016 לא נערכו, וכן אין בתוקף נכון למועד דוח זה, עסקאות עם בעל השליטה או שלבעל השליטה יש בהן עניין אישי, שאינן מניות בסעיף 270 (4) לחוק החברות ושאין עסקאות זניחות, למעט העסקאות המפורטות להלן.
- רכישת זמן פרסום - הקבוצה רוכשת באמצעות חברת מדיה זמן פרסום ב"רשת", זכיינית טלוויזיה לפי חוק הרשות השנייה לטלוויזיה ורדיו, התש"ן-1990, שלמיטב ידיעת החברה מר מיכאל שטראוס וגב' רעיה בן דרור מחזיקים בעקיפין במצטבר בכ-16% מהון מניותיה. רכישת זמן הפרסום נעשית במהלך העסקים הרגיל, בתנאים מקובלים ובמחירי שוק, וכחלק מרכישת זמן פרסום בגופי שידור מסחריים אחרים (כגון "קשת", ערוץ 10 וערוץ 24), בהתאם לשיקולי רייטינג ולצרכים השיטתיים של הקבוצה.
- בריכת מחזור אחידה - בשנת 2008 הקימה שטראוס בריאת מחזור שפכים על שטח של בעלת השליטה שטראוס אחזקות בע"מ באחידה. החל ממועד הקמתה ונכון למועד דוח זה שטראוס אחזקות אינה גובה מהחברה דמי שימוש בקרקע.
- ג. להלן יפורטו, עסקאות עם בעל השליטה או שלבעל השליטה יש בהן עניין אישי, המסווגות על ידי החברה כזניחות בהתאם להחלטה דלעיל, וזאת בשים לב לאופייה של החברה שהינה חברה תעשייתית מהגדולות במשק בעלת פעילות ענפה ביותר, בארץ ובחול, להיקף נכסי החברה, לגיוון בפעילויות החברה, לאופי העסקאות המתבצעות על ידה, ולמידת השפעתן המצטברת על פעילות החברה ותוצאותיה:
1. מכירת מוצרי מזון למסעדות מקבוצת עדיס - החברה מוכרת מעת לעת, במהלך העסקים הרגיל ובתנאי שוק מקובלים, מוצרי מזון לחברות מקבוצת עדיס אשר למיטב ידיעת החברה, הינה בשליטה של קרוב של בעלי השליטה בחברה.
 2. מכירת מוצרי מזון לשטראוס אחזקות בע"מ - החברה מוכרת מעת לעת, במהלך העסקים הרגיל ובתנאי שוק מקובלים, מוצרי מזון לחברת שטראוס אחזקות בע"מ בעלת השליטה בחברה.
 3. תשלום אירוח למסעדות מקבוצת עדיס - החברה מארחת מעת לעת, במהלך העסקים הרגיל ובתנאי שוק מקובלים, במסעדות מקבוצת עדיס אשר למיטב ידיעת החברה, הינה בשליטה של קרוב של בעלי השליטה בחברה.
- ד. מעת לעת הקבוצה תורמת לגופים או גורמים, לרבות כאלו שלבעל שליטה או קרוביהם יש קשר למקבל התרומה לפרטים נוספים ראו סעיף תרומות בדוח הדירקטוריון בחלק ב' להלן.

תקנה 24: החזקות בעלי עניין ונושאי משרה בכירה

לפרטים בדבר מצבת החזקות בעלי עניין ונושאי משרה בכירה, ראו דוח מיידי של החברה מיום 5 בינואר 2017 (מספר אסמכתא: 2017-01-001783).

יצוין כי ביום 1 בפברואר 2017 ביצעה החברה פדיון חלקי של אג"ח (סדרה ב') של החברה לפרטים נוספים ראו דיווח מיידי מיום 14 בפברואר 2017 (מס' אסמכתא: 2017-01-013927).

תקנה 24א': הון רשום, הון מונפק וניירות ערך המירים

לפרטים ראו באורים 26.1.1, 26.1.2, 26.2, 23 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016 והגדרת דילול מלא בתקנה 21 לעיל.

תקנה 24ב': מרשם בעלי מניות

לפרטים בדבר מרשם בעלי המניות של החברה, ראו דוח מידי של החברה מיום 14 בפברואר 2017 (מספר אסמכתא: 2017-01-013927).

תקנה 25א': מען רשום

כתובת: רחוב הסיבים 49, פתח תקוה 49517

טלפון: 03-6752499, פקס: 03-6752279

כתובת הדואר האלקטרוני: mike.avner@strauss-group.com

תקנה 26: הדירקטורים של התאגיד

להלן פרטי הדירקטורים של החברה המכהנים נכון למועד הדוח:

שם הדירקטור	עופרה שטראוס, יו"ר הדירקטוריון	עדי שטראוס	רונית חיימוביץ	ד"ר מיכאל אנג'ל (דירקטור חיצוני)	פרופ' אריה עובדיה	דוד מושביץ
תעודת זהות	56616584	022889323	56417843	01136563	78284338	007130271
תאריך לידה	22 באוגוסט 1960	27 בפברואר 1967	12 במאי 1960	13 בינואר 1939	25 בדצמבר 1948	26 ביולי 1946
מען להמצאת כתבי בית דין	רחוב המצביאים 31, תל-אביב	רחוב הוורדים 37, גני יהודה	רחוב ניסים אלוני 3, תל - אביב	רחוב אפטר 4, תל אביב	רחוב השומר 11א, רעננה	רחוב דניאל פריש 3, תל-אביב
נתינות	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית
מועד תחילת הכהונה	פברואר 1996	אוגוסט 2011	אוגוסט 2003	יוני 2008	יוני 1997	דצמבר 1977
השכלה	בוגרת תואר ראשון במשפטים – אוניברסיטת תל אביב	לימודי אנגלית בקימברידג' אנגליה; מנהל עסקים אוניברסיטת שפילד אנגליה	בוגרת תואר ראשון בכלכלה וניהול - טכניון ומוסמכת לימודי כלכלה - טכניון	בוגר תואר ראשון בכלכלה - האוניברסיטה העברית בירושלים; מוסמך במימון – אוניברסיטת קולומביה, ניו יורק, ארצות הברית ותואר דוקטור במימון - אוניברסיטת קולומביה, ניו יורק, ארצות הברית	ד"ר לכלכלה - אוניברסיטת וורטון (פנסילבניה, ארה"ב); MBA בתחום פיננסים וחשבונאות - אוניברסיטת תל אביב	בוגר תואר ראשון במשפטים - האוניברסיטה העברית בירושלים
עיסוק בחמש השנים האחרונות	יו"ר דירקטוריון החברה מיוני 2001	מנהל עסקים	מנכ"לית שטראוס השקעות (1993) בע"מ	דירקטור בחברות שונות	יועץ עסקי לחברות; מרצה במכללה למינהל	עורך- דין במשרד פרטי
קרבת משפחה לבעל עניין אחר	בתו של מיכאל שטראוס; אחותם של עדי שטראוס ועירית שטראוס; אחיינית של רעיה בן דרור, בת דודתם של רן מדין וגיל מדין	בנו של מיכאל שטראוס; אחיהן של עופרה שטראוס, ועירית שטראוס; אחיינה של רעיה בן דרור, בן דודם של רן מדין וגיל מדין	אין	אין	אין	אין
תפקיד בחברה, חברה בת, חברה קשורה או בבעל עניין בחברה	יו"ר דירקטוריון החברה	דירקטור בשטראוס אחזקות בע"מ; דירקטור במקס ברנר; דירקטור בשטראוס בריאות	עובדת של חברה קשורה של בעלת השליטה בתאגיד - מנכ"לית שטראוס (1993) השקעות בע"מ; דירקטורית בשטראוס אחזקות בע"מ	אין	אין	אין

אין	אענץ יועצים בע"מ; בז"ן – בתי זיקוק לנפט בע"מ; ; גירון בע"מ; מפעלים פטרוכימיים בישראל בע"מ; דסטני השקעות בע"מ; קומפיוג'ן בע"מ.	פרטנר תקשורת בע"מ; אורבוטק בע"מ; מלונות דן בע"מ; לה"ב – לימודי הכשרה בניהול אוניברסיטת תל אביב; ביוליין אר אקס בע"מ לומוס בע"מ	שטראוס אחזקות בע"מ; רב אתגר בע"מ; רשת נגה בע"מ; השחר העולה החזקות בע"מ, השחר העולה, ייעוץ וניהול השקעות בע"מ, שביל האלה בע"מ; אקרו ייזום נדלן בע"מ, אקרו אפקה שותף כללי בע"מ, אקרו צ.א.ר פרויקטים בע"מ, אקרו ישראל בע"מ, אקרו מכרזים בע"מ, אקרו הרצליה- שותף כללי בע"מ, אור מאניה בע"מ, Alaska Advisors S.A; Red Canyon Industries Ltd; Perl Properties Holding Inc.; Emanate Technology & Trade Ltd. Deep Blue Yachting LTD; Ocean Blue Holdings LTD; Ocean Blue Yachting LTD;	שטראוס אחזקות בע"מ; עדיס השקעות בע"מ; עדיס לייף סטייל בע"מ; עדיס מונטיפיורי בע"מ; עדיס הרברט סמואל בע"מ; עדיס אחד העם בע"מ; עדיס עלמה בע"מ; עדיס מרינה בע"מ; עידן מרינה בע"מ; מרינה ה. ניהול מלונאי בע"מ; עדיס נכסים בע"מ; עדיס ארוח בע"מ;	שטראוס אחזקות בע"מ; חברות מוחזקות וקשורות של החברה.	תאגידים נוספים בהם מכהנ/ת כדירקטור/ית
ועדת ביקורת	ועדה לבחינת דוחות כספיים; ועדת תגמול ומשאבי אנוש; ועדת אד- הוק להשקעות, רכישות ומיזוגים	יו"ר ועדת ביקורת; ועדה לבחינת דוחות כספיים; ועדת תגמול.	ועדת אד-הוק להשקעות, רכישות ומיזוגים	אין	יו"ר ועדת משאבי אנוש, מינויים וממשל תאגידי וחברת ועדת אסטרטגיה כספים והשקעות	חברות בוועדה / ועדות של הדירקטוריון
לא	כן	כן	כן	לא	לא	האם החברה רואה אותה כבעלת מומחיות חשבונאית ופיננסית לצורך עמידה במספר המזערי שקבע הדירקטוריון

שם הדירקטור	מאיר שני	דליה לב (בלתי-תלויה) ³	פרופ' דפנה שורץ (דירקטורית חיצונית)	עקיבא מוזס (בלתי תלוי) ⁴	גליה מאור	דליה נרקיס (דירקטורית חיצונית)
תעודת זהות	8409732	007555337	50172667	006255046	01154780	51928695
תאריך לידה	8 בספטמבר 1945	2 באוגוסט 1947	22 באוגוסט 1950	22 בפברואר 1947	11 בפברואר 1943	2 במאי 1953
מען להמצאת כתבי בית דין	רח' הנוף 28,	רחוב בני משה 16,	רחוב הסביון 4, קריית ההגנה, רחובות	רחוב ניסים אלוני 17,	רחוב הפרסה 10,	רחוב יד המעביר 29,
נתינות	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית	ישראלית
מועד תחילת הכהונה	ספטמבר 1997	יוני 2008	יוני 2008	יוני 2008	מאי 2013	פברואר 2017
השכלה	בוגר תואר ראשון בכלכלה ובחשבונאות - אוניברסיטת תל אביב; מוסמך במנהל עסקים - אוניברסיטת תל אביב; רואה חשבון מוסמך	בוגרת תואר ראשון בחשבונאות האוניברסיטה העברית בירושלים; מוסמכת במשפטים - אוניברסיטת בר אילן; ISMP - אוניברסיטת הרווארד, מסצ'וסטס, ארה"ב	בוגרת תואר ראשון בכלכלה - אוניברסיטת תל אביב; מוסמכת בכלכלה חקלאית ומינהל - האוניברסיטה העברית; ותואר דוקטור בכלכלה - באוניברסיטה העברית בירושלים	בוגר תואר ראשון בכלכלה ומדעי המדינה - האוניברסיטה העברית בירושלים; מוסמך במינהל עסקים - באוניברסיטה העברית בירושלים	בוגרת תואר ראשון בכלכלה וסטטיסטיקה - האוניברסיטה העברית בירושלים; מוסמכת במנהל עסקים - האוניברסיטה העברית בירושלים;	בוגרת תואר ראשון במנהל עסקים, המכללה למנהל. קורס ניהול עסקי בכיר, אוניברסיטת תל אביב. קורסי ניהול לבכירים באוניברסיטת INSEAD- business school, France. קורס דירקטורים ונושאי משרה, המרכז הבינתחומי הרצליה. קורס דירקטורים מתקדם, המרכז הבינתחומי הרצליה.
עיסוק בחמש השנים האחרונות	עצמאי	בלגל בע"מ - השקעות, נדלן ושירותי ניהול, חברת הנאמנים של אוניברסיטת בן גוריון ואוניברסיטת תל-אביב ודירקטור בחברות	דירקטורית בחברות שונות; יועצת כלכלית עסקית; ראש מגמת "יזמות ניהול הייטק וחדשנות", המחלקה למינהל עסקים; מנהלת מרכז "בנג'יס ליזמות וחדשנות", הפקולטה לניהול ע"ש גילפורד גלייזר, אוניברסיטת בן- גוריון; חברה במועצה	יו"ר דירקטוריון בתי זיקוק לנפט בע"מ; מנכ"ל כימיקלים לישראל בע"מ; יו"ר איגוד החברות הציבוריות; נציג ציבור ביה"ד הארצי לעבודה; יו"ר ועדת החקלאות של ארגון יצרני הדשן הבינלאומי; חבר מועצה המנהלת של ארגון יצרני הדשן הבינלאומי (IFA);	נשיאה ומנכ"לית בנק לאומי לישראל; Chairperson Leumi Private Bank Switzerland	מ-2016: Dalia Narkys Consultants. עד 2015: יו"ר קבוצת מנפאואר ישראל ומנהלת אזור מדינות אגן הים התיכון ב- Manpower Group העולמית. חברה בצוות הניהול הגלובלי של קבוצת מנפאואר.

³ החברה סבורה כי מתקיימים לגבי הגב' דליה לב תנאי הכשירות לדירקטורית בלתי תלויה, כהגדרתם בחוק החברות, התשכ"ט-1999.

⁴ החברה סבורה כי מתקיימים לגבי מר עקיבא מוזס תנאי הכשירות לדירקטור בלתי תלוי, כהגדרתם בחוק החברות, התשכ"ט-1999.

		הלאומית למחקר ולפיתוח אזרחי; חברת חבר הנאמנים, מכללת אחווה; חברת הוועד המנהל של הקאמרטה הירושלמית; חברת הוועד המנהל של אוניברסיטת בן גוריון; לשעבר, חברה בוועדה של קבוצת עבודה של האיחוד האירופאי, בנושא - "policy relevant research on entrepreneurship and SME's"	יו"ר עמותת ידיד המרכז הרפואי "סורוקה" בבאר שבע; חבר חבר הנאמנים של אוניברסיטת בן גוריון בבאר שבע; חבר בחבר הנאמנים של "שנקר" בי"ס לאומניות ועיצוב; חבר המועצה המיעצת התעשייתית אקדמית של המכללה הירדן; חבר הוועדה המיעצת למפקח על הבנקים בעניינים הנוגעים לעסקי בנקאות, חבר הוועד המנהל בעמותת נאמני מרכז שניידר.			
קרבת משפחה לבעל עניין אחר	אין	אין	אין	אין	אין	אין
תפקיד בחברה, חברה בת, חברה קשורה או בבעל עניין בחברה	אין	אין	אין	אין	אין	אין
תאגידים נוספים בהם מכהן/ת כדירקטור/ית	שני - אהרונות השקעות בע"מ; חברות משפחתיות; דלק סן בע"מ; פידל; קסניה ונצ'ר קפיטל בע"מ; כימסן בע"מ.	בלגל בע"מ; בנק הבינלאומי הראשון לישראל בע"מ.	בנק הפועלים בע"מ;	טקגמל מוז ניהול 2012 בע"מ; א.ע. מוז השקעות 2012 בע"מ; אבוג'ן בע"מ, חבר בוועד המנהל של אוניברסיטת תל אביב בע"מ, אקליפטוס תעשיות בע"מ, תעשיות גומי עין שמר אגש"ח בע"מ, Advisory council for Trilantic Capital Partners Europe	Equity One Inc., טבע תעשיות פרמצבטיות בע"מ; אפהליון ג.י בע"מ; פריהליון ג.י בע"מ	חברת המתנ"סים, מכללת תל אביב יפו, מכללת אפק להנדסה, עמותת עלם, המכללה למנהל.
חברות בוועדה / ועדות של הדירקטוריון	ועדה לבחינת דוחות כספיים; ועדת ביקורת; ועדת אד הוק להשקעות, רכישות ומיזוגים	ועדה לבחינת דוחות כספיים; ועדת ביקורת; ועדת אד הוק להשקעות, רכישות ומיזוגים	יו"ר ועדת תגמול ומשאבי אנוש; ועדת ביקורת, יו"ר הוועדה לבחינת דוחות כספיים	ועדת אד-הוק להשקעות, רכישות ומיזוגים	ועדת אד-הוק להשקעות, רכישות ומיזוגים	ועדת ביקורת, ועדת תגמול וועדת אישור דוחות כספיים

האם החברה רואה אותו כבעל מומחיות חשבונאית ופיננסית לצורך עמידה במספר המזערי שקבע הדירקטוריון	כן	כן	כן	כן	כן	כן

תקנה 26א': נושאי משרה בכירה

להלן פרטי נושאי משרה בכירים המכהנים נכון למועד הדוח:

שם נושא המשרה:	גדי לסין	גיורא בר דעה	מיכאל אבנר	נורית טל שמיר	שחר פלורנץ	ציון בלס
תעודת זהות	022848352	51921195	65261398	058786245	059764407	59167858
תאריך לידה	19 באפריל 1967	4 במאי 1953	6 בדצמבר 1955	5 אוגוסט 1964	20 באוגוסט 1965	28 בנובמבר 1964
מועד תחילת הכהונה	יולי 2009	אוגוסט 2014	אפריל 1994	אוקטובר 2007	נובמבר 2008	יוני 2009
תפקיד בחברה	נשיא ומנכ"ל הקבוצה	משנה למנכ"ל	סמנכ"ל בכיר, יועץ משפטי ראשי ומזכיר החברה	סמנכ"ל משאבי אנוש של הקבוצה	סמנכ"ל כספים של הקבוצה	מנכ"ל שטראוס ישראל
תפקיד בחברה, חברה בת, חברה קשורה או בבעל עניין בחברה	דירקטור בחברות-בת של החברה	דירקטור בחברות-בת של החברה	יו"ר מקס ברנר, דירקטור חליף חברת בת.	דירקטורית בחברות-בת של החברה	דירקטור בחברות-בת של החברה	דירקטור בחברות-בת של החברה
השכלה	מוסמך במנהל עסקים - אוניברסיטת בן גוריון בבאר שבע; בוגר במנהל עסקים- המכללה למנהל תל אביב	בוגר תואר ראשון מדעי הרוח - אוניברסיטת תל אביב; בוגר תוכנית מנהלים (Advanced Management Program) בית הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת הראוורד, מסצ'וסטס, ארה"ב	תואר ראשון במשפטים - אוניברסיטת תל אביב	בוגרת תואר ראשון פסיכולוגיה חינוכית סוציולוגיה - האוניברסיטה העברית בירושלים; מוסמכת מדעי ההתנהגות - טכניון חיפה	בוגר תואר ראשון בחשבונאות ובכלכלה - אוניברסיטת תל אביב	בוגר ומוסמך הנדסת תעשייה וניהול - טכניון חיפה
עיסוק בחמש השנים האחרונות	נשיא ומנכ"ל הקבוצה - החל מיום 1 ביולי 2009	מנכ"ל אובלה - 2011-2014	סמנכ"ל בכיר, יועץ משפטי ראשי ומזכיר החברה	סמנכ"ל משאבי אנוש של הקבוצה - החל מיום 1 באוקטובר 2007	סמנכ"ל הכספים של הקבוצה - החל מיום 3 בנובמבר 2008	מנכ"ל שטראוס ישראל - החל מיום 15 ביוני 2009
קרבת משפחה לבעל עניין אחר	אין	אין	אין	אין	אין	אין

שם נושא המשרה:	תומר הרפז	יניב ראובן	רון זהר	שלי (טל דינה) שובל שליט	שלמה בן- שימול
תעודת זהות	25257304	024216160	56216013	055430821	12308789
תאריך לידה	28 בפברואר 1973	30 בינואר 1969	9 בפברואר 1960	17 באפריל 1959	2 ביולי 1956
מועד תחילת הכהונה	19 ביולי 2010	6 בינואר 2015	1 באפריל 2015	1 באוגוסט 2014	1999
תפקיד בחברה	מנכ"ל שטראוס קפה BV	חשב הקבוצה	מנכ"ל שטראוס מים	מנכ"לית סברה דיפינג קומפני	מבקר פנימי
תפקיד בחברה, חברה בת, חברה קשורה או בבעל עניין בחברה	דירקטור בחברות-בת של החברה	אין	אין	אין	אין
השכלה	בוגר ובעל תואר LLB הפקולטה למשפטים, University of East Anglia-Norwich ובעל דיפלומה במנהל עסקים (Postgraduate Diploma in Business Administration) מאוניברסיטת Hull, לונדון אנגליה	בוגר מנהל עסקים וחשבונאות של המכללה למנהל. רואה חשבון מוסמך	בוגר מדעי המזון – האוניברסיטה העברית בירושלים	בוגרת הנדסה תעשייה וניהול- אוניברסיטת תל אביב; מוסמך בפילוסופיה אוניברסיטת תל אביב	תואר ראשון בכלכלה וחשבונאות – אוניברסיטת תל אביב; רואה חשבון ומבקר פנימי מוסמך (CIA)
עיסוק בחמש השנים האחרונות	2010-2014 סמנכ"ל פיתוח עסקים ואסטרטגיה של הקבוצה. 2006-2014 יו"ר Re:Bar	2013 חשב קבוצת סודה סטרים, 2010-2013 חשב קבוצת בטר פלייס,	מנכ"ל סברה	2013-2014 סמנכ"לית שיווק סברה דיפינג קומפני 2009-2013 מנכ"לית שטראוס פריטוליי	שותף במשרד רו"ח Deloitte - ברייטמן אלמגור זהר ושות'
קרבת משפחה לבעל עניין אחר	אין	אין	אין	אין	אין

תקנה 26ב': מורשי חתימה עצמאיים בתאגיד - בחברה אין מורשי חתימה עצמאיים.

תקנה 27: ראי החשבון של התאגיד - סומך חייקין, רח' הארבעה 17, מגדל המילניום, תל-אביב 64739.

תקנה 29: א. המלצות והחלטות הדירקטורים

(1) תשלום דיבידנד או ביצוע חלוקה, כהגדרתה בחוק החברות, בדרך אחרת, או חלוקת מניות הטבה - ביום 7 ביולי 2016 החליט דירקטוריון החברה לחלק דיבידנד במזומן בסך של כ- 1.39 ש"ח לכל מניה רגילה בת 1 ש"ח ע.ג. כ"א ובסכום כולל של 150 מיליון ש"ח. לפרטים נוספים ראו דיווח מיידי מיום 18 ביולי 2016 (מס' אסמכתא: 2016-01-084220) ובאור 26.3 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016.

ב. החלטות אסיפה כללית מיוחדת

(1) אסיפה כללית מיוחדת מיום 5 בפברואר 2017: במסגרתה אושר מינוי דח"צית הגב' דליה נרקיס. לפרטים ראו דיווחים מיידיים של החברה מיום 28 בדצמבר 2016 ומיום 6 בפברואר 2017 (אסמכתאות: 2016-01-092340 ו- 2017-01-011185, בהתאמה).

(2) אסיפה כללית מיוחדת מיום 26 בספטמבר 2016: במסגרתה אושרה מדיניות תגמול עדכנית; עדכון והארכת תנאי הכהונה וההעסקה של יו"ר דירקטוריון החברה, הגב' עופרה שטראוס; אושר עדכון תנאי הכהונה וההעסקה של מנכ"ל החברה, מר גדי לסיין, לרבות הקצאת אופציות ויחידות מניה חסומות של החברה; ואושר מתן כתב התחייבות לשיפוי למר עדי שטראוס דירקטור בחברה וקרוב של בעל השליטה. לפרטים ראו דיווחים מיידיים של החברה מיום 27 בספטמבר 2016 ומיום 18 באוגוסט 2016 (אסמכתאות: 2016-01-054906 ו- 2016-01-105793, בהתאמה).

תקנה 29א': החלטות החברה

פטור, ביטוח או התחייבות לשיפוי לנושא משרה

1. להוראות מדיניות התגמול המעודכנת של החברה בקשר לפטור, ביטוח ושיפוי נושאי משרה בחברה ראו חלק ט' למדיניות התגמול אשר אושרה ביום 26 בספטמבר 2016 באסיפה הכללית של בעלי המניות של החברה (ראו דיווחים מיידיים מיום 18 באוגוסט 2016 (מספר אסמכתא: 2016-01-105793) ומיום 27 בספטמבר 2016 (מספר אסמכתא: 2016-01-054906)).
2. להענקת כתבי פטור מאחריות לנושאי משרה בחברה, לרבות מקרב בעלי השליטה בחברה וקרוביהם, ראו באור 24.1.4.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016; וכן ראו דיווח מיידי בדבר זימון אסיפה כללית שנתית ומיוחדת מיום 9 ביוני 2015 (מספר אסמכתא: 2015-01-043824) ודיווח מיידי בדבר תוצאות האסיפה מיום 14 ביולי 2015 (מספר אסמכתא: 2015-01-072546); ולגבי הענקת כתב פטור לה"ה עופרה שטראוס ועדי שטראוס ראו גם תקנה 22 לעיל.
3. לפרטים בדבר תנאי פוליסת ביטוח אחריות דירקטורים ונושאי משרה בחברה, לרבות מקרב בעלי השליטה בחברה וקרוביהם, ראו באור 24.4.2 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016 ולגבי הכללת ה"ה עופרה שטראוס ועדי שטראוס בפוליסה ראו גם תקנה 22 לעיל.
4. לפרטים בדבר התחייבות לשיפוי נושאי המשרה בחברה, לרבות מקרב בעלי השליטה בחברה וקרוביהם, אשר אושר בהחלטת אסיפה כללית של החברה ביום 6 ביוני 2011 ראו באור 24.1.4.1 לדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2016; ולגבי הענקת התחייבות לשיפוי לה"ה עופרה שטראוס ועדי שטראוס ראו גם תקנה 22 לעיל.

שמות החותמים ותפקידם:

שטראוס גרופ בע"מ

עופרה שטראוס, יו"ר הדירקטוריון

גדי לסיין, מנכ"ל החברה

תאריך: 27 במרס 2017

שאלון ממשל תאגידי¹

עצמאות הדירקטוריון		
לא נכון	נכון	
	√	1. בכל שנת הדיווח כיהנו בתאגיד שני דירקטורים חיצוניים או יותר. בשאלה זו ניתן לענות "נכון" אם תקופת הזמן בה לא כיהנו שני דירקטורים חיצוניים אינה עולה על 90 ימים, כאמור בסעיף 363א(ב)(10) לחוק החברות, ואולם בכל תשובה שהיא (נכון/לא נכון) תצוין תקופת הזמן (בימים) בה לא כיהנו בתאגיד שני דירקטורים חיצוניים או יותר בשנת הדיווח (ובכלל זה גם תקופת כהונה שאושרה בדיעבד, תוך הפרדה בין הדירקטורים החיצוניים השונים): דירקטור א': פרופ' דפנה שוורץ. דירקטור ב': דר' מיכאל אנגל. דירקטור ג': דליה נרקיס. מספר הדירקטורים החיצוניים המכהנים בתאגיד נכון למועד פרסום שאלון זה: 3.

¹ פורסם במסגרת הצעות חקיקה לשיפור הדוחות ביום 16.3.2014.

2.		שיעור² הדירקטורים הבלתי תלויים³ המכהנים בתאגיד נכון למועד פרסום שאלון זה: 5/12. שיעור הדירקטורים הבלתי תלויים שנקבע בתקנון⁴ התאגיד⁵: _____. ☒ לא רלוונטי (לא נקבעה הוראה בתקנון).	_____	_____
3.		בשנת הדיווח נערכה בדיקה עם הדירקטורים החיצוניים (והדירקטורים הבלתי תלויים) ונמצא כי הם קיימו בשנת הדיווח את הוראת סעיף 240(ב) ו-ו(ו) לחוק החברות לעניין היעדר זיקה של הדירקטורים החיצוניים (והבלתי תלויים) המכהנים בתאגיד וכן מתקיימים בהם התנאים הנדרשים לכהונה כדירקטור חיצוני (או בלתי תלוי).	√	
4.		כל הדירקטורים אשר כיהנו בתאגיד במהלך שנת הדיווח, אינם כפופים⁶ למנהל הכללי, במישרין או בעקיפין (למעט דירקטור שהוא נציג עובדים, אם קיימת בתאגיד נציגות לעובדים). אם תשובתכם הינה "לא נכון" (קרי, הדירקטור כפוף למנהל הכללי כאמור) - יצוין שיעור הדירקטורים שלא עמדו במגבלה האמורה: _____.	√	
5.		כל הדירקטורים שהודיעו על קיומו של ענין אישי שלהם באישור עסקה שעל סדר יומה של הישיבה, לא נכחו בדיון ולא השתתפו בהצבעה כאמור (למעט דיון ואו הצבעה בנסיבות המתקיימות לפי סעיף 278(ב) לחוק החברות): אם תשובתכם הינה "לא נכון" - האם היה זה לשם הצגת נושא מסוים על ידו בהתאם להוראות סעיף 278(א) סיפה: ☐ כן ☐ לא (יש לסמן x במשבצת המתאימה). יצוין שיעור הישיבות בהם דירקטורים כאמור נכחו בדיון ואו השתתפו בהצבעה למעט בנסיבות כאמור בס"ק א: _____.	√	

² בשאלון זה, "שיעור" - מספר מסוים מתוך הסך הכל. כך לדוגמה 3/8.

³ לרבות "דירקטורים חיצוניים" כהגדרתם בחוק החברות.

⁴ לענין שאלה זו - "תקנון" לרבות על פי הוראת דין ספציפית החלה על התאגיד (לדוגמה בתאגיד בנקאי - הוראות המפקח על הבנקים).

⁵ חברת איגרות חוב אינה נדרשת לענות על סעיף זה.

⁶ לעניין שאלה זו - עצם כהונה כדירקטור בתאגיד מוחזק הנמצא בשליטת התאגיד, לא ייחשב כ"כפיפות", מאידך, כהונת דירקטור בתאגיד המכהן כנושא משרה (למעט דירקטור) ואו עובד בתאגיד המוחזק שבשליטת התאגיד ייחשב כ"כפיפות" לעניין שאלה זו.

	✓	6. בעל השליטה (לרבות קרובו ו/או מי מטעמו), שאינו דירקטור או נושא משרה בכירה אחר בתאגיד, לא נכח בישיבות הדירקטוריון שהתקיימו בשנת הדיווח. אם תשובתכם הינה "לא נכון" (קרי, בעל שליטה ו/או קרובו ו/או מי מטעמו שאינו חבר דירקטוריון ו/או נושא משרה בכירה בתאגיד נכח בישיבות הדירקטוריון כאמור) – יצוינו הפרטים הבאים לגבי נוכחות כל אדם נוסף בישיבות הדירקטוריון כאמור: זהות: _____. תפקיד בתאגיד (ככל וקיים): _____. פירוט הזיקה לבעל השליטה (אם מי שנכח אינו בעל השליטה עצמו): _____. האם היה זה לשם הצגת נושא מסוים על ידו: ☐ כן ☐ לא (יש לסמן x במשבצת המתאימה). שיעור נוכחותו⁷ בישיבות הדירקטוריון שהתקיימו בשנת הדיווח לשם הצגת נושא מסוים על ידו: _____, נוכחות אחרת: _____. ☐ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).		

⁷ תוך הפרדה בין בעל השליטה, קרובו ו/או מי מטעמו.

כשירות וכישורי הדירקטורים				
לא נכון	נכון			
	√	7.	בתקנון התאגיד לא קיימת הוראה המגבילה את האפשרות לסיים מיידית את כהונתם של כלל הדירקטורים בתאגיד, שאינם דירקטורים חיצוניים (לעניין זה – קביעה ברוב רגיל אינה נחשבת מגבלה) ⁸ . אם תשובתכם הינה "לא נכון" (קרי, קיימת מגבלה כאמור) יצוין –	
		א.	פרק הזמן שנקבע בתקנון לכהונת דירקטור: _____.	
		ב.	הרוב הדרוש שנקבע בתקנון לסיום כהונתם של הדירקטורים: _____.	
		ג.	מניין חוקי שנקבע בתקנון באסיפה הכללית לשם סיום כהונתם של הדירקטורים: _____.	
		ד.	הרוב הדרוש לשינוי הוראות אלו בתקנון: _____.	
	√	8.	התאגיד דאג לעריכת תכנית הכשרה לדירקטורים חדשים, בתחום עסקי התאגיד ובתחום הדין החל על התאגיד והדירקטורים, וכן דאג לעריכת תכנית המשך להכשרת דירקטורים מכהנים, המותאמת, בין השאר, לתפקיד שהדירקטור ממלא בתאגיד. אם תשובתכם הינה "נכון" - יצוין האם התוכנית הופעלה בשנת הדיווח: ☒ כן ☐ לא (יש לסמן x במשבצת המתאימה)	

⁸ חברת איגרות חוב אינה נדרשת לענות על סעיף זה.

9.		א.	בתאגיד נקבע מספר מזערי נדרש של דירקטורים בדירקטוריון שעליהם להיות בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית. אם תשובתכם הינה "נכון" - יצוין המספר המזערי שנקבע : 3.	√	
		ב.	מספר הדירקטורים שביהנו בתאגיד במהלך שנת הדיווח - בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית⁹ : 8. בעלי כשירות מקצועית¹⁰ : 9. במקרה שהיו שינויים במספר הדירקטורים כאמור בשנת הדיווח, יינתן הנתון של המספר הנמוך ביותר (למעט בתקופת זמן של 60 ימים מקרות השינוי) של דירקטורים מכל סוג שביהנו בשנת הדיווח.		
10.		א.	בכל שנת הדיווח כלל הרכב הדירקטוריון חברים משני המינים. אם תשובתכם הינה "לא נכון" - יצוין פרק הזמן (בימים) בו לא התקיים האמור : ____. בשאלה זו ניתן לענות "נכון" אם תקופת הזמן בה לא כיהנו דירקטורים משני המינים אינה עולה על 60 ימים, ואולם בכל תשובה שהיא (נכון/לא נכון) תצוין תקופת הזמן (בימים) בה לא כיהנו בתאגיד דירקטורים משני המינים : 0.	√	
		ב.	מספר הדירקטורים מכל מין המכהנים בדירקטוריון התאגיד נכון למועד פרסום שאלון זה : גברים : 6, נשים : 6.	_____	_____

⁹ לאחר הערכת הדירקטוריון, בהתאם להוראות תקנות החברות (תנאים ומבנה) לדירקטור בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית ולדירקטור בעל כשירות מקצועית), התשס"ו – 2005.

¹⁰ ראו ה"ש 9.

ישיבות הדירקטוריון (וכינוס אסיפה כללית)				
לא נכון	נכון			
_____	_____	מספר ישיבות הדירקטוריון שהתקיימו במהלך כל רבעון בשנת הדיווח:	א.	11.
		רבעון ראשון (שנת 2016): 2.		
		רבעון שני: 1.		
		רבעון שלישי: 6.		
		רבעון רביעי: 3.		
_____	_____	לצד כל אחד משמות הדירקטורים שכיהנו בתאגיד במהלך שנת הדיווח, יצוין שיעור ¹¹ השתתפותו בישיבות הדירקטוריון (בס"ק זה - לרבות ישיבות ועדות הדירקטוריון בהן הוא חבר, וכמצוין להלן) שהתקיימו במהלך שנת הדיווח (ובהתייחס לתקופת כהונתו):	ב.	
		(יש להוסיף שורות נוספות לפי מספר הדירקטורים).		

שם הדירקטור	שיעור השתתפותו בישיבות הדירקטוריון	שיעור השתתפותו בישיבות ועדת ביקורת ¹²	שיעור השתתפותו בישיבות הועדה לבחינת הדוחות כספיים ¹³	שיעור השתתפותו בישיבות ועדת תגמול ¹⁴	שיעור השתתפותו בישיבות ועדות דירקטוריון נוספות בהן הוא חבר (תוך ציון שם הוועדה)
עופרה שטראוס	10/12				ועדת אסטרטגיה, כספים והשקעות – 5/6. ועדת משא"נ מינויים וממשל תאגידי 2/2
עדי שטראוס	9/12				ועדת אסטרטגיה, כספים והשקעות – 4/6. ועדת משא"נ מינויים וממשל תאגידי 2/2
רונית חיימוביץ	10/12				
מאיר שני	10/12		2/4		
דוד מושביץ	11/12	6/6			ועדת משא"נ מינויים וממשל תאגידי 1/2

¹² לגבי דירקטור החבר בוועדה זו.

¹³ לגבי דירקטור החבר בוועדה זו.

¹⁴ לגבי דירקטור החבר בוועדה זו.

			10/10	3/4	6/6	11/12	מיכה אנגל			
		ועדת משא"נ מינויים וממשל תאגידי 2/2.	10/10	4/4	6/6	12/12	דפנה שורץ			
		ועדת אסטרטגיה, כספים והשקעות-6/6.		4/4	6/6	12/12	דליה לב			
		ועדת משא"נ מינויים וממשל תאגידי 2/2.								
		ועדת אסטרטגיה, כספים והשקעות-4/6.				9/12	עקיבא מוזס			
		ועדת אסטרטגיה כספים והשקעות-6/6.	9/10	4/4		11/12	אריה עובדיה			
		ועדת אסטרטגיה, כספים והשקעות-4/6.								
		ועדת משא"נ מינויים וממשל תאגידי 2/2.				11/12	גליה מאור			
	√	בשנת הדיווח קיים הדירקטוריון דיון אחד לפחות לעניין ניהול עסקי התאגיד בידי המנהל הכללי ונושאי המשרה הכפופים לו, בלא נוכחותם וניתנה להם הזדמנות להביע את עמדתם.							12.	

הפרדה בין תפקידי המנהל הכללי ויושב ראש הדירקטוריון				
לא נכון	נכון			
	√	בכל שנת הדיווח כיהן בתאגיד יו"ר דירקטוריון.	13.	
	√	בשאלה זו ניתן לענות "נכון" אם תקופת הזמן בה לא כיהן בתאגיד יו"ר דירקטוריון אינה עולה על 60 ימים כאמור בסעיף 363א(2) לחוק החברות, ואולם בכל תשובה שהיא (נכון/לא נכון) תצוין תקופת הזמן (בימים) בה לא כיהן בתאגיד יו"ר דירקטוריון כאמור : 0.	14.	
	√	בכל שנת הדיווח כיהן בתאגיד מנהל כללי.	15.	
	√	בשאלה זו ניתן לענות "נכון" אם תקופת הזמן בה לא כיהן בתאגיד מנכ"ל אינה עולה על 90 ימים כאמור בסעיף 363א(6) לחוק החברות, ואולם בכל תשובה שהיא (נכון/לא נכון) תצוין תקופת הזמן (בימים) בה לא כיהן בתאגיד מנכ"ל כאמור : 0.	16.	
		בתאגיד בו מכהן יו"ר הדירקטוריון גם כמנכ"ל התאגיד ו/או מפעיל את סמכויותיו, כפל הכהונה אושר בהתאם להוראות סעיף 121(ג) לחוק החברות. ¹⁵		
		☒ לא רלוונטי (ככל שלא מתקיים בתאגיד כפל כהונה כאמור).		
	√	המנכ"ל אינו קרוב של יו"ר הדירקטוריון.		
		אם תשובתכם הינה "לא נכון" (קרי, המנכ"ל הנו קרוב של יו"ר הדירקטוריון) –		
		א. תצוין הקרבה המשפחתית בין הצדדים : _____.		
		ב. הכהונה אושרה בהתאם לסעיף 121(ג) לחוק החברות ¹⁶ : _____.		
		☐ כן ☐ לא (יש לסמן x במשבצת המתאימה)		

¹⁵ בחברת איגרות חוב – אישור בהתאם לסעיף 121(ד) לחוק החברות.

¹⁶ בחברת איגרות חוב – אישור בהתאם לסעיף 121(ד) לחוק החברות.

17.		בעל שליטה או קרובו אינו מכהן כמנכ"ל או כנושא משרה בכירה בתאגיד, למעט כדירקטור. ☐ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).	✓	
ועדת הביקורת				
18.		בועדת הביקורת לא כיהן בשנת הדיווח -	נכון	לא נכון
	א.	בעל השליטה או קרובו. ☐ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).	✓	
	ב.	יו"ר הדירקטוריון.	✓	
	ג.	דירקטור המועסק על ידי התאגיד או על ידי בעל השליטה בתאגיד או בידי תאגיד בשליטתו.	✓	
	ד.	דירקטור הנותן לתאגיד או לבעל השליטה בתאגיד או תאגיד בשליטתו שירותים דרך קבע.	✓	
	ה.	דירקטור שעיקר פרנסתו על בעל השליטה. ☐ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).	✓	
19.		מי שאינו רשאי להיות חבר בוועדת ביקורת, ובכלל זה בעל שליטה או קרובו, לא נכח בשנת הדיווח בישיבות ועדת הביקורת, למעט בהתאם להוראות סעיף 115(ה) לחוק החברות.	✓	

20.	מניין חוקי לדיון ולקבלת החלטות בכל ישיבות ועדת הביקורת שהתקיימו בשנת הדיווח היה רוב של חברי הועדה, כאשר רוב הנוכחים היו דירקטורים בלתי תלויים ואחד מהם לפחות היה דירקטור חיצוני. אם תשובתכם הינה "לא נכון" - יצוין שיעור הישיבות בהן לא התקיימה הדרישה כאמור : _____.	√	
21.	ועדת הביקורת קיימה בשנת הדיווח ישיבה אחת לפחות בנוכחות המבקר הפנימי ורואה החשבון המבקר ובלא נוכחות של נושאי משרה בתאגיד שאינם חברי הוועדה, לעניין ליקויים בניהול העסקי של התאגיד.	√	
22.	בכל ישיבות ועדת הביקורת בה נכח מי שאינו רשאי להיות חבר הועדה, היה זה באישור יו"ר הועדה ו/או לבקשת הועדה (לגבי היועץ המשפטי ומזכיר התאגיד שאינו בעל שליטה או קרוב).	√	
23.	בשנת הדיווח היו בתוקף הסדרים שקבעה ועדת הביקורת לגבי אופן הטיפול בתלונות של עובדי התאגיד בקשר לליקויים בניהול עסקיו ולגבי ההגנה שתינתן לעובדים שהתלוננו כאמור.	√	
24.	ועדת הביקורת (ו/או הועדה לבחינת הדוחות הכספיים) הניחה את דעתה כי היקף עבודתו של רואה החשבון המבקר ושכר טרחתו ביחס לדוחות הכספיים בשנת הדיווח, היו נאותים לשם ביצוע עבודת ביקורת וסקירה ראויים.	√	

תפקידי הועדה לבחינת הדוחות הכספיים (להלן - הועדה) בעבודתה המקדימה לאישור הדוחות הכספיים				
לא נכון		נכון		
—	—	—	א.	25. יצוין פרק הזמן (בימים) אותו קבע הדירקטוריון כזמן סביר להעברת המלצות הועדה לקראת הדיון בדירקטוריון לאישור הדוחות הכספיים : 2 ימי עסקים.
			ב.	מספר הימים שחלפו בפועל בין מועד העברת ההמלצות לדירקטוריון למועד הדיון בדירקטוריון לאישור הדוחות הכספיים : דוח רבעון ראשון (שנת 2016) : 3. דוח רבעון שני : 2. דוח רבעון שלישי : 4. דוח שנתי : 3.
			ג.	מספר הימים שחלפו בין מועד העברת טיוטת הדוחות הכספיים לדירקטורים למועד הדיון בדירקטוריון לאישור הדוחות הכספיים : דוח רבעון ראשון (שנת 2016) : 11. דוח רבעון שני : 9. דוח רבעון שלישי : 8. דוח שנתי : 24.

26.	רואה החשבון המבקר של התאגיד השתתף בכל ישיבות הוועדה והדירקטוריון, בה נדונו הדוחות הכספיים של התאגיד המתייחסים לתקופות הנכללות בשנת הדיווח. אם תשובתכם הינה "לא נכון", יצוין שיעור השתתפותו : _____	√	
27.	בוועדה התקיימו בכל שנת הדיווח ועד לפרסום הדוח השנתי, כל התנאים המפורטים להלן :	_____	_____
א.	מספר חברה לא פחת משלושה (במועד הדיון בוועדה ואישור הדוחות כאמור).	√	
ב.	התקיימו בה כל התנאים הקבועים בסעיף 115(ב) ו-(ג) לחוק החברות (לעניין כהונת חברי ועדת ביקורת).	√	
ג.	יו"ר הוועדה הוא דירקטור חיצוני.	√	
ד.	כל חברה דירקטורים ורוב חברה דירקטורים בלתי תלויים.	√	
ה.	לכל חברה היכולת לקרוא ולהבין דוחות כספיים ולפחות אחד מהדירקטורים הבלתי תלויים הוא בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית.	√	
ו.	חברי הוועדה נתנו הצהרה עובר למינוים.	√	
ז.	המניין החוקי לדיון ולקבלת החלטות בוועדה היה רוב חברה ובלבד שרוב הנוכחים היו דירקטורים בלתי תלויים ובהם דירקטור חיצוני אחד לפחות.	√	
	אם תשובתכם הנה "לא נכון" לגבי אחד או יותר מסעיפי המשנה של שאלה זו, יצוין ביחס לאיזה דוח (תקופתי/רבעוני) לא התקיים התנאי האמור וכן התנאי שלא התקיים : _____.	_____	_____

ועדת תגמול				
לא נכון	נכון			
	√	הועדה מנתה, בשנת הדיווח, לפחות שלושה חברים והדירקטורים החיצוניים היוו בה רוב (במועד הדיון בוועדה). ☐ לא רלוונטי (לא התקיים דיון).		28.
	√	תנאי כהונתם והעסקתם של כל חברי ועדת הגמול בשנת הדיווח הינם בהתאם לתקנות החברות (כללים בדבר גמול והוצאות לדירקטור חיצוני), התש"ס-2000.		29.
—	—	בוועדת התגמול לא כיהן בשנת הדיווח -		
	√	א. בעל השליטה או קרובו. ☐ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).		30.
	√	ב. יו"ר הדירקטוריון.		
	√	ג. דירקטור המועסק על ידי התאגיד או על ידי בעל השליטה בתאגיד או בידי תאגיד בשליטתו.		

	✓	ד. דירקטור הנותן לתאגיד או לבעל השליטה בתאגיד או תאגיד בשליטתו שירותים דרך קבע.		
	✓	ה. דירקטור שעיקר פרנסתו על בעל השליטה. ☐ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).		
	✓	בעל שליטה או קרובו לא נכחו בשנת הדיווח בישיבות ועדת התגמול, למעט אם קבע יו"ר הועדה כי מי מהם נדרש לשם הצגת נושא מסוים.		31.
	✓	ועדת התגמול והדירקטוריון לא עשו שימוש בסמכותם לפי סעיפים 267א(ג), 272(ג) ו-272(ג1)(1)(ג) לאישור עסקה או מדיניות תגמול, למרות התנגדותה של האסיפה הכללית. אם תשובתכם הנה "לא נכון" יצוין – סוג העסקה שאושרה כאמור: _____ מספר הפעמים בהן נעשה שימוש בסמכותם בשנת הדיווח: _____		32.

מבקר פנים		
לא נכון	נכון	
	√	33. יו"ר הדירקטוריון או מנכ"ל התאגיד הוא הממונה הארגוני על המבקר הפנימי בתאגיד.
	√	34. יו"ר הדירקטוריון או ועדת הביקורת אישרו את תכנית העבודה בשנת הדיווח. בנוסף, יפורטו נושאי הביקורת בהם עסק המבקר הפנימי בשנת הדיווח: נושאי הביקורת הפנימית כללו מגוון נושאים לרבות התמודדות החברה עם אירוע סייבר, דיוור, אבטחת וניהול מידע באתרים אינטרנטיים, בקרות ITGC, מכירות, תהליכי הייצוא, יישום היבטים מחוק המזון, רכש, שכר, ביטוח, מלאי והפצה, אסטרטגית בריאות, בקרת איכות בייצור, ציות לרגולציה ולנהלי החברה, עריכת סקר סיכונים לבניית תכנית עבודה רב שנתית לביקורת הפנימית ומעקב יישום המלצות. הביקורות נעשו לכל רוחב הקבוצה לרבות מטה הקבוצה, שטראוס ישראל, שטראוס מים, סברה בצפון אמריקה ושטראוס קפה בארץ ובמדינות שונות בעולם כדוגמת פולין, סרביה, רוסיה, אוקראינה, רומניה, הולנד, גרמניה וברזיל.
—	—	35. היקף העסקת המבקר הפנימי בתאגיד בשנת הדיווח : 8,230 שעות.
	√	בשנת הדיווח התקיים דיון (בוועדת הביקורת או בדירקטוריון) בממצאי המבקר הפנימי.
	√	36. המבקר הפנימי אינו בעל ענין בתאגיד, קרובו, רו"ח מבקר או מי מטעמו וכן אינו מקיים קשרים עסקיים מהותיים עם התאגיד, בעל השליטה בו, קרובו או תאגידים בשליטתם.

עסקאות עם בעלי עניין			
לא נכון	נכון		
X		37. בעל השליטה או קרובו (לרבות חברה שבשליטתו) אינו מועסק על-ידי התאגיד או נותן לו שירותי ניהול. אם תשובתכם הינה "לא נכון" (קרי, בעל השליטה או קרובו מועסק על ידי התאגיד או נותן לו שירותי ניהול) יצוין – - מספר הקרובים (לרבות בעל השליטה) המועסקים על-ידי התאגיד (לרבות חברות שבשליטתם ו/או באמצעות חברות ניהול): 1. - האם הסכמי העסקה ו/או שירותי הניהול כאמור אושרו בידי האורגנים הקבועים בדיון: ☒ כן ☐ לא (יש לסמן x במשבצת המתאימה) ☐ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה) _____.	
	√	38. למיטב ידיעת התאגיד, לבעל השליטה אין עסקים נוספים בתחום פעילותו של התאגיד (בתחום אחד או יותר). אם תשובתכם הינה "לא נכון" – יצוין האם נקבע הסדר לתיחום פעילויות בין התאגיד ובעל השליטה בו: ☐ כן ☐ לא (יש לסמן x במשבצת המתאימה) ☐ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).	

יו"ר הועדה לבחינת הדוחות הכספיים: פרופ' דפנה שורץ

יו"ר ועדת הביקורת: ד"ר מיכאל אנגל

יו"ר הדירקטוריון: עופרה שטראוס

הערות ביחס לשאלות 1 ו-2: " נכון למועד דוח זה מכהנים בחברה חמישה דירקטורים בלתי תלויים, מתוכם שלושה דח"צים. בחודש יוני 2017 יסיימו ארבעה דירקטורים את תפקידם בחברה בחלוף 9 שנים של כהונה, כאשר החברה תפעל למינוי דח"צ נוסף.

נספח א'

**דוח בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על
הדיווח הכספי ועל הגילוי**

**דוח רואי החשבון המבקרים לבעלי המניות של חברת שטראוס גרופ בערבון מוגבל
בדבר ביקורת של רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי
בהתאם לסעיף 9ב (ג) בתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומידיים), התש"ל-1970**

ביקורנו רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי של שטראוס גרופ בע"מ וחברות בנות (להלן ביחד "החברה") ליום 31 בדצמבר 2016. רכיבי בקרה אלה נקבעו כמוסבר בפיסקה הבאה. הדירקטוריון והנהלה של החברה אחראים לקיום בקרה פנימית אפקטיבית על דיווח כספי ולהערכתם את האפקטיביות של רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי המצורפת לדוח התקופתי לתאריך הנ"ל. אחריותנו היא לחוות דעה על רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי של החברה בהתבסס על ביקורתנו.

רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי שבוקרו על ידינו נקבעו בהתאם לתקן ביקורת 104 של לשכת רואי חשבון בישראל "ביקורת של רכיבי בקרה פנימית על דיווח כספי" (להלן "תקן ביקורת 104"). רכיבים אלה הינם: (1) בקורות ברמת הארגון, לרבות בקורות על תהליך העריכה והסגירה של דיווח כספי ובקורות כלליות של מערכות מידע; (2) בקורות על תהליך המכירות בדגש על הוצאת חשבוניות; (3) בקורות על תהליך הרכש בדגש על התשלומים לספקים (4) תהליך המלאי בדגש על מדידתו ותימחורו (כל אלה יחד מכונים להלן "רכיבי הבקרה המבוקרים").

ערכנו את ביקורתנו בהתאם לתקן ביקורת 104. על-פי תקן זה נדרש מאיתנו לתכנן את הביקורת ולבצע במטרה לזהות את רכיבי הבקרה המבוקרים ולהשיג מידה סבירה של ביטחון אם רכיבי בקרה אלה קיימו באופן אפקטיבי מכל הבחינות המהותיות. ביקורתנו כללה השגת הבנה לגבי בקרה פנימית על דיווח כספי, זיהוי רכיבי הבקרה המבוקרים, הערכת הסיכון שקיימת חולשה מהותית ברכיבי הבקרה המבוקרים, וכן בחינה והערכה של אפקטיביות התכנון והתפעול של אותם רכיבי בקרה בהתבסס על הסיכון שהוערך. ביקורתנו, לגבי אותם רכיבי בקרה, כללה גם ביצוע נהלים אחרים כאלה שחשבנו כנחוצים בהתאם לנסיבות. ביקורתנו התייחסה רק לרכיבי הבקרה המבוקרים, להבדיל מבקרה פנימית על כלל התהליכים המהותיים בקשר עם הדיווח הכספי, ולפיכך חוות דעתנו מתייחסת לרכיבי הבקרה המבוקרים בלבד. כמו כן, ביקורתנו לא התייחסה להשפעות הדדיות בין רכיבי הבקרה המבוקרים לבין כאלה שאינם מבוקרים ולפיכך, חוות דעתנו אינה מביאה בחשבון השפעות אפשריות כאלה. אנו סבורים שביקורתנו מספקת בסיס נאות לחוות דעתנו בהקשר המתואר לעיל.

בשל מגבלות מובנות, בקרה פנימית על דיווח כספי בכלל, ורכיבים מתוכה בפרט, עשויים שלא למנוע או לגלות הצגה מוטעית. כמו כן, הסקת מסקנות לגבי העתיד על בסיס הערכת אפקטיביות נוכחית כלשהי חשופה לסיכון שבקורות תהפוכנה לבלתי מתאימות בגלל שינויים בנסיבות או שמידת הקיום של המדיניות או הנהלים תשתנה לרעה.

לדעתנו, החברה קיימה באופן אפקטיבי, מכל הבחינות המהותיות, את רכיבי הבקרה המבוקרים ליום 31 בדצמבר 2016.

ביקורנו גם, בהתאם לתקני ביקורת מקובלים בישראל, את הדוחות הכספיים המאוחדים של החברה לימים 31 בדצמבר 2016 ו-2015 ולכל אחת משלוש השנים בתקופה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2016 והדוח שלנו, מיום 27 במרס 2017, כלל חוות דעת בלתי מסויגת על אותם דוחות כספיים בהתבסס על ביקורתנו ועל דוחות רואי החשבון המבקרים האחרים.

סומך חייקין

רואי חשבון

דוח שנתי בדבר אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי לפי תקנה

9ב(א):

ההנהלה בפיקוח הדירקטוריון של שטראוס גרופ בע"מ, אחראית לקביעתה והתקיימותה של בקרה פנימית נאותה על הדיווח הכספי ועל הגילוי בתאגיד.

לעניין זה, חברי ההנהלה הם:

1. גדי לסין, מנהל כללי
2. גיורא בר דעה, משנה למנהל כללי
3. שחר פלורנץ, סמנכ"ל כספים של הקבוצה
4. מייק אבנר, סמנכ"ל בכיר ויועץ משפטי ראשי, מזכיר החברה
5. נורית טל שמיר, סמנכ"ל בכיר למשאבי אנוש

בקרה פנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי כוללת בקורות ונהלים הקיימים בתאגיד, אשר תוכננו בידי המנהל הכללי ונושא המשרה הבכיר ביותר בתחום הכספים או תחת פיקוחם, או בידי מי שמבצע בפועל את התפקידים האמורים, בפיקוח דירקטוריון התאגיד, אשר נועדו לספק מידה סבירה של ביטחון בהתייחס למהימנות הדיווח הכספי ולהכנת הדוחות בהתאם להוראות הדין, ולהבטיח כי מידע שהתאגיד נדרש לגלות בדוחות שהוא מפרסם על פי הוראות הדין נאסף, מעובד, מסוכם ומדווח במועד ובמתכונת הקבועים בדין.

הבקרה הפנימית כוללת, בין השאר, בקורות ונהלים שתוכננו להבטיח כי מידע שהתאגיד נדרש לגלותו כאמור, נצבר ומועבר להנהלת התאגיד, לרבות למנהל הכללי ולנושא המשרה הבכיר ביותר בתחום הכספים או למי שמבצע בפועל את התפקידים האמורים, וזאת כדי לאפשר קבלת החלטות במועד המתאים, בהתייחס לדרישת הגילוי. בשל המגבלות המבניות שלה, בקרה פנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי אינה מיועדת לספק ביטחון מוחלט שהצגה מוטעית או השמטת מידע בדוחות תימנע או תתגלה.

ההנהלה, בפיקוח הדירקטוריון, ביצעה בדיקה והערכה של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי בתאגיד והאפקטיביות שלה. הערכת אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי והגילוי שביצעה ההנהלה בפיקוח הדירקטוריון כללה:

הליך הערכת סיכונים לפי מודל מבוסס סיכונים הקשורים בדיווח הכספי ובגילוי להערכת התהליכים, וכן לקביעת היחידות העסקיות הרלוונטיות להערכה.

בהתבסס על הבנתה את סיכוני הדיווח והגילוי בתאגיד, הנהלת החברה התמקדה בסעיפי הדיווח הכספי ופריטי גילוי אשר עשויה להיות בהם סבירות גבוהה יותר לטעות מהותית ובחנה את התכנון והאפקטיביות התפעולית של הבקורות והנהלים הנותנים מענה ראוי לסיכונים אלו.

על בסיס המודל תועדו התהליכים העסקיים והבקורות הפנימיים הקיימות על הדיווח הכספי ועל הגילוי.

על מנת לוודא שהבקורות שהוגדרו הינן אפקטיביות, בוצעו בחינות לצורך אימות שהן אפקטיביות. רכיבי הבקרה הפנימית שהוערכו:

1. בקורות ברמת הארגון (Entity Level Controls);
2. בקורות על תהליך עריכת וסגירת הדוחות;
3. בקורות כלליות על מערכות המידע (ITGC);
4. בקורות על תהליכים מהותיים מאוד לדיווח הכספי ולגילוי. התהליכים אשר החברה רואה אותם כמהותיים מאוד לדיווח הכספי ולגילוי הינם: תהליך המכירות, בדגש על הוצאת החשבונית ונתוני אב לקוח: תהליך הרכש, בדגש על התשלומים לספקים: ותהליך המלאי, בדגש על מדידתו ותמחורו.

בהתבסס על הערכת האפקטיביות שביצעה ההנהלה בפיקוח הדירקטוריון כמפורט לעיל, הדירקטוריון והנהלת התאגיד הגיעו למסקנה, כי הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי בתאגיד ליום 31 בדצמבר 2016 היא אפקטיבית.

הצהרות מנהלים : (א) הצהרת מנהל כללי לפי תקנה 9(ב)(ד) (1)

הצהרת מנהלים

הצהרת מנהל כללי

אני, גדי לסין, מצהיר כי:

- (1) בחנתי את הדוח התקופתי של שטראוס גרופ בע"מ (להלן – התאגיד) לשנת 2016 (להלן – הדוחות);
 - (2) לפי ידיעתי, הדוחות אינם כוללים כל מצג לא נכון של עובדה מהותית ולא חסר בהם מצג של עובדה מהותית הנחוץ כדי שהמצגים שנכללו בהם, לאור הנסיבות שבהן נכללו אותם מצגים, לא יהיו מטעים בהתייחס לתקופת הדוחות;
 - (3) לפי ידיעתי, הדוחות הכספיים ומידע כספי אחר הכלול בדוחות משקפים באופן נאות, מכל הבחינות המהותיות, את המצב הכספי, תוצאות הפעולות ותזרימי המזומנים של התאגיד לתאריכים ולתקופות שאליהם מתייחסים הדוחות;
 - (4) גיליתי לרואה החשבון המבקר של התאגיד, לדירקטוריון ולוועדות הביקורת והדוחות הכספיים של התאגיד, בהתבסס על הערכתי העדכנית ביותר לגבי הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי;
- (א) את כל הליקויים המשמעותיים והחולשות המהותיות בקביעתה או בהפעלתה של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי העלולים באופן סביר להשפיע לרעה על יכולתו של התאגיד לאסוף, לעבד, לסכם או לדווח על מידע כספי באופן שיש בו להטיל ספק במהימנות הדיווח הכספי והכנת הדוחות הכספיים בהתאם להוראות הדין; וכן-
- (ב) כל תרמית, בין מהותית ובין שאינה מהותית, שבה מעורב המנהל הכללי או מי שכפוף לו במישרין או מעורבים עובדים אחרים שיש להם תפקיד משמעותי בבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי;
- (5) אני, לבד או יחד עם אחרים בתאגיד:
- (א) קבעתי בקורות ונהלים, או וידאתי קביעתם וקיומם של בקורות ונהלים תחת פיקוחי, המיועדים להבטיח שמידע מהותי המתייחס לתאגיד, לרבות חברות מאוחדות שלו כהגדרתן בתקנות ניירות ערך (דוחות כספיים שנתיים), התש"ע – 2010, מובא לידיעתי על ידי אחרים בתאגיד ובחברות המאוחדות, בפרט במהלך תקופת ההכנה של הדוחות; וכן-
 - (ב) קבעתי בקורות ונהלים, או וידאתי קביעתם וקיומם של בקורות ונהלים תחת פיקוחי, המיועדים להבטיח באופן סביר את מהימנות הדיווח הכספי והכנת הדוחות הכספיים בהתאם להוראות הדין, לרבות בהתאם לכללי חשבונאות מקובלים;
 - (ג) הערכתי את האפקטיביות של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי, והצגתי בדוח זה את מסקנות הדירקטוריון וההנהלה לגבי האפקטיביות של הבקרה הפנימית כאמור למועד הדוחות.

אין באמור לעיל כדי לגרוע מאחריותי או מאחריות כל אדם אחר, על פי כל דין.

(ב) הצהרת נושא המשרה הבכיר ביותר בתחום הכספיים לפי תקנה 9(ד)(2)

הצהרת מנהלים

הצהרת נושא המשרה הבכיר ביותר בתחום הכספיים

אני, שחר פלורנץ, מצהיר כי:

- (1) בחנתי את הדוחות הכספיים ומידע כספי אחר הכלול בדוחות של שטראוס גרופ בע"מ (להלן – התאגיד) לשנת 2016 (להלן – הדוחות);
- (2) לפי ידיעתי, הדוחות הכספיים והמידע הכספי האחר הכלול בדוחות אינם כוללים כל מצג לא נכון של עובדה מהותית ולא חסר בהם מצג של עובדה מהותית הנחוץ כדי שהמצגים שנכללו בהם, לאור הנסיבות שבהן נכללו אותם מצגים, לא יהיו מטעים בהתייחס לתקופת הדוחות;
- (3) לפי ידיעתי, הדוחות הכספיים ומידע כספי אחר הכלול בדוחות משקפים באופן נאות, מכל הבחינות המהותיות, את המצב הכספי, תוצאות הפעולות ותזרימי המזומנים של התאגיד לתאריכים ולתקופות שאליהם מתייחסים הדוחות;
- (4) גיליתי לרואה החשבון המבקר של התאגיד, לדירקטוריון ולוועדות הביקורת והדוחות הכספיים של התאגיד, בהתבסס על הערכתי העדכנית ביותר לגבי הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי;
- (א) את כל הליקויים המשמעותיים והחולשות המהותיות בקביעתה או בהפעלתה של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי ככל שהיא מתייחסת לדוחות הכספיים ולמידע הכספי האחר הכלול בדוחות, העלולים באופן סביר להשפיע לרעה על יכולתו של התאגיד לאסוף, לעבד, לסכם או לדווח על מידע כספי באופן שיש בו להטיל ספק במהימנות הדיווח הכספי והכנת הדוחות הכספיים בהתאם להוראות הדין; וכן-
- (ב) כל תרמית, בין מהותית ובין שאינה מהותית, שבה מעורב המנהל הכללי או מי שכפוף לו במישרין או מעורבים עובדים אחרים שיש להם תפקיד משמעותי בבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי;
- (5) אני, לבד או יחד עם אחרים בתאגיד:
 - (א) קבעתי בקרות ונהלים, או וידאתי קביעתם וקיומם של בקרות ונהלים תחת פיקוחי, המיועדים להבטיח שמידע מהותי המתייחס לתאגיד, לרבות חברות מאוחדות שלו כהגדרתן בתקנות ניירות ערך (דוחות כספיים שנתיים), התש"ע – 2010, ככל שהוא רלוונטי לדוחות הכספיים ולמידע כספי אחר הכלול בדוחות, מובא לידיעתי על ידי אחרים בתאגיד ובחברות המאוחדות, בפרט במהלך תקופת ההכנה של הדוחות; וכן-
 - (ב) קבעתי בקרות ונהלים, או וידאתי קביעתם וקיומם של בקרות ונהלים תחת פיקוחי, המיועדים להבטיח באופן סביר את מהימנות הדיווח הכספי והכנת הדוחות הכספיים בהתאם להוראות הדין, לרבות בהתאם לכללי חשבונאות מקובלים;
 - (ג) הערכתי את האפקטיביות של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי, ככל שהיא מתייחסת לדוחות הכספיים ולמידע הכספי האחר הכלול בדוחות למועד הדוחות; מסקנותי לגבי הערכתי כאמור הובאו לפני הדירקטוריון והנהלה ומשולבות בדוח זה.

אין באמור לעיל כדי לגרוע מאחריותי או מאחריות כל אדם אחר, על פי כל דין.



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

Três Corações Alimentos S.A.

**Consolidated financial statements
as of and for the years ended
31 December 2016 and 2015 and
independent auditors' report on
consolidated financial statements**

Contents

Independent auditors' report on consolidated financial statements	3
Consolidated statements of financial position	6
Consolidated statements of income	7
Consolidated statements of comprehensive income	8
Consolidated statements of changes in equity	9
Consolidated statements of cash flows	10
Notes to the consolidated financial statements	11
Appendix	



KPMG Auditores Independentes
Rua Desembargador Leite Albuquerque, 635
Sala 501 e 502 - Aldeota
60150-150 - Fortaleza/CE - Brasil
Telefone +55 (85) 3307-5100, Fax +55 (85) 3307-5101
www.kpmg.com.br

Independent auditors' report on consolidated financial statements

To Directors and Shareholders of
Três Corações Alimentos S.A.
Fortaleza - CE

Report on the Audit of the Três Corações Alimentos S.A. Consolidated Financial Statements

Opinion

We have audited the consolidated financial statements of Três Corações Alimentos S.A. ("the Company"), which comprise the consolidated statement of financial position as at December 31, 2016, the consolidated statements of income and other comprehensive income, changes in equity and cash flows for the year then ended, and notes, comprising significant accounting policies and other explanatory information.

In our opinion, the accompanying consolidated financial statements present fairly, in all material respects, the consolidated financial position of the Company as at December 31, 2016, and its consolidated financial performance and its consolidated cash flows for the year then ended in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS).

Basis for opinion

We conducted our audit in accordance with International Standards on Auditing (ISAs). Our responsibilities under those standards are further described in the *Auditors' Responsibilities for the Audit of the Consolidated Financial Statements* section of our report. We are independent of the Company in accordance with the ethical requirements that are relevant to our audit of the consolidated financial statements in Brazil, and we have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with these requirements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

Responsibilities of Management for the Consolidated Financial Statements

Management is responsible for the preparation and fair presentation of the consolidated financial statements in accordance with IFRS, and for such internal control as Management determines is necessary to enable the preparation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.



In preparing the consolidated financial statements, Management is responsible for assessing the Company's ability to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting unless Management either intends to liquidate the Company or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.

Auditors' Responsibilities for the Audit of the Consolidated Financial Statements

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the consolidated financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditors' report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with ISAs will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these consolidated financial statements.

As part of an audit in accordance with ISAs, we exercise professional judgment and maintain professional skepticism throughout the audit. We also:

- Identify and assess the risks of material misstatement of the consolidated financial statements, whether due to fraud or error, design and perform audit procedures responsive to those risks, and obtain audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion. The risk of not detecting a material misstatement resulting from fraud is higher than for one resulting from error, as fraud may involve collusion, forgery, intentional omissions, misrepresentations, or the override of internal control.
- Obtain an understanding of internal control relevant to the audit in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the Company's internal control.
- Evaluate the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates and related disclosures made by Management.
- Conclude on the appropriateness of Management's use of the going concern basis of accounting and, based on the audit evidence obtained, whether a material uncertainty exists related to events or conditions that may cast significant doubt on the Company's ability to continue as a going concern. If we conclude that a material uncertainty exists, we are required to draw attention in our auditors' report to the related disclosures in the consolidated financial statements or, if such disclosures are inadequate, to modify our opinion. Our conclusions are based on the audit evidence obtained up to the date of our auditors' report. However, future events or conditions may cause the Company to cease to continue as a going concern.
- Evaluate the overall presentation, structure and content of the consolidated financial statements, including the disclosures, and whether the consolidated financial statements represent the underlying transactions and events in a manner that achieves fair presentation.

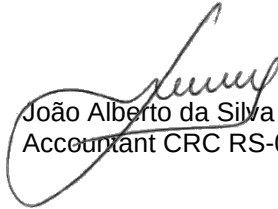


- Obtain sufficient appropriate audit evidence regarding the financial information of the entities or business activities within the Group to express an opinion on the consolidated financial statements. We are responsible for the direction, supervision and performance of the group audit. We remain solely responsible for our audit opinion.

We communicate with those charged with governance regarding, among other matters, the planned scope and timing of the audit and significant audit findings, including any significant deficiencies in internal control that we identify during our audit.

Fortaleza, 08 March 2017

KPMG Auditores Independentes
CRC 2SP014428/O-6



João Alberto da Silva Neto
Accountant CRC RS-048980/O-0 T-CE

Três Corações Alimentos S.A.

Consolidated statements of financial position as of 31 December 2016 and 2015

(In thousand of Brazilian Reais)

Assets	Note	2016	2015 (Reclassified)	Liabilities	Note	2016	2015 (Reclassified)
Current				Current			
Cash and cash equivalents	6	86.524	159.996	Short term loans	16	298.804	194.222
Deposits	7	2.418	3.478	Trade payables	17	151.143	101.180
Trade receivables	8	393.469	304.652	Income tax payables		1.253	1.056
Inventories	9	377.163	277.283	Employees and other payroll related liabilities	18	42.134	33.876
Recoverable taxes	10	37.798	18.813	Proposed dividends	24.d	59.268	100.001
Income tax receivable		14.030	6.594	Interest on equity payable	19	43.938	-
Other current assets	11	14.114	14.117	Payable taxes	20	27.724	16.371
				Other current liabilities	21	36.335	23.239
		<u>925.516</u>	<u>784.933</u>			<u>660.599</u>	<u>469.945</u>
Non-current				Non-current			
Judicial deposits	22	8.780	8.799	Long term loans	16	134.243	184.567
Loans to related parties	12	7.908	-	Proposed dividends	24.d	-	34.548
Other non-current assets	11	7.765	10.135	Other non-current liabilities	21	2.565	-
Deferred tax assets	23	14.299	23.324	Deferred tax liabilities	23	9.364	11.424
Investments	13	4.211	-	Provision for legal proceedings	22	19.518	20.688
Fixed assets	14	242.291	231.134			<u>165.690</u>	<u>251.227</u>
Intangible assets	15	268.456	195.219				
		<u>553.710</u>	<u>468.611</u>	Equity			
				Share capital	24.a	272.370	272.370
				Translation reserve	24.b	(99.228)	(105.500)
				Retained earnings	24.e	479.795	365.502
						<u>652.937</u>	<u>532.372</u>
		<u>1.479.226</u>	<u>1.253.544</u>			<u>1.479.226</u>	<u>1.253.544</u>

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.

Três Corações Alimentos S.A.

Consolidated statements of income

Years ended 31 December 2016 e 2015

(In thousand of Brazilian Reais)

	Note	2016	2015
Revenue	25	3.102.874	2.540.123
Cost of sales	26	<u>(2.286.148)</u>	<u>(1.800.565)</u>
Gross profit		<u>816.726</u>	<u>739.558</u>
Selling and marketing expenses	27	(472.701)	(437.813)
General and administrative expenses	28	(89.881)	(82.127)
Equity method	13	(394)	-
Other income (expenses), net		<u>1.029</u>	<u>(1.007)</u>
Operating profit		<u>254.779</u>	<u>218.611</u>
Finance income	29	11.326	8.320
Finance expenses	29	<u>(32.566)</u>	<u>(40.896)</u>
Profit before income tax		<u>233.539</u>	<u>186.035</u>
Income tax expenses	23	<u>(44.731)</u>	<u>(14.015)</u>
Profit for the year		<u><u>188.808</u></u>	<u><u>172.020</u></u>

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.

Três Corações Alimentos S.A.

Consolidated statements of comprehensive income

Years ended 31 December 2016 e 2015

(In thousand of Brazilian Reais)

	Note	2016	2015
Profit for the year		188.808	172.020
Foreign currency translation differences	24.b	<u>6.272</u>	<u>(36.926)</u>
Comprehensive income for the year		<u><u>195.080</u></u>	<u><u>135.094</u></u>

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.

Três Corações Alimentos S.A.

Consolidated statements of changes in equity

Years ended 31 December 2016 e 2015

(In thousand of Brazilian Reais)

	Retained earnings						
	Share capital	Legal reserve	Tax incentives	Profit to distribute	Translation adjustments	Accumulated profit	Total
Balance as of 31 December 2014	271.669	24.026	115.667	122.669	(68.574)	-	465.457
Dividends distributed relative to 2014	-	-	-	(2.726)	-	-	(2.726)
Profit for the year	-	-	-	-	-	172.020	172.020
Other comprehensive loss:							
Foreign currency translation differences	-	-	-	-	(36.926)	-	(36.926)
Total other comprehensive loss:	-	-	-	-	(36.926)	172.020	135.094
Internal equity changes							
Capitalization of tax incentive	701	-	(701)	-	-	-	-
State VAT and Federal tax incentives	-	-	42.816	-	-	(42.816)	-
Profit destination:							
Legal reserve	-	8.690	-	-	-	(8.690)	-
Dividends proposed	-	-	-	-	-	(65.453)	(65.453)
Reserve for profit to be distributed	-	-	-	55.061	-	(55.061)	-
	701	8.690	42.115	55.061	-	(172.020)	(65.453)
Balance as of 31 December 2015	<u>272.370</u>	<u>32.716</u>	<u>157.782</u>	<u>175.004</u>	<u>(105.500)</u>	<u>-</u>	<u>532.372</u>
Dividends distributed relative to 2015	-	-	-	(1.445)	-	-	(1.445)
Profit for the year	-	-	-	-	-	188.808	188.808
Other comprehensive loss:							
Foreign currency translation differences	-	-	-	-	6.272	-	6.272
Total other comprehensive loss:	-	-	-	-	6.272	188.808	195.080
Internal equity changes							
State VAT and Federal tax incentives	-	-	36.740	-	-	(36.740)	-
Profit destination:							
Legal reserve	-	9.493	-	-	-	(9.493)	-
Revaluation reserve adjustment in investee	-	-	-	(850)	-	-	(850)
Interest on equity credited	-	-	-	-	-	(47.500)	(47.500)
Dividends proposed	-	-	-	-	-	(24.720)	(24.720)
Reserve for profit to be distributed	-	-	-	70.355	-	(70.355)	-
	-	9.493	36.740	69.505	-	(188.808)	(73.070)
Balance as of 31 December 2016	<u>272.370</u>	<u>42.209</u>	<u>194.522</u>	<u>243.064</u>	<u>(99.228)</u>	<u>-</u>	<u>652.937</u>

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.

Três Corações Alimentos S.A.

Consolidated statements of cash flows

Years ended 31 December 2016 e 2015

(In thousand of Brazilian Reais)

	2016	2015
Cash flows from operating activities		
Profit for the year	188.808	172.020
Adjustments for:		
Depreciation and amortization	30.859	25.962
Provision for legal proceedings	(1.170)	3.380
Other income (expenses), net	(1.029)	1.007
Equity method	394	-
Financing expenses, net	21.240	32.576
Income tax expenses	44.731	14.015
Interest paid, net	(26.139)	(15.952)
Income tax paid	(45.855)	(26.458)
	<u>211.839</u>	<u>206.550</u>
Change in:		
Trade receivables	(90.840)	(4.921)
Inventories	(106.566)	(41.740)
Recoverable and payable taxes, net	(11.194)	3.727
Judicial deposits	19	(1.014)
Trade payables	49.963	27.325
Employees and other payroll related liabilities	8.258	588
Other current and non-current assets and liabilities	(1.717)	(12.283)
	<u>59.762</u>	<u>178.232</u>
Net cash flows provided by operating activities		
Cash flows from investing activities		
Change in deposits	759	1.796
Payment for acquisition of operations	(53.582)	(1.980)
Share capital increase in joint-venture	(4.605)	-
Proceeds from sales of fixed assets	2.467	5.647
Acquisition of fixed assets	(39.002)	(44.029)
Investments in intangible assets	(5.454)	(6.151)
Long-term loans to related parties	(7.766)	-
	<u>(107.183)</u>	<u>(44.717)</u>
Net cash flows used in investing activities		
Cash flows from financing activities		
Proceeds from loans	464.656	314.957
Repayment of loans	(389.261)	(373.525)
Dividend paid	(101.446)	(2.726)
	<u>(26.051)</u>	<u>(61.294)</u>
Net cash flows used in financing activities		
Net increase (decrease) in cash and cash equivalents	<u>(73.472)</u>	<u>72.221</u>
Net increase (decrease) in cash and cash equivalents		
Cash and cash equivalents as of beginning of year	159.996	87.775
Cash and cash equivalents as of end of year	<u>86.524</u>	<u>159.996</u>
	<u>(73.472)</u>	<u>72.221</u>

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.

Notes to the consolidated financial statements

1 General information

Três Corações Alimentos S.A. and its controlled entities are an industrial and commercial group of companies, which operates in Brazil, in producing and selling branded coffee products, multibeverage single portion capsules and machines, powdered juices, chocolate drinks and corn meal products. The Group is also active in green coffee exports, lending Away-From-Home machines and operation of cafeterias.

The Company controls the entities Cafeterias Três Corações Ltda. and Café Três Corações S.A., which controls the entity Principal Comércio e Indústria de Café Ltda., all together referred to as “the Group”. The Company is part of a joint-venture with Caffitaly System S.p.A., whereby it holds 50% share of company 3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas S.A. (“3Caffi”). 3Caffi is not consolidated in this report, since the Group no longer controls it.

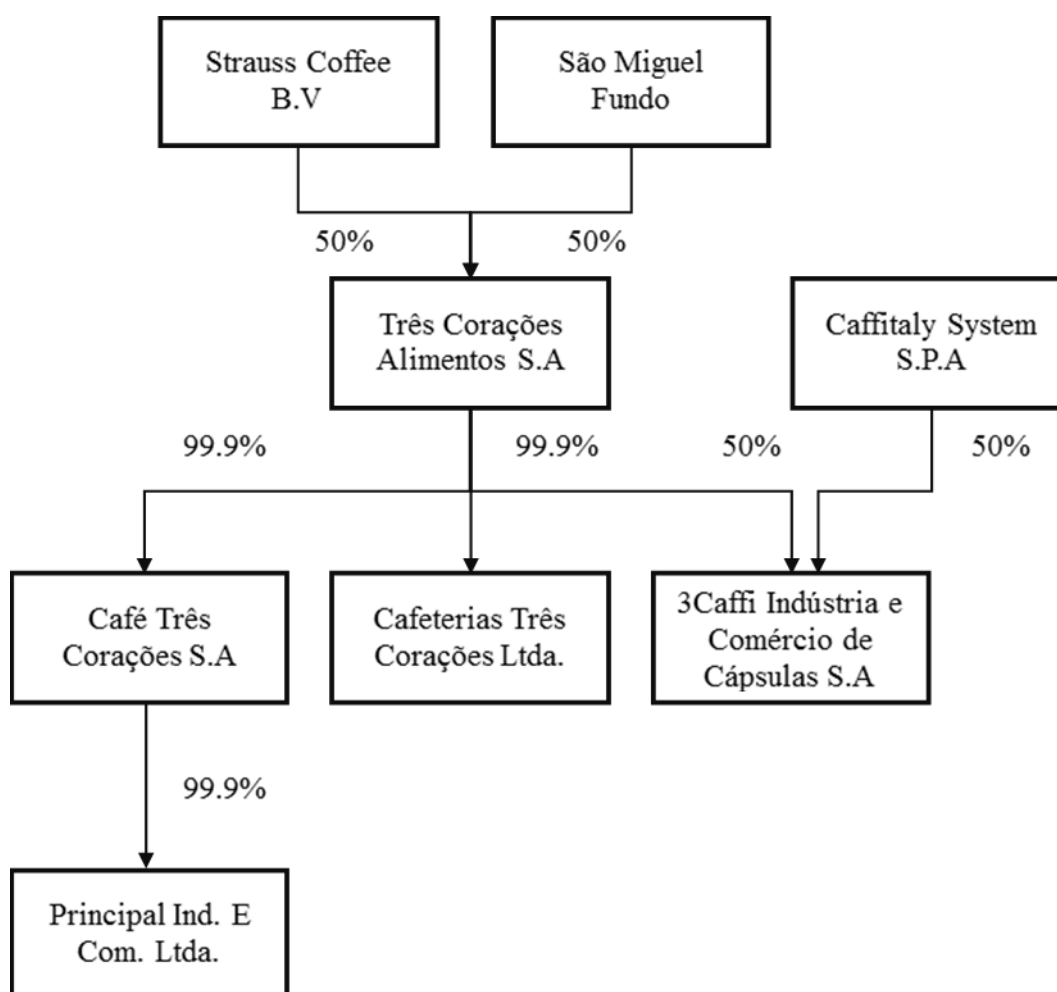
The Company is located at Rua Santa Clara, 100, Parque Santa Clara, Eusébio, Ceará, Brazil.

The Group is currently the largest group in roasted and ground coffee business in Brazil, and owns the coffee and other food brands of Santa Clara, Kimimo, Três Corações, Pimpinela, Principal, Fino Grão, Café Doutor, Café Opção, Café Divinópolis, Café Geronymo, Estrada Real, Café Letícia, Itamaraty, Londrina, Claralate, Dona Clara, Claramil, Frisco, Tornado, Tres, Iguaçu, Cruzeiro and Amigo.

The Group’s industrial facilities are located in the states of Ceará, Rio Grande do Norte, Minas Gerais and Rio de Janeiro, and its distribution centers are located in all states of Brazil. In addition to that, the Group owns green coffee processing plants in the states of Minas Gerais and Bahia. Part of the facilities used by the Group is leased from one of its related parties, Três Corações Imóveis Armazéns Gerais e Serviços Ltda., which is not consolidated in this report, since it is not part of the Group structure presented below. Três Corações Imóveis Armazéns Gerais e Serviços Ltda. is owned by São Miguel Holding e Investimentos S.A. (50%) and Strauss Coffee B.V. (50%).

In December 2016, the previous indirectly controlled 3Corações Sul Comércio Atacadista de Produtos Alimentícios Ltda. (“3Sul”), was incorporated by directly controlled Café Três Corações S.A.

As of 31 December 2016, the Group had the following structure:



2 Business combination

(i) Cafeterias Três Corações Ltda.

In December 2015, the Company obtained control over the entity Cafeterias Três Corações Ltda. (“Cafeteria”, former Cafeterias Lima Ltda. - ME), through the purchase of 99.9% of its shares from related parties.

The entity purchased owns two cafeterias in Northeast of Brazil.

a. **Consideration transferred**

The acquisition value was R\$ 100, paid in February 2016. After the acquisition, still in December 2015, the Company further increased its equity investment, capitalizing prior advances already paid to the Cafeteria, in the amount of R\$ 1,187.

The amount to be paid as of 31.12.2015 is presented as other liabilities, there is zero to be paid as of 31.12.2016 (Note 21).

b. Assets transferred and liabilities incurred

All identifiable assets transferred and liabilities assumed, are listed below:

	Note	R\$
Current assets:		
Cash and cash equivalents		10
Accounts receivable		21
Inventories		38
Other current assets		2
Fixed assets:		
Furniture and other equipment	14	68
Current liabilities:		
Employees and other payroll related liabilities		(7)
Payable taxes		(10)
Other current liabilities		(29)
Net identifiable assets		<u>93</u>

There is no fair value assessment for the identifiable assets and liabilities assumed, once the acquisition involves related parties businesses.

c. Goodwill

	R\$
Acquisition cost	
Consideration transferred, including capitalization of prior advance payments of R\$ 1,187	1,287
Net identifiable assets	<u>(93)</u>
Goodwill (Note 15)	<u>1,194</u>

Considering the history of past losses accumulated by the Cafeteria, all Goodwill identified as a result of the acquisition was provisioned and charged to the statement of income as other expenses in 2015.

(ii) Companhia Iguaçu de Café Solúvel

In June 2016, the business acquisition contract related to brands of instant coffee and related products with Companhia Iguaçu de Café Solúvel was approved by Administrative Council for Administrative Defense (CADE). The official announcement was published on 08 June 2016. As a result of the acquisition, the brands added to Group's portfolio were Iguaçu, Cruzeiro and Amigo, increasing the Company market share mainly in the southern region of Brazil with the brands Iguaçu and Cruzeiro.

a. Consideration transferred

According to the contract, the transaction date was 28 June 2016, in the total amount of R\$ 73,582. The amount of R\$ 53,582 was paid through an escrow account transferred to Companhia Iguaçu de Café Solúvel and R\$ 20,000 to be paid as follows:

- R\$ 17,000 to be paid in March 2017, with interest; and
- R\$ 3,000 to be paid in 5 installments, with interest, in June of each year starting 2017.

The remaining amount to be paid is presented as other payables (Note 21).

b. Transferred assets and incurred liabilities

There were no liabilities transferred in the business combination and in the opinion of the Company's legal advisers, there were also no contingent liabilities. All identifiable assets transferred, based on Management best judgment and estimates, are listed below:

	Note	R\$
Intangible		
Brands	15	11,000
Client portfolio	15	34,400
Net identifiable assets		45,400

The Company has the period of 12 months after the acquisition to conclude the independent valuation of the identifiable assets, and confirm or adjust fair value based on such valuation.

c. Goodwill

	R\$
Acquisition cost:	
Transferred resources, paid or to be paid	73,582
Net identifiable assets	(45,400)
Goodwill (Note 15)	28,182

3 Basis of preparation

a. Statement of compliance

The consolidated financial statements have been prepared in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS), as issued by the International Accounting Standards Board (IASB).

These consolidated financial statements were approved by Management for issuance on 08 March 2017.

b. Basis of measurement

These consolidated financial statements have been prepared based on the historical cost, except for derivative financial instruments measured at fair value through profit and loss.

For further information regarding the measurement of these assets and liabilities, see Note 5 regarding significant accounting policies.

c. Functional currency

Items included in the financial statements of the Group are measured using the currency of the primary economic environment in which the entity operates ("the functional currency"), which, in accordance with IAS 21 - Effects of Changes in Foreign Exchange Rates - is the Brazilian Real (R\$), except for the export business of green coffee, of which the functional currency is the United States Dollar. The Group presents its financial statements in Brazilian Real, which is the presentation currency.

d. Use of judgments and estimates

In preparing these consolidated financial statements, Management has made judgments, estimates and assumptions that affect the application of the Group's accounting policies and the reported amounts of assets, liabilities, income and expenses. Actual results may differ from these estimates.

Estimates and underlying assumptions are reviewed on an ongoing basis. Revisions to accounting estimates are recognized in the period in which the estimate is revised if the revision affects only that period, or both in the period of the revision and in future periods, if the revision affects both the current and future periods.

In preparing these consolidated financial statements, significant judgments made by Management in applying the Group's accounting policies and the key sources of estimation uncertainty were the same as those applied to the consolidated financial statements for the year ended 31 December 2015.

Information about assumptions and estimation uncertainties that have a significant risk of resulting in a material adjustment to the carrying amounts of assets and liabilities in the years ended 31 December 2016 and 2015 is included in the following notes:

- **Note 8** - Provision for doubtful accounts;
- **Note 14** - Useful life of fixed asset items;
- **Note 15** - Impairment test: key assumptions underlying recoverable amounts, including the recoverability of development costs;
- **Note 22** - Recognition and measurement of provisions for legal proceedings: key assumptions about the likelihood and magnitude of an outflow of resources.
- **Note 23** - Recognition of deferred tax assets: availability of future taxable profits against which tax loss carryforwards can be used;
- **Note 30** - Financial instrument fair value measurements;

Fair values have been determined for measurement and/or disclosure purposes based on the methods described in Note 30. Where applicable, further information about the assumptions made in determining fair values is disclosed in the notes specific to that asset or liability.

e. Derivatives

The fair value of forward exchange contracts is based on their quoted market price, if available. If a quoted market price is not available, then fair value is estimated by discounting the difference between the contractual forward price and the current forward price for the residual maturity of the contract using a risk-free interest rate (based on government bonds).

For further information regarding the fair value hierarchy, see Note 30 on financial instruments.

4 Reclassification

(i) *Reclassification of judicial deposits related to labor claims*

The Company legally contests the amounts to be paid for Accident Prevention Factor (FAP), and realize judicial deposits related to the contested amounts.

During the preparation of these consolidated financial statements for the year ended 31 December 2016, Management decided to disclose the paid amounts as a reduction of the provisioned amounts. Management understands that net disclosure is more comprehensible and relevant for the users of financial information, once judicial deposits will be realized in the same moment as the provision is settled. The effects of the reclassification on consolidated financial position of 2015 are demonstrated below:

	Originally presented in 2015	Judicial deposits reclassification	Reclassified balances 2015
Judicial Deposits	15,404	(6,605)	8,799
Employees and other payroll related liabilities	(40,481)	6,605	(33,876)
	<u>(25,077)</u>	<u>-</u>	<u>(25,077)</u>

5 Significant accounting policies

The accounting policies set out below have been applied consistently to all periods presented in these consolidated financial statements, and have been applied consistently within the Group entities.

a. Basis of consolidation

(i) *Business combinations*

Business combinations are accounted for using the acquisition method - i.e. when control is transferred to the Group. Control is the power to govern the financial and operating policies of an entity so as to obtain benefits from its activities. In assessing control, the Group takes into consideration potential voting rights that are currently exercisable.

The consideration transferred for the acquisition of a subsidiary is the fair value of the assets transferred, the liabilities incurred to the former owners of the acquiree and the equity interests issued by the Group. Identifiable assets acquired and liabilities and contingent liabilities assumed in a business combination are measured initially at their fair values at the acquisition date. The consideration transferred does not include (this means it is net of) amounts related to the settlement of pre-existing relationships. Such amounts are generally recognized in profit or loss. The consideration transferred includes the fair value of any asset or liability resulting from a contingent consideration arrangement. Any contingent consideration to be transferred by the Group is recognized at fair value at the acquisition date. Subsequent changes to the fair value of the contingent consideration that is deemed to be an asset or liability is recognized in accordance with IAS 39 either in profit or loss or in other comprehensive income. Contingent consideration that is classified as equity is not re-measured, and its subsequent settlement is accounted for within equity.

If the business combination is achieved in stages, the acquisition date carrying value of the acquirer's previously held equity interest in the acquiree is re-measured to fair value at the acquisition date; any gains or losses arising from such re-measurement are recognized in profit or loss.

Goodwill is initially measured as the excess of the aggregate of the consideration transferred and the fair value of non-controlling interest over the net identifiable assets acquired and liabilities assumed. If this consideration is lower than the fair value of the net assets of the subsidiary acquired, the difference is recognized in profit or loss as a bargain purchase gain.

Transactions costs, other than those associated with the issue of debt or equity securities, that the Group incurs in connection with a business combination are expensed as incurred.

(ii) Subsidiaries

Subsidiaries are entities controlled by the Company. The financial statements of subsidiaries are included in the consolidated financial statements from the date that control commences until the date that control ceases. The accounting policies of subsidiaries have been changed when necessary to align them with the policies adopted by the Group.

(iii) Loss of control

When applicable, upon the loss of control, the Group derecognizes the assets and liabilities of the subsidiary, any non-controlling interests and the other components of equity related to the subsidiary.

In case of loss of control, the retained interest would be accounted for based on the level of influence retained by the Company in the relevant entity.

(iv) Transactions eliminated on consolidation

Intra-Group balances and transactions, and any unrealized income and expenses arising from intra-Group transactions, are eliminated in preparing the consolidated financial statements. Unrealized losses are eliminated in the same way as unrealized gains, but only to the extent that there is no evidence of impairment.

b. Foreign currency

(i) Foreign currency transactions

Transactions in foreign currency are translated to the functional currency of the Group according to the exchange rate in effect on the date of the transaction. Exchange rate differences arising upon the settlement of monetary items or upon reporting monetary items at exchange rates different from that by which they were initially recorded during the period, or reported in previous financial statements, are charged to specific income or expense items according to the nature of the monetary item (exchange rate differences in respect of trade receivables, trade payables and foreign currency loans are recognized in financing costs, etc.).

Monetary assets and liabilities are translated using the exchange rate at the date of the statement of financial position.

Monetary assets and liabilities are translated using the exchange rate at the date of the statement of financial position.

(ii) Foreign operations

The assets and liabilities derived from foreign operations, including goodwill and fair value adjustments arising on acquisition, if applicable, are translated to Brazilian reals using the exchange rates at the reporting date. Income and expenses of foreign operations are translated to Brazilian reals using the exchange rates at the dates of the transactions.

Foreign currency differences are recognized in other comprehensive income, and presented in the foreign currency translation reserve (translation reserve) in equity. When a foreign operation is disposed of such that control, significant influence or joint control is lost, the cumulative amount in the translation reserve related to that foreign operation is reclassified to profit or loss as part of the gain or loss on disposal. When the Group disposes of only part of its interest in a subsidiary that includes a foreign operation while retaining control, the relevant proportion of the cumulative amount is reattributed to non-controlling interests. When the Group disposes only part of its investment in an associate or joint venture that includes a foreign operation while retaining significant influence or joint control, the relevant proportion of the cumulative amount is reclassified to profit or loss.

When applicable, and the settlement of a monetary item receivable from or payable to a foreign operation is neither planned nor likely in the foreseeable future, foreign currency gains and losses arising from such item are considered part of the net investment in the foreign operation and are recognized in other comprehensive income, and presented in the translation reserve in equity.

c. Financial instruments

c.1 Non-derivative financial instruments

The Group classifies non-derivative financial assets into the following categories: financial assets at fair value through profit or loss and loans and receivables.

The Group classifies non-derivative financial liabilities into the other financial liabilities category.

Non-derivative financial assets and financial liabilities - Recognition and derecognition

The Group initially recognizes loans and receivables on the date when they are originated. All other financial assets and financial liabilities are initially recognized on the trade date.

The Group derecognizes a financial asset when the contractual rights to the cash flows from the asset expire, or it transfers the rights to receive the contractual cash flows in a transaction in which substantially all the risks and rewards of ownership of the financial asset are transferred, or it neither transfers nor retains substantially all of the risks and rewards of ownership and does not retain control over the transferred asset. Any interest in such derecognized financial assets that is created or retained by the Group is recognized as a separate asset or liability.

The Group derecognizes a financial liability when its contractual obligations are discharged, cancelled, or expired.

Financial assets and financial liabilities are offset and the net amount presented in the statement of financial position when, and only when, the Group has a legal right to offset the amounts and intends either to settle them on a net basis or to realize the asset and settle the liability simultaneously.

A financial instrument is recognized when the Group becomes a party to the contractual provisions of the instrument. Financial assets are derecognized when the Group's contractual rights to the cash flows from the financial assets expire or if the Group transfers the financial assets to another party without retaining control or substantially all risks and rewards of the assets. Regular purchases and sales of financial assets are accounted for at trade date, i.e., the date that the Group commits itself to purchase or sell the asset. Financial liabilities are derecognized if the Group's obligations specified in the contract expire, are discharged or cancelled.

Non-derivative financial assets - Measurement

- (i) Financial assets at fair value through profit or loss**
A financial asset is classified as at fair value through profit or loss if it is classified as held-for-trading or is designated as such on initial recognition. Directly attributable transaction costs are recognized in profit or loss as incurred. Financial assets at fair value through profit or loss are measured at fair value and changes therein, including any interest or dividend income, are recognized in profit or loss.
- (ii) Cash and cash equivalents**
Cash and cash equivalents comprise cash balances and deposits that can be withdrawn immediately. Cash equivalents also include short-term deposits where the deposit period on the day of deposit does not exceed three months, and form an integral part of the Group's cash management.
- (iii) Loans and receivables**
Loans and other receivables, which are not quoted in an active market are non-derivative financial instruments that are measured at amortized cost using the effective interest method, less any impairment losses (see Note 5.h).

Should it become applicable, non-current receivables would be stated at their present value. The interest rate used in order to calculate the present value is composed of the time value of the receivable according to the currency of the receivable, plus the specific risk component of each customer. Income in respect of interest is recorded over the period of the receivable as financial income.

Non-derivative financial liabilities - Measurement

Non-derivative financial liabilities are initially recognized at fair value less any directly attributable transaction costs. Subsequent to initial recognition, these liabilities are measured at amortized cost using the effective interest method.

c.2 Derivative financial instruments

The Group routinely uses derivative financial instruments in order to hedge against risks relating to prices of commodities and against foreign currency risks arising from its operating, financing and investing activities. The derivative financial instruments are comprised mainly of forward transactions and options on currencies and of forward transactions and options on commodities. Nonetheless, derivatives not considered accounting hedges are accounted for as financial assets/liabilities and are presented at fair value through profit and loss as follows:

- Derivative financial instruments are recognized at fair value both initially and subsequent to initial recognition, and are stated at fair value according to the market value of registered instruments and the stated market value of forward currency contracts.

- Changes in fair value are recognized as income or expense as incurred. Gains and losses on commodity forward transactions are presented under cost of sales whereas other gains and losses are presented under financing costs.

d. Inventories

Inventory is measured at the lower of the weighted average cost and net realizable value. Net realizable value is the estimated selling price in the ordinary course of business less estimated costs of completion and the estimated costs necessary to finish the sale.

Inventory includes certain spare parts and maintenance equipment, which will be used in up to one year.

Provision for slow-moving or obsolete inventory is recorded when deemed necessary by Management.

The cost of finished goods and work in progress comprises raw materials, direct labor, other direct cost and related production overheads (based on normal operating capacity).

e. Investments

The investments in invested companies are valued by equity in the consolidated statement of financial position and in statement of income.

f. Fixed assets

Recognition and measurement

Fixed assets are measured at cost, less accumulated depreciation (see below) and impairment losses (see Note 5.h).

Cost includes expenditure that is directly attributable to the acquisition of the asset. The cost of self-constructed assets includes the cost of materials and direct labor, any other costs directly attributable to bringing the assets to a working condition for their intended use, an estimate of the costs of dismantling and removing the items and restoring the site on which they are located (when the Group has an obligation to dismantle and remove the asset or to restore the site), and, when applicable, capitalized borrowing costs. Purchased software that is integral to the functionality of the related equipment is capitalized as part of that equipment.

Gains and losses on disposal of fixed assets are determined by comparing the net proceeds from disposal with the carrying amount of the asset, and are recognized net within "other income" or "other expenses", if relevant, in profit or loss.

Subsequent expenditures

Improvements and enhancements are added to the cost of the assets, whereas maintenance and repairs are charged to expense as incurred.

Leasehold improvements

The construction costs on leased property, which will be transferred to the lessor's ownership at the end of the rental period, are amortized over the expected rental period on a straight-line basis.

Depreciation

Depreciation is recognized as an expense on a straight-line basis over the estimated useful lives of each component of an item of fixed assets, other than land that is not depreciated.

The principal depreciation rates for the reporting periods are as follows:

	%	
Buildings	2-3	
Machinery and equipment	7-10	
Vehicles	16-20	
Furniture and other equipment	12	
Leasehold improvements	10-100	(over the shorter of the expected lease period or the estimated useful life of the asset)

Depreciation methods, useful lives and residual values are reassessed on every reporting date and the rates used for tax purposes may differ from the above rates.

In case of changes in the useful lives as a result of its reassessment, the new useful life is applied prospectively.

An asset is depreciated from the date it is ready for use, meaning the date it reaches the location and condition required for it to operate in the manner intended by Management.

g. Intangible assets and Goodwill

Goodwill

Goodwill arises on the acquisition of subsidiaries and jointly controlled entities, and is presented as part of intangible assets. In subsequent periods, goodwill is measured at cost, less accumulated impairment losses. See also note 5.h.

Other intangible assets

The intangible assets include brands, trademarks, software, distribution networks and non-competition agreements that were acquired as part of business combination.

Amortization

Intangible assets having a finite useful life are measured at cost net of accumulated amortization and impairment losses. Amortization is recognized as an expense on a straight-line basis over the estimated useful lives of the intangible assets from the date they are available for use.

The annual rates of amortization for the reporting periods are as follows (on a straight-line basis):

	%
Software	33
Brands and trademarks - specifically those acquired in 3Corações Sul business combination	20
List of customers (presented as other in note 15)	5-10
Other	20

Amortization methods, useful lives and residual values are reassessed on every reporting date.

In case of changes in the useful lives as a result of its reassessment, the new useful life is applied prospectively.

Goodwill and brands, except for those brands acquired in 3Corações Sul business combination, which have useful life of 5 years, have an indefinite useful life, and are not amortized for reporting purposes. For tax purposes, Goodwill is amortized, according to Brazilian tax legislation.

The Group examines the useful life of an intangible asset that is not periodically amortized, at least once a year, in order to determine whether events and circumstances continue to support the decision that the intangible asset has an indefinite useful life.

h. Impairment

Non-financial assets

(i) Timing of impairment testing

The carrying amounts of the Group's non-financial assets (other than inventories and deferred tax assets - see Notes 5.d and 5.m, respectively) are examined on each reporting date to determine whether there is any indication of impairment. If any such indication exists, then the asset's recoverable amount is estimated. For assets, including intangible assets, that have indefinite useful lives, the Group estimates the recoverable amounts at least once a year. An impairment loss is recognized if the carrying amount of an asset or its cash-generating unit exceeds its recoverable amount.

For the purposes of impairment testing, the goodwill acquired in a business combination is allocated to cash-generating units that are expected to benefit from the synergies of the combination.

Impairment losses are recognized in the statement of income in accordance with the nature of the item that has been impaired. Impairment losses recognized in respect of cash-generating units (CGU) are allocated first to reduce the carrying amount of any goodwill allocated to the units and then to reduce the carrying amount of the other assets in the unit on a pro rata basis. Goodwill impairment losses are classified as other expenses in the statement of income.

(ii) Calculation of the recoverable amount

The recoverable amount of an asset or cash-generating unit is the greater of its value in use and its net selling price (fair value less costs to sell). In assessing value in use, the estimated future cash flows are discounted to their present value using a discount rate that reflects current market assessments of the time value of money and the risks specific to the asset.

(iii) Reversal of impairment

Impairment losses recognized in previous periods are reexamined every reporting period in order to determine whether there are any indications that the losses have decreased or no longer exist. An impairment loss is reversed if there has been a change in the estimates used to determine the recoverable amount, but only if the carrying amount after the reversal of the impairment loss does not exceed the carrying amount net of depreciation or amortization, that would have been determined if no impairment loss had been recognized. Reversals of impairment losses are included in the statement of income. Impairment losses in respect of goodwill are not reversed.

Non-derivative financial assets

The impairment of financial assets, which are not presented at fair value adjusted through profit

and loss, including the trade receivables' balance, is examined when objective evidence indicates that one or more events have had a negative effect on the estimated future cash flows from such assets.

The financial statements include special provisions in respect of bad debts, which in Management opinion, adequately reflect the loss arising from those debts the collection of which is doubtful. Management determination of the adequacy of the provision is based, inter alia, on an evaluation of the risk, by considering the available information on the financial position of the debtors, the volume of their business and an evaluation of the security received from them. Bad debts, which according to Management opinion are unlikely to be collected, are written-off.

An impairment loss in respect to the receivables balance, which is measured at amortized cost, is calculated as the difference between its carrying amount and the present value of the estimated future cash flows discounted at the original effective interest rate, and is recognized as selling and marketing expense in the statement of income.

Individually significant receivable balances are tested for impairment on an individual basis. The remaining customer balances are assessed collectively in groups that share similar credit risk characteristics.

An impairment loss is reversed if the reversal can be related objectively to an event occurring after the impairment loss was recognized, and the reversal is recognized in the statement of income.

i. Provisions

A provision is recognized if, as a result of a past event, the Group has a present legal or constructive obligation that can be estimated reliably, and it is probable that an outflow of economic benefits will be required to settle the obligation. Provisions are determined by discounting the expected future cash flows at a pre-tax rate that reflects current market assessments of the time value of money. The Group considers the present value of the liability, to be equivalent to the future value, as the differences are not material.

When it is not probable that an outflow of economic benefits will be required, or the amount cannot be estimated reliably, disclosure is provided of a contingent liability, except when the possibility of the outflow of economic benefits is considered remote.

j. Government grants

Government grants are recorded in profit or loss when there is reasonable assurance that the subsidy will be received or compensated and the conditions established for the subsidy will be achieved by the Group. Afterwards, the revenue recognized in profit or loss is retained in equity.

The types of government grants received by the Group and their respective tax treatment are described in Note 24.e.

k. Revenue

Goods sold

Revenue from the sales of goods is measured at the fair value of the consideration received or receivable, net of returns and allowances, trade discounts and volume rebates. Revenue is recognized by the Group when the significant risks and rewards of ownership have been

transferred to the buyer, recovery of the consideration is probable, the associated costs and possible return of goods can be estimated reliably, and there is no expected continued Management involvement with the goods and the revenue can be measured reliably.

If it is probable that discounts will be granted and the amount can be measured reliably, then the discounts are recognized as a reduction of revenue as the sales are recognized.

l. Financial income and expenses

Financial income comprises interest income on deposits invested, financial income from financial leases, and gains on derivatives (other than commodities) that are recognized in the statement of income.

Financial expenses comprise interest expenses on loans and borrowings and foreign currency variation gains and losses, net.

In the cash flow reports, interests received and interests paid are presented as part of cash flows from operating activity. Dividends paid are presented under financing activity.

m. Income tax expenses

Income tax expenses comprise current and deferred tax. Income tax expenses are recognized in the statement of income, unless they relate to a transaction or event recognized directly in equity.

Current tax

Current tax (in Brazil: “IRPJ” and “CSLL”) comprises the expected tax payable or receivable on the taxable income or loss for the year and, when applicable, any adjustment to tax payable or receivable in respect of previous years. It is measured using tax rates enacted or substantively enacted at the reporting date, considering also the effect of government grants as described in Notes 23.c and 24.e.

Deferred tax

Deferred taxes are recognized in relation to temporary differences between accounting balances of assets and liabilities and the corresponding balance amounts used for tax purposes. Deferred income tax is not recognized for:

- temporary differences on the initial recognition of assets or liabilities in a transaction that is not a business combination and that affects neither accounting nor taxable profit or loss;
- temporary differences related to investments in subsidiaries and joint arrangements to the extent that the Group is able to control the timing of the reversal of the temporary differences and it is probable that they will not reverse in the foreseeable future; and
- taxable temporary differences arising on the initial recognition of goodwill.

Deferred tax assets are recognized for tax loss carryforwards, tax credits and deductible temporary differences to the extent that it is probable that taxable income will be generated in the future. Deferred tax assets are reviewed at each reporting date and are reduced to the extent that it is no longer probable that the related tax benefit will be realized.

Deferred tax is measured at the tax rates that are expected to be applied to temporary differences when they reverse, using tax rates enacted or substantively enacted at the reporting date.

Deferred tax assets and liabilities are offset only if certain criteria are met.

n. New standards and interpretations not yet adopted

A number of new standards, amendments to standards and interpretations are effective for annual periods beginning after 1 January 2017, and have not been applied in preparing these consolidated financial statements. Those which may be relevant to the Group are set out below. The Group does not plan to adopt these standards early.

IFRS 9 (2014), Financial instruments (hereinafter - "IFRS 9")

IFRS 9 introduces new requirements for the classification and measurement of financial assets. Under IFRS 9, financial assets are classified and measured based on the business model in which they are held and the characteristics of their contractual cash flows. IFRS 9 introduces additional changes relating to financial liabilities. The IASB currently has an active project to make limited amendments to the classification and measurement requirements of IFRS 9 and add new requirements to address the impairment of financial assets and hedge accounting.

IFRS 9 is effective for annual periods beginning on or after 1 January 2018, with early adoption permitted. No material impact from the adoption is expected. The Company also considers the impact of the remaining phases of IFRS 9 when completed by the IASB.

IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers (hereinafter - "IFRS 15")

IFRS 15 replaces the current guidance regarding recognition of revenues and presents a new model for recognizing revenue from contracts with customers. IFRS 15 provides two approaches for recognizing revenue: at a point in time or over time. The model includes five steps for analyzing transactions so as to determine when to recognize revenue and at what amount. Furthermore, IFRS 15 provides new and more extensive disclosure requirements than those that exist under current guidance.

IFRS 15 is applicable for annual periods beginning on or after 1 January 2018 and earlier application is permitted. No material impact from the adoption is expected.

IFRS 16 Leases (hereinafter - "IFRS 16")

The standard replaces IAS 17, Leases, and related interpretations. The provisions of the standard revoke the current requirement that lessees classify leases as either operating leases or finance leases, and instead, introduce a single lessee accounting model. In applying the model, the lessee is required to recognize the asset and liability in respect of the lease in its financial statements. The standard further determines new disclosure requirements that are broader in scope than those that exist today.

IFRS 16 will be applied for annual periods beginning on January 1, 2019. Early adoption is permitted, provided that the company also applies IFRS 15, Revenue from Contracts with Customers. The standard includes different options for applying the transitional provisions, in such manner that, on initially applying the standard, companies may choose to apply a full retrospective approach or to apply the standard commencing on the effective date while adjusting retained earnings for that date.

The Company is yet to assess IFRS 16's impact, and at this time, no early application is planned.

6 Cash and cash equivalents

	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015
Bank balances	52,021	67,540
Cash on hand	41	51
Short term deposits:		
Deposits in banks (*)	34,462	92,405
	<u>86,524</u>	<u>159,996</u>

- (*) Refers to short-term deposits, with high liquidity, classified as financial instruments at fair value through profit and loss, readily convertible to a known amount of cash and subject to an insignificant risk of changes in value. These deposits refer substantially to overnight deposits, with low interest calculated over resources kept in bank account for short periods, with interest of 37.4% of the Brazilian Interbank Deposit rate - CDI (in 2015, 93.4% of the Brazilian Interbank Deposit rate - CDI, applicable mainly to investments under repurchase agreements, with immediate liquidity).

7 Deposits

	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015
Deposits with brokers (*)	2,418	3,478
	<u>2,418</u>	<u>3,478</u>

- (*) Refers to deposits made as margin requirements, classified as financial instruments at fair value through profit and loss, with brokers responsible for derivative financial instrument operations, especially green coffee sell and buy options.

8 Trade receivables

	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015
National customers:		
Third parties	407,888	315,356
Foreign customers	17,282	13,829
Related parties (Note 12)	892	1,427
	<u>426,062</u>	<u>330,612</u>
Less:		
Provision for discounts (a)	<u>(28,148)</u>	<u>(20,059)</u>
Subtotal	397,914	310,553
Provision for doubtful debt accounts (b)	<u>(4,445)</u>	<u>(5,901)</u>
	<u>393,469</u>	<u>304,652</u>

- (a) Refers to discounts calculated based on volume rebates.
- (b) Provision calculated based on an assessment of past due receivables, adjusted according to an individual analysis of the main customers with overdue debts, considering Management knowledge of the market and collection past record.

The aging of trade receivables at the reporting date was

	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015
Not past due	374,220	288,904
Past due 1 to 30 days	16,575	13,284
Past due 31 to 60 days	1,180	1,652
Past due 61 to 90 days	919	540
Past due 91 to 120 days	340	169
More than 120 days	235	103
	<u>393,469</u>	<u>304,652</u>

The movement in the allowance for doubtful debt accounts during the period was:

	R\$	
	2016	2015
Balance at 1 January	(5,901)	(3,958)
Provision in the year	(5,715)	(3,297)
Write-offs	<u>7,171</u>	<u>1,354</u>
Balance at 31 December	<u>(4,445)</u>	<u>(5,901)</u>

Management assesses its credit risk exposure as low, once the trade receivables are not concentrated, and there is a low level of concentration with the biggest customers. The biggest customer represents 6.27% of 2016 gross revenue (5.67% in 2015).

9 Inventories

	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015
Finished goods	271,298	175,332
Work in progress	162	237
Raw material	36,449	27,169
Packaging and other materials	28,335	25,590
Import in progress	19,116	12,892
Advances to suppliers	2,488	22,806
Other	<u>19,315</u>	<u>13,257</u>
	<u>377,163</u>	<u>277,283</u>
Carrying amount of inventory pledged as security for financial liabilities (including variable lien)	<u>7,175</u>	<u>12,322</u>

In 2016 the write-down of inventory to net realizable value amounted to R\$ 815 (2015: R\$ 1,581), recorded in the statements of income, as cost of sales.

Inventory includes spare parts and maintenance equipment, which will be used up within one year.

Inventory balances are presented net of provision for obsolescence.

10 Recoverable taxes

	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015
Tax recoverable:		
State VAT - ICMS	27,068	10,191
Federal VAT - PIS and COFINS	9,172	8,548
Other	1,558	74
Total	37,798	18,813

State VAT recoverable is mainly due to operations where advanced VAT was paid at the moment of the goods receipt in the State. However, for those cases where the presumed operation has not taken place due to goods movement to another State, the Company is entitled to a reimbursement of such VAT paid in advance to the State Government (mainly Piauí and São Paulo).

In addition to the above, for green coffee acquisitions in Varginha and Manhuaçu, by means of government auctions, where the State VAT of 18% needs to be paid on the purchased amount, it is accumulated as VAT recoverable.

Due to increase in green coffee prices, Management decided to increase inventory coverage, which led to higher State VAT balance as of 31 December 2016.

Federal VAT amounts are due to credits on purchases of packaging materials and freight services linked to local market sales with zero tax rate, as well as presumed credit on green coffee export revenue.

Other refers mainly to IPI credits accumulated at the Frisco factory, transferred from non-current assets.

Federal VAT and IPI balances are quarterly compensated with payable amounts due to other taxes managed by Brazilian Federal Revenues.

11 Other current and non-current assets

	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015
Assets:		
Advances to suppliers	584	1,756
Advances to employees	2,217	2,117
Prepaid expenses	11,339	9,439
Special Bank Deposit for reinvestment	3,175	2,772
Non-current taxes	1,117	6,471
Long-term deposit	2,865	200
Sundry	583	1,497
	21,879	24,252
Current assets		
	(14,114)	(14,117)
Non-current assets		
	7,765	10,135

Non-current taxes have decreased mainly due to IPI credits accumulated at the Frisco factory until December 31, 2015. Starting in 2016, Management decided to continue compensation of those credits, which were transferred to current assets as recoverable taxes.

12 Related parties

The Group's related parties are the parent companies of 50% shareholding each, related parties of the parent companies, investee companies of both the Group and the parent companies and members of the Board, senior Management and their close family members, of both the Group and the parent companies.

The prices and credit terms in respect of transactions with related parties are determined according to customary commercial terms.

	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015
Current assets		
Trade receivables (Note 8)		
Strauss Commodities AG	892	1,427
	<u>892</u>	<u>1,427</u>
Non-current assets		
Loans to related parties		
3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas S.A.	7,908	-
	<u>7,908</u>	<u>-</u>
Current liabilities		
Trade payables (Note 17)		
Três Corações Imóveis Arm. Gerais e Serv. Ltda.	4,822	4,268
	<u>4,822</u>	<u>4,268</u>
Proposed dividends (Note 24.d)		
Strauss Coffee B.V.	29,634	50,000
São Miguel Fundo de Investimento em Participações	29,634	50,000
	<u>59,268</u>	<u>100,001</u>
Interest on equity payable (Note 19)		
Strauss Coffee B.V.	21,969	-
São Miguel Fundo de Investimento em Participações	21,969	-
	<u>43,938</u>	<u>-</u>
	<u>108,028</u>	<u>104,269</u>
Non-current liabilities		
Proposed dividends (Note 24.d)		
Strauss Coffee B.V.	-	17,274
São Miguel Fundo de Investimento em Participações	-	17,274
	<u>-</u>	<u>34,548</u>
Profit or loss		
Revenue		
Strauss Commodities AG	4,677	5,203
	<u>4,677</u>	<u>5,203</u>
Cost of sales		
Strauss Commodities AG	4,388	4,439
Três Corações Imóveis Arm. Gerais e Serv. Ltda.	1,993	1,777
	<u>6,381</u>	<u>6,216</u>
Sales and general and administrative expenses		
Três Corações Imóveis Arm. Gerais e Serv. Ltda.	2,966	2,844
	<u>2,966</u>	<u>2,844</u>

a. Trade receivables, trade payables and sales

Trade receivables, trade payables and sales balances with related parties are due to operations of purchase and sale of goods. Part of the facilities used by the Group is leased from Três Corações Imóveis Armazéns Gerais e Serviços Ltda.

b. Loans to related party

Refers substantially to loans to 3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas S.A., for the construction of the capsule factory. These loans have due date of 181 days, with interest of 100% of the Brazilian Interbank Deposit rate - CDI.

13 Investments

a. Societary structure

The previously directly controlled 3Caffi Indústria e Comércio de Cápsulas S.A. ("3Caffi") became a joint-venture in 2016, with the participation of shareholder Caffitaly System S.p.A., which started to share the Company control, both Companies with 50% share.

b. Investment balance composition

	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015
3Caffi Indústria e Comércio Ltda.	4.211	-
	<u>4.211</u>	<u>-</u>

c. Investment movement

	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015
Balances in 1 January	-	-
New investments	4,605	-
Equity method	(394)	-
	<u>4,211</u>	<u>-</u>
Balances at 31 December	<u>4,211</u>	<u>-</u>

d. Joint-venture information

	R\$	
	3Caffi	
	31/12/2016	31/12/2015
Assets		
Current	2,140	10
Non-current	35,917	-
	38,057	10
Liabilities		
Current	20,017	-
Non-current	9,618	-
Equity	8,422	10
	38,057	10
Profit and Loss		
Revenue	-	-
(-) Cost of sales	-	-
(=) Gross profit	-	-
Other expenses, net	(701)	-
(=) Profit before income tax	(701)	-
(-) Income tax expenses	(87)	-
(=) Profit for the year	(788)	-

e. Endorsements, guarantees and mortgages, granted in favor of joint venture

The Company granted endorsements in favor of the joint venture, with balances on 31 December 2016 listed below:

	R\$
	31/12/2016
Type of endorsement	3Caffi
Legal entity endorsement	4,324
	4.324

14 Fixed assets

	R\$					
Cost	Land and buildings	Machinery and equipment	Vehicles	Furniture and other equipment	Leasehold improvements	Total
Balances as of 31 December 2014	47,604	166,506	49,483	42,844	25,079	331,516
Additions	3,030	19,254	1,529	11,946	6,573	42,332
Cafeteria acquisition (Note 2)	-	-	-	68	-	68
Disposals	(142)	(6,146)	(714)	(2,238)	(60)	(9,300)
Transfer between classes of assets	33	66	(250)	1,413	54	1,316
Effect of changes in exchange rates	5,613	(1,350)	(124)	(64)	568	4,643
Balances as of 31 December 2015	56,138	178,330	49,924	53,969	32,214	370,575
Additions	2,531	14,084	2,910	10,863	6,983	37,371
Interest capitalization	930	-	-	-	-	930
Disposals	-	(45)	(811)	(1,752)	(54)	(2,662)
Transfer between classes of assets	129	(60)	(15)	3,140	557	3,751
Effect of changes in exchange rates	(3,659)	(941)	(10)	(4)	(191)	(4,805)
Balances as of 31 December 2016	56,069	191,368	51,998	66,216	39,509	405,160
Accumulated depreciation						
Balances as of 31 December 2014	(7,470)	(66,224)	(23,148)	(19,311)	(4,145)	(120,298)
Additions	(722)	(11,054)	(5,116)	(4,734)	(930)	(22,556)
Disposals	45	2,781	531	450	33	3,840
Transfer between classes of assets	31	(202)	(165)	309	(373)	(400)
Effect of changes in exchange rates	(1,312)	1,362	109	57	(243)	(27)
Balances as of 31 December 2015	(9,428)	(73,337)	(27,789)	(23,229)	(5,658)	(139,441)
Additions	(879)	(11,416)	(5,455)	(6,296)	(1,029)	(25,075)
Disposals	-	12	780	388	44	1,224
Transfer between classes of assets	(23)	(18)	(91)	(106)	(44)	(282)
Effect of changes in exchange rates	521	94	-	2	88	705
Balances as of 31 December 2016	(9,809)	(84,665)	(32,555)	(29,241)	(6,599)	(162,869)
Balance net as of						
31 December 2015	46,710	104,993	22,135	30,740	26,556	231,134
31 December 2016	46,260	106,703	19,443	36,975	32,910	242,291

The cost of significant machine overhauls, which prolongs the useful life of the machine, is capitalized.

Leasehold improvements to leased premises are depreciated over the shorter of the expected lease period or the estimated useful life of the asset.

The balance of the trade payables due to fixed assets purchased as of 31 December 2016 is R\$ 1,857 (R\$ 2,106 as of 31 December 2015), and the balance of loans and borrowings due to fixed assets purchased, including interests, as of 31 December 2016 is R\$ 28,886 (R\$ 30,271 as of 31 December 2015).

In the year ended 31 December 2016, the amount of R\$ 3,454 (R\$ 1,267 in the year ended 31 December 2015), regarding TRES machines lent to customers, was transferred from inventories to fixed assets.

The Group did not lease any land or buildings as of 31 December 2016 or 31 December 2015, except for operational leases with Três Corações Imóveis Armazéns Gerais e Serviços Ltda.

15 Intangible assets and goodwill

Cost	R\$				
	Brands and trademarks (*)	Computer software	Goodwill	Other	Total
Balances as of 31 December 2014	2,198	16,245	182,266	6,936	207,645
Additions	-	4,279	14	1,858	6,151
Cafeteria acquisition (Note 2)	-	-	1,194	-	1,194
Provision for impairment (Note 2)	-	-	(1,194)	-	(1,194)
Transfer between classes of assets	1,099	2	(6,699)	5,600	2
Effect of changes in exchange rates	-	(9)	-	(18)	(27)
Balances as of 31 December 2015	3,297	20,517	175,581	14,376	213,771
Additions	113	4,166	-	1,175	5,454
Iguaçu acquisition (Note 2)	11,000	-	28,182	34,400	73,582
Transfer between classes of assets	-	(2)	-	-	(2)
Balances as of 31 December 2016	14,410	24,681	203,763	49,951	292,805
Accumulated amortization					
Balances as of 31 December 2014	-	(9,444)	-	(6,065)	(15,509)
Additions	(300)	(2,312)	-	(794)	(3,406)
Transfer between classes of assets	-	400	-	(51)	349
Effect of changes in exchange rates	-	-	-	14	14
Balances as of 31 December 2015	(300)	(11,356)	-	(6,896)	(18,552)
Additions	(360)	(2,887)	-	(2,537)	(5,784)
Transfer between classes of assets	(13)	-	-	-	(13)
Balances as of 31 December 2016	(673)	(14,243)	-	(9,433)	(24,349)
Balance net as of					
31 December 2015	2,997	9,161	175,581	7,480	195,219
31 December 2016	13,737	10,438	203,763	40,518	268,456

(*) Only brands and trademarks acquired as a result of 3Corações Sul acquisition (incorporated by Três Corações) have definite useful life.

Additions to computer software refer to software acquired by the Company for use in automated process and software licenses acquired, such as:

- In 2016, mainly SAP licenses, Microsoft licenses, SAP business planning and consolidation (BPC), SAP QM module (quality), Warehouse Management System, and the SAP GRC access control update.
- In 2015, mainly SAP licenses, SAP business planning and consolidation (BPC), success factors used for performance evaluation, EGT-I for process of goods import and export, bank reconciliation and the SAP GRC access control update.

Impairment testing

As of 31 December 2016 intangible assets include an amount of R\$ 216,103 that is attributable to brands (except for those acquired in 3Corações Sul business combination) and goodwill, having an indefinite useful life (31 December 2015 - R\$ 177,078). These assets were assessed as having an indefinite useful life since according to an analysis of the relevant factors, there is no foreseeable limitation of the period they are expected to generate positive cash flows for the Group.

The relevant factors that were analyzed included, inter alia, the length of time the brand or trademark is anticipated to be used; the existence of legal or contractual restrictions on their use; a review of the typical life cycle of similar branded products; the existence of indicators of changes in life style, competitive environment, market requirements and industry trends, the sales history of products of the same brand and the awareness of the market of the brand name or trademark.

Impairment loss

The Company tests annually the recoverable amounts of goodwill and brands from business combination transactions. Property, plant and equipment and definite life intangible assets that are subject to depreciation and amortization are tested for impairment whenever events or changes in circumstances indicate that the carrying amounts may not be recoverable.

Management analyses the business and makes decisions based on two different cash generating units: green coffee and internal market. All goodwill is allocated to the internal market, as there were no acquisitions associated to the green coffee business.

The recoverable amounts of the cash-generating units are based on the calculation of their value in use. These calculations use cash flow projections that are based on the most current three-year strategic operating plans (SOP) of the relevant unit.

The cash flows for remaining periods are calculated using the relevant growth rate, which takes into account the anticipated growth rates of the category, industry, country and population. The estimated long-term growth rate was 3.0% in 2016 and of 3.0% in 2015. The projected cash flows were discounted according to pre-tax discount rates of 9.6% in 2016 and of 9.4% in 2015. Both 2016 and 2015 projected cash flows were prepared without inflation effects.

These discount rates reflect also the risk of the cash-generating units in each relevant year.

In 2016 and 2015, the Group did not recognize any impairment loss from the operation, except for the one mentioned in Note 2 as a result of the Cafeteria acquisition.

16 Short and long term loans

a. Loans schedule

	Annual interest rate		Index	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015		31/12/2016	31/12/2015
Brazilian reals loans and borrowings					
Loans for acquisition of machines and vehicles	5.94	5.41	TJLP	28,886	30,271
Incentivized loan for projects in development regions (FNE)	7.50	7.50	-	6,883	12,298
Working capital loans	14.03	14.68	CDI	191,206	113,374
Loans for acquisition of green coffee	9.73	9.11	-	56,928	59,744
				<u>283,903</u>	<u>215,687</u>
United States dollar loans and borrowings					
Loans for acquisition of inventories (ACC)	2.26	1.28	-	116,331	106,065
Loans for acquisition of inventories (PPE)	3.15	3.15	-	32,813	39,297
Working capital loans	-	3.15	-	-	17,740
				<u>149,144</u>	<u>163,102</u>
Total loans and borrowings				<u>433,047</u>	<u>378,789</u>
(-) Current liabilities				<u>(298,804)</u>	<u>(194,222)</u>
(=) Non-current liabilities				<u>134,243</u>	<u>184,567</u>

There are no debt covenants on the Group's loans and borrowings contracts with the banks.

b. Non-current payment schedule

	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015
13 to 24 months	116,317	57,964
25 to 36 months	5,290	111,144
37 to 48 months	4,923	4,407
49 to 60 months	3,854	4,037
Thereafter	3,859	7,015
	<u>134,243</u>	<u>184,567</u>

c. Guarantees

The following liens have been provided as security for the liabilities of the Group:

	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015
Pledges registered in favor of the banks	57,413	53,506
Mortgages registered in favor of the banks	29,263	29,263
	<u>86,676</u>	<u>82,769</u>

17 Trade payables

	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015
National suppliers	124,593	84,460
National Related party suppliers (Note 12)	4,822	4,268
Foreign suppliers	21,728	12,452
	<u>151,143</u>	<u>101,180</u>

18 Employees and other payroll related liabilities

	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015 (Reclassified)
Payroll and related charges	6,814	5,861
Provision for vacation	22,426	19,867
Provision for variable remuneration	12,081	7,054
Other	813	1,094
	<u>42,134</u>	<u>33,876</u>

The Group Employees benefits' treatment is in accordance with local legal requirements. These requirements mainly call for and are limited to monthly contributions to Social Security funds (INSS, FGTS). The Group has no obligations under defined benefits or defined contribution plans. The Group offers other short-term benefits to its employees, which are expensed when incurred.

19 Interest on equity payable

The Company, in Extraordinary Shareholders' Meeting held on 30 December 2016, approved recommendation of the Board of Directors for the distribution of Interest on equity for the year ended 31 December 2016, in the amount of R\$ 47,500, to be paid before the end of 2017.

On the amount mentioned above, there is shareholders' income tax to be withheld at source, in the amount of R\$ 3,562, already reduced from the Interest on equity payable balance.

20 Payable taxes

	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015
Tax payable:		
State VAT - ICMS	21,824	14,202
Federal VAT - PIS and COFINS	95	248
IRRF	3,563	-
Other	2,242	1,921
Total	27,724	16,371

21 Other current and non-current liabilities

	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015
Liabilities:		
Advances from customers	1,122	1,070
Accounts payable for acquisition of operations - Iguaçu	21,535	
Accounts payable for acquisition of operations - Polo	-	3,424
Accounts payable for acquisition of operations - Fino Grão	2,799	2,498
Accounts payable for acquisition of operations - Cafeteria	-	100
Other provision - marketing services	1,945	10
Provision for insurance	-	1,646
Payable for acquisition of fixed assets	1,857	2,106
Handling commission	522	1,632
Provision for freights	2,091	1,479
Provision for lawyers' fees	1,942	1,512
Sundry	5,087	7,762
Total	38,900	23,239
Current liabilities	(36,335)	(23,239)
Non-current liabilities	2,565	-

22 Provision for legal proceedings

Based on information from its legal advisors, an analysis of the pending legal proceedings, and previous experience with regards to amounts claimed, the Group recorded provisions for amounts considered sufficient to cover probable losses from current legal proceedings. The amounts of probable and possible losses with respect to legal and administrative actions against the Group are as follows:

	R\$					
	31/12/2016			31/12/2015		
	Probable loss	Possible loss	Remote loss	Probable loss	Possible loss	Remote loss
Labor*	14,748	52,559	121,446	16,541	33,140	76,192
Tax**	4,255	22,120	149,971	3,785	17,727	156,368
Civil	515	8,139	8,475	362	5,720	6,940
	<u>19,518</u>	<u>82,818</u>	<u>279,892</u>	<u>20,688</u>	<u>56,587</u>	<u>239,500</u>

(*) The Company and its subsidiaries are parties to a number of labor claims filed by former employees and service providers challenging, among other things, unpaid overtime, night shift premiums and risk premiums, employment guarantees, and the reimbursement of withholdings from payroll such as social contributions and trade union charges, among others. As of 31 December 2016, total quantity of labor claims was 476 (401 as of 31 December 2015).

(**) Tax claims details by type are demonstrated in the following table

	R\$					
	31/12/2016			31/12/2015		
	Probable loss	Possible loss	Remote loss	Probable loss	Possible loss	Remote loss
State VAT - ICMS	1	10,525	16,654	29	11,544	5,479
Federal VAT - PIS/COFINS/IPI	3,931	6,676	103,310	3,645	6,057	119,130
Income taxes (IRPJ/CSLL)	-	-	25,856	-	-	23,817
Social contribution (INSS)	-	4,781	3,542	-	-	7,426
Other	323	138	609	111	126	516
	<u>4,255</u>	<u>22,120</u>	<u>149,971</u>	<u>3,785</u>	<u>17,727</u>	<u>156,368</u>

The main legal claims are listed below:

- Goodwill amortization - tax authorities claim that the Group does not meet all criteria to deduct Goodwill amortization for tax purposes. The Group and its tax advisors are of the opinion that the Group is entitled to the full tax relief of the Goodwill amortization and there is no need to record any liability. As of 31 December 2016 the amount of the legal claim was R\$ 25,856 (R\$ 23,817 as of 31 December 2015). The claim amount increased due to interest incurred;
- Investment subsidies - revenues arising from investment subsidies granted by the Government are not subject to taxation, according to Brazilian tax laws. However, tax authorities claim that the tax incentives granted to the Group should not be classified as investment subsidies. The Company and its tax advisors are of the opinion that the incentives granted are, indeed investments subsidies and there is no need to create a provision. In May 2013, the Group had favorable outcome in the first administrative instance, but the Government contested the ruling at the second administrative level. In November 2016, tax authorities have not contested the ruling at the final instance within the legal time period, this way finishing the judicial demand (As of 31 December 2015 the amount of this legal claim was R\$ 12,139);
- Federal VAT (PIS/COFINS) credits - tax authorities claim that the Group (together with most other coffee companies in Brazil) had purchased green coffee from de facto, but not legally constituted companies in order to receive more PIS and COFINS credits and demand the difference between the total credit and the presumed credit, which amounted as of 31 December 2016 to R\$ 57,702 (R\$ 56,518 as of 31 December, 2015). Part of the total amount, R\$ 1,751 (R\$ 1,622 as of 31 December 2015), had its risk of loss reviewed to probable, and was provisioned in December 2016. Another part of the total amount, R\$ 3,496 (R\$ 2,592 as of 31 December 2015) was classified as possible loss. For the remaining amount, the Group and its tax advisors are of the opinion that there is no need to record any liability. The increase is due to interest incurred.
- Federal excise tax (IPI) - tax authorities claim the tax treatment applied, in respect to federal tax IPI - tax on certain industrialized goods (powder juice) was incorrect. According to the Company's understanding of the regulation, powder juice is a product classified as entitled to zero IPI tax. According to the tax authorities, the Company should have used tax rates of 27% for the period from January 2011 to December 2011, 20% for the period from January 2012 to May 2012 and 10% since June 2012. The total updated claim, as of 31 December 2016 is

R\$ 37,537 (R\$ 34,039 as of 31 December 2015). The Group and its tax advisors are of the opinion that there is no need to record any liability. The increase is due to interest incurred.

The legal claims detailed above, except for the mentioned part of the Federal VAT (PIS/COFINS) claim, are classified as remote loss as of 31 December 2016 and 2015.

Changes in provision for legal proceedings during the year

	R\$	
	2016	2015
Balance as of 1 January	20,688	17,308
Provisions made during the year	1,577	6,782
Legal proceedings closed during the year	(2,747)	(3,402)
	<u>19,518</u>	<u>20,688</u>
Balance as of 31 December		

Judicial deposits

The Group has, as of 31 December 2016, the amount of R\$ 8,780 of judicial deposits (R\$ 8,799, reclassified, as of 31 December 2015). These deposits were required by courts associated to various open legal proceedings and comprise a number of individual case deposits of smaller amounts.

23 Income taxes and social contribution

a. Amounts recognized in profit and loss

	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015
Current taxes	38,616	25,054
Deferred taxes	6,115	(11,039)
	<u>44,731</u>	<u>14,015</u>
Tax in income statement as of 31 December		

b. Reconciliation of effective tax rate

	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015
Income before taxes on income	233,539	186,035
Income tax expenses (34%)	79,403	63,252
Adjustments to reconcile to effective tax rate:		
State VAT incentives	(18,483)	(17,484)
Foreign exchange effects of foreign operation	4,778	(13,902)
Benefit of Goodwill amortization for tax purposes	(2,401)	(2,959)
Federal incentive - "Exploration profit"	(7,986)	(10,558)
Federal incentive - "Re-investment"	(480)	(634)
Interest on equity credited	(16,500)	-
Benefit of previously unrecognized Carryforward tax losses at subsidiary	-	(2,031)
Recognition of deferred tax assets on Carryforward tax losses	-	(9,915)
Incineration of goods and inventory write-offs	2,638	4,477
Other	3,412	3,769
	<u>44,731</u>	<u>14,015</u>
Tax in Income Statement		
Effective tax rate	<u>19.15%</u>	<u>7.53%</u>

c. Deferred income tax assets and liabilities

Temporary differences	Basis	Income tax (*)	Social contribution (9%)	R\$	
				31/12/2016	31/12/2015
Provision for legal proceedings	19,521	3,936	1,757	5,693	5,884
Inventory adjustments	3,665	668	330	998	1,149
Provision for doubtful debt accounts	4,579	851	412	1,263	1,591
Hedging transactions	24,007	4,841	2,161	7,002	(486)
Provision for discounts	28,867	5,323	2,598	7,921	5,642
Provision for variable remuneration	14,906	2,741	1,342	4,083	1,873
Provision for revenue recognition	3,234	554	291	845	500
Fixed assets revaluation	(5,324)	(1,331)	(479)	(1,810)	(1,359)
Goodwill amortization	(92,263)	(12,151)	(8,304)	(20,455)	(20,455)
Carryforward tax losses	16,796	4,060	1,651	5,711	15,218
Exchange rate variation cash basis	22,889	(4,470)	(2,060)	(6,530)	-
Profit elimination on inventory	3,761	868	338	1,206	1,220
Other	(1,901)	(681)	(311)	(992)	1,123
Total net deferred tax	(3,041)	5,209	(274)	4,935	11,900
Non-current assets				14,299	23,324
Non-current liabilities				(9,364)	(11,424)

(*) Income tax rate (excluding the Social contribution) is 25%, applicable to all Group's subsidiaries. However, as the Company has tax incentives (see Note 24.e), the Group's future average income tax rate expected to be applied when the deferred tax is realized or settled, is 13.17%.

In assessing the recoverability of deferred tax assets, Management estimates future taxable income and the timing of reversal of the temporary differences. When it is more likely than not that a part or all of the deferred tax assets are not recoverable, such a portion is not recorded by the Company. Under Brazilian tax law, tax loss carry forwards (including those of the Social contribution) do not expire, however, their use is limited to up to 30% of annual taxable income and they do not benefit from any interest or monetary correction.

Considering the occurrence of taxable profit in recent years, the Group assessed the future taxable profits in order to calculate deferred tax asset on accumulated losses. One of the Group subsidiaries, Café Três Corações S.A., has as of 31 December 2016, R\$ 16,796 (31 December 2015, R\$ 44,760) of accumulated losses. The Group concluded that it is more probable than not that the full amount of R\$ 16,796 of accumulated losses will be used in the foreseeable future, which corresponds to a deferred tax asset of R\$ 5,711.

Other subsidiary, Principal Comércio e Indústria de Café Ltda. has, as of 31 December 2016, R\$ 7,945 of accumulated losses. However, due to history of recent losses, it is more probable than not that in the foreseeable future the accumulated losses will not be used.

24 Equity

a. Share capital

As of 31 December 2016 and 2015, Três Corações Alimentos S.A.'s share capital is comprised of the following:

Shareholders	R\$		%
	31/12/2016	31/12/2015	
Strauss Coffee B.V.	136,184.9	136,184.9	50%
São Miguel Fundo de Investimento em Participações	136,184.9	136,184.9	50%
	<u>272,369.8</u>	<u>272,369.8</u>	

Share capital as of 31 December 2014 was comprised of 27,166,897,167 shares with a nominal value of R\$ 0,01 (one cent) each. On 29 June 2015, an increase in share capital with resources from tax incentive of re-investment, in the amount of R\$ 701 took place. As a result, 70,088,254 shares with a nominal value of R\$ 0.01 (one cent) were issued.

b. Translation adjustments

Management decided to use two different functional currencies, according to IAS 21 - Effects of changes in foreign exchange rates. For internal market operations, the functional currency is the Brazilian real (R\$). For the green coffee export activity, the functional currency is the United States dollar (US\$).

Management assessed the Company operations in order to present its green coffee export activity as a "foreign operation", as established by IAS 21 - Effects of changes in foreign exchange rates, and, thereby, could apply separate accounting for the purposes of consolidation.

The main reasons to treat the green coffee export activity as a separated operation were:

- The export activity has its own Management, which is considered independent in terms of decisions about green coffee purchases and sales (export entity).

The exchange rate effects recorded in the translation adjustments arise from the following assets and liabilities, for the years ended on 31 December 2016 and 2015:

31/12/2016	R\$		Total
	Três Corações Alimentos	Café Três Corações	
Inventories	-	(3,682)	(3,682)
Fixed assets	(3,231)	(869)	(4,100)
Trade receivables	-	(2,023)	(2,023)
Derivatives	(90)	(211)	(301)
Cost of sales	-	450	450
Loans and borrowings	-	15,928	15,928
Total	<u>(3,321)</u>	<u>9,593</u>	<u>6,272</u>

	R\$		
31/12/2015	Três Corações Alimentos	Café Três Corações	Total
Inventories	-	(641)	(641)
Fixed assets	3,701	915	4,616
Intangible assets	(13)	-	(13)
Trade receivables	-	12,197	12,197
Derivatives	272	473	745
Cost of sales	-	610	610
Loans and borrowings	-	(54,440)	(54,440)
Total	3,960	(40,886)	(36,926)

c. Revaluation reserve (subsidiary)

Created at the subsidiary Café Três Corações S.A., based upon valuation report issued by independent specialists, the revaluation reserve is being realized through depreciation or disposal of the revalued assets against retained earnings, net of tax effects.

Management decided to maintain the revaluation reserve balance until its full realization, according to Brazilian Law 11,638/07.

d. Dividends

Dividends are calculated in accordance with the terms agreed upon in the Shareholders' Agreement, with rate of 35% over net income, adjusted by financial results. This amount is provisioned as proposed dividend in the balance sheet, subject to the approval by the General shareholders meeting.

On 7 June 2016, the dividends related to 2015 profits were approved by the General shareholders' meeting in the amount of R\$ 66,898, which represents additional R\$ 1,445 when compared to the original provision, made in December of 2015 based upon Management's proposal at the time. Part of the approved dividends was paid in two installments, in the amount of R\$ 1,445 each, in June 2016 and the remaining amount, R\$ 65,453, was paid in December 2016.

Still in June 2016, the first half of the remaining dividends from the year ended on 31 December 2014, in the amount of R\$ 34,547 was paid. The remaining half, R\$ 34,548, will be paid in June 2017. The Management's proposal for the 2016 profit destination is to pay dividend in the amount of R\$ 24,720 in December 2017, after the credit of interest on equity, in the amount of R\$ 47,500.

e. Retained earnings

Legal reserve

Created at the rate of 5% on profit for the year, limited to 20% of share capital, as shown below:

	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015
Profit for the year (*)	189,852	173,804
	5%	5%
Legal reserve (*)	9,493	8,690

- (*) The reserve is calculated based on Três Corações Alimentos S.A. *per solo* profit above, which is different from the consolidated one due to the elimination of un-realized profit in intercompany transactions, in the amount of R\$ 1,044 in 2016. In 2015, the amount of un-realized profit in intercompany transaction eliminated was R\$ 1,784.

This reserve can only be used for capital increases or absorption of losses.

Tax incentives reserve

Until 31 December 2007, all amounts of tax incentives were recognized in capital reserve, and starting 1 January 2008, due to changes implemented by Law 11,638/07, were recognized in profit or loss, and then designated to the tax incentives reserve. During the year ended 31 December 2016, the Company received government grants in the amount of R\$ 36,740 (R\$ 42,816 in the year ended 31 December 2015). The tax incentive reserve cannot be distributed as dividends. If the Company distributes it in the future, the amounts have the following treatment depending on the incentive:

- Federal incentives - the amount of income taxes not paid and distributed as dividends, must be paid as back taxes, as if there was no incentive;
- Other incentives - the amount distributed must be added back to the taxable income used for calculating income tax and social contribution, under a combined rate of up to 34% in the period of the distribution, and will be also subject to PIS and COFINS taxes (currently 9.25%) on the distributed amount.

These government incentives are as follows:

PROVIN - Ceará State

The Government of the State of Ceará, in accordance with the state public policies geared towards promoting the industrial development of Ceará, decided to provide financial assistance for the investments necessary for installation of the industrial unit in the city of Eusébio, State of CE. The incentive consists of the postponement of payment of the ICMS state VAT tax and the deduction of 56.25% of total sales of roasted and ground coffee. The incentive is valid until July 2018. In order to maintain the incentive, the Company committed to: (a) finalize appropriately the investment project; (b) utilize the incentives exclusively for the project; (c) have no overdue tax and labor obligations; (c) keep the headquarters in the State of Ceará and have no changes in the Company's ownership involving third parties for the duration of the incentive contract, currently until July of 2018.

PROADI - Rio Grande do Norte State

The government of the State of Rio Grande do Norte, in the interest of the development of this State, decided to grant financial assistance to the investments necessary for the Group industrial units in the cities of Natal and Mossoró. The benefit consists of the postponement of payment of the tax and the subsequent deduction of up to 75% of ICMS state VAT payable. In order to maintain the incentive, the Company committed to have no overdue tax and labor obligations and keep the plants related to the project in the State of Rio Grande do Norte.

The incentives are valid at least until March 2020 (Mossoró unit) and October 2018 (Natal unit).

Other

The Group has received certain tax incentives and special tax regimes also in other Brazilian states.

State Tax Stability Funds (FEEF)

A requirement of maintaining the necessary tax balance, considering Brazilian economic scenario, led the Federal Government to provide for establishment of the State Tax Stability Funds (FEEF). The funds establish temporary additional VAT tax payments, to be made by companies with existing tax incentives granted by the individual states.

Considering state tax incentives applicable to the Group, only Ceará and Paraíba States' regulations are applicable at this time. The Ceará FEEF is applicable during 24 months, from 1st of September, 2016 to 31 August, 2018 and the Paraíba FEEF during 30 months, starting 1st of October, 2016 to February 2019, and may be extended for thirty more months. On the other side, both states extend the subject tax incentives for an additional period equal to the period of this temporary collection - in case of Paraíba - and for double of such period in case of Ceará.

The Fund's purpose is to assure a minimum increase of 10% in VAT payments of incentivized companies. This way, in case VAT payable amount of a specific month has increased less than 10% compared to the same month in previous year, an additional payment must be made in order to achieve the minimum 10% of total increase.

In the year ended 31 December 2016, total contributions to FEEF were R\$ 256.

Federal incentive - "Re-investment"

The Group is allowed to allocate part of its income tax payable to capital investments. The projects associated with these investments are submitted to the authorities' approval.

The allocated amount is recognized in profit or loss at the moment of the Group's decision to proceed, since there is reasonable assurance the grant will be approved.

Federal incentive - "Exploration profit"

The Group benefits from the income tax exemption of 75% of the operating income derived from its main activities at the units of Eusébio (State of Ceará), Natal and Mossoró (State of Rio Grande do Norte).

According to the rules for income tax government grants, until 2007 the amount, for local purposes, was charged directly to capital reserve - investment subsidy. Starting 2008, due to the effects of Law 11,638/07, the amount is charged to profit or loss, and then set aside from profit for the year to retained earnings - tax incentives.

Reserve for profit to be distributed

Management decided to create reserve for profit to be distributed, for the remaining profit after all destinations above.

25 Revenue

	R\$	
	2016	2015
Gross revenue:		
Products - domestic	3,399,576	2,747,227
Products - foreign	236,143	240,329
Services	343	429
Other	217	194
Taxes on sales	(254,832)	(200,426)
Deductions	(278,573)	(247,630)
	<u>3,102,874</u>	<u>2,540,123</u>

26 Cost of sales by nature

	R\$	
	2016	2015
According to source		
Cost of sales - domestic	(2,074,464)	(1,598,694)
Cost of sales - foreign	(211,684)	(201,871)
	<u>(2,286,148)</u>	<u>(1,800,565)</u>
	R\$	
	2016	2015
According to components		
Materials consumed	(2,194,609)	(1,715,345)
Wages, salaries and related expenses	(42,238)	(38,557)
Depreciation and amortization	(11,479)	(10,284)
Services contracted	(8,311)	(10,837)
Maintenance	(5,556)	(6,048)
Other	(23,955)	(19,494)
	<u>(2,286,148)</u>	<u>(1,800,565)</u>

27 Selling and marketing expenses by nature

	R\$	
	2016	2015
Wages, salaries and related expenses	(212,828)	(190,155)
Depreciation and amortization	(13,954)	(10,952)
Transport expenses	(82,428)	(83,083)
Export expenses	(4,853)	(5,444)
Services contracted	(35,653)	(33,586)
Marketing	(90,840)	(86,679)
Travel expenses	(7,524)	(8,697)
Other	(24,621)	(19,217)
	<u>(472,701)</u>	<u>(437,813)</u>

28 General and administrative expenses by nature

	R\$	
	2016	2015
Wages, salaries and related expenses	(46,158)	(37,036)
Tax expenses	(4,488)	(5,083)
Depreciation and amortization	(5,869)	(4,726)
Services contracted	(20,568)	(18,198)
Provision for legal proceedings	1,136	(3,880)
Travel expenses	(3,514)	(3,242)
Other	(10,420)	(9,962)
	<u>(89,881)</u>	<u>(82,127)</u>

29 Finance expenses, net

	R\$	
	2016	2015
Finance expenses		
Interest expenses	(3,332)	(1,330)
Interest on loans and borrowings	(28,120)	(19,973)
Exchange rate effect	3,288	(16,356)
Other	(4,402)	(3,237)
	<u>(32,566)</u>	<u>(40,896)</u>
Finance income		
Interest income	4,504	3,666
Interest from deposits	6,800	4,654
Sundry	22	-
	<u>11,326</u>	<u>8,320</u>
	<u>(21,240)</u>	<u>(32,576)</u>

30 Financial instruments and risk management

Financial instruments by category

	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015 (Reclassified)
Financial assets		
Financial instruments at fair value through profit or loss		
Short term deposits - Deposits in banks (Note 6)	34,462	92,405
Deposits with brokers (Note 7)	2,418	3,478
Loans and receivables		
Cash and cash equivalents (Note 6)	52,062	67,591
Trade receivables with third parties (Note 8)	392,577	303,225
Trade receivables with related parties (Note 8)	892	1,427
Other	28,958	24,824
Financial liabilities		
Financial liabilities measured at amortized cost		
Trade payables (Note 17)	151,143	101,180
Loans and borrowings (Note 16)	433,047	378,789
Other	140,984	156,718

Risk management

The Group is exposed to the following risks as a result of using financial instruments:

- Credit risk
- Commodity price risk
- Interest rate risk
- Foreign currency risk
- Liquidity risk
- Capital structure risk.

This note provides information regarding the exposure of the Group to these risks and regarding the policy of the Group for management of such risks.

Forward transactions sensitivity analyses are determined according to the changes in the price of the relevant underlying asset and interest differences deriving from interest rates and storage costs (for green coffee).

b. Credit risk

Credit risk is the risk of the Group incurring a monetary loss if a customer or counterparty does not meet its contractual obligations, and it derives mainly from debit balances of customers and cash and cash equivalents balances held at financial institutions. In order to mitigate this risk, the Group assesses the financial situation of its customers or counterparties, as well as defines credit limits and monitors outstanding debts and operates with first line financial institutions.

The carrying amount of financial assets represents the maximum credit exposure. The maximum exposure to credit risk at the reporting date was:

	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015 (Reclassified)
Cash and cash equivalents (Note 6)	86,524	159,996
Deposits with brokers (Note 7)	2,418	3,478
Trade receivables (Note 8)	393,469	304,652
Other receivables	5,664	3,814
Other	11,955	11,571
	500,030	483,511

Management assesses its credit risk exposure as low, once the trade receivables are not concentrated. The biggest customer represents 6.27% of 2016 gross revenue (5.67% in 2015).

In addition, provision for doubtful debt accounts amounts to R\$ 4,445 as of 31 December 2016 (R\$ 5,901 as of 31 December 2015), which represents 1.12% (1.90% as of 31 December 2015) of total trade receivables balance, to properly reflect the existing credit risk.

c. Commodity price risk

The prices of raw materials used in manufacture (primarily green coffee) of the Group's products are affected, among other things, by uncontrollable factors, such as weather conditions.

Green coffee export business

For its green coffee export activity, the Group covers its fixed future sales agreements by both physical inventory, fixed future purchase agreements and uses financial derivatives to a limited extent. Below is a table with the quantities of bags (60 kg each) which the Group was committed to purchase or sell in the future, as of 31 December 2016 and 2015:

	31/12/2016	31/12/2015
Purchase agreements:		
Fixed price	88,850	52,800
Sales agreements:		
Fixed price	117,987	101,960
Price to be fixed	160,360	1,920

Green coffee for the industry (internal market)

For its internal market production the Group principally seeks to manage its industry green coffee price exposure by managing its physical inventory of green coffee, its green coffee future purchases and only uses financial derivatives to a limited extent. When green coffee prices are attractive, the Group typically increases its coverage in advance of any expected price increases. Similarly, when green coffee prices are deemed high, the Group decreases its coverage of green coffee in anticipation of lower prices in the future. The Group coverage can normally range from as low as 2 months to up to 6 months.

Commodity financial derivatives - both green coffee export business and internal market

In prior years, the Group had engaged in future contracts and option contracts for the purchase and sale of commodities.

As of 31 December 2016 and 2015, there were no open derivatives positions and no sensitivity analysis was required. Management has focused its hedging for green coffee prices variations in purchase and sales agreements, presented above.

d. Interest rate risk

Interest rate risk is the risk that the fair value or future cash flows of a financial instrument will fluctuate because of changes in market interest rates.

The Group does not use derivative financial instrument in order to reduce exposure to risks arising from changes in interest rates.

At the reporting date the interest rate profile of the Group's interest bearing financial instrument was:

	Carrying amount	
	31/12/2016	31/12/2015
	R\$	
Fixed rate instruments		
Financial liabilities	(138,700)	(158,565)
Variable rate instruments		
Financial assets	36,880	95,883
Financial liabilities	(294,347)	(220,224)
Net exposure	(396,167)	(282,906)

Cash flow sensitivity analysis for variable rate instruments - CDI and TJLP

Changes in the interest rates as of the report date would increase (decrease) equity and the income or loss of the following period by the amounts presented below. This analysis was performed assuming that all the other variables remain the same.

	31 December 2016				
	Decrease of 2%	Decrease of 1%	Annual weighted interest	Increase of 1%	Increase of 2%
	R\$				
Total	5,149	2,575	(12,313)	(2,575)	(5,149)
	31 December 2015				
	Decrease of 2%	Decrease of 1%	Annual weighted interest	Increase of 1%	Increase of 2%
	R\$				
Total	2,487	1,243	(6,958)	(1,243)	(2,487)

Fair value sensitivity analysis for fixed rate instruments

Fixed interest assets and liabilities of the Group (such as deposits and loans) are not measured at fair value through profit or loss. Therefore, any change in the interest rate as of the report date would not have an effect on the statement of income.

Inflation rate

Brazilian inflation was 6.29% for the year ended 31 December 2016 as measured by the IPCA consumer price index of the independent Fundação Getúlio Vargas, which represents significant reduction from the 10.67% in 2015 and the Brazilian economy is not considered as hyperinflationary according to IAS 29 - financial reporting on hyperinflationary economies. However, Management is aware of the high inflation rates impact on the Group's financial statements.

e. Foreign currency risk

Exposure to currency risk

The Group's exposure to foreign currency risk was as follows:

	Exposure to US\$	
	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015
Financial liabilities		
Short term loans and credit	(149,144)	(124,054)
Long term loans and credit	-	(39,048)
Total exposure	<u>(149,144)</u>	<u>(163,102)</u>

Sensitivity analysis to currency risk

Any change in the exchange rates of the principal currency, Brazilian Reals, versus foreign exchange rate currencies, mainly United States Dollars, as of 31 December would have increased (decreased) equity and the income or loss by the amounts presented below. This analysis was performed assuming that all the other variables remain the same and disregards use of hedging instruments and tax effects.

The sensitivity analysis relates to foreign currency risk arising from financial items denominated in foreign currency that is not the functional currency of the Group and its investee companies. Therefore, the foreign currency risk arising from the translation of financial statements of foreign operations, which is reflected in a translation reserve, is not included in this sensitivity analysis.

	31 December 2016				
	Decrease of 10%	Decrease of 5%	Exchange rate carrying amount	Increase of 5%	Increase of 10%
	R\$				
Functional currency BRL/USD exchange rate	2.9332	3.0961	3.2591	3.4221	3.5850
Effect in R\$ Thousand	<u>14,914</u>	<u>7,457</u>	<u>(149,144)</u>	<u>(7,457)</u>	<u>14,914</u>
	31 December 2015				
	Decrease of 10%	Decrease of 5%	Exchange rate carrying amount	Increase of 5%	Increase of 10%
	R\$				
Functional currency BRL/USD exchange rate	3.5143	3.7096	3.9048	4.1000	4.2953
Effect in R\$ Thousand	<u>16,310</u>	<u>8,155</u>	<u>(163,102)</u>	<u>(8,155)</u>	<u>(16,310)</u>

The Group uses derivative financial instruments in order to reduce exposure to risks arising from changes in foreign currency exchange rates. As of 31 December 2016, the derivative financial instruments of the Group were as follows:

	Currency receivable	Currency payable	Expiration/ Maturity/ sale	Face value R\$
Forward currency contracts	US\$	R\$	February/2017 and October/2017	21,735

Presented hereunder is a sensitivity analysis of the Group's derivative instruments (foreign currency) as of 31 December 2016 and 31 December 2015 in R\$. Any change in the exchange rates of the principal currency, Brazilian Reals, versus foreign exchange rate currencies, mainly United States Dollars, as of 31 December, would have increased (decreased) the income or loss and the equity by the amounts presented below (in R\$). This analysis was performed assuming that all the other variables remain the same, and disregards tax effects.

31 December 2016					
	Decrease of 10%	Decrease of 5%	Exchange rate carrying amount	Increase of 5%	Increase of 10%
	R\$				
Functional currency BRL/USD exchange rate	2.9332	3.0961	3.2591	3.4221	3.5850
Effect of forwards	(2,200)	(1,100)	(10)	1,100	2,200
31 December 2015					
	Decrease of 10%	Decrease of 5%	Exchange rate carrying amount	Increase of 5%	Increase of 10%
	R\$				
Functional currency BRL/USD exchange rate	3.5143	3.7096	3.9048	4.1000	4.2953
Effect of forwards	(1,660)	(830)	110	830	1,660

f. Liquidity risk

Liquidity risk is the risk that the Group will encounter difficulty in meeting obligations associated with financial liabilities. The following are the contractual maturities of financial liabilities, including estimated interest payments and the impact of netting agreements. This analysis is based on indices known as of 31 December, such as foreign exchange rates and interest rates.

31 December 2016								
	Carrying amount	Contractual cash flow	2016	2017	2018	2019	2020	Thereafter
	R\$							
Non-derivative financial liabilities:								
BRL long term loan	134,243	150,264	-	131,551	5,659	5,141	3,966	3,947
BRL credit from bank	149,660	156,405	156,405	-	-	-	-	-
USD credit from bank	149,144	150,964	150,964	-	-	-	-	-
Trade payables	151,143	151,143	151,143	-	-	-	-	-
Other payables	79,912	79,912	79,912	-	-	-	-	-
Total	664,102	688,688	538,424	131,551	5,659	5,141	3,966	3,947
31 December 2015								
	Carrying amount	Contractual cash flow	2016	2017	2018	2019	2020	Thereafter
	R\$							
Non-derivative financial liabilities:								
BRL long term loan	145,519	173,731	-	37,506	119,694	4,820	4,330	7,381
BRL credit from bank	70,168	73,206	73,206	-	-	-	-	-
USD long term loan	39,048	40,278	-	40,278	-	-	-	-
USD credit from bank	124,054	125,007	125,007	-	-	-	-	-
Trade payables	101,180	101,180	101,180	-	-	-	-	-
Other payables	56,045	56,045	56,045	-	-	-	-	-
Total	536,014	569,447	355,438	77,784	119,694	4,820	4,330	7,381

g. Capital structure management

Management policy is to maintain a solid capital base in order to maintain investors' and market trust, as well as to maintain the future development of the business. Management monitors returns on capital, which the Group defines as the relation between operational profit and total equity. Management monitors as well the dividend amounts distributed to the shareholders.

Management seeks to maintain a balanced level of returns to the shareholders with low risk level of net debt and a healthy capital structure.

The Group's equity and working capital versus net debt at the end of each year are presented below:

	R\$	
	31/12/2016	31/12/2015
Debt (Note 16)	433,047	378,789
Less: cash and cash equivalent (Note 6)	(86,524)	(159,996)
Net debt	346,523	218,793
Total equity	652,937	532,372
Equity/net debt ratio as of 31 December	1.88	2.43
Trade receivables (Note 8)	393,469	304,652
Inventories (Note 9)	377,163	277,283
Trade payables (Note 17)	(151,143)	(101,180)
Total working capital	619,489	480,755
Working capital/net debt ratio as of 31 December	1.79	2.20

Fair Value

As of 31 December 2016 and of 2015, the fair value of financial instruments, as well as the carrying amounts presented in the financial statements are identified below:

	R\$			
	Carrying amount 31/12/2016	Fair value 31/12/2016	Carrying amount 31/12/2015 (Reclassified)	Fair value 31/12/2015 (Reclassified)
Financial assets				
Short term deposits - Deposits in banks (Note 6)	34,462	34,462	92,405	92,405
Deposits with brokers (Note 7)	2,418	2,418	3,478	3,478
Cash and cash equivalents (Note 6)	52,062	52,062	67,591	67,591
Trade receivables with third parties (Note 8)	392,577	392,577	303,225	303,225
Trade receivables with related parties (Note 8)	892	892	1,427	1,427
Other	28,958	28,958	24,824	24,824
Financial liabilities				
Trade payables (Note 17)	151,143	151,143	101,180	101,180
Loans and borrowings (Note 16)	433,047	364,032	378,789	358,387
Other	140,984	140,984	156,718	156,718

The fair value of financial assets and liabilities is determined by reference to price at which they could be exchanged in a current transaction between parties willing to negotiate, and not in a forced sale or liquidation. The following methods and assumptions were used to estimate the fair value:

- Regarding derivative balances, the Group used the fair value reported in the brokers' statements, which is identified in the Fair value hierarchy as the Level 2 of source of information.
- The amounts of deposits presented in the financial statements as cash and cash equivalents are close to its realizable value because the operations are performed at variable interest rate and are immediately convertible to a determined amount of cash.
- The fair value of non-negotiable instruments, bank loans and other debts, as well as other non-current financial liabilities, are estimated using discounted future cash flows at the rates currently available for similar instruments.

Fair value hierarchy

The Company uses the following hierarchy to determine and disclose the fair values of financial instruments, based on the valuation methodology used:

- **Level 1:** quoted prices in an active market for identical assets and liabilities;
- **Level 2:** other techniques for which all of the data having a significant effect on the fair value recorded are observable, directly or indirectly;

The fair value of assets and liabilities that are not quoted in an active market (for example, over-the-counter derivatives) is determined by using valuation techniques. These valuation techniques maximize the use of observable market data where it is available and rely as little as possible on entity specific estimates. If all significant inputs required to fair value an instrument are observable, the instrument is included in Level 2. If one or more of the significant inputs is not based on observable market data, the asset or liability is considered as valued from Level 3 source of information.

Specific valuation techniques that might be used to value financial instruments in general include:

- (i) Quoted market prices or dealer quotes for similar instruments;
 - (ii) The fair value of interest rate swaps is calculated as the present value of the estimated future cash flows based on observable yield curves;
 - (iii) Other techniques, such as discounted cash flow analysis, are used to determine fair value for the remaining financial instruments.
- **Level 3:** inputs for valuing a financial instrument that are not based on observable market data (that is, unobservable inputs). As of 31 December 2016 and 2015, the Group had no financial instruments classified at Level 3.

31 Insurance

The Group hires insurance coverage for assets exposed to risks. The Management believes the coverage is in an amount sufficient to cover eventual losses, considering the nature of the Group's activities.

On 31 December 2016, insurance coverage against operational risk comprised R\$ 79,190 (R\$ 89,414 on 31 December 2015) for material damage, R\$ 128,348 (R\$ 131,172 on 31 December 2015) for lost profits, R\$ 3,500 (R\$ 3,500 on 31 December 2015) for civil responsibility and R\$ 15,000 (R\$ 15,000 on 31 December 2015) for directors and members of the executive team civil responsibility.
