

קבוצת בזק אסטרטגיה עסקית

מרץ 2026

הגבלת אחריות (Disclaimer)

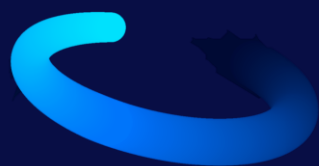
מצגת זו הוכנה על ידי "בזק" החברה הישראלית לתקשורת בע"מ ("בזק") בקשר עם האסטרטגיה של קבוצת בזק כפי שפורסמה היום על ידי בזק ("האסטרטגיה" ו"המצגת", בהתאמה). המידע הכלול במצגת אינו ממצה ואין בו כדי לכלול את מלוא המידע אודות בזק ופעילותה או לגבי גורמי הסיכון הכרוכים בפעילותה, ואינו מחליף את המידע הכלול בדוחות התקופתיים או המידיים, המפורסמים על ידי בזק. לשם קבלת תמונה מלאה בכל הקשור בבזק ובפעילותה וכן בגורמי הסיכון הכרוכים בפעילותה, יש לעיין בדיווחים המפורסמים לציבור על ידי בזק, ובכללם, הדוחות התקופתיים והדוחות המידיים המפורסמים על ידה. המידע הכלול במצגת מתבסס, בין היתר, על מידע הידוע להנהלת בזק במועד עריכת המצגת, ובכלל זה, נתונים ופרסומים פומביים, אשר לא נבחנו על ידי הנהלת בזק באופן עצמאי ואשר בזק אינה אחראית לנכונותם, אף שהיא מאמינה בסבירותם. מצגת זו כוללת מידע צופה פני עתיד, כמשמעו בחוק ניירות ערך, התשכ"ח - 1968, לרבות תחזיות, יעדים, אסטרטגיה עסקית, הערכות, שאיפות ואומדנים, הן לגבי פעילות בזק והחברות המוחזקות על ידיה והן לגבי השווקים בהם הן פועלות, וכן כל מידע אחר המתייחס לאירועים או עניינים עתידיים אשר התממשותם אינה ודאית ואינה בשליטת בזק ("מידע צופה פני עתיד"). למרות שבזק מאמינה כי המידע צופה פני עתיד שכלול במצגת מבוסס על הערכות הגיוניות, הרי שהמידע כאמור נתון לסיכונים מסוימים ולא-ודאיות. מידע צופה פני עתיד מטבעו כפוף לסיכוני אי-התממשות והוא בלתי ודאי ובזק אינה מתחייבת באופן כלשהו כי הערכותיה, ציפיותיה, שאיפותיה ויעדיה יתממשו בפועל. בהתאם, אין להתייחס למידע צופה פני עתיד כהבטחה לכך שהוא אכן יתממש בפועל.

מימוש ו/או שינויים אחרים במידע צופה פני עתיד תלוי בגורמים שאין בהכרח אפשרות לדעת אותם מראש, ואינם בהכרח נמצאים בשליטת בזק, כולל גורמי סיכון ואופי הפעילות שלה, התפתחויות בסביבה הכללית ובגורמים חיצוניים והרגולציה שמשפיעה על פעילויותיה וגורמים נוספים. קוראי מצגת זו מוזהרים כי תוצאותיה והישגיה של קבוצת בזק בעתיד עלולים להיות שונים מהותית מאלו שהוצגו במידע צופה פני עתיד שהוצג במצגת זו. דירקטוריון בזק עשוי לערוך שינויים באסטרטגיה, מעת לעת, ככל שימצא לנכון, ובכלל זה, עקב שינויים בגורמים העלולים להשפיע עליה. בזק אינה מתחייבת לעדכן או לשנות תחזית, הערכה, שאיפה או מידע אחר הכלולים במצגת זו, ואינה מתחייבת לעדכן מצגת זו ככל שהדבר אינו נדרש על פי דין. אין לראות במצגת משום הצעה לרכישה או למכירה של ניירות ערך של בזק, או הזמנה לקבלת הצעות כאמור.

ארבעת אבני היסוד של אסטרטגית הקבוצה



איתנות פיננסית



מצויינות תפעולית ו-
AI



מנועי צמיחה



תשתיות דיגיטליות
מובילות

יצירת ערך

באמצעות צמיחת ההכנסות ויישום מצויינות תפעולית

עיקרי האסטרטגיה



איתנות פיננסית

צמיחה בתזרים החופשי

מבנה מאזני חזק

הזדמנויות השקעה סינרגיות

חלוקה לבעלי המניות



מצויינות תפעולית ו-AI

התייעלות במספר העובדים

סיום סייקל ההשקעות

הקטנת הוצאות לווין ו-Legacy



מנועי צמיחה

צמיחה במדדי ה-ARPU

מהירויות גלישה גבוהות

מוניטזציה של הדור ה-5

50% ממנויי yes בחבילות באנדל



תשתיות דיגיטליות מובילות

פריסה כלל ארצית של סביבים ושל דור 5

צומת תקשורת אסטרטגי

תשתיות מותאמות לעתיד

יעדים לשנת 2029 (במיליארדי ₪)

CAGR 2025-2029⁽²⁾

2.5%
3.5%
(2.0%)
7.5%
8%<
10%<

8.9 – 8.7

4.4 – 4.2

1.6 – 1.5

2.85 – 2.65

● הכנסות ליבה

● EBITDA השוואתי¹

● CapEx

● EBITDA השוואתי פחות CapEx

● רווח נקי השוואתי¹

● תזרים חופשי

פיננסי

43%

כ-150 ₪

Take Up
³ARPU 

85% מסך מנויי הפוסטפייד

כ-50 ₪

מנויי 5G
ARPU 

כ-50% מסך המנויים

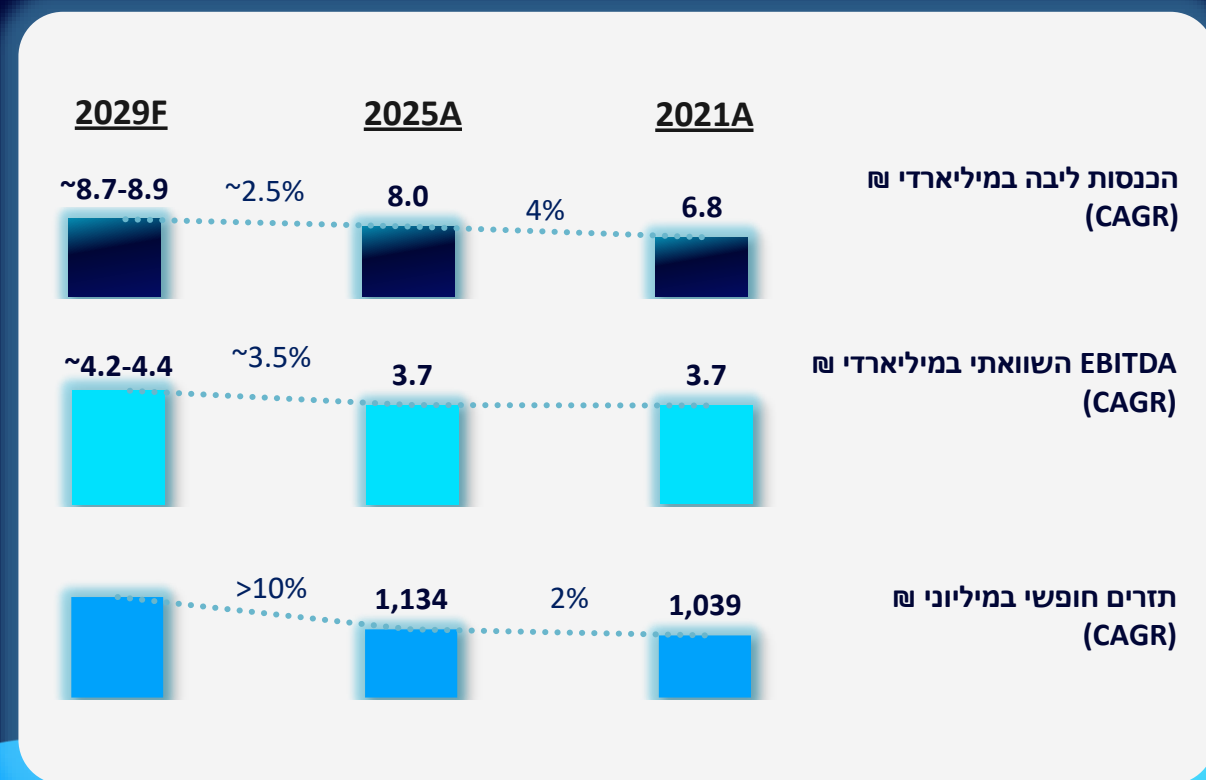
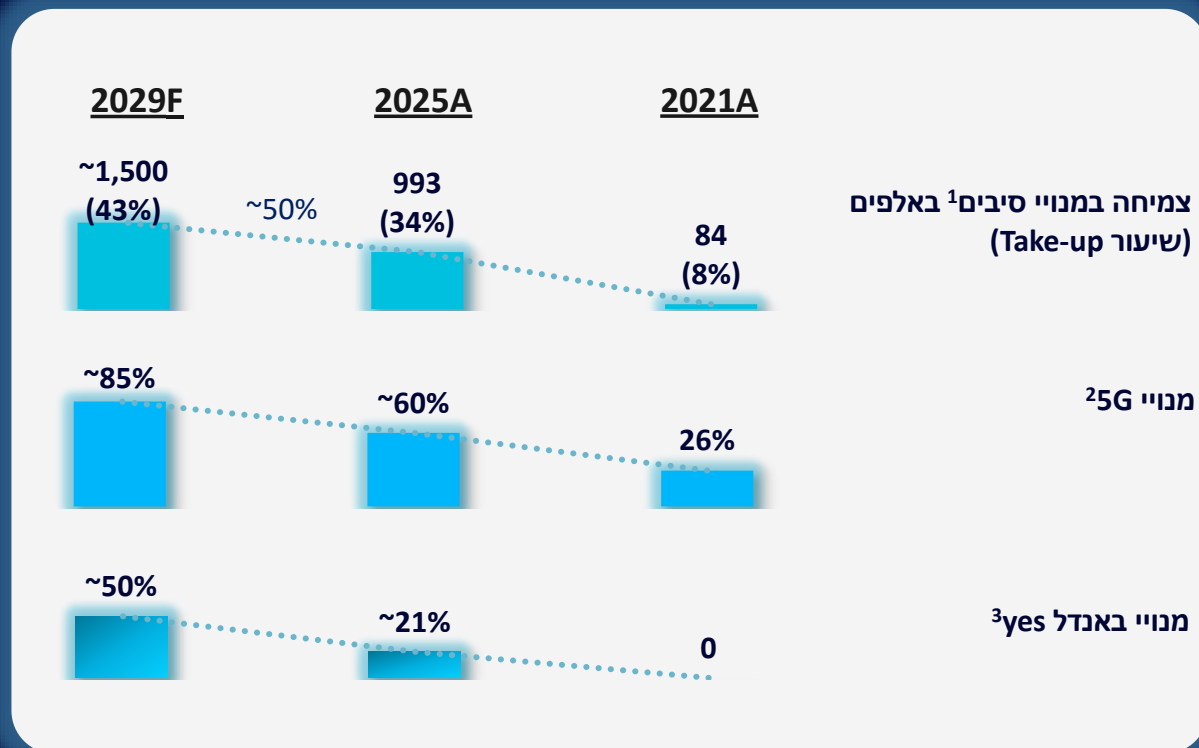
כ-215 ₪

מנויי באנדל
⁴ARPU  yes.

KPIs



ביצועי העבר תומכים בהצבת היעדים החזקים לשנת 2029



קבוצת בזק – נתחי שוק

#1 yes.

טלוויזיה¹

33%

#2



סלולר

23%

#1



תשתיות אינטרנט

53%





תוכן עניינים

1

ישראל
סקירה כללית

2

קבוצת
בזק

3

חברות
הקבוצה

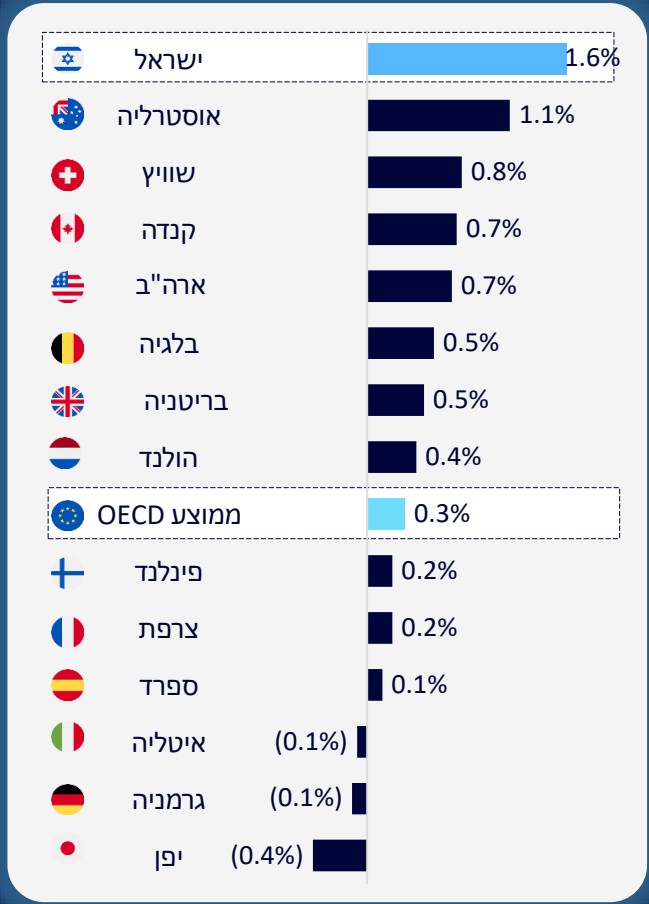
4

ESG

ישראל - כלכלה מפותחת ואיתנה עם בסיס מאקרו חזק

כלכלה מפותחת ואיתנה עם בסיס מאקרו חזק

שיעור גידול האוכלוסייה, שנתי, 2024

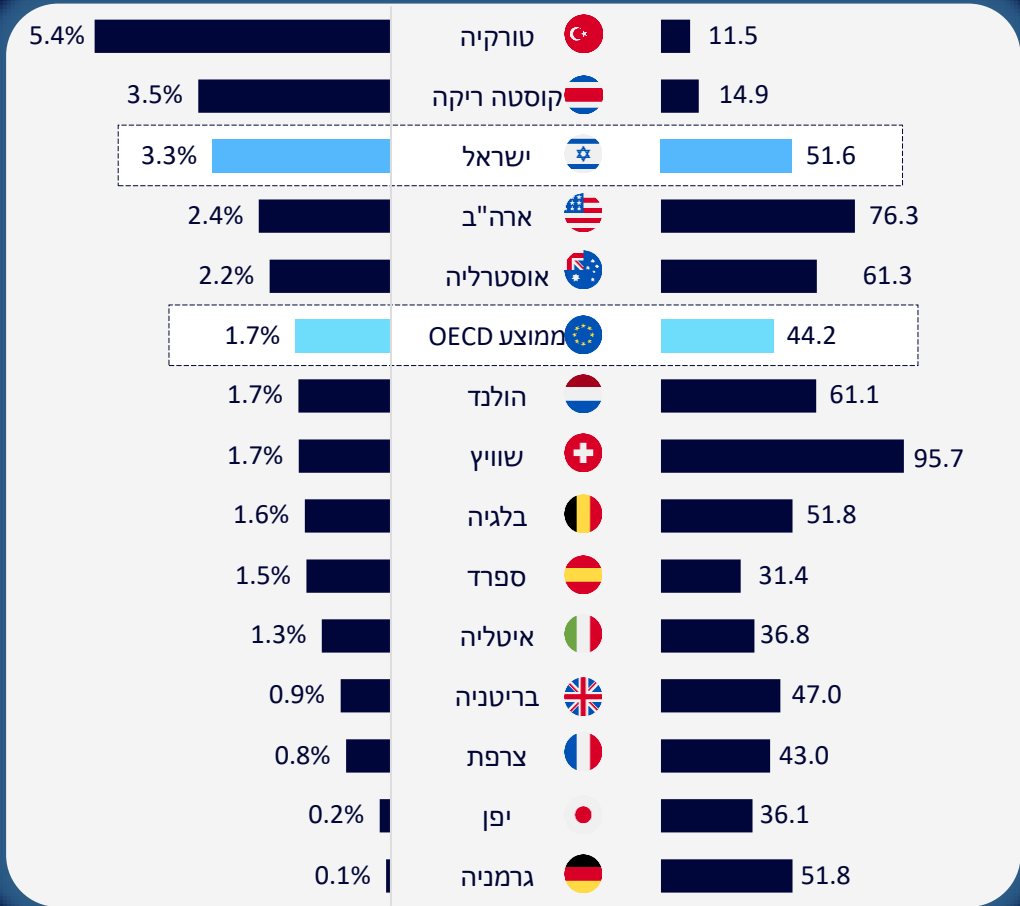


שיעור גידול המהיר של האוכלוסייה בישראל, הגבוה מבין מדינות ה-OECD, מהווה מנוע צמיחה לביקושים עבור פתרונות תקשורת מתקדמים



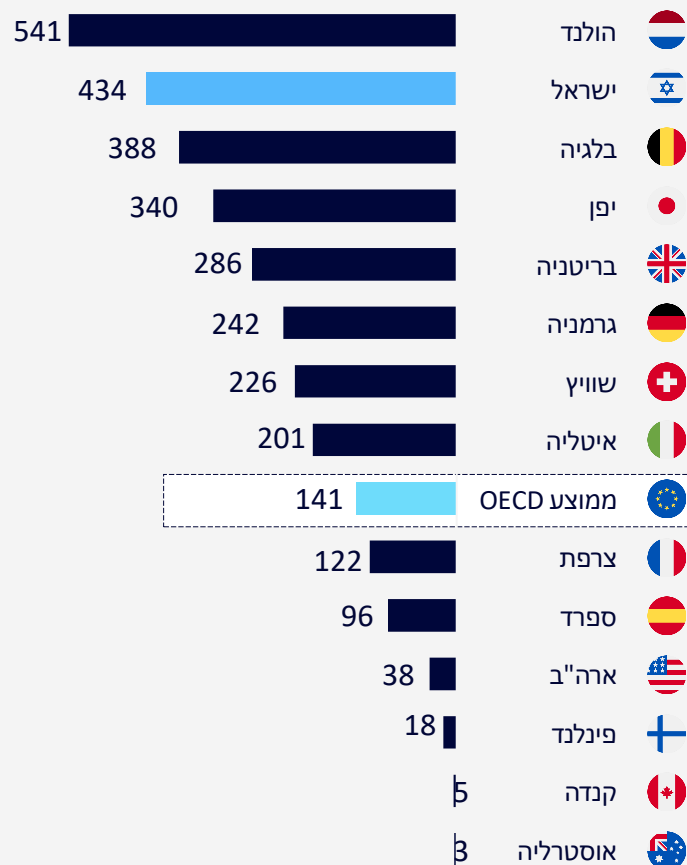
תחזית צמיחת התוצר של ישראל בשנים 2026-2027 הינה בין הגבוהות במדינות ה-OECD, ומביאה לידי ביטוי את חוסנה הכלכלי של הכלכלה הישראלית

ממוצע תמ"ג לנפש, אלפי דולר, 2024-2020
שיעור צמיחה ממוצע תמ"ג, 2020-2024



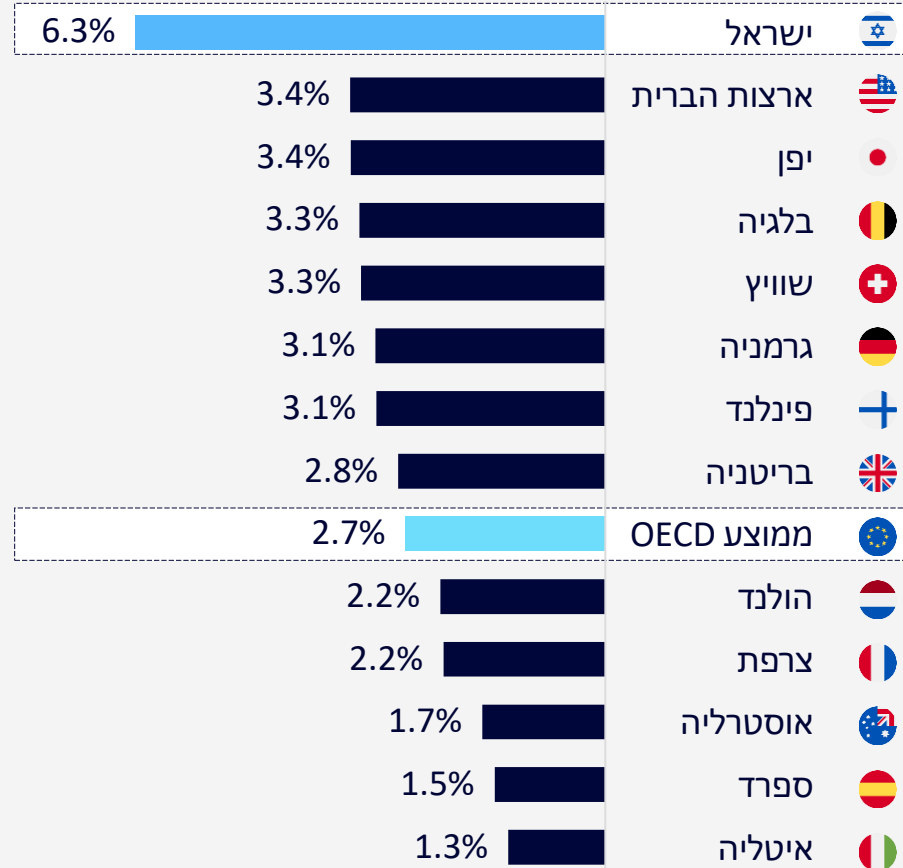
כלכלה מפותחת ואיתנה עם בסיס מאקרו חזק

צפיפות אוכלוסייה, נפש לקמ"ר, 2024



בזק מעצבת את עתיד התקשורת בישראל, ומובילה את פריסת רשת הסיבים של המדינה

% הוצאות מו"פ מהתמ"ג, שנתי, 2024¹



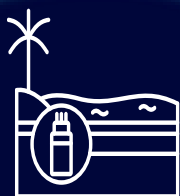
2

קבוצת

בזק

האצת הצמיחה באמצעות תשתיות מובילות ומצויינות תפעולית

בזק – מעצמת תשתיות בישראל (המצב היום מול יעדי 2029)



**כבל תת ימי
וחוות שרתים**
חיבור מזרח למערב



פריסה

~50% → 90%

אתרי 5G



~1.1K → ~2.2K

סך אתרים

~2.5K



100 אלף ק"מ של סיבים

פריסה בתי אב

2.9M → 3.5M

% חדירה

34% → 43%

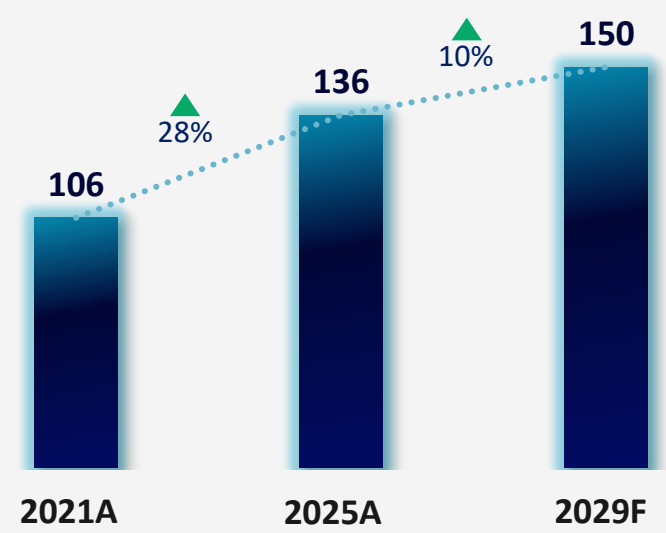
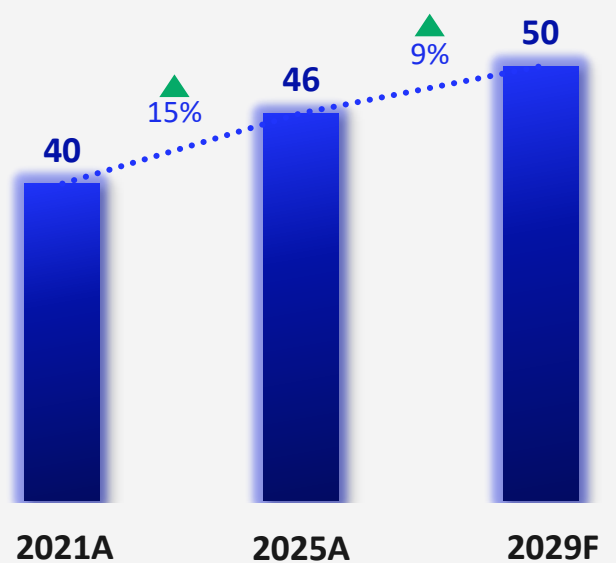
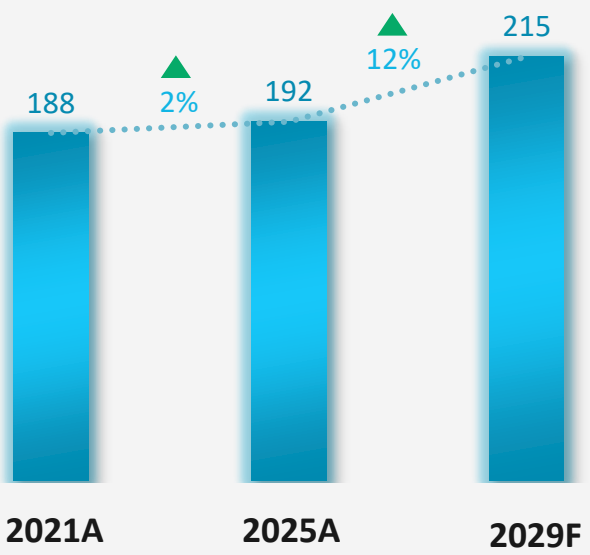
תשתיות מוכנות ל-

50 Gbps

ARPU

מנועי צמיחה

yes.



הצעת ערך ייחודית באמצעות תשתיות מתקדמות ומותגי פרימיום



מותגי
פרימיום

ה-ARPU
הגבוהים
בשוק



תשתיות דיגיטליות
מובילות

מוצרי
פרימיום

תשתיות
מתקדמות

מצויינות
בשירות

שיפור מצוינות תפעולית והאצת חדשנות

חסכונות
נוספים



סיום סייקל ההשקעות
ירידה בהוצאות הלוויין ויוזמות
נוספות להתייעלות תפעולית

עובדים
והוצאות שכר



הסכם קיבוצי חדש בבזק
והסכמות עקרוניות בפלאפון
ירידה של כ-14% במשרות
בקבוצה עד שנת 2029

AI

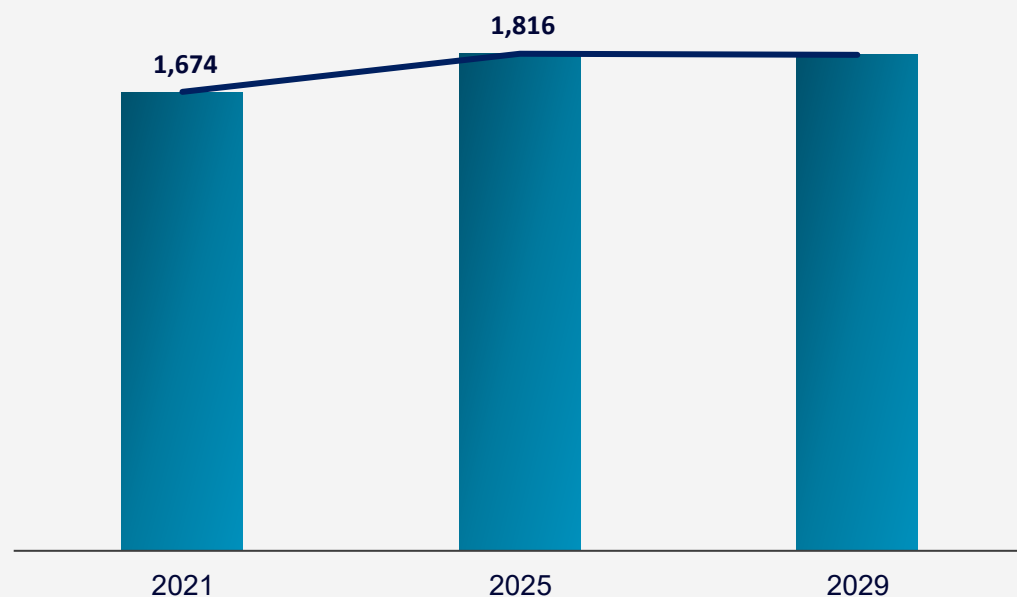


מהווים תשתית למהפכת ה-AI
אימוץ כלים מתקדמים בחברות
הקבוצה

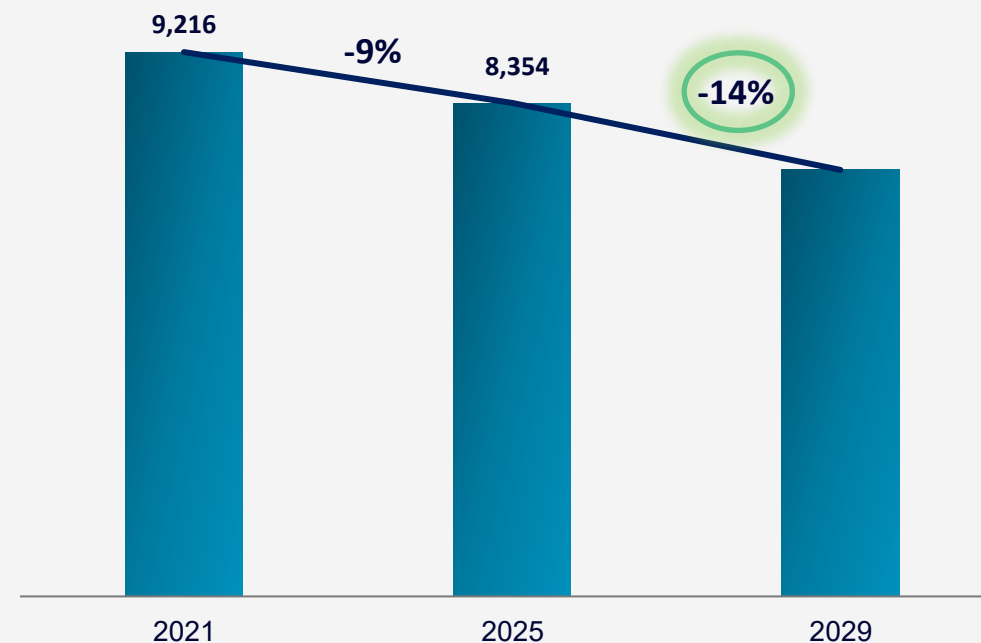
שיפור שיעורי הרווחיות

ירידה משמעותית במשרות בקבוצה

הוצאות שכר במיליוני ₪¹

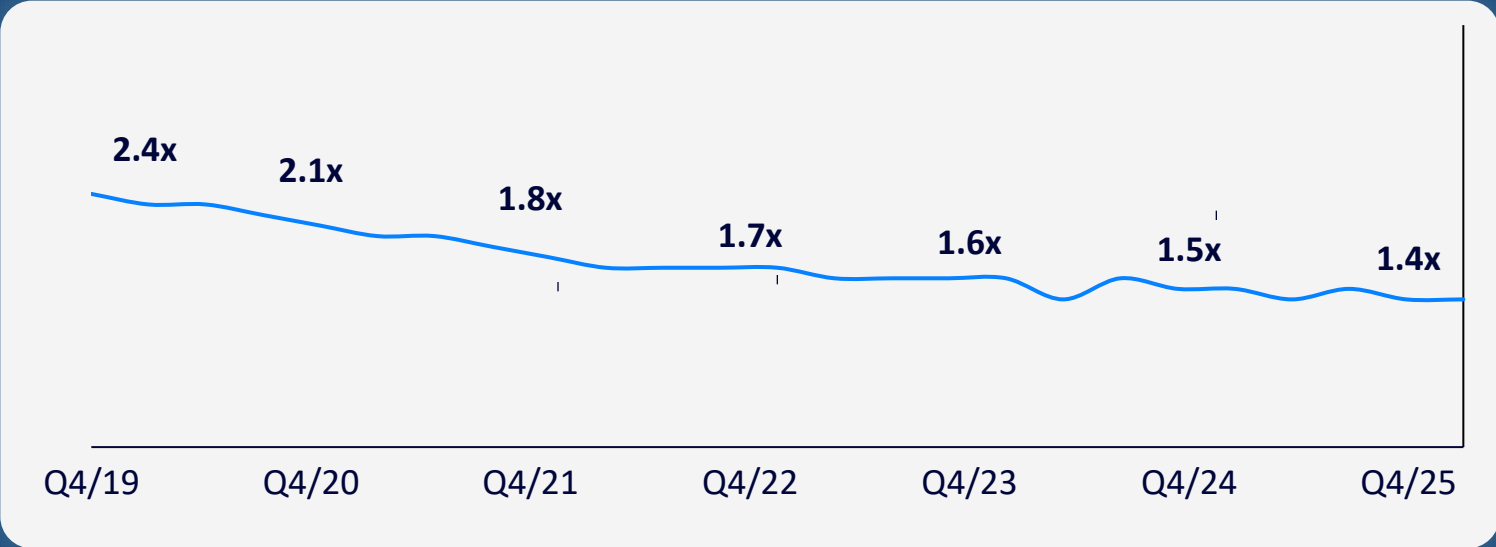


סך המשרות בקבוצה¹



אין עלייה בהוצאות השכר בשנים הקרובות

יחס חוב נטו ל-EBITDA מתואם של קבוצת בזק, TTM, 2019-2025

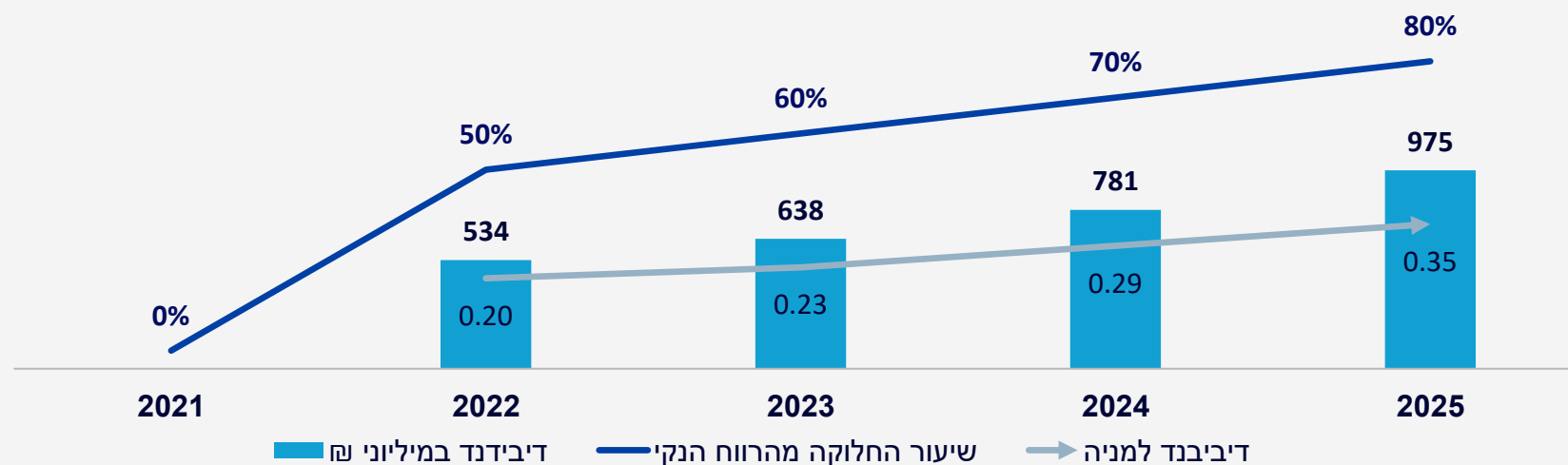


בזק שמרה על איתנות פיננסית, למרות רצף של אתגרים כלכליים וגיאופוליטיים בשנים האחרונות



מדיניות פיננסית אחראית ועקבית

חלוקה לבעלי המניות

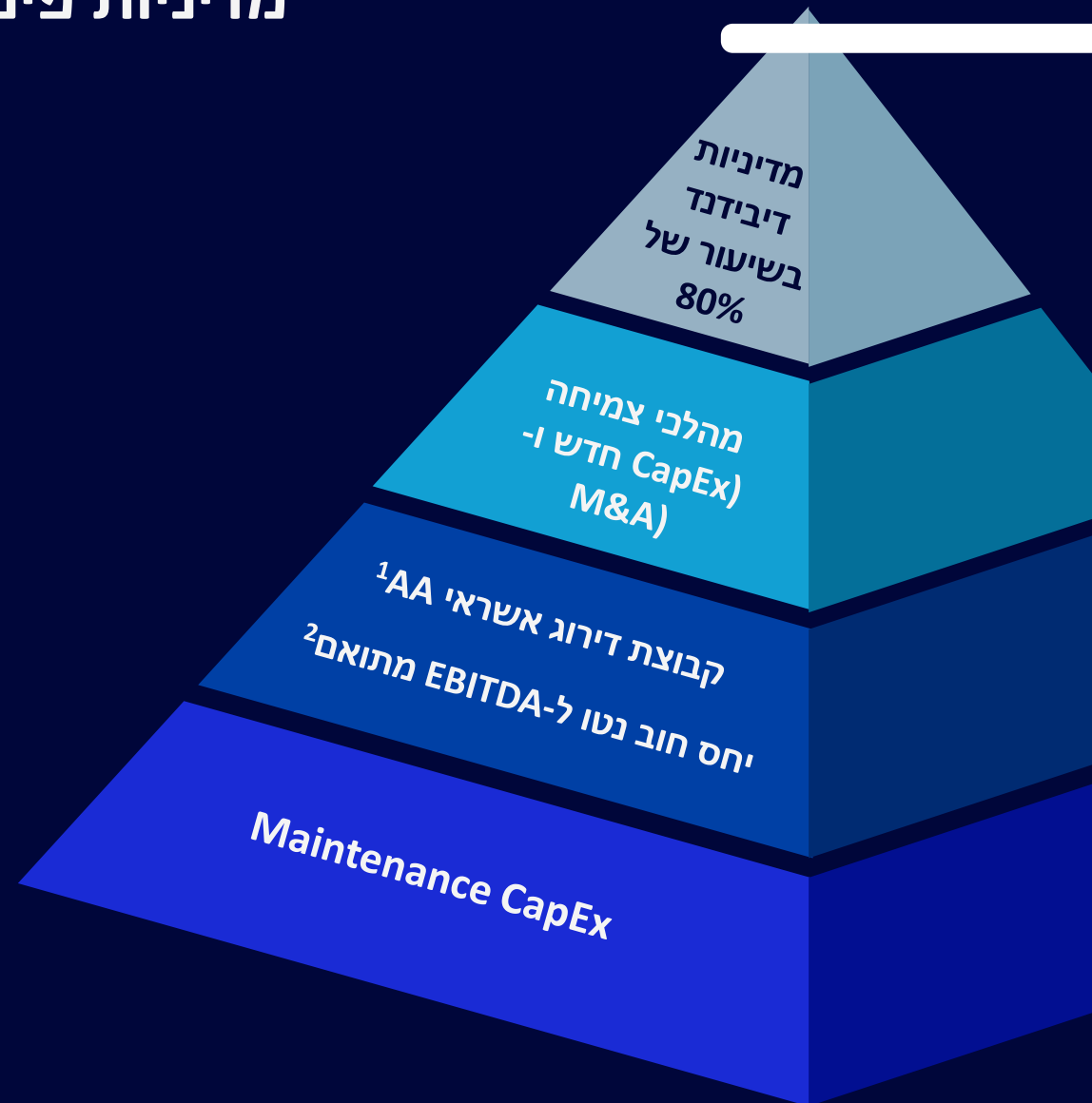


צמיחה של מעל 10% בשנה בתזרים החופשי, לצד מאזן חזק, מהווים בסיס לצמיחת החלוקה לבעלי המניות

מדיניות פיננסית אחראית ויציבה

איתנות פיננסית

רמת המינוף הנוכחית מאפשרת לקבוצה
לתמוך בצמיחה נוספת (השקעות חדשות)
ולהגדיל את החלוקה לבעלי המניות



המיקום האסטרטגי של ישראל מאפשר חיבור של hyperscalers מאסיה לאירופה

מסלולים נובחיםים (תעלת סואץ)



מסלול פוטנציאלי IMEC

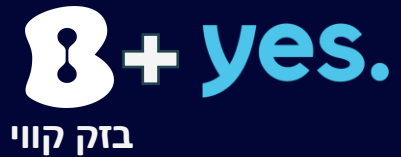


בזק מהווה שחקן חיוני
בחיבוריות גלובלית באמצעות
כבלי IMEC¹ המתוכננים
לעתיד

¹מסדרון כלכלי הודו-מזרח התיכון-אירופה (IMEC)

ביטול ההפרדה המבנית יאפשר צמיחה והתייעלות משמעותית

מבנה עתידי לאחר ביטול ההפרדה המבנית¹



תועלות עתידיות לאחר ביטול ההפרדה המבנית¹

נכס מס של כ-1.2
מיליארדי ש"ח

התייעלות
תפעולית

סינרגיות
בהכנסות

בזק ממנפת את תשתיותיה המובילות, את פריסתה הרחבה בשוק, את יכולות ה-AI המתקדמות ואת איתנותה הפיננסית כדי להביא צמיחה ולייצר ערך



איתנות פיננסית

צמיחה בתזרים החופשי

מבנה מאזני חזק

הזדמנויות השקעה סינרגטיות

חלוקה לבעלי המניות



מצויינות תפעולית ו-AI

התייעלות במספר העובדים

סיום סייקל ההשקעות

הקטנת הוצאות לווין ו-Legacy



מנועי צמיחה

צמיחה במדדי ה-ARPU

מהירויות גלישה גבוהות

מוניטזציה של הדור ה-5

50% ממנויי yes בחבילות באנדל



תשתיות דיגיטליות מובילות

פריסה כלל ארצית של סיבים ושל דור 5

צומת תקשורת אסטרטגי

תשתיות מותאמות לעתיד

3
חברות
הקבוצה



בזק קווי

סקירה עסקית¹

5,300

עובדים

34%

Take-Up

2.9m

כמות בתי האב
המונגשים לסיבים

136

ARPU קמעונאי, ₪

4.4b

הכנסות, ₪

שירותים



ענן ודיגיטל



שירותי אינטרנט



תמסורת ותקשורת נתונים



טלפוניה

ספקית התקשורת המובילה בישראל עם
תשתיות דיגיטליות מתקדמות,
המאפשרות גישה רחבה למיליוני לקוחות
ומורשת של חדשנות טכנולוגית



צמיחה באמצעות איכות, יעילות תפעולית וחדשנות טכנולוגית



כלי AI למצויינות
תפעולית וחדשנות

שיפור חוויית לקוח

הטמעת כלים להפחתת עלויות

דאטה וכלי AI מתקדמים



שירותים בעלי ערך מוסף
לעסקים ולמשקי הבית

חיבוריות ביתית

פתרונות לעסקים

מותגי פרימיום



אינטרנט
איכותי

צמיחת ה-ARPU הקמעונאי

הגדלת Take-Up בתשתית הסיבים

תשתיות מובילות

מיקוד עסקי

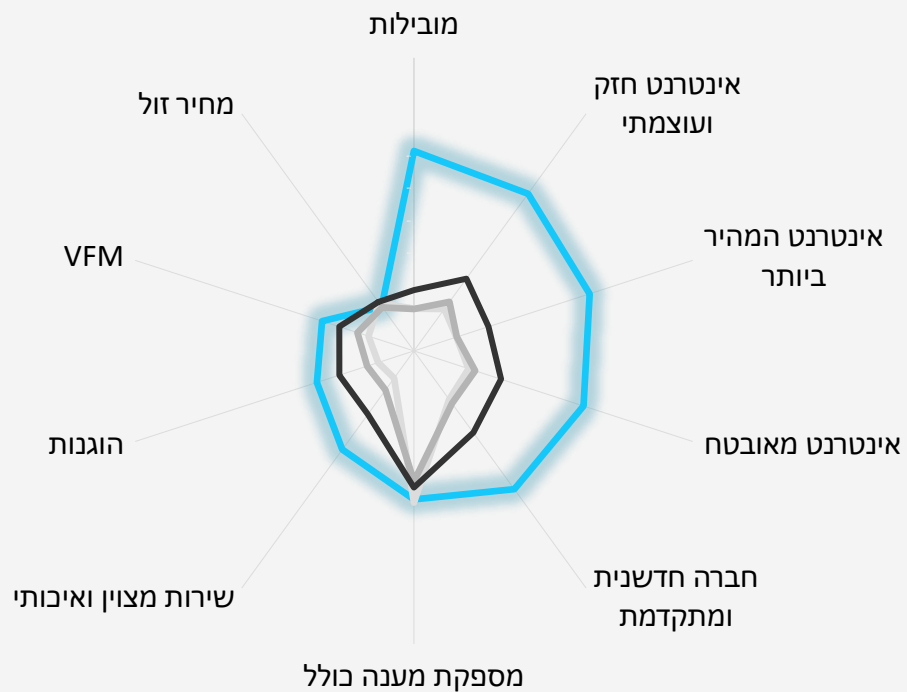
כיווני פעולה

ציר אסטרטגי

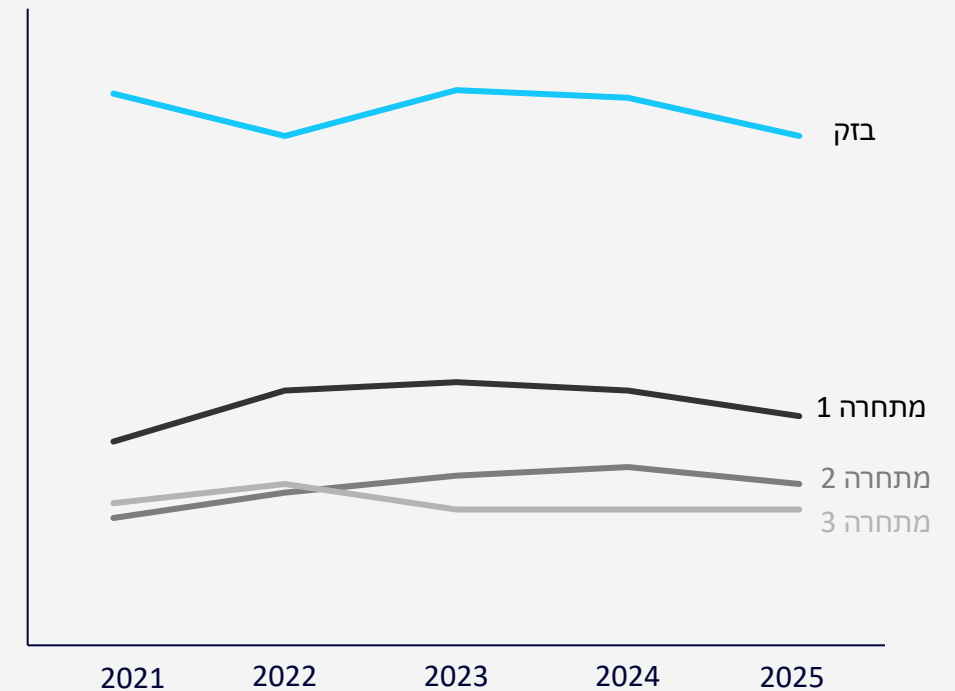


בזק נתפסת ע"י הציבור כמובילת שוק, המספקת את האינטרנט החזק והאמין ביותר בישראל

תפיסת הציבור לגבי החוזקות של בזק



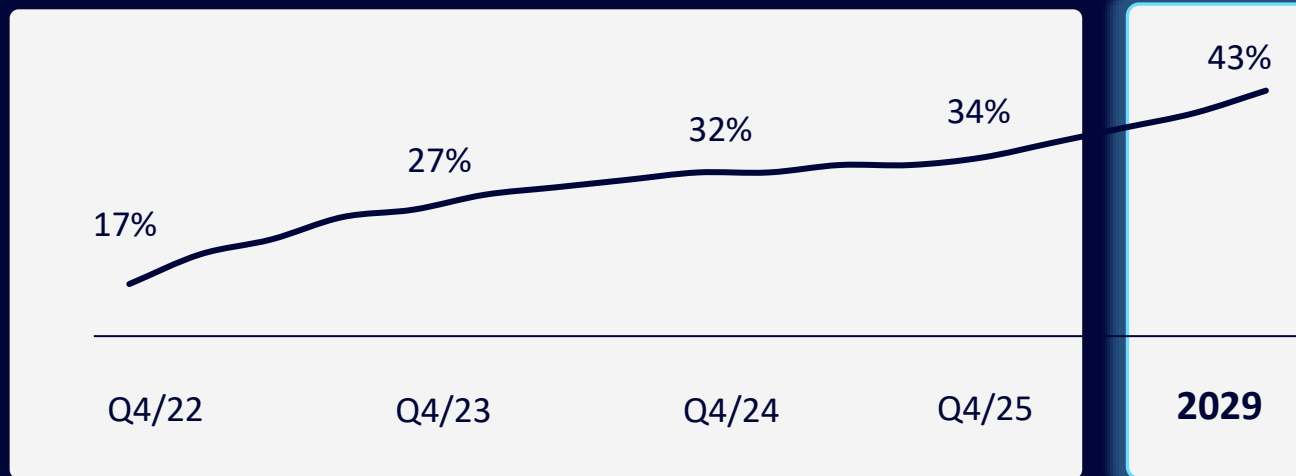
תפיסת החברה עם אינטרנט חזק ועוצמתי (כלל הציבור)¹



¹ "על אילו מבין החברות הבאות מתאים לומר: מספקת אינטרנט חזק ועוצמתי?", סקר מקוון מייצג שנערך על ידי KANTAR, יולי 2025
² סקר מקוון מייצג שנערך על ידי KANTAR, יולי 2025

מינוף תשתית הסיבים הקיימת

התפתחות שיעור ה-Take-up בתשתית הסיבים של בזק ויעד לטווח הבינוני



גידול שיעור
ה-Take up

השלמת פריסת
הסיבים האופטיים

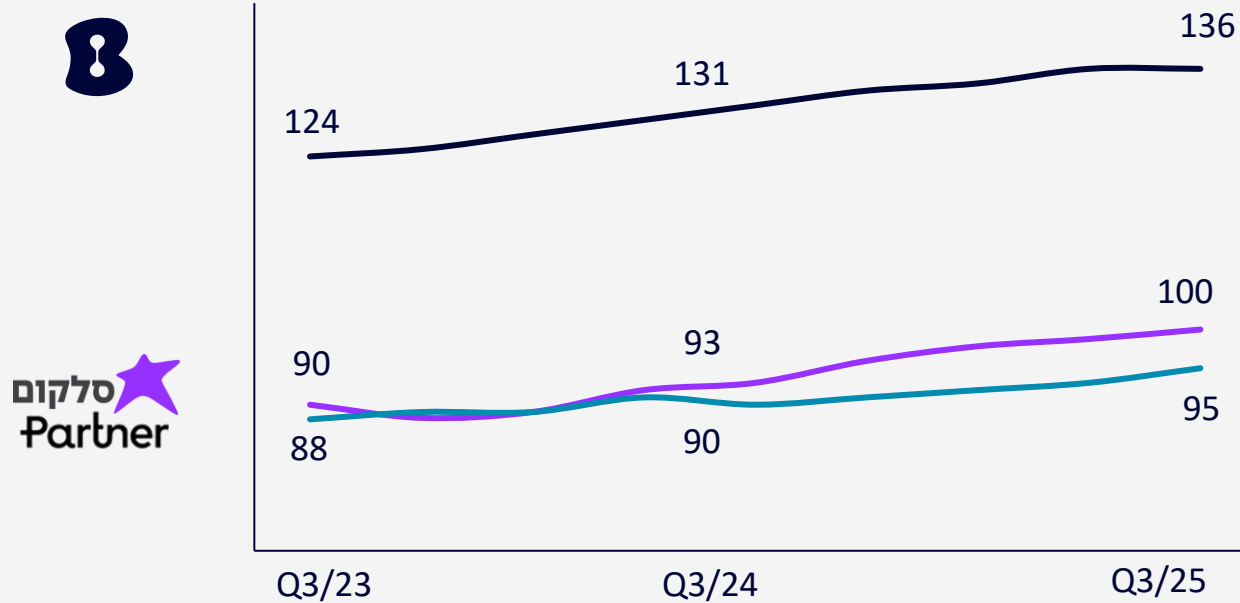
שדרוג מהירויות
גלישה

בשנת 2029 לכ-50%
מהלקוחות יהיו חבילות
של מעל 1Gbps

יעד פריסה של 3.5 מיליון בתי אב עד 2029
עם 1.5 מיליון מנויים על הרשת

ARPU אינטרנט הגבוה מבין המתחרים, המשקף את מעמדה של בזק בשוק

חודשי אינטרנט, ש"ח, 2023-2025 ARPU



2029

150
ARPU, ש"ח



הטמעת פתרונות AI לשיפור חוויית הלקוח וייעול תהליכים פנימיים

ייעול מערכות IT

דיגיטל
והתאמה אישית

אוטומציה

פישוט תהליכים

הגדלת ה-ARPU
ותמיכה בשימור לקוחות

חיזוי וניטור תקלות ע"י AI

חיזוי נטישה

הצעת שירותים משולבי AI

חוויית
לקוח



הפחתת עלויות
ושיפור ביצועים

סוכני מכירות וירטואליים

ניהול קיבולת רשת

כלי AI לעובדים

אופטימיזציית
תהליכים עם AI



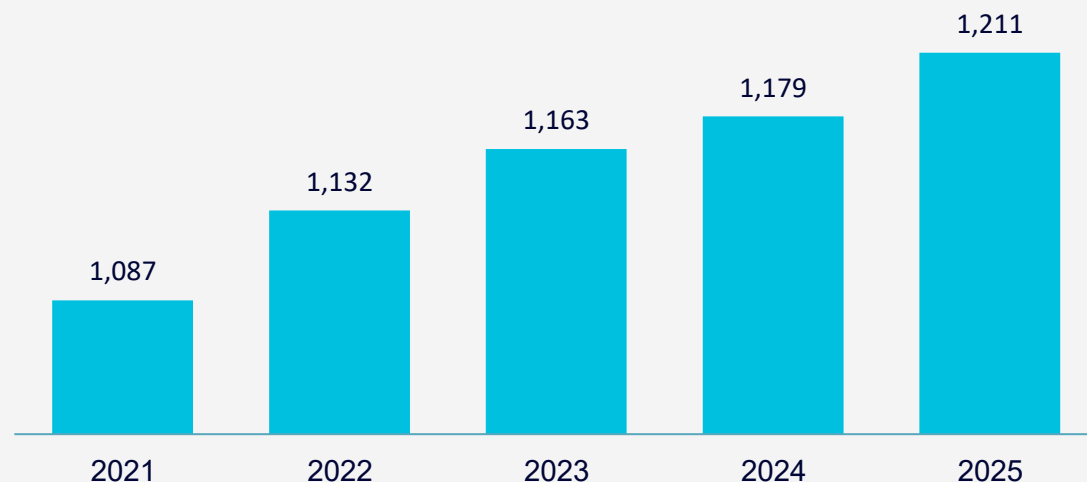
בזק עסקים הפלטפורמה המתקדמת עבור העסקים בישראל

משיקים את הדור הבא של IPVPN
מבוסס טכנולוגיית SDWAN

VCLoud | SECURITY PRO | NETWORKING PRO
יצרנו פתרונות PRO לעסקים
וההכנסות משירותים אלה בצמיחה

מייצרים הכנסות חדשות מבוססות AI
GPUaaS
AlaaS - שילוב יכולות AI למרכזיות:
בוט קולי, עוזר AI, תמלול שיחות

הכנסות תמסורת ותקשורת נתונים (שנתי, במיליוני ₪)



ההכנסות מתמסורת ותקשורת נתונים בצמיחה
וגבוהות מאי פעם



פלאפון

ספקית הסלולר המובילה בישראל, המחויבת למצוינות בשירות המבוסס על רשת מתקדמת

שירותים



מכירות ציוד
קצה



שירותי 5G
מתקדמים

סקירה עסקית¹

1,600
עובדים

1.38m
מנויי 5G

2.68m
מנויים

46
₪, ARPU

2.2b
₪, הכנסות



מעצבים את מהפכת ה-5G עם שירות יוצא דופן ומצוינות תפעולית



הפחתת עלויות

דיגיטציה בשירות

תפיסת AI 360°

דאטה וכלי AI מתקדמים



הצעת ערך ייחודית

חבילות פרימיום 5G MAX

מצוינות בשירות לקוחות

מותגי פרימיום



רשת 5G מתקדמת

הגדלת מספר מנויי ה-5G

השלמת פריסת רשת 5G

תשתיות מובילות

מיקוד עסקי

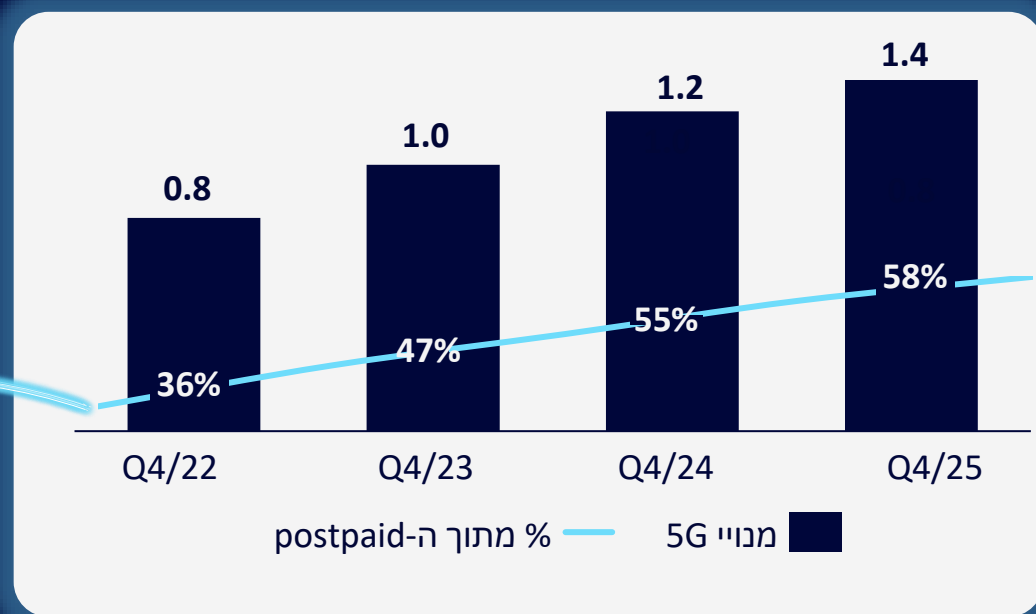
כיווני פעולה

ציר אסטרטגי



פלאפון שומרת על הצעת הערך הייחודית שלה באמצעות פיתוח ופריסת רשת ה-5G

מנויי postpaid בתוכנית 5G, במיליונים



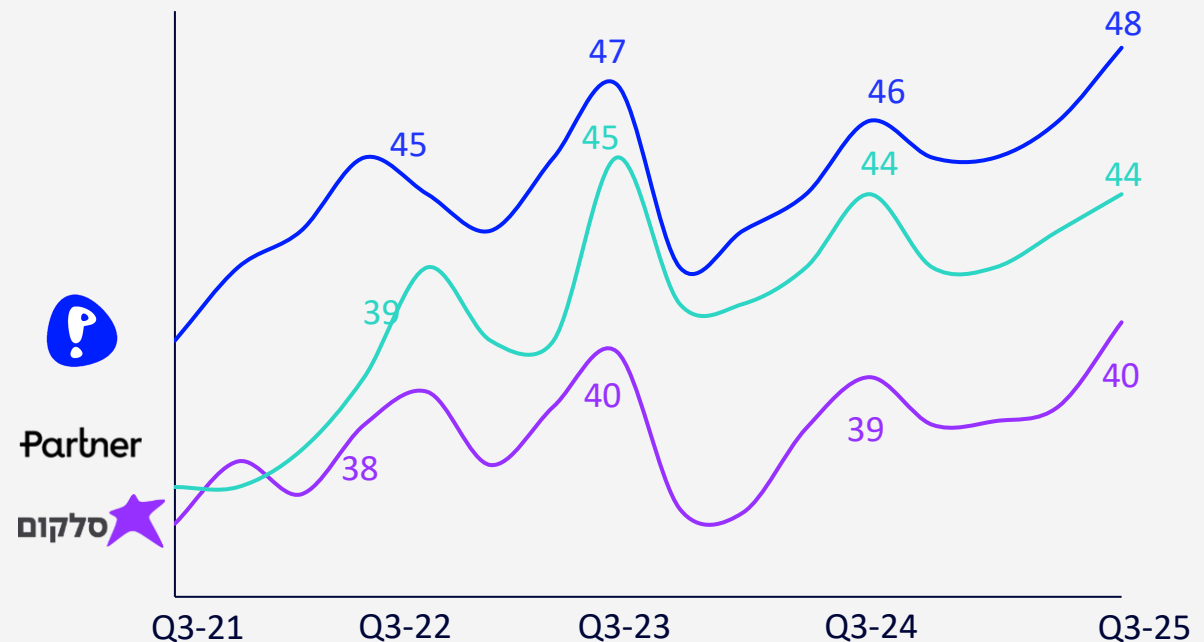
2029

85%

פריסה של כ-90% מאתרי
הדור ה-5 עד 2029



פלאפון הצליחה לשמור על ה-ARPU הגבוה ביותר בשוק בזכות הטכנולוגיה והתשתיות המתקדמות





שירותי פרימיום באמצעות טכנולוגיית הדור הבא של 5G

מנויי 5G MAX

450k

טווח בינוני

140k

מצב קיים

תרומה ל-ARPU

5G MAX

הדור הבא של רשת 5G



מהירויות גלישה
גבוהות יותר



כיסוי נתונים
רחב



תיעדוף גלישה
במצבי עומס



חווית לקוח
ייחודית



The background is a dark blue gradient. A large, thick, light blue curved line starts from the top right, curves down and to the left, then curves back down and to the right, ending near the bottom right corner. The word "yes." is written in a light blue, lowercase, sans-serif font on the left side of the image.

yes.

ספקית הטלוויזיה המובילה בישראל המציעה תוכן פרימיום וחווית צפייה ייחודית

שירותים



חבילות משולבות
סיבים ו-IPTV



תוכן
פרימיום



ספקית טלוויזיה
מובילה

סקירה עסקית¹

950
עובדים

118k
מנויי סיבים

565k
מנויים

1.3b
הכנסות, ₪

192
₪, ARPU

הצבת סטנדרט כספקית טלוויזיה מובילה לצד צמיחה והפחתת עלויות תפעוליות



צמצום
עלויות

הפחתת עלויות לווין

דיגיטציה ו-AI

דאטה וכלי AI מתקדמים



הגדלת
ה-ARPU

יצירת זרמי הכנסה מגוונים

התרחבות בסקטור משקי בית

תשתיות מובילות



טלוויזיה
פרימיום

תוכן עשיר ואיכותי

גישה לספקי תוכן מובילים

מותגי פרימיום

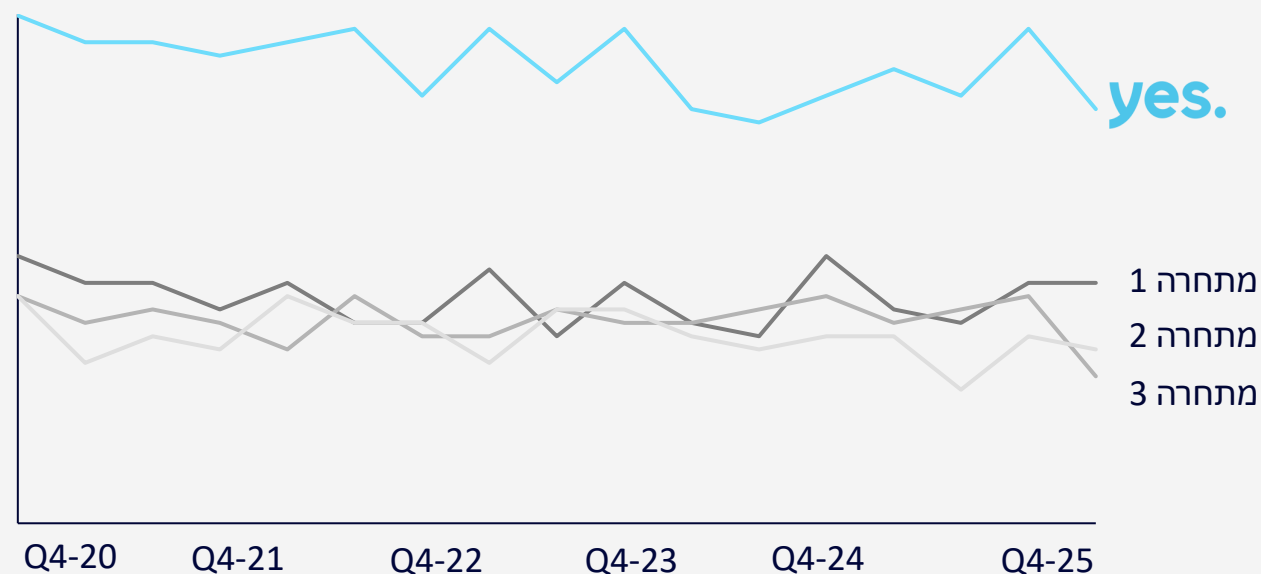
מיקוד עסקי

כיווני פעולה

ציר אסטרטגי

yes.

yes הינה ספקית הטלויזיה
הפופולרית והאהובה בישראל,
עדות לחוזקו של המותג



yes.

האצת הצמיחה והגדלת בסיס הלקוחות באמצעות הרחבת סל השירותים, שיתופי פעולה וזרמי הכנסה נוספים

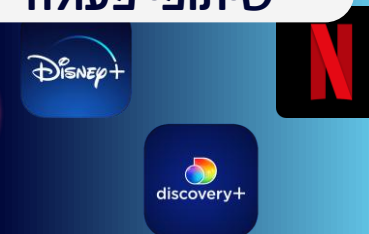
Bundle

50% מהמנויים יהיו מנויי באנדל סיבים + טלוויזיה בשנת 2029



שיתופי פעולה

הכנסות נוספות משיתופי פעולה וקשרים אסטרטגיים



CTV

הכנסות מפרסומות

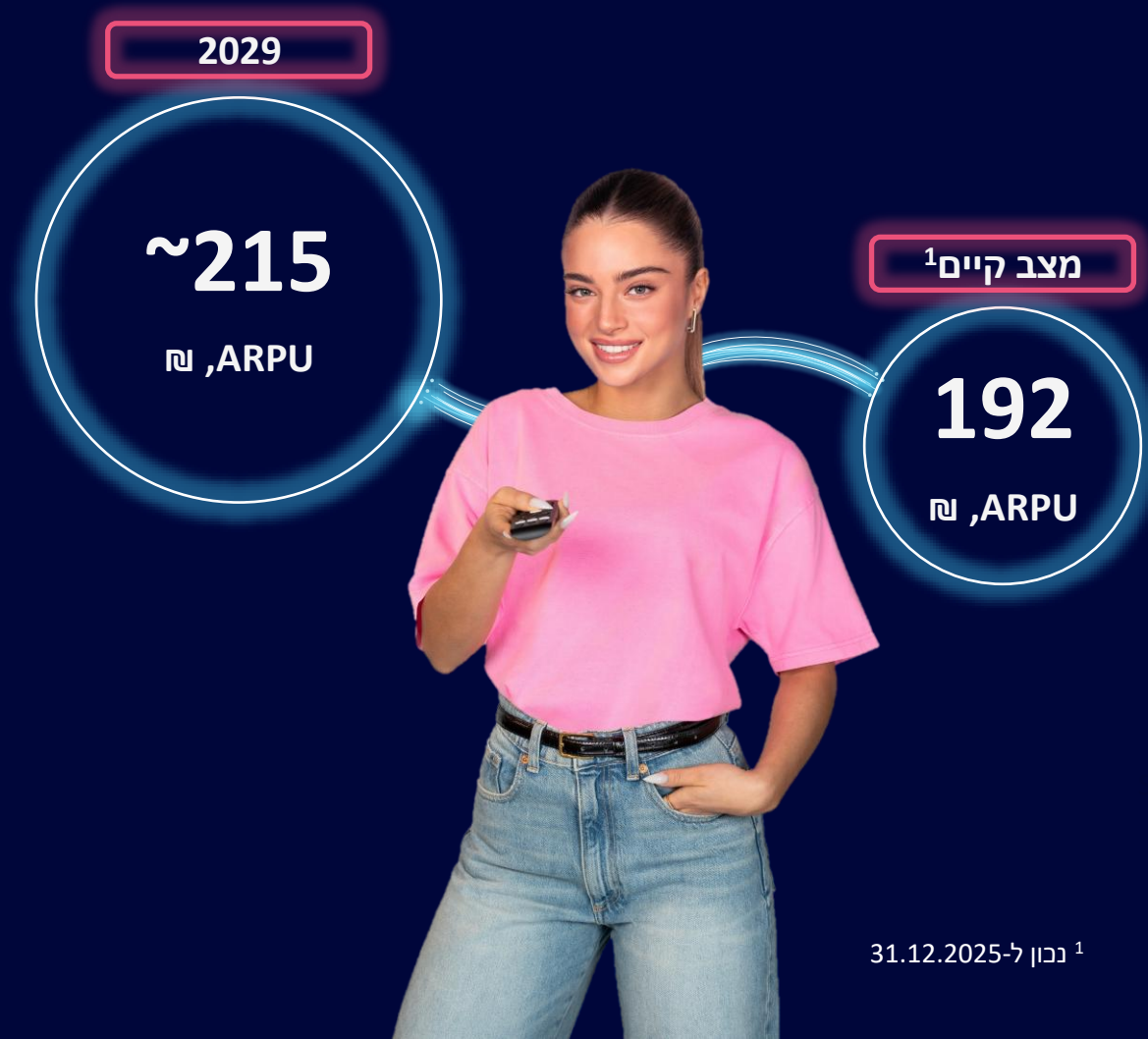


yes.

הגדלת ה-ARPU ע"י שמירה על תוכן
פרימיום וחויית לקוח יוצאת דופן



yes.





8 בינלאומי
TECH

חברת ICT היברידית המציעה פתרונות עסקיים חדשניים בתחום ה-IT והתקשורת

הרחבת שירותי B2B ממוקדים באמצעות
צמיחה אורגנית לצד מיזוגים ורכישות



שירותי הגנת
סייבר



חוות
שרתים
(10MW)



שירותי
תקשורת



פתרונות
תוכנה



שירותי
אינטגרציה



שירותי
ענן ציבורי
וסוכני AI

סקירה עסקית¹

1.1b

הכנסות, ש"ח

535

עובדים

+20k

לקוחות

B-Tech מציעה שירותים מקצה לקצה בתחומי סייבר וענן, תוך שיתוף פעולה עם חברות מובילות



שירותי ענן

ניהול
ופיקוח

חיבוריות
לענן

אספקת
חיבור ישיר

שיתופי פעולה



אבטחת סייבר

הגנה ומענה
לאירועי סייבר

פתרונות
קצה

ניהול מערכות
רשת

שיתופי פעולה



4

ESG

ESG

יעדי ה-ESG משולבים בכל היבטי האסטרטגיה והתפעול של החברה



Environmental



אפס פליטות גז
יעד לשנת 2050,
ניהול פליטות עקיפות



צי רכבים ירוק
70% היברידי, מוכנות
לשינויי אקלים



מחזור
הכפלה
ל-180 טון



יעילות אנרגטית
20% חסכון,
שיתוף אתרי 5G

Social



מגדר
ייצוג 40% נשים בדירקטוריון
עד 2030, חתימה על WEP



גיוון
יעד 20% עד
2030



דיגיטציה
85% סיבים, הובלה
ב-5G, צמצום פערים



תמיכה
עמידה בתקני סייבר,
סיוע בעת מלחמה

Governance



דירוג
Platinum+, MSCI
דיווחי AA, GRI



אתיקה
הוגנות ומאבק
בשחיתות



שרשרת אספקה
סטנדרטים אתיים
לספקים



ציות רגולטורי
פיקוח
ושמירה על תקנות