

# IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR – DECEMBAR 2011.

Distribuciona lista:

e: [www.tigar.com](http://www.tigar.com)  
p: članovi Upravnog odbora  
članovi Nadzornog odbora  
arhiva

Ključne reči: TIGAR, IZVEŠTAJ, POSLOVANJE, 2011		Oznaka dokumenta
		<b>IZ.P.11/04</b>
Datum: 23.04.2012.	Autor: Jelena Petković	Odobrio: Dragan Nikolić



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

## SADRŽAJ

<b>UVODNE NAPOMENE .....</b>	<b>4</b>
<b>OCENA POSLOVANJA U 2011. GODINI.....</b>	<b>5</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>7</b>
1.1. OPŠTI PODACI.....	7
1.2. ORGANIZACIONA STRUKTURA .....	7
1.3. REALIZACIJA INVESTICIONIH PLANOVA .....	8
<b>2. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA I OSTVARENA PROIZVODNJA.....</b>	<b>9</b>
2.1. STRUKTURA PROIZVODNOG I PRODAJNOG PROGRAMA .....	9
2.2. STRATEGIJA NASTUPA NA TRZISTU ROBA I USLUGA.....	13
2.3. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA U 2011. GODINI .....	13
2.4. KRETANJE CENA KLJUČNIH REPROMATERIJALA .....	16
2.5. OSTVARENA PROIZVODNJA.....	16
<b>3. OSTVARENI FINANSIJSKI POKAZATELJI ZA 2011.....</b>	<b>18</b>
3.1. KLJUČNI POKAZATELJI ZA MATIČNO PREDUZEĆE TIGAR AD .....	18
3.2. KLJUČNI POKAZATELJI NA KONSOLIDOVANOM NIVOU.....	18
3.3. TIGAR AD MATIČNO PREDUZEĆE.....	21
3.4. KONSOLIDOVANI FINANSIJSKI REZULTAT .....	22
3.5. KLJUČNI FINANSIJSKI REZULTATI ZAVISNIH PREDUZEĆA.....	24
3.6. TIGAR OBUĆA.....	25
3.7. TIGAR TEHNIČKA GUMA .....	26
3.8. TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI .....	27
3.9. TIGAR EUROPE UK.....	28
3.10. TIGAR AMERICAS - USA.....	29
3.11. TIGAR MONTENEGRO – CRNA GORA .....	29
3.12. TIGAR TRADE – REPUBLIKA SRPSKA .....	30



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

3.13. TIGAR PARTNER – MAKEDONIJA .....	30
3.14. TIGAR POSLOVNI SERVIS .....	31
3.15. TIGAR UGOSTITELJSTVO.....	32
3.16. TIGAR INCON.....	33
3.17. SLOBODNA ZONA PIROT .....	34
3.18. OSTALA USLUŽNA PREDUZEĆA – ZBIRNO .....	35
<b>4. RASPOLAGANJE NEKRETNINAMA I PRAVNA ZAŠTITA.....</b>	<b>36</b>
4.1. NEKRETNINE .....	36
4.2. SUDSKI SPOROVI .....	39
<b>5. POLOŽAJ NA TRŽIŠTU KAPITALA, DIVIDENDNA POLITIKA .....</b>	<b>40</b>
<b>6. ODRŽIVI RAZVOJ .....</b>	<b>43</b>
6.1. ZAPOSLENI.....	43
6.2. SISTEM KVALITETA.....	45
6.3. ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE, BEZBEDNOST I ZDRAVLJE ZAPOSLENIH .....	46
6.4. INTELEKTUALNA SVOJINA .....	49
6.5. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE .....	51
6.6. DRUŠTVENA ODGOVORNOST .....	53
6.7. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE .....	56
<b>7. UPRAVLJANJE .....</b>	<b>57</b>
<b>8. NAJZNAČAJNIJI POSLOVI SA POVEZANIM LICIMA U 2011. GODINI.....</b>	<b>59</b>
<b>9. ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ .....</b>	<b>60</b>
<b>10. PREDNOSTI I RIZICI .....</b>	<b>61</b>
10.1 PREDNOSTI .....	61
10.2. RIZICI.....	64
<b>11. NAJVAŽNIJI POSLOVNI DOGAĐAJI KOJI SU NASTUPILI NAKON PROTEKA POSLOVNE 2011. GODINE.....</b>	<b>67</b>

	<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.</b>	Oznaka dokumenta
		<b>IZ.P. 11/04</b>

## UVODNE NAPOMENE

Forma Izveštaja za 2011. godinu urađena je u skladu sa članom 50. Zakona o tržištu kapitala koji reguliše sadržinu Godišnjeg izveštaja o poslovanju društva, tako da pored prikaza razvoja i rezultata poslovanja društva, a naročito finansijskog stanja u kome se društvo nalazi i procenu stanja imovine, što je sve bilo sadržano i u prethodnim izveštajima, sadrži :

- opis očekivanog razvoja društva u narednom periodu, promene u poslovnim politikama društva, kao i glavne rizike i pretnje kojima je poslovanje društva izloženo;

- sve važne poslovne događaje koji su nastupili nakon proteka poslovne godine za koju se izveštaj priprema;

- sve značajnije poslove sa povezanim licima;

- aktivnosti društva na polju istraživanja i razvoja;

S obzirom na to da u 2011. društvo nije sticalo sopstvene akcije, izveštaj ne sadrži informacije u vezi sa transakcijama sopstvenim akcijama.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

## OCENA POSLOVANJA U 2011. GODINI

U 2011. godini nastavljen je rast inostrane tražnje, što je bio pokazatelj nastavka procesa izlaska iz krize pre svega razvijenih zemalja, ali su negativna kretanja u realnom sektoru i na finansijskim tržištima Srbije nastavljena, uključujući i pad domaće tražnje. Kreditna aktivnost banaka bila je orijentisana na kratkoročno finansiranje sa mesečnim i kvartalnim ratama ili revolving osnovi, delom zasnovano na potraživanjima od kupaca u zemlji i inostranstvu, uključujući izdate akreditive ino kupaca i delom na hipotekama. Zbog izostanka dugoročne linije za finansiranje trajnog obrtnog kapitala iz Apexa IV, u 2011. godini društvo je za finansijsko premošćavanje koristilo emisije kratkoročnih obveznica. Način finansiranja uticao je na visoke troškove finansiranja, kao i na troškove nabavke zbog većeg učešća kupovine materijala od trgovačkih firmi u Evropi u odnosu na direktne kupovine u zemljama proizvođača.

Društvo je razvoj programa obučne stavilo u prvi prioritet i u razvojnom smislu i smislu usmeravanja ukupnih resursa, uključujući i finansijske resurse. Izvoz obučne povećan je za 9 %, dok je prodaja na domaćem tržištu bila niža za 7%. Program je u izvozu, prema plasiranim orderima, imao mogućnosti da ostvari značajno veći rast, ali je postojalo ograničenje u nivou raspoloživog trajnog obrtnog kapitala za finansiranje rasta, a na domaćem tržištu prodaja je bila ograničena platežnom sposobnošću kupaca, što je imalo za rezultat manji obim prodaje, ali sigurnu naplatu. Tigar Tehnička guma ostvarila je rast prihoda od prodaje od 18%, ali je taj procenat rasta bio nedovoljan za pozitivno poslovanje. Hemijski proizvodi, zbog neučestvovanja na tenderima za boje za puteve, u toku prošle godine imali su pad prihoda od prodaje, ali se to nije značajno negativno odrazilo na rezultat. Nedostatak komplementarnih proizvoda, posebno guma, uticao je na smanjenje prihoda od distribucije tog programa, što je na kraju rezultiralo ostvarenjem rasta u izvozu od 10 %, ali je konsolidovani prihod od prodaje, koji uključuje i prodaju preduzeća u inostranstvu, bio na nivou 2010. godine. U programu obučne, za razliku od 2010, kada su novi kupci učestvovali u izvozu sa 20%, prodaja je u 2011. bila usmerena prema postojećim kupcima, dok je 20% prodaje tehničke gume bilo realizovano novim kupcima. Plan prodaje za 2012, u programu obučne, zasnovan je na postojećoj bazi kupaca, što ostavlja značajan prostor za rast u odnosu na plan, u zavisnosti od uslova. U programu tehničke gume planirano je da polovina prodaje bude realizovana preko novih kupaca. Program hemijskih proizvoda je, u ovoj godini, vratio proizvodnju boja za puteve, zahvaljujući, pre svega, visokim referencama u delu kvaliteta. Distribucija guma će, kao i prošle, i tokom tekuće godine, najvećim delom zavisiti od nivoa snabdevenosti.

Prošla godina bila je karakteristična po visokom rastu berzanskih cena ključnih sirovina, koje su u prvoj polovini godine dostizale istorijski maksimum, da bi od poslednjeg kvartala nastupio opadajući trend, ali sa daljim oscilacijama. Na rast cena reagovano je dva puta u toku godine povećanjem cena gotovih proizvoda u izvozu, u proseku deset odsto u januaru i junu, a u toku godine bilo je više korekcija manjeg nivoa na domaćem tržištu.

U 2011. godini društvo je nastavilo sa značajnim ulaganjima u razvoj novih grupa proizvoda da bi zadržalo lidersku poziciju u segmentima tržišta gde je prisutno, kao i u razvoj novih i alternativnih materijala, pre svega u cilju poboljšanja performansi proizvoda, dok je optimizacija cene koštanja bila vezana za rast produktivnosti.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

Matična kompanija Tigar a.d. ostvarila je ukupan poslovni prihod od 4,143 miliona dinara, poslovni rezultat od 11 miliona dinara, profit pre oporezivanja od 152 miliona dinara i neto profit od 122 miliona dinara.

Na konsolidovanom nivou, ostvaren je ukupan poslovni prihod od 5.2 milijarde dinara, prihod od prodaje od 4.3 milijarde i pozitivan poslovni rezultat od 13 miliona dinara. Prihod od prodaje je na nivou 2010. godine. Ostvareni ukupan bruto gubitak na kraju godine je 236 miliona dinara. Na konsolidovanom nivou vrednost ukupne imovine iznosi 8.9 milijarde dinara, od čega je fiksna imovina 5.1 milijarde dinara, a obrtna imovina 3.8 milijarde dinara, ukupno 8,9 milijardi dinara. Vrednost ukupnog kapitala na konsolidovanom nivou iznosi oko 3 milijarde dinara. Razlika u neto rezultatu na nivou matičnog preduzeća i konsolidovanom rezultatu, pre i posle oporezivanja nastaje zbog razlike u finansijskim i ostalim prihodima. Prvo dividenda se na konsolidovanom nivou isključuje kao interni prihod. Drugi razlog umanjenja rezultata je po osnovu ostalih prihoda zbog razlike u vredovanju sredstava na nivou pojedinacnog i konsolidovanog rezultata. Ista situacija bila je 2009 godine nakon što je prodato zadnjih 10% udela Tigra ad u Tigar Tyresu. 2009. godine, izraženo u 000 dinara ostali prihodi u bilansu Tigra ad bili su izraženo u 000 dinara 688,343 dok su u konsolidovanom bili 327,820 što je imalo negativan efekat na krajni rezultat te godine od 361 miliona dinara.

Globalna ocena poslovanja u 2011. godini jeste da je nastavljen trend rasta tražnje na inostranom tržištu, za razliku od domaćeg. Veće narudžbine kupaca od ostvarenog prihoda od kupaca pokazuju da kompanija ima stabilnu i perspektivnu tržišnu poziciju, ali da valorizacija ukupnih potencijala podrazumeva obezbeđenje dovoljnog nivoa trajnog obrtnog kapitala za finansiranje rasta.

Iako kompanija nije u 2011. ostvarila planske ciljeve, poslovanje se odvija prema predviđenom planu, koji podrazumeva da nakon perioda investiranja u zgrade i opremu, dolazi period investiranja u razvoj proizvoda i tržišta, a posle toga i period pune komercijalizacije i rasta proizvoda, po osnovu rasta prodaje i proizvodnje, uz zadržavanje nivoa fiksnih troškova. U oblasti industrije prosečan period koji je potreban da bi se od projektovanja novih kapaciteta dostigla puna komercijalizacija je dve do četiri godine, s tim što ne treba izgubiti iz vida da se ceo proces odvijao u uslovima globalne svetske ekonomske krize.

Predsednik UO Tigar a.d.

Dragan Nikolić



## IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.

Oznaka dokumenta

IZ.P. 11/04

### 1. UVOD

#### 1.1. OPŠTI PODACI

**Poslovno ime:** Akcionarsko društvo "Tigar" Pirot  
U daljem tekstu Tigar / Društvo / Holding

**MB:** 07187769

**Web site:** [www.tigar.com](http://www.tigar.com)

**Delatnost:** Holding poslovi

**Broj akcionara:** 31/12/2011 4,530

**Vrednost imovine:** 31/12/2011 (000 din) 7,421,327

**Sedište:** Nikole Pašića 213, 18300 Pirot

**PIB:** 100358298

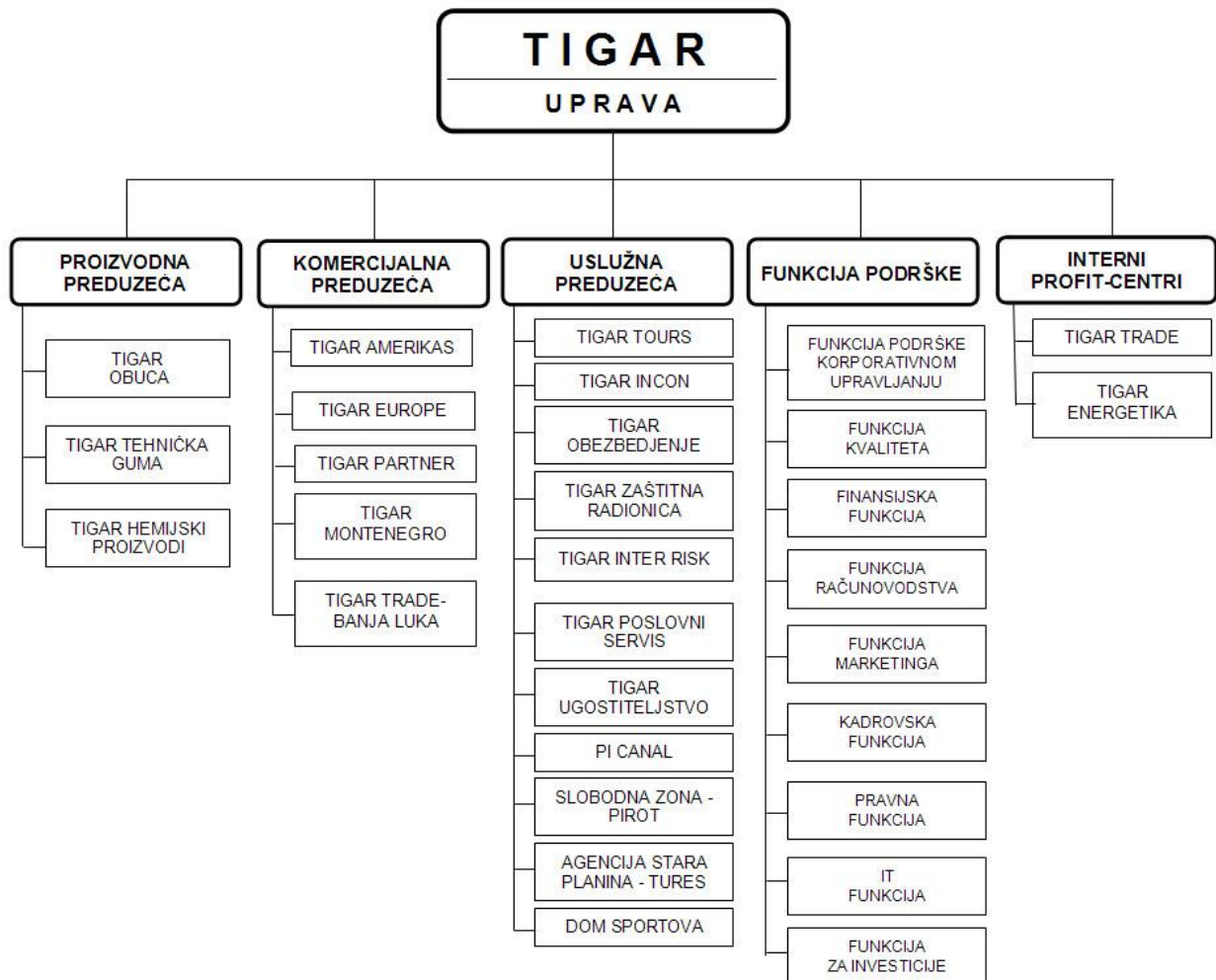
**Broj rešenja:** RegistarSKI uložak br 1-1087

**Broj zaposlenih:** 31/12/2011 1,904

**Ukupan kapital:** 31/12/2011 (000 din) 2,884,851

**Kapitalizacija:** 31/12/2011 (000 din) 883,288

#### 1.2. ORGANIZACIONA STRUKTURA





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

U maju 2011.godine zavisno preduzeće Tigar Trade pripojen je Tigru a.d. kao poseban profitni centar, bez promena u internoj organizaciji. Ovom promenom stvoreni su uslovi da se svi poslovi eksterne prodaje, marketinga, nabavke i logistike u Srbiji koncentrišu u matičnoj kompaniji, što je značajno podiglo i prihode i protok keša. U ovakvom sistemu organizacije matična kompanija se zaduživala u delu obrtnog kapitala za ceo sistem, dok su Tigar Obuća i Tigar Tehnička guma imale dug isključivo po investicionim kreditima. Ostala preduzeća nisu se zaduživala ni po kom osnovu, izuzev Poslovnog servisa za lizing vozila. Na ovaj način ukupan teret finansiranja obrtnog kapitala je koncentrisan na matično preduzeće. Planom nisu predviđene nove organizacione promene, ali je realno da u toku planskog perioda dođe do povezivanja nekih celina koje su sada smeštene u okviru fabrika, kao što su investicije, održavanje, razvojne aktivnosti u delu materijala sa laboratorijom, uključujući i pripreme aktivnosti na izgradnji kapaciteta za proizvodnju polufabrikata. U programu tehničke gume, na osnovu pregovora iz 2011. treba da bude realizovano zajedničko ulaganje u delu proizvodnje presovanih proizvoda, što može da dovede do vertikalnog širenja holdinga, kroz organizaciju zajedničkog preduzeća Tigar Tehničke gume kao zavisnog preduzeća Tigra a.d. i stranog partnera.

### 1.3. REALIZACIJA INVESTICIONIH PLANOVA

U toku 2011. godine izvršena su sledeća ulaganja u infrastrukturne investicije:

u hiljadama RSD	Nabavka osnovnih sredstava i nematerijalnih ulaganja I-XII 2011.
Tigar Tehnička guma	92,235
Tigar Hemijski proizvodi	20,592
Tigar Obuća	283,260
Uslužne delatnosti	22,120
Tigar a.d.	176,766
<b>Ukupno</b>	<b>594,974</b>

Nakon visokog nivoa ulaganja u periodu 2007-2010, nivo investiranja je smanjen i sveden je najvećim delom na razvoj proizvoda, uključujući i nove alate i kalupe, određena poboljšanja u proizvodnom procesu, kao i na adaptaciju i rekonstrukciju dela postojećih prodajnih objekata, otvaranja novih prodajnih objekata i najneophodnija ulaganja u delu logistike. Zbog nedostatka adekvatnih izvora finansiranja svi veći infrastrukturni projekti, među kojima je najveći projekat kolekcije i reciklaže guma, prolongirani su u naredni planski period, tako da je od značajnih infrastrukturnih investicija planom obuhvaćena samo investicija u preseljenje programa hemijskih proizvoda na lokaciju Tigar III a. U toku godine nije bilo većeg investiranja u razvoj tržišta, što ima za posledicu mali procenat učešća tržišta van EU, na kome dominiraju veliki kupci i prodaja sopstvenih brendova na tržištima gde Tigar ima svoje trgovačke kompanije, uključujući i tržište regiona. Princip finansiranja bio je da se nematerijalna ulaganja u razvoj pre svega proizvoda finansirao iz tekućeg keša, a nije bilo inrastrukturnih investicija, s obzirom na to da su za njihovo finansiranje bila potrebna dugoročna kreditna sredstva.





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

## **2. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA I OSTVARENA PROIZVODNJA**

### **2.1. STRUKTURA PROIZVODNOG I PRODAJNOG PROGRAMA**

**Struktura proizvodnog i prodajnog programa u 2011. godini bila je sledeća:**

#### **Program obuće**

Aktuelni program Tigar Obuća d.o.o. obuhvata sledeće grupe proizvoda:

- *Zaštitna obuća*
- *Radnička obuća*
- *Sportska obuća*
- *Modna obuća*
- *Dečija obuća*
- *Niska obuća*

Gumena obuća obuhvata širok spektar proizvoda najrazličitije namene, koji se izrađuju u velikom broju standardizovanih modela, u skladu sa definisanim ekološkim standardima, što obezbeđuje minimalno zagađenje radne i životne sredine na kraju eksploatacionog veka.

Ovi proizvodi imaju opštu, posebnu i specijalnu namenu (za primenu u domaćinstvu, poljoprivredi, zdravstvu, za lov, ribolov i rekreaciju; za rad u specifičnim uslovima, ili u uslovima kada postoje, kao obaveza za ispunjenje, posebni zahtevi zaštite stopala i noge...). Gumena obuća anatomski je dizajnirana tako da obezbeđuje maksimalno moguću udobnost pri dužoj upotrebi (pravilan raspored mase-sile oslanjanja, normalnu cirkulaciju...). Primenom adekvatnih materijala sprečavaju se razvoj bakterija i eventualne infekcije. U zavisnosti od namene, ova obuća štiti nogu od kiše, snega, toplote, hladnoće i spoljnih uticaja, od prljavštine i blata, od najrazličitijih hemijskih agenasa (kiselina, baze, ulja...), od mehaničkih povreda i pruža zaštitu od klizanja. Konstrukcija modela obezbeđuje odgovarajuću dinamičku fleksibilnost, uz istovremenu stabilnost noge i stopala pri eksploataciji.

Kvalitet i karakteristike ulaznih materijala i sirovina i kvalitet gotove obuće, definisani su odgovarajućim tehničko-tehnološkim specifikacijama, u skladu sa međunarodnim standardima i specifičnim zahtevima pojedinih tržišta i kupaca.

Pored off take proizvodnje u izvozu, kada se proizvodi rade pod brendom kupca, zaštitna obuća izrađuje se i pod brendom Tigar i Century, u modnom programu kao Maniera, u dečijem kao Brolly, a u ostalom programu kao Tigar. U cilju dopune ponude, u radnjama Bottega nudi se uvozna italijanska obuća.

#### **Program Tehničke gume**

*Proizvodi od presovane gume.* Ove proizvode karakteriše izuzetna izdržljivost, trajnost i savitljivost. Tigar Tehnička guma izrađuje proizvode od presovane gume za različite vrste industrije, građevinarstvo, saobraćajnu infrastrukturu i namensku proizvodnju. Ova grupa proizvoda obuhvata i gumiranje metalnih delova (cevi, ventile i sl.),

*Gumeni profili.* U zavisnosti od namene i potreba kupca, profili se proizvode u raznim preseccima i različitog kvaliteta. Tehnologija izrade omogućava proizvodnju profila za praktično sve namene. Tigar, u ovom trenutku, proizvodi više od 150 vrsta gumenih profila, koje kupci koriste kao zaptivače za alatne mašine, zaptivače za vrata i prozore, često u kombinaciji sa delovima od aluminijuma i PVC, zaptivače za hemijsku, tekstilnu i poljoprivrednu opremu i druge namene.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

*Creva.* Tigar Tehnička guma proizvodi širok asortiman creva od gume, creva ojačana tekstilom i savitljiva creva sa metalnom oprugom. Čelična opruga savitljivim crevima daje posebne mehaničke i elastične karakteristike, omogućavajući savijanje u svim pravcima, bez remećenja preseka. Creva se prvenstveno koriste u automobilima, bilo novim ili kao rezervni delovi (creva za hladnjake, na bazi vazduha i tečnosti). Neka creva izrađuju se od posebnih vrsta sintetičke gume, koja je otporna na toplotu, hladnoću i mineralna ulja.

*Kombinovani proizvodi i polufabrikati od gume.* Ovi proizvodi obuhvataju kablove prevučene gumom i izradu gumenih smesa, kao i kombinovane proizvode od metala i gume, amortizere za vozila, kao i odbojnice za šinska vozila i druge namene.

*Sportska oprema.* Tigar Tehnička guma proizvodi sportske rekvizite od gume i kože, kao što su lopte za profesionalne i rekreativne namene, tegovi sa gumenom prevlakom, kao i ostalu opremu i pribor za trening. Takođe, proizvodi "promotivne" lopte sa nazivom i logom krajnjeg korisnika. Oprema se prodaje kao Tigar brend, prvenstveno školama, sportskim klubovima i udruženjima.

*Proizvodi od gumenog granulata.* Proizvodi na bazi gumenog granulata različite finoće (od 0.5 do 5 mm) i vezivnog sredstva, sa ili bez završne obrade, u raznim bojama i oblicima, koriste se za oblaganje i zaštitu spoljnih i unutrašnjih površina (trgovi, trotoari, šetališta, parkinzi, dvorišta škola, obdaništa, vrtići, javne ustanove, hodnici sportskih dvorana, prostor oko bazena itd.) Lista gumenotehničkih proizvoda na bazi gumenih granulata, nastalih postupcima ekstrudovanja i presovanja, obuhvata gumene otirače, tepihe, odbojnice za razne namene (odbojnici na dokovima, na primer), gumenu galanteriju za auto-industriju, strunjače, gumene kaiševe, membrane, gumene cevi i još dosta toga. U ovu grupu proizvoda spadaju i gumene folije koje se koriste u građevinarstvu za zvučnu izolaciju, gumene podne pločice, ili veće podne obloge, gumene ploče za krovove, folije za izradu deponija itd. Izgled i performanse ovih proizvoda mogu se lako promeniti dodavanjem pigmentata i drugih aditiva mešavini gumenog granulata i tečnog poliuretanskog veziva.

Podloge za sportske terene imaju u osnovi gumenu matu različite debljine, u zavisnosti od namene terena. U zavisnosti od sporta kome je podloga namenjena, koristi se granulati različitih finoća i odgovarajući nivo završne obrade. Takođe, u zavisnosti od nivoa kvaliteta podloge i traženih osobina (za rekreativno bavljenje sportom, dečiji tereni, školska igrališta, profesionalni sport, teniski tereni, sportske hale, atletske staze, itd) prilagođava se i receptura traženim svojstvima (elastičnost, amortizacija udaraca, trenje, otpornost na atmosferske uticaje, itd). Sportski tereni sa ovakvom vrstom podloge imaju velike prednosti u odnosu na terene sa betonskom ili asfaltnom podlogom, jer su mekši, elastičniji, apsorbuju energiju skoka, udarca ili pada, imaju uniformnu površinu pa sportisti postižu daleko bolje rezultate, a povrede su znatno ređe i lakše. S obzirom na to da se radi o podlogama najnovije generacije, one su daleko trajnije i otpornije na sve vrste spoljnih uticaja, a njihova popravka je veoma jednostavna, ali i jeftinija.

### **Program Hemijskih proizvoda**

Proizvodni program fabrike Tigar Hemijski proizvodi čini paleta od preko 300 proizvoda razvrstanih u sledećim grupama :

*Materijali za horizontalno obeležavanje saobraćajnica,* gde spadaju boje za tankoslojno obeležavanje i metod tzv. „hladne plastike“.

*Samorazlivajući podovi* nalaze primenu kod zaštite i dekoracije podloga u industrijskim objektima, komercijalnim zgradama (magacini, prodajni prostori), bolnicama, objektima prehrambene industrije, i sl.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

*Can coatings* čini paleta proizvoda za zaštitu fasadnih limova (čeličnih i aluminijumskih), koji se koriste u građevinarstvu za oblaganje proizvodnih hala, magacinskih prostora, montažnih objekata i sl. Grupa proizvoda namenjena je industriji limene ambalaže. Ovaj program koristi se i za oblaganje limene ambalaže koja se proizvodi od aluminijuma ili „belog“ lima, odlikuje se velikom tvrdoćom, fleksibilnošću, a prema potrebi, i otpornošću na sterilizaciju. Ukoliko se u limenoj ambalaži pakuje prehrambena roba, ovi proizvodi se sertifikuju od strane odgovarajućih institucija.

*Antikorozijski premazi* čine grupu vazdušno-sušivih premaza, namenjenih zaštiti različitih tipova čeličnih konstrukcija, baziranih na alkidnim, modifikovanim alkidnim, vinil-akrilnim, epoksidnim, poliuretanskim i hlor-kaučuk tipovima veziva.

*Premazi namenjeni tržištu široke potrošnje i građevinarstvu* izrađeni su na bazi vodene disperzije, pigmentata, punila i aditiva. Koriste se za dekorativnu zaštitu zidova u enterijeru. Imaju odličnu pokrivnu moć i paropropustljivost, otporni su na prljanje i otiranje. Atestirani su na Institutu IMS DD, Beograd. Koriste se za dekoraciju i zaštitu fasadnih zidova izgrađenih od produženog maltera, betona, opeke, iverice i sl. Visok sadržaj veziva omogućuje odličnu adheziju na svim građevinskim podlogama, kao i izrazitu otpornost na dejstvo vode i atmosferilija. Izborom kvalitetnih pigmentata postignuti su velika pokrivna moć i belina. Program premaza obuhvata premaze za drvo, kao i premaze za metal.

*Proizvodni program lepila* je podeljen u sledeće grupe: lepila za tržište široke potrošnje i građevinarstvo, industrijska lepila i lepila specijalne namene. Grupu industrijskih lepila čine lepila za obućarsku, grafičku, industriju nameštaja i drvenu industriju. Poseban proizvod u ovoj grupi je lepilo za sisteme transportnih traka u rudarstvu, specijalnih karakteristika, koji obezbeđuje slepljivanje i puštanje opterećene trake u pogon, u kratkom vremenskom periodu (oko 1 sat posle slepljivanja). Ovaj tip lepila je, poslednjih godina, dobio primenu i kod postupaka oblaganja pogonskih bubnjeva transportnih sistema gumom.

### **Komplementarni programi**

Komercijalna preduzeća u sastavu Tigar a.d, pored proizvoda iz proizvodnog asortimana fabrika, prodaju i široku gamu komplementarnih proizvoda, u okviru koje su najvažnije sledeće grupe proizvoda :

- Gume i ostali proizvodi za vozila

Kroz prodajnu mrežu komercijalnih preduzeća obavlja se prodaja guma i rezervnih delova za automobile.

Kod prodaje na domaćem tržištu primenjuje se multibrend i multiproduct strategija, dok preduzeća u inostranstvu prodaju isključivo gume Tigar brend, koje proizvodi fabrika Tigar Tyres.

Na domaćem tržištu, kroz mrežu servisa i maloprodajnih objekata prodaju se putničke, poluteretne i teretne gume grupe Michelin, gde spadaju i gume Tigar brend, Cooper i Continental, kao i gume drugih proizvođača, ali u značajno manjem obimu. U poljoprivrednom programu zastupljeni su brendovi koji se najvećim delom proizvode u zemlji – Ruma i Traya. Od komplementarnog programa za vozila zastupljena su ulja, akumulatori, auto-kozmetika, auspusi i slično, domaćih i ino dobavljača.

U specijalizovanom lancu Bottega, pored ženske i dečije modne obuće proizvodnje Tigar, prodaju se, u cilju održavanja sezone, italijanska modna ženska, muška i dečija kožna obuća.

U Tigrovoj prodajnoj – servisnoj mreži STOP & DRIVE, tokom 2011. godine, nuđene su sledeće vrste usluga:



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

*Vulkanizerske usluge*, gde spadaju montaža i demontaža točkova, balansiranje, provera pneumatika, provera ispravnosti i punjenje tečnim azotom.

*Auto-mehaničarske usluge*, gde spadaju reglaža trapa, provera ispravnosti kočnica, amortizera i trapa, zamena kugli, spona, amortizera, paknova i pločica, obrada diskova, čišćenje i dezinfekcija klima uređaja, zamena ulja, filtera ulja i filtera goriva, zamena amortizera.

*Usluge pranja vozila*

*Usluge praćenja i čuvanja guma*

Navedene usluge vrše se u stabilnim putničkim i teretnim servisima. Pored stabilnih, mreža raspolaže i mobilnim servisima koji su opremljeni za rad na terenu. Kao kompletna servisno – vulkanizerska radionica, mobilni servisi namenjeni su, prevashodno, za servisiranje korisnika koji na jednom mestu imaju više vozila, kao i za intervencije na putevima.

### **Ostale usluge**

Pored proizvodnih programa Tigrovih fabrika i navedenih komplementarnih programa, u zemlji posluju zavisna preduzeća u oblasti usluga, koja doprinose osnovnim delatnostima i pružaju kvalitetne usluge korporaciji, ali i lokalnom okruženju:

- Izgradnja, koja pruža sve vrste usluga u vezi sa izgradnjom i održavanjem objekata i infrastrukture, čije usluge prati inženjering grupa.
- Usluge u okviru Slobodne zone Pirot, koja predstavlja posebno određeni prostor gde se poslovanje obavlja bez plaćanja carine, PDV-a i određenih opštinskih naknada. Slobodna zona Pirot je akcionarsko društvo, čiji je većinski vlasnik Tigar a.d. Među ostalim akcionarima je Opština Pirot. Slobodna zona Pirot nalazi se u sklopu pirotske industrijske zone, na 7ha 65a i 45 m<sup>2</sup> infrastrukturno opremljenog zemljišta, a režim SZ je na 65 ha 21a 26m<sup>2</sup>, sa sopstvenim kolosekom i 50 telefonskih linija. U Slobodnoj zoni Pirot posluje 75 preduzeća, od čega 45 inostranih. Pored poreskih i ostalih pogodnosti, preduzeća unutar zone kvalifikuju se za subvencije za uređenje građevinskog zemljišta. U Srbiji, ovi povoljni uslovi sada postoje samo u Slobodnoj zoni Pirot, gde se mogu ostvariti 25% niži troškovi poslovanja nego na drugim lokacijama u zemlji.
- Transport, koji pruža sve vrste usluga drumskog prevoza, uključujući i domaću i međunarodnu špediciju, zatim usluge ugovorenog ili poverenog međugradskog transporta roba, kao i usluge održavanja vozila.
- Proizvodnja hrane za interne potrebe Tigar a.d. i Tigar Tyres-a, ali i za eksterno tržište, kao i usluge smeštaja i ugostiteljske usluge turistima, poslovnim ljudima, delegacijama, sportskim ekipama .
- Zaštitna radionica, koja je formirana da jednim delom angažuje radnike sa smanjenom radnom sposobnošću, bavi se sakupljanjem i preradom sekundarnih sirovina, a ima i određene prateće aktivnosti.
- Delatnost u oblasti emitovanja radio i TV programa, telekomunikacija, istraživanja tržišta i anketiranja javnog mnjenja, kao i usluge ekonomske propagande, odnosa sa javnošću i izdavaštva.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

## 2.2. STRATEGIJA NASTUPA NA TRŽISTU ROBA I USLUGA

Strategija nastupa na tržištu podrazmevala je:

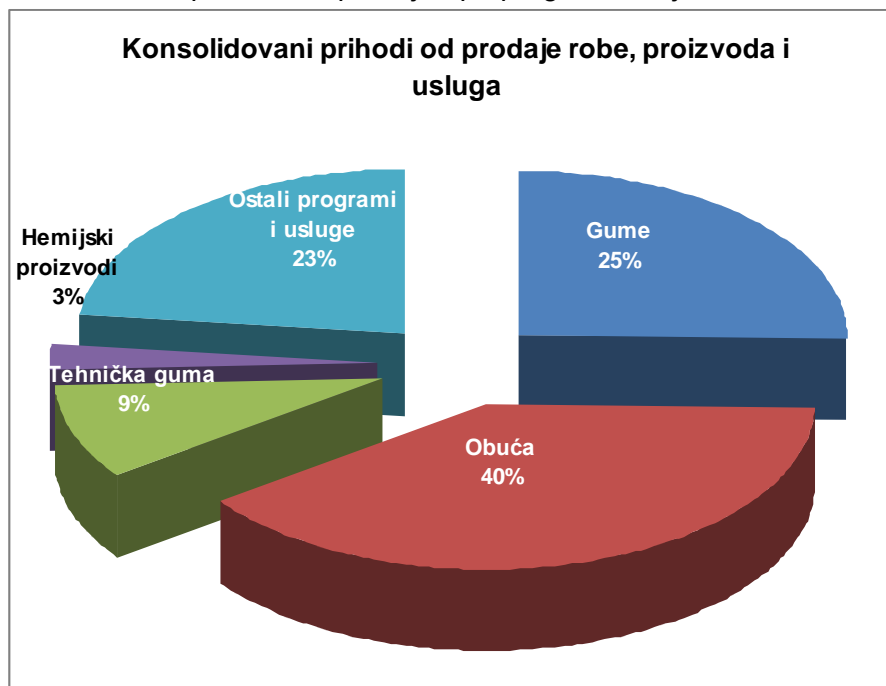
- Rast obima kroz povećanu prodaju postojećih programa, kupaca i tržišta i kroz uvođenje novih
- Konstantnu promene strukture miksa proizvoda, kroz orijentaciju na proizvode visoke složenosti
- Izvoz kao dominantan oblik prodaje proizvoda Tigrovih fabrika
- Rast prodaje sopstvenih brendova, posebno u izvozu
- Uvođenje novih metoda prodaje, kao što je internet prodaja
- Rast prodaje krajnjim korisnicima guma, obuće i drugih komplementarnih roba na tržištu Srbije
- Očuvanje postignutog obima prodaje guma i ostalih komplementarnih roba preko preduzeća u inostranstvu
- Rast prihoda od vršenja eksternih usluga u servisima, oblasti izgradnje i u okviru Slobodne zone Pirot
- Zadržavanje internih usluga na nivou potreba sistema Tigra a.d. i Tigar Tyres

## 2.3. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA U 2011. GODINI

### UKUPNI EKSTERNI PRIHODI

U 2011. ostvareni su ukupni konsolidovani eksterni prihodi od prodaje roba i usluga u iznosu od 4,3 milijarde dinara.

Struktura ostvarenih eksternih prihoda od prodaje, po programima je sledeća:



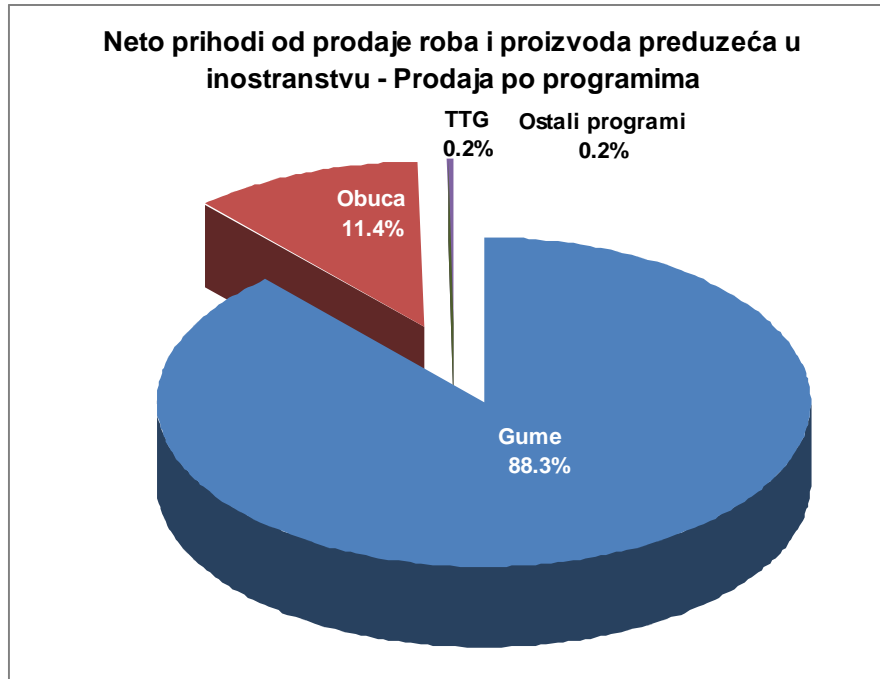


**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

**PRIHOD OD PRODAJE ROBA PREDUZEĆA U INOSTRANSTVU**



**PRIHOD OD PRODAJE PROIZVODA I ROBA U SRBIJI I IZ SRBIJE:**

<i>Neto prihodi od prodaje roba i proizvoda u Srbiji 000 din</i>	<i>2009.</i>	<i>2010.</i>	<i>2011.</i>
<b>Prodaja po grupama proizvoda</b>			
<b>Ukupni prihodi od prodaje guma</b>	<b>433,915</b>	<b>311,323</b>	<b>166,399</b>
<b>Unutrašnje gume</b>	<b>15,847</b>	<b>11,071</b>	<b>4,057</b>
<b>Obuća Tigar</b>	<b>1,039,679</b>	<b>1,634,536</b>	<b>1,711,713</b>
- Domaće tržište	301,538	387,399	358,684
- Izvoz	738,141	1,247,137	1,353,029
<b>Obuća ostalih proizvođača</b>	<b>13,176</b>	<b>28,210</b>	<b>18,519</b>
<b>Tehnička guma</b>	<b>185,073</b>	<b>334,986</b>	<b>394,426</b>
- Domaće tržište	155,079	264,604	287,721
- Izvoz	29,993	70,382	106,705
<b>Hemijski proizvodi</b>	<b>187,237</b>	<b>192,561</b>	<b>110,902</b>
- Domaće tržište	136,178	144,128	67,580
- Izvoz	51,059	48,433	43,322
<b>Komplementarni proizvodi</b>	<b>27,415</b>	<b>33,382</b>	<b>31,276</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,902,342</b>	<b>2,546,069</b>	<b>2,437,292</b>

Podaci iz tabela i grafikona pokazuju da je procenat rasta ukupnih prihoda najvećim delom proizašao iz rasta prihoda od prodaje obuće u zemlji i inostranstvu i distribucije guma.

Na smanjenje učešća prihoda od prodaje guma najveći uticaj imalo je smanjenje prihoda od prodaje guma na domaćem tržištu izazvano, pre svega, problemima u snabdevanju tokom cele godine i značajno nižom prodajom u poslednjem kvartalu od očekivane. Prodaja guma preko preduzeća u



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

inostranstvu, posebno preko Tigar Europa, bila je manja takođe zbog nedostatka guma. Okvirni ugovor sa Michelinom, koji je zaključen prošle godine, a važi do 2016, značajan je sa aspekta očuvanja obima prodaje guma preko preduzeća u inostranstvu, kao značajnog segmenta njihovog poslovanja, mada će orijentacija biti prema značajnom povećavanju učešća prodaje drugih programa, pre svega, Tigar Obuće i Tehničke gume. Uloga preduzeća u inostranstvu, posebno Tigar Europe i Tigar Americasa, u prodaji proizvoda iz programa obuće, pod sopstvenim brendovima, konstantno se intenzivira kroz aktivnosti pokrenute od 2010. godine, koje su podrazumevale pojačavanje marketinških aktivnosti, pokretanje web stranice, nastup na ino-sajmovima, otvaranje izložbenih prostora, kao i zakup magacinskog prostora, odakle treba da se realizuje prodaja, pre svega, prema srednjim i malim kupcima. Program obuće ima najveći procenat učešća u ukupnim konsolidovanim prihodima od prodaje, što je logično, s obzirom na nivo realizovanih ulaganja u zgrade i opremu, ali i u razvoj tržišta i novih proizvoda. Poseban kvalitet u prodaji obuće čine tri elementa. Prvi je formiranje grupe velikih kupaca koji proizvodnju za svoje lance snabdevanja koncentrišu na Tigar Obuću, garantujući sigurnost obima i visok rejting na tržištu. Drugi je povećanje prodaje sopstvenih brendova, gde pored brenda Tigar spadaju i Century, Forester, Firefighter, Maniera i Brolly. Treći je izlazak na nova tržišta, gde su od posebnog značaja zemlje centralne i istočne Evrope, SAD, Rusija i Australija, za koje fabrika ima potrebne sertifikate akreditovanih sertifikacionih kuća u ovim zemljama.

Industrijski deo programa Tehničke gume zabeležio je rast od 18 %, u odnosu na 2010. godinu, a ispunio plan na nivou od pedeset odsto. Glavni razlozi za neispunjenje plana jesu kašnjenje u puštanju pogona za osnovni program i gotove proizvode od gumenog reciklata. Fabrika za proizvodnju gotovih proizvoda od gumenog reciklata, od puštanja u rad, bila je orijentisana na prodaju kupcima koji su ranije kupovali od Bilgutexa u Danskoj i ostalim zemljama severne Evrope u izvozu, s obzirom na to da je potrebno izvesno vreme da kupci steknu sigurnost u isporuke i kvalitet proizvoda. Na domaćem tržištu i u regionu ova vrsta proizvoda nije bila značajnije prisutna, dok neki proizvodi namenjeni putnoj infrastrukturi i uređenju javnih površina nikada ranije nisu bili prisutni. U delu prodaje i marketinga dosta se radilo na prikazivanju i promociji novih grupa proizvoda velikim potencijalnim korisnicima, gde pre svega spadaju javna preduzeća, lokalne samouprave i državne institucije, ali i fizičkim licima.

U delu Hemijskih proizvoda nije došlo do očekivanog rasta izvoza, pre svega zbog krize u Grčkoj i zemljama u okruženju. Potrebe javnih preduzeća, posebno za bojom za puteve, kao i potrebe nekih drugih velikih korisnika bile su veće od nivoa ostvarene prodaje, ali zbog nesigurnosti ordera nije bilo saglasnosti da se materijali obezbede unapred, u skladu sa najavljenim količinama, a da se čekaju konkretni zahtevi za prodaju. Zbog toga su proizvedene i prodane količine svedene na minimum. U ovom programu smanjena je i proizvodnja za široku potrošnju, iz razloga nesigurne naplate, da se sredstva unapred ne vezuju u proizvode čija prodaja nije sasvim izvesna, imajući u vidu da je u 2011. generalno smanjena kupovina roba široke potrošnje. Interna proizvodnja odvijala se u skladu sa potrebama fabrike auto-guma, obuće i tehničke gume. Zbog svih problema vezanih za plasman ovih proizvoda, pokrenuta je izrada studije koja treba da pokaže obim i strukturu sa kojima ovaj program treba da nastavi rad nakon preseljenja na lokaciju Tigar III.

Prodaja ostalih programa, posebno obuće i komplementarnih proizvoda za automobile, bila je značajno iznad nivoa od prethodne godine i tu je realno očekivati dalji rast. U delu usluga servisa, pad u prodaji guma nije se u punoj meri odrazio na prihode od usluga servisa, mada je dosta kupaca koristilo usluge servisa i kad nije kupovalo gume, tako je pad prihoda od usluga servisa bio manji u odnosu na prethodnu godinu za 20%, što je pedeset posto bolje od rezultata ostvarenog u prodaji guma. Opšti pad kupovne moći stanovništva uticao je na procenat učešća u prihodima od prodaje, što se negativno odrazilo na rezultat. S druge strane, uslovio je prodaju na rate, što je uticalo na keš. S obzirom na opšta kretanja, najveći rast u ovom segmentu prodaje može se očekivati od obavezne zamene zimskih guma, ukoliko odgovarajuća uredba bude primenjena u toku 2012. godine.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

#### 2.4. KRETANJE CENA KLJUČNIH REPROMATERIJALA

Godinu 2011. karakterisao je veliki rast cena repromaterijala na svetskim berzama. Najveći trend rasta imali su ključni materijali kaučuci i pamuk koji je uticao na cenu tekstila, kao i energenti. Najveći trend rasta kaučuka bio je u toku prvog polugođa, dok je cena pamuka bila najveća u periodu mart – jun. Tigar je reagovao na rast cena materijala rastom cena gotovih proizvoda, korigujući cene dva puta u toku godine - na kraju januara i na kraju juna, u proseku za 10%. Zbog nemogućnosti potpunog vremenskog usklađivanja rokova nabavke sa proizvodnim ciklusom i ciklusom prodaje bilo je meseci kada je bilo neusklađenosti između cena materijala i gotovih proizvoda. Zbog nemogućnosti postizanja dogovora oko cena u jeftinijim segmentima, posebno je na italijanskom tržištu došlo da značajnog pada prodaje u prošloj godini. U periodima kada je postojao problem neprihvatanja prodajnih cena od strane kupaca u jeftinijim segmentima, alternativa je bila sniženje kvaliteta proizvoda kroz korišćenje jeftinijih materijala i promene tehnologije, što je procenjeno kao previše rizično i nije primenjeno. Problemi sa korekcijom cena najmanje su bili izraženi u skupljim segmentima. Velike oscilacije na tržištu materijala stvarale su probleme i u odnosima sa kupcima, jer Tigar nije u mogućnosti da automatski prati promene, nego to uvek može u periodu koji prosečno ne može biti kraći od jednog kvartala. Nedostatak trajnog obrtnog kapitala onemogućio je da se kupovinom većih količina nabavlja materijal u periodima kad su cene najveće, tako da je zbog usitnjene nabavke, u skladu sa raspoloživim sredstvima, kompanija bila maksimalno izložena oscilacijama na tržištu materijala. U 2011, kao i u prethodnim godinama, Tigar je nabavljao materijale od evropskih trgovaca, što je omogućavalo kratke rokove isporuke, ali po značajno višim cenama u odnosu na proizvođačke. Najveći deo repromaterijala za ovu vrste proizvodnje nabavlja se sa Dalekog istoka. Sredinom 2011. godine preko svoje firme u SAD Tigar Americas uspostavljeni su direktni odnosi sa proizvođačima važnih materijala na Dalekom istoku, što je značilo smanjenje troškova nabavke za dvadeset do četrdeset odsto. S druge strane, s obzirom na to da se radilo o početnoj saradnji, nabavka je realizovana najvećim delom avansno, što je produbilo probleme u delu keša. Tigar Americas nije imao potencijal da se zadužuje kod svoje banke, zbog nemogućnosti Tigra a.d. da ovo preduzeće dokapitalizuje u toku 2010. Ni tokom 2011. godine sa stranim bankama u Srbiji nije postignut dogovor o otvaranju akreditivnih linija, što je sve uticalo na smanjenje efekata direktne nabavke iz zemalja proizvođača.

#### 2.5. OSTVARENA PROIZVODNJA

Mesečni planovi proizvodnje rađeni su u skladu sa zahtevima prodaje.

Po programima ostvarena je sledeća proizvodnja, izraženo u tonama:

#### TIGAR OBUĆA

Proizvodnja ( tone )	januar - decembar		
	2009.	2010.	2011.
Niska obuća	366	260	280
Radnička čizma	851	828	704
Lovačka čizma	286	471	550
Ribarska čizma	47	57	38
Zaštitna čizma	211	237	215
Modna čizma	44	136	204
Dečja čizma	51	40	38
Kartonaža, đon, potpetice	15	25	17
<b>TOTAL:</b>	<b>1,870</b>	<b>2,054</b>	<b>2,047</b>





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04****PROGRAM TEHNIČKE GUME**

Proizvodnja ( tone )	januar - decembar		
	2009.	2010.	2011.
Eksterna valjara	210	935	351
Presovani proizvodi	62	121	67
Profili i cevi	179	308	172
Sportski program	17	51	32
Industrijsko gumiranje	21	102	121
Gotovi proizvodi od reciklata		1,157	600
<b>TOTAL:</b>	<b>489</b>	<b>2,674</b>	<b>1,343</b>

**PROGRAM HEMIJSKIH PROIZVODA**

Proizvodnja ( tone )	januar - decembar		
	2009.	2010.	2011.
Rudarstvo	41	67	55
Putna privreda	921	524	21
Železnica-AKZ	12.8	13	9
Metaloprerađivačka industrija	74	70	35
Građevinarstvo – podovi	13	64	27
Široka potrošnja i mala ind-ja	144	108	122
Proizvodnja za Tigar a.d.	110	118	7
<b>TOTAL:</b>	<b>1,315</b>	<b>964</b>	<b>276</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

### 3. OSTVARENI FINANSIJSKI POKAZATELJI ZA 2011.

#### 3.1. KLJUČNI POKAZATELJI ZA MATIČNO PREDUZEĆE TIGAR AD

Nekonsolidovani finansijski podaci Tigar a.d, u hiljadama dinara	Ostvarenje januar - decembar 2010.	Ostvarenje januar - decembar 2011.	% promene
Ukupna aktiva	6,171,359	7,421,327	20%
Kapital	2,800,749	2,884,851	3%
Poslovni prihodi	3,826,909	4,142,791	8%
EBIT	138,167	10,967	-92%
EBITDA	187,160	60,945	-67%
Finansijski prihodi	125,476	304,273	142%
Ostali prihodi	239,769	310,830	30%
Ukupni prihodi	4,192,154	4,757,894	13%
Neto prihod	48,105	121,996	154%
<b>Racia</b>			
Prinos na ukupni kapital (ROE)	1.72%	4.23%	146%
Prinos na ukupna sredstva (ROA)	0.78%	1.64%	111%
Racio tekuće likvidnosti	1.08	1.00	-7%
Stepen zaduženosti I	0.54	0.61	12%
Stepen zaduženosti II	1.20	1.57	31%
Neto profit/ukupan prihod	1.15%	2.56%	123%

#### 3.2. KLJUČNI POKAZATELJI NA KONSOLIDOVANOM NIVOU

Konsolidovani finansijski podaci Tigar a.d. u hiljadama dinara	Ostvarenje januar - decembar 2010.	Ostvarenje januar - decembar 2011.	% promene
Ukupna aktiva	8,220,552	8,903,643	8%
Kapital	3,393,665	3,096,122	-9%
Poslovni prihodi	5,160,882	5,236,328	1%
EBIT	271,285	12,934	-95%
EBITDA	424,323	176,919	-58%
Finansijski prihodi	72,209	108,672	50%
Ostali prihodi	74,505	237,660	219%
Ukupni prihodi	5,307,596	5,582,660	5%
Neto prihod	-57,121	-309,133	-441%

Neostvarenje planiranog rasta prodaje zbog nedovoljnog nivoa trajnog obrtnog kapitala koji je bio potreban za njegovo finansiranje, rast cena repromaterijala i energenata u toku godine, kao i nemogućnost da se troškovi radne snage i fiksni troškovi mesečno adaptiraju promenama u obimu proizvodnje uticali su na pogoršanje rezultata na poslovnom nivou. U delu ostalih prihoda i finansijskih prihoda na povećanje u odnosu na prethodnu godinu najviše je uticala transakcija sa Tigar Tyresom za deo imovine Tigra a.d. i Slobodne zone Pirost, čiji je Tigar a.d. većinski vlasnik i to za imovinu Tigra a.d. kroz transakciju sa imovinom Tigra a.d, a transakcija Slobodnom zonom kroz rast finansijskih prihoda po osnovu međuidivendi .



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

Pripajanjem Tigar Trade Tigru a.d, Tigar a.d. je preuzeo poslove prodaje, nabavke i logistike u zemlji i inostranstvu. U skladu sa opštom politikom finansiranja potreba za obrtnim kapitalom na nivou cele korporacije Tigar a.d. je preuzeo obaveze Tigar Trade i nastavio da povlači kredite za obrtna sredstva kako bi se kroz redovno izmirivanje obaveza, pre svega prema Tigar Obući, Tigar Tehničkoj gumi i Hemijskim proizvodima stvorili uslovi za nesmetano poslovanje, bilo kroz direktno finansiranje, bilo kroz korišćenja pozajmljenog kapitala za finansiranje obaveza prema dobavljačima. Takva politika finansiranja imala je za posledicu visoke troškove finansiranja, kao i više troškove nabavke zbog kupovine najvećeg dela materijala na tržištu Evrope, što je najvećim delom uslovalo da neto rezultat bude manji od prošlogodišnjeg. Izuzev fabrike hemijskih proizvoda, sve fabrike ostvarile su rast poslovnih prihoda, na osnovu rasta prihoda od prodaje. Rast prihoda ostvaren je kroz rast obima i kroz promenu strukture miksa proizvoda. Fabrika obuće imala je visoke troškove razvoja, koji su delom kapitalizovani. Rast cena repromaterijala na svetskom i domaćem tržištu, kao i promena strukture proizvodnje, gde se za složenije proizvode zahtevaju i skuplji materijali, uticala je na rast ukupnih troškova materijala.

Rast zarada kretao se u skladu sa inflacijom.

Finansiranje u 2011. karakterisalo je kratkoročno finansiranje iz kredita na bazi L/C, potraživanja ili kratkoročnih obveznica, bez odobravanja novih dugoročnih kredita, bilo za investicije, bilo za trajni obrtni kapital. Poseban problem u likvidnosti izazvan je činjenicom da su u toku godine počeli da se otplaćuju dugoročni krediti kod većine stranih banaka, što je uslovalo keš odliv od u proseku 750.000 evra vraćanja glavnice mesečno. Pad izloženosti kod stranih banka uslovio je rast izloženosti kod dela domaćih banaka, kao i povećanje broja emisija obveznica, posebno obveznica sa kratkim rokovima dospeća i visokim kamatnim stopama. Cele godine bilo je aktuelno moguće finansiranje kroz IV Apex EIB kredita. Zvanične aplikacije, kao i ostale kompanije, Tigar je podneo u oktobru 2011.godine, na ukupan iznos od 6,7 miliona evra. Poslovanje od datuma podnošenja aplikacije sa +/- 6,7 miliona evra dugoročnih sredstava namenjenih za finansiranje trajnog obrtnog kapitala značajno je povećalo složenost održavanja normalnog keš floa i uticalo na nivo povećanja kratkoročne zaduženosti, visoku cenu kapitala zbog korišćenja skupljih izvora, nedovoljnu finansijsku stabilnost zbog nepovoljne strukture izvora sredstava, kao i nemogućnost da se kroz nabavku iz zemalja proizvođača i kupovinu većih količina obezbedi niža cena materijala koji u ukupnim troškovima učestvuje sa preko 40%. Na kraju godine došlo je i do značajnog rasta kratkoročnih obaveza za preko tristapedest miliona, zbog toga što je deo kredita za obrtni kapital koji je bio odobren na rok od dve godine dospeo na naplatu u roku kraćem od godinu dana, što je pogoršalo racio tekuće likvidnosti. Relativno nizak kurs evra u toku godine uticao je na manje prihode iz izvoza, dok je rast na samom kraju godine doveo do smanjenja efekta pozitivnih kursnih razlika koji je samo na nivou matičnog preduzeća iznosio oko sedamdeset miliona.

Iako su rezultati u 2011. ispod plana i po pojedinim kategorijama ispod rezultata od prethodne godine, s obzirom na sve preduzete aktivnosti, nesporno su stvorene osnove za dalji rast, uz stagnaciju fiksnih troškova, što će sigurno rezultirati daljim rastom i poslovnog i neto rezultata u ovoj i narednoj godini, posebno što su investicije do 2013. najvećim delom vezane za ulaganja u produktivnost, kapacitete i kvalitet, kao i razvoj proizvoda i tržišta, a infrastrukturne investicije su, ili pomerene za period posle 2013, ili su vezane za obezbeđenje posebnih kreditnih aranžmana.

Obezbeđenje dugoročnih sredstava u toku 2012. godine i to 6,7 miliona evra iz kreditne linije EIB, do 10 miliona kroz izdavanje dugoročnih obveznica i 5 miliona kroz transakciju sa međunarodnim finansijskim organizacijama omogućilo bi realizaciju planova, smanjenje ukupne kreditne zaduženosti, otplatu kratkoročnim zaduživanjem bilo po osnovu kratkoročnih kredita, bilo po osnovu kratkoročnih obveznica, što bi značajno poboljšalo finansijsku stabilnost kroz promenu strukture izvora sredstava.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

### Relacije sa bankama

Banka INTESA je imala konstantan trend smanjenja do početka 2011. godine, kada se nekadašnjih pet miliona evra izloženosti svelo na 1,4 miliona. U toku godine nivo izloženosti je oscilirao, najveći je bio u toku leta, da bi na kraju godine bio smanjen za oko 2,6 miliona evra u odnosu na letnji period. Banka Intesa je aplicirala kod EIB- a za 2 miliona evra. Politika ove banke prema Tigru jeste da obezbedi 2 miliona evra iz kreditne linije EIB, da Tigar u toku godine vrati kratkoročne kredite koji nisu odobreni na bazi potraživanja ili L/C i da Banka nastavi da finansira Tigar na osnovu otkupa potraživanja ili L/C. Societe Generale Banka prati Tigar na stalnom nivou izloženosti između četiri i pet miliona evra i to je banka sa najkonzistentnijom politikom kada je u pitanju nivo izloženosti, ali i cena kapitala i bez oscilacija je u odnosu na Tigar kao klijenta. ERSTE Banka odobrila je 2010. godine dugoročni kredit na 2 miliona evra, na rok od 2 godine sa 6 meseci gejs perioda i otplatom u 18 mesečnih rata, od po 140.000 evra mesečno. U 2011. kredit je prešao u kratkoročni. Politika Banke je da do vraćanja ovog kredita ne povećava nivo izloženosti. HYPO Banka je do 2010. bila banka sa najvećim nivoom izloženosti prema Tigru, kako po osnovu kreditiranja obrtnog kapitala, tako i investicionog kreditiranja programa tehničke gume. Zbog promene politike unutar same banke, ovaj nivo izloženosti banka nije mogla da održi, ali je pokazivala maksimum kooperativnosti u pogledu podešavanja uslova i početkom marta je planirano da se ponovo razgovara oko usklađivanja rokova vraćanja postojećih kredita i novog zaduživanja na osnovu L/C i potraživanja, u zavisnosti od potreba Tigra kao klijenta. Nekadašnja izloženost od 5 miliona evra kod Unicredit banke svedena je na nulu. Politika ove banke je potpuno nejasna za Tigar kao klijenta, izuzev da Banka rešava neke svoje interne probleme krajnje rigidnom politikom prema klijentima. Tigar ima odobrenu kreditnu liniju od 1 milion evra sa depozitom od 0,5 miliona kod EFG Banke, koji treba da se vrati iz deviznih priliva do 30. juna 2012 godine. Ukoliko se realizuje transakcija sa dugoročnim sredstvima prema planu, Tigar bi ovaj kredit vratio ranije, jer sama linija blokira keš, imajući u vidu da se naplaćuje iz deviznih priliva a dinarski depozit miruje. EFG je aplicirala za Tigar a.d. 2 miliona evra kod EIB-a. Nekadašnja maksimalna izloženost od 1,5 miliona kod PBB otplaćuje se od polovine godine, kroz mesečne otplate postojećeg kratkoročnog kredita.

Prema Banci su u 2011. sprovedene posebne mere Narodne Banke Srbije tako da je smanjenje zaduženosti posledica situacije u samoj Banci. Srpska Banka je banka kod koje je došlo do najvećeg rasta nivoa izloženosti. Banka je orijentisana na finansiranje proizvođača i u okviru svojih mogućnosti pokazuje maksimalno razumevanje za klijenta. Banka je podigla limit prema Tigru na maksimalnih 7 miliona evra, u koji će biti uključeno i 2,7 miliona iz kreditne linije EIB. Dalja saradnja sa ovom bankom podrazumeva određeno smanjenje ukupnog nivoa izloženosti u okviru politike promene strukture izvora sredstava, kroz orijentaciju prema dugoročnim sredstvima. AIK Banka kreditiranje je zanovala na ugovorima i potraživanjima sa domaćim kupcima. Limit Banke u odnosu na Tigar je 3 miliona, s tim što će ukoliko se ukaže mogućnost kratkoročna zaduženost kod ove banke biti zamenjena dugoročnim izvorima finansiranja. Rad sa Dunav Bankom i Univerzal bankom uspostavljan je krajem 2011. godine, u cilju održavanja tekuće likvidnosti i trajaće dok postoji potreba za kratkoročnim zaduživanjem. Izdavanjem kratkoročnih obveznica u oktobru 2011, sa dospećem do kraja godine, bilo je planirano da se pokriju potrebe za kešom, do odobrenja EIB linije. S obzirom na to da do kraja godine linija EIB nije postala operativna, u decembru je Tigar iz tekućeg keša najvećim delom vratio 2,6 miliona kratkoročnih obveznica. Da bi se, s obzirom na prolongiranje odobrenja EIB linije, dužinu procedure za izdavanje dugoročnih obveznica i pregovora sa međunarodnim finansijskim organizacijama oko dugoročnog finansiranja održao potreban nivo likvidnosti, društvo će nastaviti sa emisijom obveznica dok se ne steknu uslovi za promenu strukture izvora sredstava, što podrazumeva emitovanje samo dugoročnih obveznica pod prihvatljivim uslovima.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04****3.3. TIGAR AD MATIČNO PREDUZEĆE**

BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.
Stalna imovina	2,900,089	3,226,938	3,640,676
Obrtna imovina	2,131,950	2,944,421	3,780,651
Odložena poreska sredstva			
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>5,032,039</b>	<b>6,171,359</b>	<b>7,421,327</b>
Kapital	2,790,539	2,800,749	2,884,851
Dugoročna rezervisanja i obaveze	209,074	652,611	767,027
Kratkoročne obaveze	2,030,290	2,714,626	3,764,835
Odložene poreske obaveze	2,136	3,373	4,614
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>5,032,039</b>	<b>6,171,359</b>	<b>7,421,327</b>

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	Ostvarenje januar-decembar 2009.	Ostvarenje januar-decembar 2010.	Ostvarenje januar-decembar 2011.
Poslovni prihodi	2,490,945	3,826,909	4,142,791
Poslovni rashodi	2,742,644	3,688,742	4,131,824
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-251,699</b>	<b>138,167</b>	<b>10,967</b>
Finansijski prihodi	162,358	125,476	304,273
Finansijski rashodi	192,140	273,347	439,446
Ostali prihodi	698,824	239,769	310,830
Ostali rashodi	245,030	156,701	34,361
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>172,313</b>	<b>73,364</b>	<b>152,263</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>			
Poreski rashod perioda	31,217	24,023	29,026
Odloženi poreski rashodi perioda	1,961	1,236	1,241
Odloženi poreski prihodi perioda			
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>139,135</b>	<b>48,105</b>	<b>121,996</b>

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	januar-decembar 2010.	januar-decembar 2011.
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	3,542,677	3,145,640
Odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	4,258,999	3,928,919
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	716,322	783,279
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	34,773	183,178
Odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	36,716	24,985
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		158,193
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	1,943	
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	395,839	567,622
Odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	39,048	6,133
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	356,791	561,489
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		
<b>NETO PRILIV GOTOVINE</b>		
<b>NETO ODLIV GOTOVINE</b>	<b>361,474</b>	<b>63,597</b>
<b>GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>559,376</b>	<b>227,195</b>
<b>POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>29,293</b>	
<b>NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>		<b>8,336</b>
<b>GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>227,195</b>	<b>155,262</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04****3.4. KONSOLIDOVANI FINANSIJSKI REZULTAT**

Konsolidovani bilans stanja Tigar ad (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12. 2011.
<b>AKTIVA</b>			
<b>STALNA IMOVINA</b>	<b>4,110,708</b>	<b>4,743,526</b>	<b>5,122,174</b>
Nematerijalna ulaganja	111,442	398,125	709,363
<b>Nekretnine, postrojenja i oprema i biološka sredstva</b>	<b>3,939,938</b>	<b>4,288,114</b>	<b>4,359,272</b>
Nekretnine, postrojenja i oprema	3,939,938	4,288,114	4,359,272
<b>Dugoročni finansijski plasmani</b>	<b>59,328</b>	<b>57,287</b>	<b>53,539</b>
Učešća u kapitalu	11,670	11,819	11,819
Ostali dugoročni finansijski plasmani	47,658	45,468	41,720
<b>OBRTNA IMOVINA</b>	<b>3,026,465</b>	<b>3,455,721</b>	<b>3,759,309</b>
Zalihe	1,442,628	1,823,646	2,073,287
Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva poslovanja koje se obustavlja	19,884	20,039	233,857
<b>Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina</b>	<b>1,563,953</b>	<b>1,612,036</b>	<b>1,452,165</b>
Potraživanja	727,066	903,162	892,958
Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	14,303	7,097	2,171
Kratkoročni finansijski plasmani	5,736	4,986	4,765
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	702,009	369,524	251,093
PDV i aktivna vremenska razgraničenja	114,839	327,267	301,178
<b>Odložena poreska sredstva</b>	<b>18,036</b>	<b>21,305</b>	<b>22,160</b>
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>7,155,209</b>	<b>8,220,552</b>	<b>8,903,643</b>
<b>PASIVA</b>			
<b>KAPITAL</b>	<b>3,514,083</b>	<b>3,393,665</b>	<b>3,096,122</b>
Osnovni kapital	2,146,009	2,144,190	2,179,038
Emisiona premija			
Rezerve	207,925	940	5,418
Revalorizacije rezerve	1,074,215	1,051,401	1,079,077
Neraspoređena dobit	85,934	197,134	
Gubitak			167,411
Otkupljene sopstvene akcije			
<b>DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE</b>	<b>3,513,163</b>	<b>4,692,191</b>	<b>5,664,555</b>
Dugoročna rezervisanja	79,861	83,087	84,127
<b>Dugoročne obaveze</b>	<b>1,149,078</b>	<b>1,729,282</b>	<b>1,270,109</b>
Dugoročni krediti	1,132,408	1,512,668	1,032,473
Ostale dugoročne obaveze	16,670	216,614	237,636
<b>KRATKOROČNE OBAVEZE</b>	<b>2,284,224</b>	<b>2,879,822</b>	<b>4,310,319</b>
Kratkoročne finansijske obaveze	1,432,181	1,716,210	2,684,202
Obaveze iz poslovanja	639,111	851,145	1,164,507
Ostale kratkoročne obaveze	151,136	183,926	296,432
Obaveze po osnovu PDV, ostalih javnih prihoda I PVR	43,134	110,455	114,852
Obaveze po osnovu poreza na dobitak	18,662	18,086	50,326
<b>Odložene poreske obaveze</b>	<b>127,963</b>	<b>134,696</b>	<b>142,966</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>7,155,209</b>	<b>8,220,552</b>	<b>8,903,643</b>

\* Zakonski rok za predaju konsolidovanog finansijskog izveštaja je 30. april.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

Konsolidovani bilans uspeha ( u hiljadama RSD)	Ostvarenje januar-decembar 2009.	Ostvarenje januar-decembar 2010.	Ostvarenje januar-decembar 2011.
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>3,880,745</b>	<b>5,160,882</b>	<b>5,236,328</b>
Prihodi od prodaje	3,349,344	4,288,191	4,296,924
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	441,254	743,239	710,666
Povećanje vrednosti zaliha učinaka	57,463	89,828	204,055
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka			1,863
Ostali poslovni prihodi	32,684	39,624	26,546
<b>POSLOVNI RASHODI</b>	<b>4,163,474</b>	<b>4,889,597</b>	<b>5,223,394</b>
Nabavna vrednost prodate robe	914,976	902,193	774,759
Troškovi materijala	1,174,529	1,563,187	1,862,687
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	1,500,700	1,611,720	1,770,138
Troškovi amortizacije i rezervisanja	148,471	187,982	177,188
Ostali poslovni rashodi	424,798	624,515	638,622
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-282,729</b>	<b>271,285</b>	<b>12,934</b>
<b>FINANSIJSKI PRIHODI</b>	<b>74,609</b>	<b>72,209</b>	<b>108,672</b>
<b>FINANSIJSKI RASHODI</b>	<b>262,493</b>	<b>391,035</b>	<b>537,175</b>
<b>OSTALI PRIHODI</b>	<b>327,820</b>	<b>74,505</b>	<b>237,660</b>
<b>OSTALI RASHODI</b>	<b>29,528</b>	<b>46,648</b>	<b>57,822</b>
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>-172,320</b>	<b>-19,684</b>	<b>-235,731</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>			
Poreski rashod perioda	41,236	31,088	65,456
Odloženi poreski rashodi perioda	6,831	6,349	7,946
Odloženi poreski prihodi perioda	489		
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-219,898</b>	<b>-57,121</b>	<b>-309,133</b>

\* Zakonski rok za predaju konsolidovanog finansijskog izveštaja je 30. april.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04****3.5. KLJUČNI FINANSIJSKI REZULTATI ZAVISNIH PREDUZEĆA****TIGAR****TIGAR AD**

Kapital: 2,884,851  
Ukupan prihod: 4,757,894  
EBITDA: 60,945

*(000 RSD)***PROIZVODNI  
ENTITETI****TIGAR OBUČA**

Kapital: 870,449  
Ukupan prihod: 2,365,348  
EBITDA: -65,941

*(000 RSD)***TIGAR TEHNIČKA GUMA**

Kapital: 363,891  
Ukupan prihod: 428,868  
EBITDA: -75,440

*(000 RSD)***TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI**

Kapital: 131,401  
Ukupan prihod: 169,516  
EBITDA: 2,299

*(000 RSD)***KOMERCIJALNI  
ENTITETI****TIGAR MONTENEGRO**

Kapital: 112  
Ukupan prihod: 666  
EBITDA: 16

*(000 EUR)***TIGAR PARTNER**

Kapital: 17,744  
Ukupan prihod: 28,674  
EBITDA: 281

*(000 DEN)***TIGAR TRADE Banja Luka**

Kapital: 145  
Ukupan prihod: 1,362  
EBITDA: -184

*(000 KM)***TIGAR EUROPE**

Kapital: 2,819  
Ukupan prihod: 14,614  
EBITDA: 602

*(000 GBP)***TIGAR AMERICAS**

Kapital: 437  
Ukupan prihod: 1,171  
EBITDA: 6

*(000 USD)***USLUŽNI  
ENTITETI****SLOBODNA ZONA PIROT**

Kapital: 145,104  
Ukupan prihod: 347,515  
EBITDA: 22,751

*(000 RSD)***TIGAR POSLOVNI SERVIS**

Kapital: 27,836  
Ukupan prihod: 141,292  
EBITDA: 14,557

*(000 RSD)***TIGAR UGOSTITELJSTVO**

Kapital: 132,398  
Ukupan prihod: 189,915  
EBITDA: -3,330

*(000 RSD)***TIGAR INCON**

Kapital: 169,796  
Ukupan prihod: 269,407  
EBITDA: 7,273

*(000 RSD)***TIGAR INTER RISK**

Kapital: 2,560  
Ukupan prihod: 4,319  
EBITDA: 884

*(000 RSD)***TIGAR ZAŠTITNA RADIONICA**

Kapital: 885  
Ukupan prihod: 32,771  
EBITDA: -2,044

*(000 RSD)***TIGAR OBEZBEĐENJE**

Kapital: 40,099  
Ukupan prihod: 96,154  
EBITDA: 17,315

*(000 RSD)***TIGAR TOURS**

Kapital: 9,754  
Ukupan prihod: 5,953  
EBITDA: 477

*(000 RSD)***PI KANAL**

Kapital: 4,175  
Ukupan prihod: 15,327  
EBITDA: 1,067

*(000 RSD)*





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04****3.6. TIGAR OBUĆA**

<b>BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)</b>	<b>Stanje na dan 31.12.2009.</b>	<b>Stanje na dan 31.12.2010.</b>	<b>Stanje na dan 31.12.2011.</b>
Stalna imovina	1,229,437	1,420,256	1,990,058
Obrtna imovina	814,964	1,137,422	962,942
Odložena poreska sredstva			
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>2,044,401</b>	<b>2,557,678</b>	<b>2,953,000</b>
Kapital	853,427	857,475	870,449
Dugoročna rezervisanja i obaveze	701,950	772,345	673,676
Kratkoročne obaveze	484,356	920,603	1,397,623
Odložene poreske obaveze	4,668	7,255	11,252
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>2,044,401</b>	<b>2,557,678</b>	<b>2,953,000</b>

<b>Bilans uspeha (u hiljadama RSD)</b>	<b>Ostvarenje Januar-Decembar 2009.</b>	<b>Ostvarenje Januar-Decembar 2010.</b>	<b>Ostvarenje Januar-Decembar 2011.</b>
Poslovni prihodi	1,094,733	1,508,921	2,008,517
Poslovni rashodi	1,207,366	1,553,008	2,129,305
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-112,633</b>	<b>-44,087</b>	<b>-120,788</b>
Finansijski prihodi	11,141	1,147	12,886
Finansijski rashodi	26,216	67,491	40,788
Ostali prihodi	171,518	144,231	343,945
Ostali rashodi	2,921	26,910	21,357
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>40,889</b>	<b>6,890</b>	<b>173,898</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>			
Poreski rashod perioda	1,853	257	16,926
Odloženi poreski rashodi perioda	3,218	2,587	3,997
Odloženi poreski prihodi perioda			
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>35,818</b>	<b>4,046</b>	<b>152,975</b>

<b>IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)</b>	<b>Januar-Decembar 2010.</b>	<b>Januar-Decembar 2011.</b>
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>		
Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	1,268,652	1,236,414
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	1,411,624	1,016,409
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		220,005
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	142,972	
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja		
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	9,747	14,446
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	9,747	14,446
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	152,749	
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja		205,532
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	152,749	
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		205,532
<b>NETO PRILIV GOTOVINE</b>	<b>30</b>	<b>27</b>
<b>NETO ODLIV GOTOVINE</b>		
<b>GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>190</b>	<b>187</b>
<b>POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>48</b>	<b>16</b>
<b>NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>81</b>	<b>92</b>
<b>GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>187</b>	<b>138</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04****3.7. TIGAR TEHNIČKA GUMA**

BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.
Stalna imovina	636,132	741,043	1,015,037
Obrtna imovina	235,127	379,575	292,885
Odložena poreska sredstva			
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>871,259</b>	<b>1,120,618</b>	<b>1,307,922</b>
Kapital	330,415	296,544	363,891
Dugoročna rezervisanja i obaveze	270,367	350,698	253,980
Kratkoročne obaveze	269,570	469,550	683,280
Odložene poreske obaveze	907	3,826	6,771
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>871,259</b>	<b>1,120,618</b>	<b>1,307,922</b>

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	Ostvarenje Januar-Decembar 2009.	Ostvarenje Januar-Decembar 2010.	Ostvarenje Januar-Decembar 2011.
Poslovni prihodi	212,354	581,761	424,959
Poslovni rashodi	309,092	617,183	525,974
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-96,738</b>	<b>-35,422</b>	<b>-101,015</b>
Finansijski prihodi	2,764	1,414	2,682
Finansijski rashodi	14,376	35,112	32,279
Ostali prihodi	37,195	38,801	1,227
Ostali rashodi	5,962	632	7,685
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>-77,117</b>	<b>-30,951</b>	<b>-137,070</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>			
Poreski rashod perioda			
Odloženi poreski rashodi perioda	1,462	2,920	2,944
Odloženi poreski prihodi perioda			
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-78,579</b>	<b>-33,871</b>	<b>-140,014</b>

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	januar-decembar 2010.	januar-decembar 2011.
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>		
Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	478,549	417,644
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	426,769	376,097
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	51,780	41,547
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja	8,418	
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	178,248	26,764
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	169,830	26,764
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	94,130	9,143
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja		24,127
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	94,130	
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		14,984
<b>NETO PRILIV GOTOVINE</b>		
<b>NETO ODLIV GOTOVINE</b>	<b>23,920</b>	<b>201</b>
<b>GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>24,207</b>	<b>230</b>
<b>POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>48</b>	
<b>NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>105</b>	<b>26</b>
<b>GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>230</b>	<b>3</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04****3.8. TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI**

BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.
Stalna imovina	9,446	124,800	143,443
Obrtna imovina	183,572	145,528	129,426
Odložena poreska sredstva	787	973	947
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>193,805</b>	<b>271,301</b>	<b>273,816</b>
Kapital	91,112	131,031	131,401
Dugoročna rezervisanja i obaveze	3,043	2,806	2,039
Kratkoročne obaveze	99,650	137,464	140,376
Odložene poreske obaveze			
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>193,805</b>	<b>271,301</b>	<b>273,816</b>

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	Ostvarenje Januar-Decembar 2009.	Ostvarenje Januar-Decembar 2010.	Ostvarenje Januar-Decembar 2011.
Poslovni prihodi	252,603	199,256	163,006
Poslovni rashodi	247,080	256,565	162,657
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>5,523</b>	<b>-57,309</b>	<b>349</b>
Finansijski prihodi	2,170	2,269	1,958
Finansijski rashodi	20,394	6,258	3,274
Ostali prihodi	24,203	4,036	4,552
Ostali rashodi	6,533	774	3,189
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>4,969</b>	<b>-58,036</b>	<b>396</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>			
Poreski rashod perioda	1,594		
Odloženi poreski rashodi perioda			26
Odloženi poreski prihodi perioda	192	186	
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>3,567</b>	<b>-57,850</b>	<b>370</b>

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	Januar-Decembar 2010.	Januar-Decembar 2011.
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>		
Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	261,271	153,923
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	281,560	163,926
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	20,289	10,003
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja		
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	2,113	322
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	2,113	322
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	51,968	47,610
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	29,973	38,198
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	21,995	9,412
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		
<b>NETO PRILIV GOTOVINE</b>		
<b>NETO ODLIV GOTOVINE</b>	<b>407</b>	<b>913</b>
<b>GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>1,562</b>	<b>1,086</b>
<b>POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>59</b>	<b>138</b>
<b>NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>128</b>	<b>197</b>
<b>GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>1,086</b>	<b>114</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04****3.9. TIGAR EUROPE UK**

Bilans stanja u hiljadama GBP		Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.
<b>Aktiva</b>				
	Stalna imovina	7	5	3
	Obrtna imovina	3,921	4,217	4,267
	Odložena poreska sredstva	0	0	0
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>3,928</b>	<b>4,222</b>	<b>4,270</b>
<b>Pasiva</b>				
	Kapital	2,582	2,668	2,819
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	0	0
	Kratkoročne obaveze	1,346	1,554	1,451
	Odložene poreske obaveze			
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>3,928</b>	<b>4,222</b>	<b>4,270</b>

BILANS USPEHA (u hiljadama GBP)	Ostvarenje januar-decembar 2009.	Ostvarenje januar-decembar 2010.	Ostvarenje januar-decembar 2011.
<b>Prihodi od prodaje</b>	<b>12,992</b>	<b>14,698</b>	<b>14,607</b>
Nabavna vrednost prodane robe	12,137	13,737	13,377
<b>Bruto marža</b>	<b>856</b>	<b>961</b>	<b>1,229</b>
Administrativni troškovi	569	616	629
<b>Poslovni rezultat</b>	<b>287</b>	<b>345</b>	<b>600</b>
Prihodi od kamata	10	7	6
Ostali prihodi	33	0	0
<b>Profit pre oporezivanja</b>	<b>330</b>	<b>352</b>	<b>607</b>
Porez na dobit	72	79	155
<b>Zadržani profit finansijske godine</b>	<b>257</b>	<b>273</b>	<b>451</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04****3.10. TIGAR AMERICAS - USA**

Bilans stanja u hiljadama USD		Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.
<b>Aktiva</b>				
	Stalna imovina	1	6	5
	Obrtna imovina	261	282	475
	Odložena poreska sredstva	254	250	250
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>517</b>	<b>538</b>	<b>730</b>
<b>Pasiva</b>				
	Kapital	429	436	437
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	0	0
	Kratkoročne obaveze	88	102	293
	Odložene poreske obaveze			
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>517</b>	<b>538</b>	<b>730</b>

BILANS USPEHA (u hiljadama USD)	Ostvarenje januar - decembar 2009.	Ostvarenje januar - decembar 2010.	Ostvarenje januar - decembar 2011.
<b>Prihodi od prodaje robe, proizvoda i usluga</b>	<b>566</b>	<b>985</b>	<b>1,171</b>
Nabavna vrednost prodane robe	381	808	923
<b>Bruto marža</b>	<b>185</b>	<b>178</b>	<b>249</b>
Prodaja, opšti i administrativni troškovi	192	163	243
<b>Poslovni rezultat</b>	<b>-7</b>	<b>14</b>	<b>5</b>
Rezultat po osnovu ostalih prihoda/rashoda	-31	-3	-2
<b>Neto rezultat pre oporezivanja</b>	<b>-37</b>	<b>11</b>	<b>3</b>
Porez na profit	0	0	2
<b>Neto profit ( gubitak)</b>	<b>-37</b>	<b>11</b>	<b>1</b>

**3.11. TIGAR MONTENEGRO – CRNA GORA**

BILANS STANJA ( u hiljadama EUR)	Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.
Stalna imovina	4	4	4
Obrtna imovina	218	271	281
Odložena poreska sredstva			
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>222</b>	<b>275</b>	<b>284</b>
Kapital	93	108	112
Dugoročna rezervisanja i obaveze			
Kratkoročne obaveze	129	166	172
Odložene poreske obaveze			
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>222</b>	<b>275</b>	<b>284</b>

Bilans uspeha (u hiljadama EUR)	Ostvarenje januar-decembar 2009.	Ostvarenje januar-decembar 2010.	Ostvarenje januar-decembar 2011.
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>718</b>	<b>774</b>	<b>666</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>696</b>	<b>750</b>	<b>650</b>
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>16</b>
Poreski rashod perioda	2	2	1
Odloženi poreski rashodi perioda			
Odloženi poreski prihodi perioda			
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>14</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04****3.12. TIGAR TRADE – REPUBLIKA SRPSKA**

BILANS STANJA (u hiljadama KM)	Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.
Stalna imovina	243	244	248
Obrtna imovina	1,254	1,446	960
Odložena poreska sredstva	0	0	0
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>1,498</b>	<b>1,691</b>	<b>1,209</b>
Kapital	485	435	145
Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	0	0
Kratkoročne obaveze	1,012	1,256	1,063
Odložene poreske obaveze	0	0	0
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>1,498</b>	<b>1,691</b>	<b>1,209</b>

Bilans uspeha (u hiljadama KM)	Ostvarenje Januar-Decembar 2009.	Ostvarenje Januar-Decembar 2010.	Ostvarenje Januar- Decembar 2011.
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>2,603</b>	<b>2,455</b>	<b>1,362</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>2,580</b>	<b>2,451</b>	<b>1,651</b>
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>-290</b>
Poreski rashod perioda	2	1	
Odloženi poreski rashodi perioda			
Odloženi poreski prihodi perioda			
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>-290</b>

**3.13. TIGAR PARTNER – MAKEDONIJA**

BILANS STANJA (u hiljadama Denara)	Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.
Stalna imovina	615	334	50
Obrtna imovina	27,061	23,772	22,862
Odložena poreska sredstva	0	0	0
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>27,676</b>	<b>24,106</b>	<b>22,912</b>
Kapital	17,626	17,722	17,744
Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	0	0
Kratkoročne obaveze	10,050	6,384	5,168
Odložene poreske obaveze	0	0	0
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>27,676</b>	<b>24,106</b>	<b>22,912</b>

Bilans uspeha (u hiljadama Denara)	Ostvarenje januar-decembar 2009.	Ostvarenje januar-decembar 2010.	Ostvarenje januar-decembar 2011.
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>45,032</b>	<b>31,092</b>	<b>28,674</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>46,116</b>	<b>30,978</b>	<b>28,639</b>
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>-1,084</b>	<b>114</b>	<b>35</b>
Poreski rashod perioda	54	19	12
Odloženi poreski rashodi perioda	0	0	0
Odloženi poreski prihodi perioda	0	0	0
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-1,137</b>	<b>95</b>	<b>22</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04****3.14. TIGAR POSLOVNI SERVIS**

<b>BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)</b>	<b>Stanje na dan 31.12.2009.</b>	<b>Stanje na dan 31.12.2010.</b>	<b>Stanje na dan 31.12.2011.</b>
Stalna imovina	130,543	218,217	50,301
Obrtna imovina	70,396	84,664	37,275
Odložena poreska sredstva		79	546
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>200,939</b>	<b>302,960</b>	<b>88,122</b>
Kapital	96,228	169,308	27,836
Dugoročna rezervisanja i obaveze	30,313	20,025	6,610
Kratkoročne obaveze	74,223	113,627	53,676
Odložene poreske obaveze	175		
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>200,939</b>	<b>302,960</b>	<b>88,122</b>

<b>Bilans uspeha ( u hiljadama RSD)</b>	<b>Ostvarenje januar-decembar 2009.</b>	<b>Ostvarenje januar-decembar 2010.</b>	<b>Ostvarenje januar-decembar 2011.</b>
Poslovni prihodi	286,700	311,757	136,213
Poslovni rashodi	290,230	321,654	133,915
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-3,530</b>	<b>-9,897</b>	<b>2,298</b>
Finansijski prihodi	982	82	2,897
Finansijski rashodi	6,910	4,736	6,873
Ostali prihodi	11,179	1,732	2,182
Ostali rashodi	1,252	991	420
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>469</b>	<b>-13,810</b>	<b>84</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>			
Poreski rashod perioda	340		267
Odloženi poreski rashodi perioda			
Odloženi poreski prihodi perioda	194	225	467
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>323</b>	<b>-13,585</b>	<b>284</b>

<b>IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA ( u hiljadama RSD)</b>	<b>januar-decembar 2010.</b>	<b>januar-decembar 2011.</b>
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	337,520	180,613
Odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	314,984	165,070
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	22,536	15,543
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	210	2,291
Odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	10,608	3,396
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	10,398	1,105
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		
Odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	13,487	14,547
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	13,487	14,547
<b>NETO PRILIV GOTOVINE</b>		
<b>NETO ODLIV GOTOVINE</b>	<b>1,349</b>	<b>109</b>
<b>GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>1,771</b>	<b>274</b>
<b>POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
<b>NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>153</b>	<b>119</b>
<b>GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>274</b>	<b>56</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04****3.15. TIGAR UGOSTITELJSTVO**

BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)	Stanje na dan 01.02.2011.	Stanje na dan 31.12.2011.
Stalna imovina	157,308	153,093
Obrtna imovina	48,822	55,051
Odložena poreska sredstva		
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>206,130</b>	<b>208,144</b>
Kapital	141,755	132,398
Dugoročna rezervisanja i obaveze	5,841	5,470
Kratkoročne obaveze	58,534	70,125
Odložene poreske obaveze		151
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>206,130</b>	<b>208,144</b>

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	Ostvarenje Februar-Decembar 2011.
Poslovni prihodi	188,658
Poslovni rashodi	197,151
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-8,493</b>
Finansijski prihodi	135
Finansijski rashodi	1,669
Ostali prihodi	1,122
Ostali rashodi	355
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>-9,260</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>	
Poreski rashod perioda	0
Odloženi poreski rashodi perioda	151
Odloženi poreski prihodi perioda	0
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-9,411</b>

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	Februar-Decembar 2011.
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>	
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	155,511
Odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	154,425
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	1,086
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>	
Priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	53
Odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	248
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	195
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>	
Priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	
Odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	850
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	850
<b>NETO PRILIV GOTOVINE</b>	41
<b>NETO ODLIV GOTOVINE</b>	
<b>GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	
<b>POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	
<b>NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	
<b>GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>41</b>





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU**  
**ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04****3.16. TIGAR INCON**

<b>BILANS STANJA</b> ( u hiljadama RSD)	<b>Stanje na dan</b> <b>31.12.2009.</b>	<b>Stanje na dan</b> <b>31.12.2010.</b>	<b>Stanje na dan</b> <b>31.12.2011.</b>
Stalna imovina	26,351	161,407	168,571
Obrtna imovina	74,682	114,201	56,494
Odložena poreska sredstva			
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>101,033</b>	<b>275,608</b>	<b>225,065</b>
Kapital	50,080	169,561	169,796
Dugoročna rezervisanja i obaveze	5,883	5,860	6,471
Kratkoročne obaveze	44,451	99,404	47,893
Odložene poreske obaveze	619	783	905
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>101,033</b>	<b>275,608</b>	<b>225,065</b>

<b>Bilans uspeha</b> ( u hiljadama RSD)	<b>Ostvarenje</b> <b>januar-decembar</b> <b>2009.</b>	<b>Ostvarenje</b> <b>januar-decembar</b> <b>2010.</b>	<b>Ostvarenje</b> <b>januar-decembar</b> <b>2011.</b>
Poslovni prihod	300,236	233,516	269,264
poslovni rashod	277,173	223,194	268,099
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>23,063</b>	<b>10,322</b>	<b>1,165</b>
<b>FINANSIJSKI PRIHODI</b>	95	870	17
<b>FINANSIJSKI RASHODI</b>	795	230	403
<b>OSTALI PRIHODI</b>	37	1,408	126
<b>OSTALI RASHODI</b>	434	661	435
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE</b> <b>OPOREZIVANJA</b>	<b>21,966</b>	<b>11,709</b>	<b>470</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>			
Poreski rashod perioda	1,197	614	113
Odloženi poreski rashodi perioda	150	165	122
Odloženi poreski prihodi perioda			
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>20,619</b>	<b>10,930</b>	<b>235</b>

<b>IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA</b> ( u hiljadama RSD)	<b>januar-decembar</b> <b>2010.</b>	<b>januar-decembar</b> <b>2011.</b>
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	316,210	256,260
Odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	305,137	251,309
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	11,073	4,951
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		4,966
Odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	13,849	2,539
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		2,427
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	13,849	
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		
Odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	1,514	7,603
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	1,514	7,603
<b>NETO PRILIV GOTOVINE</b>		
<b>NETO ODLIV GOTOVINE</b>	<b>4,290</b>	<b>225</b>
<b>GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>4,493</b>	<b>266</b>
<b>POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA</b> <b>GOTOVINE</b>	<b>66</b>	
<b>NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA</b> <b>GOTOVINE</b>	<b>3</b>	
<b>GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>266</b>	<b>41</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04****3.17. SLOBODNA ZONA PIROT**

Slobodna zona BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.
Stalna imovina	125,799	131,986	66,028
Obrtna imovina	31,434	68,879	150,707
Odložena poreska sredstva	12	110	129
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>157,245</b>	<b>200,975</b>	<b>216,864</b>
<b>Vanbilansna aktiva</b>	25,500	25,500	28,500
Kapital	138,156	140,069	145,104
Dugoročna rezervisanja i obaveze	2,634	3,555	3,089
Kratkoročne obaveze	16,455	57,351	68,671
Odložene poreske obaveze			
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>157,245</b>	<b>200,975</b>	<b>216,864</b>
<b>Vanbilansna pasiva</b>	25,500	25,500	28,500

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	Ostvarenje januar-decembar 2009.	Ostvarenje januar-decembar 2010.	Ostvarenje januar-decembar 2011.
Poslovni prihodi	58,078	214,364	282,617
Poslovni rashodi	51,980	194,755	262,916
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>6,098</b>	<b>19,609</b>	<b>19,701</b>
Finansijski prihodi	2,286	2,358	2,599
Finansijski rashodi	434	1,048	2,640
Ostali prihodi	1,821	740	62,299
Ostali rashodi	1,330	1,377	3,803
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>8,441</b>	<b>20,282</b>	<b>78,156</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>			
Poreski rashod perioda	261	678	9,140
Odloženi poreski rashodi perioda	11		
Odloženi poreski prihodi perioda		98	19
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>8,169</b>	<b>19,702</b>	<b>69,035</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04****3.18. OSTALA USLUŽNA PREDUZEĆA – ZBIRNO**

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	Ostvarenje januar-decembar 2009.	Ostvarenje januar-decembar 2010.	Ostvarenje januar-decembar 2011.
Poslovni prihodi	165,115	153,123	153,485
Poslovni rashodi	162,329	143,842	139,739
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>2,786</b>	<b>9,281</b>	<b>13,746</b>
Finansijski prihodi	754	309	304
Finansijski rashodi	192	207	134
Ostali prihodi	11,549	3,332	735
Ostali rashodi	1,502	213	191
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>13,395</b>	<b>12,502</b>	<b>14,460</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>			
Poreski rashod perioda	597	488	710
Odloženi poreski rashodi perioda	28	0	1
Odloženi poreski prihodi perioda	106	103	70
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>12,876</b>	<b>12,117</b>	<b>13,819</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

## **4. RASPOLAGANJE NEKRETNINAMA I PRAVNA ZAŠTITA**

### **4.1. NEKRETNINE**

Svi proizvodni pogoni Tigra nalaze su u Pirotu. Tigar Obuća i Tigar Tehnička guma preseljene su na Tigar III, lokaciju koja je kupljena u 2006. godini, tokom 2007. i 2008. bila je u procesu kompletnog infrastrukturnog sređivanja. Tigar ima vlasništvo nad više objekata u Beogradu i širom Srbije (kancelarijski prostor, magacinski prostor i prodavnice).

Imovina korporacije je uknjižena u katastar nepokretnosti.

Na lokacijama Tigar-2, Tigar-3, Tigar-3B, i Kartonaža, gde se nalaze proizvodni i skladišni kapaciteti, izvršena je konverzija vlasništva, kao i na lokacijama turističkih kompleksa "Vrelo" i "Planinarski Dom", tako da je sada na ovim lokacijama vrsta prava "svojina" a oblik svojine "privatni".

#### **Zemljište**

Ukupan broj katastarskih parcela, koje su u vlasništvu Tigra i njegovih zavisnih preduzeća, bez Slobodne zone, je na dan 31.12.2011. godine 127, ukupne površine 398,276 m<sup>2</sup>, od toga površina neizgrađenog zemljišta iznosi 297,326 m<sup>2</sup>. Ukupna knjigovodstvena vrednost zemljišta je RSD 51,109,591.24.

Knjigovodstvena vrednost zemljišta Slobodne zone je na dan 31.12.2011. godine RSD 31,240,665.50

#### **Objekti**

Ukupan broj objekata u svojini Tigra i njegovih osnovnih zavisnih preduzeća je 192.

Ukupna površina objekata koji su u vlasništvu Tigra i njegovih osnovnih zavisnih preduzeća je 100,950 m<sup>2</sup>.

Na dan 31.12.2011. godine, knjigovodstvena vrednost objekata u vlasništvu Tigra i njegovih najvećih preduzeća iznosila je RSD 2,101,100,405.53.

Pored vrednosti objekata u vlasništvu devet najvećih preduzeća, ovaj deo obuhvata i podatke o Slobodnoj zoni Pirot. Knjigovodstvena vrednost objekata u posedu pojedinih entiteta data je u narednoj tabeli.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04****Knjigovodstvena vrednost objekata**

<b>Knjigovodstvena vrednost objekata (u RSD)</b>		
<b>Entitet</b>	<b>31.12.2010.</b>	<b>31.12.2011.</b>
Tigar AD	253,538,204.06	516,048,831.84
Tigar Trade	220,707,302.83	0
Tigar Tehnička guma	420,074,092.79	423,366,706.45
Tigar Hemijski proizvodi	41,827.00	39,366.00
Tigar Obuća	811,145,229.58	774,913,486.93
Tigar Zaštitna radionica	10,797,109.14	30,709,766.18
Tigar Poslovni servis	158,174,475.41	16,138,351.73
Tigar Tours	6,323,346.10	6,203,975.10
Tigar Obezbeđenje	798,528.31	26,421,236.49
Slobodna Zona	47,338,709.26	23,673,873.36
Tigar Incon	132,297,768.93	143,930,620.26
Tigar Ugostiteljstvo		139,654,191.19
<b>Ukupno:</b>	<b>2,061,236,593.41</b>	<b>2,101,100,405.53</b>

**Transakcije nepokretnostima**

Tigar a.d. je u 2011. godini prodao je Tigar Tyresu deo parcele na lokaciji Tigar 2, čime je smanjen prostor između fabrike guma i administrativnih zgrada Tigra a.d, zemljište u Babušnici koje se nalazi oko fabričke zgrade Tigar Tyresa u Babušnici i zgrade koje su bile u njegovom vlasništvu na lokaciji SZ Pirot. Kao većinski vlasnik Preduzeća za upravljanje SZ Pirot sa ostalim vlasnicima doneo je odluku o prodaji Tigar Tyresu dve parcele u okviru SZ Pirot. U 2011. godini Tigar a.d. je preneo deo zemljišta i zgrada na lokaciji Tigar 3b preduzeću Tigar Tehnička guma u cilju njegovog daljeg prostornog širenja, imajući posebno u vidu potencijalna JV i izgradnje pogona za proizvodnju polufabrikata, a kupio je od preduzeća Tigar Obuća za svoje potrebe, sa namerom da promeni namenu objekata ili da iste nameni prodaji, stare lokacije koje Tigar Obuća od 2008. godine, nakon preseljenja na novu lokaciju ne koristi. U 2012. godini postoji mogućnost da se realizuju dalje transakcije sa nepokretnostima, što zavisi od pregovora sa potencijalnim kupcima.

**Založna prava**

Na kraju decembra 2011. imovina Društva bila je opterećena sledećim založnim pravima, po sledećim rešenjima:

**Rešenjem Opštinskog suda u Pirotu I br. 1562/04 od 21.12.2004.**

Po sporazumu u korist Jubanke Beograd zasnovano je založno pravo nad nepokretnim stvarima (objekti Kartonaže i Obuće) radi obezbeđenja ugovora iz međusobnih odnosa Jubanke i Tigra, po sledećim ugovorima:

- Ugovor br. 3617/04, od 06. 10. 2004. godine, u iznosu od EUR 704,494.39;  
Ostalo za otplatu EUR 178,644.44
- Ugovor br. 3618/04, od 06. 10. 2004. godine, u iznosu od EUR 2,439,711.58;  
Ostalo za otplatu EUR 614,895.16
- Ugovor br. 3619/04, od 06. 10. 2004. godine, u iznosu od USD 2,362,641.42;  
Ostalo za otplatu USD 599,114.42



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

Sporazumom o obezbeđenju novčanog potraživanja I. br. 622/09, od 25.06.2009. godine, uspostavljeno je založno pravo na zgradi Medicine rada, u korist Hypo Alpe Adria Banke a.d. Beograd.

Založnim izjavama Ov. br. 93/2009, 94/2009, 95/2009 i 96/2009, od 15.10.2009. godine, uspostavljeno je založno pravo na poslovnom prostoru u Zrenjaninu, Bačkoj Palanci, Užicu i Kruševcu, u korist Privredne Banke a.d. Beograd.

Založnom izjavom Ov. 1587/2010 od 13.04.2010. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Kruševcu i Užicu, u korist Privredne Banke a.d. Beograd.

Sporazumom o obezbeđenju novčanog potraživanja I. br. 1402/2010 od 16.04.2010. godine, uspostavljeno je založno pravo na Zgradi zdravstva-Medicina rada, u korist Hypo Alpe Adria Banke a.d. Beograd.

Založnom izjavom Ov. 2351/10 od 26.05.2010. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Nišu i poslovnim prostorijama Tigar Toursa i Tigar Incona, u korist Societe Generale Banke a.d. Beograd.

Založnom izjavom Ov.I br. 309/2011 od 08.02.2011. godine i Ov.I br. 562/2011 od 04.03.2011, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnosti u Pirotu, Upravna zgrada u korist Srpske Banke a.d. Beograd.

Založnom izjavom Ov.br. 548/2011 od 03.03.2011. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnosti u Beogradu, ul. Cara Nikolaja br. 37. u korist UniCredit Banke a.d. Beograd.

Založnom izjavom Ov. II br. 37/2011 od 11.03.2011. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnosti u Pirotu, Čačku i Novom Sadu u korist AIK Banke a.d. Niš.

Založnim izjavama Ov.I br. 1091/2011, br. 1092/2011, 1090/2011, 1089/2011, 1088/2011, 1086/2011 i 1085/2011 od 19.04.2011. godine, uspostavljena su založna prava na nepokretnostima u Bačkoj Palanci, Pirotu, Subotici, Knjaževcu, Svilajincu, Užicu i Zrenjaninu u korist Privredne Banke a.d. Beograd.

Založnom izjavom Ov. I br. 1809/2011 i 1810/2011 od 28.06.2011. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu, u korist Hipo Alpe Adria Banke a.d. Beograd.

Založnim izjavama Ov. I. br. 2899/10, 2898/10 i 2900/10, od 02.07.2010. godine, uspostavljeno je založno pravo na poslovnom prostoru u Knjaževcu, Pirotu i Subotici u korist Privredne Banke a.d. Beograd.

Rešenjem I Osnovnog suda u Beogradu 8-I-55362/2010 od 27.08.2010. godine, uspostavljeno je založno pravo na šestosobnom stanu u Beogradu u korist Hypo Alpe Adria Banke a.d. Beograd.

Založnim izjavama Ov.I. 4400/2010 i 4401/2010 od 23.11.2010. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Nišu i prostorijama Tigar Toursa, u korist Societe Generale Banke a.d. Beograd.

Založnom izjavom Ov.I. 1863/2011 od 01.07.2011. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu, u korist Banka Intesa a.d. Beograd.

Založnom izjavom Ov.I. 1838/2011 od 29.06.2011. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima na Vračaru, u korist Unicredit Banke Srbije a.d. Beograd.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

Založnom izjavom Ov.I. 1774/2011 od 24.06.2011. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu, u korist Aik Banke a.d. Niš.

Založnom izjavom Ov.I. 2636/2011 od 09.09.2011. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu, u korist Srpske banke a.d. Beograd.

Založnom izjavom Ov.I. 2987/2011 od 19.10.2011. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu-Upravna zgrada, u korist Srpske banke a.d. Beograd.

Založnom izjavom Ov.I. 3179/2011 od 08.11.2011. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu, u korist Srpske banke a.d. Beograd.

Založnom izjavom Ov.I. 3280/2011 od 21.11.2011. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu-Tigar Tours, u korist Societe Generale Banke a.d, Beograd.

Založnom izjavom Ov.I. 3670/2011 od 27.12.2011. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu, u korist Aik banke a.d. Niš.

Založnom izjavom Ov.I. 3659/2011 od 27.12.2011. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu-Upravna zgrada, u korist Srpske banke a.d. Beograd

#### **4.2. SUDSKI SPOROVI**

Tigar učestvuje u određenom broju sudskih sporova, koji su proizašli iz tekućeg poslovanja, kao što su komercijalni, upravni i sporovi sa zaposlenima, postupci likvidacije, stečaja i obaveznog poravnanja i učešće u krivičnim postupcima protiv pojedinaca koji su naneli štetu Tigru, uglavnom krađom ili izdavanjem čekova bez pokrića. Ti postupci nisu neuobičajeni i ne očekuje se da će imati značajan uticaj na finansijsko stanje Tigra.

Najveći sporovi koji se vode na nivou Društva odnose se na period pre 2000. godine. U ovu grupu spadaju i sledeći sporovi sa odgovarajućim utuženim iznosima (bez obračunate kamate): Trepča-Zvečan 9,637,376, Union Banka 6,194,000, Lola Korporacija 8,210,350, Tigar Prom-Nova Varoš 3,636,676 sto je ukupno 27,678,402.

Za sve ove sporove postoje izvršne sudske isprave, ali njihova naplata nije izvršena, bilo zbog političkih problema u slučaju Trepče, višegodišnjih postupaka stečaja, koji se iz neobjašnjivih razloga ne realizuju, ili zbog takođe dugogodišnjeg procesa restrukturiranja, kao što je slučaj sa Lola Korporacijom Beograd.

Bez obzira na zastoje u realizaciji izvršnih sudskih presuda, u narednom periodu realno je očekivati njihovu potpunu ili delimičnu naplatu. S obzirom na to da je vrednost sporova isknjižena na ime troškova, nakon naplate, naplaćeni iznosi predstavljaju značajan vanredni prihod za Društvo.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

## 5. POLOŽAJ NA TRŽIŠTU KAPITALA, DIVIDENDNA POLITIKA

U 2011. godini nije došlo do značajnih promena ni u vlasničkoj strukturi ni u broju akcionara. Država nije preduzimala aktivnosti u vezi sa prodajom državnog udela, niti ima najave da to namerava da učini u bliskoj budućnosti. Cena akcija tokom godine pratila je kretanja cena akcija iz grupe Belex 15 ( 15 najprodavanijih akcija). Cena akcije na kraju godine bila je ispod 30 % knjigovodstvene vrednosti, ali na veoma niskom obimu trgovanja. Više investitora iskazivalo je interes za kupovinu akcija, ali nije došlo do većih prometa akcijama. Stupanjem na snagu novog Zakona o privrednim društvima, 1. februara 2012, promenjen je sistem upravljanja u smislu da akcionarsko društvo kroz izmenu kompanijskih akata može da izabere između dvodomnog sistema upravljanja( Skupština i Nadzorni odbor )i jednodomnog sistema ( Skupština i Direktor ). U nacrtu osnivačkog akta koji će biti predmet odlučivanja na Skupštini predviđen je dvodomni sistem koji je više prilagođen disperznoj strukturi vlasništva. Novina u odnosu na prethodni zakon je u tome što je prema prethodnom zakonu Skupština birala Upravni i odbor koji su činili nezavisni, neizvršni i izvršni direktor, dok se prema novom zakonu bira Nadzorni odbor, koji će činiti samo neizvršni članovi. Nadzorni odbor kakav je bio po prethodnom zakonu je ukinut. Novi nadzorni odbor biraće Odbor direktora, a Odbor direktora generalnog direktora. Usaglašavanje sa novim zakonom biće realizovano na redovnoj skupštini do 30. juna 2012. godine.

U tabeli je dat prikaz ključnih podataka iz trgovanja akcijama kompanije u toku 2011. godine.

	31. DECEMBAR 2010.	31. DECEMBAR 2011.	% PROMENE
<b>Ukupan broj akcionara</b>	4,753	4,530	-6.2%
<b>Ukupan broj izdatih akcija</b>	1,718,460	1,718,460	
<b>Knjigovodstvena vrednost akcija</b>	1,636	1,678.74	2.5%
<b>Tržišna vrednost akcija na dan</b>	700.00	514.00	-26.6%
<b>Najniža u periodu RSD</b>	411,00 - 20. decembra		
<b>Najviša u periodu RSD</b>	829,00 - 19.maja		
<b>Prosek za 2011.godinu</b>	684.00		
<b>Tržišna kapitalizacija u dinarima</b>	1,202,922,000.00	883,288,440	-26.6%
<b>P/ BV *</b>	<b>0.30</b>		

Akcijama Tigra trguje se na premijum marketu Beogradske berze i deo su indeksne korpe oba indeksa srpskog tržišta kapitala, Belex Line- opšti indeks i indeksa najlikvidnijih hartija Belex 15. Tokom 2011. godine ukupno je trgovano sa 295.526 komada akcija što je nešto preko 17% ukupno emitovanih akcija. Ostvareni promet u tom periodu iznosi blizu 220 miliona dinara. Kompanija je tokom godine bila aktivna na tržištu dužničkih hartija i realizovala jednu emisiju dugoročnih i osam emisija kratkoročnih obveznica.



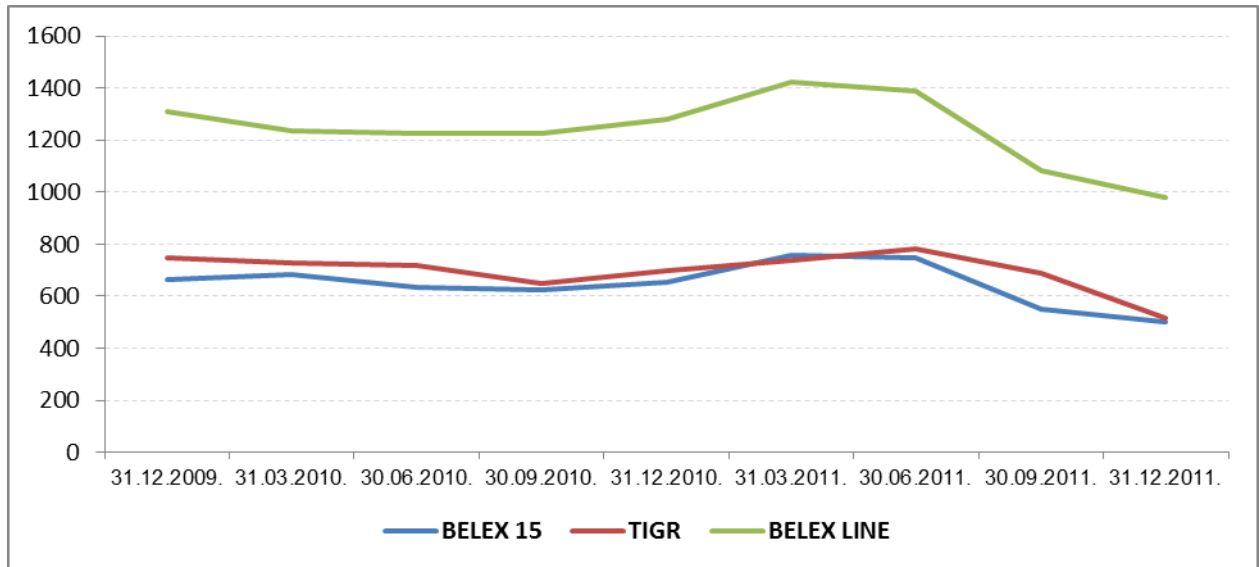


**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

Na grafikonu koji sledi dat je uporedni prikaz kretanja vrednosti cene akcija i vrednosti indeksa tokom 2011. godine.



#### Promene u vlasničkoj strukturi tokom 2011. godine

Akcionari	31.12.2010.	31.12.2011.	% promene
Pravna lica	52.30%	44.36%	-7.94%
Fizička lica	28.98%	26.31%	-2.67%
Kastodi računi	18.71%	29.32%	10.61%

Vlasničku strukturu kompanije karakteriše stabilno učešće tri grupe akcionara, države Srbije, preko njena dva fonda, institucionalnih investitora, domaćih i stranih i grupe fizičkih lica.

Tokom godine kompanija je aktivno komunicirala sa svim akcionarima i investicionom javnošću uopšte, za šta je u 2010. godini, dobila nagradu Beogradske berze za odnose sa investitorima na domaćem tržištu, a u 2011. i priznanje za održavanje dostignutog nivoa u komunikaciji sa investitorima.

Kompanija je 24.juna održala godišnju Skupštinu akcionara na kojoj su usvojeni finansijski izveštaji, izabrani članovi Upravnog i nadzornog odbora i doneta odluka o raspodeli dobiti za prethodnu godinu.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

**Deset najvećih akcionara da nad 31. 12. 2011.**

R.Br	Ime / poslovno ime imaoaca akcija	Broj akcija	% učešća
1	AKCIONARSKI FOND AD BEOGRAD	429,429	24.98
2	PIO FOND RS	149,981	8.72
3	ERSTE BANK AD – Kastodi racun	127,999	7.45
4	ERSTE BANK AD – Kastodi racun	104,947	6.11
5	UNICREDIT BANK SRBIJA AD- Kastodi racun	75,503	4.39
6	RAIFFEISEN BANK AD BEOGRAD – Kastodi racun	52,505	3.06
7	RAIFFEISEN BANK AD BEOGRAD – Kastodi racun	49,851	2.9
8	KOMERCIJALNA BANKA-KASTODI	26,062	1.51
9	HERMA INVESTMENTS CO. LTD	20,000	1.16
10	UNICREDIT BANK SRBIJA AD- Kastodi racun	18,500	1.77

Podaci Centralnog registra, depoa i kliringa hartija od vrednosti a.d, na dan 31.12.2011, objavljeni su na sajtu [www.crhov.rs](http://www.crhov.rs)

Članovi Uprave preduzeća poseduju manje od 1% ukupnog broja akcija. Sledeća tabela prikazuje broj akcija u posedu članova Upravnog odbora, na dan 31. decembar 2011. godine.

Ime	Broj akcija u posedu 31. maj 2005.	Broj akcija u posedu 31. decembar 2011.	% postojećih akcija
Dragan Nikolić	880	898	0.052
Jelena Petković	275	281	0.016
Slobodan Sotirov	539	550	0.032
Miodrag Tančić	460	460	0.027
Vladimir Nikolić	803	803	0.050
Jose Alexandre F. da Costa	-	-	-
Tihomir Nenadić	-	-	-
Gordana Lazarević	-	-	-
Aleksej Misailović	-	-	-

Povećanje broja akcija kod pojedinih članova Upravnog odbora rezultat je učešća u pro-rata prodaji sopstvenih akcija, koju je kompanija sprovela tokom 2009. godine.

Članovi Nadzornog odbora ne poseduju akcije u kompaniji.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

## 6. ODRŽIVI RAZVOJ

### 6.1. ZAPOSLENI

#### Broj i struktura zaposlenih

Na dan 31.12. 2011. godine, Tigar je imao 1,904 zaposlena. Pored toga, broj zaposlenih u Tigrovim zavisnim preduzećima u SAD, UK, Makedoniji, Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini je ukupno 24. 31.12.2011. god. struktura zaposlenih bila je sledeća:

Broj zaposlenih na dan 31.12.2011.god.	
Društvo	Broj zaposlenih
Tigar AD	485
Tigar Obuća *	692
Tigar Tehnička guma	220
Tigar Hemijski proizvodi	37
Ostali	470
<b>Ukupno</b>	<b>1,904</b>

\* Pored navedenog broja radnika kod fabrike Tigar Obuća, zbog sezonskog karaktera proizvodnje, angažovano je prosečno, po ugovoru o privremenim i povremenim poslovima, još 220 radnika.

Svi zaposleni potpisuju ugovor o radu sa direktorima Društva, kojim se regulišu suštinski uslovi radnog odnosa, od radnog vremena, do osnova za raskid ugovora. Radni odnos podrazumeva 40 sati rada nedeljno. Ugovori o radu smatraju se poverljivim.

Prilikom odlaska u penziju, svi zaposleni imaju pravo na otpremninu u visini tri mesečne zarade u skladu sa čl. 119. stav 1, tačka 1, Zakona o radu, dok oni koji se odluče za penziju po prvostečenom uslovu primaju dve dodatne mesečne zarade u vidu stimulacije. Tigrovi penzioneri većim delom i dalje održavaju kontakte sa Tigrom. Na primer, Tigar u slučaju smrti penzionera porodici isplaćuje jednu mesečnu zaradu. U ovom trenutku 34 zaposlenih i penzionera otplaćuje stambene kredite dobijene od Tigra. U okviru korporacije ne postoje posebni programi ili fondovi za zdravstveno i penziono osiguranje, odnosno druga socijalna pitanja.

#### Troškovi zaposlenih

Ukupni troškovi zaposlenih u 2011. godine za Tigar a.d. i zavisna preduzeća, koji pored neto zarade uključuju troškove poreza i doprinosa, ishrane i prevoza, iznose 1,654,897,000.00 RSD. U narednoj tabeli je dat i % učešća ukupno isplaćenih zarada u prihodu od prodaje.

Ukupni troškovi zaposlenih u I-XII 2011			
	Trošak neto zarada u 000 din.	Trošak bruto zarada u 000 din.	% u prihodu od prodaje
Tigar AD	285,371	483,174	12.13%
Tigar Obuća	359,215	614,245	39.80%
Tigar Tehnička guma	90,484	155,352	45.77%
Tigar Hemijski proizvodi	25,170	43,108	32.14%
Ostali	209,635	359,018	35.37%
<b>Ukupno</b>	<b>969,875</b>	<b>1,654,897</b>	<b>23.59%</b>

Na ime svih vrsta izdvajanja u 2011. godini plaćeno je 685,022 000 RSD.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04****Kadrovska optimizacija**

U 2011. godini Tigar AD i zavisna preduzeća napustilo je 38 zaposlenih po sledećim osnovima:

	<b>Penzija</b>	<b>Tehnološki višak</b>	<b>Ostali osnovi *</b>	<b>UKUPNO</b>
Tigar AD	4	4	3	11
Tigar Obuća	4	2	4	10
Tigar Tehnička guma	2		2	4
Tigar Hemijski proizvodi	1			1
Ostali	3	4	5	12
<b>UKUPNO</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>38</b>

\* Od 14 zaposlenih kojima je prestao radni odnos po ostalim osnovama, šest zaposlenih je raskinulo radni odnos po svojoj volji; petoro zaposlenih je isključeno iz preduzeća, jedan prestanak je po osnovu smrti zaposlenog, jedan prestanak - po osnovu neplaćenog odsustva i jedan zaposleni je premešten iz jedne organizacione celine u drugu.

Brojke pokazuju da nema velikih oscilacija u broju zaposlenih i da su glavni osnovi za odlazak iz korporacije penzija ili upućivanje na Tržište rada, po osnovu tehnološkog viška, kad su u pitanju stalno zaposleni radnici.

Optimizacija i smanjenje broja stalno zaposlenih sastavni je deo procesa restrukturiranja. Ovaj proces odvijao se u toku čitave 2011. a nastaviće se i u 2012. godini. Optimizacija broja stalno zaposlenih kroz formu „tehnološkog viška“ na dobrovoljnoj osnovi i u ovom periodu bila je važan element politike očuvanja socijalne stabilnosti.

Troškovi optimizacije broja zaposlenih, po svim osnovima, kao i procenat učešća ovih troškova u bruto isplaćenim zaradama su sledeći:

<b>Troškovi optimizacije broja zaposlenih i procenat učešća ovih troškova u bruto isplaćenim zaradama</b>		
	<b>IZNOS (000 RSD)</b>	<b>%</b>
Tigar AD	4,205	0.87
Tigar Obuća	639	0.10
Tigar Tehnička guma	309	0.20
Tigar Hemijski proizvodi	236	0.54
Ostali	969	0.30
<b>UKUPNO</b>	<b>6,358</b>	<b>0.38</b>

**Školovanje stručnih kadrova**

Politika obezbeđenja stručnih kadrova, kroz stipendiranje učenika pirotskih srednjih škola, nastavljena je i u 2011. godini.

U 2011. godini stipendije se koriste za sledeće grupe fakulteta:

<b>Školovanje stručnih kadrova</b>				
	<b>Tehnički fakulteti</b>	<b>Tehnološki fakultet</b>	<b>Ekonomski i fakulteti za menadžment</b>	<b>Ostali fakulteti</b>
<b>UKUPAN BROJ</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>8</b>

Troškovi stipendija i školarina u 2011. godini iznosili su 2,958,000.00 RSD što je 0.18% od ukupno isplaćenih bruto zarada.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04****Obuka zaposlenih**

Sistemom internih i eksternih obuka u 2011. godini bio je obuhvaćen sledeći broj zaposlenih:

<b>Obuka zaposlenih - interna i eksterna</b>			
	INTERNE OBUKE	EKSTERNE OBUKE	UKUPNO
Tigar AD	31	103	134
Tigar Obuća	863	64	927
Tigar Tehnička guma	304	38	342
Tigar Hemijski proizvodi		4	4
Ostali	950	38	988
<b>UKUPNO</b>	<b>2,148</b>	<b>247</b>	<b>2,395</b>

Na obuku zaposlenih u 2011. godine potrošeno je 4,879,850.00 RSD, što je 0.29 % od ukupno isplaćenih bruto zarada.

**6.2. SISTEM KVALITETA**

Sistem upravljanja kvalitetom (ISO 9001) u Tigru, prvi put je sertifikovan 1995. godine, od strane tadašnjeg Saveznog zavoda za standardizaciju. Tigar je treća kompanija u zemlji koja je sertifikovala svoj menadžment sistem. Uvođenjem standarda za sistem upravljanja zaštitom životne sredine (ISO 14001) i sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu (OHSAS 18001), postojeći sistem je dograđivan, i danas Tigar ima razvijene Integrisane menadžment sisteme, koji obezbeđuju da pod kontrolom budu kvalitet i svi rizici koji se odnose na kvalitet, životnu sredinu, zdravlje i bezbednost zaposlenih.

Dugogodišnje opredeljenje kompanije ka zadovoljstvu kupaca i svih zainteresovanih strana, potvrđuju redovne godišnje nadzorne provere održavanja i unapređenja, po osnovu izdatih sertifikata, koje sprovodi YUQS, jedno od vodećih domaćih sertifikacionih tela, član IQNet-a, međunarodne asocijacije sertifikacionih tela, koje pored domaće akreditacije, poseduje i akreditaciju od strane francuskog akreditacionog tela COFRAC.

U preduzeću Tigar Obuća, u julu 2010. godine, sertifikovanim sistemima upravljanja kvalitetom i zaštitom životne sredine priključio i sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu prema zahtevima OHSAS 18001. Redovna godišnja nadzorna provera funkcionisanja integrisanih menadžment sistema u Tigar Obuća sprovedena je u julu 2011.

U preduzeću Tigar Tehnička guma, krajem decembra 2010. godine, izvršena je sertifikaciona provera integrisanih menadžment sistema, prema zahtevima ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001, čime je ovo preduzeće sertifikovalo sva tri menadžment sistema. Redovna godišnja nadzorna provera integrisanih menadžment sistema u Tigar Tehnička guma od strane JUQS-a sprovedena je u decembru 2011. godine.

U toku 2011. godine nastavljene su aktivnosti na realizaciji akcionog plana za sertifikaciju integrisanih menadžment sistema prema zahtevima ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001 u preduzeću Tigar Incon. Planira se da se i ovo preduzeće, koje se bavi izvođenjem građevinsko-zanatskih radova i projektovanjem, pridruži sertifikovanim entitetima u Korporaciji Tigar u toku 2012. godine.

U toku 2011. godine započete su aktivnosti na uvođenju integrisanih menadžment sistema prema zahtevima ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001 u Slobodnoj zoni Piroć, akcionarskom društvu čiji je većinski vlasnik Korporacija Tigar. Planira se da se i ovo preduzeće sertifikuje do kraja 2012. godine.



## IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.

Oznaka dokumenta

IZ.P. 11/04

U preduzećima Tigar Obuća i Tigar Tehnička guma redovno se obavljaju i provere preko druge strane, tj. provere koje sprovode kupci ili eksperti u njihovo ime.

U preduzeću Tigar Ugostiteljstvo, koje se bavi hotelijerstvom i ugostiteljstvom, sprovode se aktivnosti na implementaciji HACCP principa - sistema upravljanja bezbednošću hrane, preventivnog sistema mera kojim se osigurava bezbednost hrane u svakom segmentu procesa proizvodnje i na taj način garantuje njena zdravstvena ispravnost.

### 6.3. ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE, BEZBEDNOST I ZDRAVLJE ZAPOSLENIH

Proizvodna postrojenja Tigra nalaze se u industrijskoj zoni grada, na kraju pirotске kotline. Stanje prirodnog okruženja i nepromenjen ekosistem potvrđuju dobru ekološku praksu kompanije. Opredeljenje ka održivom razvoju i briga o zaposlenima dugogodišnja je politika kompanije.

Upravljanje zaštitom životne sredine, zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu, inkorporirano je u sistem upravljanja kvalitetom. U skladu sa tim, na nivou korporacije, izvršni direktor za kvalitet je odgovoran i za segment zaštite životne sredine i zaštite zdravlja i bezbednosti na radu. Koordinacija poslova relevantnih za ovu problematiku obavlja se u okviru Funkcije kvaliteta dok na nivou proizvodnih entiteta, organizaciono pripada Sektorima kvaliteta.

Prva sertifikacija sistema upravljanja zaštitom životne sredine uspostavljenog u skladu sa zahtevima standarda ISO 14001, bila je 2003. godine. Od tada, sistem se stalno unapređuje i poboljšanja su evidentna. Prva sertifikacija sistema upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu, uspostavljenog u skladu sa zahtevima standarda OHSAS 18001, sprovedena je 2010. godine.

Procenom nadležnog Ministarstva sa aspekta uticaja na okolinu, aktivnosti kompanije kvalifikovane su kao aktivnosti sa niskim nivoom rizika po životnu sredinu. Preduzeća kompanije nisu svrstana ni u grupu IPPC ni u grupu SEVESO postrojenja.

Specifični uticaji na životnu sredinu koji su posledica aktivnosti u gumarskoj industriji, primarno, potiču od:

- Generisanja čvrstog otpada
- Potrošnje prirodnih resursa
- Emisije u atmosferu
- Otpadnih voda.

S druge strane, rizik po zdravlje i bezbednost zaposlenih povećana je na radnim mestima gde se vrši umešavanje kaučukovih smesa i izvlačenje folija zbog rotirajućih elemenata na opremi koja je uobičajena za gumarsku industriju-dvovaljci, trovaljci, petovaljci...

Zajednički rizik po zdravlje zaposlenih, ali i životnu sredinu vezuje se za upotrebu sirovina koje imaju svojstvo "opasnih materija". Zbog toga su njihova nabavka, skladištenje i upotreba regulisani posebnim internim procedurama u cilju prevencije bilo kakvog akcidenta. Sirovine su vidno obeležene, istaknute su oznake opasnosti i svaku sirovinu prati interna bezbednosna lista koja kroz šesnaest tačaka nedvosmisleno ukazuje na karakter supstance, moguće uticaje na zdravlje i životnu sredinu, postupke u slučaju akcidenta, postupak sa ambalažom, otpadom koji je sadrži itd. U skladu sa sadržajem bezbednosnog lista redovno se planiraju i sprovode obuke i reobuke svih zaposlenih koji mogu doći u kontakt sa predmetnom supstancom. Interna akta i dokumenta usklađena su i sa zahtevima novog Zakona o hemikalijama (Sl.gl.RS br. 36/2009) i relevantnim podzakonskim aktima. U skladu sa novom zakonskom regulativom, kod Agencije za hemikalije (Ministarstvo za životnu sredinu, rudarstvo i prostorno planiranje) marta 2011. izvršena je registracija 128 hemikalija uvezenih od strane preduzeća Tigar Trade d.o.o. Za preduzeće Tigar Hemijski proizvodi d.o.o, koje je uvoznik i proizvođač hemikalija, izvršena je registracija 165 hemikalija. Agenciji su predati Dosijei o hemikalijama, Bezbednosni listovi, uplaćena relevantna naknada i time izvršene zakonske obaveze.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

Za sva radna mesta u kompaniji sprovedena je procena rizika na radnom mestu i u radnoj okolini, a kroz opsežnu analizu, sprovedenu od strane multidisciplinarnog tima u koji je bio uključen i doktor medicine rada, kao eksterni savetnik, definisana su radna mesta sa povećanim rizikom, kao i mere koje se moraju primenjivati u cilju prevencije. Kod procene rizika sinhronizovano su zadovoljeni i zahtevi standarada OHSAS 18001 i Zakona o bezbednosti i zdravlja na radu (Sl.gl.RS br. 101/2005). U proizvodnim entitetima korporacije Tigar identifikovano je 14 radnih mesta sa povećanim rizikom na kojima radi ukupno 139 radnika. Radna mesta sa povećanim rizikom i zaposleni koji na njima rade su pod posebnom kontrolom.

Za lokacije sa sirovinama, pored preduzetih preventivnih mera, definisani su planovi reagovanja u slučaju akcidenta-prosipanja sirovina, kako bi se sprečio eventualan štetan uticaj po zdravlje zaposlenih i elemente životne sredine. Preduzeća korporacije Tigar ne pripadaju tzv. grupi SEVESO objekata-postrojenja, odnosno objekata u kojima se proizvode, skladište ili koriste opasne materije u količinama koje mogu izazvati hemijski udes. Količine uskladištenih opasnih materija u zavisnim preduzećima kompanije su značajno ispod kritičnih količina sa aspekta opasnosti od hemijskog udesa. Zavisna preduzeća Tigra ne skladište, niti koriste radioaktivne materije.

Sav otpad koji se generiše tokom proizvodnih i uslužnih aktivnosti u kompaniji, razvrstan je u skladu sa Pravilnikom o kategorijama, ispitivanju i klasifikaciji otpada (Sl.gl.RS, br. 56/10). Sprovedene su laboratorijske analize svih vrsta otpada, odnosno, izvršena karakterizacija i klasifikacija otpada i, u skladu sa tim, definisan je Plan upravljanja otpadom koji je usklađen sa Zakonom o upravljanju otpadom (Sl.gl.RS, br. 135/09). Za realizaciju plana odgovorno je preduzeće Tigar Zaštitna radionica koje poseduje posebnu Dozvolu za sakupljanje, transport i skladištenje otpada, izdatu od strane Ministarstva za životnu sredinu i prostorno planiranje s obzirom na to da ispunjava sve uslove propisane zakonom.

Reciklabilni otpad se kratko zadržava na lokaciji kompanije u posebnom Skladištu sekundarnih sirovina i prodaje, odnosno ustupa ovlašćenim operaterima-reciklerima. Deo gumenog otpada procesira se u okviru preduzeća Tigar Tehnička guma. Otpadne materije koje nemaju upotrebnu vrednost i ne mogu se ni u jednom procesu koristiti kao sekundarna sirovina, odnosno ne mogu se reciklirati, odlažu se na gradskoj deponiji. Deponovanje otpada svih zavisnih preduzeća obavlja se u skladu sa ugovorom sa JP Komunalac iz Pirota. Upravljanje otpadom u Tigru definisano je i regulisano internim propisima čime je uspostavljena kontrola svih tokova otpada.

Agenciji za zaštitu životne sredine (Ministarstvo za životnu sredinu, rudarstvo i prost.planiranje) su tokom marta 2011. dostavljeni Godišnji izveštaji o otpadu za preduzeća: Tigar Obuća, Tigar Tehnička guma i Tigar Hemijski proizvodi, kako je predviđeno Pravilnikom o obrascu dnevne evidencije i godišnjim izveštajem o otpadu sa uputstvom za njegovo popunjavanje (*"Službeni glasnik RS", br. 96/2010*).

Upravljanje ambalažnim otpadom koji nastaje nakon upotrebe Tigrovih proizvoda preneto je na operatera ovlašćenog od strane Ministarstva za životnu sredinu i prostorno planiranje, što je jedan od izbora ponuđenih Zakonom o ambalaži i ambalažnom otpadu (Sl.gl.RS, br. 135/09) za koji se Tigar opredelio. Potpisivanjem ugovora sa ovlašćenim operaterom omogućena je i upotreba znaka "Zelena tačka" na ambalaži Tigrovih proizvoda. Preduzeća Tigar Obuća, Tigar Tehnička guma i Tigar Hemijski proizvodi su svoje obaveze prenela na operatera "Sekopak", dok preduzeće Tigar Trade ima ugovor sa operaterom "Ekostarpak". Sa istim operaterom, preduzeće Tigar Zaštitna radionica ima ugovor kao sakupljač ambalažnog otpada. Izveštavanje i plaćanje naknada operaterima je na redovnom na mesečnom nivou. Agenciji za zaštitu životne sredine (Ministarstvo za životnu sredinu, rudarstvo i prost.planiranje) su tokom marta 2011. prosleđeni Godišnji izveštaji o plasiranoj ambalaži u 2010. godini za preduzeća Tigar Obuća, Tigar Tehnička guma, Tigar Hemijski proizvodi i Tigar Trade, u skladu sa Zakonom o ambalaži i ambalažnom otpadu. Ovlašćeni operateri za upravljanje ambalažnim otpadom su u ime Tigra ostvarili postavljene nacionalne ciljeve i obezbedili reciklažu ambalaže tigrovih proizvoda tako da naša zavisna preduzeća spadaju u 9% srpskih preduzeća koja su u potpunosti usaglasila svoje poslovanje sa obavezama koje proističu iz Zakona o ambalaži i ambalažnom otpadu na osnovu čega su izdata Rešenja od strane Fonda za zaštitu životne sredine



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

kojima se zavisna preduzeća korporacije Tigar oslobađaju plaćanja predviđene nadoknade za ambalažni otpad.

Energetski kompleks Tigra čini savremeno, automatizovano kotlovsko postrojenje projektovano za upotrebu gasa, odnosno mazuta. Kvalitet emitovanih gasova na samom emiteru kontroliše se jednom godišnje od strane ovlašćene institucije. Ispravnost kvaliteta vazduha u industrijskoj zoni potvrđuje kontinualno praćenje imisija od strane Gradskog zavoda za javno zdravlje u Pirotu.

Zavisna preduzeća Tigra koriste vodu iz javnog vodovoda, sanitarnu, dok se za proizvodne procese koristi industrijska (tehnička) voda. Voda se koristi za sanitarne potrebe, kao energetski fluid-za proizvodnju vodene pare i kao rashladni fluid. Ne koristi se kao procesna voda ni u jednom zavisnom preduzeću i u skladu sa tim isključena je mogućnost procesne kontaminacije tj, nema industrijskih otpadnih voda.

Tečni efluenti, otpadne vode koje su po sastavu praktično komunalne, ispuštaju se u gradski kanalizacioni sistem, u skladu sa uslovima navedenim u Vodoprivrednoj dozvoli. Kvalitet otpadnih voda se kvartalno prati od strane akreditovanih laboratorija u skladu sa zakonom, i redovno potvrđuje njihova ispravnost. Prate se brojni parametri na osnovu kojih se može utvrditi potencijalni uticaj na kvalitet krajnjeg recipienta, reke Nišave i do sada, prema svim pokazateljima, uticaj je podjednak uticaju otpadnih voda sa naseljenih područja. Nisu identifikovana prekoračenja maksimalno dozvoljenih koncentracija (MDK) štetnih polutanata i, s obzirom na upotrebu, ne predstavljaju opasnost po životnu sredinu.

Prema svojoj prirodi, proizvodna preduzeća izložena su riziku od požara. Tigar poseduje sve neophodne upotrebne dozvole za imovinu koja je izložena riziku. Doneti su Planovi zaštite od požara i primenjene sve predviđene preventivne mere. Objekti su pod video nadzorom preduzeća Tigar Obezbeđenje, koje raspolaže stručnim i iskusnim kadrovima. Koristeći savremenu opremu oni obavljaju poslove u oblasti zaštite od požara i fizičkog obezbeđenja.

Protiv Tigra, odnosno njegovih zavisnih preduzeća, nije u toku ni jedan ekološki spor, ni jedan spor pokrenut od strane zaposlenih usled narušavanja zdravlja i bezbednosti, niti je Tigar učesnik u bilo kakvom sudskom postupku u vezi sa ekološko-sociološkom problematikom.

Za preduzeća Tigar Obuća, Tigar Tehnička guma, Tigar Hemijski proizvodi, nadležnom organu lokalne samouprave prosleđen je niz izveštaja za potrebe izrade Registra izvora zagađivanja u skladu sa novim Pravilnikom o metodologiji za izradu nacionalnog i lokalnog registra izvora zagađivanja, kao i metodologiji za vrste, načine i rokove prikupljanja podataka (*"Službeni glasnik RS", br. 91/2010*). Ova obaveza podrazumeva dostavljanje podataka o sprovedenom monitoringu parametara životne sredine (kvalitet otpadnih voda, emitovanih gasova, vrste i količine generisanog otpada, vrste i količine opasnih materija), podatke o glavnim sirovinama, izrađenim proizvodima i sl. Podaci su dostupni javnosti.

Poslovanje kompanije, sa aspekta zaštite životne sredine, zaštite zdravlja i bezbednosti na radu, regulisano je sledećim zakonima i relevantnim podzakonskim aktima:

- *Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu,*
- *Zakon o zaštiti životne sredine,*
- *Zakon o zaštiti vazduha,*
- *Zakon o upravljanju otpadom,*
- *Zakon o ambalaži i ambalažnom otpadu,*
- *Zakon o zaštiti od buke u životnoj sredini,*
- *Zakon o hemikalijama,*
- *Zakon o vodama,*
- *Zakon o zaštiti od požara i*
- *Zakon o eksplozivnim materijama, zapaljivim tečnostima i gasovima.*





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

U Tigru se redovno obavlja ocena usaglašenosti sa zakonskom regulativom. Za nove zahteve definiše se period usaglašavanja i akcioni plan koji obuhvata potrebne aktivnosti, rokove za njihovu realizaciju, potrebne resurse i odgovornosti.

Izveštaji sa eksternih provera od strane republičkih inspektora nadležnih ministarstava, kako za zaštitu životne sredine, tako i za zaštitu zdravlja i bezbednosti zaposlenih, potvrđuju potpunu usaglašenost sa zakonskom regulativom.

#### 6.4. INTELEKTUALNA SVOJINA

Puno poslovno ime Tigra je "Joint Stock Company Tigar – Piroć" na engleskom, odnosno "Akcionarsko društvo Tigar – Piroć" na srpskom. Skraćeno poslovno ime je Tigar AD – Piroć, na oba jezika. Poslovno ime društva i njegovo korišćenje regulisani su odredbama člana 14, Osnivačkog akta. Navedeno ime ispunjava sve zakonske uslove. Tigar je pod tim imenom registrovan kod Agencije za privredne registre Republike Srbije.

Registrovani zaštitni znaci zaključno sa 31. decembrom 2011. su:

Br. Zahteva	Datum Zah.	Br. Reg.	Zaštitni Znak	Važi Do	Vlasnik
Ž-247/80	30.04.80.	31499	Tigar	21.12.17.	Tigar AD
Ž-2606/06	14.11.06.	54763	Tigar	14.11.16.	Tigar AD
Ž-84/385	17.01.84.	29947	Tigar Tg 615	25.05.17.	Tigar AD
Ž-947/07	30.04.07.	55640	Tigar Planinarski Dom	30.04.17.	Tigar AD
Ž-918/07	27.04.07.	55822	Tigar Tours	27.04.17.	Tigar AD
Ž-842/07	18.04.07.	55612	Markol	18.04.17.	Tigar AD
Ž-1129/07	17.05.07.	55735	Tigar Incon	17.05.17.	Tigar AD
Ž-890/80	11.07.03.	49590	Tigar Sportski Program	11.07.13.	Tigar AD
Ž-152/07	29.01.07.	56018	Tigar	29.01.07.	Tigar AD
Ž-1703/07	26.07.07.	56315	Tigar Footwear	26.07.17.	Tigar AD
Ž-1704/07	26.07.07.	56315	Tigar Obuća	26.07.17.	Tigar AD
Z-2440/07	17.10.07.	56731	Tigar Hemijski Proizvodi	17.10.17.	Tigar AD
Ž-212/08	05.02.08.	57737	Tigrostik	05.02.18.	Tigar AD
Ž-211/08	05.02.08.	57738	Tigrolux	05.02.18.	Tigar AD
Ž-214/08	05.02.08.	57650	Tigropren	05.02.18.	Tigar AD
Ž-213/08	05.02.08.	57649	Tigrokol	05.02.18.	Tigar AD
Ž-768/08	31.03.08.	57538	Hotel Stara Planina	31.03.18.	Tigar AD
Ž-1433/08	06.06.08.	58815	Overload	06.06.18.	Tigar AD
Ž-1475/08	11.06.08.	58462	Waterpolo Senior	11.06.18.	Tigar AD
Ž-1473/08	11.06.08.	58427	Waterpolo Mini Mini	11.06.18.	Tigar AD
Ž-1431/08	06.06.08.	58813	Waterpolo Junior	06.06.18.	Tigar AD
Ž-1472/08	11.06.08.	58428	Specijal	11.06.18.	Tigar AD
Ž-1432/08	06.06.08.	59305	Basketball Tg21 Official	06.06.18.	Tigar AD
Ž-1474/08	11.06.08.	58424	Neos	06.06.18.	Tigar AD
Ž-1469/08	11.06.08.	58426	Tricker Ball Basket Ball	11.06.18.	Tigar AD
Ž-1471/08	11.06.08.	59401	Bistro	11.06.18.	Tigar AD
Ž-1468/08	11.06.08.	58423	Overload Handball	11.06.18.	Tigar AD
Ž-1470/08	11.06.08.	58425	Dynamic Overload	11.06.18.	Tigar AD
Ž-1429/08	06.06.08.	58464	Overload Waterpolo Junior	06.06.18.	Tigar AD
Ž-1467/08	11.06.08.	58430	Overload Waterpolo Mini Mini	11.06.18.	Tigar AD
Ž-1476/08	11.06.08.	58463	Overload Waterpolo Senior	11.06.18.	Tigar AD
Ž-1430/08	06.06.08.	59304	Basketball TG21 Overload	06.06.18.	Tigar AD
Z-2441/07	17.10.07.	56730	Tigar Tehnička Guma	17.10.17.	Tigar AD
Ž-2681/08	03.11.08.	59486	Trapper	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2682/08	03.11.08.	59485	Pesca	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2679/08	03.11.08.	59327	Rainydays	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2680/08	03.11.08.	59334	Nency	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2678/08	03.11.08.	59333	Ladybird	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2677/08	03.11.08.	59336	Ratar	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2676/08	03.11.08.	59451	Balerina	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2675/08	03.11.08.	59335	Work	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2904/08	02.12.08.	59458	Polar	03.11.18.	Tigar AD



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

Br. Zahteva	Datum Zah.	Br. Reg.	Zaštitni Znak	Važi Do	Vlasnik
Ž-2674/08	03.11.08.	59337	Protecta	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2673/08	03.11.08.	59390	Forestry Line	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2672/08	03.11.08.	60043	Fireproof	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2671/08	03.11.08.	59326	Cryo	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2670/08	03.11.08.	59387	Sparclesafety	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2661/08	31.10.08.	59341	Firefigher Super Safety	31.10.18.	Tigar AD
Ž-2662/08	31.10.08.	59452	Century Super Safety	31.10.18.	Tigar AD
Ž-2659/08	31.10.08.	59334	Century 4000 Safety	31.10.18.	Tigar AD
Ž-2660/08	31.10.08.	59345	Forester 3000	31.10.18.	Tigar AD
Ž-2903/08	02.12.08.	60464	Trendy	02.12.18.	Tigar AD
Ž-247R/80	30.04.80.	49044	Tigar	30.09.15.	Tigar Tyres
Ž-1369/05	17.10.05.	49768	Tigar Tyres	17.10.15.	Tigar Tyres
Ž-1373/05	17.10.05.	49792	Hitris Logo	17.10.15.	Tigar Tyres
Ž-1371/05	17.10.05.	49819	Cargo Speed Logo	17.10.15.	Tigar Tyres
Ž-1372/05	17.10.05.	49912	Wintera Logo	17.10.15.	Tigar Tyres
Ž-1468/05	31.10.05.	53797	Tigar Trgovine	31.10.15.	Tigar AD
Ž-551/09	27.03.09.	60789	Bottega	27.03.19.	Tigar AD
Ž-639/09	13.04.09.	59942	Hotel StarA	13.04.19.	Tigar AD
Ž-1011/09	30.06.09.	59367	Brolly	30.06.19.	Tigar AD
Ž-1012/09	30.06.09.	59366	Maniera	30.06.19.	Tigar AD
Ž-1685/09	03.11.09.	60513	Stop&Drive	03.11.19.	Tigar AD
Ž-1686/09	03.11.09.	60514	S&D	03.11.19.	Tigar AD
Ž-795/11	30.05.11	-	Srbija na dlanu	-	Tigar AD
Međ. Zaštitni Zn. SAD	03.07.97. 24.10.78.	675 773 675 773A 1174089	Tigar Tigar Tigar Logo	20.05.17. 20.05.17. 15.08.12.	Tigar AD Tigar Tyres Tigar Americas Corp.
SAD	02.11.07.	77320619	Tigar	-	Tigar Americas Corp.
Međ. Zaštitn. Zn. 237003/1	07.09.09.	1020263	Brolly	07.09.19.	Tigar AD
Međ. Zaštitn. Zn. 235877/1	07.09.09.	1019318	Maniera	07.09.19.	Tigar AD
SAD 79075140	07.09.09.	3870299	Maniera	07.09.19	Tigar AD
SAD 79075638	07.09.09.	3906894	Brolly	07.09.19	Tigar AD
Kanada	25.05.90.	368832	Forester	25.05.15.	Tigar Obuća
Finska	20.11.85.	94345	Forester	20.11.15.	Tigar Obuća
Norveška	14.11.85.	123042	Forester	14.11.15.	Tigar Obuća
Švedska	26.07.85.	0197287	Forester	26.07.15.	Tigar Obuća
Velika Britanija	23.06.95.	2025055	Century	23.06.15.	Tigar Obuća
Velika Britanija	31.05.84.	1219898	Forester	31.05.15.	Tigar Obuća
Velika Britanija	23.06.95.	2025057	Forester	23.06.15.	Tigar Obuća

Osnovni zaštitni znak "stilizacija tigrove glave sa ćirilicom ili latinicom ispisanim logotipom "Tigar" (ćlan 17 Osnivaćkog akta). Izgled i sadržaj osnovnog zaštitnog znaka u nadležnosti su Upravnog odbora. Povezana preduzeća, u kontrolnom vlasništvu Tigra AD, mogu da koriste osnovni zaštitni znak.

U 2006. osnovni zaštitni znak zašćićen je kao zaštitni znak za teritoriju Republike Srbije za robu međunarodnih klasa 1, 7, 17, 20, 25 i 28, zatim kao poseban zaštitni znak samo za gume u klasi 12 i kao međunarodni zaštitni znak u 43 zemlje za iste klase i za klasu 12 (gume za vozila), sve na ime Tigra AD. Podneta je prijava za zašćitu osnovnog znaka i za klase 35, 39, 40 i 42, na ime Tigra a.d. Varijanta osnovnog zaštitnog znaka, «Tigar MH», zašćićena je u Srbiji za gume i preradu materijala (klase 12 i 40), na ime Tigar Tyres. Na osnovu Ugovora o prenosu prava iz žiga, koji su 2002. godine zaključili Tigar AD i MHPB, Tigar AD je u obavezi da prenese svoj osnovni zaštitni znak za unutrašnje i spoljašnje gume (klasa 12) isključivo na Tigar Tyres. Registracija prenosa izvršena je za Republiku Srbiju i za zemlje Madridskog aranžmana, preostao je prenos za SAD.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

Tigar a.d. je pored podnošenja prijava za zaštitu 9 novih znakova na teritoriji Republike Srbije, u 2007. godini podneo i zahtev za teritorijalno proširenje važenja znaka 675773 Tigar za osam dodatnih zemalja, potpisnica Madridskog aranžmana, br. Prijave EX-I/397708101/CB. Takođe, Tigar a.d. je u 2007. godini podneo zahtev za zaštitu znaka Tigar na ime Tigar Americas Corporation u SAD za klase 7, 17, 25 i 35, broj prijave 77320619.

U 2008. godini otpočela je i registracija znakova kojima se obeležavaju proizvodi i proizvodne linije iz proizvodnog asortima korporacije Tigar.

U 2011. kod Zavoda za intelektualnu svojinu RS pokrenut je postupak za domaću registraciju žiga "Srbija na dlanu", u vlasništvu Tigar a.d., broj prijave Ž-795/11 od 30.05.2011.

Tigar Tehničkoj gumi je Rešenjem Zavoda za intelektualnu svojinu RS, br. P-2006/0071 od 12.04.2011. priznato pravo na patent za pronalazak pod nazivom "Postupak izrade rebrastog creva sa ojačanjem". Priznato pravo je u registar patenata Zavoda upisano pod brojem 51610.

Tigar AD poseduje dva internet domena: [www.tigar.com](http://www.tigar.com) i [www.tigar.co.rs](http://www.tigar.co.rs).

Tigar Obuća poseduje pet novih domena: [www.century-safety.com](http://www.century-safety.com), [www.century-safety.de](http://www.century-safety.de), [www.century-safety.fr](http://www.century-safety.fr), [www.century-safety.es](http://www.century-safety.es) i [www.century-safety.co.uk](http://www.century-safety.co.uk).

Tigar ne poseduje autorska prava niti prava emitovanja. Tigar koristi standardni softver sa odgovarajućim licencama, koje je pribavio od proizvođača ili distributera.

Prema članu 12, stav 3, Posebnog kolektivnog ugovora, zaposleni imaju pravo na naknadu za autorska prava, tehničke inovacije i unapređenje tehnoloških procesa proizvodnje. Visina naknade regulisana je posebnim ugovorom između zaposlenog i Tigra AD, u vidu uvećanja zarade zaposlenog. Takav ugovor predstavlja aneks pojedinačnog ugovora o radu, njegov sadržaj je poverljiv i zaključuje se na godinu dana.

Nikakve primedbe ni zahtevi nisu podneti Tigru, ili od strane Tigra, u vezi sa kršenjem prava intelektualne svojine.

## 6.5. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE

IT funkcija je deo Tigra AD, koji se bavi obradom poslovnih podataka na centralnom host računaru za sve delove kompanije Tigar. Osnovni procesi u IT funkciji su:

- Razvoj aplikativnog softvera
- Instalacija programa
- Obuka korisnika za korišćenje programa i hardvera
- Logistička podrška korisnicima za obradu podataka
- Održavanje baza podataka
- Zaštita podataka
- Instalacija i održavanje hardvera i sistemskog softvera
- Administracija korisnika sistema i prava pristupa
- Zaštita lokalne mreže i antivirusna zaštita
- Obezbeđivanje i održavanje Internet i Intranet konekcija
- Unifikacija hardverske i softverske platforme u korporaciji.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

**Glavne odlike informacionog sistema korporacije Tigar a.d. su:**

- **Sveobuhvatnost** - obuhvata kompletno poslovanje preduzeća od proizvodnih pogona, projektnog biroa, nabavke, magacina, prodaje, kadrovske službe, finansijske operative do knjigovodstva.
- **Podaci se unose samo jednom** - dokumenta se unose isključivo na mestima na kojima sami podaci nastaju; redundantnost podataka je svedena na najmanju moguću meru; jednom unet podatak koriste svi delovi sistema.
- **Najviši stepen sigurnosti** - sigurnost sistema je pod potpunom kontrolom administratora:
  - sistem zaštite podataka na tri nivoa:
    - zaštita od neovlašćenog ulaska u sistem,
    - zaštita od neovlašćene upotrebe funkcija sistema,
    - zaštita podataka sistema od neovlašćenog pristupa,
    - korisnik vidi samo podatke za koji mu administrator sistema dozvoli pristup,
    - prava upita, modifikacije, brisanja i dodavanja slogova definisana su na nivou dokumenta,
    - centralizovana registracija korisnika i dodela prava korisnicima,
    - omogućeno kretanje između modula i programa bez odjavljivanja i prijavljivanja.
- **Multikompanijski sistem** - omogućava istovremeno praćenje poslovanja više preduzeća u okviru iste baze i konsolidaciju na nivou kompanije.
- **Multivalutni sistem** - omogućava unošenje i praćenje poslovnih transakcija u domaćoj i stranoj valuti.
- **Centralizovana kontrola šifrnika** - osnovne šifrnike (artikala, kupaca i dobavljača) može da popunjava više korisnika sistema, ali samo ovlašćeni korisnici imaju mogućnost overe i izmene novounetih šifara.
- **Integrisanost** - sve poslovne funkcije preduzeća integrisane su pomoću jedinstvene baze podataka; sistem generiše automatski veliki broj dokumenata, kao što su nalog za knjiženje u glavnoj knjizi, prijemni i otpremni dokumenti u skladištu i slično; svaki dokument može da se stornira bez obzira na stepen dalje obrade i lanca dokumenata koji su na osnovu njega generisani.
- **Otvorenost** - omogućava lako proširenje sistema i povezivanje sa drugim informacionim sistemima i Windows okruženjem.
- **Fleksibilnost** - mogućnost lakog prilagođavanja specifičnim potrebama svakog preduzeća na bazi velikog broja parametara koji se zadaju prilikom uvođenja sistema.
- **Modularnost** - pojedini moduli mogu da rade samostalno i kao deo integrisanog sistema.
- **Jednostavan i konzistentan korisnički interfejs** - omogućava brzu obuku korisnika i lak rad; fleksibilan sistem menija, grafički korisnički interfejs, i on-line context sensitive help.
- **Mogućnost obrade i čuvanja velike količine podataka** - obrada plata za preko 4.000 radnika.
- **Podrška velikog broja korisnika** - istovremeni rad više stotina interaktivnih korisnika.
- **Troslojna arhitektura** - korišćenjem savremenih internet tehnologija dobija se jednostavna administracija i mogućnost pristupa sistemu sa više lokacija.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

## 6.6. DRUŠTVENA ODGOVORNOST

**Koncept društveno odgovornog poslovanja Tigra podrazumeva visok nivo odgovornosti prema zaposlenima i zajednici u kojoj stvara profit, uz socijalno odgovoran i etičan pristup u odnosu na sve društvene aktere.**

Društveno odgovorno poslovanje (u daljem tekstu DOP), definisano strateškim dokumentima i Kodeksom korporativnog upravljanja, predstavlja integralni deo poslovne politike Tigra. U svojoj viziji, misiji i korporativnim vrednostima kompanija ima jasno definisan odnos prema zaposlenima, vlasnicima, životnoj sredini, kupcima, lokalnom okruženju i društvu u celini, što su ujedno i osnovni postulati izbalansiranog pristupa društveno odgovornom poslovanju.

Korporacija Tigar je kao predstavnik velikih kompanija dobitnik prvog nacionalnog priznanja za društveno odgovorno poslovanje u Srbiji za 2008. Jedinstvo etičkog poslovanja i odgovoran odnos prema životnoj sredini, sa jasno profilisanom politikom u odnosu na zaposlene, lokalnu, ali i širu društvenu zajednicu, uz visok respekt akcionara, potrošača i drugih zainteresovanih javnosti, prisutni su u svim segmentima poslovanja kompanije i u posmatranom periodu.

I tokom 2011. Tigar je nastojao da potvrdi svoju reputaciju društveno odgovorne kompanije, pored ostalog i učešćem na nacionalnom konkursu za unapređenje društveno odgovornog poslovanja, koji organizuje Privredna komora Srbije, kao i uključivanjem u pilot projekat certifikacije društveno odgovornih kompanija. Nivo ulaganja u filantropske aktivnosti i u ovoj godini zadržao je 0,1 odsto od ukupnog prihoda kompanije.

**Briga o zaposlenima** jedan je od najvažnijih aspekata Tigrovog koncepta DOP-a. Poštujući načelo da su zdravlje i bezbednost zaposlenih na prvom mestu, za sve novoprimitljene radnike organizovane su obuke u cilju upoznavanja sa svim potencijalnim rizicima na radnom mestu. Za zaposlene na radnim mestima gde se to posebno zahteva organizovani su lekarski i specijalistički pregledi, a za zaposlene na novoj opremi i uređajima obezbeđivani su treninzi i obuke za rad na istim.

Kompanija je u partnerstvu sa PKS, povodom 28. aprila Svetskog dana zaštite i bezbednosti zaposlenih organizovala konferenciju *Bezbednost i zdravlje zaposlenih – investicija u budućnost*. Pokrenuta je i interna kampanja *Bez povreda na radnom mestu – zajednički cilj*, u nastojanju da se kroz interne kanale komuniciranja, list Tigar Info i oglasne table, utiče na smanjenje broja povreda na radu.

Kompanija je i ove godine omogućila radnicima – sportistima učestvovanje na sportskim takmičenjima. Na desetom HEMINS-u, sportskim susretima radnika hemije i nemetala Srbije, koji su ove godine održani u Kladovu, među 500 radnika i sportista iz 25 kompanija, bilo je i 56-oro učesnika iz kompanije Tigar. Zaposlenima je tokom godine obezbeđeno i besplatno korišćenje prostora za sport i rekreaciju u gradu, a tradicionalno su organizovani i preventivni rekreativni vikend odmori u RH centrima i banjama.

**Tigar je decenijama unazad pouzdan partner lokalnoj i široj društvenoj zajednici.** Trajno posvećena znanju i razvoju talenata, kompanija je nastavila sa praksom stipendiranja najboljih srednjoškolaca, a za najbolje učenike Gimnazije u Pirotu, tradicionalno su obezbeđene prigodne nagrade. Istovremeno, učenici generacija, ukoliko se opredele za neki od fakulteta koji je u skladu sa delatnošću i razvojem kompanije, automatski postaju Tigrovi stipendisti.

Jedan od primera dobre prakse je i podrška projektu međunarodne razmene srednjoškolaca *Lađa prijateljstva*.

Realizujući svoj koncept društvene odgovornosti **Tigar deo aktivnosti usmerava i ka licima sa invaliditetom, a posebno ka deci sa smetnjama u razvoju.**



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

Saradnja sa Poludevnim boravkom Sunce i ŠOSO Mladost produbljena je pokretanjem projekta „Da žive sa nama, a ne pored nas“, koji ima za cilj unapređenje socijalne inkluzije i uključivanje zaposlenih u volonterska druženja sa decom sa smetnjama u razvoju. Kompanija je u delu filantropskih aktivnosti podržala kupovinu opreme i očiglednih sredstava za opremanje Montesori kabineta, koji olakšava deci sa različitim smetnjama u razvoju i različitim vidovima deformiteta u školi Mladost, praćenje nastave.

U 2011. godini kompanija je inicirala pokretanje radio emisije, *Tražim pravo na pravo* na lokalnom radiju. Ovaj projekat realizovan je sa ciljem da doprinese bržoj i lakšoj integraciji osoba sa invaliditetom u društvene tokove i svakodnevni život, odnosno socijalnoj inkluziji.

U posmatranom periodu kompanija je podržala i nastup učenika-sprotista sa smetnjama u razvoju iz škole Mladost, na *Letnjim specijalnim olimpijskim igrama* u Atini.

U nastojanju da podstakne mlade stručnjake, arhitekte i dizajnere da razmišljaju na ekološki način prilikom osmišljavanja životnog prostora, stambenih, poslovnih, javnih ili zelenih površina, kompanija je zajedno sa magazinom *Kuća Stil* realizovala **konkurs za mlade arhitekte "Ekologičan dizajn"**.

Kompanija je pomogla i realizaciju lokalnih ekoloških akcija u okviru kampanje *Očistimo Srbiju*, koje su u Pirotu i okolini organizovane povodom 5. juna Svetskog dana zaštite životne sredine, a priključila se i globalnoj kampanji obeležavanja 22. septembra, Evropskog dana bez automobilske dima. Kompanija je uključivanjem u ovu kampanju potvrdila i vlastite napore i nastojanja u očuvanju životne sredine, promovisanju zdravog načina života, kao i motivisanju ne samo zaposlenih, već i građana da se uključe u lokalni život i budu odgovorniji prema svojoj okolini i deluju preventivno na svoje zdravlje.

U cilju unapređenja opštih uslova i stvaranja povoljnije klime za realizaciju zdravog koncepta života i bavljenje sportom, kompanija je pomogla izgradnju skijališta na Staroj planini, nadomak hotela Star A, čime su unapređeni uslovi za turizam u ovom delu Srbije. Tigar je pomogao i organizovanje letnjih sportskih škola, poput škole Open fun football, koja je okupila 200 dece, uzrasta od 7 do 11 godina sa teritorije pirotskog okruga.

Tigar je i u 2011. godini **podržao realizaciju Sajma knjiga** u Pirotu, kao i **Beogradske internacionalne igre** – BIG 2011, koje su okupile više od 350 studenata- stipendista sa 18 univerziteta iz 12 zemalja i oko 400 studenata Univerziteta u Beogradu.

U cilju daljeg afirmisanja društveno odgovornog poslovanja Tigar je kao transparentna kompanija organizovao i posete nevladinih organizacija iz Bugarske i Pirota, studenata Američkog koledža u Blagojevgradu, a učestvovala je i u projektu Američke privredne komore „Upoznaj biznis iz prve ruke“, predstavivši svoj koncept poslovanja i podelivši svoju dobru praksu sa pedesetak diplomaca Univerziteta u Beogradu.

Kompanija se uključila u program „Certifikacija društveno odgovornih kompanija u Srbiji“ Nacionalne alijanse za ekonomski lokalni razvoj, Smart kolektiva i Balkanskog fonda za lokalne inicijative. Predstavnici kompanije su predstavili Tigrovu praksu korporativnog upravljanja na konferenciji „Ko su društveno odgovorne kompanije u Srbiji“, u organizaciji NALED-a. Tigar uzima aktivno učešće i u radu Savet Privredne komore Srbije za društvenu odgovornost, koji ima za cilj afirmaciju i dalji razvoj društveno odgovornog poslovanja, kroz uvođenje standarda ISO 26000, i približavanje ovog koncepta pre svega korporativnom segmentu, ali i široj javnosti u Srbiji.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04****NAGRADE I PRIZNANJA****NAGRADA ZA NAJBOLJI KORPORATIVNI BREND U 2005. GODINI**

U okviru akcije *Najbolje robne marke Srbije*, koja je 2005. godine drugi put organizovana pod pokroviteljstvom Ministarstva za trgovinu, turizam i usluge, Privredne komore Srbije i dnevnog lista *Pregled*, **Korporaciji Tigar a.d. dodeljena je glavna nagrada za najbolji korporativni brend** u svim robnim grupama u našoj zemlji. U obrazloženju žirija navedeno je da je korporacija Tigar jedno od najuspešnijih preduzeća u Srbiji, sa jasnom strategijom i perspektivama razvoja, čiji se proizvodi i usluge u uslovima oštre konkurencije i tranzicije uspešno nose sa stranim konkurentima.

**NACIONALNA NAGRADA ZA POSLOVNU IZVRSNOST OSKAR KVALITETA ZA 2005. GODINU**

U Privrednoj komori Srbije Tigar je proglašen **apsolutnim pobednikom za 2005. godinu u kategoriji velikih preduzeća u okviru Nacionalne nagrade za poslovnu izvrsnost OSKAR KVALITETA**. *Oskar kvaliteta* je nacionalna nagrada za poslovnu izvrsnost koja se dodeljuje profitnim i neprofitnim organizacijama, kao nezavisna i neutralna nagrada za vrhunske rezultate postignute na unapređenju i razvoju kvaliteta u zemlji. Nagradu je dodelio žiri sastavljen od predstavnika državnih, naučnih i stručnih institucija, na osnovu ocene Ocenjivačkog tima biranog sa liste registrovanih ocenjivača za poslovnu izvrsnost po FQCE modelu.

**POSLOVNI ČOVEK GODINE 2005.**

Žiri Kluba privrednih novinara iz 12 redakcija odlučio je da tradicionalno priznanje **Poslovni čovek za 2005. godinu** dodeli generalnom direktoru Korporacije Tigar Draganu Nikoliću, za oblast proizvodnje. U obrazloženju žirija je navedeno da je priznanje Draganu Nikoliću dodeljeno za natprosečne proizvodne rezultate korporacije Tigar ostvarene u 2005. godini.

**TIGAR LIDER DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA ZA 2008. GODINU**

**Tigar je proglašen korporativno najodgovornijom kompanijom u Srbiji za 2008. godinu**, u okviru projekta Privredne komore Srbije *Uspostavljanje društvene odgovornosti preduzeća u jugoistočnoj Evropi*. Tigrov koncept društvene odgovornosti definisan je vizijom i misijom, kao i osnovnim korporacijskim vrednostima, zagarantovan je Kodeksom korporativnog upravljanja i predstavlja integralni deo poslovne politike kompanije. Izbor korporativno najodgovornijih kompanija obuhvatio je 400 najuspešnijih preduzeća u Srbiji. Akciju je podržalo Ministarstvo za ekonomsku saradnju i razvoj Savezne republike Nemačke i nemačka organizacija InWent iz Kelna.

**PLAKETA ZA CENTURY, 2009. GODINE**

U okviru akcije *Najbolje iz Srbije*, prilikom izbora najboljih domaćih brendova u 2009, brendu Century dodeljena je **plaketa u kategoriji Robni brend/trajna potrošna dobra**.

Zaštitna gumena obuća Century postala je deo proizvodnog portfolia Tigra nakon što je kompanija 2008. godine preuzela Century diviziju britanskog proizvođača Hunter, zajedno sa brendovima Century, Forester i Firefighter.

**NAGRADA BIZNIS PARTNER 2009. GODINE**

Kompanija Tigar je u 2009. godini proglašena **Biznis partnerom** u okviru akcije koja ima za cilj promociju najboljih preduzeća i institucija koje se u svom poslovanju rukovode visokim profesionalnim i etičkim standardima.

Tigar je 1999. godine, prvi put postao laureat ovog prestižnog poslovnog, stručnog i javnog priznanja.



## IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.

Oznaka dokumenta

IZ.P. 11/04

### PRVA NACIONALNA NAGRADA ZA TRANSPARENTNOST, 2010. GODINE

Kompaniji Tigar dodeljena je **prva nacionalna nagrada za razvoj odnosa sa investitorima** Beogradske berze. Komisija koja je odlučivala o nagradi imala je u vidu kriterijume kao što su transparentnost i saopštavanje informacija bitnih za odlučivanje investitora, komunikacijska strategija i otvorenost za investitore. Osnov za dobijanje prve nacionalne nagrade za razvoj odnos sa investitorima bili su kvalitet, blagovremenost i sveobuhvatnost poslovnih i finansijskih izveštaja, planova i prezentacija poslovanja.

### NAGRADA ZA UVOĐENJE BRENDA MANIERA, 2010. GODINE

Modne gumene čizme *Maniera* dobitnik su plakete u kategoriji **Najuspešnije uvođenje novog brenda**, u okviru akcije *Najbolje iz Srbije*. Na ovaj način je još jednom potvrđeno da je kompanija Tigar, koja je vodeći evropski proizvođač zaštitnog programa, lansiranjem modne kolekcije *Maniera* postala i domaći modni trendseter.

### SLOBODNA ZONA PIROT DOBITNIK PRVE NAGRADE, 2010. GODINE

Slobodna zona Pirot, koja posluje u sastavu kompanije Tigar, je **dobitnik prve nagrade Najbolje iz Srbije** u okviru kategorije Sektor usluga – mala i srednja preduzeća u 2010. godini. Osnovni kriterijum je pored tržišno-finansijskih pokazatelja bilo i zadovoljstvo potrošača i poslovnih partnera.

### JUBILARNA PLAKETA PKS, 2010. GODINE

Za rezultate u proizvodnji i ukupan doprinos razvoju i unapređenju privrede Republike Srbije u 2010. godini, Dragan Nikolić, predsednik korporacije Tigar, **dobitnik je jubilarne plakete Privredne komore Srbije**.

### PLANETA BIZNIS, 2011.

Predsedniku kompanije Draganu Nikoliću ugledni ekonomski listovi Magazin Biznis i Ekonometar dodelili su nagradu Planeta Biznis za uspešno višegodišnje upravljanje kompanijom, koja se takmiči sa najvećim svetskim brendovima.

### PRIZNANJE BIZNIS DAMA U 2011.

Izvršnom direktoru za korporativno upravljanje Jeleni Petković Klub privrednih novinara Srbije uručio je tradicionalno priznanje *Biznis dama godine*. Prestižna nagrada je još jedna potvrda da bez jakog realnog sektora nema jake nacionalne ekonomije.

### TREĆI PUT – NAJBOLJE IZ SRBIJE U 2011.

Slobodna zona je po treći put dobila nagradu za najbolje malo i srednje preduzeće u oblasti usluga, u okviru akcije Privredne komore Srbije - "Najbolje iz Srbije".

## 6.7. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

U posmatranom periodu poštovani si zakonski propisi, propisi definisani od strane Komisije za hartije od vrednosti i Berze, kao i Osnivački akt, Kodeks korporativnog upravljanja i ostala interna akta. Sednice Skupštine akcionara, Upravnog i Nadzornog odbora sazivane su i održavane u skladu sa regulativom. U 2010. godini održana je redovna sednica Skupštine akcionara. Sednice UO održane su po potrebi. Kompanija je poštovala svoje obaveze iz oblasti eksternog publikovanja izveštaja o rezultatima poslovanja, izjavama o planu i bitnim događajima, koji su obavezno publikovani na sajtu korporacije na srpskom i engleskom jeziku. Sa IFC-jem i eksternim konsultantom nastavljen je rad na projektu poboljšanja korporativnog upravljanja u okviru Tigra a.d.





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

## 7. UPRAVLJANJE

Sistem upravljanja ostao je nepromenjen. Skupština akcionara bira Upravni odbor. Upravni odbor bira Izvršni odbor. Tekuće poslove upravljanja obavlja Izvršni odbor. Pored toga, postoji i tročlani Nadzorni odbor, koji kontroliše sve akte Tigra, razmatra stanje Tigrove imovine i dostavlja izveštaje akcionarima o tim i određenim drugim pitanjima. Na redovnoj Skupštini, 24. juna 2011. godine, izvršen je ponovni izbor članova Upravnog odbora.

Na dan 31. decembar 2011. sastav organa upravljanja bio je sledeći:

### Upravni odbor

Članovi Upravnog odbora su:

Ime i prezime	Funkcija u Tigru, odnosno izvan Tigra
<i>Izvršni članovi:</i>	
Dragan Nikolić	predsednik IO / generalni direktor
Jelena Petković	izvršni direktor za podršku korporativnom upravljanju
Slobodan Sotirov	izvršni direktor za kvalitet
Miodrag Tančić	izvršni direktor za proizvodne procese
<i>Neizvršni članovi:</i>	
Vladimir Nikolić	generalni direktor Tigar Tyresa
Gordana Lazarević	pomoćnik ministra u Ministarstvu finansija
Jose Alexandre F. da Costa	savetnik generalnog direktora za pravna pitanja
<i>Nezavisni članovi:</i>	
Aleksej Misailović	direktor firme Adventis
Tihomir Nenadić	direktor firme Mayfield Management d.o.o, članice Fordgate Group, V. Britanija

Sa članovima Upravnog odbora može se stupiti u kontakt preko poslovne adrese Tigra: Nikole Pašića 213, 18300 Pirot, Republika Srbija. Za 2011. god. članovi Upravnog odbora primili su naknadu u ukupnom bruto iznosu od 7,872,148.00 RSD. Upravni odbor održao je 7 sednica.

### Izvršni odbor

Struktura i sastav Izvršnog odbora nije menjana u odnosu na zadnji publikovani izveštaj.

Izvršni odbor čine sledeći članovi:

Ime i prezime	Položaj u Tigru
Dragan Nikolić	generalni direktor
Jelena Petković	ID za podršku korporativnom upravljanju
Đorđe Džunić	ID za finansije
Miodrag Tančić	ID za proizvodnju
Slobodan Sotirov	ID za kvalitet
Branislav Mitrović	ID za IT i investicije
Milivoje Nikolić	ID za kadrove



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

Sa članovima Izvršnog odbora može se stupiti u kontakt preko poslovne adrese Tigra: Nikole Pašića 213, 18300 Piroć, Republika Srbija.

U 2011. Izvršni odbor održao je 15 sednica, na kojima su razmatrana izvršenja Poslovnog plana za svaki mesec, kao i druga pitanja od značaja za poslovanje.

Članovi Izvršnog odbora ne primaju posebne naknade u svojstvu članova Izvršnog odbora.

Ne postoje ugovori o vršenju usluga između Tigra i/ili njegovih zavisnih preduzeća i članova Izvršnog odbora, koji predviđaju bilo kakve benefite nakon prestanka članstva u Izvršnom odboru.

### **Nadzorni odbor**

Članovi Nadzornog odbora su:

<b>Ime i prezime</b>	<b>Funkcija u Nadzornom odboru</b>	<b>Osnovna funkcija izvan Tigra</b>
Mr Milivoje Cvetanović	Predsednik	nezavisni konsultant u oblasti računovodstva
Dr Milić Radović	Član	redovni profesor Fakulteta organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu
Dragan Milosavljević	Član	Ministarstvo finansija, Uprava za trezor, Beograd

Sa članovima Nadzornog odbora može se stupiti u kontakt preko poslovne adrese Tigra: Nikole Pašića 213, 18300 Piroć, Republika Srbija.

Za 2011. godine članovi Nadzornog odbora primili su naknade u ukupnom bruto iznosu od 585,577.00 RSD.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

## **8. NAJZNAČAJNIJI POSLOVI SA POVEZANIM LICIMA U 2011. GODINI**

Nakon pripajanja Tigar Trade matičnom preduzeću Tigar a.d , Tigar a.d. je preuzeo poslove prodaje i nabavke na domaćem i inostranom tržištu za zavisna preduzeća, kao i poslove logistike i poslove marketinga. Marža sa kojom Tigar a.d. obavlja ove poslove u nivou je uobičajnih veletrgovačkih marži, što je posebno važno sa aspekta transfernih cena. Tigar a.d. obavlja za zavisna preduzeća i računovodstvene, finansijske, poslove izrade poslovnih i finansijskih planova i budžeta, pravne, poslove vezane za zaposlene i njihov status, kao i ostale administrativne poslove na osnovu godišnjih ugovora. Kao ekskluzivni dobavljač Tigar a.d. nabavlja potrebne sirovine i materijale i za finansiranje eksternih dobavljača i eksterno se zadužuje kod banaka i na finansijskom tržištu za potrebe finansiranja obrtnog kapitala. S obzirom na to da su centralni energetske kapaciteti na lokaciji Tigar 3 u vlasništvu Tigra a.d, Tigar a.d. isporučuje energente zavisnim preduzećima. Tigar a.d. je u 2011. preuzeo u vlasništvo staru lokaciju obuće koja se nalazi u stambenom delu Pirota, s obzirom na to da ona od 2008. kada su pušteni u rad novi pogoni Tigar Obuće na lokaciji Tigar 3, nema nikakvu funkcionalnu ulogu za program obuće, a imajući u vidu da lokacija nije prilagođena ni proizvodnim ni poslovima logistike, preuzimanje je izvršeno sa ciljem dalje prodaje. U 2011. Tigar je vodio pregovore za preduzeće Slobodna zona sa Tigar Tyresom i njegovim osnivačem i ostvario kapitalnu dobit u visini knjigovodstvene vrednosti. Tigar vrši konsolidaciju rezultata svih zavisnih preduzeća, a kod JV Tigar Europe konsoliduje 50% rezultata poporcionalno učešću u kapitalu tog preduzeća.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

## 9. ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ

Imajući u vidu značaj povećanja obima proizvodnje i realizacije za ukupan uspeh programa obuće, prioritet u razvojnim planovima dat je razvoju proizvoda za OFF TAKE kupce, kako postojeće, tako i nove. U 2011. intenzivno se radilo na razvoju sopstvenih brendova u delu vatrogasne i ostale zaštitne obuće, razvoju programa zaštitne, poljoprivredne i obuće za opšte namene u specijalnoj diping tehnologiji. U delu programa sportske obuće, razvijen je novi brend Cachia, novi modeli iz kolekcije Maniera Sport kao i dečjeg programa. Paralelno sa uvođenjem novih grupa proizvoda, uveden je veliki broj novih alternativnih materijala. U fabrici obuće u toku 2011. godine komercijalizovana su 73 nova proizvoda, a 49 je na kraju godine bilo u postupku odobrenja od strane kupaca. Uvedeno je 48 novih i 56 alternativnih materijala.

U Tehničkoj gumi nastavljeno je sa razvojem proizvoda, najvećim delom po konkretnim zahtevima kupaca. Nastavljene su i pripreme za uvođenje novih proizvoda na novonabavljenoj i rekonstruisanoj liniji za izradu dvokomponentnih i termoplastičnih profila, čime je stvorena industrijska osnova za realizaciju poslova velike vrednosti u izvozu i na domaćem tržištu u segmentu industrije, uključujući posebno auto-industriju i građevinarstvo. U toku 2011. komercijalizovano je 61 novih proizvoda, 14 modela je bilo u fazi verifikacije i 27 u fazi sertifikacije. 10 novih i 27 alternativnih materijala. Kupovinom brendova iz grupe Bilgutex, stvoreni su uslovi za proizvodnju sledećih grupa proizvoda od gumenog granulata: Bilgusafe – ploče za dečija igrališta, Bilgusand – peščanici, Bilgusign bases – postolja za znakove, Bilgubollards – stubići, Bilgulane – gumena mata, Bilguwell goods - proizvodi ostale namene. Ovi proizvodi sertifikovani su u skladu sa zahtevima EU, čime je stvorena solidna baza za dalji razvoj i na osnovu zahteva kupaca, ali i na osnovu sopstvenih sagledavanja zahteva tržišta.

U programu hemijskih proizvoda razvojni procesi definisani su u skladu sa informacijama sa tržišta, kontaktima sa proizvođačima sirovina i važećom regulativom, gde su najvažnije REACH regulativa br. 2006/1907 iz 2007, direktiva 1999/13/EC iz 1999. i 2004/42/EC, od 21. aprila 2004, kao i regulativama u pripremi. Imajući u vidu navedene regulative i opšte trendove razvoja premaza i lepila, fabrika je u toku 2011. nastavila da razvija alternative za svoje najznačajnije proizvode.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

## 10. PREDNOSTI I RIZICI

### 10.1 PREDNOSTI

#### Vodeći proizvođač proizvoda od gume u regionu

Tigar je vodeći proizvođač proizvoda od gume, izuzimajući proizvodnju pneumatika, u regionu bivše Jugoslavije. Proizvodni program Tigra čine proizvodnja gumene obuće, proizvodnja gumeno-tehničke robe, kao i proizvodnja hemijskih proizvoda. Proizvodni pogoni su locirani na jednoj industrijskoj lokaciji, što omogućava jaku sinergiju između njih. Određene grupe proizvoda iz jednog proizvodnog programa su poluproizvodi za drugi proizvodni program. Pored industrijskih kapaciteta, Tigar ima razvijenu nacionalnu prodajnu mrežu za prodaju proizvoda iz svog proizvodnog programa, kao i komplementarne proizvode drugih proizvođača, uključujući gume i delove za automobile.

#### Komparativne prednosti lokacije

Proizvodni pogoni Tigra smešteni su u Pirotu, na jugoistoku Srbije. Geografska lokacija pruža strateške prednosti i veliki broj alternativa za distribuciju proizvoda. Dodatna prednost je blizina granica zemalja iz okruženja. Tigar je udaljen 600 km od luke Bar u Crnoj Gori, 380 km od Luke Solun u Grčkoj i 480 km od luke Varna u Bugarskoj, što pruža mogućnosti za kombinovani transport, uključujući prekomorski transport preko Jadranskog, Sredozemnog i Crnog mora. Strateška lokacija dobijaće dalje na značaju u procesu ekonomskog povezivanja zemalja iz regiona, koje uključuje ukidanje carinskih barijera i stvara zajedničko tržište od 55 miliona ljudi.

#### Brendovi

Tigar brend ima dominantnu poziciju na tržištu Srbije i u regionu. Kroz međunarodne akvizicije Tigar je stekao vlasništvo nad brendovima za proizvodnju zaštitne obuće i gotove proizvode od gumenog reciklata, Century i Bilgutex. U 2009. i 2010. razvijena su dva nova proizvodna brenda i to Maniera, za program modne obuće i Brolly, za dečiju obuću. U postupku osvajanja su novi privatni brendovi za program sportske gumene obuće. U programu HP postoji više privatnih brendova, koji su u vlasništvu Tigra i nose predznak Tigar. Na domaćem tržištu razvijena su dva nova prodajna lanca STOP & DRIVE i Bottega, koji su postali prepoznatljiviji brendovi, što sve značajno doprinosi prepoznatljivosti Tigra na domaćem tržištu. Strategija u narednih pet godina bazirana je na konstantnom jačanju brendova u vlasništvu Tigra i na domaćem i na međunarodnom tržištu, sa krajnjim ciljem izjednačavanja prihoda od prodaje proizvoda pod sopstvenim brendovima sa brendovima koji su vlasništvo drugih kupaca.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

### Geografska diversifikacija prodaje

Zadržavajući svoju lidersku poziciju na domaćem tržištu Tigar je u 2011. ostvario konsolidovani ukupan prihod u stranoj valuti od 2,446 milijardi od čega 84% na tržištu zemalja Zapadne Evrope, 13 na tržištu regiona, centralne i istočne Evrope i 3 % na prekomorskim i ostalim tržištima. Što se tiče izvoza iz Srbije iz naredne tabele se vidi da je najveći izvoz ostvaren u programu obuće i to na tržištu zemalja EU.

2011, u hiljadama dinara	Obuća	Tehnička guma	Hemijski proizvodi	Total	Porcentualno učešće
Evropska Unija	1,206,687	49,775	22,757	1,279,219	85%
Region Balkana	122,066	19,428	1,732	143,226	10%
Rusija i bivše sovjetske zemlje	846	31,649	3,661	36,156	2%
SAD i Kanada	10,120	0	0	10,120	1%
Ostale zemlje	13,310	5,853	15,172	34,335	2%
<b>Total</b>	<b>1,353,029</b>	<b>106,705</b>	<b>43,322</b>	<b>1,503,056</b>	<b>100%</b>
<b>Zemlje Zapadne Evrope, u hiljadama dinara</b>	<b>Obuća</b>	<b>Tehnička guma</b>	<b>Hemijski proizvodi</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentualno učešće</b>
Finska	352,101	0	0	352,101	29%
Italija	257,092	2,100	0	259,192	21%
Danska	207,708	2,263	0	209,971	17%
Švedska	104,270	40,043	0	144,313	12%
Velika Britanija	136,504	0	0	136,504	11%
Francuska	95,651	4,514	0	100,165	8%
Nemačka	13,666	0	0	13,666	1%
Belgija	9,059	0	0	9,059	1%
Holandija	0	30	0	30	0%
<b>Total</b>	<b>1,176,051</b>	<b>48,950</b>	<b>0</b>	<b>1,225,002</b>	<b>82%</b>
<b>Zemlje Istočne Evrope, u hiljadama dinara</b>	<b>Obuća</b>	<b>Tehnička guma</b>	<b>Hemijski proizvodi</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentualno učešće</b>
Bosna i Hercegovina	72,100	629	0	72,729	37%
Makedonija	20,530	15,519	1,732	37,781	19%
Bugarska	3,577	252	14,407	18,236	9%
Crna Gora	12,800	1,998	0	14,798	7%
Slovenija	13,799	547	0	14,346	7%
Kosovo	10,005	1,232	0	11,238	6%
Poljska	16	25	8,350	8,391	4%
Hrvatska	6,631	49	0	6,680	3%
Mađarska	6,045	0	0	6,045	3%
Grčka	5,344	0	0	5,344	3%
Češka	1,844	0	0	1,844	1%
Litvanija	10	0	0	10	0%
<b>Total</b>	<b>152,702</b>	<b>20,252</b>	<b>24,489</b>	<b>197,443</b>	<b>13%</b>
<b>Ostale zemlje, u hiljadama dinara</b>	<b>Obuća</b>	<b>Tehnička guma</b>	<b>Hemijski proizvodi</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentualno učešće</b>
Rusija i bivše sovjetske zemlje	846	31,649	3,661	36,156	45%
Južnoafrička republika	0	0	15,172	15,172	19%
Hong Kong	10,721	0	0	10,721	13%
SAD i Kanada	10,120	0	0	10,120	13%
Egipat	0	5,853	0	5,853	7%
Japan	2,589	0	0	2,589	3%
<b>Total</b>	<b>24,276</b>	<b>37,503</b>	<b>18,833</b>	<b>80,612</b>	<b>5%</b>



## IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.

Oznaka dokumenta

IZ.P. 11/04

### **Kombinacija nižih cena iz okruženja i proizvodnje visokih performansi**

Pirot, odnosno Srbija, gde su locirani proizvodni pogoni Tigra je vrlo atraktivno okruženje za uspostavljanje i razvoj posla. Porez na dobit je 10%, a postoje i druge vrste stimulativnih mera. Dodatna prednost je to što je Tigar većinski vlasnik Slobodne Zone Pirot, koja pruža posebne carinske i poreske pogodnosti za kompanije koje posluju u njenom režimu. Deo proizvodnih pogona proizvođača guma Tigar Tyresa, takođe radi u režimu zone i koristi njene prednosti. Pored navedenih carinskih i poreskih olakšica region pruža još i prednosti u delu cena energije, što ima pozitivan uticaj na konkurentnost kompanije i sposobnost da ponudi vrhunski proizvod po konkurentnoj ceni.

Pored prihvatljivih troškova okruženja, u kojima kompanija posluje, veliki je značaj visoko obrazovanog kadra kojim raspolaže, kako u delu tehnologija i industrijskih aktivnosti, tako i ostalim oblastima, što omogućava da se zadrži i jača svoju poziciju na tržištu i ostane atraktivna za različite vrste strateškog partnerstva sa međunarodno prepoznatljivim kompanijama. Kompanija konstantno ulaže u stručno usavršavanje i obuku svojih zaposlenih, kojih ima blizu dve hiljade. U cilju povećanja proizvodne efikasnosti, kao i kapaciteta, kompanija je investirala i planira dalje da investira u nadgradnju svojih proizvodnih pogona. Tigrove fabrike poseduju sertifikate kvaliteta. Tigar je vlasnik više vrhunskih tehnologija, uključujući dipping tehnologiju za proizvodnju zaštitne i ostale gumene obuće, koja garantuje najviši kvalitet.

### **Vodeća nacionalna servisna mreža**

Tigar je počeo da razvija svoju prodajnu mrežu početkom sedamdesetih. Kao rezultat svih prethodnih ulaganja Tigar je danas vlasnik najveće nacionalne servisne mreže za gume i prateće delove za automobile. 2004. godine Kompanija je započela proces kompletne rekonstrukcije i modernizacije prodajne mreže, kroz proces gašenja neprofitabilnih objekata i razvoj novih profitabilnih servisnih centara. U periodu pre modernizacije Kompanija je imala 80 prodajnih objekata. Prodajna mreža danas obuhvata 18 servisna centra za prodaju guma i delova za automobile i pružanje usluga lakog servisa, 4 mobilne servisne jedinice i 25 prodajna objekta, uključujući i lanac specijalizovanih prodavnica za prodaju obuće Bottega. Kompanija koristi prodajnu mrežu za prodaju svojih proizvoda, ali i roba drugih proizvođača, poštujući princip multiproduct - multibrend strategije.

### **Dugogodišnje iskustvo u saradnji sa međunarodnim strateškim partnerima**

Tigar više od 30 godina ima partnerski odnos sa američkim Goodrichem. Nakon preuzimanja Goodricha od strane Michelina, Michelin je u periodu početka devedestih do 2010. godine, znači skoro dvadeset godina bio strateški partner Tigra u programu guma. S obzirom na to da je evropski lider u programu obuće, ne postoje uslovi za strateško partnerstvo u ovom programu, gde je realno moguće da Tigar, kroz akvizicije stekne vlasništvo nad nekim od preostalih evropskih proizvođača, ili da samostalno, odnosno sa drugim partnerima organizuje proizvodnju van granica Srbije. U delu tehničke gume postoje mogućnosti za strateška partnerstva, gde je najizvesnije partnerstvo u delu proizvodnje gumenih delova za automobile sa španskom firmom Kaufil, koja je vodeći evropski proizvođač u ovoj oblasti. Strateška partnerstva moguća su i kod novih ekoloških projekata. posebno ukoliko je to osnovna delatnost potencijalnih partnera.

Od 2001. godine Tigar je zaključio više značajnih aranžmana sa međunarodnim finansijskim organizacijama. Prvi aranžman za obrtni kapital zaključen je sa EBRD 2001. godine, 2002. godine IFC je odobrio investicioni kredit zajedničkoj firmi sa Michelinom, Tigar MH, gde je bio i vlasnički prisutan sa 10% kapitala, sve do 2006. godine. 2008. godine, kroz aranžman sa DEG-om stvoreni su uslovi da fabrika obuće postane evropski proizvođač broj jedan, u roku od dve godine, od puštanja u rad nove fabrike.

U toku 2010. realizovane su aktivnosti na uspostavljanju strateških partnerstava, pre svega u programu tehničke gume, u delu gumenih delova za automobile i presovanih proizvoda.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04****10.2. RIZICI**

Tigar je suočen i sa većim brojem rizika koji potencijalno mogu da ugroze poslovanje, poslovni rezultat, finansijsku poziciju i poslovnu perspektivu. Kompanija ne može uticati na moguće faktore rizika, kao što su ekonomska ili politička nestabilnost, pogoršanje ekonomske situacije u zemlji, visoka inflacija, mogućnost obezbeđenja neophodnog kapitala, koji je potreban za poslovanje, promene u kamatnim stopama i kursu nacionalne valute, koje mogu ugroziti njenu sposobnost da realizuje strateške ciljeve. Tigar posluje na tržištu sa vrlo jakom konkurencijom i zbog različitih faktora rizika može da izgubi deo tržišta i da, kao i svi njegovi konkurenti, uđe u poslovanje sa gubitkom, ako ne bude mogao da ispunjava zahteve kupaca i da bude dovoljno konkurentan

Tigar je takođe suočen sa rizicima vezanim za zakonsku regulativu, posebno zbog velikih promena propisa u postupku prilagođavanja propisima EU.

Kao akcionarsko društvo, Tigar zavisi od kretanja na tržištu kapitala i zavisno od strukture vlasništva, uvek postoji mogućnost promene strategije i politike kompanije.

**Valutni rizik**

Zvanični finansijski izveštaji izraženi su dinarima. Značajan deo biznisa vezan je za strane valute u delu prodaje, nabavke, vlasništva nad sredstvima preduzeća u inostranstvu i kreditima indeksiranim u stranoj valuti, tako da je veliki broj pozicija u bilansima de facto dinarska protivvrednost sredstava prihoda, troškova i obaveza izraženih u stranoj valuti. Prihodi i troškovi u stranoj valuti, u toku godine, pretvaraju se u dinare, prema kursu na dan kada je transakcija realizovana, tako da značajno zavise od kretanja kursa. Na kraju godine sve obaveze i potraživanja indeksirana u stranoj valuti iskazuju se dinarski prema kursu na dan, što značajno utiče na kategorije bilansa stanja. Realno, nema efektivne zaštite od valutnog rizika, posebno na relaciji dinar – evro.

**Rizik vezan za inflaciju, obezbeđenje kapitala i troškove pozajmljenog kapitala**

Inflacija je u 2011 . godini iznosila 7 %. NB se opredelila da su joj ciljevi niska inflacija i rukovodeći kurs. Projektovano inflaciju najviše ugrožavaju prevelika javna i privatna potrošnja, cenovni skokovi i veliki rast kontrolisanih cena. Što se tiče kursa, Srbija vodi politiku rukovođenog kursa, što je neki kompromis između fiksnog i fleksibilnog kursa. Monetarna vlast utiče na kurs dinara intervencijama, utvrđujući margine mogućih oscilacija na osnovu ponude i tražnje deviza, stanja platnog bilansa i razlike između domaće i inostrane inflacije. NB nije proglasila koja je to visina kursa, koji je spremna da brani, ' projektovani kurs ', već da samo sprečava dnevne oscilacije, što je promena od 2-3 % u toku dana. Osnovno je pitanje šta se dobija kad NB interveniše. NB ne može da utiče na realne fakture koji depresiraju kurs. Devizne rezerve jesu još uvek relativno visoke, ali treba imati u vidu obaveze prema poslovnim bankama za staru deviznu štednju, obaveze prema inostranstvu i sl. Samo u 2010. je prodato 2,4 milijarde da bi se sprečile velike oscilacije kursa. U periodu od oktobra 2008. do oktobra 2010. potrošeno je 4 milijarde za očuvanje kursa. Kad NB proda devize povlače se dinari iz optičaja, što je jedna od restriktivnijih mera monetarne politike. Zbog velikih oscilacija de facto nema efikasnih mera zaštite od valutnog rizika.

U narednom periodu biće nastavljena zamena kratkoročnih izvora finansiranja dugoročnim, zbog povoljnijih rokova vraćanja, ali će i dalje postojati potreba za kratkoročnim izvorima. Visok rast prodaje i proizvodnje, značajno povećava potrebe za trajnim obrtnim kapitalom koje ne mogu da se finansiraju iz tekućeg keša, već zahtevaju uzimanje dodatnih kredita. Planom je predviđeno dugoročno zaduživanje za potrebe refinansiranja i finansiranja proizvodnje i prodaje do nivoa od 22,6 miliona na koji način bi se isplatili kratkoročni krediti i zaustavio proces izdavanja kratkoročnih obveznica. Posebne pogodnosti ovakvog zaduživanja su dužina roka vraćanja, dužina grejs perioda, povoljna kamatna stopa, što značajno olakšava poziciju u delu kolaterala. Nastaviće se sa praksom apliciranja





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

za fondove EU, a za projekat reciklaže tražiće se adekvatan dugoročni investicioni kredit. Politika finansiranja u planskom periodu predviđa da se nijedan investicioni projekat ne pokreće dok ne bude zatvorena odgovarajuća politika investicionog finansiranja, što za posledicu može imati odlaganje, ili u krajnjem slučaju, odustajanje od određenog broja planiranih investicionih projekata, što bi sigurno imalo negativan uticaj na poslovanje. Za finansiranje investicija planirano je dodatno dugoročno zaduženje u formi kredita ili dugoročnih obveznica do 5 miliona evra. S obzirom na promene regulative nije realno očekivati da se dodatna sredstva za finansiranje investicija i razvoja finansiraju kroz izdavanje vlasničkih hartija.

### **Rizik vezan za gumarsku industriju**

Gumarski biznis, po svojoj prirodi, povezan je sa velikim brojem operativnih rizika. Tigar je suočen sa jakom konkurencijom u srednjem i nižem segmentu u programu obuće, rastom cena repromaterijala, posebno prirodnog kaučuka i tekstila proizvedenih od pamuka, koji uslovljava stalni rast cena gotovih proizvoda, kao i činjenicom da u programu proizvodnje gotovih proizvoda od gumenog reciklata Tigar još uvek nema sopstvene kapacitete za proizvodnju gumenog granulata, gde je najvećim delom zavistan od uvoza. Radi odbrane od ključnih rizika iz ove grupe, proizvodnja se orijentiše prema primijum i višem srednjem segmentu, gde je konkurencija manja. Na planu smanjenja rizika vezanih za rast cena repromaterijala preduzimaju se promene tehnologije, svuda gde to ne utiče na kvalitet gotovog proizvoda.

### **Rizik vezan za korišćenje kapaciteta**

Kapaciteti fabrike obuće dovoljni su za ostvarenje planiranog rasta . U narednom petogodišnjem periodu nisu potrebna veća ulaganja u rast kapaciteta. Potrebna ulaganja svode se na određene rekonstrukcije opreme, u cilju podizanja produktivnosti i kvaliteta, kao i na izradu alata i kalupa potrebnih za nove modele obuće. U programu Tehničke gume, montaža dve linije za proizvodnju EPDM i termoplastičnih profila pomerena je iz 2011. na 2012 godinu, a za planiranu proizvodnju nisu potrebna dalja ulaganja veće vrednosti. Ukoliko bi kroz JV sa nemčkim partnerom Tigar dobio status dobavljača gumenih delova za automobilsku industriju, bila bi potrebna dodatna ulaganja do 1, 5 miliona evra. Kapaciteti fabrike za proizvodnju gotovih proizvoda od gumenog reciklata dovoljni su za višestruko veći obim proizvodnje od planiranog, s tim što bi, u tom slučaju, ključni problem bio snabdevanje reciklatom, što se rešava samo izgradnjom sopstvenih kapaciteta. Energetski potencijali na lokaciji Tigar III dovoljni su za snabdevanje fabrika i u slučaju da rade punim kapacitetima. U delu energetike potrebna je kupovina manjeg kotla koji bi omogućavao značajnije uštede u letnjem periodu, kada je potrošnja energenata značajno manja. Na taj način bi se, istovremeno, rešio problem zamenljivosti, u slučaju da na glavnom kotlu dođe do bilo kakve vrste kvara. Za 2012. godinu planirana su ulaganja u kapacitete za proizvodnju polufabrikata, u slučaju da Tigar Tyres neće moći da pruži uslugu umešavanja crnih smesa, zbog rasta sopstvene proizvodnje. Novi kapaciteti bi se gradili na lokaciji Tigar III i obuhvatili bi proizvodnju belih, obojenih i crnih smesa, u količinama koje su dovoljne za proizvodnju fabrika, pod pretpostavkom punog korišćenja, i eksternu prodaju. Što se programa Hemijskih proizvoda tiče, ulaganja u rekonstrukciju i modernizaciju zavisice od odluke o strukturi programa i fizičkom obimu proizvodnje, nakon preseljenja na lokaciju Tigar III. Sumirano, kapaciteti gumarskih fabrika u vlasništvu Tigar a.d. dovoljni su za planirani rast, s tim što su potrebna ulaganja u kapacitete za proizvodnju poluproizvoda i energetiku. Fabrika za reciklažu starih guma je potrebna, u cilju višestrukog povećanja obima proizvodnje gotovih proizvoda od reciklata, srazmerno postojećim kapacitetima.

### **Rizik vezan za vlasničku i korporativnu strukturu**

U toku 2011. godine nije bilo značajnih promena u vlasničkoj strukturi, a nije došlo ni do značajne koncentracije vlasništva koja bi mogla uticati na poslovanje i razvojnu politiku. Trenutno stanje ne ukazuje da bi kompanija u skorijem periodu mogla da se suoči sa takvom vrstom rizika. Stav države da neće preduzimati bilo kakve radnje koje mogu dovesti do nekontrolisanih i iznenadnih promena u



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

strukturi vlasništva, koje bi se negativno odrazile na poslovanje, realno je očekivati, s obzirom na to da Tigar spada u grupu najvećih poslodavaca, izvoznika i poreskih obveznika u zemlji.

Nakon poslednjih izmena zakona, država nema vremensko ograničenje za prodaju akcija. Prema proceni menadžmenta, prodaja državnih akcija treba da usledi nakon završetka kompletnog investicionog programa i pune stabilizacije programa unutar sistema, što podrazumeva period posle 2012. godine.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04**

## **11. NAJVAŽNIJI POSLOVNI DOGAĐAJI KOJI SU NASTUPILI NAKON PROTEKA POSLOVNE 2011. GODINE**

Iako je isplata kredita iz Apexa IV bila najavljena za sam početak 2012. godine do momenta izrade Izveštaja nema informacija o rokovima kada društvo može da računa na isplatu ovih sredstava. Od strane banaka koje su aplicirale za Tigar potvrđeno je da su sredstva sigurna, ali nema konkretnih informacija kada mogu biti raspoloživa. U takvim uslovima, kako bi finansiralo proizvodnju i prodaju i obezbedilo vraćanje obaveza po osnovu kredita i obveznica, društvo je nastavilo da koristi kratkoročne kredite i emisije kratkoročnih obveznica u svrhu finansijskog premošćavanja. Zbog ukupne finansijske situacije društvo je bilo primorano da isplatu dividendi pomeri za maj 2012. godine. Međutim, imajući u vidu značaj promene strukture izvora sredstava u smislu zamene najvećeg dela kratkoročnih obveznica dugoročnim, društvo je preuzelo mere za izdavanje dugoročnih obveznica do iznosa od 10 miliona evra, na rok od minimum pet godina, sa pola godine do godine dana grejs perioda i kamatnom stopom, ne većom od 7%. Društvo je angažovalo za ovu transakciju finansijskog savetnika sa kojim je provizija ugovorena samo u slučaju uspeha emisije, pri čemu je 85% emisije namenjeno refinansiranju kratkoročnih obaveza a 15 % za potrebe finansiranja trajnog obrtnog kapitala. U februaru sa nastavljeni razgovori sa jednom od međunarodnih finansijskih organizacija za dugoročno finansiranje obrtnog kapitala u vrednosti od 5 miliona evra za program obuče. Do polovine godine iz sva tri izvora trebalo bi da bude obezbeđeno ukupno 22,7 miliona dugoročnih sredstava. U drugoj polovini godine planirano je obezbeđenje još 5 miliona dugoročnih sredstava za potrebe finansiranja investicija. Društvo je pokrenulo proces kod ALFA Banke za otpis preostale tri rate kredita po osnovu duga Pariskog kluba u iznosu od 1,2 miliona evra na osnovu otpisa koje su države članice odobrile Srbiji. Tigar je otplatio 33% ukupne vrednosti duga, koliko je država Srbija u obavezi da uplati prema državama članicama Pariskog kluba. Postupak je u toku. U prvom kvartalu preduzeće je pripremalo nacрте izmena i dopuna Osnivačkog akta i novog statuta, u skladu sa novim zakonima koji će biti predmet odlučivanja na redovnoj Skupštini akcionara. Ostale aktivnosti bile su u okvirima redovnog poslovanja.

Sa nemačkim partnerom je 30. marta 2012. godine potpisano pismo o namerama, čija je svrha stvaranje osnova za formiranje zajedničkog preduzeća za proizvodnju presovanih proizvoda čiji bi osnivači bili strani partner i Tigar Tehnička guma. Strane su se složile da se registracija firme završi do juna 2012, a da firma počne sa radom 30.9.2012, kao i da, ukoliko se za to steknu uslovi, u sastav zajedničke firme uđe i postrojenje za proizvodnju smesa, kao i neki drugi programi Tehničke gume, u zavisnosti od zajedničke odluke.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 11/04****IZJAVA**

U skladu sa članom 50 tacka 3 Zakona o tržištu kapitala kao lica odgovorna za sastavljanje godišnjih izveštaja izjavljujemo da su po našem najboljim saznanjima Godišnji izveštaji sastavljeni uz primenu odgovarajućih međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja i da sadrži istinite i objektivne podatke o imovini, obavezama, finansijskom položaju i poslovanju, dobitima i gubicima, tokovima gotovine i promenama na kapitalu javnog društva, uključujući i zavisna društva čiji su rezultati uključeni u konsolidovane izveštaje.

Upravni odbor društva razmatrao je i usvojio godišnji izveštaj na svojoj sednici održanoj 23. Aprila 2012 godine. Skupština akcionara kao organ nadležan za usvajanje godišnjih izveštaja razmatraće i donosiće odluke o usvajanju finansijskih izveštaja na svojoj redovnoj godišnjoj skupštini zakazanoj za 21. juni 2012. godine. Nakon sednice Skupštine akcionara u zakonom propisanom roku Društvo će u celosti objaviti odluku o usvajanju godišnjih izveštaja i to izveštaja za matično preduzeće Tigar ad kao i konsolidovanog izveštaja kao i odluku o raspodeli po osnovu usvojenog finansijskog izveštaja.

U prilogu su podaci iz finansijskih izveštaja kao i specifikacija objavljenih informacija.

**IZVRŠNI DIREKTOR  
ZA PODRŠKU KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU**

**TIGAR AD**

**Jelena Petković**

**PREDSEDNIK  
UPRAVNOG ODBORA DIREKTORA**

**TIGAR AD**

**Dragan Nikolić**