

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR – SEPTEMBAR 2012.

Distribuciona lista:

e: www.tigar.com
p: članovi Nadzornog odbora
arhiva

Ključne reči: TIGAR, IZVEŠTAJ, POSLOVANJE, SEPTEMBAR 2012	Oznaka dokumenta	
	IZ.P.12/03	
Datum: 15.11.2012.	Autor: Jelena Petković	Odobrio: Dragan Nikolić



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

SADRŽAJ

OCENA POSLOVANJA U PERIODU JANUAR-SEPTEMBAR 2012. GODINE.....	4
UVOD	6
1.1. OPŠTI PODACI.....	6
1.2. ORGANIZACIONA STRUKTURA.....	6
1.3. REALIZACIJA INVESTICIONIH PLANOVA	7
2. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA I OSTVARENA PROIZVODNJA.....	8
2.1. STRUKTURA PROIZVODNOG I PRODAJNOG PROGRAMA.....	8
2.2. STRATEGIJA NASTUPA NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA.....	9
2.3. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA ZA PERIOD JANUAR-SEPTEMBAR 2012. GODINE..	10
2.4. OSTVARENA PROIZVODNJA.....	12
2.5. KRETANJE CENA KLJUČNIH REPROMATERIJALA	12
3. OSTVARENI FINANSIJSKI POKAZATELJI.....	13
3.1 KONSOLIDOVANI FINANSIJSKI REZULTAT.....	13
3.2. KLJUČNI FINANSIJSKI REZULTATI MATIČNOG I ZAVISNIH PREDUZEĆA.....	15
3.3 TIGAR AD MATIČNO PREDUZEĆE.....	16
3.4. TIGAR OBUĆA	19
3.5. TIGAR TEHNIČKA GUMA	21
3.6. TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI	23
3.7. TIGAR EUROPE UK.....	24
3.8. TIGAR AMERICAS	25
3.9. TIGAR MONTENEGRO – CRNA GORA.....	25
3.10. TIGAR TRADE – REPUBLIKA SRPSKA	26
3.11. TIGAR PARTNER – MAKEDONIJA	26
3.12. TIGAR POSLOVNI SERVIS	27



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

3.13. TIGAR UGOSTITELJSTVO.....	28
3.14. TIGAR INCON.....	30
3.15. SLOBODNA ZONA PIROT	32
3.16. OSTALA USLUŽNA PREDUZEĆA – ZBIRNO.....	33
4. RASPOLAGANJE NEKRETNINAMA I PRAVNA ZAŠTITA.....	34
4.1. NEKRETNINE	34
4.2. SUDSKI SPOROVI	38
5. POLOŽAJ NA TRŽIŠTU KAPITALA, DIVIDENDNA POLITIKA	39
6. ODRŽIVI RAZVOJ	41
6.1. ZAPOSLENI.....	41
6.2. SISTEM KVALITETA.....	43
6.3. ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE, BEZBEDNOST I ZDRAVLJE ZAPOSLENIH.....	44
6.4. INTELEKTUALNA SVOJINA	48
6.5. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE	50
6.6. DRUŠTVENA ODGOVORNOST	51
6.7. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE	52
7. UPRAVLJANJE	53
8. NAJZNAČAJNIJI POSLOVI SA POVEZANIM LICIMA U PERIODU JANUAR- SEPTEMBAR 2012. GODINE	54
9. ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ	55
10. PREDNOSTI I RIZICI	56
10.1. PREDNOSTI	56
10.2. RIZICI	57
11. NAJVAŽNIJI POSLOVNI DOGAĐAJI KOJI SU NASTUPILI NAKON 30. SEPTEMBRA 2012. GODINE	60



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

OCENA POSLOVANJA U PERIODU JANUAR-SEPTEMBAR 2012. GODINE

Globalna ocena poslovanja u periodu januar-septembar 2012. godine jeste da je nastavljen trend rasta tražnje, posebno na inostranom tržištu. Plasirane, potvrđene narudžbine kupaca imale su trend rasta, što pokazuje da kompanija ima stabilnu i perspektivnu tržišnu poziciju, koja zbog nedostatka trajnog obrtnog kapitala nije iskorišćena.

Mesečni planovi proizvodnje rađeni su isključivo u skladu sa zahtevima prodaje, ništa nije rađeno za zalihe, samo je vršena prodaja sa zaliha. Smanjena nabavka uticala je da obim proizvodnje bude manji za skoro 700 tona, ili 23 %, u odnosu na isti period prošle godine, što je uslovilo veliki pad zaliha, posebno gotovih proizvoda. Na konsolidovanom nivou ostvaren je pad zaliha od 46 miliona dinara, dok je na kraju septembra 2011. godine rast zaliha u odnosu na početno stanje imao pozitivan efekat od 228 miliona dinara, što znači da kada se uporedno gledaju periodi 30. septembar 2011. na 30. septembar 2012. negativan efekat rasta zaliha na rezultat iznosi 274 miliona dinara. U istom periodu kompanija je zbog nepovoljne strukture izvora sredstava imala troškove finansiranja u iznosu od 459 miliona dinara, dok je na kraju septembra 2011. taj trošak bio 304 miliona dinara, što predstavlja negativnu razliku od oko 150 miliona dinara. Rast troškova finansiranja nije bio rezultat rasta zaduženosti, nego značajno većeg učešća skupljih kratkoročnih izvora. Pad vrednosti zaliha i povećanje troškova finansiranja imali su negativan uticaj na rezultat u kumulativu, za 424 miliona dinara. Na ukupan rezultat uticalo je i neispunjenje planova prodaje, iako je postojalo tržište da se ti planovi realizuju u potpunosti, tako da je smanjeni obim, zbog uticaja fiksnih troškova, oborio rezultat.

U ukupnim konsolidovanim prihodima od prodaje najveći udeo imala je prodaja proizvoda fabrika 56%, distribucija roba, posebno guma 23%, i prihodi od eksternih usluga 21 %. Prodaja je bila zasnovana na postojećoj bazi kupaca, što ostavlja značajan prostor za rast, u zavisnosti od uslova za obezbeđenje trajnog obrtnog kapitala. U posmatranom periodu zabeležen je pad prihoda od prodaje za 12% na konsolidovanom nivou. U ukupnoj prodaji proizvoda fabrika izvoz učestvuje sa 61,5%, od čega je 85 % realizovano na tržištu EU. Najveći uticaj na pad prihoda od prodaje imao je pad prihoda od prodaje komplementarnih programa, posebno guma, preko preduzeća u inostranstvu i na domaćem tržištu, za 20 %.

Trend rasta cena ključnih sirovina u posmatranom periodu 2012. je zaustavljen, a kod nekih grupa sirovina došlo je do smanjenja cene, s tim što stoji činjenica da cene osciliraju. U 2012. nastavljena su značajna ulaganja u razvoj novih grupa proizvoda, kako bi se zadržala leaderska pozicija u segmentima tržišta gde postoji prisustvo, kao i u razvoj novih i alternativnih materijala, pre svega u cilju poboljšanja performansi proizvoda. Zbirno u ovom periodu rađeno je na razvoju 218 novih proizvoda, 48 novih i 99 alternativnih materijala. Prihodi od aktiviranja učinaka vezani su najvećim delom za troškove osvajanja novih grupa proizvoda, novih i alternativnih materijala. Broj radnika za prvih devet meseci u odnosu na kraj godine smanjen je za 297, što je u skladu sa planiranim brojem zaposlenih. Smanjenje broja zaposlenih vršeno je po osnovu odlaska u penziju, ili na druge načine, uz saglasnost zaposlenih, a smanjen je i broj zaposlenih na određeno vreme, koji uvek zavisi od potreba proizvodnje.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

U strukturi poslovnih rashoda troškovi materijala i nabavna vrednost robe su u korelaciji sa prihodima, troškovi zarada i ostali poslovni rashodi manji su nego u istom periodu prošle godine za 111 miliona dinara. Troškovi amortizacije su veći, što je posledica aktiviranja dela investicija iz prethodnog perioda, uključujući i investicije u razvoj proizvoda. Ostali prihodi vezani su za prodaju nepokretnosti koje kompanija ne koristi za obavljanje delatnosti.

Na konsolidovanom nivou, ostvaren je ukupan poslovni prihod od 3.1 milijarde dinara, prihod od prodaje od 2.8 milijarde dinara i poslovni gubitak od 194 miliona dinara i gubitak posle oporezivanja od 255 miliona dinara.

Da bi se prevazišla postojeća situacija, preduzete su intenzivne aktivnosti na njenoj sanaciji, uz punu podršku Ministarstva finansija i ekonomije, Fonda za razvoj i DEG-a. Na osnovu zajedničke procene da kompanija raspolaže kapacitetima i tehnologijama najvišeg nivoa, da ima jak razvojni potencijal, obučenu radnu snagu, proizvode koji pripadaju najvišim tržišnim segmentima, sertifikovane u skladu sa svetskim standardima i prevashodno namenjene svetskom tržištu na kome postoji tražnja za tom vrstom proizvoda, vidljiva kroz ugovore i potvrđene ordine kupaca, zaključeno je da, uz odgovarajuću promenu strukture izvora sredstava, dalju optimizaciju strukture delatnosti i smanjenje određenih kategorija troškova, može da ostvari visok rast prodaje i rezultata u narednom periodu. U ceo proces uključene su i banke koje prate poslovanje Tigra a.d.

Fond za razvoj Republike Srbije odobrio je Tigru kredit za trajna obrtna sredstva od 300 miliona dinara, a kroz potpisivanje Sporazuma o mirovanju obaveza sa bankama - poveriocima stvorena je osnova da se ta sredstva iskoriste za potrebe finansiranja proizvodnje i prodaje do kraja godine. U periodu do kraja godine očekuje se i realizacija preostalih 4 miliona evra iz Apexa IV kreditne linije EIB, koja nisu realizovana u roku dužem od godinu dana. Realizacija tih linija omogućila bi da Tigar značajno podigne nivo proizvodnje i prodaje do kraja godine da bi prešao u zonu pozitivnog poslovanja.

Dugoročno posmatrano, puna iskorišćenost ukupnih kapaciteta i dalji rast, posebno na svetskom tržištu, ključno zavise od implementacije Projekta dugoročne finansijske stabilizacije, podržanog za sada od strane DEG-a. DEG i kompanija su za taj projekat zajednički izabrali savetnika - Ekonomski institut u Beogradu, sa kojim su ušli u proces izrade Projekta, koji podrazumeva kompletnu analizu tržišta gotovih proizvoda, usluga, sirovina i repromaterijala, kao i optimizaciju organizacione strukture i strukture delatnosti, optimizaciju troškova, promenu strukture izvora sredstava, uz obezbeđenje nedostajućih sredstava iz dugoročnih izvora. Izrada projekta planirana je do kraja 2012. godine, s tim što izabrani savetnik ima obavezu da prati njegovu implementaciju godinu dana nakon usvajanja projekta od strane Tigra a.d. i DEG-a, što Tigru treba da omogući iskorišćenje industrijskih i tržišnih kapaciteta, koji bi obezbedili visok rasta rezultata u relativno kratkom periodu vremena. Kao sastavni deo ovog projekta može da se tretira program restrukturiranja finansijskih obaveza, što podrazumeva zamenu 15 miliona evra kratkoročnih kredita dugoročnim i pet miliona evra dugoročnih izvora novih sredstava za finansiranje rasta u 2013. godini, u skladu sa zaključenim ugovorima i potvrđenim narudžbinama kupaca.

Predsednik Nadzornog odbora
Tigar a.d.

Dragan Nikolić



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03**UVOD****1.1. OPŠTI PODACI**

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

MB: 07187769

Web site: www.tigar.com

Delatnost: Holding poslovi

Broj akcionara: 30/09/2012 4,491

Vrednost imovine: 30/09/2012 (000 din) 8,604,089

Sedište: Nikole Pašića 213, 18300 Pirot

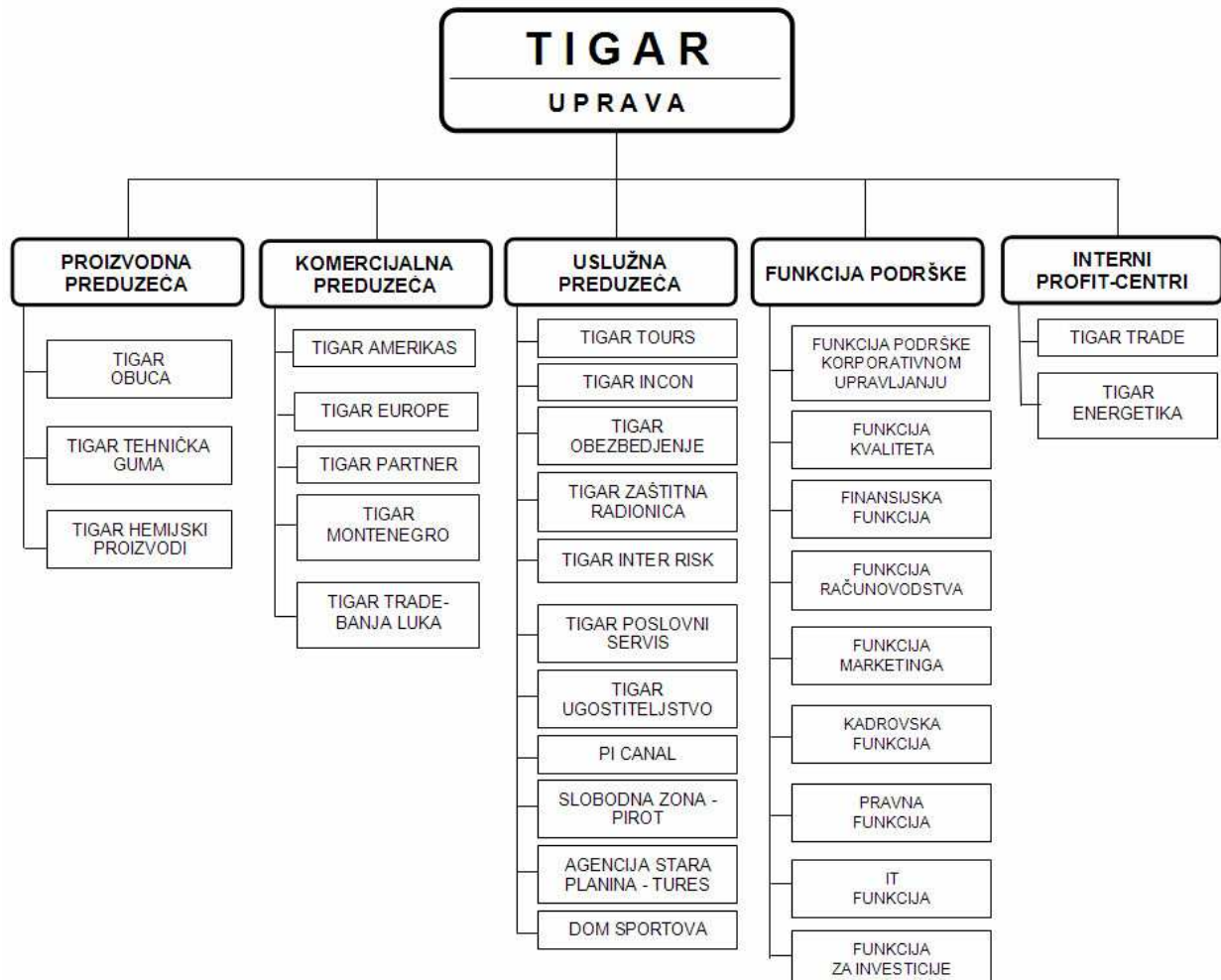
PIB: 100358298

Broj rešenja: Registarski uložak br 1-1087

Broj zaposlenih: 30/09/2012 1,827

Ukupan kapital: 30/09/2012 (000 din) 2,819,600

Kapitalizacija: 30/09/2012 (000 din) 386,653.50

1.2. ORGANIZACIONA STRUKTURA

U periodu januar-septembar 2012. godine nije bilo organizacionih promena u odnosu na kraj 2011. Na osnovu potpisanog pisma o namerama treba da se realizuje zajedničko ulaganje sa stranim partnerom u delu proizvodnje presovanih proizvoda, što će dovesti do vertikalnog širenja holdinga, kroz organizaciju zajedničkog preduzeća Tigar Tehničke gume, kao zavisnog preduzeća Tigra a.d. i stranog partnera.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

1.3. REALIZACIJA INVESTICIONIH PLANOVA

U toku perioda izvršena su sledeća ulaganja u infrastrukturne investicije:

u hiljadama RSD	Nabavka osnovnih sredstava i nematerijalnih ulaganja
	januar-septembar 2012
Tigar Tehnička guma	46,732
Tigar Hemijski proizvodi	10,544
Tigar Obuća	136,954
Uslužne delatnosti	31,781
Tigar a.d.	50,853
Ukupno	276,864

Nakon visokog nivoa ulaganja u periodu 2007-2010, nivo investiranja je sveden, 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 i najneophodnija ulaganja u delu logistike. Nije bilo većeg investiranja u razvoj tržišta, što ima za posledicu mali procenat učešća tržišta van EU, na kome dominiraju veliki kupci.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

2. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA I OSTVARENA PROIZVODNJA

2.1. STRUKTURA PROIZVODNOG I PRODAJNOG PROGRAMA

Struktura proizvodnog i prodajnog programa u prvih devet meseci 2012. nije se menjala i bila je sledeća:

Program obuće:

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

Program tehničke gume:

- Proizvodi od presovane gume
- Gumeni profili
- Kombinovani proizvodi i polufabrikati od gume
- Sportska oprema
- Proizvodi od gumenog granulata

Program hemijskih proizvoda

- Materijali za horizontalno obeležavanje saobraćajnica
- Samorazlivajući podovi
- Can coatings
- Antikorozioni premazi
- Premazi namenjeni tržištu široke potrošnje i građevinarstvu
- Proizvodni program lepila je podeljen u sledeće grupe: lepila za tržište široke potrošnje i građevinarstvo, industrijska lepila i lepila specijalne namene.

Komplementarni programi

- Gume i ostali proizvodi za vozila, ulja, akumulatori, auto-kozmetika, auspusi i slično, domaćih i ino dobavljača
- Program kožne obuće

U servisnoj mreži STOP & DRIVE, tokom perioda, nuđene su sledeće vrste usluga:

- 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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

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 pirotске industrijske zone, na 7ha 65a i 45 m² infrastrukturno opremljenog zemljišta.
- 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.

2.2. STRATEGIJA NASTUPA NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA

Strategija nastupa na tržištu nije menjana i podrazumevala je:

- Rast obima, kroz povećanu prodaju postojećih programa, kupaca i tržišta i kroz uvođenje novih
- Konstantnu promenu strukture miksa proizvoda, kroz orijentaciju na proizvode visoke složenosti
- Izvoz kao dominantan oblik prodaje proizvoda Tigrovih fabrika
- Rast prodaje sopstvenih brendova, posebno u izvozu
- 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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

2.3. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA ZA PERIOD JANUAR-SEPTEMBAR 2012. GODINE

U posmatranom periodu su ostvareni ukupni konsolidovani eksterni prihodi od prodaje roba i usluga, u iznosu od 2.85 milijarde dinara.

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

<i>Neto prihodi od prodaje roba i proizvoda u Srbiji 000 din</i>	<i>januar-septembar 2011.</i>	<i>januar-septembar 2012.</i>	<i>%</i>
Gume	119,054	106,440	-11%
Obuća	1,295,647	1,150,213	-11%
Tehnička guma	282,530	328,421	16%
Hemijski proizvodi	79,147	94,217	19%
Ostali programi	36,191	24,484	-32%
TOTAL, PRODAJA PROIZVODA I ROBA U SRBIJI I IZ SRBIJE	1,812,570	1,703,774	-6%

Pad prodaje vezan je za nedostatak trajnih obrtnih sredstava za prodaju, u skladu sa potvrđenim orderima kupaca, posebno iz inostranstva, a praćenje zahteva kupaca nije prelazilo nivo od 50%. Činjenica da postoje dugogodišnji ugovori, kao i potvrđeni orderi kupaca ukazuje na to da je, uz adekvatno finansiranje, moguće povećanje obima prihoda od prodaje u periodu za oko 50%, u odnosu na prosek ostvaren u 2012. godini, a za sledeću godinu i u većem procentu.

Po geografskim zonama realizovan je sledeći prihod od prodaje :

januar-septembar 2012, u hiljadama dinara	Obuća	Tehnička guma	Hemijski proizvodi	Total	Procentualno učešće
Evropska unija	743,683	62,591	12,599	818,873	85%
Region Balkana	97,611	9,758	1,340	108,709	11%
Rusija i bivše sovjetske zemlje	0	5,623	4,657	10,281	1%
Ostale zemlje	9,607	5,002	14,214	28,823	3%
Total	850,901	82,974	32,811	966,686	100%

Zemlje Zapadne Evrope, u hiljadama dinara	Obuća	Tehnička guma	Hemijski proizvodi	Total	Procentualno učešće
Finska	323,391	10	0	323,401	41%
Italija	120,519	17,926	0	138,444	18%
Danska	166,991	4,204	0	171,196	22%
Švedska	38,410	32,674	0	71,085	9%
Velika Britanija	37,487	0	0	37,487	5%
Francuska	31,132	3,648	0	34,780	4%
Irska	8,873	0	0	8,873	1%
Austrija	0	3,042	0	3,042	0%
Španija	13	0	0	13	0%
Total	726,817	61,504	0	788,321	82%



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

Zemlje u hiljadama dinara	Istočne Evrope,	Obuća	Tehnička guma	Hemijski proizvodi	Total	Procentualno učešće
Bosna i Hercegovina		57,038	456	0	57,495	41%
Makedonija		18,158	6,079	1,340	25,578	18%
Crna Gora		10,339	2,428	0	12,767	9%
Kosovo		10,703	631	0	11,334	8%
Bugarska		1,349	1,054	6,622	9,024	6%
Slovenija		9,001	0	0	9,001	6%
Poljska		2,436	33	5,978	8,447	6%
Grčka		3,224	0	0	3,224	2%
Hrvatska		1,372	163	0	1,536	1%
Mađarska		856	0	0	856	1%
Total		114,477	10,845	13,939	139,261	14%

Ostale u hiljadama dinara	zemlje,	Obuća	Tehnička guma	Hemijski proizvodi	Total	Porcentualno učešće
Južnoafrička republika		159	0	14,214	14,373	37%
Rusija i bivše sovjetske zemlje		0	5,623	4,657	10,281	26%
Hong Kong		9,130	0	0	9,130	23%
Egipat		0	5,002	0	5,002	13%
Korea		319	0	0	319	1%
Total		9,607	10,625	18,871	39,104	4%

U 2012. godini program obuće karakterisalo je: formiranje grupe velikih kupaca, koji proizvodnju za svoje lance snabdevanja koncentrišu na Tigar Obuću, garantujući sigurnost obima i visok rejting na tržištu; povećanje prodaje sopstvenih brendova, gde pored brenda Tigar spadaju i Century, Forester, Firefighter, Maniera i Brolly; 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; povećanje uspešnosti učešća na tenderima, zahvaljujući uvođenju, pored cene i kriterijuma kvaliteta i trajnosti proizvoda.

Industrijski deo programa Tehničke gume zabeležio je rast od 16%. U ovom programu, kao i u programu obuće, glavni ograničavajući faktor bio je nedostatak obrtnog kapitala za finansiranje obima.

U delu hemijskih proizvoda došlo je do rasta izvoza. Fabrika je dobila značajan broj tendera u zemlji za boje za puteve, što je uticalo na rast prodaje, posebno u periodu jun – septembar, kada se ovaj proizvod najviše koristi. Posle skoro dve godine fabrika se vratila ovom programu jer se uspešno da se uspostavi balans između cene koju je bilo moguće postići na tržištu i kvaliteta proizvoda koji je fabrika obavezna da obezbedi, s obzirom na sertifikate o kvalitetu koje poseduje i kojih mora da se pridržava.

Prodaja ostalih programa, posebno obuće i komplementarnih proizvoda za automobile, bila je ispod nivoa od prethodne godine, pre svega zato što je nabavka za ove programe bila smanjena zbog usmeravanja sredstava prema programima obuće i tehničke gume. U delu usluga servisa, pad u prodaji guma nije se u punoj meri odrazio na prihode od usluga servisa, s obzirom na to da je dosta kupaca koristilo usluge servisa i kada nisu kupovali gume.

Tigrova preduzeća u inostranstvu zabeležila su pad prodaje, posebno u delu prodaje guma, koje i dalje čine 90% ukupnog plasmana. Na ovakav rezultat najveći uticaj imao je pad prodaje guma kod Tigar Europe, zbog nedostatka guma u zahtevanim količinama i asortimanu od Tigar Tyresa, s



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

obzirom na to da ova preduzeća, za razliku od distributivne mreže u zemlji, gde se primenjuje multibrend strategija, prodaju gumu brenda Tigar.

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. 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, koja je zbog nedostatka sredstava za njihovo finansiranje značajno ispod planiranog obima.

2.4. OSTVARENA PROIZVODNJA

Po programima ostvarena je sledeća proizvodnja, izraženo u tonama:

Proizvodnja (tone)	januar-septembar 2011.	januar-septembar 2012.	%
Tigar Obuća	1,584	1,166	-26%
Tigar Tehnička guma	1,180	878	-26%
Hemijski proizvodi	195	246	26%
TOTAL	2,959	2,290	-23%

2.5. KRETANJE CENA KLJUČNIH REPROMATERIJALA

Osim u delu sintetičkih kaučuka, nije bilo rasta cena ključnih materijala na berzama, već je bio prisutan ili trend pada ili stabilizacije cena. Kao i u prethodnim godinama, Tigar je nabavljao materijale najvećim delom od evropskih distributera. Od sredine 2011. godine, preko firme u SAD, Tigar Americas, uspostavljeni su direktni odnosi sa proizvođačima važnih materijala na Dalekom istoku, što omogućava značajno smanjenje troškova nabavke. U očekivanju obezbeđenja dugoročnih izvora finansiranja, maksimalno se nastojalo da se direktnim aranžmanima sa kupcima i dobavljačima skrate rokovi naplate u prodaji i da se obezbedi što više materijala iz zemalja gde se oni direktno proizvode. Međutim, pored jasno postavljene politike nabavke, većina materijala je nabavljena preko posrednika u Evropi, što bi trebalo da bude promenjeno u narednom periodu.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03**3. OSTVARENI FINANSIJSKI POKAZATELJI****3.1 KONSOLIDOVANI FINANSIJSKI REZULTAT**

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	Januar-December 2010.	Januar-December 2011.	Januar-Septembar 2011.	Januar-Septembar 2012.
POSLOVNI PRIHODI	5,160,882	5,298,485	3,810,506	3,100,686
Prihodi od prodaje	4,288,191	4,296,923	3,229,019	2,854,824
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	743,239	710,666	312,949	255,680
Povećanje vrednosti zaliha učinaka	89,828	264,350	228,240	
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka				45,636
Ostali poslovni prihodi	39,624	26,546	40,298	35,818
POSLOVNI RASHODI	4,889,597	5,285,551	3,700,105	3,295,100
Nabavna vrednost prodane robe	902,193	836,916	503,242	581,623
Troškovi materijala	1,563,187	1,862,687	1,312,267	908,248
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	1,611,720	1,770,138	1,303,744	1,245,005
Troškovi amortizacije i rezervisanja	187,982	177,188	123,072	154,988
Ostali poslovni rashodi	624,515	638,622	457,780	405,236
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	271,285	12,934	110,401	-194,414
FINANSIJSKI PRIHODI	72,209	108,672	149,695	231,042
FINANSIJSKI RASHODI	391,035	537,175	304,266	459,447
OSTALI PRIHODI	74,505	237,660	89,136	213,702
OSTALI RASHODI	46,648	57,822	21,714	24,733
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	-19,684	-235,731	23,252	-233,850
POREZ NA DOBITAK				
Poreski rashod perioda	31,088	65,456	15,868	21,062
Odloženi poreski rashodi perioda	6,349	7,946		
Odloženi poreski prihodi perioda			9	
NETO DOBITAK/GUBITAK	-57,121	-309,133	7,393	-254,912



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 30.09.2012.
AKTIVA			
STALNA IMOVINA	4,743,526	5,349,185	5,617,920
Nematerijalna ulaganja	398,125	547,151	734,455
Nekretnine, postrojenja i oprema	4,288,114	4,748,495	4,829,918
Nekretnine, postrojenja i oprema	4,288,114	4,521,484	4,492,245
Investicione nekretnine		227,011	337,673
Dugoročni finansijski plasmani	57,287	53,539	53,547
Učešća u kapitalu	11,819	11,819	11,827
Ostali dugoročni finansijski plasmani	45,468	41,720	41,720
OBRTNA IMOVINA	3,455,721	3,532,298	3,823,143
Zalihe	1,823,646	2,073,287	2,110,323
Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva posl. koje se obustavlja	20,039	6,846	6,846
Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina	1,612,036	1,452,165	1,705,974
Potraživanja	903,162	892,958	881,402
Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	7,097	2,171	1,746
Kratkoročni finansijski plasmani	4,986	4,765	44
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	369,524	251,093	171,398
PDV i aktivna vremenska razgraničenja	327,267	301,178	651,384
Odložena poreska sredstva	21,305	22,160	24,176
UKUPNA AKTIVA	8,220,552	8,903,643	9,465,239
PASIVA			
KAPITAL	3,393,665	3,096,122	2,859,447
Osnovni kapital	2,144,189	2,179,038	2,238,700
Rezerve	941	5,418	5,458
Revalorizacione rezerve	1,051,401	1,079,077	1,041,089
Neraspoređena dobit/Gubitak	197,134	-167,411	-425,800
Otkupljene sopstvene akcije			
DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	4,692,191	5,664,555	6,462,826
Dugoročna rezervisanja	83,087	84,127	81,233
Dugoročne obaveze	1,729,282	1,270,109	1,715,311
Dugoročni krediti	1,512,668	1,032,473	1,454,193
Ostale dugoročne obaveze	216,614	237,636	261,118
KRATKOROČNE OBAVEZE	2,879,822	4,310,319	4,666,282
Kratkoročne finansijske obaveze	1,716,210	2,684,202	2,762,057
Obaveze iz poslovanja	851,145	1,164,507	1,251,634
Ostale kratkoročne obaveze	183,926	296,432	509,293
Obaveze po osnovu PDV, ostalih javnih prihoda I PVR	110,455	114,852	104,614
Obaveze po osnovu poreza na dobitak	18,086	50,326	38,684
Odložene poreske obaveze	134,696	142,966	142,966
UKUPNA PASIVA	8,220,552	8,903,643	9,465,239



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

3.2. KLJUČNI FINANSIJSKI REZULTATI MATIČNOG I ZAVISNIH PREDUZEĆA

TIGAR

TIGAR AD

Kapital: 2,819,600
Ukupan prihod: 2,931,618
EBITDA: 71,808

(000 RSD)

**PROIZVODNI
ENTITETI**

TIGAR OBUĆA

Kapital: 815,880
Ukupan prihod: 1,143,724
EBITDA: -54,527

(000 RSD)

TIGAR TEHNIČKA GUMA

Kapital: 298,336
Ukupan prihod: 319,233
EBITDA: -45,576

(000 RSD)

TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI

Kapital: 111,553
Ukupan prihod: 87,680
EBITDA: -20,340

(000 RSD)

**KOMERCIJALNI
ENTITETI**

TIGAR MONTENEGRO

Kapital: 114
Ukupan prihod: 372
EBITDA: 2

(000 EUR)

TIGAR PARTNER

Kapital: 17,759
Ukupan prihod: 19,521
EBITDA: -507

(000 DEN)

TIGAR TRADE Banja Luka

Kapital: 0
Ukupan prihod: 444
EBITDA: -136

(000 KM)

TIGAR EUROPE

Kapital: 2,709
Ukupan prihod: 7,541
EBITDA: 185

(000 GBP)

TIGAR AMERICAS

Kapital: 391
Ukupan prihod: 355
EBITDA: -45

(000 USD)

**USLUŽNI
ENTITETI**

SLOBODNA ZONA PIROT

Kapital: 158,828
Ukupan prihod: 214,858
EBITDA: 8,946

(000 RSD)

TIGAR POSLOVNI SERVIS

Kapital: 29,044
Ukupan prihod: 83,960
EBITDA: 11,885

(000 RSD)

TIGAR UGOSTITELJSTVO

Kapital: 118,561
Ukupan prihod: 136,613
EBITDA: -8,588

(000 RSD)

TIGAR INCON

Kapital: 151,545
Ukupan prihod: 118,874
EBITDA: -15,002

(000 RSD)

TIGAR INTER RISK

Kapital: 2,935
Ukupan prihod: 2,832
EBITDA: 422

(000 RSD)

TIGAR ZAŠTITNA RADIONICA

Kapital: 0
Ukupan prihod: 16,827
EBITDA: -7,476

(000 RSD)

TIGAR OBEZBEĐENJE

Kapital: 57,137
Ukupan prihod: 80,557
EBITDA: 18,966

(000 RSD)

TIGAR TOURS

Kapital: 10,314
Ukupan prihod: 4,987
EBITDA: 714

(000 RSD)

PI KANAL

Kapital: 8,950
Ukupan prihod: 15,972
EBITDA: 5,460

(000 RSD)



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03**3.3 TIGAR AD MATIČNO PREDUZEĆE**

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	Januar-Decembar 2010.	Januar-Decembar 2011.	Januar-Septembar 2011.	Januar-Septembar 2012.
POSLOVNI PRIHODI	3,817,469	4,113,622	3,024,669	2,594,041
Prihodi od prodaje	3,664,473	3,967,657	2,901,723	2,515,085
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	118,190	118,160	73,037	38,666
Povećanje vrednosti zaliha učinaka				
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka				
Ostali poslovni prihodi	34,806	27,805	49,909	40,290
POSLOVNI RASHODI	3,679,302	4,102,655	2,953,734	2,560,028
Nabavna vrednost prodate robe	2,300,257	3,022,823	2,174,942	1,808,518
Troškovi materijala	281,648	192,715	134,526	119,146
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	489,045	519,952	384,769	395,838
Troškovi amortizacije i rezervisanja	53,764	51,908	37,414	37,795
Ostali poslovni rashodi	554,588	315,257	222,083	198,731
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	138,167	10,967	70,935	34,013
FINANSIJSKI PRIHODI	125,476	304,273	158,253	211,270
FINANSIJSKI RASHODI	273,347	439,446	246,064	406,714
OSTALI PRIHODI	239,769	310,830	83,098	126,307
OSTALI RASHODI	156,701	34,361	20,624	19,495
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	73,364	152,263	45,598	-54,619
POREZ NA DOBITAK				
Poreski rashod perioda	24,023	29,026	7,514	9,782
Odloženi poreski rashodi perioda	1,236	1,241		
Odloženi poreski prihodi perioda			10	
NETO DOBITAK/GUBITAK	48,105	121,996	38,094	-64,401



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 30.09.2012.
AKTIVA			
STALNA IMOVINA	3,226,938	3,867,687	3,983,854
Nematerijalna ulaganja	24,030	23,913	65,821
Nekretnine, postrojenja i oprema	1,042,031	1,453,626	1,527,338
Nekretnine, postrojenja i oprema	1,042,031	1,226,615	1,193,166
Investicione nekretnine		227,011	334,172
Dugoročni finansijski plasmani	2,160,877	2,390,148	2,390,695
Učešća u kapitalu	2,115,409	2,348,428	2,348,975
Ostali dugoročni finansijski plasmani	45,468	41,720	41,720
OBRTNA IMOVINA	2,944,421	3,553,640	4,620,235
Zalihe	880,900	986,031	1,078,233
Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva posl. koje se obustavlja	20,039	6,846	6,846
Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina	2,043,482	2,560,763	3,535,156
Potraživanja	1,627,244	2,071,781	2,962,938
Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	908		122
Kratkoročni finansijski plasmani	51,042	89,169	89,547
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	227,195	155,262	33,998
PDV i aktivna vremenska razgraničenja	137,093	244,551	448,551
Odložena poreska sredstva			
UKUPNA AKTIVA	6,171,359	7,421,327	8,604,089
PASIVA			
KAPITAL	2,800,750	2,884,851	2,819,600
Osnovni kapital	2,062,152	2,062,152	2,062,152
Emisiona premija			
Rezerve	206,215	206,215	206,215
Revalorizacione rezerve			
Neraspoređena dobit	581,886	665,987	665,137
Gubitak	49,503	49,503	113,904
Otkupljene sopstvene akcije			
DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	3,367,236	4,531,862	5,779,875
Dugoročna rezervisanja	12,842	12,577	11,317
Dugoročne obaveze	639,769	754,450	1,101,107
Dugoročni krediti	436,914	152,601	476,212
Ostale dugoročne obaveze	202,855	601,849	624,895
KRATKOROČNE OBAVEZE	2,714,625	3,764,835	4,667,451
Kratkoročne finansijske obaveze	1,410,182	2,500,849	2,567,086
Obaveze iz poslovanja	1,166,539	1,025,128	1,871,717
Ostale kratkoročne obaveze	68,116	138,597	156,126
Obaveze po osnovu PDV, ostalih javnih prihoda I PVR	57,178	73,989	52,594
Obaveze po osnovu poreza na dobitak	12,610	26,272	19,928
Odložene poreske obaveze	3,373	4,614	4,614
UKUPNA PASIVA	6,171,359	7,421,327	8,604,089



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	Januar-Septembar 2011.	Januar-Septembar 2012.
TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	2,447,715	1,883,824
1. Prodaja i primljeni avansi	2,231,259	1,754,360
2. Primljene kamate iz poslovnih aktivnosti	1,504	1,906
3. Ostali prilivi iz redovnog poslovanja	214,952	127,558
Odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	3,175,465	2,121,554
1. Isplate dobavljačima i dati avansi	2,566,829	1,428,488
2. Zarade, naknade zarada i ostali lični rashodi	377,459	340,001
3. Plaćene kamate	187,827	330,036
4. Porez na dobit	7,926	17,078
5. Plaćanje po osnovu ostalih javnih prihoda	35,424	5,951
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	727,750	237,730
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI INVESTIRANJA		
Priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	11,935	45,835
1. Prodaja akcija i udela (neto prilivi)		
2. Prodaja nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme		306
3. Ostali finansijski plasmani (neto priliv)		
4. Primljene kamate iz aktivnosti investiranja		
5. Primljene dividende	11,935	45,529
Odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	21,512	9,019
1. Kupovina akcija i udela (neto odlivi)		
2. Kupovina nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme	21,512	9,019
3. Ostali finansijski plasmani (neto odlivi)		
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		36,816
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	9,577	
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	789,009	126,964
1. Uvećanje osnovnog kapitala		
2. Dugoročni i kratkoročni krediti (neto priliv)	645,807	
3. Ostale dugoročne i kratkoročne obaveze	143,202	126,964
Odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	9,540	51,089
1. Otkup sopstvenih akcija i udela		
2. Dugoročni i kratkoročni krediti i ostale obaveze (neto odlivi)		48,034
3. Finansijski lizing	4,730	3,055
4. Isplaćena dividenda	4,810	
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	779,469	75,875
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		
SVEGA PRILIVI GOTOVINE	3,248,659	2,056,623
SVEGA ODLIVI GOTOVINE	3,206,517	2,181,662
NETO PRILIV GOTOVINE	42,142	
NETO ODLIV GOTOVINE		125,039
GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	227,195	155,262
POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE		3,775
NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	12,018	
GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA	257,319	33,998



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03**3.4. TIGAR OBUĆA**

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 30.09.2012.
Stalna imovina	1,420,256	1,990,058	2,132,607
Obrtna imovina	1,137,422	962,942	1,621,189
Odložena poreska sredstva			
UKUPNA AKTIVA	2,557,678	2,953,000	3,753,796
Kapital	857,475	870,449	815,880
Dugoročna rezervisanja i obaveze	772,345	673,676	737,291
Kratkoročne obaveze	920,603	1,397,623	2,189,373
Odložene poreske obaveze	7,255	11,252	11,252
UKUPNA PASIVA	2,557,678	2,953,000	3,753,796

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	januar-december 2010.	januar-december 2011.	januar-septembar 2011.	januar-septembar 2012.
POSLOVNI PRIHODI	1,508,921	2,008,517	1,524,921	1,035,369
Prihodi od prodaje	1,242,882	1,543,404	1,187,096	938,436
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	230,522	270,775	135,172	135,387
Povećanje vrednosti zaliha učinaka	33,244	192,106	200,987	
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka				38,482
Ostali poslovni prihodi	2,273	2,232	1,666	28
POSLOVNI RASHODI	1,553,008	2,129,305	1,520,193	1,161,585
Nabavna vrednost prodate robe				
Troškovi materijala	754,835	1,226,159	849,896	539,619
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	492,622	621,830	465,119	386,699
Troškovi amortizacije i rezervisanja	71,879	56,188	41,055	71,689
Ostali poslovni rashodi	233,672	225,128	164,123	163,578
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	-44,087	-120,788	4,728	-126,216
FINANSIJSKI PRIHODI	1,147	12,886	36,915	30,278
FINANSIJSKI RASHODI	67,491	40,788	23,618	32,461
OSTALI PRIHODI	144,231	343,945	969	78,077
OSTALI RASHODI	26,910	21,357	2,896	647
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	6,890	173,898	16,098	-50,969
POREZ NA DOBITAK				
Poreski rashod perioda	257	16,926	192	3,601
Odloženi poreski rashodi perioda	2,587	3,997		
Odloženi poreski prihodi perioda				
NETO DOBITAK/GUBITAK	4,046	152,975	15,906	-54,570



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	januar-septembar 2011.	januar-septembar 2012.
TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	1,022,333	482,240
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	804,687	478,174
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	217,646	4,066
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja		
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	12,318	3,955
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	12,318	3,955
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja		
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	205,302	
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	205,302	
NETO PRILIV GOTOVINE	26	111
NETO ODLIV GOTOVINE		
GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	187	138
POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	2	3
NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	51	94
GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA	164	158



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03**3.5. TIGAR TEHNIČKA GUMA**

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 30.09.2012.
Stalna imovina	741,043	1,015,037	1,040,925
Obrtna imovina	379,575	292,885	408,769
Odložena poreska sredstva			
UKUPNA AKTIVA	1,120,618	1,307,922	1,449,694
Kapital	296,544	363,891	298,336
Dugoročna rezervisanja i obaveze	350,698	253,980	277,500
Kratkoročne obaveze	469,550	683,280	867,087
Odložene poreske obaveze	3,826	6,771	6,771
UKUPNA PASIVA	1,120,618	1,307,922	1,449,694

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	januar-december 2010.	januar-december 2011.	januar-septembar 2011.	januar-septembar 2012.
POSLOVNI PRIHODI	581,761	424,959	339,821	302,340
Prihodi od prodaje	466,580	339,447	255,680	241,988
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	74,810	87,375	68,947	43,680
Povećanje vrednosti zaliha učinaka	40,340		15,194	16,672
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka		1,863		
Ostali poslovni prihodi	31			
POSLOVNI RASHODI	617,183	525,974	375,974	368,760
Nabavna vrednost prodate robe				
Troškovi materijala	296,613	225,491	155,779	138,548
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	163,599	160,509	118,055	122,911
Troškovi amortizacije i rezervisanja	23,180	29,610	19,262	20,844
Ostali poslovni rashodi	133,791	110,364	82,878	86,457
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	-35,422	-101,015	-36,153	-66,420
FINANSIJSKI PRIHODI	1,414	2,682	14,393	14,009
FINANSIJSKI RASHODI	35,112	32,279	23,405	11,339
OSTALI PRIHODI	38,801	1,227	749	2,884
OSTALI RASHODI	632	7,685	1,478	4,689
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	-30,951	-137,070	-45,894	-65,555
POREZ NA DOBITAK				
Poreski rashod perioda				
Odloženi poreski rashodi perioda	2,920	2,944		
Odloženi poreski prihodi perioda				
NETO DOBITAK/GUBITAK	-33,871	-140,014	-45,894	-65,555



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	januar-septembar 2011.	januar-septembar 2012.
TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	336,004	222,377
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	314,776	183,667
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	21,228	38,710
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja		
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	25,281	2,363
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	25,281	2,363
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	28,095	
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	24,062	36,328
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	4,033	
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		36,328
NETO PRILIV GOTOVINE		19
NETO ODLIV GOTOVINE	20	
GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	230	3
POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE		
NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	2	20
GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA	208	2



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03**3.6. TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI**

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 30.09.2012.
Stalna imovina	124,800	143,443	152,846
Obrtna imovina	145,528	129,426	102,593
Odložena poreska sredstva	973	947	947
UKUPNA AKTIVA	271,301	273,816	256,386
Kapital	131,031	131,401	111,553
Dugoročna rezervisanja i obaveze	2,806	2,039	1,611
Kratkoročne obaveze	137,464	140,376	143,222
Odložene poreske obaveze			
UKUPNA PASIVA	271,301	273,816	256,386

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	januar-december 2010.	januar-december 2011.	januar-septembar 2011.	januar-septembar 2012.
POSLOVNI PRIHODI	199,256	163,006	122,728	84,768
Prihodi od prodaje	168,042	134,117	98,937	99,517
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	14,969	16,940	11,733	8,470
Povećanje vrednosti zaliha učinaka	16,245	11,949	12,058	
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka				23,827
Ostali poslovni prihodi				608
POSLOVNI RASHODI	256,565	162,657	119,328	106,249
Nabavna vrednost prodane robe				
Troškovi materijala	134,314	75,678	52,583	53,457
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	61,861	44,279	35,124	26,790
Troškovi amortizacije i rezervisanja	4,694	1,950	1,537	1,141
Ostali poslovni rashodi	55,696	40,750	30,084	24,861
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	-57,309	349	3,400	-21,481
FINANSIJSKI PRIHODI	2,269	1,958	1,148	2,543
FINANSIJSKI RASHODI	6,258	3,274	3,363	1,182
OSTALI PRIHODI	4,036	4,552	439	369
OSTALI RASHODI	774	3,189	789	97
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	-58,036	396	835	-19,848
POREZ NA DOBITAK				
Poreski rashod perioda				
Odloženi poreski rashodi perioda		26		
Odloženi poreski prihodi perioda	186			
NETO DOBITAK/GUBITAK	-57,850	370	835	-19,848



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	januar-septembar 2011.	januar-septembar 2012.
TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	115,378	105,155
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	123,036	81,617
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		23,538
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	7,658	
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja		
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	228	3,854
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	228	3,854
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	44,835	5,880
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	37,788	25,622
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	7,047	
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		19,742
NETO PRILIV GOTOVINE		
NETO ODLIV GOTOVINE	839	58
GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	1,086	114
POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	114	88
NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	172	138
GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA	189	6

3.7. TIGAR EUROPE UK

Bilans stanja (u hiljadama GBP)		Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.Oditovani	Stanje na dan 30.09.2012.
Aktiva				
	Stalna imovina	5	3	2
	Obrtna imovina	4,217	4,267	3,676
	Odložena poreska sredstva			
	Ukupna aktiva	4,222	4,270	3,678
Pasiva				
	Kapital	2,668	2,826	2,709
	Dugoročna rezervisanja i obaveze			
	Kratkoročne obaveze	1,554	1,444	968
	Odložene poreske obaveze			
	Ukupna pasiva	4,222	4,270	3,678

BILANS USPEHA (u hiljadama GBP)	Ostvarenje 2010.Oditovani	Ostvarenje 2011.Oditovani	Ostvarenje januar-septembar 2011.	Ostvarenje januar-septembar 2012.
Prihodi od prodaje	14,698	14,607	11,407	7,532
Nabavna vrednost prodate robe	13,737	13,379	10,464	6,890
Bruto marža	961	1,228	943	642
Administrativni troškovi	616	628	474	458
Poslovni rezultat	345	600	469	184
Prihodi od kamata	7	6	4	6
Ostali prihodi	0	0	0	2
Profit pre oporezivanja	352	606	473	192
Porez na dobit	79	148	115	39
Zadržani profit finansijske godine	273	459	358	153



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03**3.8. TIGAR AMERICAS**

Bilans stanja (u hiljadama USD)		Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 30.09.2012.
Aktiva				
	Stalna imovina	6	5	5
	Obrtna imovina	282	475	419
	Odložena poreska sredstva	250	250	250
	Ukupna aktiva	538	730	674
Pasiva				
	Kapital	436	437	391
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	0	0
	Kratkoročne obaveze	102	293	283
	Odložene poreske obaveze			
	Ukupna pasiva	538	730	674

Bilans uspeha (u 000 USD)	Ostvarenje januar-december 2010.	Ostvarenje januar-december 2011.	Ostvarenje januar - septembar 2012.
Prihodi od prodaje proizvoda i usluga	985	1,171	353
Nabavna vrednost prodane robe	808	923	250
Bruto marža	178	249	103
Prodaja, opšti i administrativni troškovi	163	243	148
Poslovni rezultat	14	5	-45
Rezultat po osnovu ostalih prihoda/rashoda	-3	-2	-1
Neto rezultat pre oporezivanja	11	3	-45
Porez na profit	0	2	0
Neto profit (gubitak)	11	1	-45

3.9. TIGAR MONTENEGRO – CRNA GORA

BILANS STANJA (u hiljadama EUR)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 30.09.2012.
Stalna imovina	4	4	4
Obrtna imovina	271	281	401
Odložena poreska sredstva			
UKUPNA AKTIVA	275	284	405
Kapital	108	112	114
Dugoročna rezervisanja i obaveze			
Kratkoročne obaveze	166	172	291
Odložene poreske obaveze			
UKUPNA PASIVA	275	284	405

Bilans uspeha (u hiljadama EUR)	januar-december 2010.	januar-december 2011.	januar-septembar 2011.	januar-septembar 2012.
Ukupni prihodi	774	666	377	372
Ukupni rashodi	750	650	368	370
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	24	16	9	2
Poreski rashod perioda	2	1		
Odloženi poreski rashodi perioda				
Odloženi poreski prihodi perioda				
NETO DOBITAK/GUBITAK	21	14	9	2



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03**3.10. TIGAR TRADE – REPUBLIKA SRPSKA**

BILANS STANJA (u hiljadama KM)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 30.09.2012.
Stalna imovina	244	248	237
Obrtna imovina	1,446	960	777
Odložena poreska sredstva			
Gubitak iznad visine kapitala			24
UKUPNA AKTIVA	1,691	1,209	1,038
Kapital	435	145	0
Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	0	
Kratkoročne obaveze	1,256	1,063	1,038
Odložene poreske obaveze			
UKUPNA PASIVA	1,691	1,209	1,038

Bilans uspeha (u hiljadama KM)	januar-december 2010.	januar-december 2011.	januar-septembar 2011.	januar-septembar 2012.
Ukupni prihodi	2,455	1,362	721	444
Ukupni rashodi	2,451	1,651	857	613
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	4	-290	-136	-169
Poreski rashod perioda	1			
Odloženi poreski rashodi perioda				
Odloženi poreski prihodi perioda				
NETO DOBITAK/GUBITAK	3	-290	-136	-169

3.11. TIGAR PARTNER – MAKEDONIJA

BILANS STANJA (u hiljadama Denara)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 30.09.2012.
Stalna imovina	334	50	34
Obrtna imovina	23,772	22,862	28,659
Odložena poreska sredstva			
UKUPNA AKTIVA	24,106	22,912	28,693
Kapital	17,722	17,744	17,759
Dugoročna rezervisanja i obaveze			
Kratkoročne obaveze	6,384	5,168	10,934
Odložene poreske obaveze			
UKUPNA PASIVA	24,106	22,912	28,693

Bilans uspeha (u hiljadama denara)	januar-december 2010.	januar-december 2011.	januar-septembar 2011.	januar-septembar 2012.
Ukupni prihodi	31,092	28,674	17,903	19,521
Ukupni rashodi	30,978	28,639	17,896	19,502
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	114	35	7	19
Poreski rashod perioda	19	12	4	4
Odloženi poreski rashodi perioda				
Odloženi poreski prihodi perioda				
NETO DOBITAK/GUBITAK	95	22	3	15



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03**3.12. TIGAR POSLOVNI SERVIS**

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 30.09.2012.
Stalna imovina	218,217	50,301	42,821
Obrtna imovina	84,664	37,275	24,944
Odložena poreska sredstva	79	546	546
UKUPNA AKTIVA	302,960	88,122	68,311
Kapital	169,308	27,836	29,044
Dugoročna rezervisanja i obaveze	20,025	6,610	6,698
Kratkoročne obaveze	113,627	53,676	32,569
Odložene poreske obaveze			
UKUPNA PASIVA	302,960	88,122	68,311

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	januar-december 2010.	januar-december 2011.	januar-septembar 2011.	januar-septembar 2012.
POSLOVNI PRIHODI	311,757	136,213	103,979	83,267
Prihodi od prodaje	303,590	136,095	103,906	83,267
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	8,013	65	65	
Povećanje vrednosti zaliha učinaka				
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka				
Ostali poslovni prihodi	154	53	8	
POSLOVNI RASHODI	321,654	133,915	101,053	80,460
Nabavna vrednost prodate robe	18,403	1,040	1,040	
Troškovi materijala	124,452	50,386	38,597	27,215
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	110,098	41,035	31,363	27,086
Troškovi amortizacije i rezervisanja	18,168	13,934	9,313	9,078
Ostali poslovni rashodi	50,533	27,520	20,740	17,081
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	-9,897	2,298	2,926	2,807
FINANSIJSKI PRIHODI	82	2,897	1,844	436
FINANSIJSKI RASHODI	4,736	6,873	3,422	1,948
OSTALI PRIHODI	1,732	2,182	1,924	257
OSTALI RASHODI	991	420	220	144
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	-13,810	84	3,052	1,408
POREZ NA DOBITAK				
Poreski rashod perioda		267		200
Odloženi poreski rashodi perioda				
Odloženi poreski prihodi perioda	225	467		
NETO DOBITAK/GUBITAK	-13,585	284	3,052	1,208



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03**3.13. TIGAR UGOSTITELJSTVO**

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Početno stanje- Stanje na dan 01.02.2011.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 30.09.2012.
Stalna imovina	157,308	153,093	149,402
Obrtna imovina	48,822	55,051	55,417
Odložena poreska sredstva			
UKUPNA AKTIVA	206,130	208,144	204,819
Kapital	141,755	132,398	118,561
Dugoročna rezervisanja i obaveze	5,841	5,470	5,011
Kratkoročne obaveze	58,534	70,125	81,096
Odložene poreske obaveze		151	151
UKUPNA PASIVA	206,130	208,144	204,819

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	februar-decembar 2011.	februar-septembar 2011.	januar-septembar 2012.
POSLOVNI PRIHODI	188,658	133,412	136,420
Prihodi od prodaje	188,413	133,325	136,053
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	148	87	251
Povećanje vrednosti zaliha učinaka			
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka			
Ostali poslovni prihodi	97		116
POSLOVNI RASHODI	197,151	137,618	149,118
Nabavna vrednost prodane robe	11,676	8,250	6,049
Troškovi materijala	96,097	67,913	72,323
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	69,401	48,714	55,467
Troškovi amortizacije i rezervisanja	6,365	3,754	4,110
Ostali poslovni rashodi	13,612	8,987	11,169
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	-8,493	-4,206	-12,698
FINANSIJSKI PRIHODI	135	180	52
FINANSIJSKI RASHODI	1,669	863	1,151
OSTALI PRIHODI	1,122	1,013	141
OSTALI RASHODI	355	87	181
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	-9,260	-3,963	-13,837
POREZ NA DOBITAK			
Poreski rashod perioda		56	
Odloženi poreski rashodi perioda	151		
Odloženi poreski prihodi perioda			
NETO DOBITAK/GUBITAK	-9,411	-4,019	-13,837



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	januar-septembar 2012.
TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI	
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	115,866
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	114,529
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	1,337
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA	
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja	95
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	475
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	380
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA	
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	984
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	984
NETO PRILIV GOTOVINE	
NETO ODLIV GOTOVINE	27
GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	41
POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	
NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	
GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA	14



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03**3.14. TIGAR INCON**

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 30.09.2012.
Stalna imovina	161,407	168,571	164,303
Obrtna imovina	114,201	56,494	122,431
Odložena poreska sredstva			
UKUPNA AKTIVA	275,608	225,065	286,734
Kapital	169,561	169,796	151,545
Dugoročna rezervisanja i obaveze	5,860	6,471	6,311
Kratkoročne obaveze	99,404	47,893	127,973
Odložene poreske obaveze	783	905	905
UKUPNA PASIVA	275,608	225,065	286,734

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	januar-decembar 2010.	januar-decembar 2011.	januar-septembar 2011.	januar-septembar 2012.
POSLOVNI PRIHODI	233,516	269,264	218,196	115,947
Prihodi od prodaje	226,584	255,043	205,086	115,038
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	6,932	14,221	13,110	909
Povećanje vrednosti zaliha učinaka				
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka				
Ostali poslovni prihodi				
POSLOVNI RASHODI	223,194	268,099	214,869	135,591
Nabavna vrednost prodane robe				
Troškovi materijala	81,372	108,190	91,169	43,960
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	97,590	109,639	83,597	71,005
Troškovi amortizacije i rezervisanja	4,321	7,241	4,590	4,642
Ostali poslovni rashodi	39,911	43,029	35,513	15,984
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	10,322	1,165	3,327	-19,644
FINANSIJSKI PRIHODI	870	17	17	2,875
FINANSIJSKI RASHODI	230	403	401	1,420
OSTALI PRIHODI	1,408	126	61	52
OSTALI RASHODI	661	435	34	29
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	11,709	470	2,970	-18,166
POREZ NA DOBITAK				
Poreski rashod perioda	614	113	461	85
Odloženi poreski rashodi perioda	165	122		
Odloženi poreski prihodi perioda				
NETO DOBITAK/GUBITAK	10,930	235	2,509	-18,251



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	januar-septembar 2011.	januar-septembar 2012.
TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	192,663	86,388
Odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	196,779	96,416
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	4,116	10,028
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja	8,015	16,911
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	192	61,738
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	7,823	
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja		44,827
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja		57,910
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	3,538	3,080
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		54,830
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	3,538	
NETO PRILIV GOTOVINE	169	
NETO ODLIV GOTOVINE		25
GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	266	41
POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE		
NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE		
GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA	435	16



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03**3.15. SLOBODNA ZONA PIROT**

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 30.09.2012.
Stalna imovina	131,986	66,028	92,999
Obrtna imovina	68,879	150,707	124,509
Odložena poreska sredstva	110	129	129
UKUPNA AKTIVA	200,975	216,864	217,637
Vanbilansna aktiva	25,500	28,500	28,500
Kapital	140,069	145,104	158,828
Dugoročna rezervisanja i obaveze	3,555	3,089	3,089
Kratkoročne obaveze	57,351	68,671	55,720
Odložene poreske obaveze			
UKUPNA PASIVA	200,975	216,864	217,637
Vanbilansna pasiva	25,500	28,500	28,500

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	januar-december 2010.	januar-december 2011.	januar-septembar 2011.	januar-septembar 2012.
POSLOVNI PRIHODI	214,364	282,617	212,964	202,355
Prihodi od prodaje	214,364	282,617	212,964	202,355
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe				
Povećanje vrednosti zaliha učinaka				
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka				
Ostali poslovni prihodi				
POSLOVNI RASHODI	194,755	262,916	194,621	195,145
Nabavna vrednost prodate robe	197	12	12	16
Troškovi materijala	2,910	3,728	2,026	2,433
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	38,515	46,094	33,905	37,933
Troškovi amortizacije i rezervisanja	3,865	3,050	2,339	1,736
Ostali poslovni rashodi	149,268	210,032	156,339	153,027
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	19,609	19,701	18,343	7,210
FINANSIJSKI PRIHODI	2,358	2,599	1,144	10,889
FINANSIJSKI RASHODI	1,048	2,640	1,728	1,794
OSTALI PRIHODI	740	62,299	793	1,614
OSTALI RASHODI	1,377	3,803	1,272	44
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	20,282	78,156	17,280	17,875
POREZ NA DOBITAK				
Poreski rashod perioda	678	9,140	565	4,151
Odloženi poreski rashodi perioda				
Odloženi poreski prihodi perioda	98	19		
NETO DOBITAK/GUBITAK	19,702	69,035	16,715	13,724



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03**3.16. OSTALA USLUŽNA PREDUZEĆA – ZBIRNO**

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	januar-december 2010.	januar-december 2011.	januar-septembar 2011.	januar-septembar 2012.
POSLOVNI PRIHODI	153,123	153,485	120,390	117,197
Prihodi od prodaje	151,339	152,737	119,936	116,504
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe				
Povećanje vrednosti zaliha učinaka				
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka				
Ostali poslovni prihodi	1,784	748	454	693
POSLOVNI RASHODI	143,842	139,739	101,765	102,658
Nabavna vrednost prodate robe	4,500	5,222	3,983	2,321
Troškovi materijala	4,150	4,644	3,188	2,528
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	112,928	109,051	81,199	85,181
Troškovi amortizacije i rezervisanja	7,104	5,838	2,995	3,547
Ostali poslovni rashodi	15,160	14,984	10,400	9,081
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	9,281	13,746	18,625	14,539
FINANSIJSKI PRIHODI	309	304	136	281
FINANSIJSKI RASHODI	207	134	61	531
OSTALI PRIHODI	3,332	735	360	3,697
OSTALI RASHODI	213	191	64	66
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	12,502	14,460	18,996	17,920
POREZ NA DOBITAK				
Poreski rashod perioda	488	710	366	539
Odloženi poreski rashodi perioda		1		
Odloženi poreski prihodi perioda	103	70		
NETO DOBITAK/GUBITAK	12,117	13,819	18,630	17,381



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

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 2006. godine, a 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 II, Tigar III, Tigar III B 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, na dan 30.09.2012. godine je 127, ukupne površine 398,276 m², od toga površina neizgrađenog zemljišta iznosi 297,326 m². Ukupna knjigovodstvena vrednost zemljišta je RSD 51,109,591.24.

Knjigovodstvena vrednost zemljišta Slobodne zone, na dan 30.09.2012. godine, je RSD 38,310,825.96.

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 m².

Na dan 30.09.2012. godine, knjigovodstvena vrednost objekata u vlasništvu Tigra i njegovih najvećih preduzeća iznosila je RSD 2,103,133,029.64.

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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03**Knjigovodstvena vrednost objekata**

Knjigovodstvena vrednost objekata (u RSD)		
Entitet	30.06.2012.	30.09.2012.
Tigar a.d.	506,740,793.84	522,692,976.84
Tigar Tehnička guma	430,697,471.45	429,012,852.45
Tigar Hemijski proizvodi	38,136.00	37,521.00
Tigar Obuća	770,733,736.83	768,601,654.57
Tigar Zaštitna radionica	30,411,619.18	30,262,543.18
Tigar Poslovni servis	16,838,347.65	16,773,800.65
Tigar Tours	6,144,290.10	6,114,447.10
Tigar Obezbeđenje	26,207,736.49	26,100,987.49
Slobodna Zona	23,492,595.06	23,401,955.91
Tigar Incon	142,836,118.26	142,288,866.26
Tigar Ugostiteljstvo	138,438,147.19	137,845,424.19
Ukupno	2,092,578,992.05	2,103,133,029.64

Transakcije nepokretnostima

Tigar a.d. je u 2011. godini prodao 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 Pirod. Kao većinski vlasnik Preduzeća za upravljanje SZ Pirod, sa ostalim vlasnicima, doneo je odluku o prodaji Tigar Tyresu dve parcele u okviru SZ Pirod. 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 septembra 2012. 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 126,932.82
- Ugovor br. 3618/04, od 06. 10. 2004. godine, u iznosu od EUR 2,439,711.58;
Ostalo za otplatu EUR 436,903.48
- Ugovor br. 3619/04, od 06. 10. 2004. godine, u iznosu od USD 2,362,641.42;
Ostalo za otplatu USD 425,690.74



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

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.

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.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 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, Subotici, Knjaževcu, Svilajncu, 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 Hypo 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, Svilajncu i Novom Gradu 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.

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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

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

Založnom izjavom Ov. I. br. 428/2012 od 14.02.2012. godine uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu, Novom Sadu i Čačku, u korist Aik banke a.d. Niš.

Založnom izjavom Ov. I. br. 472/12 od 22.02.2012. godine uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu, u korist Srpske banke a.d. Beograd.

Založnom izjavom Ov. I. br. 734/12 od 12.03.2012. godine uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu, u korist Srpske banke a.d. Beograd.

Založnom izjavom Ov. I. br. 1849/2012 od 21.05.2012. godine uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu, u korist AIK banke a.d. Niš.

Založnom izjavom Ov. I. br. 1920/2012 od 25.05.2012. godine uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu, u korist Banka Poštanska štedionica a.d. Beograd.

Založnom izjavom Ov. I. br. 2381/2012 od 26.06.2012. godine uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu, u korist Srpske banke a.d. Beograd.

Založnom izjavom Ov. I. br. 2612/2012 od 10.07.2012. godine uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu u korist AIK Banke a.d. Niš.

Založnom izjavom Ov. I. br. 3165/2012 od 30.08.2012. godine uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu u korist ERSTE Banke a.d. Novi Sad.

Založnom izjavom Ov. I. br. 3512/2012 od 26.09.2012. godine uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu u korist AIK Banke a.d. Niš.

Založnom izjavom Ov. I. br. 3510/2012 od 26.09.2012. uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu u korist Hypo Alpe Adria Banke a.d. Beograd.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

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, što 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 - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

5. POLOŽAJ NA TRŽIŠTU KAPITALA, DIVIDENDNA POLITIKA

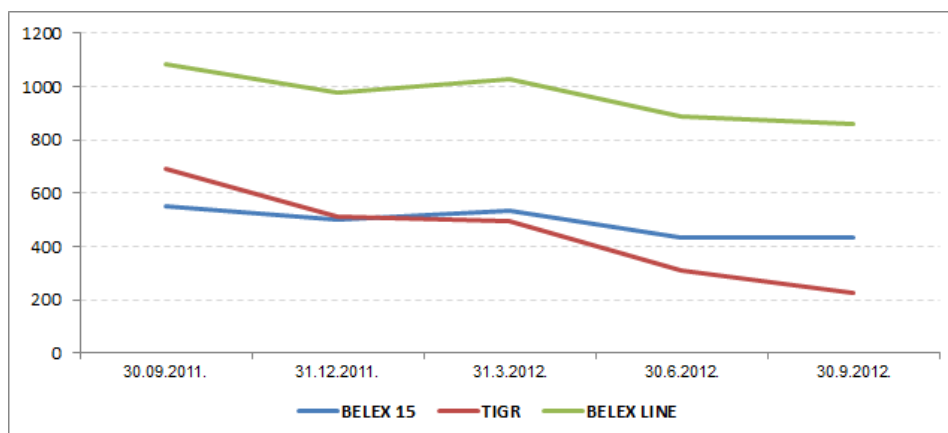
Treći kvartal na Beogradskoj berzi i dalje karakterišu veoma nizak nivo investicione aktivnosti, izuzetno niska likvidnost u trgovanju i dalji pad repernih indeksa. Interesovanje stranih investitora, koji su ujedno i najveći akcionari Tigra, i dalje je smanjeno, što utiče na konstantno nizak nivo prometa i umanjeње indeksnih pokazatelja. Godišnja promena indeksa Berze, zaključno sa trećim kvartalom iznosila je -13,64 odsto za opšti indeks Belex 15, odnosno - 12,16 odsto za Belexline, dok je ukupna tržišna kapitalizacija berze na kraju trećeg kvartala za 8,7 odsto niža u odnosu na vrednost kapitalizacije na kraju 2011. godine.

Cena akcija Tigra, kojima se trguje na Prime marketu Beogradske berze, a koje su deo indeksne korpe oba indeksa srpskog tržišta kapitala, Belex Line, opšti indeks i indeksa najlikvidnijih hartija Belex 15, dobrim delom je pod uticajem opštih trendova na berzi i dalje je na apsolutno niskom nivou i u ovom periodu cena je dostigla svoju istorijski minimalnu vrednost.

U tabeli je dat prikaz ključnih podataka iz trgovanja akcijama kompanije u periodu jul-septembar 2012. godine.

	30. jun	30. septembar	% promene
Ukupan broj akcionara	4,497	4,491	-0.2 %
Ukupan broj izdatih akcija	1,718,460	1,718,460	
Knjigovodstvena vrednost akcija	1,678.74	1,678.74	
Tržišna vrednost akcija na dan	310.00	225.00	-27.4 %
Najniža u periodu RSD	205,00 - 17.9.2012		
Najviša u periodu RSD	314,00 - 19.7.2012		
Prosek za VII – IX 2012. godine	268. 46		
Tržišna kapitalizacija u dinarima	532,722,600	386,653,500	-27.4 %
P/ BV *	0.31		

Na grafikonu koji sledi dat je uporedni prikaz kretanja vrednosti cene akcija Tigra i vrednosti repernih indeksa za prethodnih 12 meseci:



Kretanje Tigrovih akcija prati trendove koje imaju u ovom periodu reporni indeksi tržišta kapitala. U izuzetno otežanim uslovima poslovanja primetna je ili stagnacija ili pad vrednosti akcija.

U posmatranom periodu kompanija je redovno izveštavala akcionare i investicionu javnost o poslovnim rezultatima. Polugodišnji izveštaj publikovan je u skladu sa rokovima za listirane kompanije, a održano je više IR prezentacija i sastanaka sa postojećim akcionarima i investitorima.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

Osim redovne komunikacije sa investicionom javnošću, u posmatranom periodu, kompanija je na tržištu kapitala bila prisutna kroz emitovanje kratkoročnih obveznica, čemu je prethodilo više sastanaka sa domaćim profesionalnim investitorima.

Promene u vlasničkoj strukturi tokom perioda 2012. godine

Akcionari	30.6.2012.	30.9.2012.	Promene (%)
Pravna lica	43,50	43,2	- 0, 3
Fizička lica	26,55	27,23	0,68
Kastodi	29,95	29,61	- 0, 3

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

Deset najvećih akcionara na dan 30. 09. 2012.

Tokom trećeg kvartala došlo je do dalje koncentracije vlasništva u grupi od deset najvećih akcionara.

R.br:	riiii Ime / poslovno ime imaooca akcija	Br. akcija	% učešća
1	AKCIONARSKI FOND AD BEOGRAD	429,429	24.99
2	UNICREDIT BANK SRBIJA AD - KASTODI RAČUN	147,321	8.57
3	PIO FOND RS	149,981	8.72
4	ERSTE BANK A.D. NOVI SAD - KASTODI RAČUN	136,548	7.94
5	ERSTE BANK A.D. NOVI SAD - KASTODI RAČUN	92,897	5.4
6	RAIFFEISENBANK AD BEOGRAD - KASTODI RAČUN	55,907	3.25
7	KOMERCIJALNA BANKA AD BEOGRAD - KASTODI	26,062	1.52
8	HERMA INVESTMENTS CO, LTD.	20,000	1.16
9	UNICREDIT BANK SRBIJA AD - KASTODI RACUN	18,500	1.07
10	KOMPANIJA DUNAV OSIGURANJE A.D.O.	17,120	0.99

Podaci Centralnog registra, depoa i kliringa hartija od vrednosti a.d, na dan 30.09.2012, objavljeni su na sajtu www.crhov.rs, kao i na kompanijskom sajtu www.tigar.com.

Posle redovne Skupštine akcionara, 20. juna, na kojoj su osim godišnjih finansijskih izveštaja usvojeni novi Statut i Osnivački akt, kao osnovna korporacijska akta, u Tigru je primenjen dvodomni model upravljanja. Posle konstituisanja Nadzornog i Izvršnog odbora i imenovanja generalnog direktora i formalno je završen proces usklađivanja kompanije sa novim Zakonom o privrednim društvima.

U skladu sa novom korporativnom regulativom, vlasnici akcija su se na godišnjoj Skupštini opredelili za profesionalne članove Nadzornog odbora, tako da u njegov sastav nije ušao nijedan predstavnik akcionara.

Sledeća tabela prikazuje da je u posedu članova Nadzornog odbora, na dan 30.09.2012. godine, manje od 1 odsto akcija.

Ime	Broj akcija u posedu, 31. maj 2005.	Broj akcija u posedu, 30. septembar 2012.	% postojećih akcija
Dragan Nikolić	880	898	0,052
Vladimir Nikolić	803	803	0,050
Gordana Lazarević	-	-	-
Tihomir Nenadić	-	-	-
Jose Alexandre F. da Costa	-	-	-



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

6. ODRŽIVI RAZVOJ

6.1. ZAPOSLENI

Broj i struktura zaposlenih

Na dan 30.09. 2012. godine, Tigar je imao 1,827 zaposlenih. Pored toga, broj zaposlenih u Tigrovim zavisnim preduzećima u SAD, UK, Makedoniji, Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini je ukupno 18.

Na dan 30.09.2012. god. struktura zaposlenih bila je sledeća:

Broj zaposlenih na dan 30.09.2012.god.	
Društvo	Broj zaposlenih
Tigar a.d.	468
Tigar Obuća	661
Tigar Tehnička guma	209
Tigar Hemijski proizvodi	35
Ostalo	454
Ukupno	1,827

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 periodu I-IX 2012. godine za Tigar a.d. i zavisna preduzeća, koji pored neto zarade uključuju troškove poreza i doprinosa, ishrane i prevoza, iznose 1,169,087,000.00 RSD. U narednoj tabeli je dat i % učešća ukupno isplaćenih zarada u prihodu od prodaje:

Ukupni troškovi zaposlenih u I-IX 2012			
	Trošak neto zarada u 000 din.	Trošak bruto zarada u 000 din.	% u prihodu od prodaje
Tigar Ad	221,407	374,834	14.85%
Tigar Obuća	221,866	379,965	40.49%
Tigar Tehnička Guma	70,886	121,543	50.23%
Tigar Hemijski Proizvodi	15,774	26,962	27.09%
Ostali	155,322	265,783	40.69%
Ukupno	685,256	1,169,087	26.23%



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03**Kadrovska optimizacija**

U periodu I-IX- 2012. godine Tigar a.d. i zavisna preduzeća napustilo je 45 zaposlenih po sledećim osnovima:

	Penzija	Tehnološki višak	Ostali osnovi *	UKUPNO
Tigar a.d.	2	2	3	7
Tigar Obuća	10	2	4	16
Tigar Tehnička guma	4	1	1	6
Tigar Hemijski proizvodi			2	2
Ostali	6	2	6	14
UKUPNO	22	7	16	45

* Od 16 zaposlenih kojima je prestao radni odnos po ostalim osnovama, 4 zaposlena su raskinuli radni odnos po svojoj volji, 2 prestanka su po osnovu neplaćenog odsustva, 6 su isključena po osnovu disciplinske odgovornosti i 4 su smrtna slučaja.

Brojke pokazuju da nema velikih oscilacija u broju zaposlenih kojima prestaje radni odnos po bilo kom osnovu, i da su glavni osnovi za odlazak iz korporacije penzija ili upućivanje na tržište rada, po osnovu tehnološkog viška, kada su u pitanju stalno zaposleni radnici.

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

Troškovi optimizacije broja zaposlenih i procenat učešća ovih troškova u bruto isplaćenim zaradama za I-IX- 2012.		
	IZNOS (000 RSD)	%
Tigar a.d.	1,096	0.29
Tigar Obuća	2,543	0.66
Tigar Tehnička guma	916	0.75
Tigar Hemijski proizvodi		
Ostali	1,868	0.70
UKUPNO	6,423	0.55

Školovanje stručnih kadrova

Politika obezbeđenja stručnih kadrova, kroz stipendiranje učenika pirotskih srednjih škola, nastavljena je i u 2012. godini.

U periodu I-IX- 2012. godine stipendije se koriste za sledeće grupe fakulteta:

Školovanje stručnih kadrova				
	Tehnički fakulteti	Tehnološki fakultet	Ekonomski i fakulteti za menadžment	Ostali fakulteti
UKUPAN BROJ	22	6	3	7

Troškovi stipendija i školarina u periodu I-IX- 2012. godine iznosili su 1,416,000.00 RSD, što je 0.12 % od ukupno isplaćenih bruto zarada.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

Obuka zaposlenih

Sistemom internih i eksternih obuka u periodu I-IX-2012. godini bio je obuhvaćen sledeći broj zaposlenih:

Obuka zaposlenih - interna i eksterna			
	INTERNE OBUKE	EKSTERNE OBUKE	UKUPNO
Tigar a.d.	14	55	69
Tigar Obuča	337	25	362
Tigar Tehnička guma	242	40	282
Tigar Hemijski proizvodi	5		5
Ostali	599	22	621
U K U P N O	1,197	142	1,339

Na obuku zaposlenih u periodu I-IX- 2012. godine potrošeno je 1,859.820.00 RSD, što je 0.16 % 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 Integrirane 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. Ove godine uspostavljena je saradnja i sa sertifikacionom kućom Kvalitet a.d. iz Niša, koja je sprovela sertifikaciju integriranih menadžment sistema u preduzeću Tigar Incon d.o.o.

Prema smernicama Funkcije kvaliteta, IT funkcija Tigar a.d. je razvila softver za upravljanje elektronskim verzijama dokumentacije integriranih menadžment sistema. Nakon višemesečnog testiranja, tokom marta 2012. je svim korisnicima instaliran RDP program i omogućen pristup aplikaciji DocIMS na glavnom serveru, u skladu sa ovlašćenjima za pristup.

Krajem maja 2012. godine, uspešno je sprovedena prva sertifikacija integriranih menadžment sistema preduzeća za projektovanje i izgradnju Tigar Incon d.o.o, koje se pridružilo proizvodnim entitetima kompanije Tigar, nosiocima sertifikata za usaglašenost sistema sa zahtevima standarda ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

U svim preduzećima su sprovedena godišnja preispitivanja menadžment sistema uz razmatranje:

- rezultata internih i eksternih provera;
- povratnih informacija od korisnika i zainteresovanih strana;
- izveštaja o performansama procesa;
- izveštaja o proizvodnom kvalitetu proizvoda;
- izveštaja o statusu korektivnih i preventivnih mera;
- obima ostvarenja opštih i posebnih ciljeva;
- izveštaja o merama proisteklim iz prethodnih preispitivanja sistema i procesa;
- izmena okolnosti koje bi mogle uticati na sistem, uključujući razvoj zakonskih i drugih zahteva u vezi sa aspektima životne sredine i zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu
- izveštaja o učinku na zaštiti životne sredine i OH&S učincima;
- rezultata vrednovanja usaglašenosti sa zakonskim i drugim propisima;
- rezultata učešća i konsultacija i dr.

U skladu sa tim date su preporuke za dalje unapređenje sistema.

Tokom jula uspešno je realizovana druga redovna nadzorna provera menadžment sistema i tom prilikom nije utvrđena nijedna neusaglašenost sa zahtevima relevantnih standarda.

U Slobodnoj zoni Pirot, akcionarskom društvu čiji je većinski vlasnik korporacija Tigar, u toku je implementacija integrisanih menadžment sistema prema zahtevima ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001. U planu je sertifikacija do kraja 2012. godine.

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. Opređenje 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 povećan 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...



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

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 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 2012. izvršena je registracija 43 hemikalije uvezene od strane Tigar Trade. Za preduzeće Tigar Hemijski proizvodi d.o.o, koje je uvoznik i proizvođač hemikalija, izvršena je registracija 89 hemikalija. Agenciji su predati dosijei o hemikalijama, bezbednosni listovi, uplaćena je relevantna naknada i time su izvršene zakonske obaveze.

U skladu sa zahtevima zakonske regulative, kojom je stvorena obaveza angažovanja lica koje će se dodatno starati o pravilnom upravljanju hemikalijama, najkasnije do marta 2013. godine, inženjer za sirovine u Funkciji kvaliteta je tokom aprila i maja 2012. pohađao obuku na Farmaceutskom fakultetu Univerziteta u Beogradu i polaganjem stručnog ispita stekao zvanje savetnika za hemikalije.

Konstantno se radi na uvođenju novih i alternativnih sirovina u cilju poboljšanja ekoloških, zdravstvenih i bezbednosnih performansi proizvoda i proizvodnih procesa.

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.

U toku izveštajnog perioda dogodile su se, ukupno za celu korporaciju, tri lake i jedna teška povreda na radu (naprsnuće kosti ruke usled pada). Incidenata nije bilo.

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 predaje 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, odlaze se na gradskoj deponiji. Deponovanje otpada svih zavisnih preduzeća obavlja se u skladu sa ugovorom sa



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

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 2012. 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*), kao i Godišnji izveštaj o posebnim tokovima otpada i ambalažnom otpadu.

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 Tigar a.d.- Tigar Trade ima ugovor sa operaterom "Ekostarpak". Sa istim operaterom preduzeće Tigar Zaštitna radionica ima ugovor kao sakupljač ambalažnog otpada. Agenciji za zaštitu životne sredine (Ministarstvo za životnu sredinu, rudarstvo i prost.planiranje) su tokom marta 2012. prosleđeni Godišnji izveštaji o plasiranoj ambalaži u 2011. 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, na osnovu čega su izdata rešenja od strane Fonda za zaštitu životne sredine kojima se zavisna preduzeća korporacije Tigar oslobađaju plaćanja predviđene nadoknade za ambalažni otpad.

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 recipijenta, 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.

Energetski kompleks Tigra čini savremeno, automatizovano kotlovsko postrojenje projektovano za upotrebu gasa, odnosno mazuta. Trenutno je u upotrebi mazut. Kvalitet emitovanih gasova na samom emiteru redovno se kontroliše od strane ovlašćene institucije, (Institut 1.maj iz Niša). Ispravnost kvaliteta vazduha u industrijskoj zoni potvrđuje kontinualno praćenje imisija od strane Gradskog zavoda za javno zdravlje u Pirotu.

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 nijedan ekološki spor, nijedan 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.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

Svetski dan zaštite životne sredine kompanija Tigar je obeležila otvaranjem prve ekološke učionice u dvorištu vrtića Crvenkapa Predškolske ustanove Čika Jova Zmaj, zajedno sa NGO Stara Planina. Svi materijali iskorišćeni za izgradnju učionice su od recikliranog materijala, kao praktični primer prve lekcije o reciklaži. Istim povodom podržana je akcija NGO Stara Planina prikupljanja elektronskog otpada.

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 biocidnim proizvodima,*
- *Zakon o vodama,*
- *Zakon o zaštiti od požara i*
- *Zakon o eksplozivnim materijama, zapaljivim tečnostima i gasovima.*

U Tigru se redovno obavlja ocena usaglašenosti sa zakonskom regulativom. Za nove zahteve definišu 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.

Kompanija Tigar a.d. i u okviru nje Tigar Obuča, bila je predmet procene usklađenosti kompanijskog poslovanja sa evropskim zakonodavstvom i odgovarajućim nacionalnim propisima iz oblasti zaštite životne sredine, zdravlja i bezbednosti na radu i primene CE znaka, u okviru međunarodnog PACE projekta (Partners for Acquis Compliance and Energy efficiency). Uz dodelu sertifikata o učešću u projektu, kompaniji je dodeljen Izveštaj o usaglašenosti poslovanja, u kojem je Tigar ocenjen kao kompanija sa visokim nivoom poznavanja i primene relevantnog nacionalnog i evropskog zakonodavstva.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03**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 srpskom i JSC Tigar na engleskom jeziku. Poslovno ime društva i njegovo korišćenje regulisani su odredbama članova 10 i 14, Statuta akcionarskog društva Tigar. Navedeno ime ispunjava sve zakonske uslove. Tigar je pod tim imenom registrovan kod Agencije za privredne registre Republike Srbije.

Registrovani zaštitni znaci 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
Ž-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
Ž-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
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	Spraclesafety	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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

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.	675 773	Tigar	20.05.17.	Tigar AD
		675 773A	Tigar	20.05.17.	Tigar Tyres
SAD	24.10.78.	1174089	Tigar Logo	15.08.12.	Tigar Americas Corp.
	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" (član 13. Statuta akcionarskog društva Tigar). Izgled i sadržaj osnovnog zaštitnog znaka u nadležnosti su Nadzornog odbora. Povezana preduzeća, u kontrolnom vlasništvu Tigra AD, mogu da koriste osnovni zaštitni znak.

U 2006. osnovni zaštitni znak zaštićen 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 zaštitu osnovnog znaka i za klase 35, 39, 40 i 42, na ime Tigra AD. Varijanta osnovnog zaštitnog znaka, «Tigar MH», zaštićena 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.

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 asortimana 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.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

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 a.d. poseduje dva internet domena: www.tigar.com i www.tigar.co.rs.

Tigar Obuća poseduje pet novih domena: www.century-safety.com, www.century-safety.de, www.century-safety.fr, www.century-safety.es i 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 a.d, 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 a.d, 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.

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.



IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

- **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.

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.

Svojom vizijom, misijom i korporativnim vrednostima kompanija jasno iskazuje opredeljenost prema održivom razvoju, kao i odgovoran odnos prema zaposlenima, vlasnicima, kupcima, životnoj sredini, lokalnom okruženju i društvu u celini. Transparentnost i etičnost poslovanja kompanija Tigar a.d. obezbeđuje primenom Kodeksa korporativnog upravljanja.

Aktivnosti na konstantnom unapređenju društveno odgovornog poslovanja rezultirale su svrstavanjem Tigra među pet kompanija koje su prve dobile sertifikat u okviru prvog nacionalnog **Programa certifikacije društveno odgovornih kompanija u Srbiji**. Proces certifikacije je korak dalje u oblasti unapređenja društveno odgovornog poslovanja korporativnog sektora i ima za cilj da postavi standarde korporativne odgovornosti u Srbiji, prepozna i promoviše primere najbolje prakse i podstakne i druge kompanije na odgovorno poslovanje. Sertifikat je potvrda da kompanija vodi računa o svom radnom, socijalnom i prirodnom okruženju i ostvaruje pozitivan uticaj na njega kroz svoje poslovanje i ponašanje, što je dugoročno posmatrano u interesu, kako privrednog ambijenta, tako i šire društvene zajednice i u funkciji održivog razvoja.

U okviru Programa, kompanija je, pored ostalog **usvojila Smernice u oblasti filantropije i ostalih davanja** kojim se dodatno definiše koncept društveno odgovornog poslovanja i prioritetne oblasti u kojima će kompanija ubuduće aktivnije učestvovati. Dokumentom su predviđeni i nedvosmisleni kriterijumi na osnovu kojih se donosi odluka o pružanju podrške određenom projektu, ili inicijativi, dat je način odlučivanja, kao i to kako će se evidentirati pojedinačni zahtevi, pratiti njihova realizacija i obavljati merenje i evaluacija ostvarenih efekata. Precizirano je i izveštavanje o filantropskim aktivnostima i generalno društvenoj odgovornosti kompanije. Kompanija je kao ključni princip svoje filantropske politike definisala da određeni projekti i akcije moraju doprinositi opštem napretku i boljitku većeg broja ljudi. Ključne oblasti filantropskih aktivnosti Tigra su podrška izgradnji inkluzivnog društva, doprinos opštem boljitku zajednice, zaštita životne sredine i jačanje ekološke svesti, što uključuje i projekte koji ukazuju na značaj reciklaže i upotrebe recikliranih proizvoda. U narednom periodu kompanija je jasno izrazila opredeljenje za dalji razvoj volonterizma zaposlenih, uz davanje podrške razvoju znanja i talenata, unapređivanje pozitivne preduzetničke klime i podsticaj razvoja liderskih znanja i veština.

U posmatranom periodu **inovirana je verzija Kodeksa etičkog i poslovnog ponašanja zaposlenih** iz 2005. godine, sa ciljem da se kontinuirano unapređuje nivo korporativne kulture u kompaniji kroz isticanje ciljeva profesionalnog ponašanja i rada i ukaže na poželjne postupke u rešavanju važnih etičkih pitanja. Inovirani Kodeks, kroz uspostavljanje odgovarajućih regulatornih



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

mehanizama, uređuje međusobne odnose zaposlenih, kao i odnose sa drugim ključnim zainteresovanim javnostima. **U okviru filantropskih aktivnosti kompanija je u ovom periodu bila usmerena uglavnom na projekte lokalne zajednice i uspostavljanje saradnje i partnerstava sa civilnim sektorom.**

U saradnji sa NVO Stara planina i uz uključivanje drugih organizacija i institucija Tigar je pomogao otvaranje prve ekološke učionice na otvorenom, pri vrtiću *Crvenkapa* Predškolske ustanove *Čika Jova Zmaj* u Pirotu, gde su proizvodi od reciklirane gume našli praktičnu primenu. Kompanija je donirala još jedno igralište, površine 85m², vrtiću Neven, tako da i mališani ove ustanove imaju prostor za bezbednu dečju igru, uređen dekorativnim pločama od reciklirane gume.

Zajedno sa NVO Stara planina kompanija je partner u projektu ***Igraj se Recikliraj Pamti***, koji je deo šireg programa Zelene liste, odnosno Zelene inicijative. Cilj projekta je da se kod najmlađih podstakne ljubav prema zaštiti životne sredine, kako bi oni dalje uticali na svoje roditelje i ukućane i pozitivno menjali njihov odnos prema svojoj okolini i odgovornijem upravljanju otpadom.

Kompanija je podržala i realizaciju uređenja izvora « Bele vode » u okviru projekta *Urbani džepovi Beograda*, doniranjem ploča od gumenog reciklata za igralište površine 90m². U proizvodima Sportskog programa, tradicionalno su podržane Beogradske internacionalne igre studenata (BIG).

Shodno sopstvenoj reputaciji i ugledu u zajednici, kompanija nastoji da osim učešća u konkretnim projektima radi i na promovisanju društveno odgovornog ponašanja, kako bi se podstakle i ostale kompanije na odgovornije poslovanje i bolje razumevanje potreba zajednice, posebno lica sa invaliditetom i dece sa teškoćama u razvoju. Tako je u ovom periodu iniciran TV serijal „Da žive sa nama, a ne pored nas“, na TV Pi kanal, koji je posvećen deci sa smetnjama u razvoju koja su obuhvaćena Poludnevnim boravkom Sunce i SOSO Mladost u Pirotu. Volonteri iz kompanije družili su se sa ovom decom i učenicima ostalih osnovnih škola u projektu Inkluzivna likovna radionica, u okviru obeležavanja 40. godišnjice škole Mladost.

Tigar i u posmatranom periodu uzima aktivno učešće i u radu Saveta 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.

6.7. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

U ovoj oblasti, u prvom kvartalu, došlo je do značajnih promena, s obzirom na to da je usvojen ceo set novih zakona od važnosti za kompaniju, pre svega Zakon o privrednim društvima, Zakon o tržištu kapitala i Zakon o preuzimanju, kao i čitav niz podzakonskih akata i pravilnika za njihovu konkretnu primenu. Skupština akcionara, na svojoj redovnoj Godišnjoj sednici, usvojila je izmene i dopune Osnivačkog akta, kao i tekst Statuta, koji je sada osnovni kompanijski dokument. Usvajanjem ovih dokumenata realizovan je proces usklađivanja sa novim Zakonom. Skupština akcionara izabrala je Nadzorni odbor, sastavljen od pet članova koji nisu zaposleni u kompaniji. Nakon sednice Skupštine, u junu, održana je i konstitutivna sednica Nadzornog odbora, na kojoj je izvršeno konstituisanje Nadzornog odbora, izabrani su predsednik Nadzornog odbora, sekretar Društva, komisije Nadzornog odbora, kao i članovi Izvršnog odbora. Nadzorni odbor je iz sastava Izvršnog odbora imenovao generalnog direktora.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

7. UPRAVLJANJE

Na godišnjoj Skupštini akcionara Tigra a.d, održanoj 20. juna 2012. godine, za članove Nadzornog odbora izabrani su Dragan Nikolić, Gordana Lazarević, Tihomir Nenadić, Vladimir Nikolić, Jose Alexandre F. da Costa.

Nadzorni odbor održao je konstitutivnu sednicu 29. juna 2012. godine, na kojoj je za predsednika Nadzornog odbora izabran Dragan Nikolić. Za sekretara Društva izabran je Slavoljub Stanković.

Za članove Komisije za reviziju izabrani su Gordana Lazarević, predsednik, Jose Alexandre F. da Costa, član i Nada Tošić, član.

Za članove Komisije za imenovanja izabrani su Milivoje Nikolić, predsednik, Dragan Nikolić, član i Vladimir Nikolić, član.

Za članove Komisije za naknade i vrednovanja izabrani su Tihomir Nenadić, predsednik, Gordana Lazarević, član i Jelena Petković, član.

Za izvršne direktore izabrani su:

- Đorđe Džunić , ID za finansije
- Slobodan Sotirov, ID za kvalitet
- Milivoje Nikolic, ID za kadrove
- Đorđe Džunić, ID za komplementarne programe
- Miodrag Tančić, ID za proizvodne procese i programe
- Branislav Mitrović, ID za investicije i informacione tehnologije
- Goran Jovanović, ID za komercijalu i marketing
- Jelena Petković, ID za korporativno upravljanje i razvoj poslovnog sistema

Za generalnog direktora izabrana je Jelena Petković.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

8. NAJZNAČAJNIJI POSLOVI SA POVEZANIM LICIMA U PERIODU JANUAR- SEPTEMBAR 2012. GODINE

Nije bilo promene u odnosima sa zavisnim preduzećima. 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 III 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 III, 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.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

9. ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ

Imajući u vidu značaj povećanja obima proizvodnje i realizacije za ukupan uspeh programa obučne, prioritet u razvojnim planovima dat je razvoju proizvoda za off take kupce, kako postojeće, tako i nove. U 2012. intenzivno se radilo na razvoju sopstvenih brendova u delu vatrogasne i ostale zaštitne obučne, razvoju programa zaštitne, poljoprivredne i obučne za opšte namene, u specijalnoj dipping tehnologiji. U delu programa sportske obučne, 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 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 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 ovom periodu nastavila da razvija alternative za svoje najznačajnije proizvode.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

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 u delu gumarske proizvodnje 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 gotovih proizvoda 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 prepoznatljivi 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.

Geografska diversifikacija prodaje

Zadržavajući svoju lidersku poziciju na domaćem tržištu, Tigar je najveći izvoz u posmatranom periodu ove godine ostvario u programu obuće i to na tržištu zemalja EU.



IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

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.

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 u ostalim oblastima, što omogućava da 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 da dalje investira u nadgradnju svojih proizvodnih pogona. Tigrove fabrike poseduju sertifikate kvaliteta. Tigar je vlasnik više vrhunskih tehnologija, uključujući diping 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. Kompanija je 2004. godine 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 17 servisnih centara za prodaju guma i delova za automobile i pružanje usluga lakog servisa, 4 mobilne servisne jedinice i 24 prodajnih objekata, 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.

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.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

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 u 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

Narodna banka se opredelila da su joj ciljevi niska inflacija i rukovodeći kurs. Projektovanu 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 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 koje 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.

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.

Rizik vezan za gumarsku industriju

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 pomena je iz 2011. na 2012. godinu, a za planiranu proizvodnju nisu potrebna dalja ulaganja veće vrednosti. Ukoliko bi kroz JV sa nemačkim 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 3 dovoljni su za snabdevanje fabrika i u slučaju da rade punim kapacitetima. U delu



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

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. Dok traje proces preseljenja izrada proizvoda Tigar Hemijskih proizvoda obavljaće se u iznajmljenom prostoru nekadašnje fabrike SUKO. 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 2012. 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 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 - SEPTEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/03

11. NAJVAŽNIJI POSLOVNI DOGAĐAJI KOJI SU NASTUPILI NAKON 30. SEPTEMBRA 2012. GODINE

Nakon 30. septembra 2012. godine kompanija je maksimalno aktivirala aktivnosti na planu finansiranja poslovanja, u delu promene ročnosti postojećih obaveza i obezbeđenja nedostajućeg kapitala, kao i na povećanju efikasnosti ukupnog poslovanja. Predsednik i copredsednik DEG-a za EU - Europe, Middle East and Centra Asia posetili su Tigar a.d. sredinom jula 2012. godine. DEG kao kreditor programa obuće od 2007. godine u kontinuitetu kvartalno prati poslovanje Tigra. U toku posete organizovan je u Beogradu sastanak u Ministarstvu ekonomije sa predstavnicima Ministarstva, predstavnicima Fonda i SIEPE, gde je rečeno da je DEG spreman ne samo da se uključi u proces obezbeđenja trajnog obrtnog kapitala, već i da su oni kao DEG spremni da se uključe u proces pune finansijske konsolidacije Tigra a.d, kao i da u taj proces na adekvatan način, u određenoj fazi, treba da se uključe i Ministarstvo, Fond i još neka institucija koja može da da doprinos celom procesu.

Tigar a.d. i DEG izabrali su Ekonomski institut u Beogradu za savetnika, koji ima zadatak da do 20. decembra uradi program konsolidacije i da jednu godinu prati njegovu implementaciju. Zbog važnosti promene ročnosti sredstava, Tigar a.d. je izabrao za finansijskog savetnika BCG iz Beograda, sa kojim zajednički radi kako na restrukturiranju obaveza, u smislu da se 15 miliona evra kratkoročnih obaveza zameni dogovorenim i obezbedi 5 miliona evra dodatnih sredstava za finansiranje rasta, formiranjem pula banaka spremnih da učestvuju u ovom procesu. Nakon izrade izveštaja, Fond za razvoj odobrio je Tigru a.d. kredit za trajna obrtna sredstva u iznosu od 300 miliona dinara, a za njegovu operacionalizaciju bilo je potrebno potpisivanje Sporazuma o mirovanju duga sa bankama, da bi ova sredstva bila iskorišćena u funkciji finansiranja rasta proizvodnje i prodaje.

IZJAVA LICA ODGOVORNIH ZA SASTAVLJANJE KVARTALNOG IZVEŠTAJA

U skladu sa članom 50. tačka 3, Zakona o tržištu kapitala, kao lica odgovorna za sastavljanje kvartalnog izveštaja izjavljujemo da je po našem najboljem saznanju, kvartalni izveštaj za period januar-septembar 2012. sastavljen 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.

GENERALNI DIREKTOR**TIGAR AD****Jelena Petković****PREDSEDNIK
NADZORNOG ODBORA****TIGAR AD****Dragan Nikolić**