

# IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR – MART 2012.

Distribuciona lista:

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

Ključne reči: TIGAR, IZVEŠTAJ, POSLOVANJE, MART 2012		Oznaka dokumenta
		<b>IZ.P.12/01</b>
Datum: 15.05.2012.	Autor: Jelena Petković	Odobrio: Dragan Nikolić



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

## SADRŽAJ

<b>OCENA POSLOVANJA U PRVOM KVARTALU 2012. GODINE .....</b>	<b>4</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. OPŠTI PODACI.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. ORGANIZACIONA STRUKTURA.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. REALIZACIJA INVESTICIONIH PLANOVA.....</b>	<b>6</b>
<b>2. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA I OSTVARENA PROIZVODNJA.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. STRUKTURA PROIZVODNOG I PRODAJNOG PROGRAMA .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. STRATEGIJA NASTUPA NA TRZISTU ROBA I USLUGA.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA U PRVOM KVARTALU 2012. GODINE .....</b>	<b>10</b>
<b>2.4. KRETANJE CENA KLJUČNIH REPROMATERIJALA .....</b>	<b>12</b>
<b>2.5. OSTVARENA PROIZVODNJA .....</b>	<b>13</b>
<b>3. OSTVARENI FINANSIJSKI POKAZATELJI ZA PRVI KVARTAL 2012. ....</b>	<b>14</b>
<b>3.1. KLJUČNI POKAZATELJI ZA MATIČNO PREDUZEĆE TIGAR AD .....</b>	<b>14</b>
<b>3.2. KLJUČNI POKAZATELJI NA KONSOLIDOVANOM NIVOU.....</b>	<b>14</b>
<b>3.3. TIGAR AD MATIČNO PREDUZEĆE .....</b>	<b>16</b>
<b>3.4. KONSOLIDOVANI FINANSIJSKI REZULTAT .....</b>	<b>19</b>
<b>3.5. KLJUČNI FINANSIJSKI REZULTATI ZAVISNIH PREDUZEĆA .....</b>	<b>21</b>
<b>3.6. TIGAR OBUĆA .....</b>	<b>22</b>
<b>3.7. TIGAR TEHNIČKA GUMA .....</b>	<b>23</b>
<b>3.8. TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI .....</b>	<b>24</b>
<b>3.9. TIGAR EUROPE UK .....</b>	<b>25</b>
<b>3.10. TIGAR MONTENEGRO – CRNA GORA.....</b>	<b>26</b>
<b>3.11. TIGAR TRADE – REPUBLIKA SRPSKA.....</b>	<b>26</b>
<b>3.12. TIGAR PARTNER – MAKEDONIJA .....</b>	<b>27</b>
<b>3.13. TIGAR POSLOVNI SERVIS.....</b>	<b>27</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

3.14. TIGAR UGOSTITELJSTVO .....	28
3.15. TIGAR INCON .....	29
3.16. SLOBODNA ZONA PIROT .....	30
3.17. OSTALA USLUŽNA PREDUZEĆA – ZBIRNO .....	30
4. RASPOLAGANJE NEKRETNINAMA I PRAVNA ZAŠTITA .....	31
4.1. NEKRETNINE .....	31
4.2. SUDSKI SPOROVI.....	34
5. POLOŽAJ NA TRŽIŠTU KAPITALA, DIVIDENDNA POLITIKA .....	35
6. ODRŽIVI RAZVOJ .....	37
6.1. ZAPOSLENI .....	37
6.2. SISTEM KVALITETA .....	39
6.3. ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE, BEZBEDNOST I ZDRAVLJE ZAPOSLENIH.....	40
6.4. INTELEKTUALNA SVOJINA.....	43
6.5. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE .....	45
6.6. DRUŠTVENA ODGOVORNOST .....	46
6.7. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE .....	47
7. UPRAVLJANJE .....	48
8. NAJZNAČAJNIJI POSLOVI SA POVEZANIM LICIMA U PRVOM KVARTALU 2012. ....	48
9. ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ .....	49
10. PREDNOSTI I RIZICI .....	50
10.1. PREDNOSTI.....	50
10.2. RIZICI.....	53
11. NAJVAŽNIJI POSLOVNI DOGAĐAJI KOJI SU NASTUPILI NAKON PROTEKA POSLOVNE 2011. GODINE .....	56



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

## **OCENA POSLOVANJA U PRVOM KVARTALU 2012. GODINE**

U 2012. godini nastavljen je rast inostrane tražnje, što je bio pokazatelj nastavka procesa izlaska iz krize razvijenih zemalja, ali su negativna kretanja u realnom sektoru i na finansijskim tržištima Srbije nastavljena, uključujući i pad domaće tražnje. Kreditna aktivnost banaka i dalje je orijentisana na kratkoročno finansiranje sa mesečnim i kvartalnim ratama ili revolving osnovi, što je delom zasnovano na potraživanjima od kupaca u zemlji i inostranstvu, uključujući izdate akreditive ino kupaca, a delom na hipotekama. Zbog izostanka dugoročnih izvora za finansiranje trajnog obrtnog kapitala i u prvom kvartalu 2012. godine društvo je za finansijsko premošćavanje koristilo kratkoročne kredite i emisije kratkoročnih obveznica. Način finansiranja uticao je na visoke troškove finansiranja, kao i na troškove nabavke zbog većeg učešća kupovine materijala od trgovačkih firmi u Evropi u odnosu na direktne kupovine u zemljama proizvođača.

Najveće učešće u konsolidovanim prihodima od prodaje ima program obuće, koji učestvuje sa 47 %. Izvoz obuće povećan je za 11 %, a ukupna prodaja za 18 %, u odnosu na isti period prošle godine. Rast prihoda od prodaje u programu tehničke gume veći je u odnosu na isti period prošle godine za 42%, a hemijskih proizvoda za 12 %. Nedostatak komplementarnih proizvoda, posebno guma, uticao je na smanjenje prihoda od distribucije tog programa i u zemlji i u inostranstvu. Prodaja u prvom kvartalu bila je zasnovana na postojećoj bazi kupaca, što ostavlja značajan prostor za rast, u zavisnosti od uslova.

Trend rasta cena ključnih sirovina u prvom kvartalu 2012. je zaustavljen, a kod nekih grupa sirovina došlo je do smanjenja cene, s tim što stoji činjenica da cene osciliraju. U prvom kvartalu 2012. nastavljena su značajna ulaganja u razvoj novih grupa proizvoda, kako bi se zadržala liderska pozicija u segmentima tržišta gde postoji prisustvo, kao i u razvoj novih i alternativnih materijala, pre svega u cilju poboljšanja performansi proizvoda.

Matična kompanija Tigar a.d. ostvarila je ukupan poslovni prihod od 1,06 miliona dinara, poslovni rezultat od oko 30 miliona dinara, profit pre oporezivanja od 12,6 miliona dinara i neto profit od oko 7 miliona dinara.

Na konsolidovanom nivou, ostvaren je ukupan poslovni prihod od 1,2 milijarde dinara, prihod od prodaje od 1,02 milijarde i pozitivan poslovni rezultat od 5 miliona dinara.

Ograničenja u vezi sa dugoročnim finansijskim sredstvima za finansiranje rasta ostala su ključno ograničenje za rast prihoda. Imajući u vidu da industrijski deo posla čini osnovnu supstancu poslovanja, izuzev troškova materijala drugi troškovi imaju u najvećoj meri fiksni karakter, zbog čega bez planiranog rasta prodaje nije moguće da se ostvari veći napredak u rezultatu. Kompanija raspolaže dovoljnim i modernim kapacitetima, prisutna je i na svetskom i na domaćem tržištu u primijum i višem srednjem segmentu proizvoda, ima kvalitetnu bazu kupaca, ali za rast je neophodna drugačija struktura izvora sredstava, zbog čega je upravo promena strukture izvora sredstava stavljena kao prvi prioritet.

Globalna ocena poslovanja u prvom kvartalu 2012. godine jeste da je nastavljen trend rasta tražnje, posebno na inostranom tržištu i da veće narudžbine kupaca od ostvarenog prihoda od kupaca pokazuju da kompanija ima stabilnu i perspektivnu tržišnu poziciju, ali da valorizacija ukupnih potencijala podrazumeva obezbeđenje dovoljnog nivoa trajnog obrtnog kapitala za finansiranje rasta, bez koga u industrijskom poslu nije moguće da se obezbedi očekivani rezultat.

Predsednik UO Tigar a.d.

Draan Nikolić



## IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- MART 2012.

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/01

### 1. UVOD

#### 1.1. OPŠTI PODACI

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

**MB:** 07187769

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

**Delatnost:** Holding poslovi

**Broj akcionara:** 31/03/2012 4,512

**Vrednost imovine:** 31/03/2012 (000 din) 8,081,929

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

**PIB:** 100358298

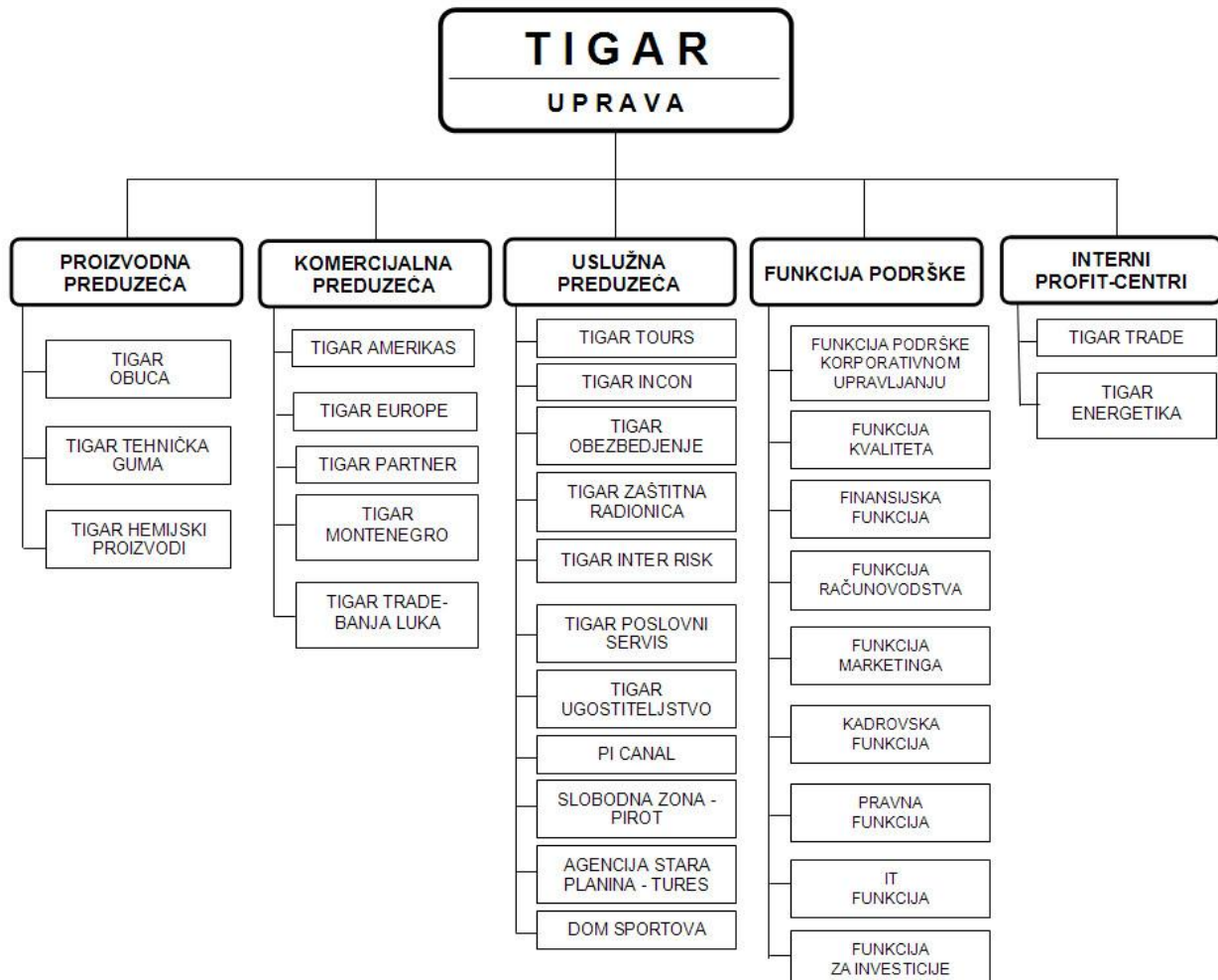
**Broj rešenja:** Registarski uložak br 1-1087

**Broj zaposlenih:** 31/03/2012 2,085

**Ukupan kapital:** 31/03/2012 (000 din) 2,890,980

**Kapitalizacija:** 31/03/2012 (000 din) 850,637.70

#### 1.2. ORGANIZACIONA STRUKTURA



U prvom kvartalu 2012. godine nije bilo organizacionih promena u odnosu na kraj 2011. Na osnovu potpisanog pisma o namerama u narednih šest meseci 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- MART 2012.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

### 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-mart 2012.	
Tigar Tehnička guma		10,806
Tigar Hemijski proizvodi		6,401
Tigar Obuća		52,696
Uslužne delatnosti		11,387
Tigar a.d.		22,410
<b>Ukupno</b>		<b>103,700</b>

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, otvaranje novih 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- MART 2012.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

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

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

Struktura proizvodnog i prodajnog programa u prvom kvartalu 2012 se nije menjala ibila je sledeća:

#### **Program obuće**

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

- *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**

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

*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.*



## IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- MART 2012.

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/01

### Komplementarni programi

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

- Gume i ostali proizvodi za vozila

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

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

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

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*

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

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

### Ostale usluge

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

- Izgradnja, koja pruža sve vrste usluga u vezi sa izgradnjom i održavanjem objekata i infrastrukture, čije usluge prati inženjering grupa.
- Usluge u okviru Slobodne zone Pirot, koja predstavlja posebno određeni prostor gde se poslovanje obavlja bez plaćanja carine, PDV-a i određenih opštinskih naknada. Slobodna zona Pirot je akcionarsko društvo, čiji je većinski vlasnik Tigar a.d. Među ostalim akcionarima je Opština Pirot. Slobodna zona Pirot nalazi se u sklopu pirotske industrijske zone, na 7ha 65a i 45 m<sup>2</sup> infrastrukturno opremljenog zemljišta, a režim SZ je na 65 ha 21a 26m<sup>2</sup>, sa sopstvenim kolosekom i 50 telefonskih linija. U Slobodnoj zoni Pirot posluje 51





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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

preduzeće, od čega je 27 inostranih. Pored poreskih i ostalih pogodnosti, preduzeća unutar zone kvalifikuju se za subvencije za uređenje građevinskog zemljišta. U Srbiji, ovi povoljni uslovi sada postoje samo u Slobodnoj zoni Piroat, gde se mogu ostvariti 25% niži troškovi poslovanja nego na drugim lokacijama u zemlji.

- Transport, koji pruža sve vrste usluga drumskog prevoza, uključujući i domaću i međunarodnu špediciju, zatim usluge ugovorenog ili poverenog međugradskog transporta roba, kao i usluge održavanja vozila.
- Proizvodnja hrane za interne potrebe Tigar a.d. i Tigar Tyres-a, ali i za eksterno tržište, kao i usluge smeštaja i ugostiteljske usluge turistima, poslovnim ljudima, delegacijama, sportskim ekipama .
- Zaštitna radionica, koja je formirana da jednim delom angažuje radnike sa smanjenom radnom sposobnošću, bavi se sakupljanjem i preradom sekundarnih sirovina, a ima i određene prateće aktivnosti.
- Delatnost u oblasti emitovanja radio i TV programa, telekomunikacija, istraživanja tržišta i anketiranja javnog mnjenja, kao i usluge ekonomske propagande, odnosa sa javnošću i izdavaštva.

## **2.2. STRATEGIJA NASTUPA NA TRZISTU ROBA I USLUGA**

Strategija nastupa na tržištu u prvom kvartalu 2012. nije menjana i podrazumevala je:

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



## IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- MART 2012.

Oznaka dokumenta

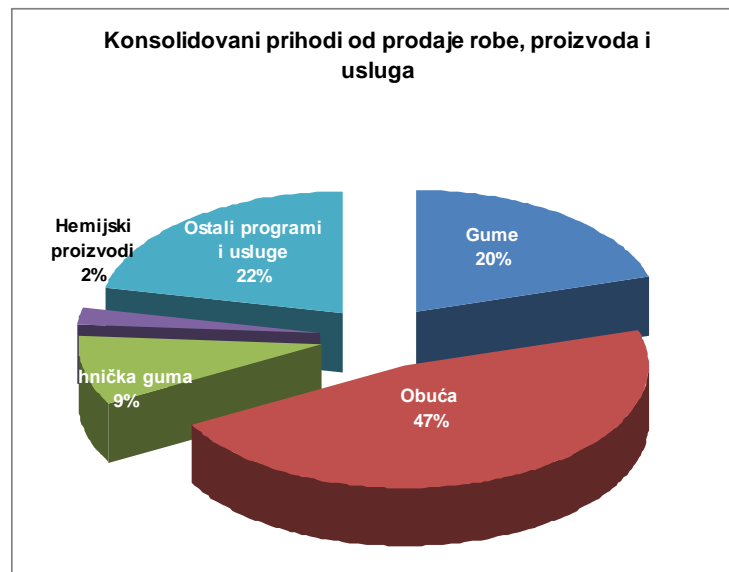
IZ.P. 12/01

### 2.3. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA U PRVOM KVARTALU 2012. GODINE

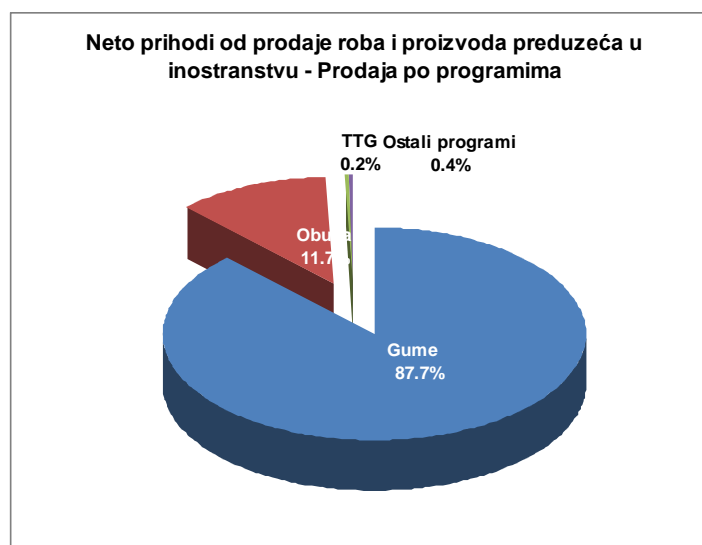
#### UKUPNI EKSTERNI PRIHODI

U posmatranom periodu su ostvareni ukupni konsolidovani eksterni prihodi od prodaje roba i usluga u iznosu od oko nešto više od 1 milijarde dinara.

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



#### PRIHOD OD PRODAJE ROBA PREDUZEĆA U INOSTRANSTVU



Tigrova preduzeća u inostranstvu zabeležila su pad prodaje, posebno u delu prodaje guma, koje i dalje čine najveći deo 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 obzirom na to da ova preduzeća, za razliku od distributivne mreže u zemlji, gde se primenjuje multibrend strategija, prodaju gumu brenda tigar. Uloga preduzeća u inostranstvu, posebno Tigar



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

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. Okvirni ugovor sa Michelinom, koji je zaključen prošle godine, a važi do 2016, značajan je sa aspekta očuvanja obima prodaje guma preko preduzeća u inostranstvu, kao značajnog segmenta njihovog poslovanja, mada će orijentacija biti prema značajnom povećavanju učešća prodaje drugih programa, pre svega, Tigar Obuće i Tehničke gume.

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

Podaci iz tabela i grafikona pokazuju da je procenat rasta ukupnih prihoda najvećim delom proizašao iz rasta prihoda od prodaje obuće u zemlji i inostranstvu, kao i programa tehničke gume i hemijskih proizvoda, a najveći pad je bio u delu prodaje guma.

Na smanjenje učešća prihoda od prodaje guma najveći uticaj imalo je smanjenje prihoda od prodaje guma na domaćem tržištu izazvano, pre svega, problemima u snabdevanju. Program obuće ima najveći procenat učešća u ukupnim konsolidovanim prihodima od prodaje i u delu prodaje u Srbiji i iz Srbije, što je logično, s obzirom na nivo realizovanih ulaganja u zgrade i opremu, ali i u razvoj tržišta i novih proizvoda. Poseban kvalitet u prodaji obuće čine tri elementa. Prvi je formiranje grupe velikih kupaca koji proizvodnju za svoje lance snabdevanja koncentrišu na Tigar Obuću, garantujući sigurnost obima i visok rejting na tržištu. Drugi je povećanje prodaje sopstvenih brendova, gde pored brenda Tigar spadaju i Century, Forester, Firefighter, Maniera i Brolly. Treći je izlazak na nova tržišta, gde su od posebnog značaja zemlje centralne i istočne Evrope, SAD, Rusija i Australija, za koje fabrika ima potrebne sertifikate akreditovanih sertifikacionih kuća u ovim zemljama.

Industrijski deo programa Tehničke gume zabeležio je rast od 42%. S obzirom na strukturu programa (putna privreda, građevinarstvo, sportski tereni), posebno imajući u vidu vremenske uslove u toku prvog kvartala, nije bilo realno da se postigne bolji rezultat u prodaji i to ne samo u zemlji, nego i u inostranstvu. Kašnjenje budžetske godine uticalo je na neispunjene plana u delu namenske i ostale proizvodnje za javna preduzeća, tako da primena zaključenih ugovora počinje od maja. U prvom kvartalu došlo je do realizacije prvih većih isporuka za izvoz, po zaključenim aranžmanima i upravo izvoz u narednom periodu treba da ima najveći uticaj na ukupan rast prodaje ovog programa.

U delu Hemijskih proizvoda došlo je do rasta izvoza. Fabrika je dobila značajan broj tendera u zemlji za boje za puteve, što će uticati 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 uspelo 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 bila je u okviru očekivanog, s tim što je prvi kvartal i za ovu fabriku period niske sezone i u delu antikoroziivnih premaza i kod industrijskih lepila za upotrebu na otvorenom i samorazlivajućih podova za čije je postavljanje potrebno postizanje određene temperature na mestu izvođenja.

Prodaja ostalih programa, posebno obuće i komplementarnih proizvoda za automobile, bila je ispod nivoa od prethodne godine. U delu usluga servisa, pad u prodaji guma nije se u punoj meri odrazio na prihode od usluga servisa, mada je dosta kupaca koristilo usluge servisa i kad nisu kupovali gume.



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

<i>Neto prihodi od prodaje roba i proizvoda u Srbiji 000 din</i>	<i>Januar-Mart 2011</i>	<i>Januar-Mart 2012</i>	<i>%</i>
<b><i>Prodaja po grupama proizvoda</i></b>			
Putničke i poluteretne gume	27,425	23,334	-15%
Teretne gume	10,021	8,051	-20%
Poljoprivredne gume I ostale gume	3,584	2,532	-29%
<b><i>Ukupni prihodi od prodaje guma</i></b>	<b>41,030</b>	<b>33,916</b>	<b>-17%</b>
<b>Unutrašnje gume</b>	1,989	355	-82%
<b>Obuća Tigar</b>	<b>409,102</b>	<b>483,337</b>	18%
- Domaće tržište	75,268	113,841	51%
- Izvoz	333,835	369,497	11%
<b>Obuća ostalih proizvođača</b>	4,536	4,704	4%
<b>Tehnička guma</b>	<b>67,223</b>	<b>95,271</b>	42%
- Domaće tržište	56,691	57,339	1%
- Izvoz	10,532	37,932	260%
<b>Hemijski proizvodi</b>	<b>19,801</b>	<b>22,124</b>	12%
- Domaće tržište	13,191	11,959	-9%
- Izvoz	6,610	10,165	54%
<b>Komplementarni proizvodi</b>	7,915	6,191	-22%
<b>TOTAL</b>	<b>551,596</b>	<b>645,899</b>	<b>17%</b>

## 2.4. 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, što je omogućavalo kratke rokove isporuke, ali po značajno višim cenama u odnosu na proizvođačke. Najveći deo repromaterijala za ovu vrstu proizvodnje nabavlja se sa Dalekog istoka. Od sredine 2011. godine preko firme u SAD, Tigar Americas, uspostavljeni su direktni odnosi sa proizvođačima važnih materijala na Dalekom istoku, što je značilo smanjenje troškova nabavke za dvadeset do četrdeset odsto. S druge strane, s obzirom na to da se radilo o početnoj saradnji, nabavka je realizovana najvećim delom avansno, što je produbilo probleme u delu keša. Tigar Americas nije imao potencijal da se zadužuje kod svoje banke, zbog nemogućnosti Tigra a.d. da ovo preduzeće dokapitalizuje u toku 2010. 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.



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01****2.5. OSTVARENA PROIZVODNJA**

Mesečni planovi proizvodnje rađeni su u skladu sa zahtevima prodaje.

Po programima ostvarena je sledeća proizvodnja, izraženo u tonama:

**TIGAR OBUĆA**

Proizvodnja ( tone )	januar - mart		% promene
	2011.	2012.	
Niska obuća	74	129	74%
Radnička čizma	211	192	-9%
Lovačka čizma	180	109	-40%
Ribarska čizma	12	9	-21%
Zaštitna čizma	64	20	-70%
Modna čizma	48	53	10%
Dečja čizma	12	20	61%
Kartonaža	4	2	-50%
<b>TOTAL:</b>	<b>606</b>	<b>533</b>	<b>-12%</b>

**PROGRAM TEHNIČKE GUME**

Proizvodnja ( tone )	januar - mart		% promene
	2011.	2012.	
Eksterna valjara	105	118	13%
Presovani proizvodi	21	21	-1%
Profili i cevi	58	31	-47%
Sportski program	10	6	-38%
Industrijsko gumiranje	60	31	-48%
Gotovi proizvodi od reciklata	431	77	-82%
<b>TOTAL:</b>	<b>684</b>	<b>285</b>	<b>-58%</b>

**PROGRAM HEMIJSKIH PROIZVODA**

Proizvodnja ( tone )	januar - mart		% promene
	2011.	2012.	
Rudarstvo	9	14	54%
Putna privreda	0	1	
Železnica-AKZ	2	1	-29%
Mataloprerađivačka industrija	6	3	-41%
Građevinarstvo – podovi	3	1	-63%
Široka potrošnja i mala ind-ja	29	20	-33%
Proizvodnja za Tigar a.d.	1	2	161%
<b>TOTAL:</b>	<b>50</b>	<b>42</b>	<b>-16%</b>

Proizvodnja se odvijala u skladu sa definisanim mesečnim planovima, ukupnim zalihama gotovih proizvoda i raspoloživim materijalima, sa ciljem da se materijal koristi optimalno i da se zalihe ne povećavaju više nego što je neophodno. U prvom kvartalu se dosta radilo za domaće tržište, s obzirom na to da će proizvodnja od maja meseca sve do oktobra biti orijentisana prema inostranoj tražnji.



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

### 3. OSTVARENI FINANSIJSKI POKAZATELJI ZA PRVI KVARTAL 2012.

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

Nekonsolidovani finansijski podaci Tigar a.d, u hiljadama dinara	Ostvarenje januar -mart 2011.	Ostvarenje januar -mart 2012.	% promene
Ukupna aktiva	6,446,542	8,081,929	25%
Kapital	2,804,641	2,890,980	3%
Poslovni prihodi	1,009,925	1,060,683	5%
EBIT	38,365	29,915	-22%
EBITDA	50,719	42,606	-16%
Finansijski prihodi	40,804	69,988	72%
Ostali prihodi	1,558	17,330	1012%
Ukupni prihodi	1,052,287	1,148,001	9%
Neto prihod	3,891	6,979	79%
<b>Racia</b>			
Prinos na ukupni kapital (ROE)	0.14%	0.24%	74%
Prinos na ukupna sredstva (ROA)	0.06%	0.09%	43%
Racio tekuće likvidnosti	1.09	1.01	-7%
Stepen zaduženosti I	0.56	0.64	14%
Stepen zaduženosti II	1.29	1.79	38%
Neto profit/ukupan prihod	0.37%	0.61%	64%

#### 3.2. KLJUČNI POKAZATELJI NA KONSOLIDOVANOM NIVOU

Konsolidovani finansijski podaci Tigar a.d. u hiljadama dinara	Ostvarenje Januar - Mart 2011.	Ostvarenje Januar - Mart 2012.	% promene
Ukupna aktiva	8,314,550	9,341,375	12%
Kapital	3,402,239	3,073,588	-10%
Poslovni prihodi	1,238,818	1,179,509	-5%
EBIT	49,131	5,026	-90%
EBITDA	89,876	51,569	-43%
Finansijski prihodi	66,425	77,589	17%
Ostali prihodi	3,935	23,089	487%
Ukupni prihodi	1,309,179	1,280,187	-2%
Neto prihod	18,875	-27,310	-245%



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

Osnovni problem u prvom kvartalu 2012. bilo je finansiranje, jer nije obezbeđen nijedan dugoročni izvor za finansiranje rasta. Finansiranje je i dalje karakterisalo kratkoročno finansiranje iz kredita na bazi L/C, potraživanja ili kratkoročnih obveznica, bez odobravanja novih dugoročnih kredita, bilo za investicije, bilo za trajni obrtni kapital. Poseban problem u likvidnosti izazvan je činjenicom da su u toku 2011. godine, što je nastavljeno i u prvom kvartalu, počeli da se otplaćuju dugoročni krediti kod većine stranih banaka, što je uslovalo keš odliv od u proseku 750.000 evra vraćanja glavnice mesečno. Pad izloženosti kod stranih banaka uslovio je rast izloženosti kod dela domaćih banaka, kao i povećanje broja emisija obveznica, posebno obveznica sa kratkim rokovima dospeća i visokim kamatnim stopama.

Iako su rezultati ispod plana, s obzirom na sve preduzete aktivnosti, a posebno na osnovu tražnje, nesporno postoje uslovi za dalji rast, uz stagnaciju fiksnih troškova.

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



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01****3.3. TIGAR AD MATIČNO PREDUZEĆE**

BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 31.03.2012.
<b>AKTIVA</b>			
<b>STALNA IMOVINA</b>	<b>3,226,938</b>	<b>3,640,676</b>	<b>3,650,941</b>
Nematerijalna ulaganja	95,264	101,536	121,195
<b>Nekretnine, postrojenja i oprema i biološka sredstva</b>	<b>970,797</b>	<b>1,148,992</b>	<b>1,139,051</b>
Nekretnine, postrojenja i oprema	970,797	1,148,992	1,139,051
<b>Dugoročni finansijski plasmani</b>	<b>2,160,877</b>	<b>2,390,148</b>	<b>2,390,695</b>
Učešća u kapitalu	2,115,409	2,348,428	2,348,975
Ostali dugoročni finansijski plasmani	45,468	41,720	41,720
<b>OBRTNA IMOVINA</b>	<b>2,944,421</b>	<b>3,780,651</b>	<b>4,430,988</b>
Zalihe	880,900	986,031	996,568
Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva poslovanja koje se obustavlja	20,039	233,857	233,857
<b>Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina</b>	<b>2,043,482</b>	<b>2,560,763</b>	<b>3,200,563</b>
Potraživanja	1,627,244	2,071,781	2,579,880
Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	908		122
Kratkoročni finansijski plasmani	51,042	89,169	101,300
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	227,195	155,262	151,184
PDV i aktivna vremenska razgraničenja	137,093	244,551	368,077
<b>Odložena poreska sredstva</b>			
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>6,171,359</b>	<b>7,421,327</b>	<b>8,081,929</b>
<b>PASIVA</b>			
<b>KAPITAL</b>	<b>2,800,749</b>	<b>2,884,851</b>	<b>2,890,980</b>
Osnovni kapital	2,062,152	2,062,152	2,062,152
Emisiona premija			
Rezerve	206,215	206,215	206,215
Revalorizacione rezerve			
Neraspoređena dobit	581,885	665,987	672,116
Gubitak	49,503	49,503	49,503
Otkupljene sopstvene akcije			
<b>DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE</b>	<b>3,367,237</b>	<b>4,531,862</b>	<b>5,186,335</b>
Dugoročna rezervisanja	12,842	12,577	11,685
<b>Dugoročne obaveze</b>	<b>639,769</b>	<b>754,450</b>	<b>777,046</b>
Dugoročni krediti	436,914	152,601	160,309
Ostale dugoročne obaveze	202,855	601,849	616,737
<b>KRATKOROČNE OBAVEZE</b>	<b>2,714,626</b>	<b>3,764,835</b>	<b>4,397,604</b>
Kratkoročne finansijske obaveze	1,410,182	2,500,849	2,768,742
Obaveze iz poslovanja	1,166,539	1,025,128	1,425,530
Ostale kratkoročne obaveze	68,116	138,597	114,052
Obaveze po osnovu PDV, ostalih javnih prihoda i PVR	57,178	73,989	62,016
Obaveze po osnovu poreza na dobitak	12,611	26,272	27,264
<b>Odložene poreske obaveze</b>	<b>3,373</b>	<b>4,614</b>	<b>4,614</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>6,171,359</b>	<b>7,421,327</b>	<b>8,081,929</b>





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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

<b>Bilans uspeha (u hiljadama RSD)</b>	<b>Ostvarenje januar- decembar 2010.</b>	<b>Ostvarenje januar- decembar 2011.</b>	<b>Ostvarenje januar-mart 2011.</b>	<b>Ostvarenje januar-mart 2012.</b>
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>3,826,909</b>	<b>4,142,791</b>	<b>1,009,925</b>	<b>1,060,683</b>
Prihodi od prodaje	3,664,471	3,967,657	973,261	1,027,529
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	118,190	118,160	25,509	19,666
Povećanje vrednosti zaliha učinaka				
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka				
Ostali poslovni prihodi	44,248	56,974	11,155	13,488
<b>POSLOVNI RASHODI</b>	<b>3,688,742</b>	<b>4,131,824</b>	<b>971,560</b>	<b>1,030,768</b>
Nabavna vrednost prodane robe	2,309,697	3,051,992	711,283	778,588
Troškovi materijala	281,648	192,715	53,349	50,746
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	489,045	519,952	122,142	130,901
Troškovi amortizacije i rezervisanja	53,764	51,908	12,354	12,691
Ostali poslovni rashodi	554,588	315,257	72,432	57,842
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>138,167</b>	<b>10,967</b>	<b>38,365</b>	<b>29,915</b>
<b>FINANSIJSKI PRIHODI</b>	<b>125,476</b>	<b>304,273</b>	<b>40,804</b>	<b>69,988</b>
<b>FINANSIJSKI RASHODI</b>	<b>273,347</b>	<b>439,446</b>	<b>58,683</b>	<b>99,173</b>
<b>OSTALI PRIHODI</b>	<b>239,769</b>	<b>310,830</b>	<b>1,558</b>	<b>17,330</b>
<b>OSTALI RASHODI</b>	<b>156,701</b>	<b>34,361</b>	<b>13,768</b>	<b>5,467</b>
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>73,364</b>	<b>152,263</b>	<b>8,276</b>	<b>12,593</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>				
Poreski rashod perioda	24,023	29,026	4,385	5,614
Odloženi poreski rashodi perioda	1,236	1,241		
Odloženi poreski prihodi perioda				
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>48,105</b>	<b>121,996</b>	<b>3,891</b>	<b>6,979</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	januar-mart 2011.	januar-mart 2012.
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	951,198	601,921
1. Prodaja i primljeni avansi	850,293	539,209
2. Primljene kamate iz poslovnih aktivnosti	495	706
3. Ostali prilivi iz redovnog poslovanja	100,410	62,006
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	1,189,930	702,042
1. Isplate dobavljačima i dati avansi	1,013,613	475,258
2. Zarade, naknade zarada i ostali lični rashodi	116,549	125,344
3. Plaćene kamate	39,595	95,582
4. Porez na dobit	40	5,593
5. Plaćanje po osnovu ostalih javnih prihoda	20,133	265
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	238,732	100,121
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI INVESTIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja	2,991	14,400
1. Prodaja akcija i udela (neto prilivi)		
2. Prodaja nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme		
3. Ostali finansijski plasmani (neto prilivi)		
4. Primljene kamate iz aktivnosti investiranja		
5. Primljene dividende	2,991	14,400
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	6,597	1,913
1. Kupovina akcija i udela (neto odlivi)		
2. Kupovina nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme	6,597	1,913
3. Ostali finansijski plasmani (neto odlivi)		
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		12,487
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	3,606	
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	253,933	181,288
1. Uvećanje osnovnog kapitala		
2. Dugoročni i kratkoročni krediti (neto priliv)	252,763	181,288
3. Ostale dugoročne i kratkoročne obaveze	1,170	
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	19,750	101,734
1. Otkup sopstvenih akcija i udela		
2. Dugoročni i kratkoročni krediti i ostale obaveze (neto odlivi)	17,932	100,572
3. Finansijski lizing	1,795	1,162
4. Isplaćena dividenda	23	
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	234,183	79,554
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		
<b>SVEGA PRILIVI GOTOVINE</b>	<b>1,208,122</b>	<b>797,609</b>
<b>SVEGA ODLIVI GOTOVINE</b>	<b>1,216,277</b>	<b>805,689</b>
<b>NETO PRILIV GOTOVINE</b>		
<b>NETO ODLIV GOTOVINE</b>	<b>8,155</b>	<b>8,080</b>
<b>GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>227,195</b>	<b>155,262</b>
<b>POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>		<b>4,002</b>
<b>NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>4,715</b>	
<b>GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>214,325</b>	<b>151,184</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01****3.4. KONSOLIDOVANI FINANSIJSKI REZULTAT**

BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 31.03.2012.
<b>AKTIVA</b>			
<b>STALNA IMOVINA</b>	<b>4,743,526</b>	<b>5,122,174</b>	<b>5,181,675</b>
Nematerijalna ulaganja	398,125	709,363	789,265
<b>Nekretnine, postrojenja i oprema i biološka sredstva</b>	<b>4,288,114</b>	<b>4,359,272</b>	<b>4,338,863</b>
Nekretnine, postrojenja i oprema	4,288,114	4,359,272	4,335,361
Investicione nekretnine			3,502
<b>Dugoročni finansijski plasmani</b>	<b>57,287</b>	<b>53,539</b>	<b>53,547</b>
Učešća u kapitalu	11,819	11,819	11,827
Ostali dugoročni finansijski plasmani	45,468	41,720	41,720
<b>OBRTNA IMOVINA</b>	<b>3,455,721</b>	<b>3,759,309</b>	<b>4,139,401</b>
Zalihe	1,823,646	2,073,287	2,153,431
Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva poslovanja koje se obustavlja	20,039	233,857	233,857
<b>Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina</b>	<b>1,612,036</b>	<b>1,452,165</b>	<b>1,752,113</b>
Potraživanja	903,162	892,958	941,037
Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	7,097	2,171	3,603
Kratkoročni finansijski plasmani	4,986	4,765	5,059
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	369,524	251,093	261,166
PDV i aktivna vremenska razgraničenja	327,267	301,178	541,248
<b>Odložena poreska sredstva</b>	<b>21,305</b>	<b>22,160</b>	<b>20,299</b>
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>8,220,552</b>	<b>8,903,643</b>	<b>9,341,375</b>
<b>PASIVA</b>			
<b>KAPITAL</b>	<b>3,393,665</b>	<b>3,096,122</b>	<b>3,073,588</b>
Osnovni kapital	2,144,190	2,179,038	2,187,774
Emisiona premija			
Rezerve	940	5,418	5,444
Revalorizacione rezerve	1,051,401	1,079,077	1,077,054
Neraspoređena dobit	197,134		
Gubitak		167,411	196,684
Otkupljene sopstvene akcije			
<b>DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE</b>	<b>4,692,191</b>	<b>5,664,555</b>	<b>6,124,820</b>
Dugoročna rezervisanja	83,087	84,127	82,286
<b>Dugoročne obaveze</b>	<b>1,729,282</b>	<b>1,270,109</b>	<b>1,357,513</b>
Dugoročni krediti	1,512,668	1,032,473	1,104,716
Ostale dugoročne obaveze	216,614	237,636	252,797
<b>KRATKOROČNE OBAVEZE</b>	<b>2,879,822</b>	<b>4,310,319</b>	<b>4,685,021</b>
Kratkoročne finansijske obaveze	1,716,210	2,684,202	2,943,667
Obaveze iz poslovanja	851,145	1,164,507	1,202,607
Ostale kratkoročne obaveze	183,926	296,432	348,761
Obaveze po osnovu PDV, ostalih javnih prihoda I PVR	110,455	114,852	144,551
Obaveze po osnovu poreza na dobitak	18,086	50,326	45,435
<b>Odložene poreske obaveze</b>	<b>134,696</b>	<b>142,966</b>	<b>142,967</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>8,220,552</b>	<b>8,903,643</b>	<b>9,341,375</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

Konsolidovani Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	Ostvarenje Januar - Decembar 2010.	Ostvarenje Januar - Decembar 2011.	Ostvarenje januar - mart 2011.	Ostvarenje januar - mart 2012.
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>5,160,882</b>	<b>5,236,328</b>	<b>1,238,818</b>	<b>1,179,509</b>
Prihodi od prodaje	4,288,191	4,296,924	1,026,192	1,016,743
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	743,239	710,666	98,076	94,578
Povećanje vrednosti zaliha učinaka	89,828	204,055	108,650	56,671
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka		1,863		
Ostali poslovni prihodi	39,624	26,546	5,901	11,517
<b>POSLOVNI RASHODI</b>	<b>4,889,597</b>	<b>5,223,394</b>	<b>1,189,687</b>	<b>1,174,483</b>
Nabavna vrednost prodate robe	902,193	774,759	83,332	133,041
Troškovi materijala	1,563,187	1,862,687	476,406	433,918
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	1,611,720	1,770,138	431,866	416,536
Troškovi amortizacije i rezervisanja	187,982	177,188	40,745	46,543
Ostali poslovni rashodi	624,515	638,622	157,339	144,445
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>271,285</b>	<b>12,934</b>	<b>49,131</b>	<b>5,026</b>
<b>FINANSIJSKI PRIHODI</b>	<b>72,209</b>	<b>108,672</b>	<b>66,425</b>	<b>77,589</b>
<b>FINANSIJSKI RASHODI</b>	<b>391,035</b>	<b>537,175</b>	<b>80,412</b>	<b>113,797</b>
<b>OSTALI PRIHODI</b>	<b>74,505</b>	<b>237,660</b>	<b>3,935</b>	<b>23,089</b>
<b>OSTALI RASHODI</b>	<b>46,648</b>	<b>57,822</b>	<b>12,662</b>	<b>8,926</b>
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>-19,684</b>	<b>-235,731</b>	<b>26,417</b>	<b>-17,019</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>				
Poreski rashod perioda	31,088	65,456	7,542	10,291
Odloženi poreski rashodi perioda	6,349	7,946		
Odloženi poreski prihodi perioda				
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-57,121</b>	<b>-309,133</b>	<b>18,875</b>	<b>-27,310</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

**3.5. KLJUČNI FINANSIJSKI REZULTATI ZAVISNIH PREDUZEĆA**

**TIGAR**

**TIGAR AD**

Kapital: 2,890,980  
Ukupan prihod: 1,148,001  
EBITDA: 42,606  
*(000 RSD)*

**PROIZVODNI  
ENTITETI**

**TIGAR OBUĆA**

Kapital: 878,814  
Ukupan prihod: 498,260  
EBITDA: 39,831  
*(000 RSD)*

**TIGAR TEHNIČKA GUMA**

Kapital: 323,185  
Ukupan prihod: 91,012  
EBITDA: -32,265  
*(000 RSD)*

**TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI**

Kapital: 133,177  
Ukupan prihod: 33,923  
EBITDA: 854  
*(000 RSD)*

**KOMERCIJALNI  
ENTITETI**

**TIGAR MONTENEGRO**

Kapital: 110  
Ukupan prihod: 99  
EBITDA: -2  
*(000 EUR)*

**TIGAR PARTNER**

Kapital: 17,752  
Ukupan prihod: 6,766  
EBITDA: -96  
*(000 DEN)*

**TIGAR TRADE Banja Luka**

Kapital: 84  
Ukupan prihod: 122  
EBITDA: -48  
*(000 KM)*

**TIGAR EUROPE**

Kapital: 2,880  
Ukupan prihod: 2,605  
EBITDA: 66  
*(000 GBP)*

**USLUŽNI  
ENTITETI**

**SLOBODNA ZONA PIROT**

Kapital: 152,952  
Ukupan prihod: 93,586  
EBITDA: 5,007  
*(000 RSD)*

**TIGAR POSLOVNI SERVIS**

Kapital: 28,432  
Ukupan prihod: 29,673  
EBITDA: 5,211  
*(000 RSD)*

**TIGAR UGOSTITELJSTVO**

Kapital: 127,859  
Ukupan prihod: 46,742  
EBITDA: -2,996  
*(000 RSD)*

**TIGAR INCON**

Kapital: 160,365  
Ukupan prihod: 30,223  
EBITDA: -7,863  
*(000 RSD)*

**TIGAR INTER RISK**

Kapital: 2,750  
Ukupan prihod: 1,001  
EBITDA: 189  
*(000 RSD)*

**TIGAR ZAŠTITNA RADIONICA**

Kapital: 910  
Ukupan prihod: 6,998  
EBITDA: -2,839  
*(000 RSD)*

**TIGAR OBEZBEĐENJE**

Kapital: 44,355  
Ukupan prihod: 25,135  
EBITDA: 4,789  
*(000 RSD)*

**TIGAR TOURS**

Kapital: 9,756  
Ukupan prihod: 1,364  
EBITDA: 37  
*(000 RSD)*

**PI KANAL**

Kapital: 4,596  
Ukupan prihod: 4,045  
EBITDA: 757  
*(000 RSD)*



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01****3.6. TIGAR OBUĆA**

BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 31.03.2012.
Stalna imovina	1,420,256	1,990,058	2,024,120
Obrtna imovina	1,137,422	962,942	1,338,811
Odložena poreska sredstva			
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>2,557,678</b>	<b>2,953,000</b>	<b>3,362,931</b>
Kapital	857,475	870,449	878,814
Dugoročna rezervisanja i obaveze	772,345	673,676	714,856
Kratkoročne obaveze	920,603	1,397,623	1,758,009
Odložene poreske obaveze	7,255	11,252	11,252
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>2,557,678</b>	<b>2,953,000</b>	<b>3,362,931</b>

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	Ostvarenje januar-decembar 2010.	Ostvarenje januar-decembar 2011.	Ostvarenje januar-mart 2011.	Ostvarenje januar-mart 2012.
Poslovni prihodi	1,508,921	2,008,517	537,931	497,514
Poslovni rashodi	1,553,008	2,129,305	525,445	476,316
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-44,087</b>	<b>-120,788</b>	<b>12,486</b>	<b>21,198</b>
Finansijski prihodi	1,147	12,886	17,452	179
Finansijski rashodi	67,491	40,788	10,456	10,000
Ostali prihodi	144,231	343,945	31	567
Ostali rashodi	26,910	21,357	26	647
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>6,890</b>	<b>173,898</b>	<b>19,487</b>	<b>11,297</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>				
Poreski rashod perioda	257	16,926	64	2,932
Odloženi poreski rashodi perioda	2,587	3,997		
Odloženi poreski prihodi perioda				
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>4,046</b>	<b>152,975</b>	<b>19,423</b>	<b>8,365</b>

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	januar-mart 2011.	januar-mart 2012.
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	396,488	172,691
Odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	285,296	172,058
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	111,192	633
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
Odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	7,746	556
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	7,746	556
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		
Odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	103,491	
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	103,491	
<b>NETO PRILIV GOTOVINE</b>		77
<b>NETO ODLIV GOTOVINE</b>	45	
<b>GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>187</b>	<b>138</b>
<b>POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>40</b>	<b>77</b>
<b>GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>105</b>	<b>140</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01****3.7. TIGAR TEHNIČKA GUMA**

BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 31.03.2012.
Stalna imovina	741,043	1,015,037	1,018,904
Obrtna imovina	379,575	292,885	348,153
Odložena poreska sredstva			
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>1,120,618</b>	<b>1,307,922</b>	<b>1,367,057</b>
Kapital	296,544	363,891	323,185
Dugoročna rezervisanja i obaveze	350,698	253,980	269,172
Kratkoročne obaveze	469,550	683,280	767,929
Odložene poreske obaveze	3,826	6,771	6,771
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>1,120,618</b>	<b>1,307,922</b>	<b>1,367,057</b>

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	Ostvarenje januar-decembar 2010.	Ostvarenje januar-decembar 2011.	Ostvarenje januar-mart 2011.	Ostvarenje januar-mart 2012.
Poslovni prihodi	581,761	424,959	126,761	87,572
Poslovni rashodi	617,183	525,974	145,302	126,775
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-35,422</b>	<b>-101,015</b>	<b>-18,541</b>	<b>-39,203</b>
Finansijski prihodi	1,414	2,682	6,650	1,648
Finansijski rashodi	35,112	32,279	7,705	1,459
Ostali prihodi	38,801	1,227	27	1,792
Ostali rashodi	632	7,685	126	3,483
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>-30,951</b>	<b>-137,070</b>	<b>-19,695</b>	<b>-40,705</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>				
Poreski rashod perioda				
Odloženi poreski rashodi perioda	2,920	2,944		
Odloženi poreski prihodi perioda				
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-33,871</b>	<b>-140,014</b>	<b>-19,695</b>	<b>-40,705</b>

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	januar-mart 2011.	januar-mart 2012.
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	148,061	63,419
Odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	112,330	60,173
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	35,731	3,246
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja		
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	11,846	437
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	11,846	437
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja		
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	23,858	2,779
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	23,858	2,779
<b>NETO PRILIV GOTOVINE</b>	<b>27</b>	<b>30</b>
<b>NETO ODLIV GOTOVINE</b>		
<b>GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>230</b>	<b>3</b>
<b>POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>		
<b>NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>		<b>6</b>
<b>GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>257</b>	<b>27</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01****3.8. TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI**

<b>BILANS STANJA (u hiljadama RSD)</b>	<b>Stanje na dan 31.12.2010.</b>	<b>Stanje na dan 31.12.2011.</b>	<b>Stanje na dan 31.03.2012.</b>
Stalna imovina	124,800	143,443	149,456
Obrtna imovina	145,528	129,426	132,938
Odložena poreska sredstva	973	947	947
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>271,301</b>	<b>273,816</b>	<b>283,341</b>
Kapital	131,031	131,401	133,177
Dugoročna rezervisanja i obaveze	2,806	2,039	1,611
Kratkoročne obaveze	137,464	140,376	148,553
Odložene poreske obaveze			
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>271,301</b>	<b>273,816</b>	<b>283,341</b>

<b>Bilans uspeha (u hiljadama RSD)</b>	<b>Ostvarenje januar-decembar 2010.</b>	<b>Ostvarenje januar-decembar 2011.</b>	<b>Ostvarenje januar-mart 2011.</b>	<b>Ostvarenje januar-mart 2012.</b>
Poslovni prihodi	199,256	163,006	41,737	32,262
Poslovni rashodi	256,565	162,657	39,350	31,796
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-57,309</b>	<b>349</b>	<b>2,387</b>	<b>466</b>
Finansijski prihodi	2,269	1,958	742	1,552
Finansijski rashodi	6,258	3,274	1,302	252
Ostali prihodi	4,036	4,552	382	109
Ostali rashodi	774	3,189		98
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>-58,036</b>	<b>396</b>	<b>2,209</b>	<b>1,777</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>				
Poreski rashod perioda				
Odloženi poreski rashodi perioda		26		
Odloženi poreski prihodi perioda	186			
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-57,850</b>	<b>370</b>	<b>2,209</b>	<b>1,777</b>

<b>IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)</b>	<b>januar-mart 2011.</b>	<b>januar-mart 2012.</b>
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	38,967	32,271
Odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	35,628	31,308
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	3,339	963
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
Odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	228	
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	228	
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	19,142	5,232
Odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	21,595	6,252
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	2,453	1,020
<b>NETO PRILIV GOTOVINE</b>	<b>658</b>	
<b>NETO ODLIV GOTOVINE</b>		<b>57</b>
<b>GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>1,086</b>	<b>114</b>
<b>POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>12</b>	<b>71</b>
<b>NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>62</b>	<b>38</b>
<b>GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>1,694</b>	<b>90</b>





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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01****3.9. TIGAR EUROPE UK**

Bilans stanja u hiljadama GBP		Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.(oditovani)	Stanje na dan 31.03.2012.
<b>Aktiva</b>				
	Stalna imovina	5	3	3
	Obrtna imovina	4,217	4,267	3,938
	Odložena poreska sredstva			
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>4,222</b>	<b>4,270</b>	<b>3,941</b>
<b>Pasiva</b>				
	Kapital	2,668	2,826	2,880
	Dugoročna rezervisanja i obaveze			
	Kratkoročne obaveze	1,554	1,444	1,061
	Odložene poreske obaveze			
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>4,222</b>	<b>4,270</b>	<b>3,941</b>

BILANS USPEHA (u hiljadama GBP)	Ostvarenje 2010.	Ostvarenje 2011.(oditovani)	Ostvarenje januar-mart 2011.	Ostvarenje januar-mart 2012.
<b>Prihodi od prodaje</b>	<b>14,698</b>	<b>14,607</b>	<b>3,725</b>	<b>2,603</b>
Nabavna vrednost prodane robe	13,737	13,379	3,399	2,381
<b>Bruto marža</b>	<b>961</b>	<b>1,228</b>	<b>325</b>	<b>222</b>
Administrativni troškovi	616	628	158	156
<b>Poslovni rezultat</b>	<b>345</b>	<b>600</b>	<b>167</b>	<b>66</b>
Prihodi od kamata	7	6	1	2
<b>Profit pre oporezivanja</b>	<b>352</b>	<b>606</b>	<b>168</b>	<b>67</b>
Porez na dobit	79	148	46	14
<b>Zadržani profit finansijske godine</b>	<b>273</b>	<b>459</b>	<b>122</b>	<b>53</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01****3.10. TIGAR MONTENEGRO – CRNA GORA**

BILANS STANJA ( u hiljadama EUR)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 31.03.2012.
Stalna imovina	4	4	3
Obrtna imovina	271	281	258
Odložena poreska sredstva			
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>275</b>	<b>284</b>	<b>261</b>
Kapital	108	112	110
Dugoročna rezervisanja i obaveze			
Kratkoročne obaveze	166	172	151
Odložene poreske obaveze			
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>275</b>	<b>284</b>	<b>261</b>

Bilans uspeha (u hiljadama EUR)	Ostvarenje januar - decembar 2010.	Ostvarenje januar - decembar 2011.	Ostvarenje januar - mart 2011.	Ostvarenje januar - mart 2012.
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>774</b>	<b>666</b>	<b>125</b>	<b>99</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>750</b>	<b>650</b>	<b>122</b>	<b>101</b>
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>-2</b>
<b>Poreski rashod perioda</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		
<b>Odloženi poreski rashodi perioda</b>				
<b>Odloženi poreski prihodi perioda</b>				
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>-2</b>

**3.11. TIGAR TRADE – REPUBLIKA SRPSKA**

BILANS STANJA (u hiljadama KM)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 31.03.2012.
Stalna imovina	244	248	248
Obrtna imovina	1,446	960	891
Odložena poreska sredstva			
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>1,691</b>	<b>1,209</b>	<b>1,138</b>
Kapital	435	145	84
Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	0	
Kratkoročne obaveze	1,256	1,063	1,054
Odložene poreske obaveze			
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>1,691</b>	<b>1,209</b>	<b>1,138</b>

Bilans uspeha (u hiljadama KM)	Ostvarenje januar - decembar 2010.	Ostvarenje januar - decembar 2011.	Ostvarenje januar - mart 2011.	Ostvarenje januar - mart 2012.
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>2,455</b>	<b>1,362</b>	<b>239</b>	<b>122</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>2,451</b>	<b>1,651</b>	<b>280</b>	<b>183</b>
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>4</b>	<b>-290</b>	<b>-41</b>	<b>-61</b>
<b>Poreski rashod perioda</b>	<b>1</b>			
<b>Odloženi poreski rashodi perioda</b>				
<b>Odloženi poreski prihodi perioda</b>				
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>3</b>	<b>-290</b>	<b>-41</b>	<b>-61</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01****3.12. TIGAR PARTNER – MAKEDONIJA**

BILANS STANJA (u hiljadama Denara)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 31.03.2012.
Stalna imovina	334	50	45
Obrtna imovina	23,772	22,862	27,804
Odložena poreska sredstva			
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>24,106</b>	<b>22,912</b>	<b>27,849</b>
Kapital	17,722	17,744	17,752
Dugoročna rezervisanja i obaveze			
Kratkoročne obaveze	6,384	5,168	10,097
Odložene poreske obaveze			
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>24,106</b>	<b>22,912</b>	<b>27,849</b>

Bilans uspeha (u hiljadama Denara)	Ostvarenje januar - decembar 2010.	Ostvarenje januar - decembar 2011.	Ostvarenje januar -mart 2011.	Ostvarenje januar -mart 2012.
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>31,092</b>	<b>28,674</b>	<b>5,430</b>	<b>6,766</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>30,978</b>	<b>28,639</b>	<b>5,644</b>	<b>6,756</b>
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>114</b>	<b>35</b>	<b>-214</b>	<b>10</b>
<b>Poreski rashod perioda</b>	<b>19</b>	<b>12</b>		<b>2</b>
Odloženi poreski rashodi perioda				
Odloženi poreski prihodi perioda				
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>95</b>	<b>22</b>	<b>-214</b>	<b>8</b>

**3.13. TIGAR POSLOVNI SERVIS**

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 31.03.2012.
Stalna imovina	218,217	50,301	48,935
Obrtna imovina	84,664	37,275	30,341
Odložena poreska sredstva	79	546	546
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>302,960</b>	<b>88,122</b>	<b>79,822</b>
Kapital	169,308	27,836	28,432
Dugoročna rezervisanja i obaveze	20,025	6,610	6,861
Kratkoročne obaveze	113,627	53,676	44,529
Odložene poreske obaveze			
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>302,960</b>	<b>88,122</b>	<b>79,822</b>

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	Ostvarenje januar-decembar 2010.	Ostvarenje januar-decembar 2011.	Ostvarenje januar-mart 2011.	Ostvarenje januar-mart 2012.
Poslovni prihodi	311,757	136,213	45,405	29,570
Poslovni rashodi	321,654	133,915	46,599	27,324
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-9,897</b>	<b>2,298</b>	<b>-1,194</b>	<b>2,246</b>
Finansijski prihodi	82	2,897	411	27
Finansijski rashodi	4,736	6,873	1,061	1,615
Ostali prihodi	1,732	2,182	762	76
Ostali rashodi	991	420	220	71
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>-13,810</b>	<b>84</b>	<b>-1,302</b>	<b>663</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>				
Poreski rashod perioda		267		67
Odloženi poreski rashodi perioda				
Odloženi poreski prihodi perioda	225	467		
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-13,585</b>	<b>284</b>	<b>-1,302</b>	<b>596</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01****3.14. TIGAR UGOSTITELJSTVO**

<b>BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)</b>	<b>Stanje na dan 31.12.2011.</b>	<b>Stanje na dan 31.03.2012.</b>
Stalna imovina	153,093	151,870
Obrtna imovina	55,051	55,928
Odložena poreska sredstva		
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>208,144</b>	<b>207,798</b>
Kapital	132,398	127,859
Dugoročna rezervisanja i obaveze	5,470	5,292
Kratkoročne obaveze	70,125	74,496
Odložene poreske obaveze	151	151
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>208,144</b>	<b>207,798</b>

<b>Bilans uspeha (u hiljadama RSD)</b>	<b>Ostvarenje februar-decembar 2011.</b>	<b>Ostvarenje februar-mart 2011.</b>	<b>Ostvarenje januar-mart 2012.</b>
Poslovni prihodi	188,658	31,973	46,627
Poslovni rashodi	197,151	32,613	51,009
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-8,493</b>	<b>-640</b>	<b>-4,382</b>
Finansijski prihodi	135	14	9
Finansijski rashodi	1,669	46	214
Ostali prihodi	1,122	479	106
Ostali rashodi	355	9	58
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>-9,260</b>	<b>-202</b>	<b>-4,539</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>			
Poreski rashod perioda	0	21	
Odloženi poreski rashodi perioda	151		
Odloženi poreski prihodi perioda			
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-9,411</b>	<b>-223</b>	<b>-4,539</b>

<b>IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)</b>	<b>januar-mart 2012.</b>
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>	
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	38,830
Odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	37,059
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	1,771
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>	
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja	
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	1,210
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	1,210
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>	
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	348
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	348
<b>NETO PRILIV GOTOVINE</b>	213
<b>NETO ODLIV GOTOVINE</b>	
<b>GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	41
<b>POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	
<b>NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	
<b>GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	254



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01****3.15. TIGAR INCON**

<b>BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)</b>	<b>Stanje na dan 31.12.2010.</b>	<b>Stanje na dan 31.12.2011.</b>	<b>Stanje na dan 31.03.2012.</b>
Stalna imovina	161,407	168,571	167,216
Obrtna imovina	114,201	56,494	51,318
Odložena poreska sredstva			
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>275,608</b>	<b>225,065</b>	<b>218,534</b>
Kapital	169,561	169,796	160,365
Dugoročna rezervisanja i obaveze	5,860	6,471	6,311
Kratkoročne obaveze	99,404	47,893	50,953
Odložene poreske obaveze	783	905	905
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>275,608</b>	<b>225,065</b>	<b>218,534</b>

<b>Bilans uspeha (u hiljadama RSD)</b>	<b>Ostvarenje januar-decembar 2010.</b>	<b>Ostvarenje januar-decembar 2011.</b>	<b>Ostvarenje januar-mart 2011.</b>	<b>Ostvarenje januar-mart 2012.</b>
Poslovni prihodi	233,516	269,264	74,387	30,210
Poslovni rashodi	223,194	268,099	77,046	39,620
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>10,322</b>	<b>1,165</b>	<b>-2,659</b>	<b>-9,410</b>
Finansijski prihodi	870	17		
Finansijski rashodi	230	403		3
Ostali prihodi	1,408	126	6	13
Ostali rashodi	661	435		3
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>11,709</b>	<b>470</b>	<b>-2,653</b>	<b>-9,403</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>				
Poreski rashod perioda	614	113	154	28
Odloženi poreski rashodi perioda	165	122		
Odloženi poreski prihodi perioda				
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>10,930</b>	<b>235</b>	<b>-2,807</b>	<b>-9,431</b>

<b>IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)</b>	<b>januar-mart 2011.</b>	<b>januar-mart 2012.</b>
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	73,807	23,218
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	78,038	30,026
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	4,231	6,808
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja	5,585	7,001
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	83	228
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	5,502	6,773
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja		
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	1,294	
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	1,294	
<b>NETO PRILIV GOTOVINE</b>		
<b>NETO ODLIV GOTOVINE</b>	<b>23</b>	<b>35</b>
<b>GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>266</b>	<b>41</b>
<b>POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>		
<b>NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>		
<b>GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>243</b>	<b>6</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01****3.16. SLOBODNA ZONA PIROT**

BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 31.03.2012.
Stalna imovina	131,986	66,028	74,658
Obrtna imovina	68,879	150,707	148,145
Odložena poreska sredstva	110	129	129
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>200,975</b>	<b>216,864</b>	<b>222,932</b>
<b>Vanbilansna aktiva</b>	<b>25,500</b>	<b>28,500</b>	<b>28,500</b>
Kapital	140,069	145,104	152,952
Dugoročna rezervisanja i obaveze	3,555	3,089	3,089
Kratkoročne obaveze	57,351	68,671	66,891
Odložene poreske obaveze			
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>200,975</b>	<b>216,864</b>	<b>222,932</b>
<b>Vanbilansna pasiva</b>	<b>25,500</b>	<b>28,500</b>	<b>28,500</b>

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	Ostvarenje januar-decembar 2010.	Ostvarenje januar-decembar 2011.	Ostvarenje januar-mart 2011.	Ostvarenje januar-mart 2012.
Poslovni prihodi	214,364	282,617	75,645	88,765
Poslovni rashodi	194,755	262,916	67,913	84,349
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>19,609</b>	<b>19,701</b>	<b>7,732</b>	<b>4,416</b>
Finansijski prihodi	2,358	2,599	220	4,691
Finansijski rashodi	1,048	2,640	633	786
Ostali prihodi	740	62,299	597	130
Ostali rashodi	1,377	3,803	576	33
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>20,282</b>	<b>78,156</b>	<b>7,340</b>	<b>8,418</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>				
Poreski rashod perioda	678	9,140		570
Odloženi poreski rashodi perioda				
Odloženi poreski prihodi perioda	98	19		
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>19,702</b>	<b>69,035</b>	<b>7,340</b>	<b>7,848</b>

**3.17. OSTALA USLUŽNA PREDUZEĆA – ZBIRNO**

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	Ostvarenje januar-decembar 2010.	Ostvarenje januar-decembar 2011.	Ostvarenje januar-mart 2011.	Ostvarenje januar-mart 2012.
Poslovni prihodi	153,123	153,485	39,096	35,085
Poslovni rashodi	143,842	139,739	32,996	33,362
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>9,281</b>	<b>13,746</b>	<b>6,100</b>	<b>1,723</b>
Finansijski prihodi	309	304	23	70
Finansijski rashodi	207	134	12	95
Ostali prihodi	3,332	735	100	3,388
Ostali rashodi	213	191		13
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>12,502</b>	<b>14,460</b>	<b>6,211</b>	<b>5,073</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>				
Poreski rashod perioda	488	710	121	178
Odloženi poreski rashodi perioda		1		
Odloženi poreski prihodi perioda	103	70		
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>12,117</b>	<b>13,819</b>	<b>6,090</b>	<b>4,895</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

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

#### **Zemljište**

Ukupan broj katastarskih parcela, koje su u vlasništvu Tigra i njegovih zavisnih preduzeća, bez Slobodne zone, na dan 31.03.2012. godine je 127, ukupne površine 398,276 m<sup>2</sup>, od toga površina neizgrađenog zemljišta iznosi 297,326 m<sup>2</sup>. Ukupna knjigovodstvena vrednost zemljišta je RSD 51,109,591.24.

Knjigovodstvena vrednost zemljišta Slobodne zone, na dan 31.03.2012. godine, je RSD 38,310,825.50

#### **Objekti**

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

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

Na dan 31.03.2012. godine, knjigovodstvena vrednost objekata u vlasništvu Tigra i njegovih najvećih preduzeća iznosila je RSD 2,105,513,518.46.

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



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01****Knjigovodstvena vrednost objekata**

<b>Knjigovodstvena vrednost objekata ( u RSD)</b>		
<b>Entitet</b>	<b>31.12.2011.</b>	<b>31.03.2012.</b>
Tigar a.d.	516,048,831.84	514,180,122.10
Tigar Tehnička guma	423,366,706.45	432,382,089.45
Tigar Hemijski proizvodi	39,366.00	38,751.00
Tigar Obuća	774,913,486.93	772,947,581.83
Tigar Zaštitna radionica	30,709,766.18	30,560,692.18
Tigar Poslovni servis	16,138,351.73	16,902,892.65
Tigar Tours	6,203,975.10	6,174,132.10
Tigar Obezbeđenje	26,421,236.49	26,314,486.49
Slobodna Zona	23,673,873.36	23,583,234.21
Tigar Incon	143,930,620.26	143,383,368.26
Tigar Ugostiteljstvo	139,654,191.19	139,046,168.19
<b>Ukupno</b>	<b>2,101,100,405.53</b>	<b>2,105,513,518.46</b>

**Transakcije nepokretnostima**

Tigar a.d. je u 2011. godini prodao je Tigar Tyresu deo parcele na lokaciji Tigar 2, čime je smanjen prostor između fabrike guma i administrativnih zgrada Tigra a.d, zemljište u Babušnici koje se nalazi oko fabričke zgrade Tigar Tyresa u Babušnici i zgrade koje su bile u njegovom vlasništvu na lokaciji SZ 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 marta 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 178,644.44
- Ugovor br. 3618/04, od 06. 10. 2004. godine, u iznosu od EUR 2,439,711.58;  
Ostalo za otplatu EUR 614,895.16
- Ugovor br. 3619/04, od 06. 10. 2004. godine, u iznosu od USD 2,362,641.42;  
Ostalo za otplatu USD 599,114.42





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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

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

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

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

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

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

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

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

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

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.



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

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

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

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

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

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

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

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.

#### **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 poravnjanja 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 predstavljaće značajan vanredni prihod za Društvo.



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

## 5. POLOŽAJ NA TRŽIŠTU KAPITALA, DIVIDENDNA POLITIKA

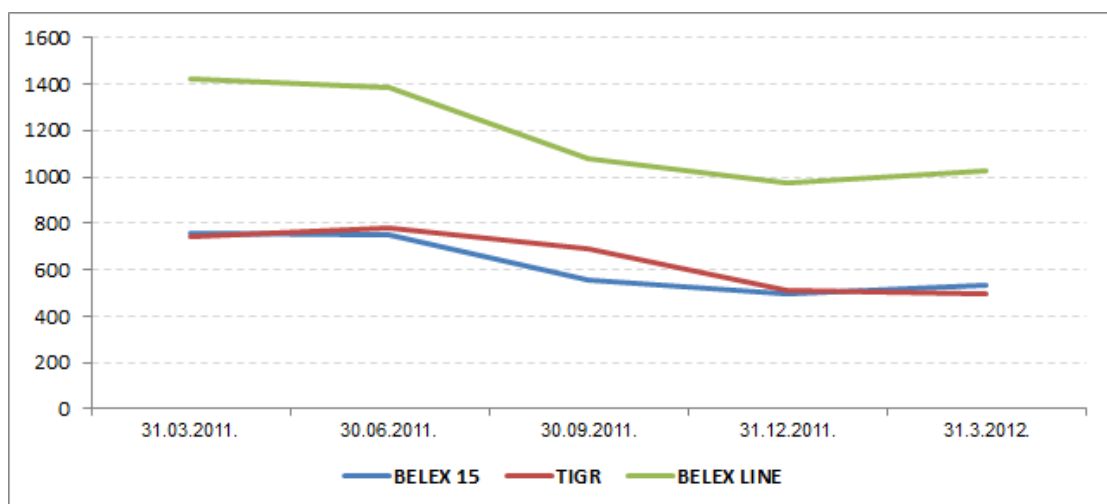
Početak posmatranog perioda došlo je do značajnijeg trgovanja unutar grupe najvećih akcionara i to je činilo najveći deo prometa u prvom kvartalu. U svega nekoliko transakcija tokom februara vlasnike je promenilo 80.237 akcija ili približno 4,7% kapitala. Mimo toga trgovanje karakteriše izuzetno niska likvidnost i fluktuacija cene sa po nekoliko akcija.

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

	31. DECEMBAR 2011.	31. MART 2012.	% PROMENE
<b>Ukupan broj akcionara</b>	4,530	4,512	-0.42%
<b>Ukupan broj izdatih akcija</b>	1,718,460	1,718,460	
<b>Knjigovodstvena vrednost akcija</b>	1,678.74	1,678.74	
<b>Tržišna vrednost akcija na dan</b>	514.00	495.00	-3.7%
<b>Najniža u periodu RSD</b>	471.00 - 7.3.2012.		
<b>Najviša u periodu RSD</b>	515.00 - 2.2.2012.		
<b>Prosek za I – III 2012. godine</b>	494.00		
<b>Tržišna kapitalizacija u dinarima</b>	883,288,440	850.637.700	-3.7%
<b>P/ BV *</b>	<b>0.30</b>		

Akcijama Tigra trguje se na premijum marketu Beogradske berze i deo su indeksne korpe oba indeksa srpskog tržišta kapitala, Belex Line- opšti indeks i indeksa najlikvidnijih hartija Belex 15. Kompanija je od početka godine nastavila sa emitovanjem kratkoročnih obveznica i tokom kvartala emitovala 9 kratkoročnih emisija.

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





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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

**Promene u vlasničkoj strukturi tokom I kvartala 2012. godine**

<b>Akcionari</b>	<b>31.12.2011.</b>	<b>31.03.2012.</b>	<b>% promene</b>
Pravna lica	44.36%	43.50%	-0.86%
Fizička lica	26.31%	26.40%	0.09%
Kastodi računi	29.32%	30.10%	0.77%

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

**Deset najvećih akcionara na dan 31. 03. 2012.**

R.Br	Ime / poslovno ime imaoća akcija	Broj akcija	% učešća
1	AKCIONARSKI FOND AD BEOGRAD	429,429	24.98
2	PIO FOND RS	149,981	8.72
3	UNICREDIT BANK SRBIJA AD- Kastodi racun	147,321	8.57
4	ERSTE BANK AD – Kastodi racun	136,266	7.93
5	ERSTE BANK AD – Kastodi racun	92,897	5.40
6	RAIFFEISEN BANK AD BEOGRAD – Kastodi racun	52,505	3.06
7	KOMERCIJALNA BANKA-KASTODI	26,062	1.51
8	HERMA INVESTMENTS CO. LTD	20,000	1.16
9	UNICREDIT BANK SRBIJA AD- Kastodi racun	18,500	1.77
10	DUNAV OSIGURANJE A.D.O.	17,120	0.99

Podaci Centralnog registra, depoa i kliringa hartija od vrednosti a.d, na dan 31.03.2012, objavljeni su na sajtu [www.crhov.rs](http://www.crhov.rs)

Članovi Uprave preduzeća poseduju manje od 1% ukupnog broja akcija. Sledeća tabela prikazuje broj akcija u posedu članova Upravnog odbora, na dan 31. mart 2012. godine.

Ime	Broj akcija u posedu 31. maj 2005.	Broj akcija u posedu 31. mart 2012.	% postojećih akcija
Dragan Nikolić	880	898	0.052
Jelena Petković	275	281	0.016
Slobodan Sotirov	539	550	0.032
Miodrag Tančić	460	460	0.027
Vladimir Nikolić	803	803	0.050
Jose Alexandre F. da Costa	-	-	-
Tihomir Nenadić	-	-	-
Gordana Lazarević	-	-	-
Aleksej Misailović	-	-	-

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

Članovi Nadzornog odbora ne poseduju akcije u kompaniji.



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

## 6. ODRŽIVI RAZVOJ

### 6.1. ZAPOSLENI

#### Broj i struktura zaposlenih

Na dan 31.03. 2012. godine, Tigar je imao 2,085 zaposlenih. Pored toga, broj zaposlenih u Tigrovim zavisnim preduzećima u SAD, UK, Makedoniji, Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini je ukupno 24. 31.03.2012. god. struktura zaposlenih bila je sledeća:

Broj zaposlenih na dan 31.03.2012.god.	
Društvo	Broj zaposlenih
Tigar a.d.	483
Tigar Obuća	889
Tigar Tehnička guma	212
Tigar Hemijski proizvodi	35
Ostalo	466
<b>Ukupno</b>	<b>2,085</b>

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 prvostepenom 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-III 2012. godine za Tigar a.d. i zavisna preduzeća, koji pored neto zarade uključuju troškove poreza i doprinosa, ishrane i prevoza, iznose 387,720,000.00 RSD. U narednoj tabeli je dat i % učešća ukupno isplaćenih zarada u prihodu od prodaje.

Ukupni troškovi zaposlenih u I-III 2012			
	Trošak neto zarada u 000 din.	Trošak bruto zarada u 000 din.	% u prihodu od prodaje
Tigar Ad	72,079	122,145	11.85%
Tigar Obuća	78,266	134,847	34.21%
Tigar Tehnička Guma	21,798	37,475	49.10%
Tigar Hemijski Proizvodi	4,965	8,499	35.92%
Ostali	49,511	84,753	36.90%
<b>Ukupno</b>	<b>226,620</b>	<b>387,720</b>	<b>22.10%</b>

Na ime svih vrsta izdvajanja u periodu I-III 2012. godini plaćeno je 161,100,000 RSD.



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

### Kadrovska optimizacija

U periodu I-III 2012. godine Tigar a.d. i zavisna preduzeća napustilo je 10 zaposlenih po sledećim osnovima:

	<b>Penzija</b>	<b>Tehnološki višak</b>	<b>Ostali osnovi *</b>	<b>UKUPNO</b>
Tigar a.d.		2		2
Tigar Obuća			1	1
Tigar Tehnička guma			1	1
Tigar Hemijski proizvodi			2	2
Ostali	2	1	1	4
<b>UKUPNO</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>10</b>

\* 5 zaposlenih kojima je prestao radni odnos po ostalim osnovama, svi su isti raskinuli po svojoj volji.

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

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

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

<b>Troškovi optimizacije broja zaposlenih i procenat učešća ovih troškova u bruto isplaćenim zaradama</b>		
	<b>IZNOS (000 RSD)</b>	<b>%</b>
Tigar a.d.	492	0.40
Tigar Obuća		
Tigar Tehnička guma		
Tigar Hemijski proizvodi		
Ostali	525	0.62
<b>UKUPNO</b>	<b>1,017</b>	<b>0.26</b>

### Školovanje stručnih kadrova

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

U periodu I-III 2012. godini stipendije se koriste za sledeće grupe fakulteta:

<b>Školovanje stručnih kadrova</b>				
	<b>Tehnički fakulteti</b>	<b>Tehnološki fakultet</b>	<b>Ekonomski i fakulteti za menadžment</b>	<b>Ostali fakulteti</b>
<b>UKUPAN BROJ</b>	23	6	4	8

Troškovi stipendija i školarina u periodu I-III 2012. godini iznosili su 552,000.00 RSD, što je 0.14% od ukupno isplaćenih bruto zarada.



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

### Obuka zaposlenih

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

Obuka zaposlenih - interna i eksterna			
	INTERNE OBUKE	EKSTERNE OBUKE	UKUPNO
Tigar a.d.	14	9	23
Tigar Obuća	309	2	311
Tigar Tehnička guma	136	7	143
Tigar Hemijski proizvodi	5		5
Ostali	470	4	474
<b>UKUPNO</b>	<b>934</b>	<b>22</b>	<b>956</b>

Na obuku zaposlenih u periodu I-III 2012. godine potrošeno je 1,061,116.00 RSD, što je 0.27 % od ukupno isplaćenih bruto zarada.

### 6.2. SISTEM KVALITETA

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

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

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

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

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





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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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





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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

proizvođač hemikalija, izvršena je registracija 165 hemikalija. Agenciji su predati Dosjei o hemikalijama, Bezbednosni listovi, uplaćena relevantna naknada i time izvršene zakonske obaveze.

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

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

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

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

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

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



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

su u potpunosti usaglasila svoje poslovanje sa obavezama koje proističu iz Zakona o ambalaži i ambalažnom otpadu na osnovu čega su izdata Rešenja od strane Fonda za zaštitu životne sredine kojima se zavisna preduzeća korporacije Tigar oslobađaju plaćanja predviđene nadoknade za ambalažni otpad.

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

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

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

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

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

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

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

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



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

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

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

#### 6.4. INTELEKTUALNA SVOJINA

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

Registrovani zaštitni znaci zaključno sa 31. martom 2012. su:

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



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

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

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

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



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **6.5. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE**

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

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





## IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- MART 2012.

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/01

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

- **Sveobuhvatnost** - obuhvata kompletno poslovanje preduzeća od proizvodnih pogona, projektnog biroa, nabavke, magacina, prodaje, kadrovske službe, finansijske operative do knjigovodstva.
- **Podaci se unose samo jednom** - dokumenta se unose isključivo na mestima na kojima sami podaci nastaju; redundantnost podataka je svedena na najmanju moguću meru; jednom unet podatak koriste svi delovi sistema.
- **Najviši stepen sigurnosti** - sigurnost sistema je pod potpunom kontrolom administratora:
  - sistem zaštite podataka na tri nivoa:
    - zaštita od neovlašćenog ulaska u sistem,
    - zaštita od neovlašćene upotrebe funkcija sistema,
    - zaštita podataka sistema od neovlašćenog pristupa,
    - korisnik vidi samo podatke za koji mu administrator sistema dozvoli pristup,
    - prava upita, modifikacije, brisanja i dodavanja slogova definisana su na nivou dokumenta,
    - centralizovana registracija korisnika i dodela prava korisnicima,
    - omogućeno kretanje između modula i programa bez odjavljivanja i prijavljivanja.

## 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.

I u prvom kvartalu 2012. Tigar je nastojao da unapredi reputaciju društveno odgovorne organizacije, pored ostalog i **učestvom u Programu certifikacije društveno odgovornih kompanija u Srbiji**. Proces sertifikacije 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 kompanije na odgovorno poslovanje.

Tigar je doneo i usvojio *Smernice u oblasti filantropskih i ostalih davanja*, kojima su jasno određene oblasti i načini davanja, kao i visina ulaganja u društvenu zajednicu.

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

U cilju prevencije raka dojke, a u saradnji sa Podružnicom Društva Srbije za borbu protiv raka dojke u Pirotu, organizovani su **sistematski pregledi i predavanja** o važnosti samopregleda i prevenciji, kojima je obuhvaćeno više od 100 žena zaposlenih u kompaniji.

Tigar je i ove godine omogućio radnicima – sportistima učestvovanje na brojnim takmičenjima, uključujući i pripreme za nastup na HEMINS-u, sportskim susretima radnika hemije i nemetala Srbije, kao i Radničkim



## IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- MART 2012.

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/01

sportskim igrama na nivou grada. Zaposlenima je obezbeđeno i **besplatno korišćenje prostora za sport i rekreaciju** u gradu, a tradicionalno su organizovani i preventivni **rekreativni vikend odmori** u RH centrima i banjama. Samo u okviru obeležavanja Međunarodnog praznika žena, 150 radnica bilo je na vikend odmoru u Prolom banji.

U posmatranom periodu **doneta je i nova verzija Kodeksa etičkog i poslovnog ponašanja zaposlenih** koji je usvojen 2005, sa ciljem da se ažurno definišu glavni ciljevi profesionalnog ponašanja i rada i ukaže na poželjni postupke u rešavanju važnih etičkih pitanja. Inovirani Kodeks, kroz uspostavljanje odgovarajućih regulatornih mehanizama, uređuje međusobne odnose zaposlenih, kao i odnose sa drugim ključnim zainteresovanim javnostima.

**Tigar je decenijama unazad pouzdan partner lokalnoj i široj društvenoj zajednici.** Trajno posvećena znanju i razvoju talenata, kompanija je nastavila sa praksom stipendiranja i podrške projektima u oblasti obrazovanja. Jedan od primera dobre prakse je i projekat međunarodne razmene srednjoškolaca *Lađa prijateljstva*, koji uz podršku Tigra traje već 10 godina. U okviru ovogodišnjih aktivnosti za goste pirotke Gimnazije iz partnerskih škola u Francuskoj, Rusiji i Bugarskoj, kompanija je organizovala Dane otvorenih vrata.

U nastojanju da **doprinosi izgradnji ekološke svesti i ukaže na značaj reciklaže** i upotrebe proizvoda od reciklirane gume, kompanija je organizovala predavanja studentima Šumarskog fakulteta na katedrama za Pejzažnu arhitekturu i obradu materijala. Predavanja je pratilo pedesetak studenata, a slične aktivnosti se planiraju i na drugim fakultetima Univerziteta u Beogradu.

Kompanija je u prvom kvartalu podržala i projekat **Zeleni transformator**, koji predstavlja višedimenzionalnu platformu za umrežavanje mladih profesionalaca, studentskih i profesionalnih udruženja i nevladinih organizacija, sa ciljem da se mladi uključe u procese kreiranja, rekonstrukcije i uređenja otvorenih urbanih prostora na održiv način. Uz podršku kompanije mladi iz dvadesetak organizacija uredili su zapuštene zelene površine u Beogradu

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

U nastojanju da doprinese unapređenju socijalne inkluzije u društvenoj zajednici, kompanija je inicirala pokretanje i pokrovitelj je dokumentarnog TV serijala „Da žive sa nama, a ne pored nas“, na TV Pi kanal, posvećenog deci sa smetnjama u razvoju koja su obuhvaćena Poludnevnim boravkom Sunce i ŠOSO Mladost u Pirotu.

Iskazujući **solidarnost** zbog otežanih uslova tokom zime, kompanija je donirala gumene čizme onima kojima je pomoć bila najpotrebnija, posebno ekipama koje su bile svakodnevno na terenu, brinući o ugroženom stanovništvu. U ovom periodu uvedena je i **telefonska prodaja čizama**, kao vid podrške kupcima da u teškim zimskim uslovima, na lak i bezbedan način dođu do potrebnog proizvoda.

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. U skladu sa zakonskim promenama kompanija je pripremila nov korporacijski dokument, Statut, kojim se regulišu sva ključna pitanja u vezi sa obavljanjem delatnosti, vlasništvom, organima upravljanja i rukovođenja. Nakon usvajanja Statuta na Skupštini akcionara u junu, biće izvršeno usklađivanje ostalih akata, pre svega Kodeksa korporativnog upravljanja. Sistem izveštavanja u potpunosti je prilagođen novim propisima.



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

## 7. UPRAVLJANJE

Sistem upravljanja ostao je nepromenjen. Skupština akcionara bira Upravni odbor. Upravni odbor bira Izvršni odbor. Tekuće poslove upravljanja obavlja Izvršni odbor. Pored toga, postoji i tročlani Nadzorni odbor, koji kontroliše sve akte Tigra, razmatra stanje Tigrove imovine i dostavlja izveštaje akcionarima o tim i određenim drugim pitanjima. Na redovnoj Skupštini, 24. juna 2011. godine, izvršen je ponovni izbor članova Upravnog odbora. Na Skupštini u junu biće izabrani novi organi upravljanja, u skladu sa novim Zakonom i Statutom. Upravni odbor biće zamenjen Nadzornim odborom, u čijem će sastavu biti isključivo lica koja nisu zaposlena u preduzeću. Postojeći Nadzorni odbor će prestati da postoji, a njegovu funkciju preuće Komisija novog Nadzornog odbora za reviziju. Novoizabrani Nadzorni odbor imenovaće Izvršni odbor i generalnog direktora.

## 8. NAJZNAČAJNIJI POSLOVI SA POVEZANIM LICIMA U PRVOM KVARTALU 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 3 u vlasništvu Tigra a.d, Tigar a.d. isporučuje energente zavisnim preduzećima. Tigar a.d. je u 2011. preuzeo u vlasništvo staru lokaciju obuće koja se nalazi u stambenom delu Pirota, s obzirom na to da ona od 2008, kada su pušteni u rad novi pogoni Tigar Obuće na lokaciji Tigar 3, nema nikakvu funkcionalnu ulogu za program obuće, a imajući u vidu da lokacija nije prilagođena ni proizvodnim ni poslovima logistike, preuzimanje je izvršeno sa ciljem dalje prodaje. U 2011. Tigar je vodio pregovore za preduzeće Slobodna zona sa Tigar Tyresom i njegovim osnivačem i ostvario kapitalnu dobit u visini knjigovodstvene vrednosti. Tigar vrši konsolidaciju rezultata svih zavisnih preduzeća, a kod JV Tigar Europe konsoliduje 50% rezultata poporcionalno učešću u kapitalu tog preduzeća.





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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

## 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 2011. 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 fabrici obučne je u ovom periodu komercijalizovano 18 novih proizvoda, 31 je na kraju perioda bilo u postupku odobrenja od strane kupaca, a 9 modela u fazi sertifikacije. Ukupan broj uvedenih materijala i materijala u fazi laboratorijskih proba je 25 novih i 22 alternativna materijala.

U Tehničkoj gumi nastavljeno je sa razvojem proizvoda, najvećim delom po konkretnim zahtevima kupaca. Nastavljene su i pripreme za uvođenje novih proizvoda na novonabavljenoj i rekonstruisanoj liniji za izradu dvokomponentnih i termoplastičnih profila, čime je stvorena industrijska osnova za realizaciju poslova velike vrednosti u izvozu i na domaćem tržištu u segmentu industrije, uključujući posebno auto-industriju i građevinarstvo. U toku perioda komercijalizovano je 17 novih proizvoda, 14 modela je bilo u fazi verifikacije i 16 u fazi osvajanja. Ukupan broj novih materijala je 16, a alternativnih 29. Kupovinom brendova iz grupe Bilgutex, stvoreni su uslovi za proizvodnju sledećih grupa proizvoda od gumenog granulata: Bilgusafe – ploče za dečija igrališta, Bilgusand – peščanici, Bilgusign bases – postolja za znakove, Bilgubollards – stubići, Bilgulane – gumena mata, Bilguwell goods - proizvodi ostale namene. Ovi proizvodi sertifikovani su u skladu sa zahtevima EU, čime je stvorena solidna baza za dalji razvoj i na osnovu zahteva kupaca, ali i na osnovu sopstvenih sagledavanja zahteva tržišta.

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



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

## 10. PREDNOSTI I RIZICI

### 10.1. PREDNOSTI

#### Vodeći proizvođač proizvoda od gume u regionu

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

#### Komparativne prednosti lokacije

Proizvodi 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 prepoznatljiviji brendovi, što sve značajno doprinosi prepoznatljivosti Tigra na domaćem tržištu. Strategija u narednih pet godina bazirana je na konstantnom jačanju brendova u vlasništvu Tigra i na domaćem i na međunarodnom tržištu, sa krajnjim ciljem izjednačavanja prihoda od prodaje proizvoda pod sopstvenim brendovima sa brendovima koji su vlasništvo drugih kupaca.



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

### Geografska diversifikacija prodaje

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

u hiljadama dinara	Obuća	Tehnička guma	Hemijski proizvodi	Total	Procentualno učešće
Evropska unija	327,849	25,443	10,165	363,457	87%
Region Balkana	38,737	6,866	0	45,603	11%
Rusija i bivše sovjetske zemlje	0	5,623	0	5,623	1%
Ostale zemlje	2,911	0	0	2,911	1%
<b>Total</b>	<b>369,497</b>	<b>37,932</b>	<b>10,165</b>	<b>417,593</b>	<b>100%</b>
Zemlje Zapadne Evrope, u hiljadama dinara	Obuća	Tehnička guma	Hemijski proizvodi	Total	Procentualno učešće
Finska	127,972	10		127,982	37%
Danska	85,943	2,906		88,849	25%
Italija	38,068	6,991		45,059	13%
Švedska	22,756	13,318		36,074	10%
Francuska	24,493	1,693		26,186	7%
Velika Britanija	18,878			18,878	5%
Irska	6,251			6,251	2%
<b>Total</b>	<b>324,361</b>	<b>24,917</b>	<b>0</b>	<b>349,279</b>	<b>84%</b>
Zemlje Istočne Evrope, u hiljadama dinara	Obuća	Tehnička guma	Hemijski proizvodi	Total	Procentualno učešće
Makedonija	11,314	5,221		16,535	28%
Bosna i Hercegovina	15,845	129		15,973	27%
Kosovo	6,710	257		6,967	12%
Poljska	491		5,978	6,469	11%
Crna Gora	4,868	1,259		6,127	10%
Bugarska		525	4,187	4,712	8%
Slovenija	1,585			1,585	3%
Grčka	1,412			1,412	2%
<b>Total</b>	<b>42,225</b>	<b>7,391</b>	<b>10,165</b>	<b>59,780</b>	<b>14%</b>
Ostale zemlje, u hiljadama dinara	Obuća	Tehnička guma	Hemijski proizvodi	Total	Procentualno učešće
Rusija i bivše sovjetske zemlje		5,623		5,623	66%
Hong Kong	2,911			2,911	34%
<b>Total</b>	<b>2,911</b>	<b>5,623</b>	<b>0</b>	<b>8,534</b>	<b>2%</b>



## IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- MART 2012.

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/01

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

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

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

### **Vodeća nacionalna servisna mreža**

Tigar je počeo da razvija svoju prodajnu mrežu početkom sedamdesetih. Kao rezultat svih prethodnih ulaganja Tigar je danas vlasnik najveće nacionalne servisne mreže za gume i prateće delove za automobile. 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 26 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 Michelin, Michelin je u periodu početka devedestih do 2010. godine, znači skoro dvadeset godina bio strateški partner Tigra u programu guma. S obzirom na to da je evropski lider u programu obuće, ne postoje uslovi za strateško partnerstvo u ovom programu, gde je realno moguće da Tigar, kroz akvizicije, stekne vlasništvo nad nekim od preostalih evropskih proizvođača, ili da samostalno, odnosno sa drugim partnerima organizuje proizvodnju van granica Srbije. U delu tehničke gume postoje mogućnosti za strateška partnerstva, gde je najizvesnije partnerstvo u delu proizvodnje gumenih delova za automobile sa španskom firmom Kaufil, koja je vodeći evropski proizvođač u ovoj oblasti. Strateška partnerstva moguća su i kod novih ekoloških projekata, posebno ukoliko je to osnovna delatnost potencijalnih partnera.

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

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



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01****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 jakim konkurencijom i zbog različitih faktora rizika može da izgubi deo tržišta i da, kao i svi njegovi konkurenti, uđe u poslovanje sa gubitkom, ako ne bude mogao da ispunjava zahteve kupaca i da bude dovoljno konkurentan.

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

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

**Valutni rizik**

Zvanični finansijski izveštaji izraženi su 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**

Inflacija je u 2011. godini iznosila 7 %. NB 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 koji depresiraju kurs. Devizne rezerve jesu još uvek relativno visoke, ali treba imati u vidu obaveze prema poslovnim bankama za staru deviznu štednju, obaveze prema inostranstvu i sl. Samo u 2010. prodato je 2,4 milijarde da bi se sprečile velike oscilacije kursa. U periodu od oktobra 2008. do oktobra 2010. potrošene su 4 milijarde za očuvanje kursa. Kad NB proda devize povlače se dinari iz opticaja, što je jedna od restriktivnijih mera monetarne politike. Zbog velikih oscilacija de facto nema efikasnih mera zaštite od valutnog rizika.

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





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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

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

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

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

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

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

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

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



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

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- MART 2012.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 12/01**

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

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

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

**IZVRŠNI DIREKTOR  
ZA PODRŠKU KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU**

**TIGAR AD**

**Jelena Petković**

**PREDSEDNIK  
UPRAVNOG ODBORA DIREKTORA**

**TIGAR AD**

**Dragan Nikolić**