



**Tigar**®

TIGAR AD PIROT

# IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR – DECEMBAR 2009.

Distribuciona lista:

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

Ključne reči: TIGAR, IZVEŠTAJ, POSLOVANJE, 2009		Oznaka dokumenta
		<b>IZ.P.09/04</b>
Datum: 29.04. 2010.	Autor: Jelena Petković	Odobrio: Dragan Nikolić



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

## SADRŽAJ

<b>OCENA POSLOVANJA U 2009. GODINI.....</b>	<b>4</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>6</b>
1.1. OPŠTI PODACI.....	6
1.2. ORGANIZACIONA STRUKTURA.....	6
1.3. NAJZNAČAJNIJE REALIZOVANE POSLOVNE AKTIVNOSTI U PERIODU I-XII 2009. ....	7
1.4. OSNOVNE KARAKTERISTIKE POSLOVNE POLITIKE TIGRA U 2009. GODINI .....	8
1.5. KLJUČNE INVESTICIONE AKTIVNOSTI .....	10
1.6. POSLOVNO OKRUŽENJE .....	12
<b>2. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA I OSTVARENA PROIZVODNJA.....</b>	<b>14</b>
2.1. STRUKTURA PROIZVODNOG I PRODAJNOG PROGRAMA.....	14
2.2. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA .....	18
2.3. OSTVARENA PROIZVODNJA .....	26
<b>3. KLJUČNI OSTVARENI FINANSIJSKI POKAZATELJI ZA 2009.....</b>	<b>27</b>
3.1. MATIČNO PREDUZEĆE TIGAR AD.....	27
3.2. KLJUČNI FINANSIJSKI REZULTATI ZAVISNIH PREDUZEĆA.....	28
3.3. SEGMENTNI REZULTAT .....	29
<b>4. POLOŽAJ NA TRŽIŠTU KAPITALA.....</b>	<b>32</b>
<b>5. RIZICI .....</b>	<b>36</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

<b>6. ODRŽIVI RAZVOJ .....</b>	<b>37</b>
6.1. ZAPOSLENI .....	37
6.2. SISTEM KVALITETA .....	40
6.3. ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE .....	40
6.4. INTELEKTUALNA SVOJINA .....	42
6.5. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE .....	45
6.6. DRUŠTVENA ODGOVORNOST .....	48
6.7. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE .....	50
<b>7. UPRAVLJANJE .....</b>	<b>51</b>
<b>8. RASPOLAGANJE NEKRETNINAMA I PRAVNA ZAŠTITA .....</b>	<b>53</b>
8.1. NEKRETNINE .....	53
8.2. SUDSKI SPOROVI.....	55
<b>9. OSTVARENI FINANSIJSKI REZULTATI ZAVISNIH I PRIDRUŽENIH PREDUZEĆA .....</b>	<b>56</b>
9.1. TIGAR OBUĆA .....	56
9.2. TIGAR TEHNIČKA GUMA .....	59
9.3. TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI .....	62
9.4. TIGAR TRADE – DOMAĆA PRODAJNA MREŽA.....	65
9.5. TIGAR AMERICAS - USA.....	67
9.6. TIGAR EUROPE UK .....	68
9.7. TIGAR MONTENEGRO – CRNA GORA.....	69
9.8. TIGAR TRADE – REPUBLIKA SRPSKA.....	70
9.9. TIGAR PARTNER – MAKEDONIJA .....	71
9.10. USLUŽNI ENTITETI TIGRA .....	72
<b>10. FINANSIJSKI REZULTATI TIGRA AD .....</b>	<b>82</b>
10.1. TIGAR AD – MATIČNO PREDUZEĆE.....	82
10.2. KONSOLIDOVANI FINANSIJSKI REZULTAT.....	86



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

## **OCENA POSLOVANJA U 2009. GODINI**

Poslovno okruženje u 2009. godini karakterisali su svetska i nacionalna ekonomska kriza. Negativna kretanja u realnom sektoru privrede i na finansijskim tržištima Srbije, redukcija domaće i inostrane tražnje, usporena kreditna aktivnost banaka, kao i oscilacije kursa u toku godine i depresijacija dinara na kraju godine uticali su nepovoljno na poslovanje.

Tigar a.d. je u 2009. godini realizovao potpuni izlazak iz programa proizvodnje pneumatika i nastavio aktivnosti na kompletnom restrukturiranju i modernizaciji industrijskih i prodajnih programa i kapaciteta u kontrolnom vlasništvu.

Fizička implementacija restrukturiranja i modernizacija programa obuće završene su po planu, zahvaljujući realizaciji druge rate investicionog kredita obezbeđenog od strane DEG-a. Prevladavajući zbog krize, nije realizovan planirani obim prodaje. Standardni kupci povremeno su smanjivali, ili odlagali narudžbine u cilju balansiranja svoje prodaje prema krajnjim kupcima, a iz istih razloga kasnilo je i uvođenje velikih novih inokupaca. Tokom 2009. godine razvoj fabrike radio je na preko sto razvojnih projekata za postojeće i nove kupce čija će industrijalizacija većim delom biti sprovedena u 2010. godini, na osnovu potvrđenih narudžbina kupaca za isporuku u toj godini. Prodaja na domaćem tržištu redukovana je zbog rizika naplate, tako da je prodavano samo kupcima koji su bili u mogućnosti da obezbede odgovarajuće garancije. Zbog osvajanja novih grupa proizvoda za OFF TAKE postojeće i nove kupce u izvozu, kasnile su aktivnosti na razvoju i industrijalizaciji sopstvenih brendova, uključujući i brendove dobijene kroz međunarodne akvizicije. Planovi prodaje i proizvodnje, programa obuće koji su bili predviđeni za 2009. realno su ostvarljivi u 2010. godini.

Zbog nemogućnosti pravovremenog i potpunog zatvaranja konstrukcije finansiranja za program Tehničke gume, koji je uključivao otvaranje novih proizvodnih pogona za osnovni program na lokaciji Tigar III, pogona za proizvodnju gotovih proizvoda od gumenog reciklata i pogona za proizvodnju gumenog granulata preradom starih guma, ovaj program, iako predstavlja jednu celinu, morao je da bude podeljen u dve faze. U toku prve faze, koja je realizovana 2009. godine, otvoreni su novi pogoni na lokaciji Tigar III za standardne programe, u novembru 2009. i kupljena je oprema za program proizvoda od gumenog reciklata, u decembru 2009. Pored toga što je program Tehničke gume morao da bude podeljen u dve faze, realizacija prve faze kasnila je 6 meseci, zbog čega je ovaj program završio poslovnu godinu sa 78 miliona dinara gubitka, što se značajno odrazilo na nivo rezultata celog sistema. Fabrika za proizvodnju gotovih proizvoda od gumenog reciklata, čije je puštanje u rad bilo predviđeno za oktobar 2009, puštena je u rad u martu 2010. godine, a fabrika za proizvodnju gumenog granulata preradom starih guma, čije je puštanje u rad bilo predviđeno za decembar 2009. biće u skladu sa investicionim planom za 2010. godinu puštena u rad do kraja 2010. godine.

Program hemijskih proizvoda u 2009. bio je koncentrisan na razvoj novih proizvoda, koji su u skladu sa međunarodnim standardima i direktivama, kao i na povećanje obima prodaje, posebno u izvozu.

Investicione aktivnosti na modernizaciji prodajne mreže realizovane su najvećim delom prema planu, zavisno od mogućnosti obezbeđenja adekvatnih lokacija za prodajne objekte.

Zbog kašnjenja u realizaciji investicija, od četiri industrijska programa koliko je trebalo da bude u funkciji, u 2009. godini u funkciji su bili faktički dva programa - obuće i hemijskih proizvoda. Programi Tehničke gume, uključujući i nov program proizvoda od gumenog reciklata, u 2009. faktički su bili van proizvodne funkcije.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

U 2009. godini, zbog krize, svedene su na minimum aktivnosti vezane za nove ključne projekte i to Projekat obnovljivih izvora energije, koji se odnosi na istraživanje optimalnog korišćenja slivnog područja reke Nišave, sa oko 30 potencijalnih lokacija za gradnju i izradu studija opravdanosti za izgradnju malih hidroelektrana i Projekat za proizvodnju ekoloških građevinskih materijala za izgradnju objekata, čija konstrukcija obezbeđuje visoke uštede u potrošnji energije, u poredjenju sa klasičnom gradnjom. Intenziviranje rada na ovim projektima u 2010. godini zavisice od mogućnosti obezbedjenja adekvatne konstrukcije finansiranja.

U 2009. godini ostvoreni su eksterni prihodi od prodaje u Srbiji, i iz Srbije, od 1,902 mld, što je 6% više nego u prethodnoj godini, dok su preduzeća u inostranstvu, koja se prevashodno bave prodajom guma, ostvarila pad prodaje od 9%. Ukupno ostvoreni eksterni prihodi od prodaje bili su na nivou 2008. godine. Ostvoreni ukupni poslovni prihodi, na konsolidovanom nivou, jednaki su poslovnim prihodima iz 2008. godine i iznose 3,88 mld, a poslovni rashodi na konsolidovanom nivou niži su za 7%, ili oko 300 mil. dinara, što je značajno uticalo na poboljšanje poslovnog rezultata. Međutim, na postignutom obimu realizacije nije bilo moguće ostvariti pozitivan poslovni rezultat, bez obzira na evidentan pozitivan trend. Finansijski i ostali prihodi smanjeni su za 897 mil. dinara u odnosu na prethodnu godinu, kada su efekti transakcije sa Michelinom bili značajano veći, što je imalo uticaja na smanjenje konsolidovanog rezultata tekuće godine, a sledstveno tome promene u računovodstvenom iskazivanju vrednosti prodatog udela u Tigar Tyres uticale su na ukupan rezultat u iznosu od 288 miliona dinara. U strukturi poslovnih troškova, troškovi materijala i nabavne vrednosti robe niži su nego prethodne godine. Troškovi zaposlenih su na nivou prošlogodišnjih, zahvaljući smanjenju ukupnog broja zaposlenih, dok su troškovi amortizacije uvećani, zbog visokog nivoa investiranja.

Globalna ocena poslovne 2009. godine bila bi da su uslovi poslovanja, zbog uticaja krize, bili izuzetno teški, da je kriza uslovila pomeranje realizacije plana za 2009. na 2010. godinu, da su najvažniji segmenti investicionog plana realizovani, da je ostvaren značajan napredak u delu razvoja i industrijalizacije novih proizvoda, da je evidentan rast tražnje, posebno na inotrištu i od visokorespektabilnih kupaca, što stvara osnove da se pozitivan trend u poslovnom rezultatu ostvaren u 2009. nastavi i 2010. Pretpostavke su i da će 2010. godina, i pored i dalje teških uslova poslovanja, doneti značajan rast pre svega prodaje, proizvodnje i poslovnog rezultata i da će stvoriti osnov za visok rast finansijskog rezultata u 2011, kada se očekuje oporavak i svetske i domaće privrede od uticaja globalne ekonomske krize.

Predsednik UO Tigar a.d.

Dragan Nikolić



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

## 1. UVOD

### 1.1. OPŠTI PODACI

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

**MB:** 07187769

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

**Delatnost:** Holding poslovi

**Broj akcionara:** 31/12/2009 4,829

**Vrednost imovine:** 31/12/2009 (000 din) 3,997,793

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

**PIB:** 100358298

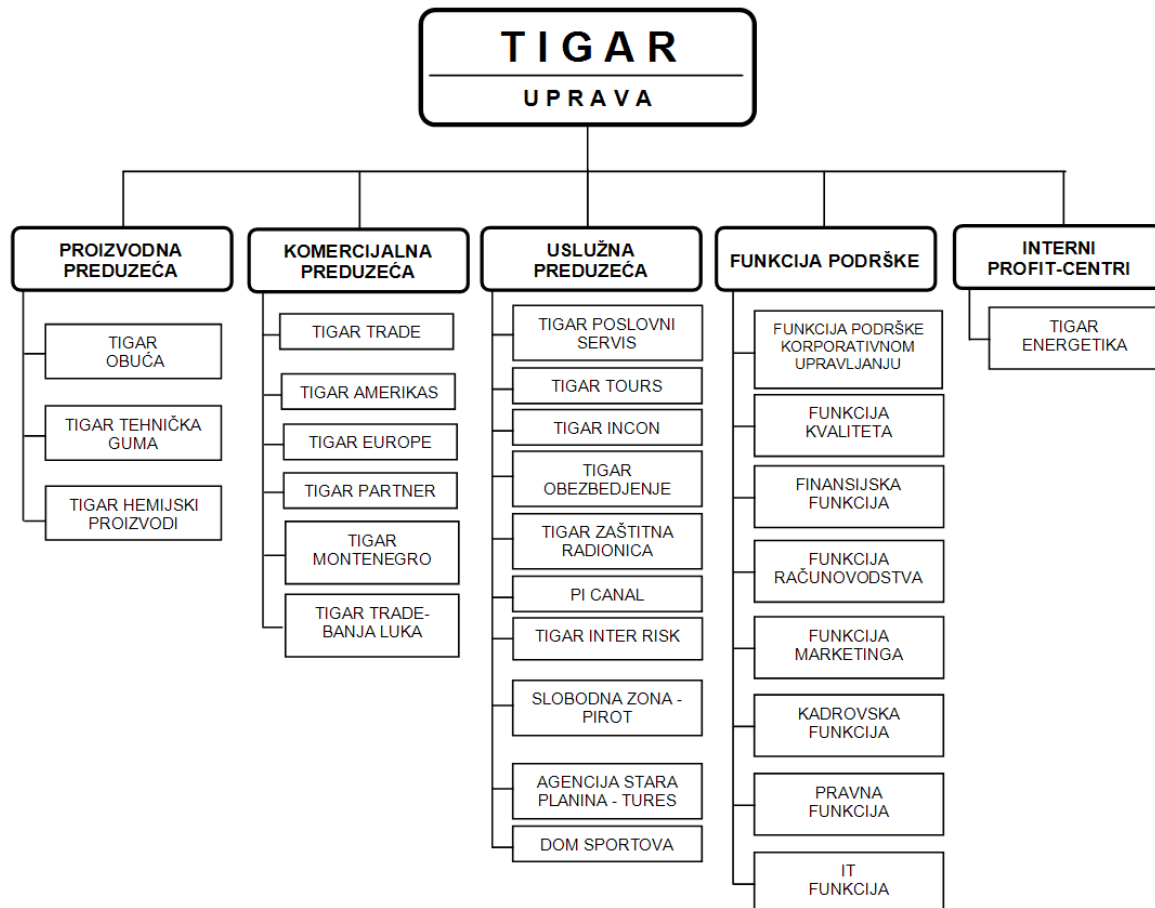
**Broj rešenja:** Registraski uložak br 1-1087

**Broj zaposlenih:** 31/12/2009 2,045

**Ukupan kapital:** 31/12/2009 (000 din) 2,811,407

**Kapitalizacija:** 31/12/2009 (000 din) 1,281,971

### 1.2. ORGANIZACIONA STRUKTURA





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

### **1.3. NAJZNAČAJNIJE REALIZOVANE POSLOVNE AKTIVNOSTI U PERIODU I-XII 2009.**

Januara 2009. godine počelo je sa poslovanjem novoformirano preduzeće Tigar Trade, kao pravni sledbenik preduzeća Tigar Trgovine i Tigar Export – Import. Formiranjem ovog preduzeća objedinjene su sve komercijalne aktivnosti u Srbiji, izuzev komercijalnih aktivnosti koje su u vezi sa programom hemijskih proizvoda.

U februaru je zaustavljena proizvodnja Tehničke gume na lokaciji Tigar II.

U prvoj polovini godine započeti su radovi na novoj zgradi fabrike Tehničke gume, kao i fazna rekonstrukcija postojeće i naručivanje nove opreme.

U maju su započeti pregovori sa HIPO ALPE ADRIA Bankom o finansiranju projekta Tehničke gume, uključujući i program proizvodnje gotovih proizvoda od gumenog reciklata, pošto je postalo izvesno da se u 2009. ne može realizovati projekat sa Evropskom bankom za obnovu i razvoj, koji se odnosio na Tehničku gumu – standardni program, izradu proizvoda od gumenog reciklata i projekat proizvodnje gumenog granulata preradom starih guma. Ugovor o kreditu za standardni program od 2,5 miliona evra, realizovan je u avgustu, a za program proizvodnje gotovih proizvoda od gumenog reciklata u decembru, na iznos od 0,9 miliona evra.

U junu je održana Godišnja Skupština akcionara.

Tokom 2009, sa organizacijom TAM – BAS, delom EBRD radilo se na restrukturiranju poslovanja hotela StarA.

U septembru, tržištu su predstavljeni novi Tigrovi brendovi ženske modne obuće „Maniera“ i dečije obuće „Brolly“.

U novembru, puštena je u rad fabrika Tehničke gume – standardni program na lokaciji Tigar III.

U decembru je zaključen ugovor o kupovini opreme, tehnologije, brendova i sertifikovanih grupa proizvoda, od gumenog reciklata danske firme Bilgutex.

Istog meseca, kupljeni su zemljište i zgrade preduzeća u stečaju Dragoš, što je omogućilo proširenje lokacije Tigar III, za dodatnih 6,8 ha i 28.000 m<sup>2</sup> industrijskog prostora.

U toku godine pušteni su u rad novi servisni objekti u Novom Sadu i Indiji i izvršena rekonstrukcija servisa u Pirotu, u okviru nacionalne servisne mreže „STOP & DRIVE“. Tokom godine otvorene su četiri specijalizovane prodavnice obuće iz lanca „Bottega“.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

#### **1.4. OSNOVNE KARAKTERISTIKE POSLOVNE POLITIKE TIGRA U 2009. GODINI**

##### **Obezbeđenje dugoročnog održivog razvoja**

U 2009. godini realizovana je u celini odluka o potpunom izlasku Tigar a.d. iz programa guma, koja je bazirana na proceni da, od početka devedesetih, visok nivo globalizacije u proizvodnji guma dovodi do koncentracije ukupne svetske proizvodnje kod vodećih proizvođača, i da dalji uspešan razvoj ne samo programa guma, već i ostalih programa ključno zavisi od realizacije ove transakcije. Sredstva obezbeđena kroz ovu transakciju u periodu 2007-2009 korišćena su za intenzivno investiranje i stabilizaciju obrtnog kapitala, ali su bila i svojevrsna garancija za potencijalne kreditore, kako banke tako i međunarodne finansijske organizacije, što je omogućilo ne samo kompletno restrukturiranje i modernizaciju sistema, nego i prevazilaženje posledica ekonomske krize. Bez uspešne realizacije ove transakcije, opstanak celog sistema bi realno bio doveden u pitanje.

##### **Realizacija investicionih planova**

Za razliku od većine kompanija koje su u uslovima ekonomske krize u potpunosti zaustavile ili svele nivo investiranja na minimum, Tigar je nastavio sa realizacijom plana investicija, jer nije postojala mogućnost da se celovit investicioni paket, koji je podrazumevao gašenje industrijskih pogona na starim lokacijama i njihovo prebacivanje na industrijsku lokaciju Tigar III, zaustavi bez velikih posledica na poslovanje i Tigar u celini .

Isplata druge rate dugoročnog investicionog kredita DEG-a za program obuće, omogućila je da se fizička implementacija investicionog programa obuće realizuje u potpunosti, u skladu sa planom.

Za razliku od programa obuće, zbog krize u toku prvog kvartala, javio se problem finansiranja ukupnog projekta Tehničke gume, koji je uključivao ne samo restrukturiranje i modernizaciju postojećih programa, nego i puštanje u rad fabrike za proizvodnju gumenog granulata preradom starih guma i pogona za proizvodnju gotovih proizvoda od gumenog granulata. S obzirom na realnu procenu da konstrukciju finansiranja za ovakav investicioni paket nije realno realizovati u toku godine sa Evropskom bankom za obnovu i razvoj , investicija je, u skladu sa usvojenom politikom, podeljena u tri faze. Prva faza podrazumevala je puštanje u rad fabrike za standardni program na lokaciji Tigar III. Druga faza -puštanje u rad fabrike za proizvodnju gotovih proizvoda od gumenog granulata, a treća-izgradnju fabrike za reciklažu starih guma. Finansijska konstrukcija za prve dve investicione faze realizovana je sa HIPO bankom u 2009, dok je treća faza pomerena za 2010. godinu i zavisi od mogućnosti zatvaranja konstrukcije finansiranja. S obzirom na sve promene u vezi sa finansiranjem, prve dve faze kasnile su u proseku šest meseci, što je uzrokovalo poslovanje sa gubitkom u ovom programu.

Razvoj maloprodajne mreže finansiran je iz internog keša, a s obzirom na značaj lokacije, plan je realizovan zavisno od raspoloživih lokacija.

Politika investiranja nije predviđala veće investicije u delu uslužnih programa.

##### **Ulaganja u istraživanje i razvoj**

Imajući u vidu značaj povećanja obima proizvodnje i realizacije za ukupan uspeh programa obuće, prioritet u razvojnim planovima dat je razvoju proizvoda za OFF TAKE kupce, kako postojeće, tako i nove, dok su aktivnosti na razvoju sopstvenih proizvoda stavljeni u drugi prioritet i, osim u delu modnog i dečijeg programa, prebačeni u 2010. godinu.





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

U periodu restrukturiranja osnovnih programa, u delu Tehničke gume, ukinuta je proizvodnja grupa proizvoda kao što su na primer protektorski kaiševi, zato što su zahtevali veće razvojne aktivnosti, a tržišna pozicija nije garantovala značajniji povraćaj investicije. U tom programu nastavljeno je sa razvojem proizvoda najčešće po konkretnim zahtevima kupca. 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, gde spada i potencijalna visokoserijska proizvodnja za Fiatove potrebe, ali i za druge svetske proizvođače. Navedeni potencijalni poslovi nisu uneti u planove prodaje i proizvodnje za naredni planski period, jer konkretni aranžmani nisu zaključeni do momenta izrade plana, pa će zavisno od dinamike zaključenja poslova biti uključivani u posebne progres planove.

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 - Ostala namena. 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 važećim regulativama, 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 razvila alternative svojih najznačajnijih proizvoda.

### **Nastup na tržištu roba i usluga**

U cilju postizanja potrebnog obima, u programu obuće orijentacija je bila na OFF TAKE kupcima u izvozu i postojećoj mreži većih i srednjih kupaca na domaćem tržištu. Kroz lanac Bottega promovisana je nova kolekcija Maniera. Modna kolekcija nuđena je i preko drugih kupaca koji imaju mrežu prodavnica u Srbiji. S obzirom na to da je tržištu prvi put prezentovana, nije bilo vremena za organizaciju prodaje većem broju kupaca u zemlji i regionu, a potpuno je izostala ponuda tržištu Unije, koja je ostavljena za 2010. godinu.

U programu tehničke gume, zbog situacije u industrijskom delu, nije bilo moguće realizovati bilo koje značajnije aktivnosti koje su u vezi sa nastupom na tržištu.

Hemijski program bio je takođe usmeren na poznate veće kupce, i na uvećanje izvoza za okolne zemlje, uključujući Grčku.

U delu servisne mreže, najviše je urađeno na približavanju krajnjim korisnicima razvojem i promovisanjem mreže servisa.

### **Ljudski resursi**

Osnovna politika u delu ljudskih resursa bila je ne povećavati broj zaposlenih, bez obzira na planirane promene strukture zaposlenih, selektivan prijem i stalnu obuku.

### **Politika finansiranja**

Zbog promene uslova poslovanja i finansiranja, izazvanih ekonomskom krizom, kompanija je bila u poziciji da se u delu finansiranja investicija okrene prema komercijalnim bankama. U delu obezbeđenja likvidnosti i finansiranja trajnih obrtnih sredstava, kao preovlađujući model, prihvaćeno je kratkoročno finansiranje pod subvencionisanim uslovima, kad je to bilo moguće. Kompanija je bila u



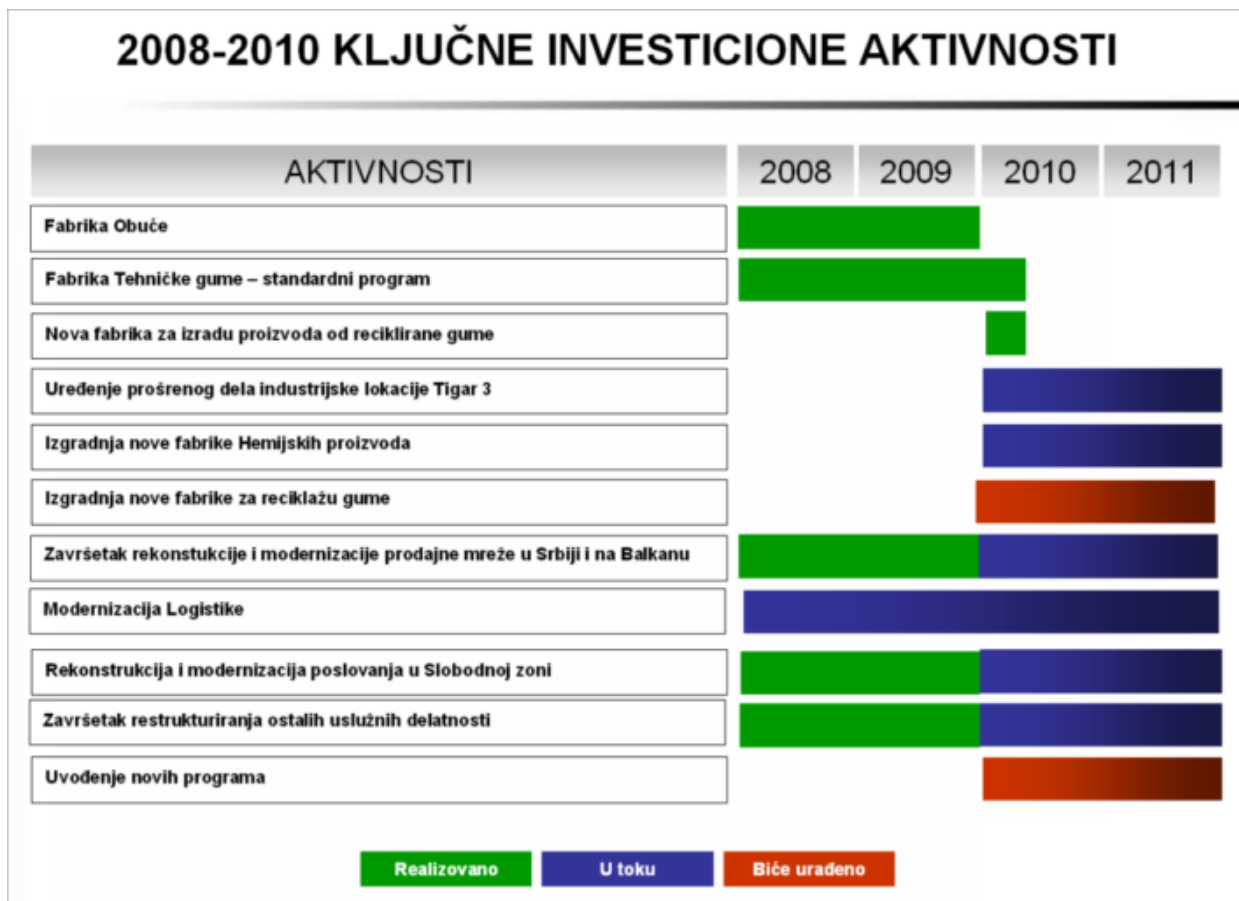


**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

Pregled statusa investicionih aktivnosti je sledeći:



U toku 2009. godine izvršena su sledeća ulaganja u infrastrukturne investicije:

u 000 RSD	Nabavka osnovnih sredstava I-XII 2009
Tigar Tehnička guma	308,958
Tigar Hemijski proizvodi	743
Tigar Obuća	99,408
Tigar Trade	97,425
Uslužne delatnosti	21,199
Holding	130,513
<b>Ukupno</b>	<b>658,246</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

## 1.6. POSLOVNO OKRUŽENJE

Poslovno okruženje u 2009. godini karakterisala je globalna svetska finansijska kriza, koja je imala drastičan negativan uticaj na ekonomiju. U 2009. godini kriza je zahvatila Srbiju, a njen uticaj manifestovao se pre svega kroz slabljenje dinara u odnosu na evro, opadanje poslovnih aktivnosti i otežan priliv kapitala iz inostranstva, kao i kroz pad BDP, smanjenje industrijske proizvodnje i građevinskih aktivnosti, investicija i prometa roba.

Finansijski sektor ostao je stabilan, dok su kretanja u realnom sektoru bila praćena izrazito negativnim trendovima. Industrijska proizvodnja smanjena je za 12,1 %, pre svega kao posledica nepovoljnih kretanja u prerađivačkoj industriji, gde je zabeležen pad proizvodne aktivnosti od 15,8 %. Promet roba u trgovinama opao je nominalno za 5,4 %, dok je realan pad značajno niži kao posledica pada kupovne moći. Obim poslovne aktivnosti u građevinarstvu bio je manji za 19%. Fizički obim saobraćaja smanjen je za 14,9 %, s tim što je najnepovoljniji rezultat u teretnom saobraćaju, gde je pad iznosio čak 22,9 %. Kao posledica ukupnog pada poslovnih aktivnosti došlo je do smanjenja izvoza 24% i uvoza za 31,9 %. Glavna izvozna tržišta Srbije bila su BiH, Nemačka i Republika Crna Gora. Najviše su se izvozili gvožđe i čelik, žitarice i proizvodi od žitarica, voće i povrće, obojeni metali i tekstil za vojne potrebe. U izvozu su bili najzastupljeniji nafta i naftini derivati, drumska vozila, prirodni gas, električne mašine i aparati, kao i industrijske mašine za opštu upotrebu. U 2009. ostvarena je relativna stabilnost cena, tekući rast cena potrošačkih proizvoda iznosio je 6,6 %, dok je prosečan godišnji rast u odnosu na 2008. bio 8,4 %, ali je zabeležena stopa inflacije ipak bila najviša u regionu. Stopa nezaposlenosti po metodologiji ILO iznosila je 17,4 %, dok je na kraju 2008. godine bila 14,4 %. „Izgubljeno je,“ oko 110 hiljada radnih mesta. Prosečna zarada u Srbiji u periodu januar-december 2009. godine bila je veća za 8,8 % u odnosu na 2008. godinu. Početkom decembra radilo je 1.889 000 lica. Prosečna isplaćena zarada u 2009. bila je 31.733 dinara, dok je sa porezima i doprinosima iznosila 44.147. Posmatrano po delatnostima, najveću zaradu imali su zaposleni u finansijskom posredovanju -138.291, dok su najnižu imali zaposleni u proizvodnji odevnih predmeta 19.044. U decembru je, kao i ranijih godina, došlo do rasta zarada, tako da je u tom mesecu prosečna zarada iznosila 36.789 neto, a sa porezima i doprinosima 51.115. Zbog kretanja kursa, izraženo u evrima, zarade u decembru bile su 384 evra u proseku, dok su u istom mesecu 2008. iznosile 435 evra.

Monetarna politika bila je manje restriktivna. Referentna kamatna stopa je od 18 %, koliko je iznosila u decembru 2008. pala na 9,50 % u decembru 2009. godine. Dinarski primarni novac na kraju decembra 2009. iznosio je 254mlrd, dok je gotov novac u opticaju iznosio 95,5 mlrd. Rezerve banaka su smanjenje kao posledica promene politike NB u pogledu obavezne rezerve. Ukupni plasmani banaka, na kraju decembra, iznosili su 1299 mlrd, s tim što je prema privredi plasirano 849 mlrd, a prema stanovništvu 418 mlrd. U odnosu na decembar zabeležen je nominalni rast, ali je posmatrano u evrima rast značajno niži. U 2009. godine banke su i pored smanjenja referentne kamatne stope, usled smanjenja rizika, najviše ulagale u hartije NB Srbije.

U toku 2009. došlo je do smanjenja aktivnih kamatnih stopa sa 18,11% u decembru 2008. na 11,25 % u decembru 2009, a istovremeno su pasivne kamatne stope na depozite smanjene sa 7,23 % na 5,06 %. Veoma visoke kamatne stope, posebno u uslovima ekonomske krize, veoma su nepovoljno uticale na razvojno i tekuće poslovanje privrede.

Vrednost dinara najviše je opala u odnosu na funtu 15,3 % i švajcarski franak 7,8 %, dok je dinar prema evru depresirao za 7,6 %. Ovakva kretanja kursa, uz domaću stopu inflacije od 6,6 %, niže stope inflacije u evro zoni od 0,9% i SAD od 2,6 %, uslovile su depresijaciju realnog efektivnog kursa dinara od 2,3 %. Krajem 2009. ukupne devizne rezerve iznosile su 10.602 miliona evra i bile su veće za 29,4 %, nego na kraju 2008. godine, s tim što je 782 mil evra povećanja došlo iz kredita MMF-a.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

Devizne rezerve pokrivaju 9 meseci uzvoza i oko 41,5% novčane mase. NB je intervenisala sa 551 mil evra, u prva dva meseca 2009. godine, kada je došlo do rasta kursa sa 89,5 na 96,3 dinara, za evro. Kada se kurs u toku godine stabilizovao u rasponu od 92,5 do 95,4 NB više nije intervenisala. U četvrtom tromesečju, posebno u decembru, dinar je počeo značajno da slabi, pa ni intervencije NB nisu mogle da spreče depresijaciju. Pozitivan trend bio je i kod devizne štednje, tako da je u novembru 2009. štednja bila na rekordno visokom nivou od 6.133 mlrd evra.

U 2009. ostvaren je budžetski deficit od 93,8 mlrd dinara, što je bilo dvostruko više nego u 2008. godini.

Ostvareni privatizacioni efekti bili su relativno skromni, privatizovano je 95 društvenih preduzeća, ostvaren je prihod od 80,6 mil evra i ugovorena vrednost investicija od 42,8 miliona. Neto priliv stranih direktnih investicija iznosio je 1.112,5 miliona i bio je niži od 2008, kada je iznosio 1.812,8 mil evra. Najviši priliv ostvaren je prodajom 51% NIS-a. Pored svetske krize, na nivo investiranja uticale su i nepovoljne procene kvaliteta privrednog ambijenta. Prema ocenama Svetske banke, u pogledu uslova poslovanja, Srbija se nalazi na 94. mestu od 181 zemlje.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

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

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

**Struktura proizvodnog i prodajnog programa u 2009. bila je sledeća :**

#### **Program obuće**

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

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

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

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

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

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

#### **Program Tehničke gume**

*Proizvodi od presovane gume.* Ovi proizvodi poseduju izuzetnu izdržljivost, trajnost i savitljivost. Tigar Tehnička guma radi proizvode od presovane gume za različite vrste industrije, građevinarstvo, saobraćajnu infrastrukturu i namensku proizvodnju. Ova grupa proizvoda obuhvata i gumiranje metalnih delova kupaca (cevi, ventile i sl.),

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





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

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

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

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

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

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

### **Program Hemijskih proizvoda**

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

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

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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

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

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

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

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

### **Komplementarni programi**

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

Gume i ostali proizvodi za vozila

Kroz prodajnu mrežu komercijalnih preduzeća vrši 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 „Trayal“. Od komplementarnog programa za vozila zastupljena su ulja, akumulatori, auto-kozmetika, auspusi i slično, domaćih i ino dobavljača.

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





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

**U Tigrovoj prodajno – servisnoj mreži STOP & DRIVE u 2009. nuđene su sledeće vrste usluga:**

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

*Automehaničarske 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 servisa, mreža raspolaže i mobilnim servisima opremljenim za rad na terenu. Kao kompletna servisno – vulkanizerska radionica, mobilni servisi namenjeni su prevashodno za servisiranje korisnika koji na jednom mestu imaju više vozila, kao i za intervencije na putevima.

**Ostale usluge**

Pored proizvodnih programa Tigrovih fabrika i navedenih komplementarnih programa, u zemlji posluju zavisna preduzeća iz oblasti usluga, koja doprinose osnovnim delatnostima koprporacije i pružaju kvalitetne usluge, kako Društvu, tako i lokalnom okruženju i to:

- 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 i Opština Pirot. Slobodna zona Pirot nalazi se u sklopu pirotske industrijske zone, na 17ha 46a i 29 m<sup>2</sup> infrastrukturno opremljenog zemljišta, a režim SZ je na 65ha 21a 26m<sup>2</sup>, sa sopstvenim kolosekom i 150 telefonskih linija. U Slobodnoj zoni Pirot trenutno posluje 66 preduzeća, od čega 46 inostranih. Pored poreskih i ostalih pogodnosti, preduzeća unutar zone kvalifikuju se za subvencije za uređenje građevinskog zemljišta. U Srbiji, ovi povoljni uslovi sada postoje samo u Slobodnoj zoni Pirot, gde se mogu ostvariti 25% niži troškovi poslovanja nego na drugim lokacijama u zemlji.
- Transport, koji pruža sve vrste usluga drumskog prevoza, uključujući i domaću i međunarodnu špediciju, zatim usluge ugovorenog ili poverenog međugradskog transporta roba, kao i usluge održavanja vozila.
- Proizvodnja hrane za interne potrebe Tigar a.d. i Tigar Tyres-a, ali i za eksterno tržište, kao i usluge smeštaja i ugostiteljske usluge turistima, poslovnim ljudima, delegacijama, sportskim ekipama .
- Zaštitna radionica, koja je formirana da jednim delom angažuje radnike sa smanjenom radnom sposobnošću i koja se bavi sakupljanjem i preradom sekundarnih sirovina, ima perionicu i određene prateće aktivnosti.
- Delatnost u oblasti emitovanja radio i TV programa, telekomunikacija, istraživanja tržišta i anketiranja javnog mnjenja, kao i usluge ekonomske propagande, odnosa sa javnošću i izdavaštva.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

## 2.2. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA

U 2009. ostvareni su sledeći eksterni prihodi od prodaje roba i usluga po tržištima:

### - SRBIJA

<i>Neto prihodi od prodaje roba i proizvoda u Srbiji 000 din</i>	<b>2008.</b>	<b>2009.</b>	<b>Promena u odnosu na 2008.</b>
<b>Prodaja po grupama proizvoda</b>			
Putničke i poluteretne gume	331,098	346,232	5%
Teretne gume	70,461	59,839	-15%
Poljoprivredne gume i ostale gume	42,349	27,844	-34%
<b>Ukupni prihodi od prodaje guma</b>	<b>443,907</b>	<b>433,915</b>	<b>-2%</b>
<b>Unutrašnje gume</b>	<b>18,215</b>	<b>15,847</b>	<b>-13%</b>
<b>Obuća Tigar</b>	<b>801,730</b>	<b>1,039,679</b>	<b>30%</b>
- Domaće tržište	263,627	301,538	14%
- Izvoz	538,103	738,141	37%
<b>Obuća ostalih proizvođača</b>	<b>4,537</b>	<b>13,176</b>	<b>190%</b>
<b>Tehnička guma</b>	<b>329,626</b>	<b>185,073</b>	<b>-44%</b>
- Domaće tržište	277,508	132,515	
- Izvoz	52,118	29,993	
- Prodaja preko fabrike		22,564	
<b>Hemijski proizvodi</b>	<b>167,446</b>	<b>187,237</b>	<b>12%</b>
- Prodaja preko Trade	8,290	8,537	3%
- Domaće tržište – prodaja preko fabrike	130,282	127,641	-2%
- Izvoz - prodaja preko fabrike	28,874	51,059	77%
<b>Komplementarni proizvodi</b>	<b>28,201</b>	<b>27,415</b>	<b>-3%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,793,661</b>	<b>1,902,342</b>	<b>6%</b>

Podaci pokazuju da je prihod od prodaje obuće imao najveći trend rasta, što je logična posledica puštanja u rad novih proizvodnih kapaciteta. Rast prodaje manji je od očekivanog, iz sledećih ključnih razloga:

Na domaćem tržištu obim je smanjen zbog rizika naplate, a prodaja je realizovana samo kupcima kod kojih su postojala sredstva obezbeđenja plaćanja, što se pokazalo kao dobro, jer je više trgovačkih firmi otišlo u stečaj. U izvozu je situacija bila drugačija. Pošto je fabrika krenula sa normalnom proizvodnjom krajem 2008, standardni kupci su zbog neizvesnosti da li će fabrika startovati po planu, u toku 2008. godine, obezbedili alternativne izvore snabdevanja, a fabriци ostavili količine za koje su bili sigurni da ih može uraditi. Treba imati u vidu da se nabavka za narednu godinu planirala u periodu avgust-oktobar, kada fabrika još uvek nije imala normalnu proizvodnju. Kako je kriza jačala, kupci su smanjivali planirane količine i istovremeno je teret finansiranja zaliha preuzeo Tigar Trade. Kupci su umesto kvartalno naručivali mesec za mesec, a s obzirom na to da kod OFF TAKE proizvodnje nije moguće praviti velike zalihe, bilo je i problema u isporukama. Kad su u toku prvog kvartala, pre svega veliki kupci, razumeli kakvim kvalitetnim potencijalima fabrika raspolaže, krenuli su sa planovima za preseljenje proizvodnje sa drugih mesta, ali upravo zbog kvaliteta opreme u 90 % slučajeva su tražili izmene na artiklima koje su planirali da presele, da bi dobili nove, mnogo kvalitetnije proizvode nego



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

što su imali pre, što je oduzelo mnogo vremena i sredstava. Fabrika je komercijalizovala, ili je bilo u toku komercijalizacije, oko 100 novih proizvoda u 2009. godini.

Pošto je kriza usloвила pad obima, a kupci su imali ugovorenu proizvodnju, prebacivanje proizvodnje od drugih proizvođača u 2009. išlo je sporijim tempom nego što je planirano. Ovo je bila praksa i kod standardnih i kod novih kupaca. U 2009. cela grupa novih kupaca za koje smo planirali proizvodnju od avgusta 2009. nije imala ordine i proizvodnja za njih prebačena je za prvi i drugi kvartal 2010, što je značajno uticalo i na obim proizvodnje i na obim prodaje, pa logično i na finansijski rezultat. Zbog velikog obima razvojno-investicionih aktivnosti za OFF TAKE kupce kasnio je razvoj i industrijalizacija brendova u vlasništvu, što je imalo dodatni negativni efekat. Pozitivna strana celog procesa jeste to što je kroz pregovaračke i razvojne aktivnosti stvorena kvalitetna osnova za rast proizvodnje u 2010, kroz povećane količine za postojeće OFF TAKE kupce, uvođenje novih OFF TAKE kupaca i plasmana sopstvenih brendova.

Što se tiče programa Tehničke gume, s obzirom na to da je fabrika bila van normalnog proizvodnog procesa u periodu januar – novembar 2009. realizacija je bila značajno manja u odnosu na 2008. godinu, pre svega zato što prodaja nije imala ponudu zbog desortiranosti zaliha, koja se javila kao posledica nemogućnosti popunjavanja zaliha novom proizvodnjom. Pomeranje puštanja u rad fabrike Tehničke gume u osnovnom programu za četiri meseca i fabrike za proizvodnju gotovih proizvoda od gumenog reciklata za 6 meseci uticalo je na visok procenat podbačaja plana. Faktički, u 2009. izostala je prodaja dva programa, i to standardnog programa u periodu od deset meseci i programa za izradu gotovih proizvoda od gumenog reciklata potpuno, što je imalo izuzetan negativan efekat, kako na prodaju, tako i na ukupan rezultat. Da je prodaja Tehničke gume bila na nivou 2008. godine, ukupan prihod od prodaje bio bi veći ne za 6 %, nego za 15 %.

Fabrika HP ostvarila je rast od 12 %. Osnovni razlog za neostvarenje plana bio je nedostatak obrtnih sredstava za finansiranje proizvodnje i za domaće tržište i za izvoz, s obzirom na duže rokove naplate potraživanja, posebno od putne industrije.

Komplementarni program prodavan je najvećim delom kroz maloprodaju, što je uticalo na smanjenje obima prodaje, ali i rast marže. Najveći procenat učešća u prihodu od prodaje, kada su u pitanju programi koji nisu iz proizvodnog asortimana Tigrovih fabrika, ima program guma. U ovom programu ostvaren je prihod od prodaje na nivou prethodne godine, pre svega iz razloga smanjene prodaje teretnog programa, što je posledica ukupnog pada teretnog saobraćaja, kao i kod poljoprivrednog programa, gde je razlog smanjenja prodaje bio nedostatak guma.

Nedostatak svih tipova guma, posebno u novembru i decembru, uticao je da prihod od prodaje bude manji nego što je po zahtevima kupaca realno bilo moguće. Pozitivan trend u prodaji ovog programa predstavlja rast prodaje krajnjim korisnicima sa 74 % u 2008, na 97% -2009.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

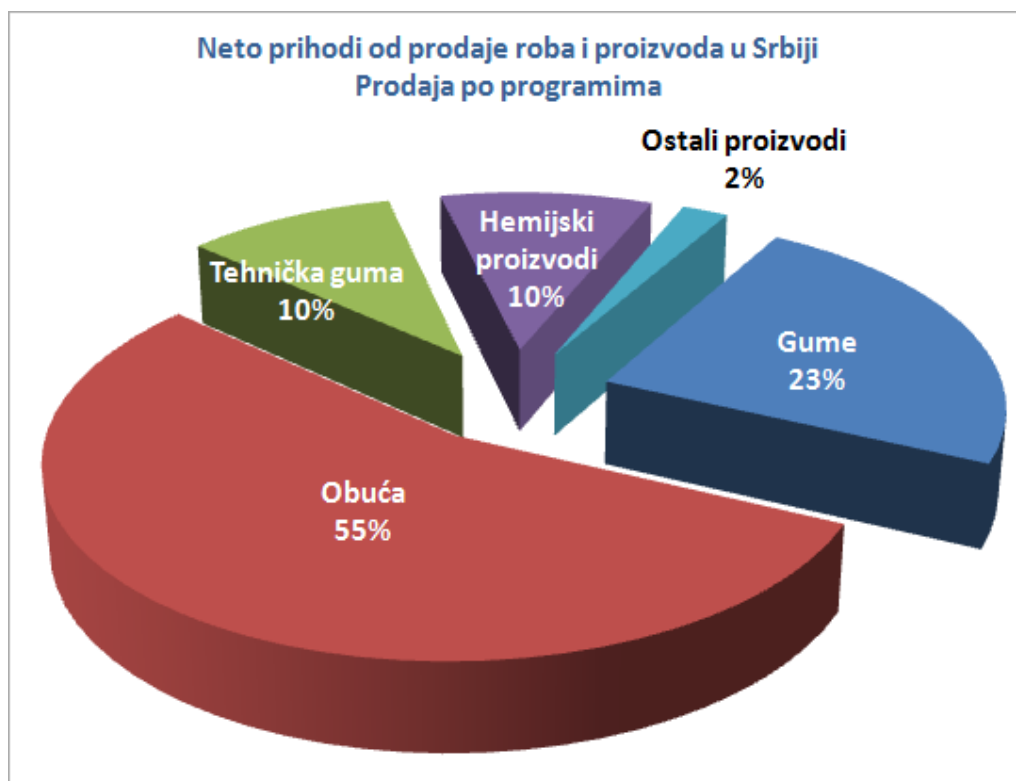
Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

Ukupna struktura prodaje roba i proizvoda po programima u Srbiji je sledeća :

<i>Neto prihodi od prodaje roba i proizvoda u Srbiji 000 din</i>	<i>2008.</i>	<i>2009.</i>	<i>Promena u odnosu na 2008.</i>
<b>Prodaja po programima</b>			
Gume	462,122	449,762	-3%
Obuća	801,730	1,039,679	30%
Tehnička guma	329,626	185,073	-44%
Hemijski proizvodi	167,446	187,237	12%
Ostali proizvodi	32,738	40,591	24%
<b>TOTAL, PRODAJA PROIZVODA I ROBA U SRBIJI I IZ SRBIJE</b>	<b>1,793,661</b>	<b>1,902,342</b>	<b>6%</b>

Procentualno učešće programa u neto eksternim prihodima od prodaje u Srbiji je sledeće:



Podaci pokazuju da je u 2009. najveći prihod u Srbiji i iz Srbije ostvaren od prodaje obuće, s tim što je na visok procenat rasta ovog programa uticala činjenica da je program tehničke gume značajno ispod po performansama, tako da će se taj odnos menjati u narednim godinama.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

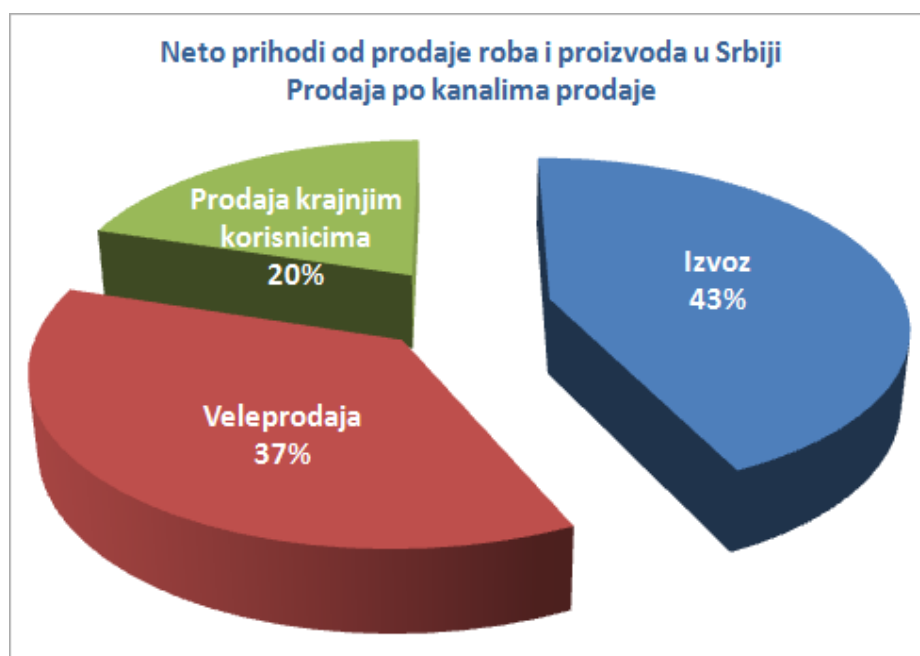
**IZ.P. 09/04**

Ukupna struktura prodaje roba i proizvoda po kanalima prodaje u Srbiji je sledeća :

<i>Neto prihodi od prodaje roba i proizvoda u Srbiji, 000 din</i>	<i>2008.</i>	<i>2009.</i>	<i>% učešća</i>
<b>Prodaja po kanalima prodaje</b>			
Izvoz	619,094	819,193	32%
Veleprodaja	840,540	699,931	-17%
Prodaja krajnjim korisnicima	334,027	383,217	15%
<b>TOTAL, PRODAJA PROIZVODA I ROBA U SRBIJI I IZ SRBIJE</b>	<b>1,793,661</b>	<b>1,902,342</b>	<b>6%</b>

Rast prodaje krajnjim korisnicima ima značajan pozitivan efekat na ostvarenu razliku u ceni i ima za rezultat rast broja kupaca u kategoriji srednjih i manjih kupaca, koji daju stabilnost ukupnoj prodaji, s tim da se baza kupaca mora dalje širiti, kao i ponuda proizvoda, kako bi se ostvario zadovoljavajući prihod.

Procentualno učešće po kanalima prodaje, u neto eksternim prihodima od prodaje u Srbiji je sledeće:





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

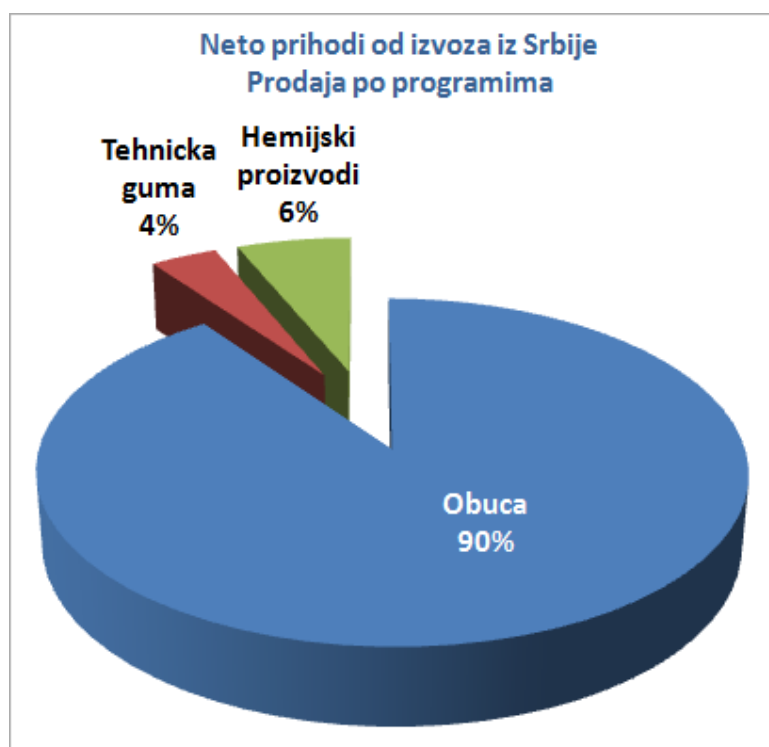
**IZ.P. 09/04**

Ukupna struktura prodaje proizvoda u izvozu po programima iz Srbije je sledeća :

<i>Neto prihodi od izvoza iz Srbije, 000 din</i>	<i>2008.</i>	<i>2009.</i>	<i>Promena u odnosu na 2008.</i>
<b>Prodaja po programima</b>			
Obuća	538,103	738,141	37%
Tehnička guma	52,118	29,993	-42%
Hemijski proizvodi	28,874	51,059	77%
<b>TOTAL, IZVOZ</b>	<b>619,094</b>	<b>819,193</b>	<b>32%</b>

Program obuće dominantan je u izvozu, što je posledica činjenice da je ovaj program bio izvozno orijentisan u prethodnim godinama, a da su ostali programi bili orijentisani pre svega na domaće tržište i ex jugoslovenske republike.

Procentualno učešće po programima, u neto eksternim prihodima od prodaje, u Srbiji je sledeće:





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

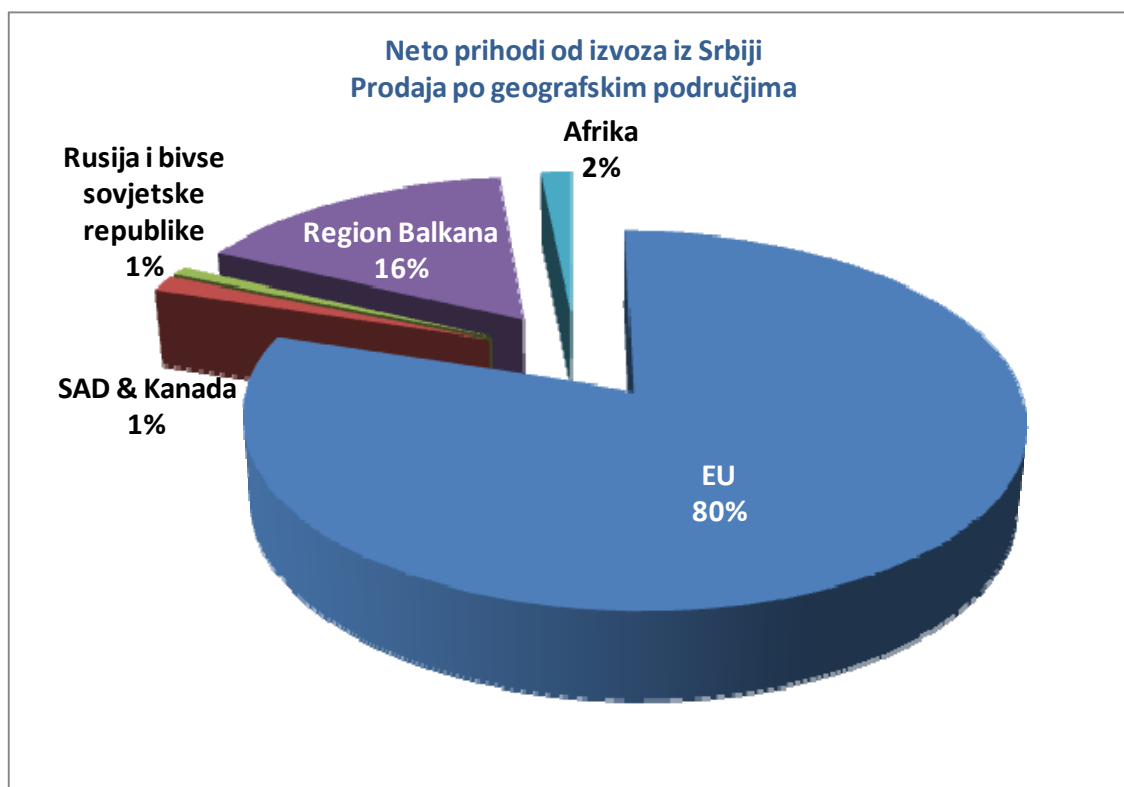
**IZ.P. 09/04**

Ukupna struktura prodaje proizvoda u izvozu iz Srbije je sledeća :

<i>Neto prihodi od izvoza iz Srbije 000 din</i>			
<i>Po geografskim područjima</i>	<i>2008.</i>	<i>2009.</i>	<i>Promena u odnosu na 2008.</i>
<b>Prodaja po geografskim područjima</b>			
EU	461,898	655,186	42%
SAD & Kanada	0	11,649	
Rusija i bivše sovjetske republike	9,851	6,594	-33%
Region Balkana	133,457	132,724	-1%
Afrika	13,889	13,040	-6%
<b>TOTAL, IZVOZ</b>	<b>619,094</b>	<b>819,193</b>	<b>32%</b>

EU je bila dominantno izvozno tržište, što je bila situacija i u svim prethodnim godinama. Tržište Kanade i Amerike je inicijalno pokrenuto i kroz dugoročni razvojni projekat sa STC treba da bude razvijano u narednom periodu. U 2009. godini izvršena je sertifikacija fabrike i proizvoda iz zaštitnog programa za izvoz u Rusiju, od 2010. godine. U 2009. bio je planiran izvoz vatrogasne čizme za Rusiju, ali zbog poništavanja i ponavljanja tendera i ovaj izvozni posao je pomeren za 2010. godinu. Najveći izvoz u regionu Balkana ostvaren je preko Tigrovih trgovačkih preduzeća, ali je i proširena lista kupaca, posebno u Sloveniji i to najvećim delom za modni program.

Procentualno učešće po tržištima u izvozu je sledeće :





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

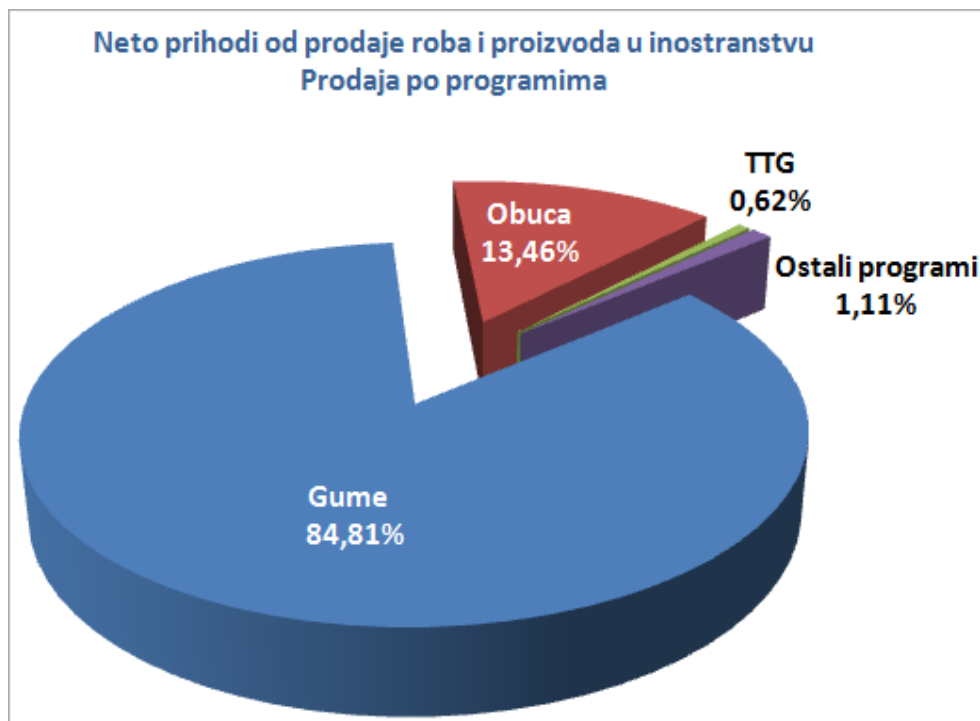
**PREDUZEĆA U INOSTRANSTVU**

Ukupna struktura prodaje roba i proizvoda po programima preko preduzeća u inostranstvu je sledeća :

<i>Neto prihodi od prodaje</i>			
<i>roba i proizvoda preduzeća u inostranstvu 000 din</i>	<b>2008.</b>	<b>2009.</b>	<b>Promena u odnosu na 2008.</b>
<b>Prodaja po programima</b>			
Gume	923,843	809,410	-12%
Obuća	98,467	128,419	30%
TTG	4,483	5,937	32%
Ostali programi	15,319	10,579	-31%
<b>TOTAL, PRODAJA PROIZVODA I ROBA PREKO PREDUZEĆA U INOSTRANSTVU</b>	<b>1,042,111</b>	<b>954,346</b>	<b>-8%</b>
* Tigar Europe 50%			

Tigrova preduzeća u inostranstvu, izuzev Tigar Americas, prodavala su u najvećem procentu gume Tigar brend, što je dugogodišnja praksa. Sva preduzeća imaju u svom prodajnom asortimanu i realizaciju obuće, dok je realizacija ostalih programa, uključujući Tehničku gumu minimalna. Najveća prodaja ostvarena je preko preduzeća Tigar Europe, s tim što je nivo realizacije ovog preduzeća mogao da bude i veći, da je isporuka guma od strane Tigar Tyres bila više usklađena sa orderima.

Procentualno učešće programa u neto eksternim prihodima od prodaje preduzeća u inostranstvu je sledeće:







**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

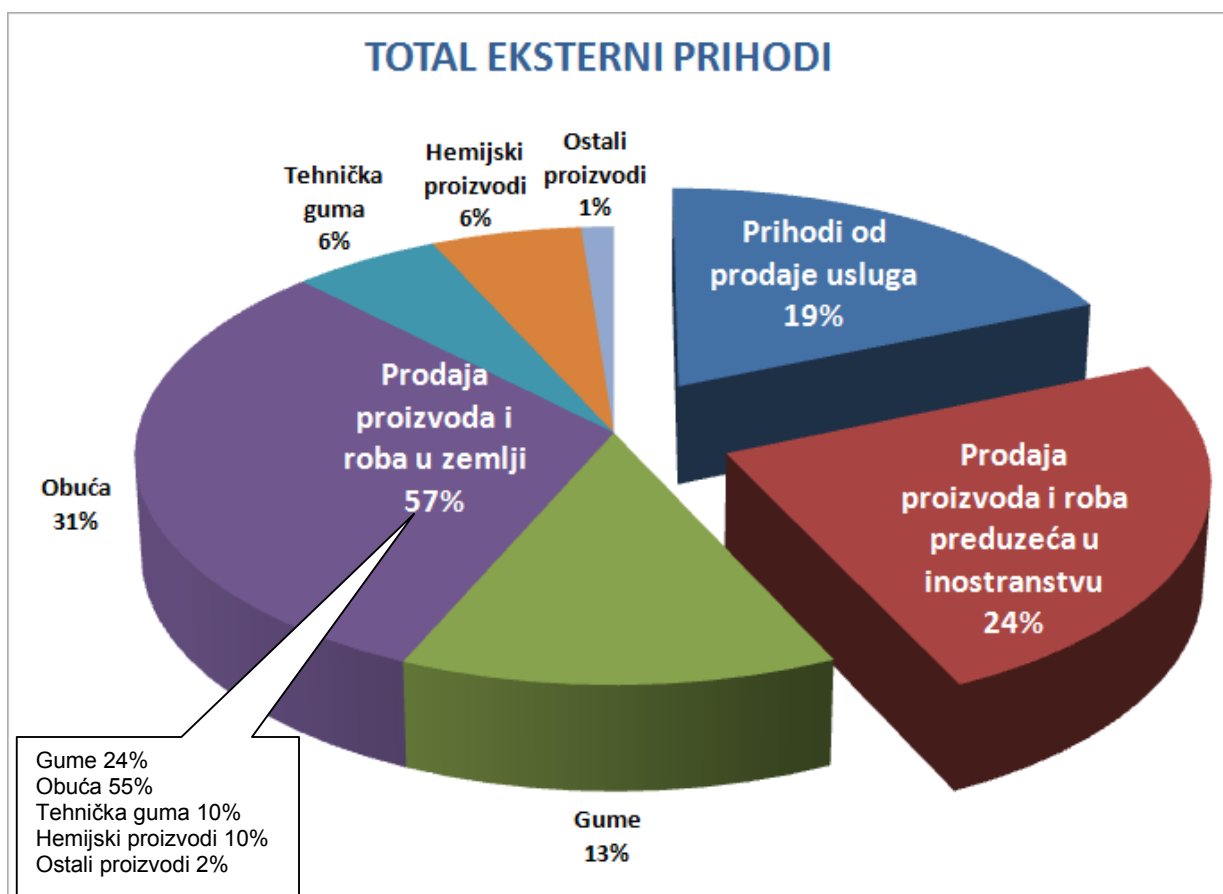
Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

**TOTAL EKSTERNI PRIHODI, UKLJUČUJUĆI I PRIHODE OD PRODAJE ROBA PREKO PREDUZEĆA U INOSTRANSTVU I PRIHODE OD EKSTERNIH USLUGA**

000 din	2008.	2009.	Promena u odnosu na 2008.
<b>TOTAL –PRODAJA ROBA PREDUZEĆA U INOSTRANSTVU, roba bez prodaje proizvoda Tigrovih fabrika u zemlji</b>	939,162	819,990	-13%
<i>* Prodaja uključuje 50% prodaje Tigar Europe</i>			
<b>TOTAL PRODAJA EKSTERNA PRODAJA PROIZVODA I ROBA U ZEMLJI I INOSTRANSTVU</b>	2,732,823	2,722,331	0%
<b>TOTAL Prihodi od usluga servisa' STOP &amp; DRIVE „</b>	14,717	23,779	62%
<b>TOTAL PRIHODI OD EKSTERNE PRODAJE PROIZVODA I ROBA</b>	2,747,540	2,746,110	0%
<b>Eksterni prihodi od ostalih usluga u zemlji</b>	579,331	598,797	3%
<b>TOTAL EKSTERNI PRIHODI</b>	3,326,872	3,344,907	1%

Ostvarena struktura ukupnih eksternih prihoda u 2009. je sledeća:



U 2009. najveći prihod ostvaren je prodajom guma, zbog visoke vrednosti realizacije, preko domaće prodajne mreže, Tigar Europe i balkanskih preduzeća. Nizak procenat kod Tehničke gume rezultat je zastoja u prodaji, zbog zastoja u proizvodnji u toku 2009, a ostvarenje uslužnih delatnosti kretalo se u granicama očekivanog.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

### 2.3. OSTVARENA PROIZVODNJA

Ostvarena proizvodnja u programu obuće zavisila je od tržišta, a u programu Tehničke gume od raspoloživosti kapaciteta.

Po programima ostvarena je sledeća proizvodnja, izraženo u tonama:

#### TIGAR OBUĆA

Proizvodnja tone	2008.	2009.	Promena u odnosu na 2008.
Obuća opšte namene (niska obuća)	330	366	11%
Gumene čizme za lov i ribolov	382	332	-13%
Sigurnosne čizme	208	211	1%
Radničke čizme	848	851	0%
Kartonaža	22	14	
Modna		44	
Dečija		51	
<b>TOTAL</b>	<b>1,790</b>	<b>1,870</b>	<b>4%</b>

#### PROGRAM TEHNIČKE GUME

Proizvodnja u tonama	2008.	2009.	Promena u odnosu na 2008.
Valjara - EXTERNA	1,406	210	-85%
Presovani proizvodi	284	62	-78%
Profil i cevi	319	179	-44%
Sportski program	77	17	-78%
Industrijsko gumiranje	68	21	-68%
Reciklaža otpadne gume	0	0	
Gotovi proizvodi od reciklata	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>2,153</b>	<b>489</b>	<b>-77%</b>

#### PROGRAM HEMIJSKIH PROIZVODA

##### Proizvodnja u tonama

Proizvodnja u tonama	2008.	2009.	% 2009/2008
Proizvodi za rudarstvo	50	41	-19%
Boje za puteve	525	921	76%
Proizvodi za železnicu	25	13	-47%
Proizvodi za metaloprerađivačku industriju	60	74	24%
Proizvodi za građevinarstvo-podovi	22	13	-42%
Široka potrošnja	195	144	-26%
Interna proizvodnja	123	110	-10%
<b>TOTAL</b>	<b>999</b>	<b>1,315</b>	<b>32%</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

### 3. KLJUČNI OSTVARENI FINANSIJSKI POKAZATELJI ZA 2009.

#### 3.1. MATIČNO PREDUZEĆE TIGAR AD

Promene na kapitalu (000 RSD) nekonsolidovani	31. Decembar 2008. (auditovani)	31. Decembar 2009.
Stanje na početku godine	2,685,839	2,736,793
Dobit tekućeg perioda	168,103	113,682
Izdavanja za dividende	-104,911	-56,709
Ostalo	-12,238	17,641
Stanje na kraju godine	2,736,793	2,811,407

Učešće u kapitalu (000 RSD) Nekonsolidovani	31. Decembar 2008. (auditovani)	31. Decembar 2009.
Povezanih pravnih lica	2,189,976	2,113,995
Banaka	137	89
Drugih pravnih lica	19	64
Ispravka	14,572	14,572
<b>Ukupno</b>	<b>2,175,560</b>	<b>2,099,576</b>

Nekonsolidovani finansijski podaci Tigar a.d. u hiljadama dinara	Ostv. I-XII 2008. (auditovani)	Ostv. I-XII 2009.	% promene
Ukupna aktiva	4,079,756	3,997,793	-2%
Kapital	2,736,793	2,811,407	3%
Ukupni prihodi	1,619,929	1,116,252	-31%
EBIT	297,450	249,797	-16%
EBITDA	312,081	268,188	-14%
Neto prihod	168,103	113,682	-32%
<u>Značajni pokazatelji poslovanja</u>			
Prinos na ukupni kapital	6.14%	4.04%	-34%
Neto prinos na sopstveni kapital	8.15%	5.51%	-32%
Stepen zaduženosti	0.33	0.29	-10%
<u>Racia likvidnosti i solventnosti</u>			
Racio tekuće likvidnosti	1.07	1.21	13%
Strogi racio likvidnosti	1.04	1.18	13%
<u>Racia</u>			
ROE	6.14%	4.04%	-34%
ROA	4.12%	2.84%	-31%
Neto profit/ukupan prihod	10.38%	10.18%	-2%



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

### 3.2. KLJUČNI FINANSIJSKI REZULTATI ZAVISNIH PREDUZEĆA

<b>TIGAR</b>		
<b>TIGAR AD</b> Kapital: 2.811.407 Ukupan prihod: 1.116.252 EBITDA: 268.188 <i>(000 RSD)</i>		
<b>PROIZVODNI ENTITETI</b>	<b>KOMERCIJALNI ENTITETI</b>	<b>USLUŽNI ENTITETI</b>
<b>TIGAR OBUČA</b> Kapital: 853.427 Ukupan prihod: 1.277.392 EBITDA: 91.691 <i>(000 RSD)</i>	<b>TIGAR TRADE</b> Kapital: 209.850 Ukupan prihod: 2.345.519 EBITDA: 75.452 <i>(000 RSD)</i>	<b>SLOBODNA ZONA PIROT</b> Kapital: 138.156 Ukupan prihod: 62.185 EBITDA: 11.541 <i>(000 RSD)</i>
<b>TIGAR TEHNIČKA GUMA</b> Kapital: 330.415 Ukupan prihod: 252.313 EBITDA: -60.112 <i>(000 RSD)</i>	<b>TIGAR MONTENEGRO</b> Kapital: 93 Ukupan prihod: 718 EBITDA: 23 <i>(000 EUR)</i>	<b>TIGAR POSLOVNI SERVIS</b> Kapital: 96.228 Ukupan prihod: 298.861 EBITDA: 20.043 <i>(000 RSD)</i>
<b>TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI</b> Kapital: 97.650 Ukupan prihod: 278.976 EBITDA: 32.187 <i>(000 RSD)</i>	<b>TIGAR PARTNER</b> Kapital: 17.626 Ukupan prihod: 45.032 EBITDA: -372 <i>(000 DEN)</i>	<b>HOTEL STARA</b> Kapital: 70.442 Ukupan prihod: 21.089 EBITDA: 715 <i>(000 RSD)</i>
	<b>TIGAR TRADE Banja Luka</b> Kapital: 485 Ukupan prihod: 2.603 EBITDA: 27 <i>(000 KM)</i>	<b>TIGAR TOURS</b> Kapital: 9.518 Ukupan prihod: 5.840 EBITDA: 702 <i>(000 RSD)</i>
	<b>TIGAR EUROPE</b> Kapital: 2.582 Ukupan prihod: 13.035 EBITDA: 322 <i>(000 GBP)</i>	<b>TIGAR INTER RISK</b> Kapital: 1.639 Ukupan prihod: 4.075 EBITDA: -107 <i>(000 RSD)</i>
	<b>TIGAR AMERICAS</b> Kapital: 429 Ukupan prihod: 566 EBITDA: -37 <i>(000 USD)</i>	<b>TIGAR OBEZBEĐENJE</b> Kapital: 13.764 Ukupan prihod: 73.134 EBITDA: 3.691 <i>(000 RSD)</i>
		<b>TIGAR ZAŠTITNA RADIONICA</b> Kapital: 8.567 Ukupan prihod: 54.615 EBITDA: 13.458 <i>(000 RSD)</i>
		<b>TIGAR INCON</b> Kapital: 50.080 Ukupan prihod: 300.368 EBITDA: 25.780 <i>(000 RSD)</i>
		<b>PI KANAL</b> Kapital: 4.514 Ukupan prihod: 17.392 EBITDA: 2.242 <i>(000 RSD)</i>
		<b>DOM SPORTOVA</b> Kapital: 14.802 Ukupan prihod: 1.273 EBITDA: 15 <i>(000 RSD)</i>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

### 3.3. SEGMENTNI REZULTAT

Tigar ima 18 zavisnih preduzeća u kontrolnom vlasništvu, tri preduzeća u formi zajedničkog ulaganja i jedno ulaganje u Agenciju. Od ukupno 22 preduzeća, 17 je osnovano i posluje u zemlji, a pet u inostranstvu.

Preduzeća u sastavu Tigra obavljaju delatnosti iz oblasti:

- proizvodnje
- trgovine i
- usluga

**Finansijski rezultat po segmentima preduzeća u kontrolnom vlasništvu i JV  
za period I-XII 2009. godine**

\* U okviru uslužnih entiteta su uzeti i Pi canal i Dom sportova, čiji rezultati ne ulaze u konsolidaciju. Negativan rezultat kod proizvodnih preduzeća uslovljen je gubitkom preduzeća Tigar Tehnička guma, koje zbog kašnjenja investicija nije radilo deset meseci - od januara do novembra 2009, i koje je na kraju poslovne godine zabeležilo gubitak, izraženo u 000 dinara od -77.117, što znači da je taj program poslovao bez gubitka, rezultat bi bio u 000 dinara + 44.460.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

Bilans u hiljadama RSD	uspeha	Tigar AD	Tigar Obuća	Tigar Tehn.guma	Tigar Hem.proizv.	Tigar Trade	Tigar Montenegro	Tigar Makedonija	Tigar Trade BiH	Tigar Americas	Tigar Europe	Tigar Incon	Tigar Zašt.rad.	Tigar Posl.servis	Tigar Obezbeđenje	Tigar Slob.zona	Hotel StarA	Tigar Tours	Tigar InterRisk	Dom sportova	Pi kanal
Ukupni prihodi		1,116,253	1,277,392	252,314	278,975	2,345,518	67,493	68,234	124,756	38,282	687,319	300,368	54,615	298,861	73,133	62,186	21,089	5,840	4,075	1,273	17,392
Ukupni rashodi		970,974	1,236,503	329,431	267,469	2,315,303	65,338	69,876	123,687	40,808	669,937	278,402	42,879	298,392	71,260	53,744	22,678	5,227	3,976	1,273	16,417
<b>Dobitak/Gubitak pre oprezivanja</b>		145,279	40,889	-77,117	11,507	30,216	2,154	-1,642	1,068	-2,526	17,382	21,966	11,736	469	1,873	8,442	-1,589	614	99	0	975
Poreski rashod perioda		30,148	1,853	0	1,594	1,069	226	82	114	0	3,807	1,197	384	341	122	261	0	19	19	0	53
Odloženi poreski rashodi perioda		1,449	3,218	1,462	0	512	0	0	0	0	0	149	0	0	0	11	24	4	0	0	0
Odloženi poreski prihodi perioda		0	0	0	192	0	0	0	0	0	0	0	59	194	43	0	0	0	1	0	3
<b>Neto Dobitak/Gubitak perioda</b>		113,682	35,817	-78,579	10,104	28,634	1,928	-1,723	954	-2,526	13,575	20,619	11,411	323	1,794	8,170	-1,613	591	81	0	925

Bilans stanja na dan 31.12.2009.godine u hiljadama RSD	Tigar AD	Tigar Obuća	Tigar Tehn.guma	Tigar Hem.proizv.	Tigar Trade	Tigar Montenegro	Tigar Makedonija	Tigar Trade BiH	Tigar Americas	Tigar Europe	Tigar Incon	Tigar Zašt.rad.	Tigar Posl.servis	Tigar Obezbeđenje	Tigar Slob.zona	Hotel StarA	Tigar Tours	Tigar InterRisk	Dom sportova	Pi kanal	
<b>Aktiva</b>																					
Stalna imovina	2,780,230	1,229,437	636,132	9,446	350,576	388	951	12,008	89	367	26,352	16,171	130,543	8,484	125,799	81,669	6,709	47	15,454	8,472	
Obrtna imovina	1,217,562	814,964	235,128	183,572	1,377,654	20,886	41,852	61,420	17,443	210,265	74,683	19,264	70,396	35,467	31,434	1,705	3,921	2,822	230	4,296	
Odložena poreska sredstva	-	-	-	787	-	-	-	-	16,960	-	-	84	-	164	12	29	-	-	-	-	
<b>Ukupna aktiva</b>	<b>3,997,792</b>	<b>2,044,401</b>	<b>871,259</b>	<b>193,806</b>	<b>1,728,231</b>	<b>21,274</b>	<b>42,803</b>	<b>73,428</b>	<b>34,492</b>	<b>210,632</b>	<b>101,034</b>	<b>35,520</b>	<b>200,938</b>	<b>44,115</b>	<b>157,245</b>	<b>83,403</b>	<b>10,630</b>	<b>2,869</b>	<b>15,684</b>	<b>12,768</b>	
Vanbilansna aktiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25,500	-	-	-	-	-	
<b>Pasiva</b>																					
Kapital	2,811,406	853,428	330,415	97,650	209,850	8,917	27,261	23,799	28,638	138,448	50,081	8,567	96,227	13,764	138,156	70,443	9,518	1,639	14,802	4,514	
Dugoročna rezervisanja i obaveze	180,571	701,950	270,366	3,043	28,503	-	-	(0)	-	-	5,883	2,061	30,313	2,809	2,634	367	181	257	-	-	
Kratkoročne obaveze	1,005,021	484,356	269,572	93,113	1,488,535	12,357	15,543	49,629	5,854	72,184	44,451	24,892	74,224	27,542	16,455	12,593	906	971	882	8,214	
Odložene poreske obaveze	794	4,668	907	-	1,343	-	-	-	-	-	619	-	175	-	-	-	25	2	-	40	
<b>Ukupna pasiva</b>	<b>3,997,792</b>	<b>2,044,401</b>	<b>871,259</b>	<b>193,806</b>	<b>1,728,231</b>	<b>21,274</b>	<b>42,803</b>	<b>73,429</b>	<b>34,492</b>	<b>210,632</b>	<b>101,034</b>	<b>35,520</b>	<b>200,938</b>	<b>44,115</b>	<b>157,245</b>	<b>83,403</b>	<b>10,630</b>	<b>2,869</b>	<b>15,684</b>	<b>12,768</b>	
Vanbilansna pasiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25,500	-	-	-	-	-	



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

**Finansijski rezultati po geografskim područjima (srazmerno učešću u kapitalu)**

Bilans uspeha u hiljadama RSD	Srbija	Balkan	EU+SAD	TOTAL
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>6,088,791</b>	<b>189,264</b>	<b>725,601</b>	<b>7,003,656</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>5,895,782</b>	<b>187,942</b>	<b>710,746</b>	<b>6,794,470</b>
<b>Dobitak/Gubitak pre oporezivanja</b>	<b>193,008</b>	<b>1,322</b>	<b>14,856</b>	<b>209,186</b>
<b>Poreski rashod perioda</b>	<b>36,981</b>	<b>318</b>	<b>3,807</b>	<b>41,106</b>
<b>Odloženi poreski rashodi perioda</b>	<b>6,828</b>			<b>6,828</b>
<b>Odloženi poreski prihodi perioda</b>	<b>491</b>			<b>491</b>
<b>Neto Dobitak/Gubitak perioda</b>	<b>149,691</b>	<b>1,004</b>	<b>11,049</b>	<b>161,744</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

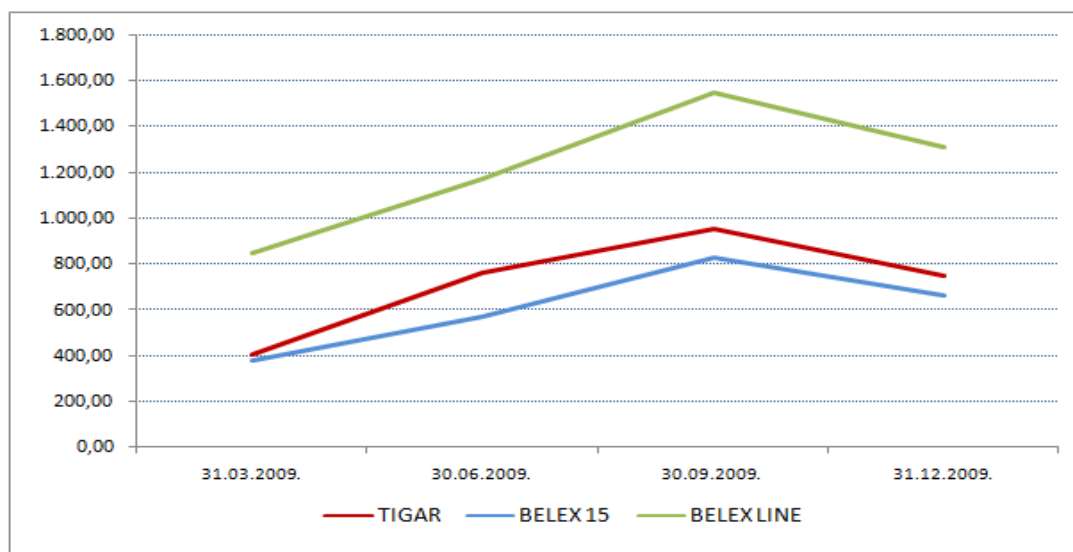
Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

#### 4. POLOŽAJ NA TRŽIŠTU KAPITALA

Tokom posmatranog perioda akcija Tigra je izgubila 48,9% na vrednosti. Na dan 12. marta 2009. godine, kada je cena dostigla istorijski minimum, vrednost tržišne kapitalizacije kompanije na berzi iznosila je 584,3 miliona dinara. Ipak, nakon prvog kvartala dolazi do postepene korekcije cena na berzi, ali je tokom čitave 2009. godine tržište kapitala pod snažnim uticajem globalne krize i dominantno zavisi od prisustva stranih investitora. Likvidnost u trgovanju je bila veoma niska, osim u pojedinim periodima tokom II i IV kvartala. Prosečna vrednost trgovanja tokom godine iznosila je približno 7.000 evra.

Na grafiku koji sledi dat je paralelni prikaz kretanja vrednosti akcija Tigra i indeksa Beogradske berze.



Kompanija je u 2009. godini samo jednom intervenisala na tržištu, kupujući sopstvene akcije. Uključujući i transakcije iz poslednjeg kvartala 2008. godine ukupno je stečeno 22.432 akcije, s čijom prodajom se krenulo nakon podnošenja izveštaja Skupštini akcionara.

U postupku pro-rata prodato je 9.198 akcija, po ceni od 650 RSD, dok je preostalih 13.234 akcija prodato na tržištu po prosečnoj ceni od 903 RSD. Kompanija je akcije stečene na berzi otuđila u Zakonom predviđenom roku i na dan 31.12.2009. godine nije posedovala sopstvene akcije.





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

U narednoj tabeli prikazani su najznačajniji podaci iz trgovanja akcijama za period, kao i ključni ratio pokazatelji na osnovu tržišne cene akcija.

	<b>31. DECEMBAR 2008.</b>	<b>31. DECEMBAR 2009.</b>	<b>% PROMENE</b>
<b>Ukupan broj akcionara</b>	4,830	4,829	-
<b>Ukupan broj izdatih akcija</b>	1,718,460	1,718,460	-
<b>Knjigovodstvena vrednost akcija</b>	1,592.58	1,636	2.73%
<b>Tržišna cena akcija na dan</b>	501.00	746.00	48.90%
<b>Najniža u periodu</b>	(12.03.2009.) – 340.00		
<b>Najviša u periodu</b>	(18.09.2009.) - 1,058.00		
<b>Prosek za 2009. godinu *</b>	680.00		
<b>Tržišna kapitalizacija u dinarima</b>	860,948,460.00	1,281,971,160.00	48.90%
<b>P/ BV **</b>	<b>0.42</b>		
<b>P/E ***</b>	<b>10.27</b>		
<b>EPS ****</b>	<b>66.15</b>		

\* Prosečna cena dobijena je na osnovu cena na zatvaranju i broja dana u kojima je bilo trgovanja u posmatranom periodu

\*\* Prosečna tržišna vrednost /knjigovodstvena vrednost

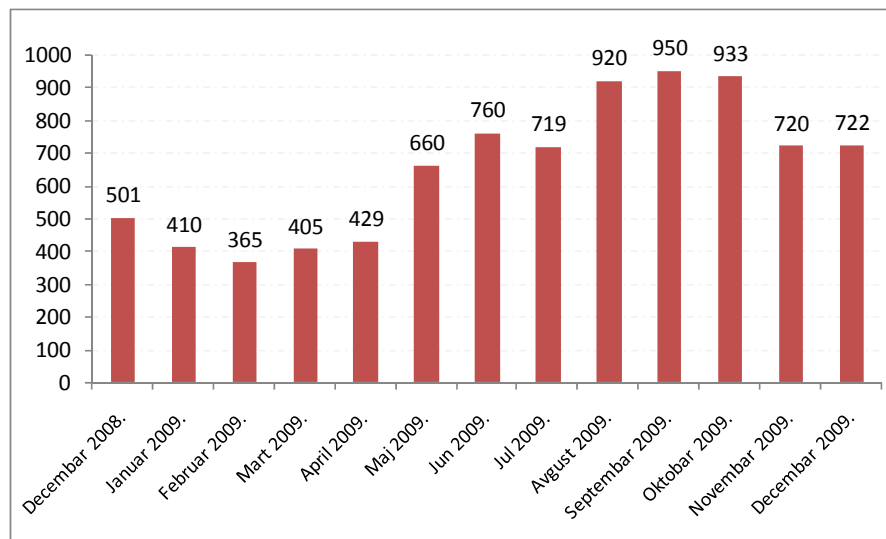
\*\*\* Prosečna tržišna cena u periodu /EPS

\*\*\*\* Zarada u periodu /ukupan broj akcija

### Plaćanja po osnovu dividende u 2009. godini

Sprovodeći dividendnu politiku menadžment nastoji da na dugi rok obezbedi maksimalni prinos akcionarima, dajući prioritet razvoju kompanije. Ukupan iznos bruto dividende isplaćene u 2009. godini iznosi RSD 56,7 miliona, odnosno neto 27,72 dinara, po akciji. Ex-dividend day bio je dan održavanja godišnje Skupštine 18. jun.

### Kretanje cene akcija po mesecima u 2009. godini





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

**Promene u vlasničkoj strukturi u 2009.godini**

Ukupan broj akcionara je za celu 2009. godinu smanjen sa 4.830 na 4.829, odnosno nastavio da gravitira oko broja akcionara iz 2007. godine.

<b>Akcionari</b>	<b>31.12.2008.</b>	<b>31.12.2009.</b>	<b>% promene</b>
Pravna lica	55.24%	53.14%	-2.1%
Fizička lica	28.57%	29.74%	1.17%
Kastodi računi	16.18%	17.12%	0.94%

Pomenuta kretanja na berzi nisu se ozbiljnije odrazila kako na ukupnu vlasničku strukturu kompanije, tako i na grupu deset najvećih akcionara. Dva državna fonda takođe nisu menjala svoju poziciju u kompaniji, niti je u ovom periodu bilo najava o mogućim potezima do kraja godine. Najkrupnije transakcije tokom godine uticale su na delimičnu koncentraciju vlasništva unutar grupe najvećih akcionara.

**Deset najvećih akcionara na dan 31.12.2009.**

<b>R.Br</b>	<b>Ime / poslovno ime imaoća akcija</b>	<b>Broj akcija</b>	<b>% učešća</b>
1.	AKCIJSKI FOND REPUBLIKE SRBIJE	429,429	24.98
2.	PIO FOND	149,981	8.72
3.	ARTIO EQUITE FUND	123,132	7.16
4.	SOCIETE GENERALE YUGOSLAV BANK	86,463	5.03
5.	ERSTE BANK CUSTODY 00001	83,788	4.87
6.	RAIFFEISEN ZENTRALBANK	45,073	2.62
7.	STICHTING SHELL PENSIONENFONDS	23,970	1.39
8.	SOCIETE GENERALE YUGOSLAV BANK	23,583	1.37
9.	UNICREDIT BANK-KASTODI RAČUN	18,500	1.07
10.	KOMPANIJA DUNAV OSIGURANJE A.D.O.	17,120	0.99
	<b>TOTAL PRVIH DESET AKCIONARA</b>	<b>1,001,039</b>	<b>58.2</b>

Ukрупnjavanje vlasništva se ogleda u činjenici da pored državnih fondova, u grupi od deset najvećih svi imaju od blizu 1% pa do 7.16% koliko poseduje ARTIO EQUITE FUND, odnosno kastodi računi SOCIETE GENERALE YUGOSLAV BANK i ERSTE BANK CUSTODY 00001, koji respektivno poseduju 5.03%, odnosno 4.87%.

Menadžment kompanije je tokom godine prisustvovao na više investicionih konferencija i kontinuirano realizovao IR aktivnosti, a u cilju pripreme Skupštine akcionara organizovana je poseta kompaniji od strane najvećih akcionara. Sredinom godine, u okviru postojeće web prezentacije kompanije, postavljena je IR internet strana sa podacima o kretanju cene akcija u realnom vremenu, kao i finansijskim podacima.

U komunikaciji sa akcionarima i investitorima kompanija je u potpunosti poštovala Kodeks korporativnog upravljanja, obaveze preuzete izlaskom na zvanično berzansko tržište, ali i međunarodnu praksu u izveštavanju akcionarskih društava i komunikacije sa akcionarima i investicionom javnošću. U posmatranom periodu ta komunikacija je realizovana kroz redovno godišnje i kvartalno izveštavanje, javno objavljivanje bitnih događaja, ali i prisustvo investicionim konferencijama i direktnu komunikaciju sa akcionarima, investitorima i brokerskim kućama, odnosno investicionim fondovima. Strana web sajta namenjena investitorima je redovno ažurirana, a uvidom u statistiku posećenosti dolazi se do podatka da je ta strana među četiri najposećenije.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

**Broj akcija koje poseduju članovi Uprave preduzeća**

Članovi Uprave preduzeća poseduju manje od 1% akcija. U narednoj tabeli naveden je broj akcija u posedu članova Upravnog odbora na dan 31.12.2009.

Ime	Broj akcija u posedu 31 Maj 2005.	Broj akcija u posedu 31. Decembar 2009.	% postojećih akcija
Dragan Nikolić	880	898	0.052
Jelena Petković	275	281	0.016
Slobodan Sotirov	539	550	0.032
Milivoje Nikolić	462	472	0.027
Vladimir Nikolić	803	803	0.050
Ljubiša Nikolovski	396	396	0.026
Jose Alexandre F. da Costa	-	-	-
Dr Živko Mitrović	-	-	-
Tihomir Nenadić	-	-	-

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

Članovi Nadzornog odbora ne poseduju akcije u kompaniji.



## IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.

Oznaka dokumenta

IZ.P. 09/04

### 5. RIZICI

#### Rizici u vezi s delatnošću

U 2009. godini glavni rizici u vezi sa poslovanjem bili su u vezi sa obezbeđenjem izvora finansiranja za završetak investicionih aktivnosti i održanje lanca snabdevanja. Recesija i u svetskoj i u domaćoj ekonomiji izazvala je smanjenje industrijske proizvodnje, građevinske aktivnosti, prometa u trgovinama i investicija, odnosno došlo je do generalnog pada tražnje izazvanog smanjenjem ukupnih privrednih aktivnosti i do pada kupovne moći stanovništva. Restrikcije na planu tražnje uslovljavale su i visok oprez kod plasmana roba i usluga, zbog rizika naplate, što je dodatno doprinelo smanjenju tržišne realizacije. U uslovima krize osnovno je bilo očuvati lanac snabdevanja, odnosno vezu sa dobavljačima i kupcima. Smanjena i otežana naplata na strani kupaca imala je za posledicu potrebu za dodatnim finansijskim zaduženjem da bi se održao lanac snabdevanja, koji je zbog visoke cene kapitala imao značajan negativan uticaj na ukupan rezultat. Povećani oprez kod odobravanja investicionih sredstava uticao je da jedan deo investicija ne bude realizovan, a da investicije koje nisu mogle da budu zaustavljene kasne, što se negativno odražavalo na nastup na tržištu, obim proizvodnje i vrlo negativan uticaj fiksnih troškova na ukupan rezultat, zbog nedovoljnog obima.

#### Rizici u vezi sa kretanjem cena sirovina, materijala, goriva i energije

U toku perioda nije bilo značajnijeg rasta cena materijala, pre svega iz razloga što je pad opšte privredne aktivnosti izazvao i smanjenje narudžbine materijala zbog kojih je došlo do određenog stagniranja cena tokom većeg dela godine. Dešavanja na tržištu nafte i naftinih derivata pri kraju godine, rast dolara u zadnjim mesecima, kao i postepen oporavak prvo zapadnih ekonomija uslovio je rast tražnje tako da je generalni trend od kraja godine rast cena svih vrsta materijala, a posebno berzanskih materijala.

#### Rizici u vezi sa inflacijom, kretanjem kursa, obezbeđenjem i cenom kapitala

U 2009. godini ostvarena je relativna stabilnost cena kao rezultat pre svega niske agregatne tražnje i restriktivnog karaktera monetarne politike. Iako tekući rast cena potrošačkih proizvoda u toku 2009. godine od 6,6 % može da se smatra kao relativno zadovoljavajući, ipak mora da se konstatuje da je nivo inflacije bio najviši u regionu i da je posledica smanjena tražnja, što je imalo negativan uticaj na ukupnu privrednu aktivnost. Velike oscilacije kursa dinara i pad koji je dinar zabeležio u decembru u odnosu na sve vodeće svetske valute potvrdio je da je nestabilan kurs jedan od najvećih rizika. Iako je u toku godine došlo do smanjenja referentne kamatne stope, cena kapitala ostala je visoka, a banke su radi veće sigurnosti, najviše povećavale svoje plasmane u hartije Narodne Banke, što je značajno otežavalo poziciju realnog sektora, kako zbog otežane i usporene procedure odobrenja sredstava, tako i zbog i dalje visoke cene kapitala.

#### Rizici u vezi s vlasničkom i korporativnom strukturom

U 2009. godini nije bilo značajnih pomeranja u pravcu veće koncentracije vlasništva ili najave preuzimanja, koje bi mogle da utiču na usvojenu strategiju i programe razvoja korporacije. Ukupna kretanja ne ukazuju da u bliskoj budućnosti korporacija može da bude suočena sa ovom vrstom rizika, iako je moguće ukрупnjavanje vlasništva kroz proces dokapitalizacije. Procena menadžmenta je da eventualno ukрупnjavanje kapitala neće imati veći uticaj na poslovanje i razvojnu i investicionu politiku. Potencijalni rizik u ovoj oblasti je deo državnog kapitala za koji je još uvek neizvesno na koji način će biti prodat. Optimalan način za eliminisanje rizika koji je u vezi sa prodajom državnog paketa jeste prodaja u postupku javne ponude, zajedno sa sredstvima iz dokapitalizacije Tigra, nakon završetka investicionog ciklusa 2010. godine, koji znači punu stabilizaciju postojećih programa i stvaranje uslova za ulazak u nove delatnosti i programe. Rizik koji je u vezi sa tržištem kapitala jeste i u tome što je promet na berzi izuzetno nizak i trgovanjem na malom obimu moguće je značajno oboriti vrednost akcija, pa samim tim i ukupnu kapitalizaciju kompanije, što može da ima negativan uticaj na odnos vlasnika, zbog pada cena akcija i niskih prometa u uslovima kad kompanija zbog krize i procesa restrukturiranja u kome se nalazi, nije u poziciji da nadoknadi negativna kretanja na tržištu kroz uvećane iznose dividendi.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

## 6. ODRŽIVI RAZVOJ

### 6.1. ZAPOSLENI

#### Broj i struktura zaposlenih

Na dan 31.12.2009. godine, Tigar je imao 2.045 zaposlenih. Pored toga, broj zaposlenih u Tigrovim zavisnim preduzećima u Srbiji, SAD, UK, Makedoniji, Crnoj Gori i Hercegovini je ukupno 81.

Na dan 31.12.2009. god. struktura zaposlenih bila je sledeća:

<b>Broj zaposlenih na dan 31. decembar 2009.</b>	
<b>Društvo</b>	<b>Broj zaposlenih</b>
Tigar AD	219
Tigar Obuća	746
Tigar Poslovni servis	156
Tigar Tehnička guma	234
Tigar Hemijski proizvodi	75
Tigar Trade	299
Ostali	316
Ukupno	2,045

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

Prilikom odlaska u penziju, svi zaposleni imaju pravo na otpremninu u visini tri mesečne zarade u skladu sa čl. 119. stav 1, tačka 1, Zakona o radu, dok oni koji se odluče za penziju po prvostečenom uslovu primaju dve dodatne mesečne zarade u vidu stimulacije. Tigrovi penzioneri većim delom i dalje održavaju kontakte sa Tigrom. Na primer, Tigar u slučaju smrti penzionera porodici isplaćuje dve mesečne zarade. U ovom trenutku, broj zaposlenih i penzionera koji otplaćuju stambene kredite dobijene od Tigra je 81. U okviru korporacije ne postoje posebni programi ili fondovi za zdravstveno i penziono osiguranje, odnosno druga socijalna pitanja.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04****Troškovi zaposlenih**

Ukupni troškovi zaposlenih 2009. godine za Tigar a.d. i zavisna preduzeća, koji pored neto zarade uključuju troškove poreza i doprinosa, ishrane i prevoza, iznose 1.097.951.000 RSD. U narednoj tabeli je dat i procenat učešća ukupno isplaćenih zarada u prihodu od prodaje.

<b>Ukupni troškovi zaposlenih u 2009.</b>			
	Trošak neto zarada u 000 din.	Trošak bruto zarada u 000 din.	% u prihodu od prodaje
Tigar AD	83,701	117,198	44.42%
Tigar Obuća	252,932	351,841	35.69%
Tigar Poslovni servis	55,422	76,985	28.17%
Tigar Tehnička guma	115,025	159,797	95.50%
Tigar Hemijski proizvodi	28,845	40,325	15.32%
Tigar Trade	99,290	138,612	6.33%
Ostali	152,732	213,193	42.14%
<b>Ukupno</b>	<b>787,947</b>	<b>1,097,951</b>	<b>23.62%</b>

Na ime svih vrsta izdvajanja u 2009. godini plaćeno je 310.004.000 RSD.

**Kadrovska optimizacija**

U 2009. godini Tigar AD i zavisna preduzeća napustilo je 110 zaposlenih po sledećim osnovima:

	<b>Penzija</b>	<b>Tehnološki višak</b>	<b>Ostali osnovi *</b>	<b>UKUPNO</b>
Tigar AD	1	3		4
Tigar Obuća	27	30	4	61
Tigar Poslovni servis	3	8	6	17
Tigar Tehnička guma	1	6	3	10
Tigar Hemijski proizvodi		2		2
Tigar Trade		5	3	8
Ostali	3	4	1	8
<b>Ukupno</b>	<b>35</b>	<b>58</b>	<b>17</b>	<b>110</b>

\* Od 17 zaposlenih kojima je prestao radni odnos po ostalim osnovama, petoro je raskinulo radni odnos po svojoj volji; osmoro zaposlenih je zaključilo sporazumni prestanak zbog prelaska na rad u drugo preduzeće u sastavu korporacije Tigar; tri prestanka bila su usled smrti zaposlenih i jedan zaposleni je isključen iz preduzeća.

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.

Smanjenje broja zaposlenih sastavni je deo procesa restrukturiranja. Ovaj proces nastavlja se i dalje u 2010. godini. Rešavanje viška zaposlenih na dobrovoljnoj osnovi bio je važan element politike očuvanja socijalne stabilnosti.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

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>	IZNOS (000 RSD)	%
Tigar a.d.	1.798	1,53
Tigar Obuća	17.175	4,88
Tigar Poslovni servis	2.288	2,97
Tigar Tehnička suma	2.785	1,74
Tigar Hemijski proizvodi	688	1,71
Tigar Trade	1.891	1,36
Ostali	2.384	1,12
<b>Ukupno</b>	<b>29.009</b>	<b>2,64</b>

### **Školovanje stručnih kadrova**

Politika obezbeđenja stručnih kadrova, kroz stipendiranje učenika pirotskih srednjih škola, nastavljena je i u 2009. godini.

U 2009. godini stipendije se koriste za sledeće grupe fakulteta:

<b>Školovanje stručnih kadrova</b>				
	Tehnički fakulteti	Tehnološki fakultet	Ekonomski i fakulteti za menadžment	Ostali fakulteti
<b>UKUPAN BROJ</b>	30	8	11	13

Troškovi stipendija i školarina 2009. godine iznosili su 5,277,600 RSD što je 0.48% od ukupno isplaćenih bruto zarada.

### **Obuka zaposlenih**

Sistemom internih i eksternih obuka u 2009. godine bio je obuhvaćen sledeći broj zaposlenih:

<b>Obuka zaposlenih - interna i eksterna</b>			
	INTERNE OBUKE	EKSTERNE OBUKE	UKUPNO
Tigar a.d.	185	207	392
Tigar Obuća	414	33	447
Tigar Poslovni servis		9	9
Tigar Tehnička guma	523	38	561
Tigar Hemijski proizvodi	96	7	103
Tigar Trade	170	33	203
Ostali	1.093	73	1.166
<b>Ukupno</b>	<b>2,481</b>	<b>400</b>	<b>2,881</b>

Na obuku zaposlenih 2009. godine potrošeno je 10,588,695 RSD, što je 0.96% od ukupno isplaćenih bruto zarada.



## IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.

Oznaka dokumenta

IZ.P. 09/04

### 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. Pojavom standarda za sistem upravljanja zaštitom životne sredine (ISO 14001), i sistema upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednosti na radu, (OHSAS 18001) postojeći sistem je dograđivan, i danas Tigar ima razvijen Integrisan menadžment sistem, koji obezbeđuje da pod kontrolom budu 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 za usaglašenost sa standardima ISO 9001 i ISO 14001, 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. Sistemu upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu (OHSAS 18001), predstoji prva sertifikacija.

Integrisani menadžment sistemi u Tigru pretrpeli su značajne promene u periodu izveštavanja. Sproveden je sveobuhvatan reinženjering procesa u skladu sa investicionim promenama u kompaniji.

U preduzeću Tigar Tehnička guma, pored sistema upravljanja kvalitetom, zaštitom životne sredine i zaštitom zdravlja i bezbednosti zaposlenih, u toku su pripreme za implementaciju tehničke specifikacije ISO/TS 16949:2009, koja sadrži dodatne zahteve za proizvođače automobila i rezervnih delova.

Tigar Incon, preduzeće za pružanje usluga inženjeringa, projektovanja, konsaltinga, izgradnje i održavanja objekata i infrastrukture, pridružilo se sertifikovanim preduzećima kompanije Tigar. U toku je razvoj i implementacija dokumentacione osnove u skladu sa zahtevima standarda.

Preduzeće Tigar Obuća, sa promenom lokacije, pored redovne nadzorne provere od strane sertifikacione kuće, bilo je predmet proverama preko druge strane, tj. proverama koje sprovode kupci ili eksperti u njihovo ime. Tokom proverama nisu utvrđene neusaglašenosti što potvrđuje da dislokacija proizvodnog procesa nije uticala na stabilnost procesa. Naprotiv, istaknuta su i značajna poboljšanja.

U preduzeću Tigar Poslovni servis, koje se bavi i ugostiteljstvom, u toku su pripreme za implementaciju HACCP sistema, tj. menadžment sistema za bezbednost hrane.

### 6.3. ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE

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 egzistiralo je i pre pojave ekoloških standarda.

Upravljanje zaštitom životne sredine inkorporirano je u sistem upravljanja kvalitetom. U skladu sa tim, na nivou korporacije, za zaštitu životne sredine odgovoran je izvršni direktor za kvalitet i koordinacija poslova relevantnih za zaštitu životne sredine, obavlja se u okviru Funkcije kvaliteta. Na nivou proizvodnih entiteta, problematika zaštite životne sredine organizaciono pripada sektorima kvaliteta.

Prva sertifikacija sistema upravljanja zaštitom životne sredine uspostavljenog u skladu sa zahtevima standarda ISO 1400, bila je 2003. godina. Od tada, sistem se stalno unapređuje i poboljšanja su evidentna.

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.





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

Potencijalan uticaj na životnu sredinu vezuje se za upotrebu sirovina koje imaju svojstvo "opasnih materija". Njihova nabavka, skladištenje i upotreba regulisani su posebnim internim procedurama u cilju prevencije bilo kakvog akcidenta. Vodi se redovna evidencija materijalnog bilansa opasnih materija i dostavlja godišnji izveštaj nadležnom Ministarstvu, u skladu sa Pravilnikom o metodologiji za procenu opasnosti od hemijskog udesa i od zagađivanja životne sredine, merama pripreme i merama za otklanjanje posledica, Sl.Glasnik 60/94 i 63/94. Sirovine su vidno obeležene, istaknute su oznake opasnosti i svaku sirovinu prati interna sigurnosna lista izvedena od MSDS proizvođača. 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 spadaju tzv. grupi SAVESO 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 je razvrstan u skladu sa Pravilnikom o uslovima i načinu razvrstavanja, pakovanja i čuvanja sekundarnih sirovina (Sl.glasnik, 55/01). Definisan je karakter i kategorija svih vrsta otpada i u skladu sa tim određen je dalji postupak. Čvrst otpad koji se reciklira kratko se zadržava na lokaciji u posebnom Skladištu sekundarnih sirovina. Ove otpadne materije se preko preduzeća Tigar Zaštitna radionica prodaju odnosno ustupaju preduzećima koja se bave preradom-reciklažom otpada. 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. Preduzeće Tigar Zaštitna radionica poseduje Rešenje nadležnog Ministarstva o ispunjenosti uslova za sakupljanje, privremeno skladištenje i promet otpada. U toku je usaglašavanje sa odredbama novog zakona o upravljanju otpadom. Prijavljena je delatnost i predata potrebna dokumentacija lokalnoj samoupravi koja je sada nadležni organ za izdavanje novih dozvola za skladištenje, tretman i odlaganje otpada.

Energetski kompleks Tigra čini savremeno, automatizovano kotlovsko postrojenje projektovano za upotrebu gasa odnosno mazuta. Stara kotlarnica, u kojoj je korišćeno čvrsto gorivo (ugalj), prestala je sa radom avgusta 2008. godine. Pored poboljšanja efikasnosti kotla i eliminisanja šljake koja je bila tretirana kao opasan otpad, ostvareno je poboljšanje kvaliteta emitovanih gasova.

Zavisna preduzeća Tigra koriste vodu iz javnog vodovoda, sanitarnu, dok se za proizvodne procese koristi industrijska (tehnička) voda. Voda se koristi isključivo 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 redovno 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 savremenom opremom, stručnim i iskusnim kadrovima obavlja poslove u oblasti zaštite od požara i fizičkog obezbeđenja.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

Protiv Tigra, odnosno njegovih zavisnih preduzeća, nije u toku ni jedan ekološki spor, niti je Tigar učesnik u bilo kakvom sudskom postupku u vezi sa ekološkom problematikom.

Preduzeća Tigar Obuća, Tigar Tehnička guma, Tigar Hemijski proizvodi i Tigar Zaštitna radionica, dostavila su Agenciji za zaštitu životne sredine podatke za formiranje Integralnog katastra zagađivača, u skladu sa Zakonom o zaštiti životne sredine (član 75) i Pravilnikom o metodologiji za izradu integralnog katastra zagađivača (Sl.gl 94/07). 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.

Sprovedeni su redovni inspekcijski pregledi i potvrđena usaglašenost sa zakonskom regulativom iz oblasti zaštite životne sredine.

Korporacija se obratila Ministarstvu za životnu sredinu i prostorno planiranje radi preispitivanja opravdanosti svrstavanja preduzeća Tigar Obuća i Tigar Tehnička guma na listu IPPC postrojenja i u skladu s tim sproveden je vanredni inspekcijski pregled i provera od strane specijalne Radne grupe. Usvojene su primedbe Korporacije Tigar tako da nijedno zavisno preduzeće Korporacije nije u grupi IPPC postrojenja.

Poslovanje kompanije, sa aspekta zaštite životne sredine, regulisano je sledećim zakonima:

- *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.*

Pored navedenih zakona, uticaji na životnu sredinu regulisani su brojnim podzakonskim aktima - pravilnicima i uredbama koji, zbog obimnosti, nisu navedeni. 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.

#### 6.4. INTELEKTUALNA SVOJINA

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

Registrovani zaštitni znaci zaključno sa 31. decembrom 2009. 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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

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
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	Firefighter 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.	-	Bottega	-	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
Međ. Zaštitni Zn.	03.07.97.	675 773	Tigar	20.05.17.	Tigar AD
SAD		675 773A	Tigar	20.05.17.	Tigar Tyres
SAD	24.10.78.	1174089	Tigar Logo	15.08.12.	Tigar Americas Corp.
	02.11.07.	77320619	Tigar	-	Tigar Americas Corp.
Međ. Zaštitn. Zn.	07.09.09.	1020263	Brolly	07.09.19.	Tigar AD
237003/1					
Međ. Zatitn. Zn.	07.09.09.	1019318	Maniera	07.09.19.	Tigar AD
235877/1					
SAD	07.09.09.	-	Maniera	-	Tigar AD
79075140					
SAD	07.09.09.	-	Brolly	-	Tigar AD
79075638					
Kanada	25.05.90.	368832	Forester	25.05.15.	Tigar Obuća
Finska	20.11.85.	94345	Forester	20.11.15.	Tigar Obuća
Norveska	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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

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 ųiga, koji su 2002. godine zakljućili Tigar AD i MHPB, Tigar AD je u obavezi da prenese svoj osnovni zašćitni znak za unutrašnje i spoljašnje gume (klasa 12) iskljućivo na Tigar Tyres. Registracija prenosa izvršena je za Republiku Srbiju i za zemlje Madridskog aranųmana, preostao je prenos za SAD.

Tigar a.d. je pored podnošenja prijava za zašćitu 9 novih znakova na teritoriji Republike Srbije, u 2007. godini podneo i zahtev za teritorijalno proširenje vaųenja znaka 675773 Tigar za osam dodatnih zemalja potpisnica Madridskog aranųmana, br. Prijave EX-I/397708101/CB. Takođe, Tigar a.d. je u 2007. godini podneo zahtev za zašćitu 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 obeleųavaju proizvodi i proizvodne linije iz proizvodnog asortima korporacije Tigar.

Tigar Tehnićka Guma je od 30. januara 2006. godine u Zavodu za intelektualnu svojinu Republike Srbije podnosilac zahteva za registraciju patenta br. P-2006/0071, za izum pod nazivom "Tehnologija izrade fleksibilnih cevi Tigar Flex".

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 proizvođaća ili distributera.

Prema ćlanu 12, stav 3, Posebnog kolektivnog ugovora, zaposleni imaju pravo na naknadu za autorska prava, tehnićke 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 pojedinaćnog ugovora o radu, njegov sadržaj je poverljiv i zakljućuje se na godinu dana.

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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

## 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 i
- ✓ Unifikacija hardverske i softverske platforme u korporaciji.

IT funkcija ima 15 zaposlenih, od čega je 13 sa visokom školskom spremom.

IT funkcija ima dve službe :

- Služba za programiranje i razvoj i
- Služba instalacija.

Prva služba ima sedam inženjera, koji se bave programiranjem i razvojem aplikativnog softvera, kao i pružanjem logističke podrške korisnicima sistema.

Druga služba ima pet inženjera, jednog upošljenog za unos podataka i jednog operatera na sistemskoj konzoli. Ova služba se bavi instalacijom i održavanjem hardvera, sistemskog softvera na radnim stanicama, praćenjem rada centralnog računara, instalacijom programa kod korisnika, definiše korisničke naloge i dodeljuje prava korisnicima za korišćenje programa.

IT funkcija obezbeđuje vezu od svih delova Tigra do IT centra, kao i Internet i intranet vezu. Veza od delova kompanije do IT centra je ostvarena optičkim kablovima. Lokalne mreže računara kao i računarsku opremu u proizvodnim celinama (fabrikama) održavaju lokalni informatičari, a računarsku opremu u svim ostalim delovima kompanije održava IT funkcija. Ova funkcija obezbeđuje i fizičku zaštitu podataka na centralnom računaru, kao i na radnim stanicama i odgovarajuću antivirusnu zaštitu. Backup podataka sa centralnog servera i download update antivirusnog programa na server u Sistem sali obavlja se svakodnevno, a radne stanice automatski povlače najnoviji update po uključenju svakog jutra.

U Sistem sali je produkcionni server IBM POWER-6 M25 sa IBM operativnim sistemom OS400 V5R4 i bazom podataka DB2, koji služi za komunikacije, razvoj, rad sa aplikacijama i bazama podataka, dok je "Disaster Recovery" mašina IBM POWER-6 M15 sa istim operativnim sistemom. IBM POWER-6 M15 mašina se nalazi fizički na drugoj lokaciji, odnosno u sistem Sali ICT centra TIGAR III. Komunikacija između ove dve mašine je uspostavljena direktnom vezom optičkim kablom. Preko IBM softvera "ITERA", koji je instaliran na obe mašine, vrši se u realnom vremenu "ON-LINE" replikacija baza podataka, tako da u slučaju otkaza produkcionnog servera, M15 mašina preuzima sve njegove funkcije i postaje glavni produkcionni server, do trenutka uspostavljanja normalnog funkcionisanja M25 servera, čime se obezbeđuje kontinualno funkcionisanje i rad celokupnog IT sistema i njegovih korisnika, bez zastoja usled eventualnih kvarova servera.





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

Samim tim što su baze podataka istovremeno na dva servera, koji se nalaze na fizički odvojenim lokacijama, i dodatnim bekapovanjem podataka na trake, korišćenjem "Tape Library" sistema obezbeđena je maksimalna zaštita i pouzdanost celokupnog IT sistema Tigra.

Pristup bazi podataka je zaštićen Sign-on maskom na kojoj korisnik mora da ukuca svoj user i password. Svaki user ima svoj opis kojim podacima može da pristupa.

Bekap podataka se radi svakog dana po principu tri nivoa. Trake se odlažu u metalni sef koji se zaključava. Dozvolu za ulazak u sistem salu imaju samo ovlašćeni sistem inženjeri sa tach memorijama koje su kodirane da mogu otključati sistem salu. U Sistem sali postoji i data warehouse server. On ima operativni sistem Windows2003 i bazu podataka Progress. U Sistem sali su i Internet i Intranet serveri, kao i WEB server, DNS server i Mail server. Koristi se isključivo oprema renomiranih proizvođača (IBM i DELL).

Veze između poslovnih celina Tigra i IT funkcije su uspostavljene optičkim kablovima, a lokalne mreže unutar celina preko UTP kablova klase 5, dok je na novoj industrijskoj lokaciji TIGAR III kabliranje izvršeno korišćenjem UTP kablova klase 6, sa brzinama prenosa podataka do 1 Gbit/s. Mrežni protokol koji se koristi je TCP/IP. U Upravnoj zgradi korporacije i unutar nove hale fabrike Tigar Obuća operativna je i bežična računarska mreža.

Računarska mreža Tigra formirana je po svim pravilima strukturirane mreže oblika zvezde, sa koncentratorima na nivou fabrika i spratnim čvorištima u Upravnoj zgradi, koji su povezani optičkim kablovima sa centralnim svič uređajem najnovije generacije klase Layer-3 koji ima velike mogućnosti formiranja virtuelnih lanova, definisanja hijerarhijskih propusnih opsega i sl. Mrežna infrastruktura je 1Gbit/100-Mbit i izvedena je optičkim i UTP kablovima klase 5 i 6 i 1Gbit/100-Mbit mrežnim karticama. Od centralnog sviča do svake fabrike na lokaciji Tigar III su postavljeni optički kablovi.

Kompletna računarska mreža korporacije je segmentirana kreiranjem virtuelnih LAN-ova po funkcionalnim celinama, kako bi se izbegao nepotrebn BROADCAST saobraćaj unutar mreže između radnih stanica i podigle performanse cele mreže u pogledu brzine, odziva i prenosa podataka. Ukupno je kreirano 15 virtuelnih LAN-ova unutar korporacije.

Kompletna komunikaciona mreža korporacije Tigar zaštićena je od javne mreže (Internet) hardverskim FireWall uređajem "Juniper-140", koji ima mogućnosti definisanja virtuelnih privatnih "Lan-ova" prema eksternim mrežama po strogo definisanim i kontrolisanim pravilima. Primenom odgovarajućih dodatnih hardverskih i softverskih komponenti na "Juniper-140" uređaju, obezbeđena je adekvatna kontrola celokupnog Internet saobraćaja, brži odziv, bolji protok podataka, veća bezbednost mreže i korisnika unutar nje ubacivanjem servera u "DMZ" zonu, kao i bolje performanse celokupnog sistema.

U korporaciji se koriste svi sistemi prenosa podataka koje omogućava Telekom: FR (frame relay) za vezu ka Internet provajderu, ISDN primarni blok i FTP Internet servis za vezu predstavništava, prodavnica i regionalnih centara sa centralnim serverima, zakupi linija i sl.

Instaliran je i video konferencijski sistem "FALCON" sa tri ISDN linije.

Na lokaciji Tigar III i u Upravnoj zgradi korporacije na lokaciji Tigar I, operativna je IP telefonska centrala "AWAYA S8300" koja u sebi sadrži "Media Server Awaya6700". Veza ka Telekomu obezbeđena je sa dva primarna ISDN-a i 60 ulaznih linija. Centrala u ovom momentu omogućava 450 lokala sa mogućnošću direktnog proširenja do 900 lokala, 34 "Wireless" bazne stanice (DECT telefoni), kao i 24 analogna kanala. Aktivne su trenutno tri "konferencijske sobe", kojima se pristupa uz odgovarajući autorizacioni kod. Sa svakog od sistemskih telefona "Awaya 1608" moguće je, bez



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

korišćenja usluga "konferencijske sobe", uspostaviti internu telefonsku konferenciju sa još pet učesnika iz Tigra. Postojeća (stara) centrala "OMNI" je u potpunosti integrisana sa novom IP centralaom "AWAYA" i obe funkcionišu u lokalu kao jedan TT komunikacioni sistem. Interni softver omogućava jednostavno administriranje i održavanje celokupnog sistema korporacijske telefonije, kao i praćenje i upravljanje troškovima po korisnicima, grupama korisnika ili organizacionim jedinicama, uz definisanje prava pristupa i korišćenja TT mreže.

Centralna poslovna aplikacija korporacije Tigar, ima 18 različitih modula sa 800 tabela u bazi i oko 2000 različitih programa, koji pokrivaju poslovanje korporacije Tigar i njenih zavisnih preduzeća.

Obezbeđena je adekvatna softverska podrška u skladu sa svim zahtevima proisteklim iz aktuelnih organizacionih promena, koje su se u međuvremenu dogodile. Otvorena je nova programska okolina i obezbeđeni svi potrebni programi za rad novog entiteta Tigar Trade, dok je održavanje i kontinualno poboljšanje softverskih rešenja stalna aktivnost.

Obezbeđena je celovita aplikativna podrška za kompletno poslovanje na IBM POWER-6 M25 serveru za fabrike Tigar Obuća, Tigar Hemijski Proizvodi i Tigar Incon, dok je isti proces za Slobodnu Zonu Pirot pred samim završetkom.

**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:
    - o zaštita od neovlašćenog ulaska u sistem,
    - o zaštita od neovlašćene upotrebe funkcija sistema,
    - o zaštita podataka sistema od neovlašćenog pristupa,
    - o korisnik vidi samo podatke za koji mu administrator sistema dozvoli pristup,
    - o prava upita, modifikacije, brisanja i dodavanja slogova definisana su na nivou dokumenta,
    - o centralizovana registracija korisnika i dodela prava korisnicima,
    - o omogućeno kretanje između modula i programa bez odjavljivanja i prijavljivanja.
- **Multikompanijski sistem** - omogućava istovremeno praćenje poslovanja više preduzeća u okviru iste baze i konsolidaciju na nivou kompanije.
- **Multivalutni sistem** - omogućava unošenje i praćenje poslovnih transakcija u domaćoj i stranoj valuti.
- **Centralizovana kontrola šifrnika** - osnovne šifrnike (artikala, kupaca i dobavljača) može da popunjava više korisnika sistema, ali samo ovlašćeni korisnici imaju mogućnost overe i izmene novounetih šifara.
- **Integrisanost** - sve poslovne funkcije preduzeća integrisane su pomoću jedinstvene baze podataka; sistem generiše automatski veliki broj dokumenata, kao što su nalog za knjiženje u glavnoj knjizi, prijemni i otpremni dokumenti u skladištu i slično; svaki dokument može da se stornira bez obzira na stepen dalje obrade i lanca dokumenata, koji su na osnovu njega generisani.
- **Otvorenost** - omogućava lako proširenje sistema i povezivanje sa drugim informacionim sistemima i Windows okruženjem.
- **Fleksibilnost** - mogućnost lakog prilagođavanja specifičnim potrebama svakog preduzeća na bazi velikog broja parametara koji se zadaju prilikom uvođenja sistema.



## IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.

Oznaka dokumenta

IZ.P. 09/04

- **Modularnost** - pojedini moduli mogu da rade samostalno i kao deo integrisanog sistema.
- **Jednostavan i konzistentan korisnički interfejs** - omogućava brzu obuku korisnika i lak rad; fleksibilan sistem menija, grafički korisnički interfejs i on-line context sensitive help.
- **Mogućnost obrade i čuvanja velike količine podataka** - obrada plata za preko 4.000 radnika.
- **Podrška velikog broja korisnika** - istovremeni rad više stotina interaktivnih korisnika.
- **Troslojna arhitektura** - korišćenjem savremenih internet tehnologija dobija se jednostavna administracija i mogućnost pristupa sistemu sa više lokacija.

### 6.6. DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Koncept društveno odgovornog poslovanja korporacije Tigar podrazumeva visok nivo odgovornosti prema zajednici u kojoj kompanija stvara profit, uz socijalno odgovoran, etičan pristup i jednako uvažavanje svih društvenih aktera i u kompaniji i van nje. Društveno odgovorno poslovanje (u daljem tekstu DOP) kompanije definisano je i strateškim dokumentima, kao i Kodeksom korporativnog upravljanja i predstavlja integralni deo poslovne politike Tigra. U svojoj viziji i misiji Tigar ima jasno definisan odnos prema zaposlenima, životnoj sredini, kupcima, lokalnom okruženju i društvu u celini, što se danas prepoznaje kao dobro utemeljena strategija DOP-a.

#### **Briga o potrošačima**

Izražena odgovornost korporacije prema potrošačima ogleda se u proizvodnji i prodaji bezbednih, visokokvalitetnih proizvoda odgovarajućeg asortimana i dizajna, po konkurentnim cenama, i u kontinuitetu. U posmatranom periodu osvajani su proizvodi veće složenosti i atraktivnosti i pružane jedinstvene usluge i servisi u Srbiji. Odgovornim pristupom stvarane su podsticajne mogućnosti za kupce, dobavljače i zajednicu. O kvalitetu i usmerenosti ka potrošaču govore ispunjeni ISO i drugi standardi, kao i redovne ankete o zadovoljstvu potrošača.

#### **Briga o zaposlenima**

Briga o zaposlenima jedan je od najvažnijih aspekata Tigrovog DOP-a.

Poštujući načelo da su briga za zdravlje i bezbednost zaposlenih na prvom mestu, u posmatranom periodu su za sve novoprimiteljne radnike organizovane obuke u vezi sa protivpožarnom zaštitom i primenom ličnih zaštitnih sredstava, zatim, obuke za rukovanje opasnim i otrovnim materijama, a zaposleni su upoznati i sa merama u slučaju neželjenih situacija. U pomenutom periodu za novokupljenu opremu i uređaje obezbeđeni su atesti i sertifikati na način kako to zakonska regulativa nalaže.

Prema Zakonu o bezbednosti i zaštiti zdravlja na radu, a na način kako je to propisano Pravilnikom o načinu i postupku procene rizika na radnom mestu i u radnoj okolini, urađen je Akt o proceni rizika. Obavljene su pripreme i obuke, za uvođenje sistema upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednosti na radu, prema OHSAS 18001.

Stope povreda zaposlenih praćene su putem dva indikatora: koeficijenta učestalosti i težine, koji u ovom periodu imaju trend smanjenja. Za zaposlene na radnim mestima gde se to posebno zahteva organizovani su lekarski i specijalistički pregledi.

#### **Komunikacija sa akcionarima i investitorima:**

U posmatranom periodu Tigar a.d. je u potpunosti poštovao Kodeks korporativnog upravljanja, obaveze preuzete izlaskom na A listing, ali i pozitivnu međunarodnu praksu u delu transparentnog





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

izveštavanja i komunikacije sa akcionarima i investicionom javnošću. Otvorena komunikacija sa ovim ciljnim grupama realizovana je kroz:

- redovno godišnje i kvartalno izveštavanje o rezultatima poslovanja,
- publikovanje Bitnih događaja i saopštenja za medije o poslovnim aktivnostima od značaja za akcionare i javnost uopšte,
- postavljanje na web sajtu kompanije Odluka o kojima su se akcionari izjašnjavali na redovnoj Skupštini,
- direktnu komunikaciju sa akcionarima i investitorima preko nadležnih službi i učešćem na investicionim konferencijama,
- svi izveštaji i informacije publikovani su dvojezično,
- sredinom godine u okviru postojeće web prezentacije kompanije postavljena je IR internet strana sa podacima o kretanju cene akcija u realnom vremenu, kao i finansijskim podacima.

**Korporacija Tigar a.d. i lokalna, kao i šira društvena zajednica:**

Fabrike u okviru korporacije Tigar a.d. nastojale su da osvoje programe koji imaju za cilj zaštitu životne sredine i u skladu su sa politikom održivog razvoja. U pomenutom periodu nastavljena je izrada nove palete proizvoda od reciklata.

Odgovornost korporacije Tigar ogleda se i u usmerenosti ka održivom razvoju, a ispoljava kroz odgovorno korišćenje prirodnih resursa. Tokom godine, u kontinuitetu su realizovane aktivnosti na pripremi zajedničkog projekta sa lokalnom samoupravom i konsultantskom kućom S.E.E.C. o obnovljivim izvorima energije. Projekat „Optimalno korišćenje sliva reke Nišave na teritoriji opštine Pirot“, sagledava resursne i prostorne potencijale za izgradnju malih hidroelektrana u pirotskom kraju, što je od velikog značaja za lokalno okruženje.

Briga o lokalnoj zajednici ispoljena je i kroz kontinuiranu podršku talentovanim pirotskim studentima, koja ima formu posebnog projekta, sa jasnim kriterijumima prepoznavanja, selekcije i modela podrške visokoškolcima. U 2009. godini kompanija je obeležila pola veka dosledne realizacije ovog projekta, u čijoj je osnovi nastojanje da se mladi kadrovi vežu za lokalnu sredinu i da ostvaruju profesionalnu karijeru u Pirotu doprinesu razvoju ovog kraja. U jubilarnoj godini status stipendiste imalo je 66 studenata na univerzitetima širom Srbije.

**Filantropske aktivnosti:**

U posmatranom periodu korporacija je realizovala filantropske aktivnosti, koje su u saglasnosti sa kompanijskim načelom da se pomoć i podrška pružaju onim projektima koji su na dobrobit šire grupe građana. Brojne donatorske i humanitarne akcije realizovane su u ključnim oblastima društvenog života – obrazovanju, kulturi, nauci, zdravstvu i sportu.

Tokom godine kompanija se aktivno uključila u širu kampanju za borbu protiv raka dojke. U kolekciji Maniera kreiran je poseban model čizama sa prepoznatljivom roze mašnom, a sredstva prikupljena prodajom namenjena su upravo borbi protiv ove bolesti. U cilju jačanja svesti o značaju preventive i rane identifikacije bolesti, kompanija je, u saradnji sa kraljevskom porodicom Karađorđević, oktobra 2009. godine, organizovala humanitarnu reviju pod nazivom „Umeće trajanja“, kao i aukciju autentičnih modela gumenih čizama, takođe radi prikupljanja sredstava za borbu protiv raka dojke.

**Pionir društveno odgovornog poslovanja:**

Tokom 2009. godine, korporacija Tigar a.d. nastojala je da održi i učvrsti reputaciju društveno najodgovornije kompanije u Srbiji, koju je stekla učešćem i osvajanjem prve nagrade u projektu „Uspostavljanje društvene odgovornosti preduzeća u jugoistočnoj Evropi“, koji su 2008. godine organizovali Privredna komora Srbije i nemačka organizacija Invent. Tigrov model društvene odgovornosti posebno je promovisan na konferenciji „Društvena odgovornost kao odgovor na krizu“, koja je u hotelu StarA održana početkom aprila. Okupljanjem istaknutijih aktera u oblasti DOP-a na



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

nacionalnom nivou, kao i velikog broja privrednih subjekata, predstavnika lokalne samouprave, nevladinog sektora i medija, korporacija Tigar imala je za cilj da podsticajno deluje na jačanje svesti o društveno-odgovornom poslovanju i intenzivnije implementiranje načela društveno odgovornog ponašanja u poslovni model lokalnih institucija i organizacija.

Izbalansiran pristup svim aspektima društveno odgovornog poslovanja, bez fokusiranja aktivnosti na samo jednu oblast ili jednu ciljnu grupu, jedinstvo etičkog poslovanja i zaštite životne sredine, sa jasno profilisanom politikom u odnosu na zaposlene i partnerskim vezama sa lokalnom zajednicom i društvom u celini, uz visok respekt akcionara, potrošača i drugih zainteresovanih javnosti i tokom 2009. godine predstavljali su osnovu koncepta društvene odgovornosti u kompaniji.

## **6.7. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE**

U posmatranom periodu poštovani si zakonski propisi, propisi definisani od strane Komisije za hartije od vrednosti i Berze, kao i Osnivački akt, Kodeks korporativnog upravljanja i ostala interna akta. Sednice Skupštine akcionara, Upravnog i Nadzornog odbora sazivane su i održavane u skladu sa regulativom. U 2009. godini održana je redovna sednica Skupštine akcionara. Sednice UO održane su po potrebi. Kompanija je poštovala svoje obaveze iz oblasti eksternog publikovanja izveštaja o rezultatima poslovanja, izjavama o planu i bitnim događajima, koji su publikovani obavezno na sajtu korporacije na srpskom i engleskom jeziku. Sa IFC-ijem i eksternim konsultantom nastavljen je rad na projektu poboljšanja korporativnog upravljanja u okviru Tigra a.d.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

## 7. UPRAVLJANJE

Sistem upravljanja ostao je nepromenjen. Skupština akcionara bira Upravni odbor. Upravni odbor bira Izvršni odbor. Tekuće poslove upravljanja obavlja Izvršni odbor. Pored toga, postoji i tročlani Nadzorni odbor, koji kontroliše sve akte Tigra, razmatra stanje Tigrove imovine i dostavlja izveštaje akcionarima o tim i određenim drugim pitanjima. Na redovnoj Skupštini, 19. juna 2009. godine, izvršen je ponovni izbor članova Upravnog odbora.

Na dan 31. decembar 2009. sastav organa upravljanja bio je sledeći:

### Upravni odbor

Članovi Upravnog odbora su:

Ime i prezime	Funkcija u Tigru odnosno izvan Tigra
<i>Izvršni članovi:</i>	
Dragan Nikolić	Predsednik IO / generalni direktor
Jelena Petković	izvršni direktor za podršku korporativnom upravljanju
Slobodan Sotirov	izvršni direktor za kvalitet
Milivoje Nikolić	izvršni direktor za kadrove
<i>Neizvršni članovi:</i>	
Vladimir Nikolić	Generalni direktor Tigar Tyresa
Ljubiša Nikolovski	Tigar Tyres HR Direktor
Jose Alexandre F. da Costa	Savetnik generalnog direktora za pravna pitanja
<i>Nezavisni članovi:</i>	
Dr Živko Mitrović	Redovni profesor Fakulteta organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu
Tihomir Nenadić	Direktor firme Mayfield Management d.o.o, članice Fordgate Group, V. Britanija

Sa članovima Upravnog odbora može se stupiti u kontakt preko poslovne adrese Tigra: Nikole Pašića 213, 18300 Piroć, Republika Srbija. U 2009. god. članovi Upravnog odbora primili su naknadu u ukupnom bruto iznosu od 17,986,655 RSD. Upravni odbor održao je osam sednica.

### Izvršni odbor

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

Izvršni odbor čini osmoro članova:

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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

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

U 2009. IO održao je 13 sednica na kojima su razmatrana izvršenja Poslovnog plana za svaki mesec, kao i druga pitanja od značaja za poslovanje.

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

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

### **Nadzorni odbor**

Članovi Nadzornog odbora su:

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

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

U 2009. godini članovi Nadzornog odbora primili su naknade u ukupnom bruto iznosu od 2,150,620 RSD.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

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

### **8.1. NEKRETNINE**

Svi proizvodni pogoni Tigra nalaze su u Pirotu. Proizvodnja se tokom 2009. odvijala u četiri pogona na dve zasebne lokacije. Na najvećoj lokaciji odvijala se proizvodnja guma, i hemijskih proizvoda. Tigar Obuća i Tigar Tehnička Guma preseljene su na Tigar III, lokaciju koja je kupljena u 2006. godini, tokom 2008. bila je u procesu kompletnog infrastrukturnog sređivanja, a u poslovnim knjigama vodila se kao „investicija u toku“. Tigar je vlasnik više objekata u Beogradu, dok Tigar Trade ima vlasništvo nad objektima širom Srbije (kancelarijski prostor, magacinski prostor i prodavnice).

Tigar Tyres vlasnik je objekta koji koristi za potrebe svoje delatnosti i poseduje pravo korišćenja zemljišta ispod tih objekata. Za ostalo zemljište Tigar poseduje pravo vlasništva ili pravo korišćenja, dok su objekti u kombinovanom vlasništvu Tigra i zavisnih preduzeća, u kontrolnom vlasništvu Tigra. Objekti koje koriste zavisna proizvodna preduzeća su u njihovom vlasništvu, dok je deo objekata koje koriste zavisna uslužna preduzeća u njihovom vlasništvu, a deo u vlasništvu Tigra. Na osnovu odluke Skupštine akcinara Tigar AD o prodaji dela infrastrukturno opremljenog zemljišta u kompleksu Tigar 2 Tigar Tyres-u i po tom osnovu zaključenog ugovora od 27.03.2008. godine, Tigar Tyres postao je vlasnik dodatnih 148.274m<sup>2</sup> industrijskog zemljišta, za koliko je smanjena površina neizgrađenog industrijskog zemljišta u vlasništvu Tigar AD.

U skladu sa domaćim zakonima, zemljište u okviru građevinskih reona u gradovima je u vlasništvu države, a Tigar ima pravo trajnog korišćenja, dok je zemljište van građevinskih reona u vlasništvu Tigra.

U skladu sa novim Zakonom o planiranju i izgradnji (Sl.Gl. RS 72/09) omogućena je konverzija prava korišćenja u pravo svojine, što će biti i učinjeno u Zakonom predviđenim rokovima, po usvajanju odgovarajućih pravilnika koje treba da donese nadležno Ministarstvo.

#### **Zemljište**

Ukupan broj katastarskih parcela, koje su u vlasništvu Tigra i njegovih zavisnih preduzeća je na dan 31.12.2009. godine 125, ukupne površine 405,957 m<sup>2</sup>, od toga je neizgrađeno zemljište 320,066 m<sup>2</sup>. Ukupna knjigovodstvena vrednost zemljišta je RSD 45,005,000.00.

#### **Objekti**

Ukupan broj objekata u svojini Tigra i njegovih osnovnih zavisnih preduzeća je 178.

Ukupna površina objekata koji su u vlasništvu Tigra i njegovih zavisnih preduzeća je 85,891 m<sup>2</sup>.

Na dan 31.12.2009. godine, knjigovodstvena vrednost objekata u vlasništvu Tigra i njegovih najvećih preduzeća iznosila je RSD 1,835,819,821.45.

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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04****Knjigovodstvena vrednost objekata**

<b>KNJIGOVODSTVENA VREDNOST OBJEKATA (u RSD)</b>		
<b>ENTITET</b>	<b>30.09.2009.</b>	<b>31.12.2009.</b>
Tigar AD	187,803,523.52	271,260,157.05
Tigar Trade	141,468,133.78	194,254,569.94
Tigar Tehnička Guma	730,557.00	356,086,006.92
Tigar Hemijski Proizvodi	44,904.00	44,288.00
Tigar Obuća	806,383,494.74	807,706,657.41
Tigar Zaštitna radionica	10,984,071.84	10,911,625.84
Tigar Poslovni servis	63,859,110.78	63,587,673.78
Tigar Tours	6,472,560.10	6,442,717.10
Hotel StarA	80,187,592.40	79,817,442.40
Tigar Obezbeđenje	851,063.31	840,556.31
Slobodna Zona	29,124,148.51	44,868,126.70
<b>Ukupno:</b>	<b>1,327,909,159.98</b>	<b>1,835,819,821.45</b>

**Založna prava**

Na kraju 2009. 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 368,601.98
- Ugovor br. 3618/04 od 06.10.2004. godine u iznosu od EUR 2,439,711.58; Ostalo za otplatu EUR 1,271,286.09
- Ugovor br. 3619/04 od 06.10.2004. godine u iznosu od USD 2,362,641.42; Ostalo za otplatu USD 1,236,169.28

Založnom izjavom koja je overena pred OS u Pirotu 24.03.2009. godine uspostavljeno je založno pravo na nepokretnosti, zgrade turizma Hotel turizma Hotela StarA u korist AIK BANKE a.d. Niš. Sporazumom o obezbeđenju novčanog potraživanja I. br. 622/09 od 25.06.2009. godine uspostavljeno je založno pravo na zgradi Medicine rada u korist Hipo Alpe Adria banke a.d. Beograd. Sporazumom Posl. br. I. VII 11645/09 od 27.07.2009. godine uspostavljeno je založno pravo na stanu u Beogradu ul. Resavska u korist Hipo Alpe Adria banke a.d. Beograd. Založnom izjavom 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. br. 6224/2009 uspostavljeno je založno pravo na poslovnom prostoru u Beogradu i Založnom izjavom Ov. br. 6225/2009 od 03.11.2009. godine uspostavljeno je založno pravo na poslovnom prostoru u Čačku u korist Moskovske banke a.d. Beograd.

Založnom izjavom Ov. br. 3136/09 od 08.05.2009. godine uspostavljeno je založno pravo na poslovnom prostoru u Pirotu, kp. br. 3390/3 u korist Uni Credit banke a.d. Beograd.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

## 8.2. SUDSKI SPOROVI

Tigar je učestvovao u određenom broju sudskih sporova, koji su proizašli iz tekućeg poslovanja, kao što su komercijalni sporovi, upravni sporovi, 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 tu grupu spadaju i sledeći sporovi, sa odgovarajućim utuženim iznosima (bez obračunate kamate):

TUŽENA STRANA	IZNOS SPORA
TREPČA-Zvečan	9,637.38
UNION BANKA	6,194.00
LOLA KORPORACIJA	7,159.00
2M-Pirot	2,247.30
TIGAR PROM-Nova Varoš	3,636.00
PRIMA TREJD-Kučevo	1,174.68
UKUPNO:	<b>30,048.36</b>

Za sve ove sporove postoje izvršne sudske isprave, ali njihova naplata nije izvršena, bilo zbog političkih problema u slučaju Trepče, višegodišnjeg postupka stečaja, koji se iz neobjašnjivih razloga ne realizuju, ili zbog takođe dugogodišnjeg procesa restrukturiranja, kao što je slučaj sa Lola Korporacijom, ili dužnik nema imovine za isplatu duga (Prima Trejd –Kučevo).

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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

## 9. OSTVARENI FINANSIJSKI REZULTATI ZAVISNIH I PRIDRUŽENIH PREDUZEĆA

### 9.1. TIGAR OBUĆA

#### Finansijski rezultat za januar- decembar 2009.

BILANS STANJA ( u hiljadama dinara )	Stanje na dan 31.12.2008.	Stanje na dan 31.12.2009.
<b>AKTIVA</b>		
<b>STALNA IMOVINA</b>	<b>1,171,806</b>	<b>1,229,437</b>
Neplaćeni upisani kapital		
Goodwill		
Nematerijalna ulaganja	45,988	45,226
<b>Nekretnine, postrojenja i oprema i biološka sredstva</b>	<b>1,125,818</b>	<b>1,184,211</b>
Nekretnine, postrojenja i oprema	1,125,818	1,184,211
Investicione nekretnine		
Biološka sredstva		
<b>Dugoročni finansijski plasmani</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Učešća u kapitalu		
Ostali dugoročni finansijski plasmani		
<b>OBRтна IMOVINA</b>	<b>922,422</b>	<b>814,964</b>
Zalihe	471,730	491,572
Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva poslovanja koje se obustavlja		
<b>Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina</b>	<b>450,692</b>	<b>323,392</b>
Potraživanja	379,600	272,365
Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	74	
Kratkoročni finansijski plasmani		
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	31,833	190
PDV i aktivna vremenska razgraničenja	39,185	50,837
Odložena poreska sredstva		
<b>POSLOVNA IMOVINA</b>		
<b>Gubitak iznad visine kapitala</b>		
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>2,094,228</b>	<b>2,044,401</b>
<b>VANBILANSNA AKTIVA</b>		
<b>PASIVA</b>		
<b>KAPITAL</b>	<b>817,610</b>	<b>853,427</b>
Osnovni kapital	820,484	820,484
Neplaćeni upisani kapital		
Rezerve		
Revalorizacione rezerve		
Neraspoređena dobit	38,441	74,258
Gubitak	41,315	41,315
Otkupljene sopstvene akcije		
<b>DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE</b>	<b>1,275,169</b>	<b>1,186,306</b>
Dugoročna rezervisanja	34,777	30,728
<b>Dugoročne obaveze</b>	<b>443,005</b>	<b>671,222</b>
Dugoročni krediti	443,005	671,222
Ostale dugoročne obaveze		
<b>KRATKOROČNE OBAVEZE</b>	<b>797,387</b>	<b>484,356</b>
Kratkoročne finansijske obaveze	157,902	176,487
Obaveze po osnovu sredstava namenjenih prodaji i sredstava poslovanja koje se obustavlja		
Obaveze iz poslovanja	583,168	266,919
Ostale kratkoročne obaveze i PVR	48,239	37,593
Obaveze po osnovu PDV i ostalih javnih prihoda	8,078	3,357
Obaveze po osnovu poreza na dobitak		
Odložene poreske obaveze	1,449	4,668
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>2,094,228</b>	<b>2,044,401</b>





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

<b>BILANS USPEHA (u hiljadama RSD)</b>	<b>Ostvarenje Januar - Decembar 2008.</b>	<b>Ostvarenje Januar - Decembar 2009.</b>	<b>% odstupanja u odnosu na 2008</b>
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>852,663</b>	<b>1,094,733</b>	<b>28%</b>
Prihodi od prodaje	893,736	985,914	10%
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	29,225	16,132	-45%
Povećanje vrednosti zaliha učinaka		90,711	
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka	70,298		-100%
Ostali poslovni prihodi		1,976	
<b>POSLOVNI RASHODI</b>	<b>1,177,593</b>	<b>1,207,367</b>	<b>3%</b>
Nabavna vrednost prodate robe	14,571		-100%
Troškovi materijala	558,423	602,124	8%
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	473,267	447,742	-5%
Troškovi amortizacije i rezervisanja	16,706	51,104	206%
Ostali poslovni rashodi	114,626	106,397	-7%
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-324,930</b>	<b>-112,634</b>	<b>65%</b>
<b>FINANSIJSKI PRIHODI</b>	<b>19,710</b>	<b>11,141</b>	<b>-43%</b>
<b>FINANSIJSKI RASHODI</b>	<b>76,354</b>	<b>26,216</b>	<b>-66%</b>
<b>OSTALI PRIHODI</b>	<b>424,577</b>	<b>171,518</b>	<b>-60%</b>
<b>OSTALI RASHODI</b>	<b>5,012</b>	<b>2,921</b>	<b>-42%</b>
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>37,991</b>	<b>40,888</b>	<b>8%</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>			
Poreski rashod perioda	1020	1,853	82%
Odloženi poreski rashodi perioda	2316	3,218	39%
Odloženi poreski prihodi perioda			
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>34,655</b>	<b>35,817</b>	<b>3%</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

<b>IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)</b>	<b>31.12.2008.</b>	<b>31.12.2009.</b>
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	913,467	1,274,167
1. Prodaja i primljeni avansi	825,496	1,273,587
2. Primljene kamate iz poslovnih aktivnosti	319	580
3. Ostali prilivi iz redovnog poslovanja	87,652	
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	1,064,161	1,477,597
1. Isplate dobavljačima i dati avansi	573,182	932,281
2. Zarade, naknade zarada i ostali lični rashodi	472,416	451,023
3. Plaćene kamate	17,457	36,838
4. Porez na dobit		862
5. Plaćanje po osnovu ostalih javnih prihoda	1,106	56,593
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	-	-
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	150,694	203,430
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI INVESTIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja	0	0
1. Prodaja akcija i udela (neto prilivi)		
2. Prodaja nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme		
3. Ostali finansijski plasmani (neto priliv)		
4. Primljene kamate iz aktivnosti investiranja		
5. Primljene dividende		
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	435,492	107,827
1. Kupovina akcija i udela (neto odlivi)		
2. Kupovina nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme	435,492	107,827
3. Ostali finansijski plasmani (neto odlivi)		
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	-	-
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	435,492	107,827
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	593,777	279,370
1. Uvećanje osnovnog kapitala		
2. Dugoročni i kratkoročni krediti (neto priliv)	452,933	194,495
3. Ostale dugoročne i kratkoročne obaveze	140,844	84,875
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	0	0
1. Otkup sopstvenih akcija i udela		
2. Dugoročni i kratkoročni krediti i ostale obaveze (neto odlivi)		
3. Finansijski lizing		
4. Isplaćena dividenda		
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	593,777	279,370
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	-	-
<b>SVEGA PRILIVI GOTOVINE</b>	<b>1,507,244</b>	<b>1,553,537</b>
<b>SVEGA ODLIVI GOTOVINE</b>	<b>1,499,653</b>	<b>1,585,424</b>
<b>NETO PRILIV GOTOVINE</b>	<b>7,591</b>	<b>-</b>
<b>NETO ODLIV GOTOVINE</b>	<b>0</b>	<b>31,887</b>
<b>GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>24,248</b>	<b>31,833</b>
<b>POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>5,632</b>	<b>1,855</b>
<b>NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>5,638</b>	<b>1,611</b>
<b>GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>31,833</b>	<b>190</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04****9.2. TIGAR TEHNIČKA GUMA****Finansijski rezultat za januar- decembar 2009.**

BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2008.	Stanje na dan 31.12.2009.
<b>AKTIVA</b>		
<b>STALNA IMOVINA</b>	<b>96,364</b>	<b>636,132</b>
Nematerijalna ulaganja	7,427	44,287
<b>Nekretnine, postrojenja i oprema i biološka sredstva</b>	<b>88,937</b>	<b>591,845</b>
Nekretnine, postrojenja i oprema	88,937	591,845
<b>Dugoročni finansijski plasmani</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Učešća u kapitalu		
Ostali dugoročni finansijski plasmani		
<b>OBRтна IMOVINA</b>	<b>327,351</b>	<b>235,127</b>
Zalihe	179,986	140,277
Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva poslovanja koje se obustavlja		
<b>Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina</b>	<b>147,365</b>	<b>94,850</b>
Potraživanja	128,489	53,265
Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	9,269	334
Kratkoročni finansijski plasmani	188	188
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	4,156	24,207
PDV i aktivna vremenska razgraničenja	5,263	16,856
<b>Odložena poreska sredstva</b>	<b>556</b>	
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>424,271</b>	<b>871,259</b>
<b>PASIVA</b>		
<b>KAPITAL</b>	<b>174,416</b>	<b>330,415</b>
Osnovni kapital	179,523	418,687
Emisiona premija		
Rezerve		
Revalorizacione rezerve		
Neraspoređena dobit	4,705	119
Gubitak	9,812	88,391
Otkupljene sopstvene akcije		
<b>DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE</b>	<b>249,855</b>	<b>539,937</b>
Dugoročna rezervisanja	11,777	13,009
<b>Dugoročne obaveze</b>	<b>628</b>	<b>257,358</b>
Dugoročni krediti		257,016
Ostale dugoročne obaveze	628	342
<b>KRATKOROČNE OBAVEZE</b>	<b>237,450</b>	<b>269,570</b>
Kratkoročne finansijske obaveze	49,991	22,241
Obaveze iz poslovanja	162,379	223,473
Ostale kratkoročne obaveze	23,829	22,310
Obaveze po osnovu PDV, ostalih javnih prihoda I PVR	1,209	1,546
Obaveze po osnovu poreza na dobitak	42	
<b>Odložene poreske obaveze</b>		<b>907</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>424,271</b>	<b>871,259</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

<b>BILANS USPEHA (u hiljadama RSD)</b>	<b>Ostvarenje Januar - Decembar 2008.</b>	<b>Ostvarenje Januar - Decembar 2009.</b>	<b>% odstupanja u odnosu na 2008</b>
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>412,974</b>	<b>212,354</b>	<b>-49%</b>
Prihodi od prodaje	337,148	167,322	-50%
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	7,991	64,459	707%
Povećanje vrednosti zaliha učinaka	66,064		-100%
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka		19,427	
Ostali poslovni prihodi	1,771		-100%
<b>POSLOVNI RASHODI</b>	<b>420,026</b>	<b>309,092</b>	<b>-26%</b>
Nabavna vrednost prodane robe			
Troškovi materijala	200,693	118,561	-41%
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	158,506	143,562	-9%
Troškovi amortizacije i rezervisanja	9,244	11,428	24%
Ostali poslovni rashodi	51,583	35,541	-31%
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-7,052</b>	<b>-96,738</b>	
<b>FINANSIJSKI PRIHODI</b>	<b>3,212</b>	<b>2,764</b>	<b>-14%</b>
<b>FINANSIJSKI RASHODI</b>	<b>17,907</b>	<b>14,376</b>	<b>-20%</b>
<b>OSTALI PRIHODI</b>	<b>32,169</b>	<b>37,195</b>	<b>16%</b>
<b>OSTALI RASHODI</b>	<b>5,335</b>	<b>5,962</b>	<b>12%</b>
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>5,087</b>	<b>-77,117</b>	
<b>POREZ NA DOBITAK</b>			
Poreski rashod perioda	292		-100%
Odloženi poreski rashodi perioda	209	1,462	600%
Odloženi poreski prihodi perioda			
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>4,586</b>	<b>-78,579</b>	



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

<b>IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)</b>	<b>31.12.2008.</b>	<b>31.12.2009.</b>
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	520,134	304,748
1. Prodaja i primljeni avansi	514,478	285,240
2. Primljene kamate iz poslovnih aktivnosti	78	7
3. Ostali prilivi iz redovnog poslovanja	5,578	19,501
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	544,428	323,190
1. Isplate dobavljačima i dati avansi	339,399	173,625
2. Zarade, naknade zarada i ostali lični rashodi	156,058	141,815
3. Plaćene kamate	14,522	5,822
4. Porez na dobit	22,864	93
5. Plaćanje po osnovu ostalih javnih prihoda	11,585	1,835
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	-	-
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	24,294	18,442
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI INVESTIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja	0	0
1. Prodaja akcija i udela (neto prilivi)		
2. Prodaja nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme		
3. Ostali finansijski plasmani (neto priliv)		
4. Primljene kamate iz aktivnosti investiranja		
5. Primljene dividende		
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	81,308	206,792
1. Kupovina akcija i udela (neto odlivi)		
2. Kupovina nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme	81,308	206,792
3. Ostali finansijski plasmani (neto odlivi)		
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	-	-
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	81,308	206,792
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	202,355	255,915
1. Uvećanje osnovnog kapitala	152,604	
2. Dugoročni i kratkoročni krediti (neto priliv)	49,751	218,781
3. Ostale dugoročne i kratkoročne obaveze		37,134
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	109,248	10,243
1. Otkup sopstvenih akcija i udela		
2. Dugoročni i kratkoročni krediti i ostale obaveze (neto odlivi)		
3. Finansijski lizing	248	380
4. Isplaćena dividenda	109,000	9,863
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	93,107	245,672
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	-	-
<b>SVEGA PRILIVI GOTOVINE</b>	<b>722,489</b>	<b>560,663</b>
<b>SVEGA ODLIVI GOTOVINE</b>	<b>734,984</b>	<b>540,225</b>
<b>NETO PRILIV GOTOVINE</b>	<b>-</b>	<b>20,438</b>
<b>NETO ODLIV GOTOVINE</b>	<b>12,495</b>	<b>0</b>
<b>GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>16,783</b>	<b>4,156</b>
<b>POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>		<b>13</b>
<b>NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>132</b>	<b>400</b>
<b>GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>4,156</b>	<b>24,207</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04****9.3. TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI****Finansijski rezultat za januar- decembar 2009.**

BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2008.	Stanje na dan 31.12.2009.
<b>AKTIVA</b>		
<b>STALNA IMOVINA</b>	<b>13,568</b>	<b>9,446</b>
Nematerijalna ulaganja	37	9
<b>Nekretnine, postrojenja i oprema i biološka sredstva</b>	<b>13,531</b>	<b>9,437</b>
Nekretnine, postrojenja i oprema	13,531	9,437
<b>Dugoročni finansijski plasmani</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Učešća u kapitalu		
Ostali dugoročni finansijski plasmani		
<b>OBRTNA IMOVINA</b>	<b>362,156</b>	<b>183,572</b>
Zalihe	80,808	52,902
Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva poslovanja koje se obustavlja		
<b>Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina</b>	<b>281,348</b>	<b>130,670</b>
Potraživanja	279,668	126,082
Potraživanja za više plaćen porez na dobitak		2,984
Kratkoročni finansijski plasmani		
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	1,451	1,562
PDV i aktivna vremenska razgraničenja	229	42
<b>Odložena poreska sredstva</b>	<b>595</b>	<b>787</b>
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>376,319</b>	<b>193,805</b>
<b>PASIVA</b>		
<b>KAPITAL</b>	<b>110,263</b>	<b>97,650</b>
Osnovni kapital	99,740	99,740
Emisiona premija		
Rezerve		
Revalorizacione rezerve		
Neraspoređena dobit	26,354	13,741
Gubitak	15,831	15,831
Otkupljene sopstvene akcije		
<b>DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE</b>	<b>266,056</b>	<b>96,155</b>
Dugoročna rezervisanja	2,101	3,043
<b>Dugoročne obaveze</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Dugoročni krediti		
Ostale dugoročne obaveze		
<b>KRATKOROČNE OBAVEZE</b>	<b>263,955</b>	<b>93,112</b>
Kratkoročne finansijske obaveze	1,600	
Obaveze iz poslovanja	41,730	32,839
Ostale kratkoročne obaveze	186,438	52,258
Obaveze po osnovu PDV, ostalih javnih prihoda I PVR	9,493	3,900
Obaveze po osnovu poreza na dobitak	24,694	4,115
<b>Odložene poreske obaveze</b>		
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>376,319</b>	<b>193,805</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

<b>BILANS USPEHA (u hiljadama RSD)</b>	<b>Ostvarenje Januar - Decembar 2008.</b>	<b>Ostvarenje Januar - Decembar 2009.</b>	<b>% odstupanja u odnosu na 2008</b>
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>176,236</b>	<b>252,603</b>	<b>43%</b>
Prihodi od prodaje	199,578	263,187	32%
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe			
Povećanje vrednosti zaliha učinaka			
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka	23,342	10,584	-55%
Ostali poslovni prihodi			
<b>POSLOVNI RASHODI</b>	<b>228,014</b>	<b>247,080</b>	<b>8%</b>
Nabavna vrednost prodate robe			
Troškovi materijala	123,754	151,636	23%
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	59,049	59,122	0%
Troškovi amortizacije i rezervisanja	6,727	6,546	-3%
Ostali poslovni rashodi	38,484	29,776	-23%
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-51,778</b>	<b>5,523</b>	<b>dobitak vs.gubitak</b>
<b>FINANSIJSKI PRIHODI</b>	<b>3,833</b>	<b>2,170</b>	<b>-43%</b>
<b>FINANSIJSKI RASHODI</b>	<b>20,213</b>	<b>18,346</b>	<b>-9%</b>
<b>OSTALI PRIHODI</b>	<b>300,722</b>	<b>24,203</b>	<b>-92%</b>
<b>OSTALI RASHODI</b>	<b>3,575</b>	<b>2,043</b>	<b>-43%</b>
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>228,989</b>	<b>11,507</b>	<b>-95%</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>			
Poreski rashod perioda	24,694	1,594	-94%
Odloženi poreski rashodi perioda	160		-100%
Odloženi poreski prihodi perioda		192	
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>204,135</b>	<b>10,105</b>	<b>-95%</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

<b>IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)</b>	<b>31.12.2008.</b>	<b>31.12.2009.</b>
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	232,969	424,160
1. Prodaja i primljeni avansi	232,835	418,648
2. Primljene kamate iz poslovnih aktivnosti	21	13
3. Ostali prilivi iz redovnog poslovanja	113	5,499
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	342,127	312,242
1. Isplate dobavljačima i dati avansi	283,689	213,236
2. Zarade, naknade zarada i ostali lični rashodi	53,645	56,459
3. Plaćene kamate		1,254
4. Porez na dobit		25,157
5. Plaćanje po osnovu ostalih javnih prihoda	4,793	16,136
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	-	111,918
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	109,158	0
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI INVESTIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja	145,507	0
1. Prodaja akcija i udela (neto prilivi)		
2. Prodaja nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme	145,507	
3. Ostali finansijski plasmani (neto priliv)		
4. Primljene kamate iz aktivnosti investiranja		
5. Primljene dividende		
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	2,085	825
1. Kupovina akcija i udela (neto odlivi)		
2. Kupovina nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme	2,085	825
3. Ostali finansijski plasmani (neto odlivi)		
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	143,422	-
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	0	825
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	1,600	47,624
1. Uvećanje osnovnog kapitala		
2. Dugoročni i kratkoročni krediti (neto priliv)		
3. Ostale dugoročne i kratkoročne obaveze	1,600	47,624
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	36,000	157,860
1. Otkup sopstvenih akcija i udela		
2. Dugoročni i kratkoročni krediti i ostale obaveze (neto odlivi)	36,000	
3. Finansijski lizing		
4. Isplaćena dividenda		157,860
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	-	-
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	34,400	110,236
<b>SVEGA PRILIVI GOTOVINE</b>	<b>380,076</b>	<b>471,784</b>
<b>SVEGA ODLIVI GOTOVINE</b>	<b>380,212</b>	<b>470,927</b>
<b>NETO PRILIV GOTOVINE</b>	<b>-</b>	<b>857</b>
<b>NETO ODLIV GOTOVINE</b>	<b>136</b>	<b>0</b>
<b>GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>1,795</b>	<b>1,451</b>
<b>POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>168</b>	<b>65</b>
<b>NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>376</b>	<b>811</b>
<b>GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>1,451</b>	<b>1,562</b>





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

#### 9.4. TIGAR TRADE – DOMAĆA PRODAJNA MREŽA

##### Finansijski rezultat za januar- decembar 2009.

Bilans stanja (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 01.01.2009.	Stanje na dan 31.12.2009.
<b>AKTIVA</b>		
<b>STALNA IMOVINA</b>	<b>274,417</b>	<b>350,577</b>
Neuplaćeni upisani kapital	44	
Nematerijalna ulaganja	1,284	664
<b>Nekretnine, postrojenja i oprema i biološka sredstva</b>	<b>273,089</b>	<b>349,913</b>
Nekretnine, postrojenja i oprema	273,089	349,913
<b>OBRTNA IMOVINA</b>	<b>1,228,310</b>	<b>1,377,654</b>
Zalihe	386,598	652,219
Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva poslovanja koje se obustavlja	4,116	15,517
<b>Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina</b>	<b>837,596</b>	<b>709,918</b>
Potraživanja	818,963	660,279
Potraživanja za više plaćen porez na dobitak		1,345
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	15,358	28,788
PDV i aktivna vremenska razgraničenja	3,275	19,506
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>1,502,727</b>	<b>1,728,231</b>
<b>PASIVA</b>		
<b>KAPITAL</b>	<b>184,395</b>	<b>209,850</b>
Osnovni kapital	230,674	230,718
Neuplaćeni upisani kapital	44	
Neraspoređena dobit	3,181	28,635
Gubitak	49,504	49,503
<b>DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE</b>	<b>1,317,501</b>	<b>1,517,038</b>
Dugoročna rezervisanja	5,101	1,699
<b>Dugoročne obaveze</b>	<b>4,037</b>	<b>26,804</b>
Dugoročni krediti		23,972
Ostale dugoročne obaveze	4,037	2,832
<b>KRATKOROČNE OBAVEZE</b>	<b>1,308,363</b>	<b>1,488,535</b>
Kratkoročne finansijske obaveze	537,322	786,908
Obaveze iz poslovanja	734,922	673,324
Ostale kratkoročne obaveze	12,022	24,958
Obaveze po osnovu PDV i ostalih javnih prihoda i PVR	5,461	3,145
Obaveze po osnovu poreza na dobitak	18,636	200
<b>Odložene poreske obaveze</b>	<b>831</b>	<b>1,343</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>1,502,727</b>	<b>1,728,231</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

BILANS USPEHA (u hiljadama RSD)	Ostvarenje Januar - Decembar 2009.
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>2,268,196</b>
Prihodi od prodaje	2,188,722
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	53,970
Povećanje vrednosti zaliha učinaka	
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka	
Ostali poslovni prihodi	25,504
<b>POSLOVNI RASHODI</b>	<b>2,257,572</b>
Nabavna vrednost prodane robe	1,827,990
Troškovi materijala	60,484
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	198,926
Troškovi amortizacije i rezervisanja	19,745
Ostali poslovni rashodi	150,427
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>10,624</b>
<b>FINANSIJSKI PRIHODI</b>	<b>10,842</b>
<b>FINANSIJSKI RASHODI</b>	<b>51,979</b>
<b>OSTALI PRIHODI</b>	<b>66,481</b>
<b>OSTALI RASHODI</b>	<b>5,752</b>
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>30,216</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>	
Poreski rashod perioda	1,069
Odloženi poreski rashodi perioda	512
Odloženi poreski prihodi perioda	
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>28,635</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04****9.5. TIGAR AMERICAS - USA****Finansijski rezultat za januar- decembar 2009.**

Bilans stanja u hiljadama USD		Stanje na dan 31.12.2008.	Stanje na dan 31.12.2009.
<b>Aktiva</b>			
	Stalna imovina	2	1
	Obrtna imovina	237	261
	Odložena poreska sredstva	254	254
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>493</b>	<b>517</b>
<b>Pasiva</b>			
	Kapital	459	429
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	0
	Kratkoročne obaveze	34	88
	Odložene poreske obaveze		
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>493</b>	<b>517</b>

Bilans uspeha u 000 USD	Ostvarenje Januar - Decembar 2008.	Ostvarenje Januar - Decembar 2009.	% odstupanja u odnosu na 2008
<b>Prihodi od prodaje proizvoda i usluga</b>	<b>628</b>	<b>566</b>	<b>-10%</b>
Nabavna vrednost prodane robe	446	381	-15%
<b>Bruto marža</b>	<b>182</b>	<b>185</b>	<b>2%</b>
Prodaja, opšti i administrativni troškovi	170	192	13%
<b>Poslovni rezultat</b>	<b>12</b>	<b>-7</b>	<b>-157%</b>
Rezultat po osnovu ostalih prihoda/rashoda	9	-31	
<b>Neto rezultat pre oporezivanja</b>	<b>21</b>	<b>-37</b>	<b>-282%</b>
Porez na profit	0	0	
<b>Neto profit (gubitak)</b>	<b>21</b>	<b>-37</b>	<b>-282%</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04****9.6. TIGAR EUROPE UK****Finansijski rezultat za januar- decembar 2009.**

Bilans stanja u hiljadama GBP		Stanje na dan 31.12.2008.	Stanje na dan 31.12.2009.
<b>Aktiva</b>			
	Stalna imovina	9	7
	Obrtna imovina	5,193	3,921
	Odložena poreska sredstva	0	0
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>5,201</b>	<b>3,928</b>
<b>Pasiva</b>			
	Kapital	3,124	2,582
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	0
	Kratkoročne obaveze	2,077	1,346
	Odložene poreske obaveze		
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>5,201</b>	<b>3,928</b>

Bilans uspeha u hiljadama GBR	Ostvarenje Januar - Decembar 2008.	Ostvarenje Januar - Decembar 2009.	% odstupanja u odnosu na 2008
<b>Prihodi od prodaje</b>	<b>13,995</b>	<b>12,993</b>	<b>-7%</b>
Nabavna vrednost prodane robe	12,793	12,137	-5%
<b>Bruto marža</b>	<b>1,202</b>	<b>856</b>	<b>-29%</b>
Administrativni troškovi	612	569	-7%
<b>Poslovni rezultat</b>	<b>590</b>	<b>287</b>	<b>-51%</b>
Prihodi od kamata	109	10	
Ostali prihodi	23	33	
<b>Profit pre oporezivanja</b>	<b>722</b>	<b>330</b>	<b>-54%</b>
Porez na dobit	222	72	-68%
<b>Zadržani profit finansijske godine</b>	<b>499</b>	<b>257</b>	<b>-48%</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

**REGION BALKANA - Tigar Trade, Tigar Montenegro, Tigar Partner**

**9.7. TIGAR MONTENEGRO – CRNA GORA**

Bilans stanja u hiljadama EUR	Stanje na dan 01.01.2009.	Stanje na dan 31.12.2009.
<b>Aktiva</b>		
Stalna imovina	4	4
Obrtna imovina	255	218
Odložena poreska sredstva	0	0
<b>Ukupna aktiva</b>	<b>259</b>	<b>222</b>
<b>Pasiva</b>		
Kapital	100	93
Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	0
Kratkoročne obaveze	159	129
Odložene poreske obaveze	0	0
<b>Ukupna pasiva</b>	<b>259</b>	<b>222</b>

Bilans uspreha u hiljadama EUR	Ostvarenje Januar- Decembar 2008.	Ostvarenje Januar- Decembar 2009.	% odstupanja u odnosu na 2008
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>948</b>	<b>718</b>	<b>-24%</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>886</b>	<b>696</b>	<b>-21%</b>
<b>Dobitak/Gubitak pre oporezivanja</b>	<b>62</b>	<b>23</b>	<b>-63%</b>
<b>Poreski rashod perioda</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>-57%</b>
<b>Odloženi poreski rashodi perioda</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Odloženi poreski prihodi perioda</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Neto Dobitak/Gubitak perioda</b>	<b>56</b>	<b>21</b>	<b>-63%</b>

Slobodan gotovinski tok u hiljadama EUR	Na dan 01.01.2009.	Na dan 31.12.2009.
Neto profit	56	21
+ Amortizacija	1	1
+Rezervisanja za benefite	0	0
+Neiskorišćena rezervisanja	0	0
<b>Novčani tok iz poslovanja</b>	<b>58</b>	<b>21</b>
<b>Investicioni izdaci</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Povećanje (smanjenje) zaliha	43	-52
+Povećanje (smanjenje) potraživanja	-71	3
-Povećanje (smanjenje) obaveza	-58	-30
<b>Promene u obrtnim sredstvima</b>	<b>31</b>	<b>-19</b>
<b>Slobodan gotovinski tok</b>	<b>26</b>	<b>39</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04****9.8. TIGAR TRADE – REPUBLIKA SRPSKA**

Bilans stanja u hiljadama KM		Stanje na dan 01.01.2009..	Stanje na dan 31.12.2009
<b>Aktiva</b>			
	Stalna imovina	272	243
	Obrtna imovina	2,216	1,254
	Odložena poreska sredstva		
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>2,488</b>	<b>1,498</b>
<b>Pasiva</b>			
	Kapital	466	485
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	15	0
	Kratkoročne obaveze	2,008	1,012
	Odložene poreske obaveze		0
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>2,488</b>	<b>1,498</b>

Bilans uspreha u hiljadama KM	Ostvarenje Januar- Decembar 2008.	Ostvarenje Januar- Decembar 2009.	% odstupanja u odnosu na 2008.
<b>Ukupni prihodi</b>	4,115	2,603	-37%
<b>Ukupni rashodi</b>	3,995	2,580	-35%
<b>Dobitak/Gubitak pre oporezivanja</b>	120	22	-81%
<b>Poreski rashod perioda</b>	12	2	-80%
<b>Odloženi poreski rashodi perioda</b>			
<b>Odloženi poreski prihodi perioda</b>			
<b>Neto Dobitak/Gubitak perioda</b>	108	20	-82%

Slobodan gotovinski tok u hiljadama KM	Na dan 31.12.2008.	Na dan 31.12.2009
Neto profit	108	20
+ Amortizacija	32	29
+Rezervisanja za benefite	0	0
+Neiskorišćena rezervisanja	0	0
<b>Novčani tok iz poslovanja</b>	<b>140</b>	<b>49</b>
<b>Investicioni izdaci</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Povećanje (smanjenje) zaliha	285	-383
+Povećanje (smanjenje) potraživanja	697	-516
-Povećanje (smanjenje) obaveza	364	-1,021
<b>Promene u obrtnim sredstvima</b>	<b>618</b>	<b>122</b>
<b>Slobodan gotovinski tok</b>	<b>-478</b>	<b>-73</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04****9.9. TIGAR PARTNER – MAKEDONIJA**

Bilans stanja u hiljadama denara		Stanje na dan 01.01.2009.	Stanje na dan 31.12.2009.
<b>Aktiva</b>			
	Stalna imovina	1,162	615
	Obrtna imovina	43,004	27,061
	Odložena poreska sredstva	0	0
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>44,165</b>	<b>27,676</b>
<b>Pasiva</b>			
	Kapital	17,922	17,626
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	0
	Kratkoročne obaveze	26,243	10,050
	Odložene poreske obaveze	0	0
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>44,165</b>	<b>27,676</b>

Bilans uspreha u hiljadama Denara	Ostvarenje Januar- Decembar 2008.	Ostvarenje Januar- Decembar 2009.	% odstupanja u odnosu na 2008.
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>58,883</b>	<b>45,032</b>	<b>-24%</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>56,938</b>	<b>46,116</b>	<b>-19%</b>
<b>Dobitak/Gubitak pre oporezivanja</b>	<b>1,945</b>	<b>-1,084</b>	<b>-156%</b>
<b>Poreski rashod perioda</b>	<b>261</b>	<b>54</b>	<b>-79%</b>
<b>Odloženi poreski rashodi perioda</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Odloženi poreski prihodi perioda</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Neto Dobitak/Gubitak perioda</b>	<b>1,684</b>	<b>-1,137</b>	<b>-168%</b>

Slobodan gotovinski tok u hiljadama denara	Na dan 01.01.2009.	Na dan 31.12.2009.
Neto profit	1,684	-1,137
+ Amortizacija	536	553
+Rezervisanja za benefite	0	0
+Neiskorišćena rezervisanja	0	0
<b>Novčani tok iz poslovanja</b>	<b>2,220</b>	<b>-584</b>
<b>Investicioni izdaci</b>	<b>1,477</b>	<b>6</b>
Povećanje (smanjenje) zaliha	6,448	-6,826
+Povećanje (smanjenje) potraživanja	1,312	-5,655
-Povećanje (smanjenje) obaveza	8,769	-16,194
<b>Promene u obrtnim sredstvima</b>	<b>-1,009</b>	<b>3,713</b>
<b>Slobodan gotovinski tok</b>	<b>1,752</b>	<b>-4,304</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04****9.10. USLUŽNI ENTITETI TIGRA****Finansijski rezultat Tigar Poslovni servis**

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2008.	Stanje na dan 31.12.2009.
<b>AKTIVA</b>		
<b>STALNA IMOVINA</b>	<b>145,023</b>	<b>130,543</b>
Nematerijalna ulaganja	22	
<b>Nekretnine, postrojenja i oprema i biološka sredstva</b>	<b>145,001</b>	<b>130,543</b>
Nekretnine, postrojenja i oprema	145,001	130,543
<b>Dugoročni finansijski plasmani</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Učešća u kapitalu		
Ostali dugoročni finansijski plasmani		
<b>OBRTNA IMOVINA</b>	<b>87,360</b>	<b>70,396</b>
Zalihe	17,264	10,598
Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva poslovanja koje se obustavlja		
<b>Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina</b>	<b>70,096</b>	<b>59,798</b>
Potraživanja	65,940	53,896
Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	1,012	898
Kratkoročni finansijski plasmani	35	35
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	1,467	1,771
PDV i aktivna vremenska razgraničenja	1,642	3,198
<b>Odložena poreska sredstva</b>		
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>232,383</b>	<b>200,939</b>
<b>PASIVA</b>		
<b>KAPITAL</b>	<b>100,718</b>	<b>96,228</b>
Osnovni kapital	102,774	102,774
Emisiona premija		
Rezerve		
Revalorizacione rezerve		
Neraspoređena dobit	6,454	1,964
Gubitak	8,510	8,510
Otkupljene sopstvene akcije		
<b>DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE</b>	<b>131,296</b>	<b>104,536</b>
Dugoročna rezervisanja	7,435	7,628
<b>Dugoročne obaveze</b>	<b>30,840</b>	<b>22,685</b>
Dugoročni krediti	10,998	9,189
Ostale dugoročne obaveze	19,842	13,496
<b>KRATKOROČNE OBAVEZE</b>	<b>93,021</b>	<b>74,223</b>
Kratkoročne finansijske obaveze	22,330	16,783
Obaveze iz poslovanja	42,337	42,712
Ostale kratkoročne obaveze	25,513	12,207
Obaveze po osnovu PDV, ostalih javnih prihoda i PVR	2,841	2,521
Obaveze po osnovu poreza na dobitak		
<b>Odložene poreske obaveze</b>	<b>369</b>	<b>175</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>232,383</b>	<b>200,939</b>





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

<b>BILANS USPEHA (u hiljadama RSD)</b>	<b>Ostvarenje Januar - Decembar 2008.</b>	<b>Ostvarenje Januar - Decembar 2009.</b>	<b>% odstupanja u odnosu na 2008</b>
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>362,823</b>	<b>286,700</b>	<b>-21%</b>
Prihodi od prodaje	334,866	273,289	-18%
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	26,782	16,632	-38%
Povećanje vrednosti zaliha učinaka	1,175		-100%
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka		3,236	
Ostali poslovni prihodi		15	
<b>POSLOVNI RASHODI</b>	<b>352,054</b>	<b>290,230</b>	<b>-18%</b>
Nabavna vrednost prodane robe	20,668	17,189	-17%
Troškovi materijala	149,146	112,356	-25%
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	125,034	97,634	-22%
Troškovi amortizacije i rezervisanja	12,913	17,927	39%
Ostali poslovni rashodi	44,293	45,124	2%
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>10,769</b>	<b>-3,530</b>	<b>-133%</b>
<b>FINANSIJSKI PRIHODI</b>	<b>4,500</b>	<b>982</b>	<b>-78%</b>
<b>FINANSIJSKI RASHODI</b>	<b>13,803</b>	<b>6,910</b>	<b>-50%</b>
<b>OSTALI PRIHODI</b>	<b>4,394</b>	<b>11,179</b>	<b>154%</b>
<b>OSTALI RASHODI</b>	<b>640</b>	<b>1,252</b>	<b>96%</b>
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>5,220</b>	<b>469</b>	<b>-91%</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>			
Poreski rashod perioda	230	340	48%
Odloženi poreski rashodi perioda	177		-100%
Odloženi poreski prihodi perioda		194	
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>4,813</b>	<b>323</b>	<b>-93%</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

<b>IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)</b>	<b>31.12.2008.</b>	<b>31.12.2009.</b>
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	553,551	323,051
1. Prodaja i primljeni avansi	552,168	322,364
2. Primljene kamate iz poslovnih aktivnosti	86	10
3. Ostali prilivi iz redovnog poslovanja	1,297	677
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	566,091	299,408
1. Isplate dobavljačima i dati avansi	354,463	177,801
2. Zarade, naknade zarada i ostali lični rashodi	119,316	93,508
3. Plaćene kamate	3,794	1,759
4. Porez na dobit	539	226
5. Plaćanje po osnovu ostalih javnih prihoda	87,979	26,114
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	-	23,643
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	12,540	0
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI INVESTIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja	16,010	16,101
1. Prodaja akcija i udela (neto prilivi)		
2. Prodaja nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme	16,010	100
3. Ostali finansijski plasmani (neto priliv)		16,001
4. Primljene kamate iz aktivnosti investiranja		
5. Primljene dividende		
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	16,195	1,860
1. Kupovina akcija i udela (neto odlivi)		
2. Kupovina nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme	16,195	1,860
3. Ostali finansijski plasmani (neto odlivi)		
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	-	14,241
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	185	0
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	37,987	0
1. Uvećanje osnovnog kapitala		
2. Dugoročni i kratkoročni krediti (neto priliv)	13,135	
3. Ostale dugoročne i kratkoročne obaveze	24,852	
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	30,431	37,419
1. Otkup sopstvenih akcija i udela		
2. Dugoročni i kratkoročni krediti i ostale obaveze (neto odlivi)	11,791	11,642
3. Finansijski lizing	3,596	8,551
4. Isplaćena dividenda	15,044	17,226
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	7,556	-
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	-	37,419
<b>SVEGA PRILIVI GOTOVINE</b>	<b>607,548</b>	<b>339,152</b>
<b>SVEGA ODLIVI GOTOVINE</b>	<b>612,717</b>	<b>338,687</b>
<b>NETO PRILIV GOTOVINE</b>	<b>-</b>	<b>465</b>
<b>NETO ODLIV GOTOVINE</b>	<b>5,169</b>	<b>0</b>
<b>GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>6,738</b>	<b>1,467</b>
<b>POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
<b>NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>107</b>	<b>168</b>
<b>GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>1,467</b>	<b>1,771</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04****Finansijski rezultat Tigar Incon**

BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2008.	Stanje na dan 31.12.2009.
<b>AKTIVA</b>		
<b>STALNA IMOVINA</b>	<b>26,352</b>	<b>26,351</b>
Nematerijalna ulaganja	147	113
<b>Nekretnine, postrojenja i oprema i biološka sredstva</b>	<b>26,205</b>	<b>26,238</b>
Nekretnine, postrojenja i oprema	26,205	26,238
<b>Dugoročni finansijski plasmani</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Učešća u kapitalu		
Ostali dugoročni finansijski plasmani		
<b>OBRTNA IMOVINA</b>	<b>86,701</b>	<b>74,682</b>
Zalihe	11,351	9,059
Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva poslovanja koje se obustavlja		
<b>Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina</b>	<b>75,350</b>	<b>65,623</b>
Potraživanja	73,813	55,165
Potraživanja za više plaćen porez na dobitak		
Kratkoročni finansijski plasmani		
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	824	4,493
PDV i aktivna vremenska razgraničenja	713	5,965
<b>Odložena poreska sredstva</b>		
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>113,053</b>	<b>101,033</b>
<b>PASIVA</b>		
<b>KAPITAL</b>	<b>39,717</b>	<b>50,080</b>
Osnovni kapital	35,282	35,282
Emisiona premija		
Rezerve		
Revalorizacione rezerve		
Neraspoređena dobit	10,256	20,619
Gubitak	5,821	5,821
Otkupljene sopstvene akcije		
<b>DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE</b>	<b>72,866</b>	<b>50,334</b>
Dugoročna rezervisanja	5,898	5,883
<b>Dugoročne obaveze</b>	<b>1,339</b>	<b>-</b>
Dugoročni krediti		
Ostale dugoročne obaveze	1,339	
<b>KRATKOROČNE OBAVEZE</b>	<b>65,629</b>	<b>44,451</b>
Kratkoročne finansijske obaveze	3,467	1,449
Obaveze iz poslovanja	49,644	28,457
Ostale kratkoročne obaveze	8,763	10,010
Obaveze po osnovu PDV, ostalih javnih prihoda i PVR	3,458	3,744
Obaveze po osnovu poreza na dobitak	297	791
<b>Odložene poreske obaveze</b>	<b>470</b>	<b>619</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>113,053</b>	<b>101,033</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

<b>BILANS USPEHA (u hiljadama RSD)</b>	<b>Ostvarenje Januar - Decembar 2008.</b>	<b>Ostvarenje Januar - Decembar 2009.</b>	<b>% odstupanja u odnosu na 2008</b>
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>367,705</b>	<b>300,236</b>	<b>-18%</b>
Prihodi od prodaje	367,631	300,179	-18%
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	74	57	-23%
Povećanje vrednosti zaliha učinaka			
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka			
Ostali poslovni prihodi			
<b>POSLOVNI RASHODI</b>	<b>354,603</b>	<b>277,173</b>	<b>-22%</b>
Nabavna vrednost prodate robe			
Troškovi materijala	166,753	125,795	-25%
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	142,439	114,577	-20%
Troškovi amortizacije i rezervisanja	2,951	5,725	94%
Ostali poslovni rashodi	42,460	31,076	-27%
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>13,102</b>	<b>23,063</b>	<b>76%</b>
<b>FINANSIJSKI PRIHODI</b>	<b>413</b>	<b>95</b>	<b>-77%</b>
<b>FINANSIJSKI RASHODI</b>	<b>1,868</b>	<b>795</b>	<b>-57%</b>
<b>OSTALI PRIHODI</b>	<b>73</b>	<b>37</b>	<b>-49%</b>
<b>OSTALI RASHODI</b>	<b>741</b>	<b>434</b>	<b>-41%</b>
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>10,979</b>	<b>21,966</b>	<b>100%</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>			
Poreski rashod perioda	443	1,197	170%
Odloženi poreski rashodi perioda	280	150	-46%
Odloženi poreski prihodi perioda			
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>10,256</b>	<b>20,619</b>	<b>101%</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	31.12.2008.	30.12.2009.
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	401,246	373,376
1. Prodaja i primljeni avansi	400,388	373,324
2. Primljene kamate iz poslovnih aktivnosti	34	13
3. Ostali prilivi iz redovnog poslovanja	824	39
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	400,835	346,927
1. Isplate dobavljačima i dati avansi	228,247	206,035
2. Zarade, naknade zarada i ostali lični rashodi	142,439	110,295
3. Plaćene kamate	1,292	103
4. Porez na dobit	302	703
5. Plaćanje po osnovu ostalih javnih prihoda	28,555	29,791
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	411	26,449
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	0	0
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI INVESTIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja	17,331	0
1. Prodaja akcija i udela (neto prilivi)		
2. Prodaja nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme	17,331	
3. Ostali finansijski plasmani (neto priliv)		
4. Primljene kamate iz aktivnosti investiranja		
5. Primljene dividende		
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	9,850	7,240
1. Kupovina akcija i udela (neto odlivi)		
2. Kupovina nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme	9,850	3,636
3. Ostali finansijski plasmani (neto odlivi)		3,604
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	7,481	-
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	0	7,240
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	0	0
1. Uvećanje osnovnog kapitala		
2. Dugoročni i kratkoročni krediti (neto priliv)		
3. Ostale dugoročne i kratkoročne obaveze		
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	8,882	15,564
1. Otkup sopstvenih akcija i udela		
2. Dugoročni i kratkoročni krediti i ostale obaveze (neto odlivi)	132	
3. Finansijski lizing	3,750	3,986
4. Isplaćena dividenda	5,000	11,578
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	0	-
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	8,882	15,564
<b>SVEGA PRILIVI GOTOVINE</b>	<b>418,577</b>	<b>373,376</b>
<b>SVEGA ODLIVI GOTOVINE</b>	<b>419,567</b>	<b>369,731</b>
<b>NETO PRILIV GOTOVINE</b>	<b>0</b>	<b>3,645</b>
<b>NETO ODLIV GOTOVINE</b>	<b>990</b>	<b>0</b>
<b>GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>1,731</b>	<b>824</b>
<b>POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>142</b>	<b>67</b>
<b>NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>59</b>	<b>43</b>
<b>GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>824</b>	<b>4,493</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04****Finansijski rezultat Slobodne zone**

BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2008.	Stanje na dan 31.12.2009.
<b>AKTIVA</b>		
<b>STALNA IMOVINA</b>	<b>119,913</b>	<b>125,799</b>
Nematerijalna ulaganja	546	373
<b>Nekretnine, postrojenja i oprema i biološka sredstva</b>	<b>119,367</b>	<b>125,426</b>
Nekretnine, postrojenja i oprema	119,367	125,426
<b>Dugoročni finansijski plasmani</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Učešća u kapitalu		
Ostali dugoročni finansijski plasmani		
<b>OBRтна IMOVINA</b>	<b>30,665</b>	<b>31,434</b>
Zalihe	397	1,903
Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva poslovanja koje se obustavlja		
<b>Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina</b>	<b>30,268</b>	<b>29,531</b>
Potraživanja	13,128	15,702
Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	165	106
Kratkoročni finansijski plasmani		
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	16,869	13,148
PDV i aktivna vremenska razgraničenja	106	575
<b>Odložena poreska sredstva</b>	<b>23</b>	<b>12</b>
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>150,601</b>	<b>157,245</b>
<b>VANBILANSNA AKTIVA</b>	23,000	25,500
<b>PASIVA</b>		
<b>KAPITAL</b>	<b>134,045</b>	<b>138,156</b>
Osnovni kapital	114,408	118,439
Emisiona premija		
Rezerve	353	380
Revalorizacione rezerve	11,168	11,168
Neraspoređena dobit	8,116	8,170
Gubitak		
Otkupljene sopstvene akcije		
<b>DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE</b>	<b>16,556</b>	<b>19,089</b>
Dugoročna rezervisanja	2,160	2,634
<b>Dugoročne obaveze</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Dugoročni krediti		
Ostale dugoročne obaveze		
<b>KRATKOROČNE OBAVEZE</b>	<b>14,396</b>	<b>16,455</b>
Kratkoročne finansijske obaveze		
Obaveze iz poslovanja	11,175	9,458
Ostale kratkoročne obaveze	2,747	6,586
Obaveze po osnovu PDV, ostalih javnih prihoda i PVR	474	410
Obaveze po osnovu poreza na dobitak		
<b>Odložene poreske obaveze</b>		
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>150,601</b>	<b>157,245</b>
<b>VANBILANSNA PASIVA</b>	23,000	25,500



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

<b>BILANS USPEHA (u hiljadama RSD)</b>	<b>Ostvarenje Januar - Decembar 2008.</b>	<b>Ostvarenje Januar - Decembar 2009.</b>	<b>% odstupanja u odnosu na 2008</b>
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>63,419</b>	<b>58,078</b>	<b>-8%</b>
Prihodi od prodaje	63,419	58,078	-8%
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe			
Povećanje vrednosti zaliha učinaka			
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka			
Ostali poslovni prihodi			
<b>POSLOVNI RASHODI</b>	<b>56,700</b>	<b>51,980</b>	<b>-8%</b>
Nabavna vrednost prodate robe	849	1	-100%
Troškovi materijala	2,218	2,183	-2%
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	30,514	32,463	6%
Troškovi amortizacije i rezervisanja	2,583	3,658	42%
Ostali poslovni rashodi	20,536	13,675	-33%
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>6,719</b>	<b>6,098</b>	<b>-9%</b>
<b>FINANSIJSKI PRIHODI</b>	<b>4,206</b>	<b>2,286</b>	<b>-46%</b>
<b>FINANSIJSKI RASHODI</b>	<b>591</b>	<b>434</b>	<b>-27%</b>
<b>OSTALI PRIHODI</b>	<b>511</b>	<b>1,821</b>	<b>256%</b>
<b>OSTALI RASHODI</b>	<b>2,307</b>	<b>1,330</b>	<b>-42%</b>
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>8,538</b>	<b>8,441</b>	<b>-1%</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>			
Poreski rashod perioda	367	261	-29%
Odloženi poreski rashodi perioda	55	11	-80%
Odloženi poreski prihodi perioda			
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>8,116</b>	<b>8,169</b>	<b>1%</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

<b>IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)</b>	<b>31.12.2008.</b>	<b>31.12.2009.</b>
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	94,211	94,999
1. Prodaja i primljeni avansi	93,383	92,999
2. Primljene kamate iz poslovnih aktivnosti	828	565
3. Ostali prilivi iz redovnog poslovanja		1,435
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	91,492	88,734
1. Isplate dobavljačima i dati avansi	48,493	45,962
2. Zarade, naknade zarada i ostali lični rashodi	29,115	31,774
3. Plaćene kamate	2,370	15
4. Porez na dobit	81	202
5. Plaćanje po osnovu ostalih javnih prihoda	11,433	10,781
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	2,719	6,265
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	0	0
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI INVESTIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja	0	0
1. Prodaja akcija i udela (neto prilivi)		
2. Prodaja nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme		
3. Ostali finansijski plasmani (neto priliv)		
4. Primljene kamate iz aktivnosti investiranja		
5. Primljene dividende		
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	7,787	10,755
1. Kupovina akcija i udela (neto odlivi)		
2. Kupovina nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme	7,787	10,755
3. Ostali finansijski plasmani (neto odlivi)		
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	0	-
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	7,787	10,755
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	0	0
1. Uvećanje osnovnog kapitala		
2. Dugoročni i kratkoročni krediti (neto priliv)		
3. Ostale dugoročne i kratkoročne obaveze		
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	2,309	320
1. Otkup sopstvenih akcija i udela		
2. Dugoročni i kratkoročni krediti i ostale obaveze (neto odlivi)		
3. Finansijski lizing		
4. Isplaćena dividenda	2,309	320
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	0	-
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	2,309	320
<b>SVEGA PRILIVI GOTOVINE</b>	<b>94,211</b>	<b>94,999</b>
<b>SVEGA ODLIVI GOTOVINE</b>	<b>101,588</b>	<b>99,809</b>
<b>NETO PRILIV GOTOVINE</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>NETO ODLIV GOTOVINE</b>	<b>7,377</b>	<b>4,810</b>
<b>GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>21,834</b>	<b>16,869</b>
<b>POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>2,500</b>	<b>1,238</b>
<b>NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>88</b>	<b>149</b>
<b>GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>16,869</b>	<b>13,148</b>





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

**Finansijski rezultat ostalih uslužnih entiteta**

<b>BILANS USPEHA (u hiljadama RSD)</b>	<b>Ostvarenje Januar - Decembar 2008.</b>	<b>Ostvarenje Januar - Decembar 2009.</b>	<b>% odstupanja u odnosu na 2008</b>
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>167,819</b>	<b>165,115</b>	<b>-2%</b>
Prihodi od prodaje	166,378	164,448	-1%
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe		19	
Povećanje vrednosti zaliha učinaka			
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka			
Ostali poslovni prihodi	1,441	648	-55%
<b>POSLOVNI RASHODI</b>	<b>167,433</b>	<b>162,016</b>	<b>-3%</b>
Nabavna vrednost prodane robe	7,040	8,980	28%
Troškovi materijala	10,647	9,166	-14%
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	123,771	119,133	-4%
Troškovi amortizacije i rezervisanja	6,289	9,023	43%
Ostali poslovni rashodi	19,686	15,714	-20%
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>386</b>	<b>3,099</b>	<b>703%</b>
<b>FINANSIJSKI PRIHODI</b>	<b>506</b>	<b>754</b>	<b>49%</b>
<b>FINANSIJSKI RASHODI</b>	<b>355</b>	<b>192</b>	<b>-46%</b>
<b>OSTALI PRIHODI</b>	<b>4,981</b>	<b>11,549</b>	<b>132%</b>
<b>OSTALI RASHODI</b>	<b>1,606</b>	<b>1,502</b>	<b>-6%</b>
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>3,912</b>	<b>13,708</b>	<b>250%</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>			
Poreski rashod perioda	464	597	29%
Odloženi poreski rashodi perioda	1	28	
Odloženi poreski prihodi perioda	58	106	83%
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>3,505</b>	<b>13,189</b>	<b>276%</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

## **10. FINANSIJSKI REZULTATI TIGRA AD**

### **10.1. TIGAR AD – MATIČNO PREDUZEĆE**

Tigar AD nije vršio promene u svojoj računovodstvenoj politici u posmatranom periodu. Poslovi interne revizije odvijali su se u skladu sa planom aktivnosti.

Glavne karakteristike poslovanja u 2009. godini bile su nastavak investicionih ulaganja u pripremu novih industrijskih kapaciteta, finansiranje investicija iz tekućeg keša, uz povremeno korišćenje kratkoročnih pozajmica do obezbeđenja dugoročnog investicionog kreditiranja, uticaj kursa na iskazivanje prihoda od prodaje u stranoj valuti i značajno smanjenje prihoda od kapitalne dobiti, koje su u vezi sa realizacijom transakcije sa Michelinom.

Preusmerenje najvećeg dela primljenog keša u nove industrijske kapacitete i razvoj pokazuje da su sredstva iskorišćena u povećanje vrednosti kompanije i stvaranje kvalitetne osnove za dalji razvoj i dobar poslovni rezultat u narednim godinama.

Negativan poslovni rezultat najvećim delom posledica je iskazanog poslovnog rezultata na nivou matičnog preduzeća, čija je osnovna delatnost holding poslovi, što znači upravljanje i finansiranje zavisnih preduzeća, a ostvaruje poslovne prihode isključivo kroz prodaju usluga i po osnovu prihoda od rente. S druge strane, svi troškovi, osim finansijskih, imaju karakter poslovnih troškova. Iako je u pitanju holding preduzeće, sve ostale vrste prihoda, uključujući prihode po osnovu rezultata zavisnih preduzeća, finansijske prihode po drugim osnovama i vanredne prihode, koje ostvari kroz transakcije sredstvima u vlasništvu, ne tretiraju se kao poslovni prihod, iako su faktički stvoreni vršenjem osnovne delatnosti matične kompanije, a to je upravljanje zavisnim preduzećima. Poslovni prihodi u 2009. povećani za 8 %, a poslovni rashodi za 4 %, međutim poslovni rezultat i dalje je ostao negativan iz navedenih razloga.

Na kraju 2009. godine vrednost dugoročnih finansijskih plasmana, čiji najveći deo čini vrednost uloga holdinga u zavisnim preduzećima, neznatno je smanjen u odnosu na 2008. godinu, iako u 2009. godini Tigar a.d. više nije bio vlasnik udela u Tigar Tyres.

Vrednost obrtne imovine na kraju 2009. godine bila je na nivou 2008. Završetak procesa prodaje udela u Tigar Tyresu Michelin grupi prouzrokovao je u bilansu stanja pad kratkoročnih finansijskih plasmana i učešća, ali je istovremeno došlo do rasta gotovine i gotovinskih ekvivalenata, koji su na kraju 2009. godine iznosili 530 miliona. Strukturu potraživanja čine potraživanja od zavisnih preduzeća, najvećim delom od Tigar Trade i to opet najvećim delom po osnovu interkompanijskih pozajmica, koja ova preduzeća treba sukcesivno da vraćaju matičnom preduzeću. Interna potraživanja matičnog preduzeća od preduzeća koja imaju eksternu realizaciju omogućile vraćanje kredita iz prethodnog perioda, koje je matična kompanija uzela upravo da bi finansirala zavisna preduzeća u periodu kada su ova preduzeća bila u restrukturiranju, a matična kompanija u poziciji da se kratkoročno zadužuje na osnovu očekivanih priliva iz transakcije sa Michelinom.

Dugoročne obaveze matičnog preduzeća predstavljaju obaveze po osnovu dugoročnog kredita za vraćanje obaveza prema Pariskom klubu za kredite uzete pre embarga. Tigar a.d. na ime rata za vraćanje kredita pariskog kluba godišnje vraća okvirno EUR 550.000. Efekat smanjenja dugoročnih obaveza izraženo u valuti je značajno veći nego kad se posmatra situacija izražena u dinarima, zbog rasta kursa. Otplata kredita završava se 2013. godine.

Tigar a.d. smanjio je svoje kratkoročne obaveze za 131 milion dinara i to finansijske obaveze za oko 30 miliona, a obaveze iz poslovanja za 101 milion. U kratkoročne obaveze uključene su i rate dugoročnih kredita, koje dospevaju u periodu od narednih dvanaest meseci. Izmirivanje obaveza prema dobavljačima omogućilo je normalno odvijanje poslovanja.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

Ostvareni poslovni rezultat za 2009. bio je na nivou 2008. Međutim, s obzirom na to da je u 2009. godini došlo do smanjenja finansijskih i ostalih prihoda za 524 miliona dinara, a finansijskih i ostalih rashoda za 456 miliona dinara, ostvaren je negativan efekat na krajnji rezultat od 67.6 miliona dinara, iz kog razloga je u 2009. ostvaren manji profit nego u 2008. godini.

<b>BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)</b>	<b>Stanje na dan 31.12.2008.</b>	<b>Stanje na dan 31.12.2009.</b>
<b>AKTIVA</b>		
<b>STALNA IMOVINA</b>	<b>2,859,685</b>	<b>2,780,230</b>
Nematerijalna ulaganja	19,216	20,769
<b>Nekretnine, postrojenja i oprema i biološka sredstva</b>	<b>613,771</b>	<b>612,227</b>
Nekretnine, postrojenja i oprema	613,771	612,227
<b>Dugoročni finansijski plasmani</b>	<b>2,226,698</b>	<b>2,147,234</b>
Učešća u kapitalu	2,175,560	2,099,576
Ostali dugoročni finansijski plasmani	51,138	47,658
<b>OBRTNA IMOVINA</b>	<b>1,219,416</b>	<b>1,217,563</b>
Zalihe	29,011	26,005
Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva poslovanja koje se obustavlja	6,675	4,367
<b>Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina</b>	<b>1,183,730</b>	<b>1,187,191</b>
Potraživanja	315,162	625,976
Potraživanja za više plaćen porez na dobitak		8,520
Kratkoročni finansijski plasmani	790,996	5,369
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	52,935	530,588
PDV i aktivna vremenska razgraničenja	24,637	16,738
<b>Odložena poreska sredstva</b>	<b>655</b>	
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>4,079,756</b>	<b>3,997,793</b>
<b>PASIVA</b>		
<b>KAPITAL</b>	<b>2,736,793</b>	<b>2,811,407</b>
Osnovni kapital	2,062,152	2,062,152
Emisiona premija	13,781	
Rezerve	574,953	206,216
Revalorizacione rezerve		
Neraspoređena dobit	111,926	543,039
Gubitak		
Otkupljene sopstvene akcije	26,019	
<b>DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE</b>	<b>1,342,963</b>	<b>1,185,593</b>
Dugoročna rezervisanja	7,624	9,562
<b>Dugoročne obaveze</b>	<b>198,503</b>	<b>171,009</b>
Dugoročni krediti	198,135	171,009
Ostale dugoročne obaveze	368	
<b>KRATKOROČNE OBAVEZE</b>	<b>1,136,836</b>	<b>1,005,022</b>
Kratkoročne finansijske obaveze	893,682	862,551
Obaveze iz poslovanja	164,553	62,368
Ostale kratkoročne obaveze	32,116	34,736
Obaveze po osnovu PDV, ostalih javnih prihoda I PVR	5,352	35,831
Obaveze po osnovu poreza na dobitak	41,133	9,536
<b>Odložene poreske obaveze</b>		<b>793</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>4,079,756</b>	<b>3,997,793</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

<b>BILANS USPEHA (u hiljadama RSD)</b>	<b>Ostvarenje Januar - Decembar 2008.</b>	<b>Ostvarenje Januar - Decembar 2009.</b>	<b>% odstupanja u odnosu na 2008</b>
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>252,793</b>	<b>273,211</b>	<b>8%</b>
Prihodi od prodaje	182,411	242,016	33%
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	37,833	9,361	-75%
Povećanje vrednosti zaliha učinaka			
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka			
Ostali poslovni prihodi	32,549	21,834	-33%
<b>POSLOVNI RASHODI</b>	<b>516,981</b>	<b>535,534</b>	<b>4%</b>
Nabavna vrednost prodate robe	2,479	38	-98%
Troškovi materijala	40,373	80,494	99%
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	224,056	245,379	10%
Troškovi amortizacije i rezervisanja	14,631	22,235	52%
Ostali poslovni rashodi	235,442	187,388	-20%
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-264,188</b>	<b>-262,323</b>	<b>1%</b>
<b>FINANSIJSKI PRIHODI</b>	<b>262,757</b>	<b>154,698</b>	<b>-41%</b>
<b>FINANSIJSKI RASHODI</b>	<b>198,143</b>	<b>140,161</b>	<b>-29%</b>
<b>OSTALI PRIHODI</b>	<b>1,104,379</b>	<b>688,343</b>	<b>-38%</b>
<b>OSTALI RASHODI</b>	<b>693,768</b>	<b>295,278</b>	<b>-57%</b>
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>211,037</b>	<b>145,279</b>	<b>-31%</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>			
Poreski rashod perioda	41,133	30,148	-27%
Odloženi poreski rashodi perioda	1,801	1,449	-20%
Odloženi poreski prihodi perioda			
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>168,103</b>	<b>113,682</b>	<b>-32%</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

<b>IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)</b>	<b>31.12.2008.</b>	<b>31.12.2009.</b>
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	176,296	342,361
1. Prodaja i primljeni avansi	143,747	315,133
2. Primljene kamate iz poslovnih aktivnosti		1,314
3. Ostali prilivi iz redovnog poslovanja	32,549	25,914
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	569,030	757,549
1. Isplate dobavljačima i dati avansi	185,422	331,808
2. Zarade, naknade zarada i ostali lični rashodi	222,181	234,301
3. Plaćene kamate	120,675	106,197
4. Porez na dobit	17	72,723
5. Plaćanje po osnovu ostalih javnih prihoda	40,735	12,520
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	-	-
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	392,734	415,188
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI INVESTIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja	917,126	1,513,488
1. Prodaja akcija i udela (neto prilivi)	82,512	1,216,599
2. Prodaja nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme	567,475	1,432
3. Ostali finansijski plasmani (neto priliv)		
4. Primljene kamate iz aktivnosti investiranja	8,043	
5. Primljene dividende	259,096	295,457
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	766,233	196,954
1. Kupovina akcija i udela (neto odlivi)		1,761
2. Kupovina nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme	567,130	195,193
3. Ostali finansijski plasmani (neto odlivi)	199,103	
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	150,893	1,316,534
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
<b>TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	292,141	
1. Uvećanje osnovnog kapitala		
2. Dugoročni i kratkoročni krediti (neto priliv)	292,141	
3. Ostale dugoročne i kratkoročne obaveze		
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	113,877	424,602
1. Otkup sopstvenih akcija i udela	12,238	
2. Dugoročni i kratkoročni krediti i ostale obaveze (neto odlivi)		369,793
3. Finansijski lizing	1,047	2,629
4. Isplaćena dividenda	100,592	52,180
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	178,264	-
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	-	424,602
<b>SVEGA PRILIVI GOTOVINE</b>	<b>1,385,563</b>	<b>1,855,849</b>
<b>SVEGA ODLIVI GOTOVINE</b>	<b>1,449,140</b>	<b>1,379,105</b>
<b>NETO PRILIV GOTOVINE</b>	<b>-</b>	<b>476,744</b>
<b>NETO ODLIV GOTOVINE</b>	<b>63,577</b>	
<b>GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>113,277</b>	<b>52,935</b>
<b>POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>	<b>3,235</b>	<b>909</b>
<b>NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE</b>		
<b>GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA</b>	<b>52,935</b>	<b>530,588</b>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04****10.2. KONSOLIDOVANI FINANSIJSKI REZULTAT**

Konsolidovani bilans stanja Tigar ad u hiljadama dinara	Stanje na dan 31.12.2008.	Stanje na dan 31.12.2009. (Preliminarni*)
<b>AKTIVA</b>		
<b>STALNA IMOVINA</b>	<b>3,931,668</b>	<b>4,110,707</b>
Nematerijalna ulaganja	74,702	111,442
<b>Nekretnine, postrojenja i oprema i biološka sredstva</b>	<b>3,323,718</b>	<b>3,939,937</b>
Nekretnine, postrojenja i oprema	3,323,718	3,939,937
<b>Dugoročni finansijski plasmani</b>	<b>533,248</b>	<b>59,328</b>
Učešća u kapitalu	481,447	11,670
Ostali dugoročni finansijski plasmani	51,801	47,658
<b>OBRTNA IMOVINA</b>	<b>3,017,447</b>	<b>3,026,466</b>
Zalihe	1,289,581	1,442,629
Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva poslovanja koje se obustavlja	10,791	19,884
<b>Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina</b>	<b>1,717,075</b>	<b>1,563,953</b>
Potraživanja	918,538	727,066
Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	10,568	14,303
Kratkoročni finansijski plasmani	469,686	5,736
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	242,410	702,009
PDV i aktivna vremenska razgraničenja	75,873	114,839
<b>Odložena poreska sredstva</b>	<b>18,015</b>	<b>18,036</b>
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>6,967,130</b>	<b>7,155,209</b>
<b>PASIVA</b>		
<b>KAPITAL</b>	<b>3,745,192</b>	<b>3,514,083</b>
Osnovni kapital	2,109,209	2,146,009
Neplaćeni upisani kapital		
Rezerve	582,138	207,925
Revalorizacione rezerve	1,086,061	1,074,215
Neraspoređena dobit	-6,198	85,934
Gubitak		
Otkupljene sopstvene akcije	26,018	
<b>DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE</b>	<b>3,099,366</b>	<b>3,513,163</b>
Dugoročna rezervisanja	81,891	79,861
<b>Dugoročne obaveze</b>	<b>679,018</b>	<b>1,149,078</b>
Dugoročni krediti	679,018	1,132,408
Ostale dugoročne obaveze		16,670
<b>KRATKOROČNE OBAVEZE</b>	<b>2,338,457</b>	<b>2,284,224</b>
Kratkoročne finansijske obaveze	1,184,001	1,432,181
Obaveze iz poslovanja	879,547	615,132
Ostale kratkoročne obaveze	139,819	151,136
Obaveze po osnovu PDV, ostalih javnih prihoda I PVR	50,178	67,113
Obaveze po osnovu poreza na dobitak	84,912	18,663
<b>Odložene poreske obaveze</b>	<b>122,572</b>	<b>127,963</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>6,967,130</b>	<b>7,155,209</b>

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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

Konsolidovani Bilans uspeha u hiljadama dinara	Ostvarenje Januar - Decembar 2008.	Ostvarenje Januar - Decembar 2009. (Preliminarni*)
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>3,751,613</b>	<b>3,880,745</b>
Prihodi od prodaje	3,315,792	3,349,344
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	392,524	441,254
Povećanje vrednosti zaliha učinaka		57,464
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka	26,402	
Ostali poslovni prihodi	69,699	32,683
<b>POSLOVNI RASHODI</b>	<b>4,466,831</b>	<b>4,163,473</b>
Nabavna vrednost prodane robe	1,177,607	914,975
Troškovi materijala	1,245,092	1,174,529
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	1,501,211	1,500,700
Troškovi amortizacije i rezervisanja	88,801	148,471
Ostali poslovni rashodi	454,120	424,798
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-715,218</b>	<b>-282,729</b>
<b>FINANSIJSKI PRIHODI</b>	<b>202,587</b>	<b>74,609</b>
<b>FINANSIJSKI RASHODI</b>	<b>353,424</b>	<b>262,493</b>
<b>OSTALI PRIHODI</b>	<b>1,096,598</b>	<b>327,820</b>
<b>OSTALI RASHODI</b>	<b>35,223</b>	<b>29,528</b>
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>195,320</b>	<b>-172,320</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>		
Poreski rashod perioda	99,318	41,236
Odloženi poreski rashodi perioda	6,049	6,831
Odloženi poreski prihodi perioda		489
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK TEKUĆE GODINE</b>	<b>89,953</b>	<b>68,483</b>
<b>NETO DOBITAK/ GUBITAK IZ PRETHODNIH GODINA</b>		<b>-288,381</b>

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

Tigar AD kod konsolidacije rezultata nije vršio promene u svojoj računovodstvenoj politici u posmatranom periodu. Poslovi interne revizije odvijali su se u skladu sa planom aktivnosti. U skladu sa propisima, izvršeno je razgraničenje negativnih kursnih razlika po osnovu dugoročnih kredita i uključeni su prihodi po osnovu prodaje osnovnih sredstava.

Glavne karakteristike poslovanja i na konsolidovanom nivou u 2009. godini bile su nastavak investicionih ulaganja u pripremu novih industrijskih kapaciteta, finansiranje investicija iz tekućeg keša, uz povremeno korišćenje kratkoročnih pozajmica, do obezbeđenja dugoročnog investicionog kreditiranja, uticaj kursa na iskazivanje prihoda od prodaje u stranoj valuti i značajno smanjenje prihoda od kapitalne dobiti, u vezi sa transakcijom sa Michelinom, koje je na konsolidovanom nivou veće nego na nivou matičnog preduzeća, zbog obaveze prelaska sa iskazivanja prodatog udela u Tigar Tyres po metodu udela na metod nabavne vrednosti, što je imalo negativan efekat od 288 miliona.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2009.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P. 09/04**

Ukupni finansijski i ostali prihodi u 2009. manji su za 897 miliona u odnosu na 2008. godinu, što je u vreme dok je ceo sistem još uvek u rekonstruisanju i u vreme ekonomske krize uslovalo pad rezultata u odnosu na prethodnu godinu.

Negativan poslovni rezultat najvećim delom posledica je iskazanog poslovnog rezultata na nivou matične kompanije, čija su osnovna delatnost holding poslovi iz razloga navedenih u prethodnom delu teksta.

Na kraju 2009. godine ostvareni su konsolidovani eksterni prihodi na nivou 2008. godine i manji poslovni rashodi za oko 300 miliona dinara. U strukturi poslovnih troškova, troškovi materijala i nabavne vrednosti robe niži su nego u prethodnoj godini, troškovi zaposlenih su na nivou prethodne godine, zahvaljujući smanjenju ukupnog broja zaposlenih, a troškovi amortizacije su zbog visokog nivoa investiranja uvećani.

Vrednost stalnih sredstava povećana je u 2009. u odnosu na 2008. za 616 miliona dinara. Vrednost obrtno imovine na kraju 2009. godine bila je na nivou 2008, s tim što su zalihe povećane za 153 miliona, a potraživanja smanjena za 191 miliona. Rast zaliha doveo je do povećanja zaliha obuće za domaće tržište, s obzirom na to da će, prema porudžbinama kupaca, od drugog kvartala 2010. kapaciteti obuće biti angažovani najvećim delom na proizvodnji za izvoz, kao i zbog početka rada fabrike Tehničke gume, koja je nakon deset meseci zastoja morala da formira adekvatne zalihe za svoje kupce. Naplata potraživanja odvijala se prema planu i 2009, bez obzira na krizu, nije bilo nenaplativih dugova. Završetak procesa prodaje udela u Tigar Tyresu Michelin grupi prouzrokovao je u bilansu stanja pad kratkoročnih finansijskih plasmana, ali je istovremeno došlo do rasta gotovine i gotovinskih ekvivalenata, koji su na kraju 2009. godine na konsolidovanom nivou iznosili 702 miliona.

Dugoročne obaveze povećane su za 470 miliona i to po osnovu isplate druge rate kredita DEG i po osnovu dogovorenog kredita HIPO ALPE ADRIA Banke Tigar Tehničkoj gumi. Rast dogovorenih obaveza opravdava se rastom ulaganja u osnovna sredstva.

Visina kratkoročnih obaveza je na nivou 2008. godine. Kratkoročne finansijske obaveze povećane su za 248 miliona, a kratkoročne obaveze iz poslovanja smanjene su za 264 miliona, što jasno pokazuje opredeljenje da se preduzeće kratkoročno zadužuje, da bi bilo u poziciji da izmiruje obaveze prema dobavljačima i tako održava lanac snabdevanja.

Nivo ukupnih rezervi je 1,3 milijardi dinara.

**IZVRŠNI DIREKTOR  
ZA PODRŠKU KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU**

**TIGAR AD**

**Jelena Petković**

**PREDSEDNIK  
UPRAVNOG ODBORA DIREKTORA**

**TIGAR AD**

**Dragan Nikolić**