



**Tigar**®

TIGAR AD PIROT

# IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR – SEPTEMBAR 2011.

Distribuciona lista:

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

Ključne reči: TIGAR, IZVEŠTAJ, POSLOVANJE, SEPTEMBAR 2011		Oznaka dokumenta
		<b>IZ.P.11/03</b>
Datum:14.11. 2011.	Autor: Jelena Petković	Odobrio: Dragan Nikolić



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03**

## S A D R Ž A J

<b>OCENA POSLOVANJA U PERIODU JANUAR-SEPTEMBAR 2011.....</b>	<b>4</b>
<b>1. REZIME ZA PERIOD JANUAR – SEPTEMBAR 2011. ....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. OPŠTI PODACI .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. ORGANIZACIONA STRUKTURA .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3. STRUKTURA PROIZVODNOG I PRODAJNOG PROGRAMA.....</b>	<b>7</b>
<b>1.4. AKTIVNOSTI U OBLASTI INVESTICIJA .....</b>	<b>8</b>
<b>1.5. RAZVOJNE AKTIVNOSTI, UKLJUČUJUĆI AKTIVNOSTI NA DOBIJANJU SERTIFIKATA ....</b>	<b>8</b>
<b>1.6. OSTVARENA PROIZVODNJA.....</b>	<b>9</b>
<b>1.7. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA.....</b>	<b>9</b>
<b>2. KLJUČNI FINANSIJSKI POKAZATELJI ZA PERIOD JANUAR–SEPTEMBAR 2011.....</b>	<b>12</b>
<b>3. POLOŽAJ NA TRŽIŠTU KAPITALA .....</b>	<b>15</b>
<b>4. ODRŽIVI RAZVOJ.....</b>	<b>18</b>
<b>4.1. ZAPOSLENI .....</b>	<b>18</b>
<b>4.2. SISTEM KVALITETA.....</b>	<b>20</b>
<b>4.3. ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE I BEZBEDNOST I ZDRAVLJE ZAPOSLENIH .....</b>	<b>21</b>
<b>4.4. INTELEKTUALNA SVOJINA.....</b>	<b>23</b>
<b>4.5. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE.....</b>	<b>26</b>
<b>4.6. RASPOLAGANJE NEKRETNINAMA I PRAVNA ZAŠTITA.....</b>	<b>27</b>
<b>4.7. DRUŠTVENA ODGOVORNOST .....</b>	<b>28</b>
<b>4.8. UPRAVLJANJE.....</b>	<b>30</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03**

<b>5. FINANSIJSKI REZULTATI MATIČNOG I ZAVISNIH PREDUZEĆA .....</b>	<b>32</b>
<b>5.1. TIGAR AD – MATIČNO PREDUZEĆE .....</b>	<b>32</b>
<b>5.2. TIGAR OBUĆA.....</b>	<b>33</b>
<b>5.3. TIGAR TEHNIČKA GUMA.....</b>	<b>34</b>
<b>5.4. TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI.....</b>	<b>35</b>
<b>5.5. TIGAR EUROPE UK.....</b>	<b>36</b>
<b>5.6. TIGAR MONTENEGRO – CRNA GORA .....</b>	<b>37</b>
<b>5.7. TIGAR TRADE – REPUBLIKA SRPSKA .....</b>	<b>38</b>
<b>5.8. TIGAR PARTNER – MAKEDONIJA .....</b>	<b>39</b>
<b>5.9. TIGAR POSLOVNI SERVIS .....</b>	<b>40</b>
<b>5.10. TIGAR UGOSTITELJSTVO .....</b>	<b>41</b>
<b>5.11. TIGAR INCON .....</b>	<b>42</b>
<b>5.12. SLOBODNA ZONA .....</b>	<b>43</b>
<b>5.13. ZBIRNI REZULTATI OSTALIH USLUŽNIH ENTITETA.....</b>	<b>44</b>
<b>5.14. KONSOLIDOVANI FINANSIJSKI REZULTAT .....</b>	<b>45</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03**

## **OCENA POSLOVANJA U PERIODU JANUAR-SEPTEMBAR 2011.**

U ovoj godini uslovi poslovanja bili su veoma nepovoljni, pre svega zbog pada kursa koji je umanjio dinarske prihode po osnovu ostvarenog izvoza i prihode preduzeća u inostranstvu, inflacije koja značajno utiče na uvećanje dinarskih troškova, kao i rasta cena materijala na svetskom tržištu. Nepovoljne uticaje na poslovanje iz okruženja preduzeće je kompenzovalo najvećim delom kroz produktivnost i korekcije prodajnih cena. U prva tri kvartala nastavljen je trend rasta prihoda, bez obzira na uticaj sezone i stanja u okruženju. Konsolidovani poslovni prihodi povećani su za 10%, dok su na nivou matičnog preduzeća veći za 23%. Na manji rast konsolidovanih prihoda od prodaje u odnosu na prodaju matičnog preduzeća uticala je manja prodaja roba preko Tigrovih preduzeća u inostranstvu. Posmatrano po programima, najveći rast prihoda od prodaje ostvaren je u programu obuće, gde su poslovni prihodi za prvih devet meseci 2011. godine na nivou cele 2010, dok je posmatrano po tržištima najveći rast, od 36 %, ostvaren na tržištima zemalja EU, gde je realizovano 88% ukupnog izvoza. U ovom periodu nije realizovan izvoz na tržište Rusije zbog neobjavlivanja planiranih tendera. Zbog promene asortimana, kroz uvođenje novih grupa proizvoda u segmentu zaštitne obuće za Kanadu, kao i činjenice da su u trećem kvartalu realizovane prve isporuke modne obuće za severnoameričko tržište, izvoz na ova tržišta bio je ispod nivoa od prošle godine, s tim da veoma pozitivne reakcije sa tržišta daju realnu osnovu da će se višestruko uvećati u toku poslednjeg kvartala 2011, kao i tokom naredne godine. U trećem kvartalu počelo je sa radom predstavništvo kompanije u Australiji, jer su inicijalna istraživanja i nastupi na sajmovima u toku prošle i ove godine pokazali da na tržištu Australije, Novog Zelanda i okolnih zemalja postoji realna tražnja za proizvodima iz programa obuće i gumeno-tehničke robe, bez obzira na prisustvo konkurencije. Na procenat ukupnog rasta prihoda od prodaje najviše su uticali problemi sa likvidnošću, zbog čega je proizvodnja bila do četrdeset odsto niža u odnosu na plasirane ordere kupaca. Kod određivanja prioriteta, u prvom prioritetu je bio program obuće, dok je snabdevanje programa tehničke gume i hemijskih proizvoda bilo u drugom prioritetu. U programu obuće došlo je i do promene strukture miksa proizvoda u pravcu smanjenja proizvodnje iz nižih cenovnih kategorija, što je imalo određen negativan uticaj na obim prodaje, ali ne i na profitabilnost.

U toku prva tri kvartala realizovane su intenzivne razvojne i marketinške aktivnosti za proizvode koji su rađeni pod brendovima u vlasništvu i to prevashodno za izvozna tržišta, što treba da doprinese daljoj tržišnoj ekspanziji, ali i povećanju profitabilnosti, posebno tokom 2012. i u narednim godinama. U 2011. godini, u Velikoj Britaniji, izvršena je sertifikacija nove generacije zaštitne obuće rađene primenom diping tehnologije, koja pokazuje superiorna svojstva u odnosu na bilo koju drugu tehnologiju koja se danas primenjuje. Prve isporuke dip tech zaštitne obuće realizovane su u oktobru 2011. godine na tržištu UK.

Kod programa guma, na pad prodaje u Srbiji, uticali su nedovoljna snabdevenost, kao i očekivanje da na snagu stupi Uredba o obaveznoj zameni zimskih guma.

Finansiranje visokog rasta iz internog keša i kratkoročnih pozajmica pokazalo se kao nedovoljno i neblagovremeno, jer nije bilo moguće obezbediti potreban nivo sredstava za finansiranje ciklusa proizvodnje koji u proseku traje šest meseci od momenta nabavke do momenta naplate, što je imalo za posledicu proizvodnju i prodaju ispod planiranog nivoa. Neostvarenje planiranog rasta, nemogućnost realnog smanjenja dela fiksnih troškova bez ugrožavanja funkcionisanja poslovnog sistema, kao i rast troškova finansiranja imali su za posledicu niži krajnji rezultat u odnosu na prošlogodišnji. Nestabilnost na tržištu i efekti krize uticali su na pooštavanje uslova banaka i kada je u pitanju vraćanje postojećih i uzimanje novih kredita, uz orijentaciju na kratkoročno finansiranje kao dominantan oblik finansiranja. Cena kapitala je značajno povećana, jer su krajem maja 2011. ukinute subvencije na kredite za finansiranje izvoza, tako da su svi krediti, za razliku od prethodne godine, odobravani pod komercijalnim uslovima. U trećem kvartalu Tigar je preko komercijalnih banaka podneo zahtev za 6,7 miliona kredita za trajni obrtni kapital iz četvrtog Apexa kredita Evropske investicione banke, koji je odobren i trebalo bi da bude operativan u decembru 2011. godine, što znači da će se efekti ovako kvalitetnih dugoročnih izvora finansiranja javiti u toku 2012. godine. S obzirom na potrebu za finansijskim premošćavanjima do realizacije ove linije, kao i zbog potrebe da se za ovaj kredit obezbede kolaterali u vidu hipoteka nad nepokretnosti, u trećem kvartalu orijentacija je bila na izdavanju kratkoročnih obveznica, sa rokom vraćanja od 30 do 90 dana, gde su kao sredstva obezbeđenja plaćanja korišćene menice.

Imajući u vidu nedostatak sredstava za finansiranje investicija, posebno ako se radi o neprofitabilnim investicijama, Tigar je u okviru pregovora vezanih za prodaju dela zemljišta i nepokretnosti Michelinovom zavisnom preduzeću Tigar Tyres, transakciju sveo na zemljište i nepokretnosti koji nisu u funkciji osnovne delatnosti i za koje nije potrebno planirati izgradnju novih objekata, u cilju zamene postojećih. Keš iz ove transakcije, koja bi u celini



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03**

trebalo da bude realizovana do kraja 2011. godine, treba da doprinese daljoj finansijskoj stabilizaciji sistema, ali i da omogući sredstva za dalje širenje Slobodne Zone Pirot, čiji je Tigar a.d. većinski vlasnik.

U toku trećeg kvartala obavljani su konkretni razgovori o zajedničkom ulaganju i dugoročnoj komercijalnoj saradnji sa stranim partnerima u programima Tehničke gume i to u delu presovanih proizvoda, programa guma-metal i gumenih cevi za zemlje EU, preko jednog od najvećih evropskih proizvođača ove vrste proizvoda. U programu hemijskih proizvoda najveća pažnja trenutno je usmerena ka pripremama za preseljenje na novu lokaciju.

Realizovane razvojne aktivnosti i razvojne aktivnosti u toku, garancija su povećanja ponude proizvoda, posebno na inostranom tržištu. Razvojnim aktivnostima obuhvaćene su grupe proizvoda koji se izrađuju prema zahtevima i pod imenima kupaca, ali i grupe proizvoda koji se rade pod brendovima u vlasništvu Tigra. Proširenje asortimana proizvoda iz višeg segmenta, posebno za sopstvene brendove, i širenje baze kupaca na ino i domaćem tržištu, ključni su razvojni prioriteti.

U oblasti kadrovske politike nastavljeni su poslovi na optimizaciji broja zaposlenih i konstantnoj obuci, kako bi se postigao planirani rast produktivnosti.

Od realizovanih investicionih aktivnosti najveći deo bio je koncentrisan na infrastrukturno sređivanje dodatnog prostora na lokaciji Tigar III b, kupovinu novih alata i kalupa. Dalja realizacija investicionih aktivnosti zavisice isključivo od mogućnosti i vremena obezbeđenja dogovorenih investicionih kredita iz inostranstva. Nijedna veća investiciona aktivnost neće biti preduzeta pre zatvaranja adekvatne konstrukcije finansiranja, izuzev kada je u pitanju oprema za program tehničke gume, koja se završava u Španiji, a namenjena je za proizvodnju termoplastičnih i gumenih profila, cevi i drugih proizvoda za građevinarstvo i auto-industriju, za domaće i inotrište.

U delu restrukturiranja izvora sredstava, što predstavlja jedan od ključnih poslovnih prioriteta intenzivne su aktivnosti na promeni ročnosti kredita, kako kroz aranžman iz linije EIB, tako i kroz izdavanje dugoročnih obveznica i potencijalnu dokapitalizaciju.

Predsednik UO Tigar a.d.

Dragan Nikolić, sr



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03**

## 1. REZIME ZA PERIOD JANUAR – SEPTEMBAR 2011.

### 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:** 30/09/2011 4,531

**Vrednost imovine:** 30/09/2011 (000 din) 7,004,030

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

**PIB:** 100358298

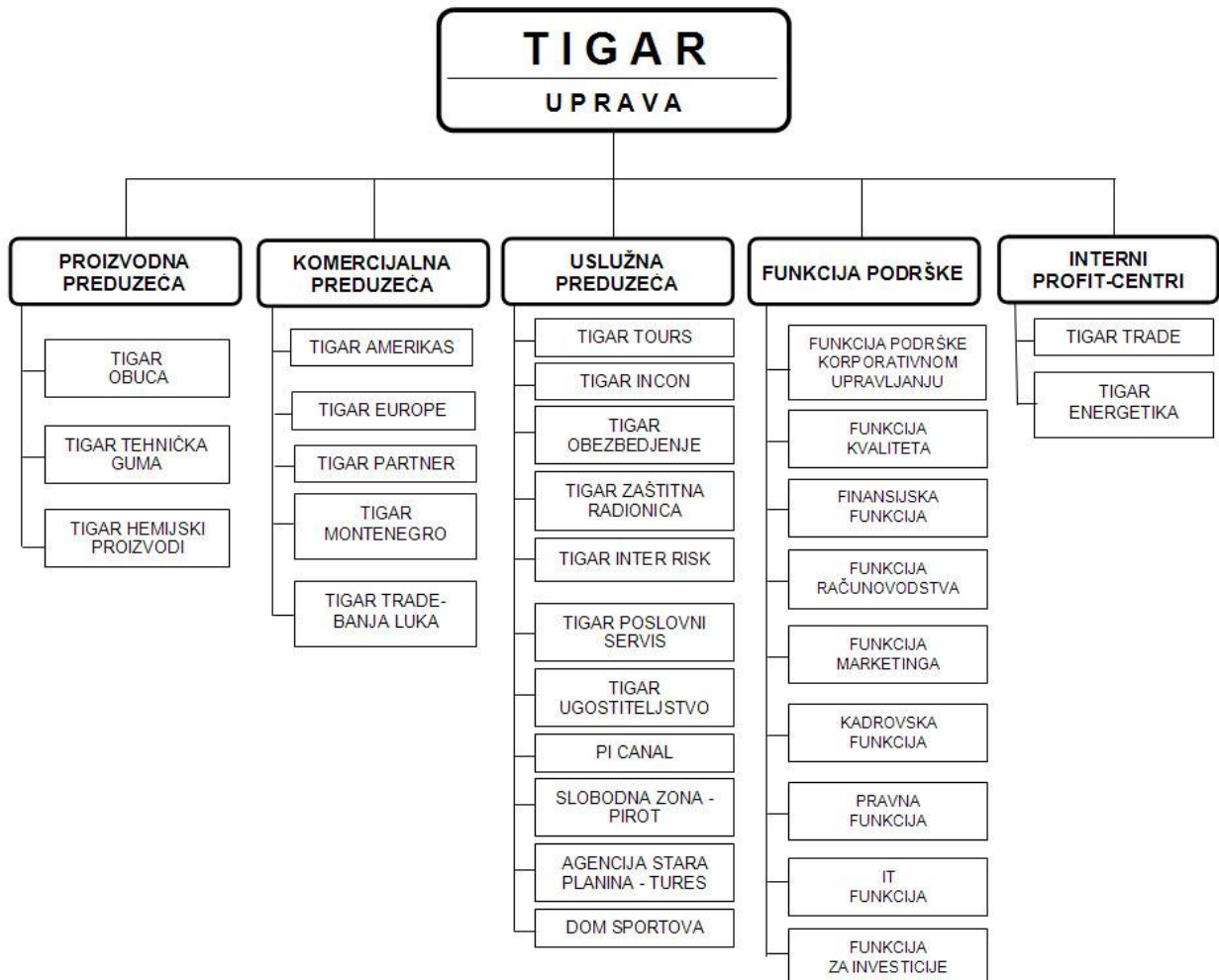
**Broj rešenja:** Registarski uložak br 1-1087

**Broj zaposlenih:** 30/09/2011 2,179

**Ukupan kapital:** 30/09/2011 (000 din) 2,800,949

**Kapitalizacija:** 30/09/2011 (000 din) RSD 1,053,415.98

### 1.2. ORGANIZACIONA STRUKTURA





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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03**

### 1.3. STRUKTURA PROIZVODNOG I PRODAJNOG PROGRAMA

#### **PROGRAM OBUĆE**

- Gumene zaštitne čizme i radničke čizme
- Modna i dečija obuća
- Obuća opšte namene
- Gumene čizme za lov i ribolov

#### **PROGRAM TEHNIČKE GUME**

- Proizvodi od presovane gume za industriju i građevinarstvo, saobraćajnu infrastrukturu (npr. gumeni "ležeći policajci") i automobile (patosnice, rezervoari za benzin) i metalni delovi presvučeni gumom
- Gumeni profili za sve namene, uključujući gumene profile za građevinarstvo i auto-industriju
- Creva: Tigar Tehnička guma proizvodi širok asortiman creva od gume, creva ojačana tekstilom i savitljiva creva sa metalnom oprugom
- Kombinovani proizvodi i polufabrikati od gume: kablovi prevučeni gumom i izrada gumenih smesa, kao i kombinovani proizvodi od metala i gume, amortizeri za vozila, ali i odbojnici za šinska vozila i druge namene
- Sportska oprema
- Proizvodi na bazi gumenog granulata namenjeni za putnu infrastrukturu, građevinarstvo, dečija igrališta, uređenje javnih površina

#### **PROGRAM HEMIJSKIH PROIZVODA**

- Lepila za transportne trake
- Boje za puteve
- Industrijska i ostala lepila
- Premazi, rastvarači, razređivači i hemikalije

#### **KOMPLEMENTARNI PROGRAMI**

- Gume domaćih i inoproizvođača
- Ulja, akumulatori, auto-kozmetika i ostala prateća oprema za automobile
- Modna i dečija kožna obuća iz uvoza

#### **USLUŽNI PROGRAMI**

**U Tigrovoj prodajno–servisnoj mreži STOP & DRIVE tokom ovog perioda, pružane 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 pružane su u stabilnim i mobilnim putničkim i teretnim servisima.



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

Oznaka dokumenta

IZ.P.11/03

### Pored usluga servisne mreže, u okviru sistema, u ponudi su i sledeće usluge:

- Sve vrste usluga u vezi sa izgradnjom i održavanjem objekata i infrastrukture, koje prati inženjering grupa
- Usluge u okviru Slobodne zone Pirot, koja je posebno određen prostor, gde se poslovanje može odvijati bez plaćanja carine, PDV-a i određenih opštinskih naknada
- Usluge drumskog prevoza, uključujući i domaću i međunarodnu špediciju, zatim usluge ugovorenog ili poverenog međugradskog transporta roba i usluge održavanja vozila
- Usluge iz oblasti turizma, zasnovane na potencijalima kojima raspolažu Tigar na Staroj planini, odnosno Pirot kao turistička destinacija
- Ostale usluge su najvećim delom internog karaktera i obavljaju se za potrebe preduzeća Tigar grupe.

### 1.4. AKTIVNOSTI U OBLASTI INVESTICIJA

Investicione aktivnosti u prva tri kvartala, na nivou fabrika, bile su svedene na investiciono održavanje i kupovinu novih alata i kalupa za nove proizvode, na uređenje prodajnog i magacinskog prostora, kao i na infrastrukturno sređivanje lokacije Tigar 3b. Do kraja godine, od planiranih investicionih aktivnosti u delu finansiranja opreme, biće realizovana isplata poslednjih rata za kupovinu linija za gumene i termoplastične profile, kako bi oprema bila isporučena u decembru i stavljena u funkciju od početka 2012. godine. Sve ostale investicione aktivnosti biće zaustavljene do obezbeđenja adekvatnih izvora snabdevanja, izuzev izrade projekata za buduće investicije u vezi sa preseljenjem fabrike Hemijski proizvodi.

u hiljadama RSD	Nabavka osnovnih sredstava i nematerijalnih ulaganja I-IX 2011
Tigar Tehnička guma	73,608
Tigar Hemijski proizvodi	12,830
Tigar Obuća	145,011
Uslužne delatnosti	18,856
Tigar a.d.	114,262
<b>Ukupno</b>	<b>364,567</b>

\* U okviru holdinga je obuhvaćena i nabavka osnovnih sredstava i nematerijalnih ulaganja na nivou Trade za I-IV 2011.

### 1.5. RAZVOJNE AKTIVNOSTI, UKLJUČUJUĆI AKTIVNOSTI NA DOBIJANJU SERTIFIKATA

U programu obuča u toku je razvoj 112 novih proizvoda. U cilju poboljšanja funkcionalnih ili estetskih karakteristika proizvoda i povećanja njihove konkurentnosti, uvedena je 61 vrsta novih i alternativnih materijala, a u fazi ispitivanja je još 34 novih materijala. Uvođenje novih materijala vezano je za nove proizvode i modifikacije na ranije rađenim proizvodima. U periodu januar-septembar je industrijalizovano 39 novih proizvoda, koji su pušteni u redovnu proizvodnju. Veliki napredak učinjen je u delu industrijalizacije proizvoda pod sopstvenim brendovima, koji se izrađuju u dipping tehnologiji, što bi trebalo značajno da uveća prodaju zaštitne, poljoprivredne i obuča opšte namene pod sopstvenim brendovima na inostranom tržištu.

Tigar Tehnička guma angažovana je na razvojnim aktivnostima za uvođenje većeg broja novih grupa proizvoda namenjenih, najvećim delom, građevinarstvu - uređenju javnih površina i putnoj privredi. U programu za izradu folija najveći deo aktivnosti skoncentrisan je na razvoj granulisane gumene ispune za kablove, u sportskom programu - na razvoj tri nova tipa lopti, dok su u delu industrijskog gumiranja u toku aktivnosti na razvoju novih tipova membrana. Najveći broj razvojnih aktivnosti je u programu proizvoda od reciklirane gume. U delu proizvodnje profila, intenziviranje razvojnih aktivnosti planirano je nakon instalisanja dograđenog dela linije za EPDM profile i linije za termoplastične profile, gde će se razvojne aktivnosti, ako se u međuvremenu postigne saglasnost oko uslova, realizovati sa jednim od najvećih evropskih proizvođača gumenih delova za automobile.

Fabrika Hemijskih proizvoda sprovodi intenzivne aktivnosti na širenju asortimana vodorastvornih proizvoda, u skladu sa zahtevima standarda.





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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03**

## 1.6. OSTVARENA PROIZVODNJA

Po programima, ostvarena je sledeća proizvodnja, izraženo u tonama:

Proizvodnja (tone)	januar-septembar		%
	2010.	2011.	
Tigar Obuća	1,429	1,584	11%
Tigar Tehnička guma	1,662	1,180	-29%
Hemijski Proizvodi	758	195	-74%
<b>TOTAL:</b>	<b>3,848</b>	<b>2,959</b>	<b>-23%</b>

U programu obuće ostvaren je rast proizvodnje od 11 %, uz značajno poboljšanje strukture miksa proizvoda. Proizvodnja niske obuće i radničkih čizama realizovana je na nivou od prošle godine. Najveći rast je ostvaren u segmentu modne obuće i to 128%, zatim u segmentu dečije obuće 40% i lovačke obuće 23%. U segmentu zaštitnih čizama rast je bio na nivou od 5 %, s tim da će ovaj procenat do kraja godine biti značajno povećan, jer je od oktobra pokrenuta proizvodnja zaštitnih čizama pod Tigrovim imenima u dipping tehnologiji, kao i novih modela zaštitnih čizama za kanadsko tržište. S obzirom na nivo ostvarene realizacije, zalihe u parima smanjene su za 20%, ali sa potpuno drugačijom strukturom u odnosu na prošlu godinu .

Na obim i strukturu proizvodnje Tigar Tehničke gume negativan uticaj imalo je neaktiviranje linija za dvokomponentne profile i linije za termoplastične profile, koje je pomereno za drugo polugođe 2011. godine. U svim programima rast je, najvećim delom, vezan za proizvodnju za postojeće kupce. Kao i u slučaju obuće i kod fabrike Tigar Tehnička guma, značajan rast narudžbina kupaca javlja se nakon prve godine poslovanja, tako da su u zadnjem kvartalu prošle godine pokrenuti veći projekti za kupce iz Nemačke, Italije i Severne Evrope, što tek treba da obezbedi adekvatan rezultat. U programu reciklata proizvodnja je i dalje većim delom koncentrisana na zahteve kupaca Bilgutexa. U ovom programu fabrika je fokusirana na uvećanje količine i poboljšanje miksa proizvoda za ove kupce, uključujući i aktivnosti na prilagođavanju i sertifikaciji ove vrste proizvoda za domaće i tržište regiona koje do sada nije bilo orijentisano prema ovoj vrsti proizvoda.

U fabrici hemijskih proizvoda, u posmatranom periodu, ostvaren je pozitivan trend, iako je došlo do značajnog pada proizvodnje u tonama. Činjenica da je proizvodnja za putnu privredu tonažno najzastupljenija, najviše je uticala na ukupno ostvarenje proizvodnje. Prikaz interne proizvodnje za posmatrani period je drugačiji iz razloga što je u ovoj godini interna proizvodnja za fabriku obuće organizovana na principu dorade, jer sada sama fabrika obuće kupuje materijal, dok je u prethodnom periodu materijale kupovala fabrika hemijskih proizvoda. Zbog toga je i prikaz bio drugačiji, tako da u delu interne proizvodnje nije došlo do pada, već je samo sistem prikazivanja drugačiji.

## 1.7. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA

### SRBIJA

Ostvareni neto prihod od prodaje proizvoda, roba i usluga u Srbiji i iz Srbije, bez preduzeća u inostranstvu, za period januar- septembar 2011. godine iznosio je 1,812,570 miliona dinara, što je 8% više nego u istom periodu prošle godine. Program obuće čini 71% ukupne prodaje. Izvoz učestvuje sa 64%, a izvoz u EU čini 88.4 % ukupnog izvoza. Program obuće imao je i najveći rast, što je logična posledica investicionih ulaganja, kako u kapacitete tako i u razvoj proizvoda i tržišta, kao i činjenice da su novi pogoni u ovom programu aktivni duže od dve godine, što je minimum vremena potrebnog za stabilizaciju tržišne pozicije. Problem likvidnosti najvećim delom uticao je na pad prodaje, jer fabrike nisu mogle da prihvate više od 60% zahteva kupaca. Na veliki pad u prodaji guma uticalo je stanje likvidnosti, kao i činjenica da je ove godine trebalo da stupi na snagu odluka o obaveznoj zameni zimskih guma, što je negativno uticalo na prodaju letnjih pneumatika, a sa nastupajućom sezonom i projekcijom snabdevenosti realno je očekivati prodaju na nivou od prošle godine.



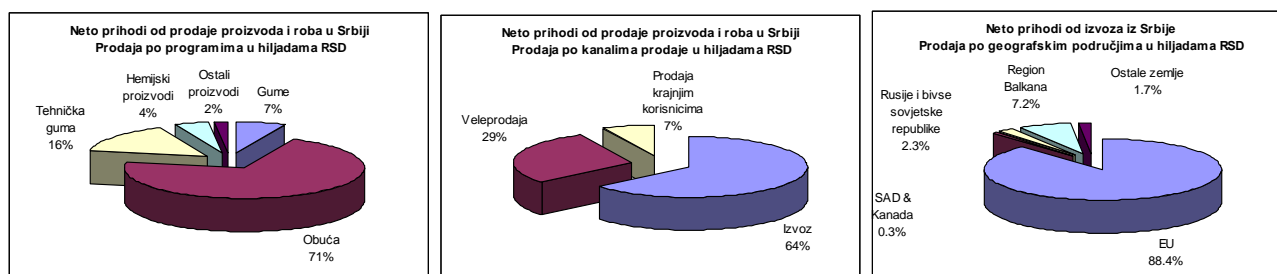
## IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- SEPTEMBAR 2011.

Oznaka dokumenta

IZ.P.11/03

<i>Neto prihodi od prodaje</i>	<i>Ostvarenje 2009.</i>	<i>Ostvarenje 2010.</i>	<i>Ostvarenje jan-sep 2010.</i>	<i>Ostvarenje jan-sep 2011.</i>
<i>roba i proizvoda u Srbiji I iz Srbije 000 din</i>				
<b>Prodaja po programima</b>				
Gume	449,762	322,394	232,356	119,054
Obuća	1,039,679	1,634,536	1,018,606	1,295,647
Tehnička guma	185,073	334,986	227,386	282,530
Hemijski proizvodi	187,237	192,561	167,293	79,147
Ostali proizvodi	40,591	61,593	39,627	36,191
<b>TOTAL, PRODAJA PROIZVODA I ROBA U SRBIJI I IZ SRBIJE</b>	<b>1,902,342</b>	<b>2,546,068</b>	<b>1,685,267</b>	<b>1,812,570</b>

Struktura prodaje u Srbiji i iz Srbije za period januar-septembar 2011. je sledeća:



Opšti zaključak je da je u 2011. godini koncentracija resursa bila usmerena prema proizvodnji obuće, kao najvećem biznisu, što je uslovalo visok procenat učešća u ukupnom prihodu. Sa nastupom sezone, uz pretpostavku normalizacije snabdevanja, procenat učešća prihoda od prodaje guma će sigurno imati tendenciju rasta, kao i program tehničke gume, gde je u poslednjem kvartalu došlo do trenda povećanja narudžbina, posebno za nove kupce u izvozu.

U posmatranom periodu ostvaren je rast izvoza od 29%. Najveći rast imala je prodaja na najvećem tržištu - EU, zahvaljujući rastu prodaje mreži postojećih kupaca i uvođenju više novih kupaca. Tri kupca uvedena u 2010. Barbour, Illse Jacobsen i Decathlon ove godine nalaze se u grupi 5 najvećih kupaca sa trendom daljeg rasta. U regionu Balkana takođe je povećan broj kupaca, kao i prodaja, posebno modne i dečije obuće, koja prethodnih godina nije mnogo prisutna. Za tržište SAD u toku je osvajanje tri nova proizvoda iz zaštitnog programa. Započete su i intenzivne aktivnosti u vezi sa modnim programom za tržište Kanade i SAD, uz kvalitetnu marketing i PR podršku.

### PREDUZEĆA U INOSTRANSTVU

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

<i>Neto prihodi od prodaje</i>	<i>Ostvarenje 2009.</i>	<i>Ostvarenje 2010.</i>	<i>Ostvarenje jan-sep 2010.</i>	<i>Ostvarenje jan-sep 2011.</i>
<i>roba i proizvoda preduzeća u inostranstvu 000 din</i>				
<b>Prodaja po programima</b>				
Gume	809,410	1,000,748	765,359	705,427
Obuca	128,419	157,287	103,398	64,341
TTG	5,937	3,424	2,886	1,730
Ostali programi	10,579	2,340	1,964	20
<b>TOTAL, PRODAJA PREKO PREDUZEĆA U INOSTRANSTVU</b>	<b>954,346</b>	<b>1,163,799</b>	<b>873,607</b>	<b>771,518</b>

\* Tigar Europe 50%

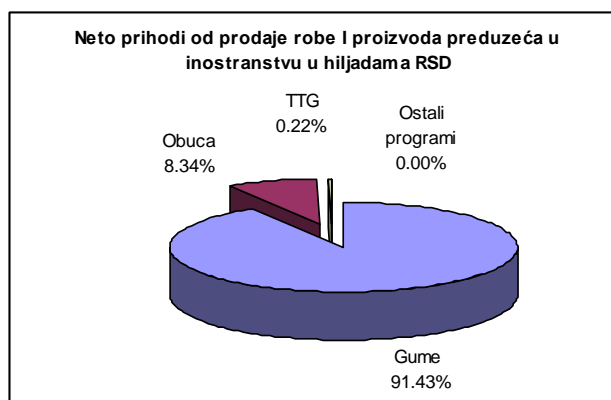


## IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- SEPTEMBAR 2011.

Oznaka dokumenta

IZ.P.11/03

Procentualno učešće programa u neto eksternim prihodima od prodaje za period januar-septembar 2011. preduzeća u inostranstvu je sledeće:

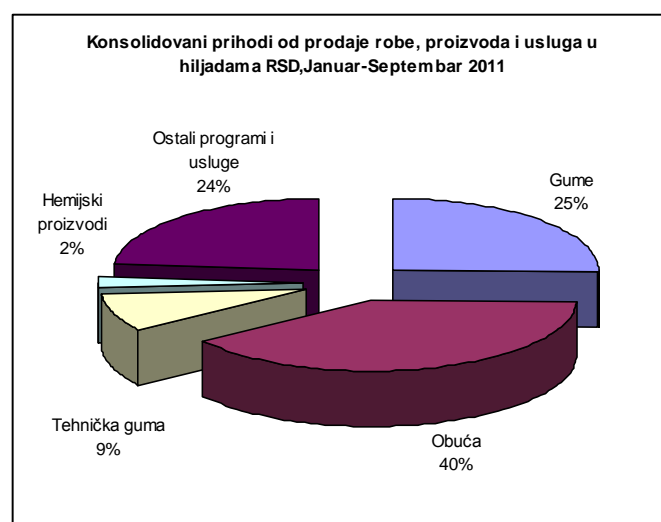
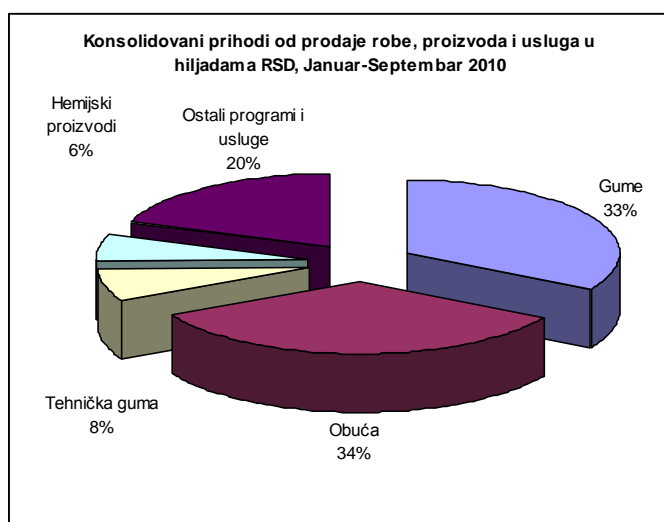


Tigar Americas je inopreduzeće, u 100 % vlasništvu Tigar korporacije. Balkanska preduzeća su u većinskom vlasništvu, dok je Tigar Europe joint venture, u kome Tigar korporacija ima 50% vlasništva. Izuzev Tigar Americasa, koji je orijentisan na program obuće, ostala preduzeća u svom prodajnom asortimanu, pre svega, imaju gumu Tigar brenda. Tigar Americas je jedino inostrano preduzeće koje se bavi i nabavkom sirovina i repromaterijala za potrebe sistema. S obzirom na činjenicu da je politikom prodaje predviđeno da se kompletna prodaja van EU i Rusije realizuje preko Tigar Americasa, kao i da postoje realne osnove za povećanje količina materijala koji se nabavljaju preko ovog preduzeća, najrealniji rast može se očekivati upravo kad je u pitanju poslovanje Tigar Americasa. Pored tržišta SAD i Kanade, aktivnosti Tigar Americasa usmerene su i na tržište Australije i okolnih zemalja, gde je u trećem kvartalu otvoreno predstavništvo.

Najveći promet guma od svih preduzeća u inostranstvu ima Tigar Europe, koji i dalje ima status ekskluzivnog prodavca Tigar brenda za tržište Engleske i Severne Irske. Visina prodaje u narednom periodu zavisi, najvećim delom, od politike koju će Michelin grupa imati u odnosu na ovo tržište. Orijentacija korporacije je na povećanje prodaje obuće i ostalih proizvodnih programa fabrika koje pripadaju Tigru a.d. Uspeh u prodaji proizvoda fabrika u vlasništvu korporacije ključno će orijentisati politiku korporacije prema svim inopreduzećima. Politika prema Tigar Europu, zbog velikog obima prometa u programu guma, zavisice i od kretanja prodaje u ovom programu.

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

<i>u hiljadama din</i>	<i>Ostvarenje 2009.</i>	<i>Ostvarenje 2010.</i>	<i>Ostvarenje jan-sep 2010.</i>	<i>Ostvarenje jan-sep 2011.</i>
Konsolidovani prihodi od prodaje robe, proizvoda i usluga	3,349,344	4,288,191	2,985,199	3,229,019





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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03**

## 2. KLJUČNI FINANSIJSKI POKAZATELJI ZA PERIOD JANUAR–SEPTEMBAR 2011.

U periodu januar-septembar 2011. konsolidovani poslovni prihod povećan je za 10%, dok su ukupni prihodi povećani za 13%. Konsolidovani poslovni rashodi veći su za 13%. U strukturi poslovnih rashoda najveću stavku čine troškovi materijala, koji u ukupnim troškovima učestvuju sa nešto više od 35%. Na rast rashoda materijala najveći uticaj imali su povećana potrošnja iskazana u fizičkim jedinicama, kao i rast cena materijala, posebno prirodnog kaučuka, gde je cena udvostručena, kao i tekstila, zbog rasta cena pamuka na svetskim berzama. Da bi se kompenzovao rast cena materijala, cene gotovih proizvoda povećane su u februaru i julu, prosečno po 10%. Druga najveća kategorija rashoda su rashodi zaposlenih, koji učestvuju sa 35%. Rashodi zaposlenih veći su, u odnosu na isti period prošle godine za 12%, što je najvećim delom posledica rasta ukupnog broja radnika u Obući. Nabavna vrednost robe u ukupnim rashodima učestvuje sa 14%. Rashodi amortizacija i troškovi rezervisanja povećani su za 8%, što je posledica aktiviranja osnovnih sredstava, posebno u fabrici za proizvode od gumenog reciklata, a u ukupnim poslovnim troškovima učestvuju sa 3%. Ostali rashodi veći su za 11% i učestvuju u ukupnim poslovnim rashodima sa 12%. U strukturi ovih rashoda su „prateći“ rashodi proizvodnje i prodaje, kao što su transport, rashodi održavanja, rashodi PR i marketinga, kao i različite vrste administrativnih rashoda, zatim rashodi revizije, troškovi poreskog i ostalog konsaltinga, rashodi vezani za poziciju na tržištu kapitala, gde su najveća stavka obavezni troškovi korporativnog agenta i naknada Berzi, rashodi vezani za rad organa upravljanja i slično. Najveći deo finansijskih rashoda čine troškovi kamata, kao i troškovi kursnih razlika na kratkoročne kredite, s obzirom na to da su ostale kursne razlike razgraničene. Ostali rashodi nisu od materijalnog značaja. Na iskazani nivo kreditne zaduženosti u dinarima, posebno kod dugoročnih kredita, značajno utiče i promena kursa dinara, tako da efekti smanjenja u valuti nisu prepoznatljivi. Efekat kursa je tako visok, zato što su svi dugoročni krediti izraženi u evrima, kao i većina kratkoročnih. Povećanje visine kreditne zaduženosti zbog rasta kursa takođe značajno utiče na iskazana racia, posebno u odnosu na kapital ili angažovana sredstva, jer su te vrednosti iskazane u dinarima i ne menjaju se. U kratkoročne obaveze uključene su rate dugoročnih kredita koje se plaćaju u periodu od narednih dvanaest meseci. Potraživanja su naplativa i sa inostranog, kao i sa domaćeg tržišta, tako da nema „loših dugova“. Vrednost zaliha je veća za 15%, što je logična posledica rasta proizvodnje i prodaje, kao i potpuno drugačije strukture zaliha gotove robe, ali i zaliha nedovršene proizvodnje i materijala zbog promene miksa proizvodnje, gde je rast usmeren na složene proizvode iz oblasti sportske, zaštitne i modne obuće, uz stagnaciju proizvodnje u jeftnijim segmentima niske i radničke čizme. Na kraju perioda nije bilo značajnijeg rasta zaliha u fizičkim jedinicama, ali su na zalihama značajno skuplji proizvodi nego što je to bilo na kraju godine, što je uticalo na rast zaliha. Uvećani su vrednost zaliha nedovršene proizvodnje, kao i vrednost zaliha materijala.

Na planu finansiranja najveći problem predstavlja finansiranje visokog rasta proizvodnje i prodaje koji povećava potrebe za obrtnim kapitalom. Istovremeno, u prvom polugođu, isplaćena je polugodišnja rata kredita za Pariski klub, rata investicionog kredita za TTG, kao i polugodišnja kamata na investicioni kredit Obuće, što je bio keš odliv koji direktno smanjuje resurse namenjene tekućem poslovanju. Iz tog razloga postignut je dogovor sa HIPO Bankom o produženju grejs perioda za TTG, nakon isplate prve rate investicionog kredita za godinu dana, kao i grejs perioda za kredit Tigra a.d. Održavanje ili smanjenje nivoa ukupne zaduženosti i visok rast proizvodnje i prodaje su neodrživi trendovi, zbog čega se u preduzeću intenzivno radi na pribavljanju nekreditnih izvora sredstava, koji jednim delom treba da se koriste za povećanje potrebe za obrtnim kapitalom, a drugim delom za investicije, kako u infrastrukturu i opremu, tako i u razvoj tržišta i proizvoda. Razvoj tržišta i proizvoda predstavljao je u 2010, kao i u prvoj polovini 2011. značajnu stavku u odlivu novca, ali bez njega nije moguć planirani rast. S obzirom na to da tržišna pozicija i u ovoj godini i perspektivno za naredne godine nikad nije bila povoljnija za sve programe, kao i da se raspolaže kapacitetima za zadovoljavanje potreba tržišta i u delu proizvodnje i prodajne mreže, glavni zadatak ostaje obezbeđenje sredstava za rast kroz obezbeđenje dugoročnog kredita za trajni obrtni kapital i promenu ročnosti kroz orijentaciju na dugoročne izvore, s obzirom na to da rast omogućava značajno povoljniju finansijsku poziciju u narednom periodu.

Posmatrano analitički, odnos ostvarenih finansijskih rezultata u odnosu na ukupno angažovanu imovinu nije visok, ali je to pre svega posledica činjenice da je preduzeće u poslednje dve godine promenilo osnovnu delatnost, da su tri nove fabrike puštene u roku od dve godine i da je potrebno određeno vreme da investicije u zgrade i opremu, kao i u razvoj proizvoda daju konkretan komercijalni i finansijski efekat, posle čega sledi i značajno poboljšanje ovog odnosa. Ukupna zaduženost u odnosu na ukupnu imovinu nije velika, ali je odnos ukupne zaduženosti i ukupnog prihoda nepovoljan, iz razloga što polovinu ukupne zaduženosti čine dugoročni krediti koji dospevaju u narednim godinama, uzeti upravo za razvoj novih kapaciteta i proizvoda. Realnije je sagledavati dospele obaveze u odnosu na godišnji prihod, jer će se otplate dugoročnih kredita u budućnosti realizovati u uslovima značajnog rasta prihoda od prodaje.



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03**

**TIGAR**

**TIGAR AD**

Kapital: 2,800,949  
Ukupan prihod: 3,266,020  
EBITDA: 108,349  
*(000 RSD)*

**PROIZVODNI  
ENTITETI**

**TIGAR OBUČA**

Kapital: 873,379  
Ukupan prihod: 1,562,805  
EBITDA: 45,783  
*(000 RSD)*

**TIGAR TEHNIČKA GUMA**

Kapital: 250,650  
Ukupan prihod: 354,963  
EBITDA: -16,891  
*(000 RSD)*

**TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI**

Kapital: 131,867  
Ukupan prihod: 124,315  
EBITDA: 4,937  
*(000 RSD)*

**KOMERCIJALNI  
ENTITETI**

**TIGAR MONTENEGRO**

Kapital: 117  
Ukupan prihod: 377  
EBITDA: 9  
*(000 EUR)*

**TIGAR PARTNER**

Kapital: 17,724  
Ukupan prihod: 17,903  
EBITDA: 244  
*(000 DEN)*

**TIGAR TRADE Banja Luka**

Kapital: 299  
Ukupan prihod: 721  
EBITDA: -104  
*(000 KM)*

**TIGAR EUROPE**

Kapital: 3,026  
Ukupan prihod: 11,411  
EBITDA: 471  
*(000 GBP)*

**USLUŽNI  
ENTITETI**

**SLOBODNA ZONA PIROT**

Kapital: 156,785  
Ukupan prihod: 214,901  
EBITDA: 20,682  
*(000 RSD)*

**TIGAR POSLOVNI SERVIS**

Kapital: 30,605  
Ukupan prihod: 107,747  
EBITDA: 12,239  
*(000 RSD)*

**TIGAR UGOSTITELJSTVO**

Kapital: 137,789  
Ukupan prihod: 134,605  
EBITDA: -452  
*(000 RSD)*

**TIGAR INCON**

Kapital: 172,070  
Ukupan prihod: 218,274  
EBITDA: 7,917  
*(000 RSD)*

**TIGAR INTER RISK**

Kapital: 2,445  
Ukupan prihod: 3,200  
EBITDA: 741  
*(000 RSD)*

**TIGAR ZAŠTITNA RADIONICA**

Kapital: 3,738  
Ukupan prihod: 26,988  
EBITDA: 993  
*(000 RSD)*

**TIGAR OBEZBEĐENJE**

Kapital: 30,883  
Ukupan prihod: 74,494  
EBITDA: 17,992  
*(000 RSD)*

**TIGAR TOURS**

Kapital: 10,017  
Ukupan prihod: 4,710  
EBITDA: 709  
*(000 RSD)*

**PI KANAL**

Kapital: 4,542  
Ukupan prihod: 11,494  
EBITDA: 1,185  
*(000 RSD)*



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03**

**POKAZATELJI NA NIVOU KONSOLIDOVANOG REZULTATA**

Konsolidovani finansijski podaci Tigar a.d. u hiljadama dinara	Ostvarenje januar - septembar 2010.	Ostvarenje januar - septembar 2011.	% promene
Ukupna aktiva	7,946,843	8,739,804	10%
Kapital	3,514,817	3,326,737	-5%
Poslovni prihodi	3,455,411	3,810,506	10%
EBIT	169,716	110,401	-35%
EBITDA	284,032	233,473	-18%
Ukupni prihodi	3,571,087	4,049,337	13%
Neto prihod	33,552	7,393	-78%
<u>Racia</u>			
Prinos na ukupni kapital (ROE)	0.95%	0.22%	-77%
Prinos na ukupna sredstva (ROA)	0.42%	0.08%	-80%
Racio tekuće likvidnosti	1.58	1.14	-28%
Stepen zaduženosti I	0.53	0.60	11%
Stepen zaduženosti II	1.21	1.56	30%
Neto profit/ukupan prihod	0.94%	0.18%	-81%

**POKAZATELJI ZA MATIČNO PREDUZEĆE TIGAR AD – NEKONSOLIDOVANI**

Nekonsolidovani finansijski podaci Tigar a.d. u hiljadama dinara	Ostvarenje januar - septembar 2010.	Ostvarenje januar - septembar 2011.	% promene
Ukupna aktiva	5,675,142	7,004,030	23%
Kapital	2,816,456	2,800,949	-1%
Poslovni prihodi	2,468,099	3,024,669	23%
Ukupni prihodi	2,559,472	3,266,020	28%
EBIT	128,702	70,935	-45%
EBITDA	165,669	108,349	-35%
Neto prihod	63,812	38,094	-40%
<u>Racia</u>			
Prinos na ukupni kapital (ROE)	2.27%	1.36%	-40%
Prinos na ukupna sredstva (ROA)	1.12%	0.54%	-52%
Racio tekuće likvidnosti	1.37	1.12	-19%
Stepen zaduženosti I	0.50	0.60	19%
Neto profit/ukupan prihod	2.49%	1.17%	-53%



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03**

### 3. POLOŽAJ NA TRŽIŠTU KAPITALA

**Pozicija na tržištu kapitala:** Akcijama Tigra trguje se na Prime marketu Beogradske berze i deo su indeksne korpe oba indeksa srpskog tržišta kapitala, Belex Line, opšti indeks i indeksa najlikvidnijih hartija Belex 15. U tabeli je dat prikaz ključnih podataka iz trgovanja akcijama u toku trećeg kvartala 2011. godine.

	30. JUN 2011.	30. SEPTEMBAR 2011.	% PROMENE
Ukupan broj akcionara	4,586	4,531	-1.20%
Ukupan broj izdatih akcija	1,718,460	1,718,460	-
Knjigovodstvena vrednost akcija	1,636	1,636	-
Tržišna cena akcija na dan	780.00	613.00	-21.4%
Najniža u periodu	613.00 (30.09.2011.)		
Najviša u periodu	815.00 (22.07.2011.)		
Prosek za III kvartal *	734.00		
Tržišna kapitalizacija u dinarima	1,340,398,800.00	1,053,415,980.00	-21.4%
P/ BV **	0.45		
P/E ** *	33.11		
EPS ****	22.17		

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

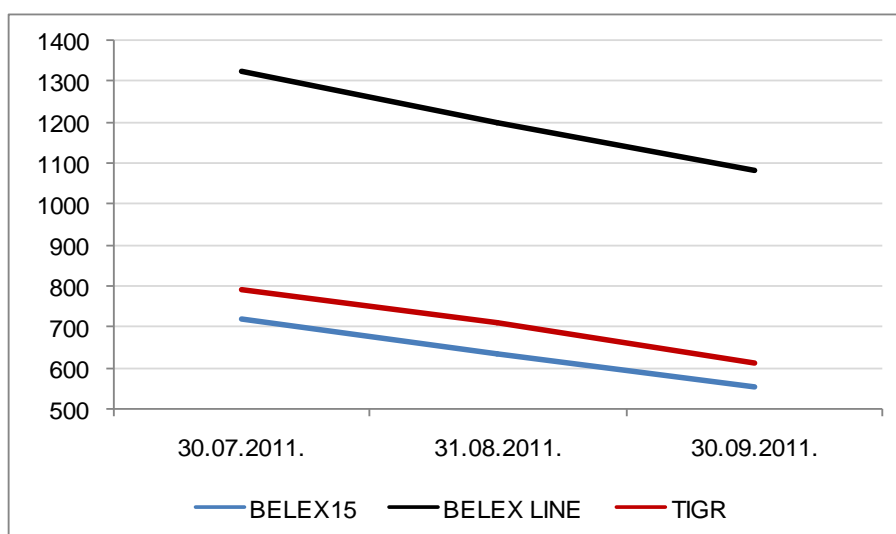
\*\* Prosečna tržišna vrednost /knjigovodstvena vrednost

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

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

Početkom avgusta domaće tržište kapitala počinje da potresa sve jači uticaj regionalne krize, kao i globalni sentiment sa svetskih berzi. Nelikvidnost domaće berze najviše pogađa kompanije niže kapitalizacije, gde spada i Tigar.

Na narednom grafiku je dat uporedni prikaz kretanja cene akcija TIGAR i repernih indeksa, Belex 15 i Belex Line tokom trećeg kvartala.



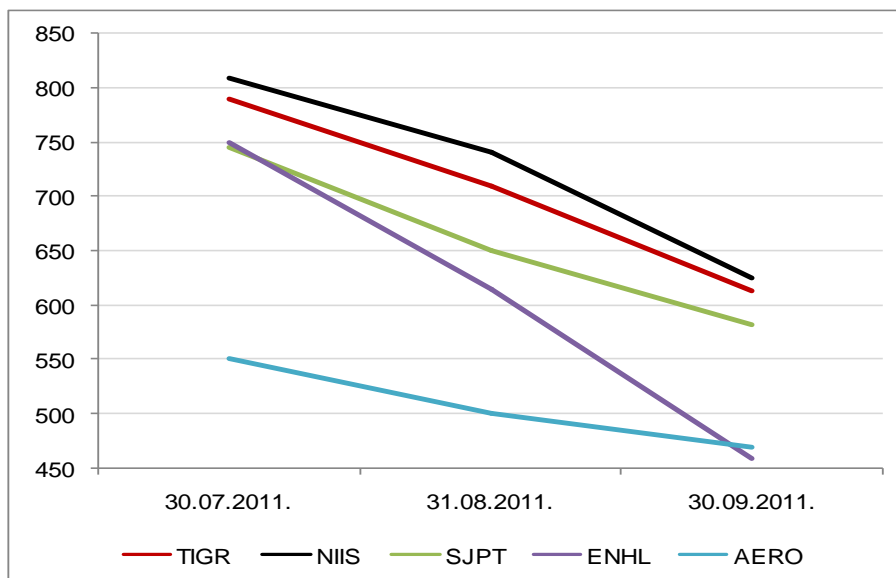


**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU  
ZA PERIOD JANUAR- SEPTEMBAR 2011.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03**

Nažalost, ovakvom oštrom padu repernih indeksa najviše su doprinela kretanja cena akcija sa Prime marketa. To potvrđuje i naredni grafički prikaz.



**Promene u vlasničkoj strukturi tokom trećeg kvartala 2011. godine**

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

Akcionari	30.06.2011.	30.09.2011.	% Promene
Pravna lica	44.64%	44.38%	-0.26
Fizička lica	26.77%	26.28%	-0.49
Kastodi računi	28.60%	29.32%	0.72

Relativno skromni promet u ovom periodu dovodi do daljeg pada fizičkih lica u vlasničkoj strukturi kompanije, a u korist grupe institucionalnih investitora koji račune vode preko kastodi banaka.





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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03**

**Deset najvećih akcionara na dan 30.09. 2011. godine**

Uz dva državna fonda, u grupi najvećih akcionara i dalje dominiraju inostrani fondovi, od kojih dva kastodi računa poseduju preko 5% akcija kompanije.

R.Br	Ime / poslovno ime imaoaca akcija	Broj akcija	% učešća
1	AKCIONARSKI FOND AD BEOGRAD	429,429	24.98
2	PIO FOND RS	149,981	8.72
3	ERSTE BANK CUSTODY 00001	127,999	7.45
4	ERSTE BANK CUSTODY	104,947	6.1
5	UNICREDIT BANK AUSTRIA AG	75,503	4.39
6	RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL	52,505	3.05
7	SWEDBANK AS	49,851	2.9
8	KOMERCIJALNA BANKA-CUSTODY	26,062	1.51
9	HERMA INVESTMENTS CO. LTD	20,000	1.16
10	UNICREDIT BANK-CUSTODY	18,500	1.08

Članovi Upravnog odbora poseduju ispod 1% akcija. Tabela koja sledi pokazuje broj akcija u vlasništvu članova Upravnog odbora, na dan 30. septembar 2011. godine

Ime	Broj akcija u posedu 31. maj 2005.	Broj akcija u posedu 30. septembar 2011.	% postojećih akcija
Dragan Nikolić	880	898	0.052
Jelena Petković	275	281	0.016
Slobodan Sotirov	539	550	0.032
Miodrag Tančić	460	460	0.027
Vladimir Nikolić	803	803	0.050
Jose Alexandre F. da Costa	-	-	-
Tihomir Nenadić	-	-	-
Gordana Lazarević	-	-	-
Aleksej Misailović	-	-	-

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

**Odnosi s investitorima:**

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

Kompanija je emitovala i četiri emisije kratkoročnih obveznica, čemu je prethodilo više IR prezentacija i sastanaka sa domaćim profesionalnim investitorima.



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03**

## 4. ODRŽIVI RAZVOJ

### 4.1. ZAPOSLENI

#### *Broj i struktura zaposlenih*

Na dan 30.09.2011. godine, broj zaposlenih u Tigru je 2,179. Pored toga, broj zaposlenih u Tigrovim zavisnim preduzećima u SAD, UK, Makedoniji, Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini je ukupno 24.

Na dan 30.09.2011. god. struktura zaposlenih je sledeća:

#### Broj zaposlenih 30.09.2011.god.

Društvo	2011
Tigar a.d.	477
Tigar Obuća*	971
Tigar Tehnička guma	221
Tigar Hemijski proizvodi	37
Ostali	473
<b>Ukupno</b>	<b>2,179</b>

\* Broj radnika za Tigrove entitete u zemlji

\* Kod fabrike Tigar Obuća, zbog sezonskog karaktera proizvodnje angažovano je u septembru 414 radnika po ugovoru o privremenim i povremenim poslovima .

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. Da bi se zaposleni stimulisali za odlazak u penziju po prvostepenom uslovu poslodavac isplaćuje dve dodatne mesečne zarade. Tigrovi penzioneri većim delom i dalje održavaju kontakte sa Tigrom. U slučaju smrti pensionera Tigar porodici isplaćuje dve mesečne zarade. Broj zaposlenih i pensionera koji u ovom trenutku otplaćuju stambene kredite dobijene od Tigra je 38. U okviru korporacije ne postoje posebni programi ili fondovi za zdravstveno i penziono osiguranje, odnosno druga socijalna pitanja.

#### *Troškovi zaposlenih*

Ukupni troškovi zaposlenih u periodu I-IX 2011. godine za Tigar a.d. i zavisna preduzeća, pored neto zarade, uključuju i troškove poreza i doprinosa, ishrane i prevoza. U narednoj tabeli je dat i procenat učešća ukupno isplaćenih zarada u prihodu od prodaje.

Ukupni troškovi zaposlenih u I-IX 2011			
	Trošak neto zarada u 000 din.	Trošak bruto zarada u 000 din.	% u prihodu od prodaje
Tigar Ad	214,921	363,559	12.5%
Tigar Obuća	278,077	475,442	40.1%
Tigar Tehnička Guma	68,649	117,709	46.0%
Tigar Hemijski Proizvodi	20,322	34,808	35.2%
Ostali	138,949	238,446	43.3%
<b>Ukupno</b>	<b>720,918</b>	<b>1,229,964</b>	<b>24.6%</b>

\* Zarade radnika Tigrovih entiteta sa 100% vlasništva.



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03****Kadrovska optimizacija**

U periodu I-IX 2011. godine Tigar a.d. i zavisna preduzeća napustilo je 23 zaposlenih po sledećim osnovima:

	<b>Penzija</b>	<b>Tehnološki višak</b>	<b>Ostali osnovi *</b>	<b>UKUPNO</b>
Tigar a.d.	1	3	2	6
Tigar Obuća	3	2	4	9
Tigar Tehnička guma	1		1	2
Tigar Hemijski proizvodi	1			1
Ostali	1		4	5
<b>Ukupno</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>23</b>

\* Od 11 zaposlenih kojima je prestao radni odnos po ostalim osnovama, 5 zaposlena je raskinuo radni odnos po svojoj volji, dok je 5 zaposlenih isključeno iz preduzeća, a 1 prestanak je po osnovu smrti zaposlenog.

Podaci pokazuju da nema velikih oscilacija u broju zaposlenih .

Optimizacija i smanjenje broja stalno zaposlenih sastavni je deo procesa restrukturiranja. Ovaj proces odvijao se u toku čitave 2011, a nastaviće se i dalje u 2012. godini.

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

<b>Troškovi optimizacije broja zaposlenih i procenat učešća ovih troškova u bruto isplaćenim zaradama</b>		
	<b>IZNOS (000 RSD)</b>	<b>%</b>
Tigar a.d.	2,090	0.57
Tigar Obuća	477	0.10
Tigar Tehnička guma	147	0.12
Tigar Hemijski proizvodi	236	0.68
Ostali	247	0.10
<b>Ukupno</b>	<b>3,197</b>	<b>0.26</b>

**Školovanje stručnih kadrova**

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

U periodu I-IX 2011. godine stipendije se koriste za sledeće grupe fakulteta:

<b>Školovanje stručnih kadrova</b>				
	<b>Tehnički fakulteti</b>	<b>Tehnološki fakultet</b>	<b>Ekonomski i fakulteti za menadžment</b>	<b>Ostali fakulteti</b>
<b>UKUPAN BROJ</b>	<b>23</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>12</b>

Troškovi stipendija i školarina u periodu I-IX 2011. godine iznosili su 2,128,000.00 RSD, što je 0.17% od ukupno isplaćenih bruto zarada.



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03****Obuka zaposlenih**

Sistemom internih i eksternih obuka u periodu I- IX 2011. godine bio je obuhvaćen sledeći broj zaposlenih:

<b>Obuka zaposlenih - interna i eksterna</b>			
	INTERNE OBUKE	EKSTERNE OBUKE	UKUPNO
Tigar a.d.	19	97	116
Tigar Obuća	862	39	901
Tigar Tehnička guma	224	21	245
Tigar Hemijski proizvodi		3	3
Ostali	699	24	723
<b>Ukupno</b>	<b>1,804</b>	<b>184</b>	<b>1,988</b>

Na obuku zaposlenih u periodu I-IX 2011. godine potrošeno je 3,986,820.00 RSD, što je 0.32 % od ukupno isplaćenih bruto zarada.

**4.2. SISTEM KVALITETA**

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

Jula 2011. godine u preduzeću Tigar Obuća sprovedena je redovna godišnja nadzorna provera funkcionisanja integrisanih menadžment sistema u Tigar Obući, koji u ovom preduzeću obuhvataju sistem upravljanja kvalitetom, sistem upravljanja zaštitom životne sredine, a od jula 2010. godine i sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu prema zahtevima OHSAS 18001.

U preduzeću Tigar Tehnička guma, krajem decembra 2010. godine, izvršena je sertifikaciona provera integrisanih menadžment sistema, prema zahtevima ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001, čime je ovo preduzeće ponovo sertifikovalo sva tri menadžment sistema. U decembru 2011. godine biće sprovedena redovna godišnja nadzorna provera funkcionisanja integrisanih menadžment sistema u Tigar Tehničkoj gumi.

U toku 2010. godine započeta je realizacija akcionog plana za sertifikaciju integrisanih menadžment sistema prema zahtevima ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001, u preduzeću Tigar Incon. Na taj način će se, do kraja 2011. godine, kako je predviđeno planom, i ovo preduzeće koje se bavi izvođenjem građevinsko-zanatskih radova i projektovanjem, pridružiti sertifikovanim entitetima u korporaciji Tigar.

Preduzeća Tigar Obuća i Tigar Tehnička guma bile su predmet provera preko druge strane, tj. provera koje sprovode kupci ili eksperti u njihovo ime.

U preduzeću Tigar Ugostiteljstvo, koje se bavi hotelijerstvom i ugostiteljstvom, u toku su pripreme za implementaciju HACCP sistema - sistema upravljanja bezbednošću hrane, preventivnog sistema mera kojim se osigurava bezbednost hrane u svakom segmentu procesa proizvodnje i na taj način garantuje njena zdravstvena ispravnost.



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

Oznaka dokumenta

IZ.P.11/03

### 4.3. ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE I BEZBEDNOST I ZDRAVLJE ZAPOSLENIH

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03**

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

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

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

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

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

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

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

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



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

Oznaka dokumenta

IZ.P.11/03

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

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

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

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

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

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

#### 4.4. INTELEKTUALNA SVOJINA

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



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03**

Registrovani zaštitni znaci, zaključno sa 30. septembrom 2011. su

Br. Zahteva	Datum Zah.	Br. Reg.	Zaštitni Znak	Važi Do	Vlasnik
Ž-247/80	30.04.80.	31499	Tigar	21.12.17.	Tigar AD
Ž-2606/06	14.11.06.	54763	Tigar	14.11.16.	Tigar AD
Ž-84/385	17.01.84.	29947	Tigar Tg 615	25.05.17.	Tigar AD
Ž-947/07	30.04.07.	55640	Tigar Planinarski dom	30.04.17.	Tigar AD
Ž-918/07	27.04.07.	55822	Tigar Tours	27.04.17.	Tigar AD
Ž-842/07	18.04.07.	55612	Markol	18.04.17.	Tigar AD
Ž-1129/07	17.05.07.	55735	Tigar Incon	17.05.17.	Tigar AD
Ž-890/80	11.07.03.	49590	Tigar Sportski program	11.07.13.	Tigar AD
Ž-152/07	29.01.07.	56018	Tigar	29.01.07.	Tigar AD
Ž-1703/07	26.07.07.	56315	Tigar Footwear	26.07.17.	Tigar AD
Ž-1704/07	26.07.07.	56315	Tigar Obuća	26.07.17.	Tigar AD
Z-2440/07	17.10.07.	56731	Tigar Hemijski proizvodi	17.10.17.	Tigar AD
Ž-212/08	05.02.08.	57737	Tigrostick	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	Specjal	11.06.18.	Tigar AD
Ž-1432/08	06.06.08.	59305	Basketball Tg 21 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	Hittis Logo	17.10.15.	Tigar Tyres
Ž-1371/05	17.10.05.	49819	Cargo Speed Logo	17.10.15.	Tigar Tyres
Ž-1372/05	17.10.05.	49912	Wintera Logo	17.10.15.	Tigar Tyres
Ž-1468/05	31.10.05.	53797	Tigar Trgovine	31.10.15.	Tigar AD
Ž-551/09	27.03.09.	60789	Bottega	27.03.19.	Tigar AD
Ž-639/09	13.04.09.	59942	Hotel StarA	13.04.19.	Tigar AD
Ž-1011/09	30.06.09.	59367	Brolly	30.06.19.	Tigar AD
Ž-1012/09	30.06.09.	59366	Maniera	30.06.19.	Tigar AD
Ž-1685/09	03.11.09.	60513	Stop&Drive	03.11.19.	Tigar AD
Ž-1686/09	03.11.09.	60514	S&D	03.11.19.	Tigar AD
Med.Zaštitni Zn. SAD	03.07.97.	675 773	Tigar	20.05.17.	Tigar AD
		675 773A	Tigar	20.05.17.	Tigar Tyres
SAD	24.10.78.	1174089	Tigar Logo	15.08.12.	Tigar Americas Corp.
	02.11.07.	77320619	Tigar	-	Tigar Americas Corp.
Med. Zaštitn. Zn. 237003/1	07.09.09.	1020263	Brolly	07.09.19.	Tigar AD
Med. Zaštitn. Zn. 235877/1	07.09.09.	1019318	Maniera	07.09.19.	Tigar AD
SAD 79075140	07.09.09.	3870299	Maniera	07.09.19.	Tigar AD
SAD 79075638	07.09.09.	3906894	Brolly	07.09.19.	Tigar AD
Kanada	25.05.90.	368832	Forester	25.05.15.	Tigar Obuća
Finska	20.11.85.	94345	Forester	20.11.15.	Tigar Obuća
Norveška	14.11.85.	123042	Forester	14.11.15.	Tigar Obuća
Švedska	26.07.85.	0197287	Forester	26.07.15.	Tigar Obuća
Velika Britanija	23.06.95.	2025055	Century	23.06.15.	Tigar Obuća
Velika Britanija	31.05.84.	1219898	Forester	31.05.15.	Tigar Obuća
Velika Britanija	23.06.95.	2025057	Forester	23.06.15.	Tigar Obuća





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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03**

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

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

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

Registracija znakova kojima se obeležavaju proizvodi i proizvodne linije iz proizvodnog asortimana korporacije Tigar počela je u 2008. godini.

Postupak za domaću i međunarodnu registraciju žigova za znake Maniera i Brolly, u vlasništvu Tigra a.d, počeo je u 2009. godini.

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

Tigar Tehničkoj gumi je Rešenjem Zavoda za intelektualnu svojinu RS, br. P-2006/0071, od 12. 04. 2011. godine, priznato pravo na patent za pronalazak pod nazivom "Postupak izrade rebrastog creva sa ojačanjem." Priznato pravo je u registar patenata Zavoda upisano pod brojem 51610.

Tigar a.d. poseduje internet domen: [www.tigar.com](http://www.tigar.com), [www.tigar.co.rs](http://www.tigar.co.rs), [www.tigar.rs](http://www.tigar.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. Kompanija koristi standardni softver sa odgovarajućim licencama, koje je pribavila od proizvođača ili distributera.

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

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



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

Oznaka dokumenta

IZ.P.11/03

### 4.5. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE

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

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

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

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



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03**

#### 4.6. RASPOLAGANJE NEKRETNINAMA I PRAVNA ZAŠTITA

Svi proizvodni pogoni Tigra nalaze su u Pirotu. Proizvodnja se tokom 2009. i 2010. godine i u posmatranom periodu 2011. odvijala na dve zasebne lokacije. Tigar Obuća i Tigar Tehnička guma su na lokaciji Tigar III, koja je kupljena u 2006. godini. Ova lokacija je tokom 2008. bila u procesu kompletnog infrastrukturnog sređivanja, a u poslovnim knjigama vodila se kao „investicija u toku“. Tigar je vlasnik više objekata u Beogradu, kao i širom Srbije (kancelarijski prostor, magacinski prostor i prodavnice).

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.

Zemljište na lokacijama Tigar-2, Tigar-3, Tigar-3B i prve faze Slobodne Zone je u vlasništvu.

##### **Zemljište**

Ukupan broj katastarskih parcela, koje su u vlasništvu Tigra i njegovih zavisnih preduzeća, bez Slobodne Zone, na dan 30.09.2011. godine je 126, ukupne površine 408.371 m<sup>2</sup>, od toga je neizgrađeno zemljište ukupne površine 303.958 m<sup>2</sup>.

##### **Objekti**

Ukupan broj objekata u svojini Tigra i njegovih osnovnih zavisnih preduzeća je 175.

Ukupna površina objekata koji su u vlasništvu Tigra i njegovih zavisnih preduzeća je 104.413 m<sup>2</sup>.

##### **Sudski sporovi**

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

Najveći sporovi koji se vode na nivou Društva odnose se na period pre 2000. godine. U ovu grupu spadaju i sledeći sporovi sa odgovarajućim utuženim iznosima (bez obračunate kamate):

TUŽENA STRANA	IZNOS SPORA
TREPČA-Zvečan	9,637,376
UNION BANKA	6,194,000
LOLA KORPORACIJA	7,159,000
2M-Pirot	2,247,300
TIGAR PROM-Nova Varoš	3,636,000
UKUPNO:	28,873,676

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

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



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

Oznaka dokumenta

IZ.P.11/03

### 4.7. DRUŠTVENA ODGOVORNOST

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

Društveno odgovorno poslovanje (u daljem tekstu DOP), definisano strateškim dokumentima i Kodeksom korporativnog upravljanja, predstavlja integralni deo poslovne politike Tigra. U svojoj viziji, misiji i korporativnim vrednostima kompanija ima jasno definisan odnos prema zaposlenima, vlasnicima, životnoj sredini, kupcima, lokalnom okruženju i društvu u celini, što su ujedno i osnovni postulati izbalansiranog pristupa društveno odgovornom poslovanju. Korporacija Tigar, koja je kao predstavnik velikih kompanija dobitnik prvog nacionalnog priznanja za društveno odgovorno poslovanje u Srbiji za 2008, u prvih devet meseci 2011. godine još jednom je potvrdila svoju reputaciju društveno odgovorne kompanije. Na nacionalnom konkursu za unapređenje društveno odgovornog poslovanja, koji organizuje Privredna komora Srbije, Tigar je zauzeo četvrto mesto među najodgovornijim kompanijama u zemlji za 2010. godinu.

Jedinstvo etičkog poslovanja i zaštite životne sredine, sa jasno profilisanom politikom u odnosu na zaposlene, lokalnu, ali i širu društvenu zajednicu, uz visok respekt akcionara, potrošača i drugih zainteresovanih javnosti prisutni su i u posmatranom periodu, u svim segmentima poslovanja kompanije.

Briga o zaposlenima jedan je od najvažnijih aspekata Tigrovog koncepta DOP-a. Poštujući načelo da su zdravlje i bezbednost zaposlenih na prvom mestu, za sve novoprimitljene radnike organizovane su obuke u cilju upoznavanja zaposlenih sa svim potencijalnim rizicima na radnom mestu. Za zaposlene na radnim mestima gde se to posebno zahteva organizovani su lekarski i specijalistički pregledi, a za zaposlene na novoj opremi i uređajima obezbeđivani su treninzi i obuke za rad na istim. Potvrđujući svoje opredeljenje da su bezbednost i zdravlje zaposlenih najdragoceniji aspekt DOP-a kompanija je u partnerstvu sa PKS, povodom 28. aprila Svetskog dana zaštite i bezbednosti zaposlenih organizovala konferenciju Bezbednost i zdravlje zaposlenih – investicija u budućnost. Tigar je pokrenuo i internu kampanju Bez povreda na radnom mestu – zajednički cilj, nastojeći da kroz interne kanale komuniciranja, list Tigar Info i oglasne table, utiče na smanjenje broja povreda na radu.

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

Tigar je decenijama unazad pouzdan partner lokalnoj i široj društvenoj zajednici. Trajno posvećena znanju i razvoju talenata, kompanija je nastavila sa praksom stipendiranja najboljih srednjoškolaca. Jedan od primera dobre prakse je i podrška projektu međunarodne razmene srednjoškolaca Lađa prijateljstva. Ključne vrednosti ovog projekta ogledaju se u učenju jezika i razmeni iskustava, upoznavanju drugačijih kultura, poštovanju različitosti i toleranciji, kao i promociji pirotskog kraja i čitave zemlje.

Tradicionalno, na kraju školske godine, Tigar je pokrovitelj svečane promocije najboljih učenika Gimnazije u Pirotu. Kompanija je i ove godine učenicima generacije i najboljim đacima smerova i razreda dodelila zlatna pera i prigodne nagrade. Istovremeno, učenici generacija, ukoliko se opredele za neki od fakulteta koji je u skladu sa delatnošću i razvojem kompanije, automatski postaju Tigrovi stipendisti.

Realizujući svoj koncept društvene odgovornosti Tigar deo aktivnosti usmerava i ka licima sa invaliditetom. U 2011. godini kompanija je inicirala pokretanje radio emisije, Tražim pravo na pravo na lokalnom radiju. Ovaj projekat ima za cilj da doprinese bržoj i lakšoj integraciji osoba sa invaliditetom u društvene tokove i svakodnevni život, odnosno socijalnoj inkluziji.

Kompanija Tigar je u posmatranom periodu podržala i nastup učenika - sportista sa smetnjama u razvoju, iz škole Mladost, na Letnjim specijalnim olimpijskim igrama u Atini. Mogućnost da afirmišu svoje sportske kvalitete, pirotski sportisti su na najbolji način iskoristili, donevši sa Olimpijade zlatnu medalju u košarci i fudbalu, kao i tri prva pojedinačna mesta u plivanju.



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03**

U nastojanju da podstakne mlade stručnjake, arhitekte i dizajnere da razmišljaju na ekološki način prilikom osmišljavanja životnog prostora, stambenih, poslovnih, javnih ili zelenih površina, kompanija je zajedno sa magazinom Kuća Stil raspisala konkurs za mlade arhitekte "Ekološki dizajn". Na konkurs koji je imao za cilj da afirmiše kreativne mlade stručnjake, ali i da podigne svest o korišćenju proizvoda od reciklirane gume i zaštiti životne sredine, pristiglo je 26 kreativnih rešenja, a pobedila su ona koja su najprimenljivija sa tehničko-tehnološkog aspekta, imaju najveću upotrebnu vrednost, a pri tome su originalna i estetski upečatljiva.

Kompanija je pomogla i realizaciju lokalnih ekoloških akcija u okviru kampanje Očistimo Srbiju, koje su u Pirotu i okolini organizovane povodom 5. juna Svetskog dana zaštite životne sredine. Na dvadesetak lokacija u Pirotu oko 3000 volontera prikupilo je 2,5 tone papira, tonu PET ambalaže, kao i 300 metara kubnih kabastog smeća.

Tigar se ove godine priključio globalnoj kampanji obeležavanja 22. septembra, Evropskog dana bez automobilske dima. Kompanija je uključivanjem u ovu kampanju potvrdila i vlastite napore i nastojanja u očuvanju životne sredine, promovisanju zdravog načina života, kao i motivisanju ne samo zaposlenih, već i građana da se uključe u lokalni život i budu odgovorniji prema svojoj okolini. U okviru akcije, koja je organizovana zajedno sa SO Piroto pozivani su i zaposleni, ali i sugrađani da toga dana koriste bicikl, javni prevoz ili da idu pešice. Deljen je edukativni materijal, a u centralnoj gradskoj ulici organizovan je niz različitih aktivnosti, u kojima su učestvovali mališani iz Predškolske ustanove Čika Jova Zmaj, Saobraćajno-školski centar i Kik – boks klub Crna kobra.

U cilju unapređenja opštih uslova i stvaranja povoljnije klime za realizaciju zdravog koncepta života i bavljenje sportom, kompanija je pomogla izgradnju skijališta na Staroj planini, nadomak hotela Star A, čime su unapređeni i uslovi za razvoj sportskog turizma u ovom delu Srbije. Tigar je pomogao i organizovanje letnjih sportskih škola, poput škole Open fun football, koja je okupila 200 dece uzrasta od 7 do 11 godina sa teritorije pirotskog okruga. Tigar je i ove godine podržao Beogradske internacionalne igre – BIG 2011, koje su okupile više od 350 studenata - sportista sa 18 univerziteta iz 12 zemalja i oko 400 studenata Univerziteta u Beogradu.

Pored podrške u realizaciji Sajma knjiga u Pirotu, kompanija Tigar, koja ima svoje regionalno predstavništvo u Nišu pomogla je organizaciju velikog Novogodišnjeg simfonijskog koncerta u ovom gradu.

U cilju daljeg afirmisanja društveno odgovornog poslovanja, Tigar je kao transparentna kompanija, organizovao i posete nevladinih organizacija iz Bugarske i Pirota, kao i studenata Američkog koledža u Blagojevgradu, predstavivši svoj koncept društvene odgovornosti i primere dobre prakse u ovoj oblasti.

Kompanija je aktivno učestvovala i u projektu „Certifikacije društveno odgovornih kompanija u Srbiji“ Nacionalne alijanse za ekonomski razvoj i Smart kolektiva. Predstavnici kompanije su predstavili Tigrovu praksu korporativnog upravljanja na konferenciji „Ko su društveno odgovorne kompanije u Srbiji“, koju je 21. septembra organizovao Naled. Tigar uzima aktivno učešće i u radu Saveta Privredne komore Srbije za društvenu odgovornost, koji ima za cilj afirmaciju i dalji razvoj društveno odgovornog poslovanja, kroz uvođenje standarda ISO 26000 i približavanje ovog koncepta pre svega korporativnom segmentu, ali i široj javnosti u Srbiji.



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

Oznaka dokumenta

IZ.P.11/03

### 4.8. 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 ovim i određenim drugim pitanjima. Na redovnoj Skupštini, održanoj juna 2011. godine, izvršen je ponovni izbor članova Upravnog odbora.

Na dan 30. septembar 2011. sastav organa upravljanja je sledeći:

#### **Upravni odbor**

Članovi Upravnog odbora su:

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

Sa članovima Upravnog odbora može se stupiti u kontakt preko poslovne adrese Tigra: Nikole Pašića 213, 18300 Pirot, Republika Srbija. Za period I-IX 2011. god. članovi Upravnog odbora primili su naknadu u ukupnom bruto iznosu od 5,227,107.00 RSD. Upravni odbor održao je šest sednica.

#### **Izvršni odbor**

Struktura i sastav Izvršnog odbora nije menjana u odnosu na poslednji publikovani izveštaj. Izvršni odbor čine sledeći članovi:

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

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

U periodu I –IX 2011. godine Izvršni odbor održao je 12 sednica, na kojima su razmatrana izvršenja poslovnog plana za svaki mesec, kao i druga pitanja od značaja za poslovanje.

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

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



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03****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.

Za period I-IX 2011.godine članovi Nadzornog odbora primili su naknade u ukupnom bruto iznosu od 388,825.00 RSD.



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03**

## 5. FINANSIJSKI REZULTATI MATIČNOG I ZAVISNIH PREDUZEĆA

### 5.1. TIGAR AD – MATIČNO PREDUZEĆE

Konsolidovani podaci za Tigar a.d. i Tigar Trade

BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 30.09.2011.
Stalna imovina	2,900,089	3,226,938	3,288,858
Obrtna imovina	2,131,950	2,944,421	3,715,172
Odložena poreska sredstva			
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>5,032,039</b>	<b>6,171,359</b>	<b>7,004,030</b>
Kapital	2,790,539	2,800,749	2,800,949
Dugoročna rezervisanja i obaveze	209,074	652,611	868,377
Kratkoročne obaveze	2,030,290	2,714,626	3,331,341
Odložene poreske obaveze	2,136	3,373	3,363
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>5,032,039</b>	<b>6,171,359</b>	<b>7,004,030</b>

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	2009	2010	Ostvarenje januar-septembar 2010.	Ostvarenje januar- septembar 2011.
Poslovni prihodi	2,490,945	3,826,909	2,468,099	3,024,669
Poslovni rashodi	2,742,644	3,688,742	2,339,397	2,953,734
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-251,699</b>	<b>138,167</b>	<b>128,702</b>	<b>70,935</b>
Finansijski prihodi	162,358	125,476	77,018	158,253
Finansijski rashodi	192,140	273,347	140,729	246,064
Ostali prihodi	698,824	249,369	14,355	83,098
Ostali rashodi	245,030	166,301	4,318	20,624
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>172,313</b>	<b>73,364</b>	<b>75,028</b>	<b>45,598</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>				
Poreski rashod perioda	31,217	24,023	11,216	7,514
Odloženi poreski rashodi perioda	1,961	1,236		
Odloženi poreski prihodi perioda				10
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>139,135</b>	<b>48,105</b>	<b>63,812</b>	<b>38,094</b>

\* Objedinjen Tigar a.d. i Tigar Trade





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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03****5.2. TIGAR OBUĆA**

BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 30.09.2011.
Stalna imovina	1,229,437	1,420,256	1,524,213
Obrtna imovina	814,964	1,137,422	1,421,637
Odložena poreska sredstva			
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>2,044,401</b>	<b>2,557,678</b>	<b>2,945,850</b>
Kapital	853,427	857,475	873,379
Dugoročna rezervisanja i obaveze	701,950	772,345	741,654
Kratkoročne obaveze	484,356	920,603	1,323,562
Odložene poreske obaveze	4,668	7,255	7,255
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>2,044,401</b>	<b>2,557,678</b>	<b>2,945,850</b>

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	Ostvarenje 2009.	Ostvarenje 2010.	Ostvarenje januar-septembar 2010.	Ostvarenje januar-septembar 2011.
Poslovni prihodi	1,094,733	1,508,921	1,053,740	1,524,921
Poslovni rashodi	1,207,366	1,553,008	1,012,703	1,520,193
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-112,633</b>	<b>-44,087</b>	<b>41,037</b>	<b>4,728</b>
Finansijski prihodi	11,141	1,147	1,072	36,915
Finansijski rashodi	26,216	67,491	38,734	23,618
Ostali prihodi	171,518	144,231	23,110	969
Ostali rashodi	2,921	26,910	20,153	2,896
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>40,889</b>	<b>6,890</b>	<b>6,332</b>	<b>16,098</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>				
Poreski rashod perioda	1,853	257	1,235	192
Odloženi poreski rashodi perioda	3,218	2,587		
Odloženi poreski prihodi perioda				
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>35,818</b>	<b>4,046</b>	<b>5,097</b>	<b>15,906</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03****5.3. TIGAR TEHNIČKA GUMA**

<b>BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)</b>	<b>Stanje na dan 31.12.2009.</b>	<b>Stanje na dan 31.12.2010.</b>	<b>Stanje na dan 30.09.2011.</b>
Stalna imovina	636,132	741,043	795,376
Obrtna imovina	235,127	379,575	330,299
Odložena poreska sredstva			
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>871,259</b>	<b>1,120,618</b>	<b>1,125,675</b>
Kapital	330,415	296,544	250,650
Dugoročna rezervisanja i obaveze	270,367	350,698	335,703
Kratkoročne obaveze	269,570	469,550	535,495
Odložene poreske obaveze	907	3,826	3,827
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>871,259</b>	<b>1,120,618</b>	<b>1,125,675</b>

<b>Bilans uspeha (u hiljadama RSD)</b>	<b>Ostvarenje 2009.</b>	<b>Ostvarenje 2010.</b>	<b>Ostvarenje januar-septembar 2010.</b>	<b>Ostvarenje januar-septembar 2011.</b>
Poslovni prihodi	212,354	581,761	408,228	339,821
Poslovni rashodi	309,092	617,183	420,743	375,974
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-96,738</b>	<b>-35,422</b>	<b>-12,515</b>	<b>-36,153</b>
Finansijski prihodi	2,764	1,414	1,558	14,393
Finansijski rashodi	14,376	35,112	18,684	23,405
Ostali prihodi	37,195	38,801	10,428	749
Ostali rashodi	5,962	632	286	1,478
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>-77,117</b>	<b>-30,951</b>	<b>-19,499</b>	<b>-45,894</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>				
Poreski rashod perioda				
Odloženi poreski rashodi perioda	1,462	2,920		
Odloženi poreski prihodi perioda				
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-78,579</b>	<b>-33,871</b>	<b>-19,499</b>	<b>-45,894</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03****5.4. TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI**

<b>BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)</b>	<b>Stanje na dan 31.12.2009.</b>	<b>Stanje na dan 31.12.2010.</b>	<b>Stanje na dan 30.09.2011.</b>
Stalna imovina	9,446	124,800	136,092
Obrtna imovina	183,572	145,528	131,506
Odložena poreska sredstva	787	973	973
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>193,805</b>	<b>271,301</b>	<b>268,571</b>
Kapital	91,112	131,031	131,866
Dugoročna rezervisanja i obaveze	3,043	2,806	2,656
Kratkoročne obaveze	99,650	137,464	134,049
Odložene poreske obaveze			
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>193,805</b>	<b>271,301</b>	<b>268,571</b>

<b>Bilans uspeha (u hiljadama RSD)</b>	<b>2009.</b>	<b>2010.</b>	<b>Ostvarenje januar-septembar 2010.</b>	<b>Ostvarenje januar-septembar 2011.</b>
Poslovni prihodi	252,603	199,256	150,622	122,728
Poslovni rashodi	247,080	256,565	195,565	119,328
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>5,523</b>	<b>-57,309</b>	<b>-44,943</b>	<b>3,400</b>
Finansijski prihodi	2,170	2,269	2,514	1,148
Finansijski rashodi	20,394	6,258	3,198	3,363
Ostali prihodi	24,203	4,036	1,101	439
Ostali rashodi	6,533	774	475	789
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>4,969</b>	<b>-58,036</b>	<b>-45,001</b>	<b>835</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>				
Poreski rashod perioda	1,594		1,300	
Odloženi poreski rashodi perioda				
Odloženi poreski prihodi perioda	192	186		
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>3,567</b>	<b>-57,850</b>	<b>-46,301</b>	<b>835</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03****5.5. TIGAR EUROPE UK**

Bilans stanja u hiljadama GBP		Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 30.09.2011.
<b>Aktiva</b>				
	Stalna imovina	7	5	3
	Obrtna imovina	3,921	4,217	4,912
	Odložena poreska sredstva	0	0	0
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>3,928</b>	<b>4,222</b>	<b>4,915</b>
<b>Pasiva</b>				
	Kapital	2,582	2,668	3,026
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	0	0
	Kratkoročne obaveze	1,346	1,554	1,890
	Odložene poreske obaveze			
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>3,928</b>	<b>4,222</b>	<b>4,915</b>

BILANS USPEHA (u hiljadama GBP)	Ostvarenje 2009.	Ostvarenje 2010.	Ostvarenje januar – septembar 2010.	Ostvarenje januar - septembar 2011.
<b>Prihodi od prodaje</b>	<b>12,993</b>	<b>14,698</b>	<b>11,848</b>	<b>11,407</b>
Nabavna vrednost prodate robe	12,137	13,737	11,101	10,464
<b>Bruto marža</b>	<b>856</b>	<b>961</b>	<b>747</b>	<b>943</b>
Administrativni troškovi	569	616	466	474
<b>Poslovni rezultat</b>	<b>287</b>	<b>345</b>	<b>281</b>	<b>469</b>
Prihodi od kamata	10	7	5	4
Ostali prihodi	33	0	0	0
<b>Profit pre oporezivanja</b>	<b>330</b>	<b>352</b>	<b>286</b>	<b>473</b>
Porez na dobit	72	79	60	115
<b>Zadržani profit finansijske godine</b>	<b>257</b>	<b>273</b>	<b>226</b>	<b>358</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03****5.6.TIGAR MONTENEGRO – CRNA GORA**

Bilans stanja ( u hiljadama EUR )		Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 30.09.2011.
<b>Aktiva</b>				
	Stalna imovina	4	4	4
	Obrtna imovina	218	271	293
	Odložena poreska sredstva	0	0	0
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>222</b>	<b>275</b>	<b>297</b>
<b>Pasiva</b>				
	Kapital	93	108	117
	Dugoročna rezerv. i obaveze	0	0	0
	Kratkoročne obaveze	129	166	179
	Odložene poreske obaveze	0	0	0
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>222</b>	<b>275</b>	<b>297</b>

BILANS USPEHA (u hiljadama EUR)	Ostvarenje 2009.	Ostvarenje 2010.	Ostvarenje januar – septembar 2010.	Ostvarenje januar - septembar 2011.
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>718</b>	<b>774</b>	<b>477</b>	<b>377</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>696</b>	<b>750</b>	<b>464</b>	<b>368</b>
<b>Dobitak/gubitak pre oporezivanja</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>13</b>	<b>9</b>
<b>Poreski rashod perioda</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Odloženi poreski rashodi perioda</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Odloženi poreski prihodi perioda</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Neto gubitak/gubitak perioda</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>9</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03****5.7. TIGAR TRADE – REPUBLIKA SRPSKA**

Bilans stanja (u hiljadama KM)		Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 30.09.2011.
<b>Aktiva</b>				
	Stalna imovina	243	244	224
	Obrtna imovina	1,254	1,446	1,199
	Odložena poreska sredstva	0	0	0
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>1,498</b>	<b>1,691</b>	<b>1,423</b>
<b>Pasiva</b>				
	Kapital	485	435	299
	Dugoročna rezerv. i obaveze	0	0	0
	Kratkoročne obaveze	1,012	1,256	1,124
	Odložene poreske obaveze	0	0	0
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>1,498</b>	<b>1,691</b>	<b>1,423</b>

BILANS USPEHA (u hiljadama KM)	Ostvarenje 2009.	Ostvarenje 2010.	Ostvarenje januar - septembar 2010.	Ostvarenje januar - septembar 2011.
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>2,603</b>	<b>2,455</b>	<b>1,273</b>	<b>721</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>2,580</b>	<b>2,451</b>	<b>1,351</b>	<b>857</b>
<b>Dobitak/Gubitak pre oporezivanja</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>-78</b>	<b>-136</b>
<b>Poreski rashod perioda</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Odloženi poreski rashodi perioda</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Odloženi poreski prihodi perioda</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Neto dobitak/gubitak perioda</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>-78</b>	<b>-136</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03****5.8. TIGAR PARTNER – MAKEDONIJA**

Bilans stanja ( u hiljadama DENARA )		Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 30.09.2011.
<b>Aktiva</b>				
	Stalna imovina	615	334	130
	Obrtna imovina	27,061	23,772	24,612
	Odložena poreska sredstva	0	0	0
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>27,676</b>	<b>24,106</b>	<b>24,741</b>
<b>Pasiva</b>				
	Kapital	17,626	17,722	17,724
	Dugoročna rezerv. i obaveze	0	0	0
	Kratkoročne obaveze	10,050	6,384	7,017
	Odložene poreske obaveze	0	0	0
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>27,676</b>	<b>24,106</b>	<b>24,741</b>

BILANS USPEHA (u hiljadama DENARA)	Ostvarenje 2009.	Ostvarenje 2010.	Ostvarenje januar - septembar 2010.	Ostvarenje januar - septembar 2011.
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>45,032</b>	<b>31,092</b>	<b>17,500</b>	<b>17,903</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>46,116</b>	<b>30,978</b>	<b>19,680</b>	<b>17,896</b>
<b>Dobitak/gubitak pre oporezivanja</b>	<b>-1,084</b>	<b>114</b>	<b>-2,180</b>	<b>7</b>
<b>Poreski rashod perioda</b>	<b>54</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>4</b>
<b>Odloženi poreski rashodi perioda</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Odloženi poreski prihodi perioda</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Neto dobitak/ gubitak perioda</b>	<b>-1,137</b>	<b>95</b>	<b>-2,190</b>	<b>3</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03****5.9. TIGAR POSLOVNI SERVIS**

BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 30.09.2011.
Stalna imovina	130,543	218,217	52,388
Obrtna imovina	70,396	84,664	16,565
Odložena poreska sredstva		79	79
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>200,939</b>	<b>302,960</b>	<b>69,032</b>
Kapital	96,228	169,308	30,605
Dugoročna rezervisanja i obaveze	30,313	20,025	12,286
Kratkoročne obaveze	74,223	113,627	26,141
Odložene poreske obaveze	175		
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>200,939</b>	<b>302,960</b>	<b>69,032</b>

\*Od 01.02.2011. iz Poslovnog servisa je izdvojena celina Ugostiteljstvo kao poseban entitet.

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	2009.	2010.	Ostvarenje januar-septembar 2010.	Ostvarenje januar-septembar 2011.
Poslovni prihodi	286,700	311,757	223,503	103,979
Poslovni rashodi	290,230	321,654	233,072	101,053
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-3,530</b>	<b>-9,897</b>	<b>-9,569</b>	<b>2,926</b>
Finansijski prihodi	982	82	60	1,844
Finansijski rashodi	6,910	4,736	2,139	3,422
Ostali prihodi	11,179	1,732	1,512	1,924
Ostali rashodi	1,252	991	169	220
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>469</b>	<b>-13,810</b>	<b>-10,305</b>	<b>3,052</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>				
Poreski rashod perioda	340		255	
Odloženi poreski rashodi perioda				
Odloženi poreski prihodi perioda	194	225		
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>323</b>	<b>-13,585</b>	<b>-10,560</b>	<b>3,052</b>

\* Od 01.02.2011. iz Poslovnog servisa je izdvojena celina Ugostiteljstvo kao poseban entitet.





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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03****5.10. TIGAR UGOSTITELJSTVO**

<b>BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)</b>	<b>Stanje na dan 01.02.2011.</b>	<b>Stanje na dan 30.09.2011.</b>
Stalna imovina	157,308	154,511
Obrtna imovina	48,822	64,733
Odložena poreska sredstva		
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>206,130</b>	<b>219,244</b>
Kapital	141,755	137,789
Dugoročna rezervisanja i obaveze	5,841	5,650
Kratkoročne obaveze	58,534	75,805
Odložene poreske obaveze		
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>206,130</b>	<b>219,244</b>

<b>Bilans uspeha (u hiljadama RSD)</b>	<b>Ostvarenje februar-septembar 2011.</b>
Poslovni prihodi	133,412
Poslovni rashodi	137,618
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-4,206</b>
Finansijski prihodi	180
Finansijski rashodi	863
Ostali prihodi	1,013
Ostali rashodi	87
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>-3,963</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>	
Poreski rashod perioda	56
Odloženi poreski rashodi perioda	
Odloženi poreski prihodi perioda	
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-4,019</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03****5.11. TIGAR INCON**

<b>BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)</b>	<b>Stanje na dan 31.12.2009.</b>	<b>Stanje na dan 31.12.2010.</b>	<b>Stanje na dan 30.09.2011.</b>
Stalna imovina	26,351	161,407	169,448
Obrtna imovina	74,682	114,201	56,590
Odložena poreska sredstva			
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>101,033</b>	<b>275,608</b>	<b>226,038</b>
Kapital	50,080	169,561	172,070
Dugoročna rezervisanja i obaveze	5,883	5,860	5,860
Kratkoročne obaveze	44,451	99,404	47,325
Odložene poreske obaveze	619	783	783
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>101,033</b>	<b>275,608</b>	<b>226,038</b>

<b>Bilans uspeha (u hiljadama RSD)</b>	<b>Ostvarenje 2009.</b>	<b>Ostvarenje 2010.</b>	<b>Ostvarenje januar-septembar 2010.</b>	<b>Ostvarenje januar-septembar 2011.</b>
Poslovni prihodi	300,236	233,516	158,795	218,196
Poslovni rashodi	277,173	223,194	138,001	214,869
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>23,063</b>	<b>10,322</b>	<b>20,794</b>	<b>3,327</b>
Finansijski prihodi	95	870	869	17
Finansijski rashodi	795	230	225	401
Ostali prihodi	37	1,408	518	61
Ostali rashodi	434	661	225	34
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>21,966</b>	<b>11,709</b>	<b>21,731</b>	<b>2,970</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>				
Poreski rashod perioda	1,197	614	898	461
Odloženi poreski rashodi perioda	150	165		
Odloženi poreski prihodi perioda				
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>20,619</b>	<b>10,930</b>	<b>20,833</b>	<b>2,509</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03****5.12. SLOBODNA ZONA**

BILANS STANJA ( u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 30.09.2011.
Stalna imovina	125,799	131,986	130,149
Obrtna imovina	31,434	68,879	79,320
Odložena poreska sredstva	12	110	110
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>157,245</b>	<b>200,975</b>	<b>209,579</b>
<b>Vanbilansna aktiva</b>	25,500	25,500	25,500
Kapital	138,156	140,069	156,785
Dugoročna rezervisanja i obaveze	2,634	3,555	3,567
Kratkoročne obaveze	16,455	57,351	49,227
Odložene poreske obaveze			
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>157,245</b>	<b>200,975</b>	<b>209,579</b>
<b>Vanbilansna pasiva</b>	25,500	25,500	25,500

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	Ostvarenje 2009.	Ostvarenje 2010.	Ostvarenje januar-septembar 2010.	Ostvarenje januar-septembar 2011.
Poslovni prihodi	58,078	214,364	148,595	212,964
Poslovni rashodi	51,980	194,755	131,916	194,621
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>6,098</b>	<b>19,609</b>	<b>16,679</b>	<b>18,343</b>
Finansijski prihodi	2,286	2,358	643	1,144
Finansijski rashodi	434	1,048	795	1,728
Ostali prihodi	1,821	740	84	793
Ostali rashodi	1,330	1,377	1	1,272
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>8,441</b>	<b>20,282</b>	<b>16,610</b>	<b>17,280</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>				
Poreski rashod perioda	261	678	0	565
Odloženi poreski rashodi perioda	11	0	0	0
Odloženi poreski prihodi perioda	0	98	0	0
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>8,169</b>	<b>19,702</b>	<b>16,610</b>	<b>16,715</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03****5.13. ZBIRNI REZULTATI OSTALIH USLUŽNIH ENTITETA**

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	2009.	2010.	Ostvarenje januar-septembar 2010.	Ostvarenje januar-septembar 2011.
Poslovni prihodi	165,115	153,123	121,323	120,390
Poslovni rashodi	162,329	143,842	104,313	101,765
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>2,786</b>	<b>9,281</b>	<b>17,010</b>	<b>18,625</b>
Finansijski prihodi	754	309	272	136
Finansijski rashodi	192	207	171	61
Ostali prihodi	11,549	3,332	2,348	360
Ostali rashodi	1,502	213	0	64
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>13,395</b>	<b>12,502</b>	<b>19,459</b>	<b>18,996</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>				
Poreski rashod perioda	597	488	536	366
Odloženi poreski rashodi perioda	28	0	0	0
Odloženi poreski prihodi perioda	106	103	0	0
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>12,876</b>	<b>12,117</b>	<b>18,923</b>	<b>18,630</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03****5.14. KONSOLIDOVANI FINANSIJSKI REZULTAT**

Konsolidovani bilans stanja Tigar ad ( u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 30.09.2011.
<b>AKTIVA</b>			
<b>STALNA IMOVINA</b>	<b>4,110,708</b>	<b>4,743,526</b>	<b>4,958,642</b>
Nematerijalna ulaganja	111,442	398,125	552,126
<b>Nekretnine, postrojenja i oprema i biološka sredstva</b>	<b>3,939,938</b>	<b>4,288,114</b>	<b>4,349,229</b>
Nekretnine, postrojenja i oprema	3,939,938	4,288,114	4,349,229
<b>Dugoročni finansijski plasmani</b>	<b>59,328</b>	<b>57,287</b>	<b>57,287</b>
Učešća u kapitalu	11,670	11,819	11,819
Ostali dugoročni finansijski plasmani	47,658	45,468	45,468
<b>OBRTNA IMOVINA</b>	<b>3,026,465</b>	<b>3,455,721</b>	<b>3,761,373</b>
Zalihe	1,442,628	1,823,646	2,016,520
Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva poslovanja koje se obustavlja	19,884	20,039	20,039
<b>Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina</b>	<b>1,563,953</b>	<b>1,612,036</b>	<b>1,724,814</b>
Potraživanja	727,066	903,162	839,136
Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	14,303	7,097	1,640
Kratkoročni finansijski plasmani	5,736	4,986	4,795
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	702,009	369,524	361,217
PDV i aktivna vremenska razgraničenja	114,839	327,267	518,026
<b>Odložena poreska sredstva</b>	<b>18,036</b>	<b>21,305</b>	<b>19,788</b>
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>7,155,209</b>	<b>8,220,552</b>	<b>8,739,804</b>
<b>PASIVA</b>			
<b>KAPITAL</b>	<b>3,514,083</b>	<b>3,393,665</b>	<b>3,326,737</b>
Osnovni kapital	2,146,009	2,144,189	2,121,350
Emisiona premija			
Rezerve	207,925	941	590
Revalorizacione rezerve	1,074,215	1,051,401	1,042,518
Neraspoređena dobit	85,934	197,134	162,279
Gubitak			
Otkupljene sopstvene akcije			
<b>DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE</b>	<b>3,513,163</b>	<b>4,692,191</b>	<b>5,278,382</b>
Dugoročna rezervisanja	79,861	83,087	77,798
<b>Dugoročne obaveze</b>	<b>1,149,078</b>	<b>1,729,282</b>	<b>1,901,493</b>
Dugoročni krediti	1,132,408	1,512,668	1,601,775
Ostale dugoročne obaveze	16,670	216,614	299,718
<b>KRATKOROČNE OBAVEZE</b>	<b>2,284,224</b>	<b>2,879,822</b>	<b>3,299,091</b>
Kratkoročne finansijske obaveze	1,432,181	1,716,210	2,161,142
Obaveze iz poslovanja	639,111	851,145	896,401
Ostale kratkoročne obaveze	151,136	183,926	176,927
Obaveze po osnovu PDV, ostalih javnih prihoda I PVR	43,134	110,455	47,005
Obaveze po osnovu poreza na dobitak	18,662	18,086	17,616
<b>Odložene poreske obaveze</b>	<b>127,963</b>	<b>134,696</b>	<b>134,685</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>7,155,209</b>	<b>8,220,552</b>	<b>8,739,804</b>



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

Oznaka dokumenta

**IZ.P.11/03**

Konsolidovani Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	2009.	2010.	Ostvarenje januar-septembar 2010.	Ostvarenje januar-septembar 2011.
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>3,880,745</b>	<b>5,160,882</b>	<b>3,455,411</b>	<b>3,810,506</b>
Prihodi od prodaje	3,349,344	4,288,191	2,985,199	3,229,019
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	441,254	743,239	297,643	312,949
Povećanje vrednosti zaliha učinaka	57,463	89,828	141,023	228,240
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka	0	0		0
Ostali poslovni prihodi	32,684	39,624	31,546	40,298
<b>POSLOVNI RASHODI</b>	<b>4,163,474</b>	<b>4,889,597</b>	<b>3,285,695</b>	<b>3,700,105</b>
Nabavna vrednost prodane robe	914,976	902,193	587,529	503,242
Troškovi materijala	1,174,529	1,563,187	1,005,592	1,312,267
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	1,500,700	1,611,720	1,166,545	1,303,744
Troškovi amortizacije i rezervisanja	148,471	187,982	114,316	123,072
Ostali poslovni rashodi	424,798	624,515	411,713	457,780
<b>POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-282,729</b>	<b>271,285</b>	<b>169,716</b>	<b>110,401</b>
<b>FINANSIJSKI PRIHODI</b>	<b>74,609</b>	<b>72,209</b>	<b>61,829</b>	<b>149,695</b>
<b>FINANSIJSKI RASHODI</b>	<b>262,493</b>	<b>391,035</b>	<b>206,754</b>	<b>304,266</b>
<b>OSTALI PRIHODI</b>	<b>327,820</b>	<b>74,505</b>	<b>53,847</b>	<b>89,136</b>
<b>OSTALI RASHODI</b>	<b>29,528</b>	<b>46,648</b>	<b>26,195</b>	<b>21,714</b>
<b>DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>-172,320</b>	<b>-19,684</b>	<b>52,443</b>	<b>23,252</b>
<b>POREZ NA DOBITAK</b>				
Poreski rashod perioda	41,236	31,088	17,586	15,868
Odloženi poreski rashodi perioda	6,831	6,907	1,305	
Odloženi poreski prihodi perioda	489	558	0	9
<b>NETO DOBITAK/GUBITAK</b>	<b>-219,898</b>	<b>-57,121</b>	<b>33,552</b>	<b>7,393</b>

**IZVRŠNI DIREKTOR  
ZA PODRŠKU KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU  
TIGAR AD**

Jelena Petković

**PREDSEDNIK  
UPRavnog ODBORA DIREKTORA  
TIGAR AD**

Dragan Nikolić