

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR – DECEMBAR 2012.

Distribuciona lista:

e: www.tigar.com

p: članovi Nadzornog odbora
arhiva

Ključne reči: TIGAR, IZVEŠTAJ, POSLOVANJE, 2012	Oznaka dokumenta
	IZ.P.12/04
Datum: 29.04.2013.	Odobrio: Gordana Lazarević



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

SADRŽAJ

OCENA POSLOVANJA U 2012. GODINI.....	4
1. UVOD.....	6
1.1. OPŠTI PODACI.....	6
1.2. ORGANIZACIONA STRUKTURA.....	6
1.3. ULAGANJA	7
2. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA I OSTVARENA PROIZVODNJA.....	8
2.1. STRUKTURA PROIZVODNOG I PRODAJNOG PROGRAMA	8
2.2. STRATEGIJA NASTUPA NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA.....	11
2.3. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA U 2012. GODINI.....	12
2.4. KRETANJE CENA KLJUČNIH REPROMATERIJALA I KOMPLEMENTARNIH PROIZVODA	15
2.5. OSTVARENA PROIZVODNJA	16
3. OSTVARENI FINANSIJSKI POKAZATELJI ZA 2012.	17
3.1. KLJUČNI POKAZATELJI ZA MATIČNO PREDUZEĆE TIGAR AD	17
3.2. KLJUČNI POKAZATELJI NA KONSOLIDOVANOM NIVOU.....	17
3.3. TIGAR AD MATIČNO PREDUZEĆE.....	20
3.4. KONSOLIDOVANI FINANSIJSKI REZULTAT	23
3.5. KLJUČNI FINANSIJSKI REZULTATI ZAVISNIH PREDUZEĆA.....	25
3.6. TIGAR OBUĆA	26
3.7. TIGAR TEHNIČKA GUMA	28
3.8. TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI	30
3.9. TIGAR EUROPE UK	31
3.10. TIGAR AMERICAS - USA.....	32
3.11. TIGAR MONTENEGRO – CRNA GORA.....	32
3.12. TIGAR TRADE – REPUBLIKA SRPSKA.....	33



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

3.13. TIGAR PARTNER – MAKEDONIJA	33
3.14. TIGAR POSLOVNI SERVIS	34
3.15. TIGAR UGOSTITELJSTVO	35
3.16. TIGAR INCON.....	37
3.17. SLOBODNA ZONA PIROT	39
3.18. OSTALA USLUŽNA PREDUZEĆA – ZBIRNO	40
4. RASPOLAGANJE NEKRETNINAMA I PRAVNA ZAŠTITA	41
4.1. NEKRETNINE	41
4.2. SUDSKI SPOROVI.....	44
5. POLOŽAJ NA TRŽIŠTU KAPITALA, DIVIDENDNA POLITIKA	45
6. ODRŽIVI RAZVOJ	48
6.1. ZAPOSLENI	48
6.2. INTEGRISANI MENADŽMENT SISTEMI	50
6.3. ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE, BEZBEDNOST I ZDRAVLJE ZAPOSLENIH.....	51
6.4. INTELEKTUALNA SVOJINA	53
6.5. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE	55
6.6. DRUŠTVENA ODGOVORNOST	56
6.7. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE	58
7. NAJZNAČAJNIJI POSLOVI SA POVEZANIM LICIMA U 2012. GODINI.....	59
8. ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ	60
9. PREDNOSTI I RIZICI	61
9.1. PREDNOSTI	61
9.2. RIZICI.....	64
10. NAJVAŽNIJI POSLOVNI DOGAĐAJI KOJI SU NASTUPILI NAKON PROTEKA POSLOVNE 2012. GODINE	66



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

OCENA POSLOVANJA U 2012. GODINI

Ukupno makroekonomsko okruženje u velikoj meri je uticalo na uslove poslovanja Tigra a.d. u 2012. godini, pre svega, zbog karaktera proizvodnje, i izvozne orijentisanosti. Srpska privreda je imala nepovoljan razvojni trend tokom 2012. godine, što se odrazilo padom bruto društvenog proizvoda. Usporavanje rasta je započeto u drugoj polovini 2011. godine, sa drugim talasom svetske ekonomske krize, i nastavilo se i u 2012. godini. Uzimajući u obzir jake trgovinske veze Srbije sa zemljama Evropske unije i zemljama CEFTA, i činjenicu da većinske vlasnike banaka na domaćem bankarskom tržištu čine banke iz zemalja evrozone, posebno onih koje su i same pogođene dubokom recesijom, usporavanje i smanjenje ekonomskog rasta u susjednim i zemljama EU, predstavlja trenutno veliki ograničavajući faktor rizika. Stanje privrede uticalo je, kako na povećanje tržišnih rizika, tako i na ostale vrste rizika, uključujući rizik deviznog kursa i finansijski rizik, odnosno smanjivanje mogućnosti kvalitetnog zaduživanja.

Na konsolidovanom nivou ostvarena je prodaja od 3.9 milijardi dinara, dok je Tigar a.d. ostvario prodaju od 3.7 milijardi dinara. Izvoz obuće smanjen je za 16 %, dok je prodaja na domaćem tržištu bila veća za 36% u odnosu na prethodnu godinu. Tigar Tehnička guma ostvarila je rast prihoda od prodaje od 24%, dok je prodaja hemijskih proizvoda bila na nivou 2011. godine. Prihodi od prodaje guma na domaćem tržištu su niži u odnosu na prethodnu godinu zbog problema finansiranja nabavke. Prihodi od usluga servisne mreže imali su trend rasta. Nedostatak komplementarnih proizvoda, posebno guma, uticao je na smanjenje prihoda od prodaje preko preduzeća u inostranstvu. To je posebno uticalo na poslovanje Tigar Europe, čiji su prihodi od prodaje sa 14.6 miliona funti u 2011, pali na 9.3 miliona funti u 2012. godini.

Plan prodaje za 2012. bio je zasnovan, na postojećoj bazi kupaca. Zbog problema sa likvidnošću i visoke tražnje na inostranom tržištu, prodaja proizvoda, obračunata bez prihoda od prodaje preduzeća u inostranstvu, bila je na nivou prethodne godine. Međutim, realizovana je samo polovina potvrđenih narudžbina kupaca iz inostranstva, zbog čega su otkazane narudžbine u vrednosti od oko 6 miliona evra, a oko 1.8 miliona evra narudžbina iz 2012. biće isporučeno u 2013. godini.

Nastavljen je rast inostrane tražnje, posebno na tržištu EU, što je vidljivo na osnovu isporuka izvršenih u 2012. Od ukupno realizovanog izvoza Tigra a.d, 81% realizovano je u zemljama EU. Globalna ocena prodaje u 2012. godini jeste da je nastavljen trend rasta tražnje na inostranom tržištu. Veći rast narudžbina kupaca u odnosu na ostvareni prihod od prodaje pokazuje da kompanija ima perspektivnu tržišnu poziciju, proizvodne kapacitete i mogućnost značajnog rasta prodaje, pod uslovom da se obezbedi obrtni kapital.

Ukupni proizvodni kapaciteti korišćeni su u proseku sa 30%. Ukupna proizvodnja bila je manja za oko 600 tona u odnosu na prethodnu godinu, a upola manja u odnosu na 2010. godinu. Nizak nivo proizvodnje uslovio je ne samo nemogućnost isporuka u skladu sa narudžbinama kupaca, nego je doveo do prodaje zaliha, što je imalo veliki uticaj na ukupan poslovni rezultat. U 2011. godini, po osnovu uvećanja zaliha, ostvaren je prihod od 264 miliona dinara, dok je smanjenje zaliha u 2012. smanjilo rezultat za 181 milion dinara.

Prosečan broj zaposlenih u 2012. godini iznosio je 1,984, što je smanjenje za 310 zaposlenih u odnosu na 2011. godinu, kada je bilo upošljeno u proseku 2,294 ljudi.

Troškovi finansiranja na konsolidovanom nivou u 2012. godini iznosili su 867 miliona dinara, iako je zaduživanje imalo usporeni rast u odnosu na prethodne godine.



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

Polazeći od finansijskih izveštaja za 2012. godinu, matična kompanija Tigar a.d. ostvarila je ukupan poslovni prihod od 3,814 miliona dinara, poslovni rezultat od oko 3 miliona dinara, profit pre oporezivanja od 50 miliona dinara i neto profit od 11.5 miliona dinara. Na nivou zavisnih preduzeća gubitke u poslovanju ostvarile su fabrika obuće od 342 miliona dinara, fabrika tehničke gume od 194 miliona, uslužne delatnosti od 85 miliona dinara, Tigar Trejd Banja Luka od 186 hiljada konvertibilnih maraka i Tigar Americas od 109 hiljada \$.

Takođe na bazi finansijskih izveštaja na konsolidovanom nivou, ostvaren je ukupan poslovni prihod od 4.4 milijarde dinara, prihod od prodaje od 3.9 milijardi i negativan poslovni rezultat od 275 miliona dinara. Ostvareni ukupan bruto gubitak na kraju godine je 969 miliona dinara. Na konsolidovanom nivou vrednost ukupne imovine iznosi 9.1 milijarde dinara, od čega je fiksna imovina 6.1 milijarde dinara, a obrtna imovina oko 3 milijarde dinara.

Zbog sve izraženije nelikvidnosti, u drugom polугоđu 2012. godine kompanija uz pomoć Ministarstva privrede i finansija i najvećeg kreditora DEG započinje proces finansijske konsolidacije.

Na osnovu do sada realizovanih aktivnosti započetih u drugom polугоđu 2012. godine i nastavljenih u 2013. godini, očekuje se, da će se na osnovu zaključka Vlade Republike Srbije od 28.03.2013, izdati garancija Fonda za razvoj Republike Srbije za nove bankarske kredite poslovnih banaka u korist Tigra a.d. u iznosu od 20 miliona evra, sa okvirnim rokom otplate od 5 godina i periodom mirovanja do 24 meseca. Na osnovu zahteva, ponudu za dugoročno kreditiranje sa garancijom Fonda za razvoj dostavilo je 6 banaka, u iznosu od 20.8 miliona evra.

Na ovaj način je Vlada Republike Srbije, polazeći od toga da je država, odnosno njene institucije zbirno najveći akcionar u Tigru a.d. izrazila jasnu nameru da direktno učestvuje u finansijskoj konsolidaciji.

U septembru 2012. godine DEG - Deutsche Investitions - und Entwicklungsgesellschaft mbh, koji je ujedno i najveći pojedinačni poverilac na nivou korporacije, finansirao je izradu studije o dugoročnoj finansijskoj stabilizaciji od strane Ekonomskog instituta. Projekat obuhvata tri dela: Strateški razvojni plan, Operativni plan implementacije i Podršku u implementaciji. Pored ostalog, analize tržišta i interne analize, uz revidiranja strategije i definisanja mera poslovne i finansijske konsolidacije, pokazuju da, posmatrano na nivou svetskog tržišta, proizvodi Tigra imaju mogućnost za dalji rast tržišnog udela, jer tražnja raste, a kapaciteti se za sada smanjuju, posebno u Evropi. Dobar pokazatelj je i činjenica da grupe proizvoda iz asortimana Tigra sa najvišim marginama imaju i najbolju tržišnu perspektivu.

Predsedavajuća NO Tigar a.d.

Gordana Lazarević



IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2012.

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

1. UVOD

1.1. OPŠTI PODACI

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

MB: 07187769

Web site: www.tigar.com

Delatnost: Holding poslovi

Broj akcionara: 31/12/2012 4,482

Vrednost imovine: 31/12/2012 (000 din) 8,026,038

Sedište: Nikole Pašića 213, 18300 Pirot

PIB: 100358298

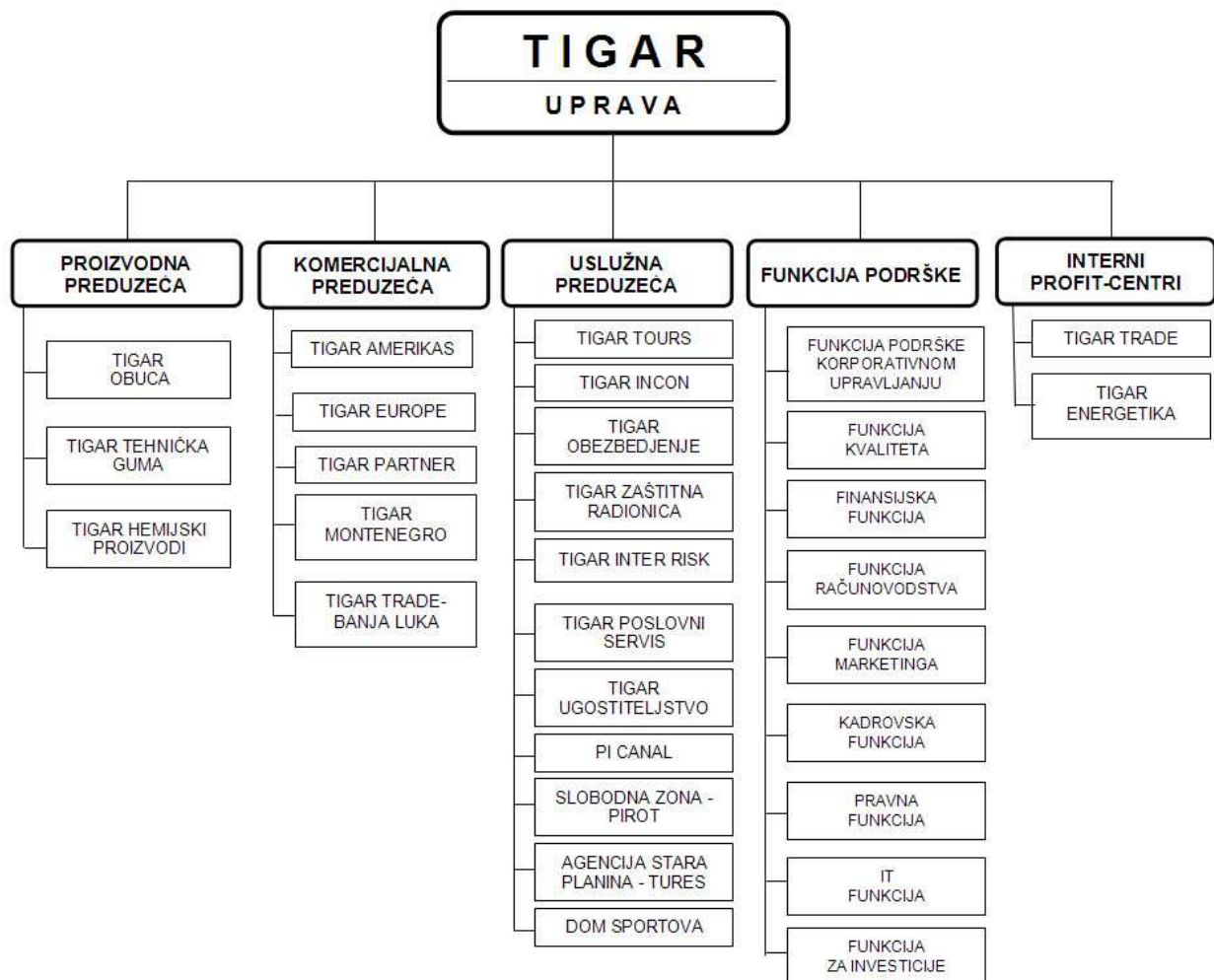
Broj rešenja: Registarski uložak br 1-1087

Broj zaposlenih: 31/12/2012 1,818

Ukupan kapital: 31/12/2012 (000 din) 2,895,521

Kapitalizacija: 31/12/2012 (000 din) 369,469

1.2. ORGANIZACIONA STRUKTURA





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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04**1.3. ULAGANJA**

U toku 2012. godine izvršena su sledeća ulaganja:

u hiljadama RSD	Nabavka osnovnih sredstava i nematerijalnih ulaganja	
	januar-decembar 2012.	
Tigar Tehnička guma		47,458
Tigar Hemijski proizvodi		10,683
Tigar Obuća		161,127
Uslužne delatnosti		34,800
Tigar a.d.		66,265
Ukupno		320,333

Nivo investiranja je u 2012. sveden najvećim delom na razvoj proizvoda, uključujući i nove alate i kalupe, određena poboljšanja u proizvodnom procesu, kao i na adaptaciju i rekonstrukciju dela postojećih prodajnih objekata, otvaranja novih prodajnih objekata i najneophodnija ulaganja u delu logistike. Zbog nedostatka adekvatnih izvora finansiranja svi veći infrastrukturni projekti su odloženi.



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

2. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA I OSTVARENA PROIZVODNJA

2.1. STRUKTURA PROIZVODNOG I PRODAJNOG PROGRAMA

Struktura proizvodnog i prodajnog programa u 2012. godini bila je sledeća:

Program obuće

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

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

Gumena obuća obuhvata širok spektar proizvoda najrazličitije namene, koji se izrađuju u velikom broju standardizovanih modela.

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

Pored off take proizvodnje u izvozu, kada se proizvodi rade pod brendom kupca, zaštitna obuća izrađuje se i pod brendom Tigar i Century, u modnom programu kao Maniera, u dečijem kao Brolly, a u ostalom programu kao Tigar.

Program Tehničke gume

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

Gumeni profili. U zavisnosti od namene i potreba kupca, profili se proizvode u raznim presecima i različitog kvaliteta. Tehnologija izrade omogućava proizvodnju profila praktično za sve namene.

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

Proizvodi od gumenog granulata. Proizvodi na bazi gumenog granulata različite finoće (od 0.5 do 5 mm) i vezivnog sredstva, sa ili bez završne obrade, u raznim bojama i oblicima, koriste se za oblaganje i zaštitu spoljnih i unutrašnjih površina (trgovi, trotoari, šetališta, parkinzi, dvorišta škola, obdaništa, vrtići, javne ustanove, hodnici sportskih dvorana, prostor oko bazena itd). Lista gumeno-tehničkih proizvoda na bazi gumenih granulata, nastalih postupcima ekstrudovanja i presovanja,



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

obuhvata gumene otirače, tepihe, odbojnice za razne namene (odbojnici na dokovima, na primer), gumenu galanteriju za auto-industriju, strunjače, gumene kaiševe, membrane, gumene cevi i još dosta toga. U ovu grupu proizvoda spadaju i gumene folije koje se koriste u građevinarstvu za zvučnu izolaciju, gumene podne pločice, ili veće podne obloge, gumene ploče za krovove, folije za izradu deponija itd. Izgled i performanse ovih proizvoda mogu se lako promeniti dodavanjem pigmentata i drugih aditiva mešavini gumenog granulata i tečnog poliuretanskog veziva.

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

Program Hemijskih proizvoda

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

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

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

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

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

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



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

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

Komplementarni programi

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

- Gume i ostali proizvodi za vozila

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

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

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

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

U Tigrovoj prodajno – servisnoj mreži Stop & Drive, tokom 2012. godine, nuđene su sledeće vrste usluga:

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

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

Usluge pranja vozila

Usluge praćenja i čuvanja guma

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



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

Ostale usluge

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

- Izgradnja, koja pruža sve vrste usluga u vezi sa izgradnjom i održavanjem objekata i infrastrukture, čije usluge prati inženjering grupa.
- Usluge u okviru Slobodne zone Pirot, koja predstavlja posebno određeni prostor gde se poslovanje obavlja bez plaćanja carine, PDV-a i određenih opštinskih naknada. Slobodna zona Pirot je akcionarsko društvo, čiji je većinski vlasnik Tigar a.d. Među ostalim akcionarima je Opština Pirot. Slobodna zona Pirot nalazi se u sklopu pirotске industrijske zone, na 5ha 09a i 41 m² infrastrukturno opremljenog zemljišta.
- Transport, koji pruža sve vrste usluga drumskog prevoza, uključujući i domaću i međunarodnu špediciju, zatim usluge ugovorenog ili poverenog međugradskog transporta roba, kao i usluge održavanja vozila.
- Proizvodnja hrane za interne potrebe Tigar a.d. i Tigar Tyres-a, ali i za eksterno tržište, kao i usluge smeštaja i ugostiteljske usluge turistima, poslovnim ljudima, delegacijama, sportskim ekipama.
- Zaštitna radionica, koja je formirana da jednim delom angažuje radnike sa smanjenom radnom sposobnošću, bavi se sakupljanjem i preradom sekundarnih sirovina, a ima i određene prateće aktivnosti.
- Delatnost u oblasti emitovanja radio i TV programa, telekomunikacija, istraživanja tržišta i anketiranja javnog mnjenja, kao i usluge ekonomske propagande, odnosa sa javnošću i izdavaštva.

2.2. STRATEGIJA NASTUPA NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA

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

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



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

Oznaka dokumenta

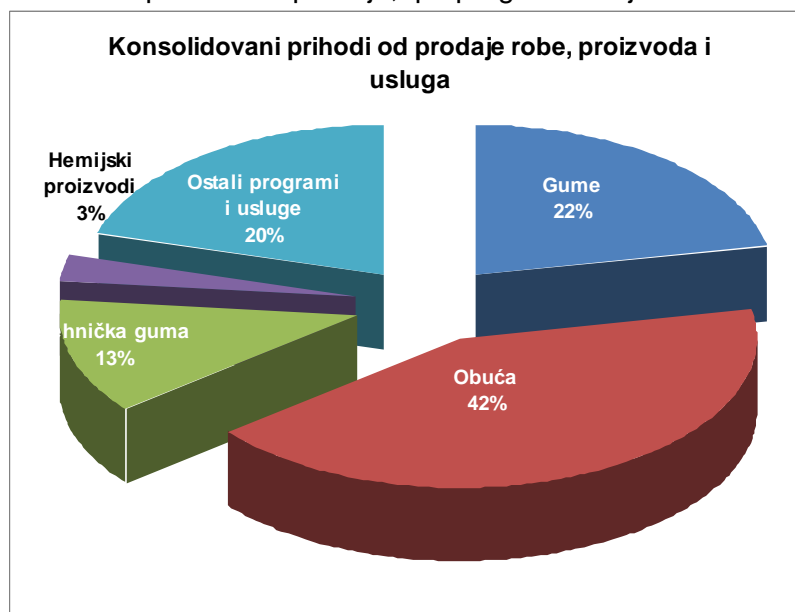
IZ.P. 12/04

2.3. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA U 2012. GODINI

UKUPNI EKSTERNI PRIHODI

U 2012. ostvareni su ukupni konsolidovani eksterni prihodi od prodaje roba i usluga, u iznosu od 3.9 milijarde dinara.

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



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

<i>Neto prihodi od prodaje roba i proizvoda u Srbiji, 000 din</i>	2010.	2011.	2012.
<i>Prodaja po grupama proizvoda</i>			
Obuća Tigar	1,634,536	1,711,713	1,626,496
- Domaće tržište	387,399	358,684	486,647
- Izvoz	1,247,137	1,353,029	1,139,849
Tehnička guma	334,986	394,426	491,022
- Domaće tržište	264,604	287,721	369,693
- Izvoz	70,382	106,705	121,328
Hemijski proizvodi	192,561	110,902	108,132
- Domaće tržište	144,128	67,580	70,801
- Izvoz	48,433	43,322	37,331
Prihodi od prodaje guma	322,394	170,455	150,012
Ostali programi	61,593	49,794	39,096
TOTAL, PRODAJA PROIZVODA I ROBA U SRBIJI I IZ SRBIJE	2,546,069	2,437,292	2,414,758



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

OCENA TRŽIŠNE POZICIJE PROGRAMA OBUĆE U 2012. GODINI

Ciljevi postavljeni za 2012. su realno odražavali situaciju postignutu u prethodnom periodu, kao i težnju da se tokom ove godine, pre svega stvore uslovi za stabilizaciju osvojenih pozicija na inostranom i domaćem tržištu, kao i dobre osnove za osvajanje novih tržišta, uz dovođenje kapaciteta proizvodnih jedinica na optimalni nivo.

U delu prodaje obuće to je značilo zadržavanje glavnih off take kupaca u inostranstvu, uz projekciju povećanja proizvodnje i prodaje njihovih brendova. Što se tiče naših brendova, uz planirani redizajn i intenzivnije marketinške aktivnosti, ciljevi su bili pre svega usmereni ka povećanju obima na tržištima i u oblastima gde kompanija do sada nije bila prisutna, i to pre svega Rusiji i zemljama centralne i istočne Evrope.

U delu domaće prodaje, s obzirom na određeni kapacitet tržišta i kupovnu moć, pored stalnog cilja za povećanjem tržišnog udela (naročito u konkurenciji sa supstitutima), bio je planiran dalji razvoj, prvenstveno u delu modne obuće.

Generalno, postoji više razloga za manje ostvarenje izvoza u odnosu na prethodnu godinu i postavljeni plan, a glavni je sigurno nemogućnost kontinualne proizvodnje u predsezoni i sezoni. Uprkos činjenicama da fabriци nisu nedostajali orderi, da se situacija na tržištu gumene obuće izuzetno povoljno odvijala, kako u proizvodnji, tako i u tražnji (smanjenje proizvodnih kapaciteta i povećanje tražnje), da je postignut izuzetan kvalitet kod nekih off take kupaca, i da su u prethodnim godinama stvorene mogućnosti i kapaciteti za relativno brz razvoj, nemogućnost da se zbog nedostatka likvidnih sredstava prate potrebe kupaca iz segmenta off take proizvodnje, kao i kupaca iz segmenta proizvodnje sopstvenih brendova, imala je negativan uticaj ne samo na rezultat, nego je i remetila tržišnu poziciju, kako u odnosu na postojeće kupce, tako i generalno, jer je onemogućila dalje širenje tržišnog udela.

Postavljena organizacija prodaje na tržištu EU, gde je kompletna organizacija prodaje sa glavnim off take kupcima išla preko menadžera prodaje za EU stvorila je dodatne probleme nakon njegovog odlaska u drugoj polovini godine. Ova situacija, uz kašnjenja u proizvodnji zbog nemogućnosti nabavke materijala, uzrokovala su i pomeranje u razvojnom delu i rad na privlačenju novih kupaca u off take proizvodnji.

Potrebno je naglasiti da nije izgubljen nijedan od najvećih kupaca. Uz sve navedene činjenice, kao i to da su kvalitet, cena i logistika na strani kompanije, važno je ukazati na činjenicu da je ovaj program najvećim kupcima uzrokovao prilične probleme i to baš u vreme sezone. Presudna, da su količinski i u razvoju novih serija veliki kupci još uvek kod Tigra, jeste činjenica da i konkurencija takođe ima probleme. U Rumuniji je to nedostatak kapaciteta i kvaliteta, a u Češkoj su u pitanju pre svega kvalitet i razvojne mogućnosti.

OCENA TRŽIŠNE POZICIJE PROGRAMA TEHNIČKE GUME U 2012. GODINI

Tržište gumeno-tehničke robe je generalno veoma konkurentno, sa velikim brojem učesnika. Obe fabrike, fabrika tehničke gume i fabrika za proizvodnju proizvoda od gumenog reciklata su u procesu konačnog definisanja svoje tržišne orijentacije u smislu smanjenja horizontalne diversifikacije proizvodnog asortimana, da bi se fokusirale na asortiman proizvoda koji pokriva manji broj tržišnih segmenata, sa naglaskom prema onima koji su identifikovani kao najperspektivniji, u pogledu rasta i potencijalne konkurentnosti.

Prodaja tehničke robe bila je bazirana na nekoliko ključnih činjenica, realno stvorenih krajem 2011. godine.



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

Pre svega, povećana je prodaja u nekoliko segmenata:

- Membrane - dogovoreni poslovi sa austrijskom kompanijom Eder.
- Fleksi cevi - ugovoreni poslovi sa dva nova kupca iz Italije.
- Profili - završetak započetih investicija, uvođenje novih kupaca do kapaciteta 500-600 t.
- Folije - početak saradnje sa Martinelom.
- Brodski odbojnici - povećanje proizvodnje za Fip Particoli.
- Planirano povećanje prodaje definisano ugovorom sa Blinkfireom iz oblasti reciklaže.
- Veći broj sportskih terena u pregovorima u predsezoni.

Tehnička guma zabeležila je bolje rezultate nego 2011. godine. Uprkos činjenici da je proizvodnja bila manja, rezultati su u pojedinim segmentima bolji nego prošle godine, a ipak, daleko od planskih veličina. Osnovni razlozi za nepostizanje planskih vrednosti su:

1. Investicija u vezi sa UHF linijom i uvođenje TP u redovnu proizvodnju jos uvek nije realizovana. To je jedan od razloga za loš rezultat u delu profila. Drugi je neredovno snabdevanje smesom i on je praktično mnogo značajniji, jer je skoro cela građevinska sezona prošla bez smese. Potencijal koji postoji - novi kupci, nova tržišta i nove konstrukcije, tek treba da se ispolji.

2. U delu proizvoda od reciklirane gume nedostatak PU prouzrokovao je da praktično prođe cela građevinska sezona bez značajnijeg učešća u izradi terena. Velika zakašnjenja kod najznačajnijih kupaca, zbog nedostatka PU, uzrokovala su i otkazivanje nekih ordera, što je izuzetno opasno.

Ovo su razlozi za neispunjenje plana, čiji je uzrok nedostatak materijala, ali postoje i neki razlozi koji nisu posledica nedostatka materijala.

1. Dugačak razvojni period u delu membrana uslovio je da još uvek, nakon skoro godinu dana, ne postoji kvalitetan izvoz u Austriju.

2. Neadekvatan je odnos cene i kvaliteta u delu folija i tržišta Italije.

3. Promenjena je struktura na ruskom tržištu, u delu prodaje cevi za hladnjake i sl.

Postoji i treća grupa razloga koja je pre svega u vezi sa planiranim, a neostvarenim poslovima, iz razloga što su ti poslovi odloženi (tenderi u vezi sa brodskim odbojnicima u Italiji, gumiranjem cevovoda u Boru i sl).

Tigar Tehnička guma je u 2012. godini, zbog problema sa repromaterijalima, samo delimično pratila ordere kupaca. S obzirom na takvu situaciju, aktivnosti na širenju baze kupaca, posebno u drugoj polovini godine, svedene su na minimum, kao i aktivnosti u nalaženju strateških partnera. Za razliku od programa obučne, gde nema potrebe ni u tržišnom, niti u razvojnom i industrijskom smislu za strateškim partnerstvom, u programu tehničke gume ova potreba postoji, posebno u delu koji je u vezi sa auto-industrijom. Postoje vrlo kvalitetne inicijalne ponude koje bi trebalo da budu razvijane u narednom periodu.

OCENA TRŽIŠNE POZICIJE PROGRAMA HEMIJSKIH PROIZVODA U 2012. GODINI

Program hemijskih proizvoda orijentisan je prevashodno na domaće tržište. Izvozu su namenjene specifične grupe proizvoda, gde se posebno izdvaja lepilo za spajanje transportnih traka koje se koristi u rudarstvu i industriji.



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

Program hemijskih proizvoda ima svoju značajnu internu komponentu, jer izrađuje poluproizvode i za fabriku obuće i za fabriku tehničke gume, a jedan deo programa vezan je za Michelinovu fabriku automobilske gume.

Kao i ostale, fabrika hemijskih proizvoda je u toku 2012. godine radila u skladu sa raspoloživim kapacitetom, značajno ispod potreba kupaca. U 2013. godini fabrika će raditi na iznajmljenoj lokaciji nekadašnje hemijske fabrike Suko u stečaju, a u toku 2014. i 2015. godine trebalo bi da se realizuje preseljenje fabrike na lokaciju Tigar 3, u novoizgrađene objekte.

DISTRIBUCIJA GUMA, OSTALIH KOMPLEMENTARNIH PROIZVODA I USLUGE SERVISNE MREŽE

Distribucija guma, kao i u prethodnom periodu, imala je značajan udeo u ukupnim konsolidovanim prihodima Tigra a.d. Procenat učešća pada počev od 2009. godine, kada je iznosio 38%. U 2012. procenat učešća guma u ukupnim konsolidovanim prihodima bio je 22%, najvećim delom kao posledica pada obima prodaje kod Tigar Europa i negativnog trenda kod domaće servisne mreže. S obzirom na prevashodnu orijentaciju Tigar Europa prema prodaji Tigar brenda, nije realno očekivati da prodaja ima trend rasta, ali na domaćem tržištu, uz normalizaciju sistema finansiranja, to je potpuno moguće. Zato je cilj u narednom trogodišnjem periodu da se prodaja preko domaće servisne mreže vrati na nivo 2009. godine. Zbog nedostatka guma, domaća prodajna mreža u 2012. bila je orijentisana isključivo na kupce fizička lica i flit kupce, kojima se gume čuvaju sezonski u magacinima Tigra, kao dodatna vrsta usluge. Snabdevanje ostalih flit kupaca i onih sa kojima je Tigar imao ugovor, kao i novih, bilo je nemoguće zbog niskog nivoa nabavke, jer je u toku 2012. godine prodato 40% više guma nego što je nabavljeno, a zalihe su svedene na nivo koji je onemogućavao normalno funkcionisanje mreže.

Servisna mreža koja je postavljena kao prva nacionalna mreža imala je predispozicije da uz redovno snabdevanje gumama zauzme značajno mesto u celokupnoj realizaciji.

2.4. KRETANJE CENA KLJUČNIH REPROMATERIJALA I KOMPLEMENTARNIH PROIZVODA

U toku 2012. bilo je dovoljno sirovina na strani ponude sa nižim cenama, za razliku od 2011, koju je karakterisao izuzetno visok rast cena, ali su problemi na strani likvidnosti ograničili obim nabavke i usloveli skuplju nabavku preko posrednika. U toku godine bilo je oscilacija u cenama, u relativno kratkim vremenskim intervalima, što direktno utiče na cenu osnovnih proizvoda. Nedostatak obrtnih sredstava imao je uticaj na mogućnost dobijanja optimalnih uslova za snabdevanje, što je na kraju imalo za rezultat smanjenje profitnih marži. Prednost blizine prodajnog tržišta predstavljao je kompenzaciju za osetljivost troškova proizvodnje i profitne marže na promene u ceni sirovina. Rast cena sirovina uglavnom utiče na celi sektor i rezultira povećanjem cene finalnog proizvoda na tržištu gumenih proizvoda, tako da je opšte negativne trendove u kretanju cena materijala moguće kompenzovati.

U delu prirodnih kaučuka troškovi nabavke bili bi značajno niži, ali je kupovina na spot izuzetno nepovoljna

Ponuda ostalih sirovina bila je uglavnom stabilna, iako je za većinu drugih inputa bio karakterističan rast cena u prethodne dve godine, troškovni pritisak bio je znatno niži, uzimajući u obzir njihovo znatno manje učešće u ukupnoj strukturi materijalnih troškova. Kupovina tekstila se većim delom odvijala na domaćem tržištu, tako da i tu postoji mogućnost supstituta jeftinijim materijalima iz inostranstva.



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

Kupovina pomoćnih materijala i materijala za ambalažu se uglavnom odvija na domaćem tržištu. Sa ciljem da se obezbedi neophodna stabilnost i kvalitet nabavke sirovina, korporacija Tigar je fokusirana na razvoj stabilne mreže lokalnih dobavljača i kooperanata, kao i na održavanje potrebnog nivoa zaliha.

Što se tiče snabdevanja gumama, kao ključnim komplementarnim proizvodom, preduzeća u inostranstvu, posebno Tigar Europe, imala su probleme zbog smanjenja isporuka guma od strane Tigar Tyresa, zbog čega je došlo do značajnog smanjenja prihoda od prodaje, s obzirom na to da ova preduzeća isključivo obavljaju distribuciju guma proizvedenih u Tigar Tyresu. Za razliku od preduzeća u inostranstvu, domaća prodajna mreža, koja primenjuje multibrend i multiproduct strategiju, imala je probleme u snabdevanju, zbog nedostatka likvidnih sredstava, ali je bez obzira na to, zbog visokog kvaliteta servisa koji se nudi, prihod od usluga bio veći, iako je za oko trećinu manje prodato komada guma.

2.5. OSTVARENA PROIZVODNJA

Mesečni planovi proizvodnje rađeni su u skladu sa zahtevima prodaje.

Po programima ostvarena je sledeća proizvodnja, izraženo u tonama:

Proizvodnja (tone)	januar-decembar 2011.	januar-decembar 2012.	%
Tigar Obuća	2,047	1,517	-26%
Tigar Tehnička guma	1,343	1,246	-7%
Hemijski proizvodi	276	276	0%
TOTAL	3,666	3,039	-17%



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

3. OSTVARENI FINANSIJSKI POKAZATELJI ZA 2012.

3.1. KLJUČNI POKAZATELJI ZA MATIČNO PREDUZEĆE TIGAR AD

Nekonsolidovani finansijski podaci Tigar a.d. u hiljadama dinara	januar - decembar 2011.	januar - decembar 2012.	% promene
Ukupna aktiva	7,421,327	8,026,038	8%
Kapital	2,884,851	2,895,521	0%
Poslovni prihodi	4,113,622	3,814,182	-7%
EBIT	10,967	2,638	-76%
EBITDA	60,944	56,438	-7%
Finansijski prihodi	304,273	97,084	-68%
Ostali prihodi	310,830	647,855	108%
Ukupni prihodi	4,728,725	4,559,121	-4%
Neto prihod	121,996	11,520	-91%
Racia			
Prinos na ukupni kapital (ROE)	4.23%	0.40%	-91%
Prinos na ukupna sredstva (ROA)	1.64%	0.14%	-91%
Racio tekuće likvidnosti	0.94	0.80	-15%
Stepen zaduženosti I	0.61	0.64	5%
Stepen zaduženosti II	1.57	1.77	13%
Neto profit/ukupni prihod	2.58%	0.25%	-90%

3.2. KLJUČNI POKAZATELJI NA KONSOLIDOVANOM NIVOU

Konsolidovani finansijski podaci Tigar a.d. u hiljadama dinara	Ostvarenje januar - decembar 2011.	Ostvarenje januar - decembar 2012.	% promene
Ukupna aktiva	8,903,643	9,197,370	3%
Kapital	3,096,122	2,317,098	-25%
Poslovni prihodi	5,298,485	4,389,593	-17%
EBIT	12,934	-275,199	-2228%
EBITDA	176,920	-61,110	-135%
Finansijski prihodi	108,672	68,546	-37%
Ostali prihodi	237,660	161,910	-32%
Ukupni prihodi	5,644,817	4,620,049	-18%
Neto prihod	-309,133	-1,009,852	-227%

U 2012. korporacija je ostala horizontalno diversifikovan sistem u domenu osnovne („core“) poslovne aktivnosti i delatnosti. Osnovna vezivna nit sistema bili su zajednički i/ili komplementarni materijalni inputi za proizvodnju osnovnog proizvodnog programa korporacije - različitih gumenih proizvoda namenjenih različitim tržištima. Tigar a.d, osim što obavlja funkcije podrške i administracije za svoje članice, nosi korporativni i tržišni identitet sistema, pojavljuje se u funkciji glavnog snabdevača potrebnim inputima i glavnog prodavca gotovih proizvoda. Dominantan deo ukupne prodaje osnovnog proizvodnog progama, kao i nabavke osnovnih materijalnih inputa za njegovu proizvodnju ostvaruje



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

se preko matične kompanije. Poslovna i finansijska povezanost Tigra a.d, matične holding kompanije, sa proizvodnim preduzećima koja se bave core delatnošću vrlo je jaka. Materijalni i finansijski tokovi Tigra a.d. sa jedne i Tigar Obuće i Tigar Tehničke gume sa druge strane su izraženo međuzavisni. Primarno mesto ulaska i izlaska osnovnog materijalnog toka i novčanog toka je matična kompanija. Energija za obavljanje procesa proizvodnje obezbeđuje se na internom tržištu.

Proizvodna preduzeća suštinski funkcionišu kao proizvodne divizije holding kompanije. Komercijalna preduzeća su preduzeća u inostranstvu i bave se prevashodno trgovinskom delatnošću. Najveći deo trgovinske aktivnosti preduzeća u inostranstvu, izuzev Tigar Americasa koji se ne bavi distribucijom guma, odnosi se na trgovinu gumama na izvoznom tržištu. Uslužna preduzeća su orijentisana na eksterno tržište, kako u pogledu nabavke potrebnih inputa tako i u pogledu prodaje, odnosno vršenja usluga. Na pojedničanom nivou postoje zavisna uslužna preduzeća čiji je stepen zavisnosti od internog tržišta izraženiji: Tigar Tours, Tigar Obezbeđenje i Tigar Ugostiteljstvo.

Glavnina gotovinskih tokova iz poslovanja, generisanih prodajom proizvoda i usluga u sistem ulazi i izlazi preko matične kompanije i raspodeljuje se između matične kompanije i core proizvodnih preduzeća. Gotovinski tokovi od pozajmljenih eksternih izvora dominantno ulaze preko matične kompanije i usmeravaju se u ostale delove sistema, u skladu sa potrebama za obrtnim kapitalom, investicionom politikom i planovima. Postoje neki izuzeci, kao što je Tigar Obuća d.o.o. (DEG dugoročni kredit). Interni gotovinski tokovi odnose se na tokove iz poslovanja po osnovu plaćanja za izvršene usluge i kupljenu/prodatu robu i proizvode, tokove iz finansiranja - dugoročne pozajmice koje matična kompanija usmerava u zavisna društva i kratkoročne finansijske pozajmice između društava i tokove po osnovu povučene dobiti iz zavisnih društava.

U toku 2012. u aktuelnom poslovnom i tržišnom okruženju Tigar je nastojao da se što bolje integriše u vertikalnom lancu snabdevanja, optimizira svoj proizvodno-tržišni portfolio, prateći zahteve kupaca za novim (i inovativnim) proizvodima i produžavajući vek eksploatacije postojećih proizvoda.

U tom kontekstu osnovni ekonomski ciljevi Tigar korporacije bili su: 1) rast proizvodnje i prodaje, 2) diversifikacija rizika i 3) Obezbeđenje fleksibilnosti, što je podrazumevalo:

- a) Kontinuiranu optimizaciju postojećeg asortimana ponude i strukturu ciljnih tržišta - u skladu sa sagledanom profitabilnošću pojedinih programa i efektima koje podizanje stepena iskorišćenja kapaciteta i ekonomija obima imaju na profitabilnost programa.
- b) Optimizaciju nivoa diversifikacije poslovanja - kako u domenu osnovne (core) delatnosti, tako i u delu dopunske delatnosti, koliko je to u datim uslovima bilo moguće, jer diversifikacija delatnosti, proizvoda i tržišta smanjuje ukupni poslovni rizik, ali to ne znači diversifikaciju po svaku cenu, jer je ograničena raspoloživim materijalnim, ljudskim i finansijskim resursima korporacije.
- c) Održanje postojeće fleksibilnosti i spremnost da se brzo odgovori na specifične zahteve kupaca - što je jedna od osnovnih konkurentskih prednosti Tigar korporacije, a to je i u 2012. podrazumevalo kontinuirano ulaganje u istraživanje i razvoj proizvoda i obezbeđenje adekvatne kapitalizacije ovih investicija.

Ostvareni rezultati u 2012. su znatno ispod planiranih i ispod donje tačke rentabiliteta, posebno za fabrike obuće i tehničke gume, zbog izuzetno niskog nivoa korišćenja kapaciteta. Prodaja je bila iznad proizvodnje proizvoda i nabavke roba, što je uslovalo smanjenje zaliha. To se kod proizvodnih preduzeća odrazilo na njihov poslovni rezultat, a samim tim i na konsolidovani rezultat matične kompanije. Smanjenje prihoda od prodaje i smanjenje zaliha uslovalo je da postignuti nivoi proizvodnje i prodaje nisu bili dovoljni da pokriju troškove, iako je došlo do značajnog smanjenja



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

troškova materijala, nabavne vrednosti robe i zarada. U toku 2012. godine nije došlo do značajnijeg rasta zaduženosti, zbog visokih troškova finansiranja, uključujući i zatezne kamate, troškovi finansiranja na konsolidovanom nivou iznosili su 867 miliona dinara, što je onemogućilo svako normalno odvijanje procesa poslovanja. Počev od III kvartala počinju privremene blokade računa. Situacija sa blokadom nametnula je potrebu potpisivanja Sporazuma o mirovanju duga, koji je potpisan u novembru mesecu 2011, sa trajanjem do 27. decembra 2012. godine. Sam Sporazum je imao više izuzetaka, tako da nije obuhvatao obaveze po osnovu revolving kredita, zasnovanog na fakturama dobavljača, zalozi potraživanja i akreditivima. Sporazum je takođe predviđao izuzetak u odnosu na Srpsku banku, u iznosu od 85 miliona dinara, zbog internih problema same banke. Kao posledica toga, u periodu oktobar-decembar, na ime finansijskih obaveza plaćeno je RSD 443.764.935. U vreme trajanja Sporazuma nije postojala mogućnost daljeg zaduživanja, izuzev kredita Fonda za razvoj, od RSD 300.000.000, koji je odobren u novembru, tako da su u zadnjem kvartalu plaćene finansijske obaveze bile 143 miliona veće od ukupnog zaduženja za taj period. Taj trend je nastavljen i u 2013. godini. Nakon isteka trajanja Sporazuma, poveriocima je ponuđen Anex sporazuma koji je predviđao produženje roka važenja do 31. marta 2013. godine, koje je jedna grupa banaka potpisala, a druga nije, što je nastavilo da izaziva probleme na planu likvidnosti, zbog blokada pojedinih banaka. Tako pogoršana situacija na planu likvidnosti dovela je do značajnog pogoršanja uslova poslovanja u zadnjem kvartalu, što dovodi do značajnog pogoršanja rezultata.

Ukupno ostvareni prihodi od prodaje proizvoda i usluga na konsolidovanom nivou, u 2012. godini, iznosili su u 000 RSD 3,911,854. U konsolidovanim prihodima od prodaje, prihodi od prodaje gumene obuće čine 42%. Prihodi od prodaje guma su činili 22%, prihodi od prodaje tehničke robe 13%, prihodi od prodaje hemijskih proizvoda 3%, dok su prihodi od usluga i ostali programi predstavljali 20 % ukupnih prihoda na konsolidovanom nivou.



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04**3.3. TIGAR AD MATIČNO PREDUZEĆE**

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 31.12.2012.
AKTIVA			
STALNA IMOVINA	3,226,938	3,867,687	4,499,866
Nematerijalna ulaganja	24,030	23,913	75,111
Nekretnine, postrojenja i oprema	1,042,031	1,453,626	1,671,567
Nekretnine, postrojenja i oprema	1,042,031	1,226,615	1,152,377
Investicione nekretnine		227,011	519,190
Dugoročni finansijski plasmani	2,160,877	2,390,148	2,753,188
Učešća u kapitalu	2,115,409	2,348,428	2,714,443
Ostali dugoročni finansijski plasmani	45,468	41,720	38,745
OBRTNA IMOVINA	2,944,421	3,553,640	3,526,172
Zalihe	880,900	986,031	762,234
Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva posl. koje se obustavlja	20,039	6,846	6,337
Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina	2,043,482	2,560,763	2,757,601
Potraživanja	1,627,244	2,071,781	2,223,332
Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	908		122
Kratkoročni finansijski plasmani	51,042	89,169	120,752
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	227,195	155,262	7,571
PDV i aktivna vremenska razgraničenja	137,093	244,551	405,824
Odložena poreska sredstva			
UKUPNA AKTIVA	6,171,359	7,421,327	8,026,038
PASIVA			
KAPITAL	2,800,750	2,884,851	2,895,521
Osnovni kapital	2,062,152	2,062,152	2,062,152
Emisiona premija			
Rezerve	206,215	206,215	206,215
Revalorizacione rezerve			
Neraspoređena dobit	581,886	665,987	676,657
Gubitak	49,503	49,503	49,503
Otkupljene sopstvene akcije			
DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	3,367,236	4,531,862	5,123,130
Dugoročna rezervisanja	12,842	12,577	11,062
Dugoročne obaveze	639,769	754,450	697,613
Dugoročni krediti	436,914	152,601	532,961
Ostale dugoročne obaveze	202,855	601,849	164,652
KRATKOROČNE OBAVEZE	2,714,625	3,764,835	4,414,455
Kratkoročne finansijske obaveze	1,410,182	2,500,849	2,502,941
Obaveze iz poslovanja	1,166,539	1,025,128	1,537,718
Ostale kratkoročne obaveze	68,116	138,597	214,325
Obaveze po osnovu PDV, ostalih javnih prihoda I PVR	57,178	73,989	119,795
Obaveze po osnovu poreza na dobitak	12,610	26,272	39,676
Odložene poreske obaveze	3,373	4,614	7,387
UKUPNA PASIVA	6,171,359	7,421,327	8,026,038



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	januar-decembar 2010.	januar-decembar 2011.	januar-decembar 2012.
POSLOVNI PRIHODI	3,817,469	4,113,622	3,814,182
Prihodi od prodaje	3,664,473	3,967,657	3,745,673
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	118,190	118,160	38,666
Povećanje vrednosti zaliha učinaka			
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka			
Ostali poslovni prihodi	34,806	27,805	29,843
POSLOVNI RASHODI	3,679,302	4,102,655	3,811,544
Nabavna vrednost prodate robe	2,300,257	3,022,823	2,805,063
Troškovi materijala	281,648	192,715	160,739
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	489,045	519,952	524,868
Troškovi amortizacije i rezervisanja	53,764	51,908	57,127
Ostali poslovni rashodi	554,588	315,257	263,747
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	138,167	10,967	2,638
FINANSIJSKI PRIHODI	125,476	304,273	97,084
FINANSIJSKI RASHODI	273,347	439,446	655,101
OSTALI PRIHODI	239,769	310,830	647,855
OSTALI RASHODI	156,701	34,361	42,028
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	73,364	152,263	50,448
POREZ NA DOBITAK			
Poreski rashod perioda	24,023	29,026	36,155
Odloženi poreski rashodi perioda	1,236	1,241	2,773
Odloženi poreski prihodi perioda			
NETO DOBITAK/GUBITAK	48,105	121,996	11,520



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	januar-decembar 2011.	januar-decembar 2012.
TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	3,145,640	2,904,220
1. Prodaja i primljeni avansi	2,915,050	2,763,047
2. Primljene kamate iz poslovnih aktivnosti	1,943	2,170
3. Ostali prilivi iz redovnog poslovanja	228,647	139,003
Odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	3,928,919	3,077,248
1. Isplate dobavljačima i dati avansi	3,118,536	2,221,172
2. Zarade, naknade zarada i ostali lični rashodi	483,278	410,616
3. Plaćene kamate	277,318	412,993
4. Porez na dobit	13,948	23,703
5. Plaćanje po osnovu ostalih javnih prihoda	35,839	8,764
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	783,279	173,028
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI INVESTIRANJA		
Priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	183,178	75,969
1. Prodaja akcija i udela (neto prilivi)		
2. Prodaja nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme	114,029	10,724
3. Ostali finansijski plasmani (neto priliv)		
4. Primljene kamate iz aktivnosti investiranja		
5. Primljene dividende	69,149	65,245
Odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	24,985	10,561
1. Kupovina akcija i udela (neto odlivi)		
2. Kupovina nematerijalnih ulaganja, nekretnina, postrojenja i opreme	24,985	10,561
3. Ostali finansijski plasmani (neto odlivi)		
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	158,193	65,408
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	567,622	34,408
1. Uvećanje osnovnog kapitala		
2. Dugoročni i kratkoročni krediti (neto priliv)	518,645	34,408
3. Ostale dugoročne i kratkoročne obaveze	48,977	
Odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	6,133	76,999
1. Otkup sopstvenih akcija i udela		
2. Dugoročni i kratkoročni krediti i ostale obaveze (neto odlivi)		72,725
3. Finansijski lizing	6,021	4,274
4. Isplaćena dividenda	112	
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	561,489	
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		42,591
SVEGA PRILIVI GOTOVINE	3,896,440	3,014,597
SVEGA ODLIVI GOTOVINE	3,960,037	3,164,808
NETO PRILIV GOTOVINE		
NETO ODLIV GOTOVINE	63,597	150,211
GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	227,195	155,262
POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE		2,520
NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	8,336	
GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA	155,262	7,571



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04**3.4. KONSOLIDOVANI FINANSIJSKI REZULTAT**

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 31.12.2012.
AKTIVA			
STALNA IMOVINA	4,743,526	5,349,185	6,119,726
Nematerijalna ulaganja	398,125	547,151	751,876
Nekretnine, postrojenja i oprema	4,288,114	4,748,495	5,317,278
Nekretnine, postrojenja i oprema	4,288,114	4,521,484	4,383,580
Investicione nekretnine		227,011	933,698
Dugoročni finansijski plasmani	57,287	53,539	50,572
Učešća u kapitalu	11,819	11,819	11,827
Ostali dugoročni finansijski plasmani	45,468	41,720	38,745
OBRTNA IMOVINA	3,455,721	3,532,298	3,052,219
Zalihe	1,823,646	2,073,287	1,691,675
Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva posl. koje se obustavlja	20,039	6,846	6,337
Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina	1,612,036	1,452,165	1,354,207
Potraživanja	903,162	892,958	815,562
Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	7,097	2,171	4,552
Kratkoročni finansijski plasmani	4,986	4,765	5,223
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	369,524	251,093	198,767
PDV i aktivna vremenska razgraničenja	327,267	301,178	330,103
Odložena poreska sredstva	21,305	22,160	25,425
UKUPNA AKTIVA	8,220,552	8,903,643	9,197,370
PASIVA			
KAPITAL	3,393,665	3,096,122	2,317,098
Osnovni kapital	2,144,189	2,179,038	2,200,119
Rezerve	941	5,418	5,453
Revalorizacione rezerve	1,051,401	1,079,077	1,298,466
Neraspoređena dobit	197,134		
Gubitak		167,411	1,186,940
Otkupljene sopstvene akcije			
DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	4,692,191	5,664,555	6,727,031
Dugoročna rezervisanja	83,087	84,127	79,984
Dugoročne obaveze	1,729,282	1,270,109	1,419,234
Dugoročni krediti	1,512,668	1,032,473	1,254,581
Ostale dugoročne obaveze	216,614	237,636	164,653
KRATKOROČNE OBAVEZE	2,879,822	4,310,319	5,227,813
Kratkoročne finansijske obaveze	1,716,210	2,684,202	3,108,518
Obaveze iz poslovanja	851,145	1,164,507	1,062,094
Ostale kratkoročne obaveze	183,926	296,432	806,593
Obaveze po osnovu PDV, ostalih javnih prihoda I PVR	110,455	114,852	196,217
Obaveze po osnovu poreza na dobitak	18,086	50,326	54,391
Odložene poreske obaveze	134,696	142,966	153,241
UKUPNA PASIVA	8,220,552	8,903,643	9,197,370



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	januar-decembar 2010.	januar-decembar 2011.	januar-decembar 2012.
POSLOVNI PRIHODI	5,160,882	5,298,485	4,389,593
Prihodi od prodaje	4,288,191	4,296,923	3,911,854
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	743,239	710,666	636,094
Povećanje vrednosti zaliha učinaka	89,828	264,350	
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka			181,271
Ostali poslovni prihodi	39,624	26,546	22,916
POSLOVNI RASHODI	4,889,597	5,285,551	4,664,792
Nabavna vrednost prodane robe	902,193	836,916	835,974
Troškovi materijala	1,563,187	1,862,687	1,406,630
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	1,611,720	1,770,138	1,664,497
Troškovi amortizacije i rezervisanja	187,982	177,188	226,506
Ostali poslovni rashodi	624,515	638,622	531,185
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	271,285	12,934	-275,199
FINANSIJSKI PRIHODI	72,209	108,672	68,546
FINANSIJSKI RASHODI	391,035	537,175	867,123
OSTALI PRIHODI	74,505	237,660	161,910
OSTALI RASHODI	46,648	57,822	56,802
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	-19,684	-235,731	-968,668
POREZ NA DOBITAK			
Poreski rashod perioda	31,088	65,456	42,009
Odloženi poreski rashodi perioda	6,349	7,946	
Odloženi poreski prihodi perioda			825
NETO DOBITAK/GUBITAK	-57,121	-309,133	-1,009,852



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

3.5. KLJUČNI FINANSIJSKI REZULTATI ZAVISNIH PREDUZEĆA

TIGAR

TIGAR AD

Kapital: 2,895,521
Ukupan prihod: 4,559,121
EBITDA: 56,438

(000 RSD)

**PROIZVODNI
ENTITETI**

TIGAR OBUČA

Kapital: 803,317
Ukupan prihod: 1,403,541
EBITDA: -253,649

(000 RSD)

TIGAR TEHNIČKA GUMA

Kapital: 169,698
Ukupan prihod: 432,329
EBITDA: -167,040

(000 RSD)

TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI

Kapital: 199,072
Ukupan prihod: 152,386
EBITDA: -29,992

(000 RSD)

**KOMERCIJALNI
ENTITETI**

TIGAR MONTENEGRO

Kapital: 106
Ukupan prihod: 647
EBITDA: 7

(000 EUR)

TIGAR PARTNER

Kapital: 17,803
Ukupan prihod: 31,071
EBITDA: 142

(000 DEN)

TIGAR TRADE Banja Luka

Kapital: 0
Ukupan prihod: 865
EBITDA: -142

(000 KM)

TIGAR EUROPE

Kapital: 2,609
Ukupan prihod: 9,330
EBITDA: 195

(000 GBP)

TIGAR AMERICAS

Kapital: 326
Ukupan prihod: 597
EBITDA: -96

(000 USD)

**USLUŽNI
ENTITETI**

SLOBODNA ZONA PIROT

Kapital: 181,020
Ukupan prihod: 288,605
EBITDA: 11,178

(000 RSD)

TIGAR POSLOVNI SERVIS

Kapital: 20,804
Ukupan prihod: 112,545
EBITDA: 9,209

(000 RSD)

TIGAR UGOSTITELJSTVO

Kapital: 127,624
Ukupan prihod: 169,763
EBITDA: -19,853

(000 RSD)

TIGAR INCON

Kapital: 132,440
Ukupan prihod: 163,236
EBITDA: -30,542

(000 RSD)

TIGAR INTER RISK

Kapital: 3,011
Ukupan prihod: 3,717
EBITDA: 493

(000 RSD)

TIGAR ZAŠTITNA RADIONICA

Kapital: 0
Ukupan prihod: 18,461
EBITDA: -10,224

(000 RSD)

TIGAR OBEZBEĐENJE

Kapital: 42,398
Ukupan prihod: 107,115
EBITDA: 23,744

(000 RSD)

TIGAR TOURS

Kapital: 9,830
Ukupan prihod: 6,089
EBITDA: 218

(000 RSD)

PI KANAL

Kapital: 8,780
Ukupan prihod: 21,103
EBITDA: 5,926

(000 RSD)



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04**3.6. TIGAR OBUĆA**

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 31.12.2012.
Stalna imovina	1,420,256	1,990,058	2,032,415
Obrtna imovina	1,137,422	962,942	1,286,493
Odložena poreska sredstva			224
UKUPNA AKTIVA	2,557,678	2,953,000	3,319,132
Kapital	857,475	870,449	803,317
Dugoročne obaveze i rezervisanja	772,345	673,676	589,226
Kratkoročne obaveze	920,603	1,397,623	1,926,589
Odložene poreske obaveze	7,255	11,252	
UKUPNA PASIVA	2,557,678	2,953,000	3,319,132

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	januar-decembar 2010.	januar-decembar 2011.	januar-decembar 2012.
POSLOVNI PRIHODI	1,508,921	2,008,517	1,340,145
Prihodi od prodaje	1,242,882	1,543,404	1,275,763
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	230,522	270,775	159,367
Povećanje vrednosti zaliha učinaka	33,244	192,106	
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka			95,013
Ostali poslovni prihodi	2,273	2,232	28
POSLOVNI RASHODI	1,553,008	2,129,305	1,693,400
Nabavna vrednost prodate robe			
Troškovi materijala	754,835	1,226,159	853,392
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	492,622	621,830	511,722
Troškovi amortizacije i rezervisanja	71,879	56,188	103,786
Ostali poslovni rashodi	233,672	225,128	224,500
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	-44,087	-120,788	-353,255
FINANSIJSKI PRIHODI	1,147	12,886	970
FINANSIJSKI RASHODI	67,491	40,788	62,725
OSTALI PRIHODI	144,231	343,945	62,426
OSTALI RASHODI	26,910	21,357	1,665
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	6,890	173,898	-354,249
POREZ NA DOBITAK			
Poreski rashod perioda	257	16,926	
Odloženi poreski rashodi perioda	2,587	3,997	
Odloženi poreski prihodi perioda			11,475
NETO DOBITAK/GUBITAK	4,046	152,975	-342,774



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	januar-decembar 2011.	januar-decembar 2012.
TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	1,236,414	702,462
Odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	1,016,409	965,010
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	220,005	
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		262,548
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja		
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	14,446	4,584
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	14,446	4,584
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja		267,258
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	205,532	
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		267,258
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	205,532	
NETO PRILIV GOTOVINE	27	126
NETO ODLIV GOTOVINE		
GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	187	138
POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	16	4
NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	92	140
GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA	138	128



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04**3.7. TIGAR TEHNIČKA GUMA**

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 31.12.2012.
Stalna imovina	741,043	1,015,037	1,079,201
Obrtna imovina	379,575	292,885	350,483
Odložena poreska sredstva			
UKUPNA AKTIVA	1,120,618	1,307,922	1,429,684
Kapital	296,544	363,891	169,698
Dugoročne obaveze i rezervisanja	350,698	253,980	171,222
Kratkoročne obaveze	469,550	683,280	1,073,149
Odložene poreske obaveze	3,826	6,771	15,615
UKUPNA PASIVA	1,120,618	1,307,922	1,429,684

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	januar-decembar 2010.	januar-decembar 2011.	januar-decembar 2012.
POSLOVNI PRIHODI	581,761	424,959	361,155
Prihodi od prodaje	466,580	339,447	342,371
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	74,810	87,375	44,113
Povećanje vrednosti zaliha učinaka	40,340		
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka		1,863	25,329
Ostali poslovni prihodi	31		
POSLOVNI RASHODI	617,183	525,974	555,961
Nabavna vrednost prodate robe			
Troškovi materijala	296,613	225,491	237,930
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	163,599	160,509	168,270
Troškovi amortizacije i rezervisanja	23,180	29,610	30,113
Ostali poslovni rashodi	133,791	110,364	119,648
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	-35,422	-101,015	-194,806
FINANSIJSKI PRIHODI	1,414	2,682	13,666
FINANSIJSKI RASHODI	35,112	32,279	54,083
OSTALI PRIHODI	38,801	1,227	57,508
OSTALI RASHODI	632	7,685	7,634
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	-30,951	-137,070	-185,349
POREZ NA DOBITAK			
Poreski rashod perioda			
Odloženi poreski rashodi perioda	2,920	2,944	8,844
Odloženi poreski prihodi perioda			
NETO DOBITAK/GUBITAK	-33,871	-140,014	-194,193



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	januar-december 2011.	januar-december 2012.
TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	417,644	326,716
Odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	376,097	222,792
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	41,547	103,924
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
Odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	26,764	10,063
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	26,764	10,063
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	9,143	11,473
Odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	24,127	105,292
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	14,984	93,819
NETO PRILIV GOTOVINE		42
NETO ODLIV GOTOVINE	201	
GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	230	3
POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERACUNA GOTOVINE		
NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERACUNA GOTOVINE	26	21
GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA	3	24



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04**3.8. TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI**

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 31.12.2012.
Stalna imovina	124,800	143,443	256,095
Obrtna imovina	145,528	129,426	81,167
Odložena poreska sredstva	973	947	1,278
UKUPNA AKTIVA	271,301	273,816	338,540
Kapital	131,031	131,401	199,072
Dugoročne obaveze i rezervisanja	2,806	2,039	1,874
Kratkoročne obaveze	137,464	140,376	137,594
Odložene poreske obaveze			
UKUPNA PASIVA	271,301	273,816	338,540

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	januar-decembar 2010.	januar-decembar 2011.	januar-decembar 2012.
POSLOVNI PRIHODI	199,256	163,006	100,203
Prihodi od prodaje	168,042	134,117	112,666
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	14,969	16,940	8,470
Povećanje vrednosti zaliha učinaka	16,245	11,949	
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka			21,541
Ostali poslovni prihodi			608
POSLOVNI RASHODI	256,565	162,657	131,785
Nabavna vrednost prodate robe			
Troškovi materijala	134,314	75,678	61,567
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	61,861	44,279	35,122
Troškovi amortizacije i rezervisanja	4,694	1,950	1,860
Ostali poslovni rashodi	55,696	40,750	33,236
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	-57,309	349	-31,582
FINANSIJSKI PRIHODI	2,269	1,958	2,450
FINANSIJSKI RASHODI	6,258	3,274	6,172
OSTALI PRIHODI	4,036	4,552	49,733
OSTALI RASHODI	774	3,189	1,367
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	-58,036	396	13,062
POREZ NA DOBITAK			
Poreski rashod perioda			
Odloženi poreski rashodi perioda		26	
Odloženi poreski prihodi perioda	186		331
NETO DOBITAK/GUBITAK	-57,850	370	13,393



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	januar-decembar 2011.	januar-decembar 2012.
TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	153,923	126,455
Odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	163,926	99,766
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		26,689
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	10,003	
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja		
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	322	6,830
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	322	6,830
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	47,610	5,897
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	38,198	25,837
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	9,412	
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		19,940
NETO PRILIV GOTOVINE		
NETO ODLIV GOTOVINE	913	81
GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	1,086	114
POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERACUNA GOTOVINE	138	126
NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERACUNA GOTOVINE	197	144
GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA	114	15

3.9. TIGAR EUROPE UK

Bilans stanja (u hiljadama GBP)		Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011. (oditovani)	Stanje na dan 31.12.2012.
Aktiva				
	Stalna imovina	5	3	2
	Obrtna imovina	4,217	4,267	3,390
	Odložena poreska sredstva	0	0	0
	Ukupna aktiva	4,222	4,270	3,392
Pasiva				
	Kapital	2,668	2,826	2,609
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	0	0
	Kratkoročne obaveze	1,554	1,444	783
	Odložene poreske obaveze			
	Ukupna pasiva	4,222	4,270	3,392

BILANS USPEHA (u hiljadama GBP)	januar-decembar 2010.	januar-decembar 2011.	januar-decembar 2012.
Prihodi od prodaje	14,698	14,607	9,319
Nabavna vrednost prodate robe	13,737	13,379	8,513
Bruto marža	961	1,228	806
Administrativni troškovi	616	628	613
Poslovni rezultat	345	600	193
Prihodi od kamata	7	6	8
Ostali prihodi	0	0	2
Profit pre oporezivanja	352	606	204
Porez na dobit	79	148	41
Zadržani profit finansijske godine	273	459	163



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04**3.10. TIGAR AMERICAS - USA**

Bilans stanja (u hiljadama USD)		Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 31.12.2012.
Aktiva				
	Stalna imovina	6	5	5
	Obrtna imovina	282	475	395
	Odložena poreska sredstva	250	250	250
	Ukupna aktiva	538	730	650
Pasiva				
	Kapital	436	437	326
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	0	0
	Kratkoročne obaveze	102	293	325
	Odložene poreske obaveze			
	Ukupna pasiva	538	730	650

Bilans uspeha (u 000 USD)	januar-decembar 2010.	januar-decembar 2011.	januar - decembar 2012.
Prihodi od prodaje proizvoda i usluga	985	1,171	596
Nabavna vrednost prodane robe	808	923	462
Bruto marža	178	249	134
Prodaja, opšti i administrativni troškovi	163	243	230
Poslovni rezultat	14	5	-96
Rezultat po osnovu ostalih prihoda/rashoda	-3	-2	-12
Neto rezultat pre oporezivanja	11	3	-109
Porez na profit	0	2	
Neto profit (gubitak)	11	1	-109

3.11. TIGAR MONTENEGRO – CRNA GORA

BILANS STANJA (u hiljadama EUR)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 31.12.2012.
Stalna imovina	4	4	4
Obrtna imovina	271	281	261
Odložena poreska sredstva			
UKUPNA AKTIVA	275	284	265
Kapital	108	112	106
Dugoročne obaveze i rezervisanja			
Kratkoročne obaveze	166	172	159
Odložene poreske obaveze			
UKUPNA PASIVA	275	284	265

Bilans uspeha (u hiljadama EUR)	januar-decembar 2010.	januar-decembar 2011.	januar-decembar 2012.
Ukupni prihodi	774	666	647
Ukupni rashodi	750	650	645
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	24	16	1
Poreski rashod perioda	2	1	0
Odloženi poreski rashodi perioda			
Odloženi poreski prihodi perioda			
NETO DOBITAK/GUBITAK	21	14	1



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04**3.12. TIGAR TRADE – REPUBLIKA SRPSKA**

BILANS STANJA (u hiljadama KM)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 31.12.2012.
Stalna imovina	244	248	234
Obrtna imovina	1,446	960	771
Odložena poreska sredstva			
Gubitak iznad visine kapitala			41
UKUPNA AKTIVA	1,691	1,209	1,046
Kapital	435	145	0
Dugoročne obaveze i rezervisanja	0	0	
Kratkoročne obaveze	1,256	1,063	1,046
Odložene poreske obaveze			
UKUPNA PASIVA	1,691	1,209	1,046

Bilans uspeha (u hiljadama KM)	januar-decembar 2010.	januar-decembar 2011.	januar-decembar 2012.
Ukupni prihodi	2,455	1,362	865
Ukupni rashodi	2,451	1,651	1,051
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	4	-290	-186
Poreski rashod perioda	1		
Odloženi poreski rashodi perioda			
Odloženi poreski prihodi perioda			
NETO DOBITAK/GUBITAK	3	-290	-186

3.13. TIGAR PARTNER – MAKEDONIJA

BILANS STANJA (u hiljadama denara)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 31.12.2012.
Stalna imovina	334	50	29
Obrtna imovina	23,772	22,862	23,393
Odložena poreska sredstva			
UKUPNA AKTIVA	24,106	22,912	23,422
Kapital	17,722	17,744	17,803
Dugoročne obaveze i rezervisanja			
Kratkoročne obaveze	6,384	5,168	5,618
Odložene poreske obaveze			
UKUPNA PASIVA	24,106	22,912	23,422

Bilans uspeha (u hiljadama denara)	januar-decembar 2010.	januar-decembar 2011.	januar-decembar 2012.
Ukupni prihodi	31,092	28,674	31,071
Ukupni rashodi	30,978	28,639	31,004
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	114	35	67
Poreski rashod perioda	19	12	8
Odloženi poreski rashodi perioda			
Odloženi poreski prihodi perioda			
NETO DOBITAK/GUBITAK	95	22	59



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04**3.14. TIGAR POSLOVNI SERVIS**

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 31.12.2012.
Stalna imovina	218,217	50,301	39,751
Obrtna imovina	84,664	37,275	35,834
Odložena poreska sredstva	79	546	1,644
UKUPNA AKTIVA	302,960	88,122	77,229
Kapital	169,308	27,836	20,804
Dugoročne obaveze i rezervisanja	20,025	6,610	1,941
Kratkoročne obaveze	113,627	53,676	54,484
Odložene poreske obaveze			
UKUPNA PASIVA	302,960	88,122	77,229

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	januar-december 2010.	januar-december 2011.	januar-december 2012.
POSLOVNI PRIHODI	311,757	136,213	111,654
Prihodi od prodaje	303,590	136,095	111,654
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	8,013	65	
Povećanje vrednosti zaliha učinaka			
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka			
Ostali poslovni prihodi	154	53	
POSLOVNI RASHODI	321,654	133,915	114,593
Nabavna vrednost prodate robe	18,403	1,040	
Troškovi materijala	124,452	50,386	39,025
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	110,098	41,035	37,154
Troškovi amortizacije i rezervisanja	18,168	13,934	12,838
Ostali poslovni rashodi	50,533	27,520	25,576
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	-9,897	2,298	-2,939
FINANSIJSKI PRIHODI	82	2,897	576
FINANSIJSKI RASHODI	4,736	6,873	5,853
OSTALI PRIHODI	1,732	2,182	315
OSTALI RASHODI	991	420	229
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	-13,810	84	-8,130
POREZ NA DOBITAK			
Poreski rashod perioda		267	
Odloženi poreski rashodi perioda			
Odloženi poreski prihodi perioda	225	467	1,098
NETO DOBITAK/GUBITAK	-13,585	284	-7,032



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04**3.15. TIGAR UGOSTITELJSTVO**

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Početno stanje- stanje na dan 01.02.2011	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 31.12.2012.
Stalna imovina	157,308	153,093	170,948
Obrtna imovina	48,822	55,051	53,058
Odložena poreska sredstva			
UKUPNA AKTIVA	206,130	208,144	224,006
Kapital	141,755	132,398	127,624
Dugoročne obaveze i rezervisanja	5,841	5,470	4,963
Kratkoročne obaveze	58,534	70,125	91,136
Odložene poreske obaveze		151	283
UKUPNA PASIVA	206,130	208,144	224,006

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	februar-decembar 2011.	januar-decembar 2012.
POSLOVNI PRIHODI	188,658	169,131
Prihodi od prodaje	188,413	168,647
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	148	300
Povećanje vrednosti zaliha učinaka		
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka		
Ostali poslovni prihodi	97	184
POSLOVNI RASHODI	197,151	194,442
Nabavna vrednost prodane robe	11,676	7,846
Troškovi materijala	96,097	90,928
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	69,401	73,945
Troškovi amortizacije i rezervisanja	6,365	6,066
Ostali poslovni rashodi	13,612	15,657
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	-8,493	-25,311
FINANSIJSKI PRIHODI	135	139
FINANSIJSKI RASHODI	1,669	2,378
OSTALI PRIHODI	1,122	493
OSTALI RASHODI	355	423
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	-9,260	-27,480
POREZ NA DOBITAK		
Poreski rashod perioda		
Odloženi poreski rashodi perioda	151	132
Odloženi poreski prihodi perioda		
NETO DOBITAK/GUBITAK	-9,411	-27,612



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	februar-decembar 2011.	januar-decembar 2012.
TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	155,511	152,242
Odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	154,425	150,210
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	1,086	2,032
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja	53	130
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	248	94
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		36
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	195	
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja		
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	850	2,071
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	850	2,071
NETO PRILIV GOTOVINE	41	
NETO ODLIV GOTOVINE		3
GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA		41
POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE		
NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE		
GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA	41	38



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04**3.16. TIGAR INCON**

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 31.12.2012.
Stalna imovina	161,407	168,571	162,842
Obrtna imovina	114,201	56,494	98,525
Odložena poreska sredstva			
UKUPNA AKTIVA	275,608	225,065	261,367
Kapital	169,561	169,796	132,440
Dugoročne obaveze i rezervisanja	5,860	6,471	5,829
Kratkoročne obaveze	99,404	47,893	121,661
Odložene poreske obaveze	783	905	1,437
UKUPNA PASIVA	275,608	225,065	261,367

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	januar-decembar 2010.	januar-decembar 2011.	januar-decembar 2012.
POSLOVNI PRIHODI	233,516	269,264	158,727
Prihodi od prodaje	226,584	255,043	157,205
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	6,932	14,221	1,522
Povećanje vrednosti zaliha učinaka			
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka			
Ostali poslovni prihodi			
POSLOVNI RASHODI	223,194	268,099	195,455
Nabavna vrednost prodate robe			
Troškovi materijala	81,372	108,190	71,023
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	97,590	109,639	95,839
Troškovi amortizacije i rezervisanja	4,321	7,241	6,848
Ostali poslovni rashodi	39,911	43,029	21,745
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	10,322	1,165	-36,728
FINANSIJSKI PRIHODI	870	17	4,439
FINANSIJSKI RASHODI	230	403	3,795
OSTALI PRIHODI	1,408	126	70
OSTALI RASHODI	661	435	810
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	11,709	470	-36,824
POREZ NA DOBITAK			
Poreski rashod perioda	614	113	
Odloženi poreski rashodi perioda	165	122	532
Odloženi poreski prihodi perioda			
NETO DOBITAK/GUBITAK	10,930	235	-37,356



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	januar-decembar 2011.	januar-decembar 2012.
TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI		
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	256,260	142,026
Odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	251,309	142,980
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	4,951	
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		954
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	4,966	
Odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	2,539	440
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	2,427	
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja		440
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		43,589
Odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	7,603	42,099
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		1,490
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	7,603	
NETO PRILIV GOTOVINE		96
NETO ODLIV GOTOVINE	225	
GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	266	41
POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE		
NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE		
GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA	41	137



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04**3.17. SLOBODNA ZONA PIROT**

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2010.	Stanje na dan 31.12.2011.	Stanje na dan 31.12.2012.
Stalna imovina	131,986	66,028	79,758
Obrtna imovina	68,879	150,707	148,311
Odložena poreska sredstva	110	129	214
UKUPNA AKTIVA	200,975	216,864	228,283
Vanbilansna aktiva	25,500	28,500	23,000
Kapital	140,069	145,104	181,020
Dugoročne obaveze i rezervisanja	3,555	3,089	2,900
Kratkoročne obaveze	57,351	68,671	44,363
Odložene poreske obaveze			
UKUPNA PASIVA	200,975	216,864	228,283
Vanbilansna pasiva	25,500	28,500	23,000

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	januar-decembar 2010.	januar-decembar 2011.	januar-decembar 2012.
POSLOVNI PRIHODI	214,364	282,617	252,047
Prihodi od prodaje	214,364	282,617	252,047
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe			
Povećanje vrednosti zaliha učinaka			
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka			
Ostali poslovni prihodi			
POSLOVNI RASHODI	194,755	262,916	243,242
Nabavna vrednost prodate robe	197	12	16
Troškovi materijala	2,910	3,728	3,809
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	38,515	46,094	49,837
Troškovi amortizacije i rezervisanja	3,865	3,050	2,617
Ostali poslovni rashodi	149,268	210,032	186,963
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	19,609	19,701	8,805
FINANSIJSKI PRIHODI	2,358	2,599	12,403
FINANSIJSKI RASHODI	1,048	2,640	2,225
OSTALI PRIHODI	740	62,299	24,155
OSTALI RASHODI	1,377	3,803	2,376
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	20,282	78,156	40,762
POREZ NA DOBITAK			
Poreski rashod perioda	678	9,140	2,282
Odloženi poreski rashodi perioda			
Odloženi poreski prihodi perioda	98	19	85
NETO DOBITAK/GUBITAK	19,702	69,035	38,565



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04**3.18. OSTALA USLUŽNA PREDUZEĆA – ZBIRNO**

Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	januar-decembar 2010.	januar-decembar 2011.	januar-decembar 2012.
POSLOVNI PRIHODI	153,123	153,485	155,212
Prihodi od prodaje	151,339	152,737	154,329
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe			
Povećanje vrednosti zaliha učinaka			
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka			
Ostali poslovni prihodi	1,784	748	883
POSLOVNI RASHODI	143,842	139,739	139,680
Nabavna vrednost prodane robe	4,500	5,222	3,109
Troškovi materijala	4,150	4,644	3,600
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	112,928	109,051	115,752
Troškovi amortizacije i rezervisanja	7,104	5,838	4,716
Ostali poslovni rashodi	15,160	14,984	12,503
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	9,281	13,746	15,532
FINANSIJSKI PRIHODI	309	304	404
FINANSIJSKI RASHODI	207	134	1,882
OSTALI PRIHODI	3,332	735	869
OSTALI RASHODI	213	191	263
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	12,502	14,460	14,660
POREZ NA DOBITAK			
Poreski rashod perioda	488	710	904
Odloženi poreski rashodi perioda		1	15
Odloženi poreski prihodi perioda	103	70	218
NETO DOBITAK/GUBITAK	12,117	13,819	13,959



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

4. RASPOLAGANJE NEKRETNINAMA I PRAVNA ZAŠTITA

4.1. NEKRETNINE

Svi proizvodni pogoni Tigra nalaze su u Pirotu. Tigar Obuća i Tigar Tehnička guma preseljene su na Tigar 3, lokaciju koja je kupljena 2006. godine, a tokom 2007. i 2008. bila je u procesu kompletnog infrastrukturnog sređivanja. Tigar ima vlasništvo nad više objekata u Beogradu i širom Srbije (kancelarijski prostor, magacinski prostor i prodavnice). Imovina korporacije je uknjižena u katastar nepokretnosti.

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

Zemljište

Ukupan broj katastarskih parcela koje su u vlasništvu Tigra i njegovih zavisnih preduzeća, bez Slobodne zone, na dan 31.12.2012. godine je 115, od toga površina neizgrađenog zemljišta iznosi 310,232 m², dok je korisna površina objekata 94,357 m². Ukupna knjigovodstvena vrednost zemljišta je RSD 674,752,574.97.

Knjigovodstvena vrednost zemljišta Slobodne zone, na dan 31.12.2012. je RSD 23,047,490.56

Objekti

Ukupan broj objekata u svojini Tigra i njegovih osnovnih zavisnih preduzeća je 162.

Ukupna korisna površina objekata koji su u vlasništvu Tigra i njegovih osnovnih zavisnih preduzeća je 94,357 m².

Na dan 31.12.2012. godine, knjigovodstvena vrednost objekata u vlasništvu Tigra i njegovih najvećih preduzeća iznosila je RSD 2,186,376,305.75

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

Knjigovodstvena vrednost objekata

Knjigovodstvena vrednost objekata (u RSD)		
Entitet	30.09.2012.	31.12.2012.
Tigar AD	522,692,976.84	660,656,673.33
Tigar Tehnička guma	429,012,852.45	446,190,888.57
Tigar Hemijski proizvodi	37,521.00	36,905.00
Tigar Obuća	768,601,654.57	695,367,672.62
Tigar Zaštitna radionica	30,262,543.18	30,113,468.18
Tigar Poslovni servis	16,773,800.65	16,709,255.65
Tigar Tours	6,114,447.10	6,084,604.10
Tigar Obezbeđenje	26,100,987.49	25,994,237.49
Slobodna Zona	23,401,955.91	23,242,690.20
Tigar Incon	142,288,866.26	143,605,019.55
Tigar Ugostiteljstvo	137,845,424.19	138,374,891.06
Ukupno:	2,103,133,029.64	2,186,376,305.75



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

Transakcije nepokretnostima

U 2012. nije bilo većih transakcija nekretninama. Polazeći od stava koji podržavaju DEG i drugi investitori, imovina Tigra a.d. koja nije u funkciji vršenja delatnosti / ili delimično ili u potpunosti pod zakupom/ ili je namenjena da bude otuđena ima status investicione nekretnine. Tokom 2012. godine Tigar a.d. je izvršio povećanje uloga u zavisna pravna lica (Tigar Obuća d.o.o, Pirot, Tigar Ugostiteljstvo d.o.o, Pirot, i Tigar Hemijski proizvodi d.o.o, Pirot), prenosom zemljišta po procenjenoj vrednosti. Sve što je procenjeno da može da bude korišćeno za proizvodne ili logističke svrhe, ili se u potpunosti koristi, nema ovaj status.

Prema evidenciji, Tigar raspolaže sledećom nepokretnom imovinom u inostranstvu:

- Skladišta u Banja Luci, Republika Srpska, koja koristi zajedničko preduzeće Tigar Trade, 800m²
- Poslovni prostor u Skoplju, BJRM, koja koristi zajedničko preduzeće Tigar Partner, 72 m².
- Poslovni prostor u Zagrebu, Republika Hrvatska, 161 m² i građevinsko zemljište u Sesvetama, opština Zagreb od 13,424 m², nepoznati korisnik.

Ove nepokretnosti izbrisane su iz poslovnih knjiga izdavaoca, na osnovu Uredbi iz 1991. i 1992. godine, koje su i danas formalno na snazi. Međutim, s obzirom na to da su rešenja koja one sadrže suprotna odredbama Priloga G Sporazuma o pitanjima sukcesije, ne mogu da se smatraju važećim. Takvo gledište je u potpunosti prihvaćeno u praksi naših sudova i drugih organa kada se radi o vraćanju imovine pravnim i fizičkim licima iz drugih država sukcesora bivše SFRJ, prilog G Sporazuma o sukcesiji je relativno kratak akt (Privatna svojina i stečena prava), kojim je definisano da će privatna svojina i stečena prava građana ili drugih pravnih lica SFRJ biti zaštićena od strane države sukcesora, u skladu sa odredbama ovog priloga. Sve vreme najproblematičniji je status imovine u Hrvatskoj, koja je i najveće vrednosti, ali je izvesno da ulazak Hrvatske u EU znači i rešavanje prava vlasništva pravnih lica bivših republika, kao što je Tigar, a što može da ima značajan uticaj na rezultat i keš kada bude ostvaren.

STANJE NA DAN 31.12.2012.

Založna prava

Na kraju decembra 2012. imovina Društva bila je opterećena sledećim založnim pravima, po sledećim rešenjima:

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

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

- Ugovor br. 3617/04, od 06. 10. 2004. god. Ostalo za otplatu EUR 126.932,82
- Ugovor br. 3618/04, od 06. 10. 2004. god. Ostalo za otplatu EUR 436.903,48
- Ugovor br. 3619/04, od 06. 10. 2004. god. Ostalo za otplatu USD 425.690,74

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

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

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



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

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

Založnom izjavom Ov.I. 472/2012, od 22.02.2012. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnosti u Pirotu-Upravna zgrada, u korist Srpske banke a.d. Beograd.

Založnom izjavom Ov.I. 734/2012 uspostavljeno je založno pravo na nepokretnosti u Pirotu-Upravna zgrada, u korist Srpske banke a.d. Beograd.

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

Založnom izjavom Ov.I. 2382/2012 od 26.06.2012. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu i Vračaru, u korist Srpske banke a.d. Beograd.

Založnom izjavom Ov.I. 2612/2012, od 10.07.2012. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu, u korist Aik banke a.d. Niš.

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

Založnom izjavom Ov.I. 3512/2012, od 26.09.2012. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu, u korist Aik banke a.d. Niš.

Založnom izjavom Ov.I. 3510/2012, od 26.09.2012. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu i Beogradu, u korist Hypo Alpe-Adria banke a.d. Beograd.

Založnom izjavom Ov. 4169/2012 od 09.11.2012. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu, u korist Fonda za razvoj RS, Niš.

4.2. SUDSKI SPOROVI

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

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

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

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



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

5. POLOŽAJ NA TRŽIŠTU KAPITALA, DIVIDENDNA POLITIKA

Trgovanje na Beogradskoj berzi tokom 2012. godine i dalje karakterišu nizak nivo investicione aktivnosti i niska likvidnost. Ukupno ostvareni promet u trgovanju, od 219.7 miliona evra je za 21.5 odsto niži u odnosu na 2011. godinu, kada je iznosio 280.1 milion evra. Prosečno učešće stranih investitora u trgovanju, u posmatranom periodu, iznosi 55.8 odsto i veće je od učešća u 2011, kada je bilo na nivou od 45.3 odsto, ali je i dalje nedovoljno za ozbiljnije povećanje nivoa prometa ili značajniji rast indeksnih pokazatelja. Na godišnjem nivou Belex 15 porastao je za 4.98 odsto, a Belex line za 2.90 odsto.

Akcijama kompanije trguje se na premijum marketu Beogradske berze i deo su indeksne korpe oba indeksa srpskog tržišta kapitala, Belex Line-opšti indeks i indeksa najlikvidnijih hartija Belex 15. Akcije Tigra tokom 2012. godine nisu u potpunosti pratile trend indeksa na srpskom tržištu kapitala i od sredine godine je uočljiv negativni trend u kretanju cena akcija. Trgovanje je u 2012. godini završeno na nivou od 215 dinara, što je značajno ispod knjigovodstvene vrednosti, ali i na veoma niskom obimu.

Tokom godine više investitora pokazalo je interesovanje za kupovinu akcija, ali nije došlo do većih prometa akcijama, a time ni do značajnih promena u vlasničkoj strukturi i broju akcionara. Krajem godine država je najavila prodaju svog paketa akcija u kompanijama u kojima ima vlasnički udeo, uključujući i Tigar, ali konkretne aktivnosti u vezi sa izlaskom iz vlasništva do kraja godine nisu preduzete.

U tabeli je dat prikaz ključnih podataka iz trgovanja akcijama kompanije u toku 2012. godine.

	31. DECEMBAR 2011.	31. DECEMBAR 2012.	% PROMENE
Ukupan broj akcionara	4,530	4,482	-1.1%
Ukupan broj izdatih akcija	1,718,460	1,718,460	
Knjigovodstvena vrednost akcija	1,678.74	1,684.95	
Tržišna vrednost akcija na dan	514.00	215.00	-58.17%
Najniža u periodu RSD	167,00 - 3. decembar		
Najviša u periodu RSD	515,00 - 2.februar		
Prosek za 2012. godinu	345.00		
Tržišna kapitalizacija u dinarima	883,288,440	369,468,900	-58.17%
P/ BV *	0.12		

Tokom 2012. godine ukupno je trgovano sa 128,688 komada akcija, što je blizu 7.5% ukupno emitovanih akcija. Ostvareni promet u 2012. iznosi više od 22 miliona dinara.

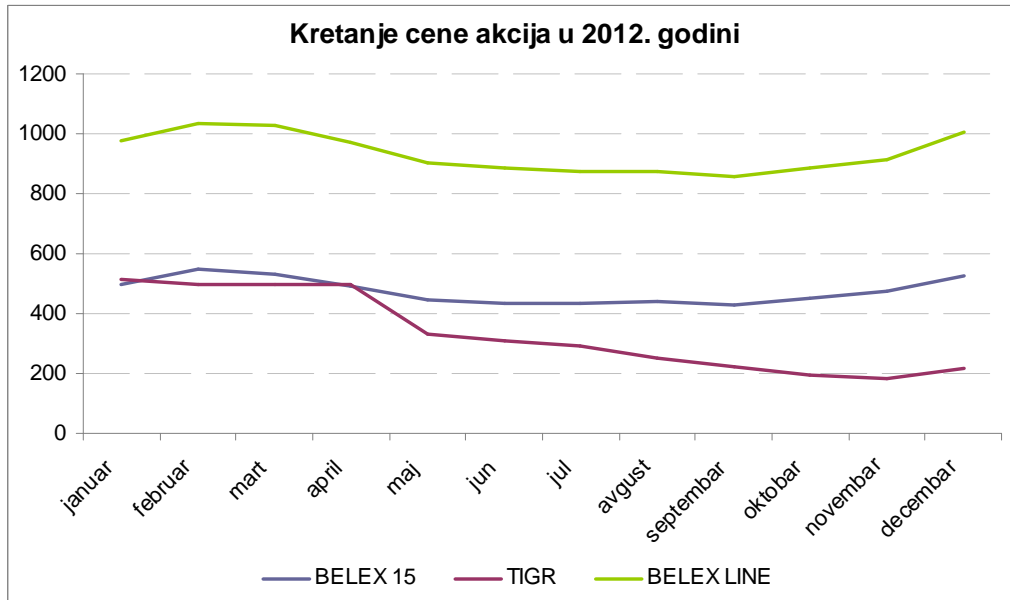


**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2012.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

Na grafikonu koji sledi dat je uporedni prikaz kretanja vrednosti cene akcija i vrednosti indeksa tokom 2012. godine.



U posmatranom periodu kompanija je redovno izveštavala akcionare i investicionu javnost o poslovnim rezultatima. Periodični izveštaji o poslovanju publikovani su u skladu sa rokovima za listirane kompanije, a održano je više IR prezentacija i sastanaka sa postojećim akcionarima i investitorima. Osim redovne komunikacije sa investicionom javnošću, u posmatranom periodu, kompanija je na tržištu kapitala bila prisutna kroz emitovanje kratkoročnih obveznica, čemu je prethodio veći broj sastanaka sa domaćim profesionalnim investitorima.

Promene u vlasničkoj strukturi tokom 2012. godine

Akcionari	31.12.2011.	31.12.2012.	% promene
Pravna lica	44.36%	42.99%	-1.37%
Fizička lica	26.31%	27.561%	1.25%
Kastodi računi	29.32%	29.,4%	0.28%

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

U skladu sa novim Zakonom o privrednim društvima, na redovnoj Skupštini akcionara, 20. juna, na kojoj su osim godišnjih finansijskih izveštaja, usvojeni novi Statut i Osnivački akt, kao osnovna korporacijska akta, u Tigru je primenjen dvodomni model upravljanja koji podrazumeva Skupštinu kao organ vlasnika, Izvršni odbor kao poslovodni organ i Nadzorni odbor. Posle konstituisanja Nadzornog i Izvršnog odbora i imenovanja generalnog direktora i formalno je završen proces usklađivanja kompanije sa novim Zakonom o privrednim društvima.

Shodno novoj korporativnoj regulativi, vlasnici akcija su se na godišnjoj Skupštini opredelili za profesionalne članove Nadzornog odbora, tako da u njegov sastav nije ušao nijedan predstavnik akcionara.



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

Kompanija tokom 2012. godine nije isplatila dividendu za 2010. godinu, prema Odluci Skupštine akcionara, uz napomenu da će biti obračunata zatezna kamata do momenta isplate.

Članovi Nadzornog odbora poseduju manje od 1% ukupnog broja akcija. Sledeća tabela prikazuje da je u posedu članova Nadzornog odbora, na dan 31.12.2012. godine, manje od 1 odsto akcija.

Ime	Broj akcija u posedu, 31. maj 2005.	Broj akcija u posedu, 31. decembar 2012.	% postojećih akcija
Dragan Nikolić	880	898	0.052
Vladimir Nikolić	803	803	0.050
Gordana Lazarević	-	-	-
Tihomir Nenadić	-	-	-
Jose Alexandre F. da Costa	-	-	-

Deset najvećih akcionara da na dan 31. 12. 2012.

R.Br	Ime / poslovno ime imaoaca akcija	Broj akcija	% učešća
1	AKCIONARSKI FOND AD BEOGRAD	429,429	24.98
2	UNICREDIT BANK SRBIJA	152,831	8.89
3	PIO FOND RS	149,981	8,72
4	ERSTE BANK AD NOVI SAD– Kastodi račun	136,548	7,94
5	ERSTE BANK AD NOVI SAD - Kastodi račun	87,387	5.08
6	RAIFFEISEN BANK AD BEOGRAD – Kastodi račun	55,057	3.2
7	KOMERCIJALNA BANKA BEOGRAD – Kastodi račun	2,1005	1,22
8	HERMA INVESTMENTS CO, LTD	20,000	1.16
9	UNICREDIT BANK SRBIJA AD-Kastodi račun	18,500	1.07
10	KOMP.DUNAV OSIGURANJE A.D.O	17,120	0,99

Podaci Centralnog registra, depoa i kliringa hartija od vrednosti a.d, na dan 31.12.2012. objavljeni su na sajtu www.crhov.rs



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

6. ODRŽIVI RAZVOJ

6.1. ZAPOSLENI

Broj i struktura zaposlenih

Na dan 31.12. 2012. godine, Tigar je imao 1, 818 zaposlenih. Pored toga, broj zaposlenih u Tigrovim zavisnim preduzećima u SAD, UK, Makedoniji, Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini je ukupno 17.

Na dan 31.12.2012. godine struktura zaposlenih bila je sledeća:

Broj zaposlenih na dan		
Društvo	31.12.2011.	31.12.2012.
Tigar AD	485	445
Tigar Obuća	692*	691
Tigar Tehnička guma	220	209
Tigar Hemijski proizvodi	37	35
Ostali	470	438
Ukupno	1,904	1,818

* Pored navedenog broja radnika kod fabrike Tigar Obuća je u 2011, zbog sezonskog karaktera proizvodnje, bilo angažovano prosečno, po ugovoru o privremenim i povremenim poslovima, još 220 radnika.

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

Tigrovi penzioneri većim delom i dalje održavaju kontakte sa Tigrom. Na primer, Tigar u slučaju smrti penzionera porodici isplaćuje prosečnu mesečnu zaradu. U ovom trenutku, broj zaposlenih i penzionera koji otplaćuju stambene kredite dobijene od Tigra je 34. U okviru korporacije ne postoje posebni programi ili fondovi za zdravstveno i penziono osiguranje.

Troškovi zaposlenih

Ukupni troškovi zaposlenih u 2012. godine za Tigar a.d. i zavisna preduzeća, koji pored neto zarade uključuju troškove poreza i doprinosa, ishrane i prevoza, iznose 1,555,647.00 RSD. U narednoj tabeli je dat i % učešća ukupnih zarada u prihodu od prodaje.

Ukupni troškovi zaposlenih u I-XII 2012.			
	Trošak neto zarada u 000 din.	Trošak bruto zarada u 000 din.	% u prihodu od prodaje
Tigar AD	292,267	495,809	13.20%
Tigar Obuća	293,248	502,574	39.39%
Tigar Tehnička guma	96,813	166,076	48.51%
Tigar Hemijski proizvodi	20,270	34,699	30.80%
Ostali	208,363	356,489	42.24%
Ukupno	910,961	1,555,647	24.57%



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04**Kadrovska optimizacija**

U 2012. godini Tigar AD i zavisna preduzeća napustilo je 63 zaposlenih, po sledećim osnovima:

	Penzija	Tehnološki višak	Ostali osnovi *	UKUPNO
Tigar AD	5	3	6	14
Tigar Obuća	13	3	4	20
Tigar Tehnička guma	4	2	2	8
Tigar Hemijski proizvodi			2	2
Ostali	8	3	8	19
UKUPNO	30	11	22	63

* Od 22 zaposlenih kojima je prestao radni odnos po ostalim osnovama, 7 zaposlenih su raskinuli radni odnos po svojoj volji; 3 prestanka radnog odnosa bila su po osnovu neplaćenog odsustva, 8 zaposlenih je isključeno po osnovu disciplinske odgovornosti, a bila su i 4 smrtna slučaja.

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

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

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

Troškovi optimizacije broja zaposlenih i procenat učešća ovih troškova u bruto zaradama		
	IZNOS (000 RSD)	%
Tigar AD	2,059	0.41
Tigar Obuća	3,379	0.67
Tigar Tehnička guma	916	0.55
Tigar Hemijski proizvodi		
Ostali	2,450	0.69
UKUPNO	8,804	0.57

Školovanje stručnih kadrova

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

U 2012. godini stipendije se koriste za sledeće grupe fakulteta:

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

Troškovi stipendija i školarina u 2012. godini iznosili su 1,919,800.00 RSD, što je 0.12 % od ukupno bruto zarada.



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04**Obuka zaposlenih**

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

Obuka zaposlenih - interna i eksterna			
	INTERNE OBUKE	EKSTERNE OBUKE	UKUPNO
Tigar AD	97	55	152
Tigar Obuća	510	26	536
Tigar Tehnička guma	301	50	351
Tigar Hemijski proizvodi	8		8
Ostali	699	28	727
UKUPNO	1,615	159	1,774

Na obuku zaposlenih u 2012. godine potrošeno je 2,213,695.00 RSD, što je 0.14 % od ukupno bruto zarada.

6.2. INTEGRISANI MENADŽMENT SISTEMI

Sistem upravljanja kvalitetom (ISO 9001) u Tigru, prvi put je sertifikovan 1995. godine, od strane tadašnjeg Saveznog zavoda za standardizaciju. U godinama koje slede, uvođenjem i sertifikacijom, najpre sistema upravljanja zaštitom životne sredine 2003. godine (ISO 14001), a zatim i sistema upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu (OHSAS 18001) 2010, postojeći sistem je dograđivan i danas Tigar ima razvijene integrisane menadžment sisteme, koji obezbeđuju da pod kontrolom budu kvalitet i svi rizici koji se odnose na kvalitet, životnu sredinu, zdravlje i bezbednost zaposlenih.

Dugogodišnje opredeljenje kompanije ka zadovoljstvu kupaca i svih zainteresovanih strana potvrđuju redovne godišnje nadzorne provere održavanja i unapređenja, po osnovu izdatih sertifikata, koje sprovode domaća sertifikaciona tela, akreditovana od strane Akreditacionog tela Srbije (ATS), Kvalitet a.d. iz Niša i YUQS iz Beograda, koji pored domaće poseduje i akreditaciju od strane francuskog akreditacionog tela COFRAC, kao i članstvo u IQNet-u, međunarodnoj asocijaciji sertifikacionih tela. Osim sertifikacionih provera, proveru pogodnosti i vrednovanje performansi proizvodnih i uslužnih entiteta Tigra obavljaju i kupci, odnosno korisnici usluga, ili eksperti u njihovo ime, kroz tzv. provere preko druge strane. Provera usaglašenosti uspostavljenih menadžment sistema u korporaciji, kao i provera efektivnosti i efikasnosti procesa i sistema u celini, vrši se i kroz redovne interne provere.

U preduzećima Tigar Obuća i Tigar Tehnička guma tokom 2012. godine sprovedene su redovne, druge po redu, nadzorne provere integrisanih menadžment sistema (QMS, EMS i OHSAS) od strane JUQS-a. Novi ciklus provera integrisanih menadžment sistema započinje 2013. godine, resertifikacionim proverama koje treba da se obave pre isticanja važećih sertifikata u oba preduzeća.

U preduzeću Tigar Incon maja 2012. godine izvršena je sertifikaciona provera integrisanih menadžment sistema, prema zahtevima standarda ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001, od strane sertifikacionog tela Kvalitet a.d. iz Niša, čime se i ovo preduzeće, koje se bavi projektovanjem i izvođenjem građevinsko-zanatskih radova, pridružilo sertifikovanim entitetima u korporaciji Tigar.

Sertifikovana je i Slobodna zona Pirot, akcionarsko društvo za upravljanje slobodnom zonom, čiji je većinski vlasnik korporacija Tigar. Sertifikacionu proveru integrisanih menadžment sistema ovog preduzeća, koje osim obezbeđenja uslova za nesmetano obavljanje delatnosti korisnicima Slobodne zone pruža i usluge carinskog zastupanja i organizacije međunarodnog i domaćeg transporta, izvršilo je sertifikaciono telo JUQS u decembru 2012. godine.



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

6.3. ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE, BEZBEDNOST I ZDRAVLJE ZAPOSLENIH

Tokom izveštajne 2012. godine nije bilo značajnih promena relevantne zakonske regulative koja bi se odrazila na poslovanje kompanije. Aspekti životne sredine i identifikovani rizici na radnom mestu i u radnoj okolini bili su pod kontrolom i bez značajnih ispada i u otežanim uslovima poslovanja. Neizmirena dugovanja delimično su se odrazila na redovnu proveru zdravstvenog stanja zaposlenih, uslova radne sredine i kontrolu dela sistema za dojavu požara.

Usled smanjenog obima i dužih prekida proizvodnje tokom godine, emitovane zagađujuće materije i generisani otpad imali su trend poboljšanja, dok su učinci na postizanju energetske efikasnosti bili u opadanju.

Koncentracije emitovanih zagađujućih materija date su tabelarno. Uvidom u rezultate ispitivanja i Graničnih vrednosti emisija, odnosno Maksimalno dozvoljenih koncentracija za vode, evidentno je, a to je zaključak i ovlašćene institucije, da proizvodne aktivnosti kompanije nisu dovodile do zagađenja životne sredine.

Rezultati ispitivanja emisija na energetskom emiteru				
<i>Ispitivanje izvršeno od strane Instituta 1. maj, Niš, Laboratorija je akreditovana u skladu sa ISO 17025</i>				
<i>Parametar</i>	<i>Jed.mere</i>	<i>Izmerene koncentracije za sadržaj kiseonika 12,9%</i>	<i>Korigovane konc. na sadržaj kiseonika 3%</i>	<i>GVE</i>
<i>Koncentracija ugljen monoksida</i>	<i>mg/m3</i>	<i>12,6</i>	28.3	<i>80</i>
<i>Koncentracija sumpor dioksida</i>	<i>mg/m3</i>	<i>343,7</i>	774.3	<i>1300</i>
<i>Koncentracija azotnih oksida</i>	<i>mg/m3</i>	<i>129,0</i>	290.0	<i>350</i>
<i>Koncentracija praškastih materija</i>	<i>mg/m3</i>	<i>14,8</i>	33.3	<i>50</i>
Neorganska jedinjenja fluora i hlora nisu detektovana				

Agenciji za životnu sredinu Republike Srbije prosleđeni su Godišnji izveštaji o generisanom otpadu u proizvodnim entitetima, Godišnji izveštaji o uveznoj ambalaži i ambalaži plasiranoj na domaće tržište, Materijalni bilans emitovanih zagađujućih materija, Izveštaj o proizvodima koji posle upotrebe postaju posebni tokovi otpada, zbog uvoza guma i izvršena je registracija hemikalija kod Agencije za hemikalije. Sve obaveze završene su u zakonski definisanom roku.

U skladu sa zahtevima Zakona o hemikalijama, maja 2012. godine, u Tigru je počeo sa radom savetnik za hemikalije.

Za sirovine sa opasnim karakteristikama koje su ušle u proizvodne procese kompanije, od isporučioaca su zahtevane potvrde o njihovoj usaglašenosti sa zahtevima REACH direktive, kao i dodatnim zahtevima iz oblasti ekotoksikologije koje kupci postavljaju Tigru. Urađene su i Bezbednosne liste u skladu sa zakonom.

Ovlašćeni operateri za upravljanje ambalažnim otpadom, Ekostar pak i Sekopak sa kojima Tigrova preduzeća imaju ugovore, ostvarili su postavljene nacionalne ciljeve i obezbedili reciklažu ambalaže Tigrovih proizvoda, na osnovu čega su izdata rešenja od strane Fonda za zaštitu životne sredine kojima se zavisna preduzeća korporacije Tigar oslobađaju plaćanja predviđene nadoknade za ambalažni otpad.

Sav generisani neopasni otpad u proizvodnim entitetima kompanije predat je interno, preduzeću Tigar Zaštitna radionica, ovlašćenom operateru za upravljanje neopasnim otpadom koje je dalje otpad upućivalo na zbrinjavanje preko operatera Ekostar pak iz Beograda, Piroteks triko iz Pirota, Papir servis - FHB Beograd, Pexim Piroto, Maksi-co Aleksinac, Eco-recycling Novi Sad, Provel metal Piroto i Jugo-impex Niš, u zavisnosti od vrste otpada. U količini dominira otpad od vulkanizovane gume. U



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

2012. godini generisano je 250 t otpada od gume. Operateru Ecorecycling predato je 100% generisanog otpada na reciklažu. Otpad stvoren u Tigru nije upućivan na spaljivanje u cementarama, već isključivo na reciklažu. Količine ostalih vrsta otpada, papir, plastika, drvo, metal... su zanemarljive.

Predaja opasnog otpada na dalje zbrinjavanje tokom 2012. godine nije vršena zbog malih količina koje su stvorene. Otpad je bezbedno uskladišten u krugu fabrika.

Praćenjem potrošnje toplotne, električne energije i vode u odnosu na proizvodnju, kroz Program uštede energije i vode, ukupno za sve proizvodne entitete, tokom 2012. godine, ostvarena je ušteda od 22% za vode u odnosu na 2011. godinu, dok je potrošnja energije povećana za 5%. Tigar Obuća ima najveće povećanje potrošnje energije po kilogramu proizvoda od 24%, što je direktna posledica angažovanja kapaciteta za smanjen obim proizvodnje.

Tokom redovnih nadzornih provera sistema upravljanja zaštitom životne sredine (ISO 14001) od strane sertifikacionih kuća, tokom 2012. godine nisu utvrđene neusaglašenosti.

Rezultati kvartalnog ispitivanja kvaliteta otpadnih voda							
<i>Ispitivanje izvršeno od strane Instituta 1. maj, Niš, Laboratorija je akreditovana u skladu sa ISO 17025</i>							
N ^o	Zahtevana laboratorijska ispitivanja	J.M.	MDK	Dobijene vrednosti			
1	Temperatura vode °C	°C	do 40	13,6	29	31,1	22,7
2	pH	mg/l	6.0-9.5	8,3	8,5	9,4	9,2
4	Amonijum jon - NH ₄ ⁺	mg/l	15	3,36	4,25	5,33	<0,05
5	Nitrati- NO ₃ ⁻	mg/l	30	0,1	0,09	0,12	0,96
6	Nitriti - NO ₂ ²⁻	mg/l	50	0,056	0,053	0,045	<0,03
7	Hloridi - Cl	mg/l	500	39,7	36,87	39,41	7,3
8	Sulfati - SO ₄ ²⁻	mg/l	350	84,8	78,45	74,32	10
9	Utrošen KMnO ₄	mg/l	-	>30	>30	>30	>30
10	Deterdženti	mg/l	10	0,15	0,25	0,32	<1
11	Taložne materije	mg/l	1	0,4	0,6	0,7	<1
12	Suspendovane materije	mg/l	500	236	283	295	209
13	BPK	mg/l	300	61,3	60,8	61,1	13
14	HPK	mg/l	450	356	347	366	51
15	Ulja i masti	mg/l	40	3,85	3,55	3,75	<1
16	Hrom - Cr ⁶⁺	mg/l	0,1	0	0	0	0
17	Hrom - Cr ³⁺	mg/l	0,5	0	0	0	0
18	Olovo - Pb	mg/l	2	0	0	0	0
19	Kadmijum - Cd	mg/l	2	0	0	0	0
20	Cink - Zn	mg/l	5	0,45	0,35	0,12	0
21	Bakar - Cu	mg/l	2	0	0	0	0
22	Nikal - Ni	mg/l	3	0	0	0	0
23	Mangan - Mn	mg/l	-	0	0	0	0
24	Gvožđe - Fe	mg/l	5	0,28	0,35	0,27	0

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

Kompanija Tigar je jedna od deset kompanija-partnera na projektu "Uspostavljanje centra za upravljanje životnom sredinom u Srbiji", koji se finansira iz sredstava norveške bilateralne pomoći, u cilju efikasnog praćenja emisija i izveštavanja o parametrima životne sredine.

Tokom izveštajne 2012. godine kompanija Tigar je pored redovnih kontrola nadležnih inspekcija i sertifikacionih tela, bila i predmet procene usklađenosti kompanijskog poslovanja sa evropskim i



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

nacionalnim propisima iz oblasti zaštite životne sredine, zdravlja i bezbednosti na radu i primene CE znaka, u okviru međunarodnog PACE projekta (*Partners for Acquis Compliance and Energy Efficiency*). Uz dodelu sertifikata o učešću u projektu, kompaniji je dodeljen Izveštaj o usaglašenosti poslovanja, u kojem je Tigar ocenjen kao kompanija sa visokim nivoom poznavanja i primene relevantnog nacionalnog i evropskog zakonodavstva.

U sistemu zaštite zdravlja i bezbednosti zaposlenih evidentirani su problemi nastali kao posledica neizmirenih dugovanja prema ovlašćenim kućama za ispitivanje uslova radne sredine, prema medicini rada i institutima za proveru sistema za dojavu požara.

Eksternim nadzorom sistema upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednosti na radu (OHSAS 18001) od strane sertifikacionog tela, utvrđena je neusaglašenost i pokrenuta korektivna mera zbog nedostatka Izveštaja o periodičnim lekarskim pregledima za radna mesta sa povećanim rizikom u preduzeću Tigar Tehnička guma. Radnici su upućeni na lekarske preglede i isti su obavljeni u nadležnoj zdravstvenoj ustanovi, ali izveštaji nisu dostavljeni Tigru do datuma provere, zbog dugovanja, što je konstatovano kao neusaglašenost.

Tokom 2012. godine desilo se pet povreda na radu, klasifikovanih kao lake povrede: četiri povrede u preduzeću Tigar Obuća i jedna u preduzeću Tigar Inkon.

Obuke predviđene Aktom o proceni rizika na radnom mestu i u radnoj okolini, u cilju prevencije povreda na radu, redovno su obavljane u svim entitetima kompanije.

Prema svojoj prirodi, proizvodna preduzeća izložena su riziku od požara. Objekti su pod video-nadzorom i pojačanom kontrolom od strane preduzeća Tigar Obezbeđenje, kako bi se predupredili potencijalni akcidenti. U toku je otklanjanje mera, naloženih od strane MUP-a, Sektora za vanredne situacije, u cilju potpune primene Zakona o protivpožarnoj zaštiti.

6.4. INTELEKTUALNA SVOJINA

Puno poslovno ime Tigra je "Joint Stock Company Tigar – Piroć" na engleskom, odnosno "Akcionarsko društvo Tigar – Piroć" na srpskom. Skraćeno poslovno ime je Tigar AD – Piroć, na srpskom i JSC Tigar na engleskom jeziku. Poslovno ime društva i njegovo korišćenje regulisani su odredbama članova 10 i 14, Statuta akcionarskog društva Tigar. Navedeno ime ispunjava sve zakonske uslove. Tigar je pod tim imenom registrovan kod Agencije za privredne registre Republike Srbije.

Registrovani zaštitni znaci, zaključno sa 31. decembrom 2012. su:

Br. Zahteva	Datum Zah.	Br. Reg.	Zaštitni Znak	Važi Do	Vlasnik
Ž-247/80	30.04.80.	31499	Tigar	21.12.17.	Tigar AD
Ž-2606/06	14.11.06.	54763	Tigar	14.11.16.	Tigar AD
Ž-84/385	17.01.84.	29947	Tigar Tg 615	25.05.17.	Tigar AD
Ž-947/07	30.04.07.	55640	Tigar Planinarski Dom	30.04.17.	Tigar AD
Ž-918/07	27.04.07.	55822	Tigar Tours	27.04.17.	Tigar AD
Ž-842/07	18.04.07.	55612	Markol	18.04.17.	Tigar AD
Ž-1129/07	17.05.07.	55735	Tigar Inkon	17.05.17.	Tigar AD
Ž-890/80	11.07.03.	49590	Tigar Sportski Program	11.07.13.	Tigar AD
Ž-152/07	29.01.07.	56018	Tigar	29.01.07.	Tigar AD
Ž-1703/07	26.07.07.	56315	Tigar Footwear	26.07.17.	Tigar AD
Ž-1704/07	26.07.07.	56315	Tigar Obuća	26.07.17.	Tigar AD
Z-2440/07	17.10.07.	56731	Tigar Hemijski Proizvodi	17.10.17.	Tigar AD
Ž-212/08	05.02.08.	57737	Tigrostik	05.02.18.	Tigar AD
Ž-211/08	05.02.08.	57738	Tigrolux	05.02.18.	Tigar AD
Ž-214/08	05.02.08.	57650	Tigropren	05.02.18.	Tigar AD
Ž-213/08	05.02.08.	57649	Tigrokol	05.02.18.	Tigar AD
Ž-768/08	31.03.08.	57538	Hotel Stara Planina	31.03.18.	Tigar AD
Ž-1433/08	06.06.08.	58815	Overload	06.06.18.	Tigar AD
Ž-1475/08	11.06.08.	58462	Waterpolo Senior	11.06.18.	Tigar AD
Ž-1473/08	11.06.08.	58427	Waterpolo Mini Mini	11.06.18.	Tigar AD



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

Br. Zahteva	Datum Zah.	Br. Reg.	Zaštitni Znak	Važi Do	Vlasnik
Ž-1431/08	06.06.08.	58813	Waterpolo Junior	06.06.18.	Tigar AD
Ž-1472/08	11.06.08.	58428	Specijal	11.06.18.	Tigar AD
Ž-1432/08	06.06.08.	59305	Basketball Tg21 Official	06.06.18.	Tigar AD
Ž-1474/08	11.06.08.	58424	Neos	06.06.18.	Tigar AD
Ž-1469/08	11.06.08.	58426	Tricker Ball Basket Ball	11.06.18.	Tigar AD
Ž-1471/08	11.06.08.	59401	Bistro	11.06.18.	Tigar AD
Ž-1468/08	11.06.08.	58423	Overload Handball	11.06.18.	Tigar AD
Ž-1470/08	11.06.08.	58425	Dynamic Overload	11.06.18.	Tigar AD
Ž-1429/08	06.06.08.	58464	Overload Waterpolo Junior	06.06.18.	Tigar AD
Ž-1467/08	11.06.08.	58430	Overload Waterpolo Mini Mini	11.06.18.	Tigar AD
Ž-1476/08	11.06.08.	58463	Overload Waterpolo Senior	11.06.18.	Tigar AD
Ž-1430/08	06.06.08.	59304	Basketball TG21 Overload	06.06.18.	Tigar AD
Z-2441/07	17.10.07.	56730	Tigar Tehnička Guma	17.10.17.	Tigar AD
Ž-2681/08	03.11.08.	59486	Trapper	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2682/08	03.11.08.	59485	Pesca	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2679/08	03.11.08.	59327	Rainydays	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2680/08	03.11.08.	59334	Nency	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2678/08	03.11.08.	59333	Ladybird	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2677/08	03.11.08.	59336	Ratar	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2676/08	03.11.08.	59451	Balerina	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2675/08	03.11.08.	59335	Work	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2904/08	02.12.08.	59458	Polar	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2674/08	03.11.08.	59337	Protecta	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2673/08	03.11.08.	59390	Forestry Line	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2672/08	03.11.08.	60043	Fireproof	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2671/08	03.11.08.	59326	Cryo	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2670/08	03.11.08.	59387	Sparclesafety	03.11.18.	Tigar AD
Ž-2661/08	31.10.08.	59341	Firefighter Super Safety	31.10.18.	Tigar AD
Ž-2662/08	31.10.08.	59452	Century Super Safety	31.10.18.	Tigar AD
Ž-2659/08	31.10.08.	59334	Century 4000 Safety	31.10.18.	Tigar AD
Ž-2660/08	31.10.08.	59345	Forester 3000	31.10.18.	Tigar AD
Ž-2903/08	02.12.08.	60464	Trendy	02.12.18.	Tigar AD
Ž-1468/05	31.10.05.	53797	Tigar Trgovine	31.10.15.	Tigar AD
Ž-551/09	27.03.09.	60789	Bottega	27.03.19.	Tigar AD
Ž-639/09	13.04.09.	59942	Hotel StarA	13.04.19.	Tigar AD
Ž-1011/09	30.06.09.	59367	Brolly	30.06.19.	Tigar AD
Ž-1012/09	30.06.09.	59366	Maniera	30.06.19.	Tigar AD
Ž-1685/09	03.11.09.	60513	Stop&Drive	03.11.19.	Tigar AD
Ž-1686/09	03.11.09.	60514	S&D	03.11.19.	Tigar AD
Ž-795/11	30.05.11	-	Srbija na dlanu	-	Tigar AD
Međ. Zaštitni Zn.	03.07.97.	675 773 1174089	Tigar Tigar Logo	20.05.17. 15.08.12.	Tigar AD Tigar Americas Corp.
SAD	02.11.07.	77320619	Tigar	-	Tigar Americas Corp.
Međ. Zaštitn. Zn.	07.09.09.	1020263	Brolly	07.09.19.	Tigar AD
237003/1					
Međ. Zaštitn. Zn.	07.09.09.	1019318	Maniera	07.09.19.	Tigar AD
235877/1					
SAD	07.09.09.	3870299	Maniera	07.09.19	Tigar AD
79075140					
SAD	07.09.09.	3906894	Brolly	07.09.19	Tigar AD
79075638					
Kanada	25.05.90.	368832	Forester	25.05.15.	Tigar Obuća
Finska	20.11.85.	94345	Forester	20.11.15.	Tigar Obuća
Norveška	14.11.85.	123042	Forester	14.11.15.	Tigar Obuća
Švedska	26.07.85.	0197287	Forester	26.07.15.	Tigar Obuća
Velika Britanija	23.06.95.	2025055	Century	23.06.15.	Tigar Obuća
Velika Britanija	31.05.84.	1219898	Forester	31.05.15.	Tigar Obuća
Velika Britanija	23.06.95.	2025057	Forester	23.06.15.	Tigar Obuća

Osnovni zaštitni znak je stilizacija tigrove glave sa ćirilicom ili latinicom ispisanim logotipom "Tigar" (član 1. Osnivačkog akta). Izgled i sadržaj osnovnog zaštitnog znaka u nadležnosti su Nadzornog odbora. Povezana preduzeća, u kontrolnom vlasništvu Tigra AD, mogu da koriste osnovni zaštitni znak.



IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2012.

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

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

Tigar AD poseduje dva internet domena: www.tigar.com i www.tigar.co.rs.

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

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

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

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

6.5. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE

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

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

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

- **Sveobuhvatnost** - obuhvata kompletno poslovanje preduzeća od proizvodnih pogona, projektnog biroa, nabavke, magacina, prodaje, kadrovske službe, finansijske operative do knjigovodstva.
- **Podaci se unose samo jednom** - dokumenta se unose isključivo na mestima na kojima sami podaci nastaju; redundantnost podataka je svedena na najmanju moguću meru; jednom unet podatak koriste svi delovi sistema.
- **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,



IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2012.

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

- prava upita, modifikacije, brisanja i dodavanja slogova definisana su na nivou dokumenta,
- centralizovana registracija korisnika i dodela prava korisnicima,
- omogućeno kretanje između modula i programa bez odjavljivanja i prijavljivanja.
- **Multikompanijski sistem** - omogućava istovremeno praćenje poslovanja više preduzeća u okviru iste baze i konsolidaciju na nivou kompanije.
- **Multivalutni sistem** - omogućava unošenje i praćenje poslovnih transakcija u domaćoj i stranoj valuti.
- **Centralizovana kontrola šifrnika** - osnovne šifrnike (artikala, kupaca i dobavljača) može da popunjava više korisnika sistema, ali samo ovlašćeni korisnici imaju mogućnost overe i izmene novounetih šifara.
- **Integrisanost** - sve poslovne funkcije preduzeća integrisane su pomoću jedinstvene baze podataka; sistem generiše automatski veliki broj dokumenata, kao što su nalog za knjiženje u glavnoj knjizi, prijemni i otpremni dokumenti u skladištu i slično; svaki dokument može da se stornira bez obzira na stepen dalje obrade i lanca dokumenata koji su na osnovu njega generisani.
- **Otvorenost** - omogućava lako proširenje sistema i povezivanje sa drugim informacionim sistemima i Windows okruženjem.
- **Fleksibilnost** - mogućnost lakog prilagođavanja specifičnim potrebama svakog preduzeća na bazi velikog broja parametara koji se zadaju prilikom uvođenja sistema.
- **Modularnost** - pojedini moduli mogu da rade samostalno i kao deo integrisanog sistema.
- **Jednostavan i konzistentan korisnički interfejs** - omogućava brzu obuku korisnika i lak rad; fleksibilan sistem menija, grafički korisnički interfejs, i on-line context sensitive help.
- **Mogućnost obrade i čuvanja velike količine podataka** - obrada plata za preko 4.000 radnika.
- **Podrška velikog broja korisnika** - istovremeni rad više stotina interaktivnih korisnika.
- **Troslojna arhitektura** - korišćenjem savremenih internet tehnologija dobija se jednostavna administracija i mogućnost pristupa sistemu sa više lokacija.

6.6. DRUŠTVENA ODGOVORNOST

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

Aktivnosti na konstantnom unapređenju društveno odgovornog poslovanja rezultirale su svrstavanjem Tigra među pet kompanija koje su dobile sertifikat u okviru prvog nacionalnog **Programa certifikacije društveno odgovornih kompanija u Srbiji**. Proces sertifikacije je korak dalje u uređenju ove oblasti u kompaniji.

U okviru Programa, kompanija je, pored ostalog, usvojila **Smernice u oblasti filantropije i ostalih davanja** kojima dodatno definiše koncept društveno odgovornog poslovanja i prioritetne oblasti u kojima će ubuduće aktivnije učestvovati. Dokumentom su predviđeni kriterijumi na osnovu kojih se donosi odluka o pružanju podrške određenom projektu, ili inicijativi, dat je način odlučivanja, kao i to kako će se evidentirati pojedinačni zahtevi, pratiti njihova realizacija i obavljati merenje i evaluacija ostvarenih efekata. Precizirano je i izveštavanje o filantropskim aktivnostima i, generalno, društvenoj odgovornosti kompanije.

Kompanija je kao ključni princip svoje filantropske politike definisala da određeni projekti i akcije moraju doprinositi opštem napretku i boljitku većeg broja ljudi. Ključne oblasti filantropskih aktivnosti Tigra su podrška izgradnji inkluzivnog društva i jačanje ekološke svesti, što uključuje i projekte koji ukazuju na značaj reciklaže i upotrebe recikliranih proizvoda. U narednom periodu kompanija je jasno



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

izrazila opredeljenje za dalji razvoj volonterizma zaposlenih, uz davanje podrške razvoju znanja i talenata, unapređivanje pozitivne preduzetničke klime i podsticaj razvoja liderskih znanja i veština.

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

U okviru filantropskih aktivnosti kompanija je, u izuzetno teškoj 2012. godini, pored unutrašnjeg, sistemskog uređenja ove oblasti, bila usmerena uglavnom na projekte lokalne zajednice i uspostavljanje saradnje i partnerstava sa civilnim sektorom.

U saradnji sa NVO Stara planina i uz uključivanje drugih organizacija i institucija Tigar je pomogao otvaranje prve ekološke učionice na otvorenom, i donirao još jedno igralište od reciklata vrtiću Neven. Kompanija je partner NVO Stara planina u projektu **Igraj se Recikliraj Pamti**, koji je deo šireg programa Zelene liste, odnosno Zelene inicijative, a podržala je uređenje izvora « Bele vode » u okviru projekta *Urbani džepovi Beograda*.

U proizvodima Sportskog programa, tradicionalno su podržane Beogradske internacionalne igre studenata (BIG).

Tokom 2012. iniciran je i osmišljen TV serijal „Da žive sa nama, a ne pored nas“, na TV Pi kanal, podržan je projekat *Pomoć u kući*, NVO Pirog, koji podrazumeva rad patronažnih negovateljica sa decom sa smetnjama u razvoju, na terenu. U proizvodima su podržane akcije NVO SUN, Složno u nevolji i Kola srpskih sestara.

NAGRADE I PRIZNANJA

SERTIFIKAT NALED-a O DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU

Tigar a.d. je među pet kompanija koje su u 2013. godini dobile sertifikat u okviru prvog nacionalnog **Programa sertifikacije društveno odgovornih kompanija u Srbiji**. Proces sertifikacije pokrenuli su Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj (NALED) i Balkanski fond za razvoj lokalnih inicijativa (BCIF), kao korak dalje u oblasti unapređenja društveno odgovornog poslovanja korporativnog sektora. Osnovni cilj je postavljanje standarda korporativne odgovornosti u Srbiji, prepoznavanje i promovisanje primera najbolje prakse i podsticanje drugih kompanija na odgovorno poslovanje.

Kroz projekat sertifikacije kompanija je prezentovala da vodi računa o svom radnom, socijalnom i prirodnom okruženju, ostvarujući pozitivan uticaj kroz svoje poslovanje i ponašanje, što je dugoročno posmatrano u interesu privrednog ambijenta, lokalne i šire društvene zajednice, kao i u funkciji održivog razvoja.



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

6.7. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

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

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

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

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

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

Za izvršne direktore izabrani su:

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

Za generalnog direktora izabrana je Jelena Petković.

Odlukom Nadzornog odbora Društva od 28.11.2012. imenovana je Gorica Stanković za Izvršnog direktora za finansije, čime je postala član Izvršnog odbora, koji je u ostalom sastavu ostao nepromenjen.



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

7. NAJZNAČAJNIJI POSLOVI SA POVEZANIM LICIMA U 2012. GODINI

Poslovni sistem Tigar funkcioniše kao mešoviti holding koji čini matična kompanija, Tigar a.d. i 17 zavisnih društava, od kojih je 12 društava u 100% vlasništvu matične kompanije, dok su preostala u njenom većinskom vlasništvu. Matična kompanija, Tigar a.d, bavi se: a) holding poslovima - upravljanjem, finansiranjem i razvojem zavisnih društava u kojima ima 100% ili većinsko vlasništvo; b) trgovinskom delatnošću; c) proizvodnjom energenata i fluida (za proizvodna preduzeća). Zavisna preduzeća su grupisana u divizije, prema osnovnom tipu delatnosti kojom se bave: 1) proizvodna preduzeća, 2) komercijalna preduzeća i 3) uslužna preduzeća. Nijedno od zavisnih proizvodnih i uslužnih preduzeća u 100%-tnom vlasništvu matične kompanije nije u funkcionalnom smislu zaokruženo i celovito preduzeće. U određenom stepenu ili potpuno osnovne funkcije i funkcije podrške prenete su na matičnu kompaniju. Matična kompanija je funkcionalno organizovana i u njenom sastavu se nalaze i dva profitna centra (trgovina i energetika).

U toku 2012. ocena opravdanosti postojećeg nivoa diversifikacije poslovanja i predlog daljeg pravca razvoja u domenu delatnosti kojima se korporacija bavi izvršena je uzimajući u obzir kriterijume: I) kompatibilnost sporednih delatnosti sa osnovnim („core“) delatnostima, II) značaj sporednih delatnosti za poslovanje u domenu osnovnih („core“) delatnosti, III) profitabilnost zavisnih uslužnih preduzeća. Značaj koji sporedne delatnosti imaju za poslovanje u domenu „core“ delatnosti, ocenjen je uz sagledavanje sledećih parametara: a) značaj internog tržišta za obim poslovanja i prihoda matične kompanije i zavisnih preduzeća; b) novčani tok koji matična kompanija ostvaruje po osnovu vlasništva u zavisnim preduzećima i c) uticaj zavisnih preduzeća na angažovanje obrtnih sredstava kroz kratkoročno finansiranje.

Imajući u vidu postavljene kriterijume u narednom periodu, kroz detaljne analize treba sagledati potrebu i modalitet za eventualno smanjenje nivoa diversifikovanosti sistema.



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

8. ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ

Jedan od osnovnih razvojnih ciljeva je održanje postojeće fleksibilnosti i spremnosti da se odgovori na specifične zahteve kupaca. Troškovi istraživanja i razvoja proizvoda su redovna prateća komponenta off take proizvodnje. Značajne su mogućnosti kapitalizacije ovih troškova kroz razvoj i unapređenja proizvodnje i karakteristika proizvoda sopstvenog brenda.

Imajući u vidu značaj povećanja obima proizvodnje i realizacije za ukupan uspeh programa obučne, prioritet u razvojnim planovima dat je razvoju proizvoda za off take kupce, kako postojeće, tako i nove. I u 2012. intenzivno se radilo na razvoju sopstvenih brendova u delu vatrogasne i ostale zaštitne obučne, razvoju programa zaštitne, poljoprivredne i obučne za opšte namene u specijalnoj diping tehnologiji. Paralelno sa uvođenjem novih grupa proizvoda, uveden je veliki broj novih alternativnih materijala.

U Tehničkoj gumi nastavljeno je sa razvojem proizvoda, najvećim delom po konkretnim zahtevima kupaca. Nastavljene su i pripreme za uvođenje novih proizvoda na novonabavljenoj i rekonstruisanoj liniji za izradu dvokomponentnih i termoplastičnih profila, čime je stvorena industrijska osnova za realizaciju poslova velike vrednosti u izvozu i na domaćem tržištu u segmentu industrije, uključujući posebno auto-industriju i građevinarstvo. U programu hemijskih proizvoda razvojni procesi definisani su u skladu sa informacijama sa tržišta, kontaktima sa proizvođačima sirovina i važećom regulativom, gde su najvažnije REACH regulativa br. 2006/1907 iz 2007, direktiva 1999/13/EC iz 1999. i 2004/42/EC, od 21. aprila 2004, kao i regulativama u pripremi. Imajući u vidu navedene regulative i opšte trendove razvoja premaza i lepila, fabrika je u toku 2012. nastavila da razvija alternative za svoje najznačajnije proizvode.



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

9. PREDNOSTI I RIZICI

9.1. PREDNOSTI

Vodeći proizvođač proizvoda od gume u regionu

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

Komparativne prednosti lokacije

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

Brendovi

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



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04**Geografska diversifikacija prodaje**

januar-december 2012. (u hiljadama dinara)	Obuća	Tehnička guma	Hemijski proizvodi	Total	Procentualno učešće
Evropska unija	949,016	95,273	12,606	1,056,896	81%
Region Balkana	174,631	13,877	1,902	190,410	15%
Rusija i bivše sovjetske zemlje	0	6,370	4,548	10,919	1%
Sad i Kanada	4,460	0	0	4,460	0%
Ostale zemlje	11,742	5,808	18,275	35,824	3%
Total	1,139,849	121,328	37,331	1,298,509	100%
Zemlje zapadne Evrope, (u hiljadama dinara)	Obuća	Tehnička guma	Hemijski proizvodi	Total	Procentualno učešće
Finska	405,745	1,362		407,107	40%
Danska	195,619	5,738		201,357	20%
Italija	156,801	25,282		182,083	18%
Švedska	58,300	47,858		106,158	11%
Velika Britanija	49,911			49,911	5%
Francuska	38,164	4,980		43,144	4%
Irska	8,873			8,873	1%
Austrija		8,657		8,657	1%
Nemačka	1,558			1,558	0%
Švajcarska		683		683	0%
Španija	13			13	0%
Total	914,984	94,560	0	1,009,544	78%
Zemlje Istočne Evrope, (u hiljadama dinara)	Obuća	Tehnička guma	Hemijski proizvodi	Total	Procentualno učešće
Bosna i Hercegovina	106,579	801		107,379	45%
Makedonija	24,906	8,712	1,902	35,519	15%
Kosovo	22,406	874		23,280	10%
Crna Gora	16,364	3,328		19,691	8%
Slovenija	16,742			16,742	7%
Bugarska	3,705	1,363	6,629	11,696	5%
Poljska	2,626	33	5,978	8,637	4%
Grčka	5,197			5,197	2%
Hrvatska	4,377	163		4,540	2%
Češka	4,095			4,095	2%
Mađarska	1,637			1,637	1%
Litvanija	32			32	0%
Total	208,664	15,273	14,508	238,445	18%
Ostale zemlje, (u hiljadama dinara)	Obuća	Tehnička guma	Hemijski proizvodi	Total	Procentualno učešće
Južnoafrička republika	159		18,275	18,434	36%
Kina i Japan	11,264			11,264	22%
Rusija i bivše sovjetske zemlje		6,370	4,548	10,919	22%
Egipat		5,002		5,002	10%
Sad	4,460			4,460	9%
Ostale zemlje	319	123		442	1%
Total	16,202	11,495	22,823	50,520	4%



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

Kombinacija nižih cena iz okruženja i proizvodnje visokih performansi

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

Pored prihvatljivih troškova okruženja, u kojima kompanija posluje, u 2012. je veliki značaj imao i visokoobrazovani kadar kojim raspolaže, kako u delu tehnologija i industrijskih aktivnosti, tako i ostalim oblastima, što omogućava da zadrži i jača svoju poziciju na tržištu i ostane atraktivna za različite vrste strateškog partnerstva sa međunarodno prepoznatljivim kompanijama. Kompanija konstantno ulaže u stručno usavršavanje i obuku svojih zaposlenih, kojih ima blizu dve hiljade. U cilju povećanja proizvodne efikasnosti, kao i kapaciteta, kompanija je investirala i planira dalje da investira u nadgradnju svojih proizvodnih pogona. Tigrove fabrike poseduju sertifikate kvaliteta. Tigar je vlasnik više vrhunskih tehnologija, uključujući dipping tehnologiju za proizvodnju zaštitne i ostale gumene obuće, koja garantuje najviši kvalitet.

Prva nacionalna servisna mreža

Tigar je počeo da razvija svoju prodajnu mrežu početkom sedamdesetih. Kao rezultat svih prethodnih ulaganja Tigar je danas vlasnik najveće nacionalne servisne mreže za gume i prateće delove za automobile. Kompanija je 2004. godine započela proces kompletne rekonstrukcije i modernizacije prodajne mreže, kroz proces gašenja neprofitabilnih objekata i razvoj novih profitabilnih servisnih centara. U periodu pre modernizacije, kompanija je imala 80 prodajnih objekata. Prodajna mreža danas obuhvata 16 servisnih centara za prodaju guma i delova za automobile i pružanje usluga lakog servisa, 4 mobilne servisne jedinice i 25 prodajnih objekata, uključujući i lanac specijalizovanih prodavnica za prodaju obuće Bottega. Kompanija koristi prodajnu mrežu za prodaju svojih proizvoda, ali i roba drugih proizvođača, poštujući princip multiproduct - multibrend strategije.

Dugogodišnje iskustvo u saradnji sa međunarodnim strateškim partnerima

Tigar više od 30 godina ima partnerski odnos sa američkim Goodrichem. Nakon preuzimanja Goodricha od strane Michelin, Michelin je u periodu početka devedestih do 2010. godine, skoro dvadeset godina, bio strateški partner Tigra u programu guma. S obzirom na to da je evropski lider u programu obuće, ne postoje uslovi za strateško partnerstvo u ovom programu, gde je realno moguće da Tigar, kroz akvizicije stekne vlasništvo nad nekim od preostalih evropskih proizvođača, ili da samostalno, odnosno sa drugim partnerima organizuje proizvodnju van granica Srbije. U delu tehničke gume postoje mogućnosti za strateška partnerstva.

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



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04**9.2. RIZICI**

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

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

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

Tržišni i rizik vezan za industriju

Marketing strategija Tigra je definisana u okvirima mogućnosti i pretnji tržišnog i poslovnog okruženja i u skladu je sa osnovnim konkurentskim prednostima Tigra u proizvodnji gumene obuće. Njeni osnovni elementi su: 1) diferenciranje proizvodnje zasnovano na visokom nivou kvaliteta proizvodnje i proizvoda, kontinuiranom razvoju proizvoda i programa i visokokvalitetnoj usluzi razvoja proizvoda za potrebe off take proizvodnje; 2) off take proizvodnja, kao osnovni vid ekspanzije tržišta; 3) razvoj i profilisanje sopstvenog brenda.

Segment tehničke gume bazira na sledećim elementima: 1) strategija brenda (kupljeni Bilgutex brend i Tigar brend), 2) kontinuirani razvoj novih materijala i proizvoda i 3) diferenciranje po osnovu kvaliteta proizvoda i mogućnosti prilagođavanja specifičnim potrebama kupaca.

Proizvodno-tržišni pristup Tigar Hemijskih proizvoda zasnovan je na diferencijaciji u odnosu na konkurenciju, razvojem sopstvenih zaštićenih proizvoda i obezbeđenju stabilnog kvaliteta proizvoda potvrđenog odgovarajućim atestima.

U delu pružanja usluga - prodaja guma i turističke aktivnosti, prate se mogućnosti daljeg razvoja ovih aktivnosti, imajući u vidu da spadaju u grupu non-core biznisa u okviru sistema.

Rizik vezan za korišćenje kapaciteta

Kapaciteti fabrike obuće dovoljni su za ostvarenje planiranog rasta. Potrebna ulaganja svode se na određene rekonstrukcije opreme, u cilju podizanja produktivnosti i kvaliteta, kao i na izradu alata i kalupa potrebnih za nove modele obuće. U programu Tehničke gume, predstoji montaža dve linije za proizvodnju EPDM i termoplastičnih profila. Kapaciteti fabrike za proizvodnju gotovih proizvoda od gumenog reciklata dovoljni su za višestruko veći obim proizvodnje od planiranog. Planirana su ulaganja u kapacitete za proizvodnju polufabrikata, u slučaju da Tigar Tyres neće moći da pruži uslugu umešavanja crnih smesa, zbog rasta sopstvene proizvodnje. Novi kapaciteti bi se gradili na lokaciji Tigar 3 i obuhvatili bi proizvodnju belih, obojenih i crnih smesa, u količinama koje su dovoljne za proizvodnju fabrika, pod pretpostavkom punog korišćenja, kao i za eksternu prodaju. Što se programa Hemijskih proizvoda tiče, ulaganja u rekonstrukciju i modernizaciju zavisice od odluke o strukturi programa i fizičkom obimu proizvodnje, nakon preseljenja na lokaciju Tigar 3.



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04

S jedne strane, visoka raspoloživost kapacitetima i stabilna baza kupaca pružaju sigurnost sistemu. S druge strane, česta nemogućnost blagovremenog obezbeđenja obrtnog kapitala za pokretanje veće proizvodnje i ujedno prevelika zavisnost od postojećih kupaca, razmatraju se i s aspekta rizika. Time bi postojala opasnost od nedovoljnog iskorišćenja kapaciteta i viših troškova po jedinici proizvoda, što bi dodatno poskupelo proizvode. Nasuprot tome, veća proizvodnja u skladu sa raspoloživim kapacitetima kompanije omogućila bi korišćenje efekata ekonomije obima, obezbedila bolju upošljenost i veću tržišnu konkurentnost.

Valutni i rizik vezan za inflaciju

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

Kao izvozno orijentisanoj kompaniji, Tigru ne odgovara inflacija uz relativno nisku stabilnu vrednost kursa.

S druge strane, kompaniji odgovara niži kurs sa aspekta kursnih razlika na pozajmljena sredstva.

Kreditni rizik i troškovi pozajmljenog kapitala

U 2012. godini Tigar je poboljšao ročnu strukturu izvora sredstava, kroz jednu tranšu EIB kredita, subvencionirani kredit za izvoz obezbeđen preko HYPO Banke i kredit Fonda za razvoj. Činjenica je da su i pored toga ročnost, obim i uslovi zaduživanja – ključna oblast u politici rizika. Pravi efekat finansijskog restrukturiranja očekuje se kroz proces ukupne finansijske konsolidacije, koja treba da rezultira upravo boljom strukturom i uslovima kreditnih izvora, bez novog zaduživanja.

Rizik vezan za vlasničku i korporativnu strukturu

U toku 2012. godine nije bilo značajnih promena u vlasničkoj strukturi, a nije došlo ni do značajne koncentracije vlasništva koja bi mogla uticati na poslovanje i razvojnu politiku. Trenutno stanje ne ukazuje da bi kompanija u skorijem periodu mogla da se suoči sa takvom vrstom rizika.

Nakon poslednjih izmena zakona, država nema vremensko ograničenje za prodaju akcija. Prodaja državnih akcija treba da usledi nakon završetka kompletnog procesa konsolidacije i pune stabilizacije programa unutar sistema. U ovom trenutku ne postoje naznake da bi ovaj proces mogao da počne u toku 2013. godine.

Reputacioni rizik

Niz aktivnosti u kompaniji i postupaka u vezi sa kompanijom inicirao je da se u narednom periodu sa mnogo većom pažnjom prati nivo reputacionog rizika.



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04


10. NAJVAŽNIJI POSLOVNI DOGAĐAJI KOJI SU NASTUPILI NAKON PROTEKA POSLOVNE 2012. GODINE

Nakon završetka poslovne 2012. godine, došlo je do promene u sastavu Izvršnog odbora direktora i generalnog direktora, tako da je od 19. marta 2013. godine za novog generalnog direktora od strane Nadzornog odbora imenovan Nebojša Đenadić. S obzirom na regulativu, Nebojša Đenadić je prvo imenovan na mesto Izvršnog direktora za korporativno upravljanje i razvoj poslovnog sistema, a zatim za generalnog direktora. Na dan 22. mart 2013. godine isticao je zakonski rok od 30 dana u kome je prethodni generalni direktor, nakon podnošenja ostavke, imao obavezu da obavlja poslove generalnog direktora koji ne trpe odlaganje.

Vlada Republike Srbije usvojila je 23.03.2013. zaključak da se Fondu za razvoj odobri garancija, u vrednosti od 20 miliona evra (15 miliona za refinansiranje i 5 miliona za trajni obrtni kapital) za kredite koje će koristiti Tigar ad. Dostavljene su ponude 6 banaka, na ukupan iznos od 20,8 miliona evra. Nakon izdavanja garancije uslediće proces pregovaranja sa bankama o odobrenju tih sredstava, s tim što će u proces biti uključeni i vlasnici obveznica i DEG kao najveći poverilac.

U skladu sa primedbama revizora i Odlukom Nadzornog odbora, finansijski izveštaj za 2012. godinu (pojedinačni i konsolidovani) biće korigovani.


**GENERALNI DIREKTOR
TIGAR AD**
 Nebojša Đenadić


**PREDSEDAVAJUĆA
NADZORNOG ODBORA TIGAR AD**
 Gordana Lazarević



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

Oznaka dokumenta

IZ.P. 12/04**IZJAVA**

Uzimajući u obzir mišljenje revizora, te uz ograničenja koja proizilaze iz datog mišljenja, a u skladu sa članom 50. tačka 3. Zakona o tržištu kapitala, kao lica odgovorna za sastavljanje godišnjih izveštaja izjavljujemo da su po našim najboljim saznanjima godišnji izveštaji sastavljeni uz primenu odgovarajućih međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja i da sadrže istinite i objektivne podatke o imovini, obavezama, finansijskom položaju i poslovanju, dobitima i gubicima, tokovima gotovine i promenama na kapitalu javnog društva, uključujući i zavisna društva čiji su rezultati uključeni u konsolidovane izveštaje.

Lica potpisnici ovog Izveštaja o poslovanju nisu bila u toku 2012. godine na pozicijama na kojima se trenutno nalaze kao potpisnici Izveštaja.

Nadzorni odbor društva razmatrao je i usvojio Godišnji izveštaj o poslovanju sa finansijskim izveštajem na svojoj sednici održanoj 29. aprila 2013. godine. Skupština akcionara kao organ nadležan za usvajanje godišnjih izveštaja razmatraće i donosiće odluke o usvajanju finansijskih izveštaja na svojoj redovnoj godišnjoj skupštini zakazanoj za 14. jun 2013. godine. Nakon sednice Skupštine akcionara u zakonom propisanom roku Društvo će u celosti objaviti odluku o usvajanju godišnjih izveštaja i to izveštaja za matično preduzeće Tigar a.d. i konsolidovanog izveštaja, kao i Odluku o raspodeli po osnovu usvojenog finansijskog izveštaja.

**GENERALNI DIREKTOR
TIGAR AD**
Nebojša Đenadić

**PREDSEDAVAJUĆA
NADZORNOG ODBORA TIGAR AD**
Gordana Lazarević