

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR – DECEMBAR 2010.

Distribuciona lista:

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

Ključne reči: TIGAR, IZVEŠTAJ, POSLOVANJE, 2010		Oznaka dokumenta
		IZ.P.10/04
Datum: 30.03.2011.	Autor: Jelena Petković	Odobrio: Dragan Nikolić



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

SADRŽAJ

OCENA POSLOVANJA U 2010. GODINI.....	4
1. UVOD.....	6
1.1. OPŠTI PODACI.....	6
1.2. ORGANIZACIONA STRUKTURA.....	6
1.3. NAJZNAČAJNIJE REALIZOVANE POSLOVNE AKTIVNOSTI U PERIODU I-XII 2010.....	7
2. PREDNOSTI I RIZICI	10
2.1. PREDNOSTI	10
2.2. RIZICI.....	13
3. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA I OSTVARENA PROIZVODNJA.....	16
3.1. STRUKTURA PROIZVODNOG I PRODAJNOG PROGRAMA	16
3.2. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA U 2010. GODINI.....	20
3.3. OSTVARENA PROIZVODNJA	24
4. OSTVARENI FINANSIJSKI POKAZATELJI ZA 2010.	25
4.1. KLJUČNI POKAZATELJI ZA MATIČNO PREDUZEĆE TIGAR AD	25
4.2. KLJUČNI POKAZATELJI NA KONSOLIDOVANOM NIVOU.....	25
4.3. TIGAR AD MATIČNO PREDUZEĆE.....	27
4.4. KONSOLIDOVANI FINANSIJSKI REZULTAT	28
4.5. KLJUČNI FINANSIJSKI REZULTATI ZAVISNIH PREDUZEĆA.....	30
4.6. TIGAR TRADE – SRBIJA	31
4.7. TIGAR OBUĆA	32
4.8. TIGAR TEHNIČKA GUMA	32



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

4.9. TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI	32
4.10. TIGAR EUROPE UK	32
4.11. TIGAR AMERICAS - USA.....	32
4.12. TIGAR MONTENEGRO – CRNA GORA.....	32
4.13. TIGAR TRADE – REPUBLIKA SRPSKA.....	32
4.14. TIGAR PARTNER – MAKEDONIJA	32
4.15. TIGAR POSLOVNI SERVIS.....	32
4.16. TIGAR INCON.....	32
4.17. SLOBODNA ZONA PIROT	32
4.18. OSTALA USLUŽNA PREDUZEĆA – ZBIRNO	32
5. ODRŽIVI RAZVOJ	32
5.1. ZAPOSLENI.....	32
5.2. SISTEM KVALITETA	32
5.3. ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE	32
5.4. INTELEKTUALNA SVOJINA.....	32
5.5. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE.....	32
5.6. DRUŠTVENA ODGOVORNOST	32
5.7. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE	32
6. UPRAVLJANJE	32
7. RASPOLAGANJE NEKRETNINAMA I PRAVNA ZAŠTITA	32
7.1. NEKRETNINE	32
7.2. SUDSKI SPOROVI.....	32
8. POLOŽAJ NA TRŽIŠTU KAPITALA, DIVIDENDNA POLITIKA	32



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

OCENA POSLOVANJA U 2010. GODINI

U 2010. godini rast inostrane tražnje pokazatelj je postepenog izlaska iz krize pre svega razvijenih zemalja. Negativna kretanja u realnom sektoru i na finansijskim tržištima Srbije su nastavljena. Registrovan je pad domaće tražnje. Kreditna aktivnost banaka bila je prisutna, ali uz duge i složene procedure odobravanja kredita. Nacionalna valuta imala je trend slabljenja u toku godine, dok je inflacija bila značajno veća od planirane, što je sve nepovoljno uticalo na poslovanje.

Nakon potpunog izlaska iz programa guma u 2009. godini, Tigar je u 2010. godini bio orijentisan na razvoj proizvoda i tržišta u programu obuće, tržišno repositioniranje programa tehničke gume, nakon puštanja u rad novih industrijskih pogona na lokaciji Tigar III A i razvoj tržišta za program gotovih proizvoda od reciklirane gume. Tokom godine rađena je studija za program hemijskih proizvoda sa ciljem određivanja strukture i obima proizvodnje, u postupku preseljenja ovog programa.

U martu 2010, nakon akvizicije danske firme Bilgutex, puštena je u rad fabrika za proizvodnju gotovih proizvoda od reciklirane gume. Proces fizičke implementacije programa tehničke gume za industrijski program nije završen zbog nedostatka investicionih sredstava. Investicione aktivnosti, pre svega u vezi sa linijom za profile i cevi, odloženi su za 2011. godinu. Investicija u fabriku za proizvodnju gumenog reciklata, preradom starih guma, odložena je za 2011. zbog nemogućnosti da se zatvori finansijska konstrukcija. Politika u delu investicija tokom 2010. godine bila je da se ne pokreće nijedan investicioni program za koji nije obezbeđena adekvatna dugoročna konstrukcija finansiranja. U skladu sa investicionom politikom, najveći deo investicionih sredstava potrošen je na fabriku za proizvodnju gotovih proizvoda od gumenog reciklata i izradu alata i kalupa za nove proizvode. Investicione aktivnosti na modernizaciji prodajne mreže realizovane su najvećim delom prema planu, u zavisnosti od mogućnosti obezbeđenja adekvatnih lokacija za prodajne objekte.

U 2010. godini kompanija je imala velika ulaganja u razvoj više od sto novih grupa proizvoda za poznate kupce i poznata tržišta, po kom osnovu je imala trošak od oko 2,5 miliona evra, koji treba da se nadoknadi u narednim godinama kroz uvećanu prodaju. Na osnovu ugovora i potvrđenih količina od strane kupaca, moguć je dvostruki rast prodaje na konsolidovanom nivou u 2011. godini.

Matična kompanija Tigar a.d. ostvarila je ukupan poslovni prihod od 651 milion dinara, poslovni rezultat od 48 miliona dinara, profit pre oporezivanja od 78 miliona dinara i neto profit od 54 miliona dinara. Matična kompanija imala je smanjenje finansijskih prihoda u 2010. godini, jer nije knjižila dividende dela zavisnih preduzeća, a u odnosu na 2009. godinu, zbog završetka transakcije sa Michelinom, imala je manje ostale prihode za 450 miliona, što je uslovalo manji neto profit.

Na konsolidovanom nivou, prema preliminarnim konsolidovanim rezultatima /rok za izradu konsolidovanog izveštaja je 30. april 2011. godine / ostvaren je ukupan prihod od 5,2 milijarde dinara, prihod od prodaje od 4,3 milijarde i pozitivan poslovni rezultat od 271 miliona. Prihod od prodaje uvećan je za 28%, ili za okvirno 10 miliona evra. Najveći rast od 67 % ostvaren je u izvozu, tako da je u toku 2010. godine Tigar stekao status pretežnog izvoznika. Zbog značajno nižih finansijskih i ostalih prihoda u 2010. u odnosu na 2009. od 259 miliona dinara, na kraju godine ostvaren je bruto gubitak od oko 23 miliona dinara. Na konsolidovanom nivou vrednost ukupne imovine iznosi 8.2 mili jarde dinara, od čega je fiksna imovina 4.7 milijarde dinara a obrtna imovina 3.5 milijarde dinara.. Vrednost ukupnog kapitala na konsolidovanom nivou iznosi 3.4 milijarde dinara.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

Globalna ocena poslovanja u 2010. godini jeste da je došlo do rasta tražnje na inostranom tržištu, za razliku od domaćeg, gde je tražnja stagnirala. Rast prodaje od skoro jedne trećine, u odnosu na prethodnu godinu pokazuje da kompanija ima stabilnu i perspektivnu tržišnu poziciju. Kompanija je, nakon ulaganja od 30 miliona evra u poslednje tri godine u infrastrukturne investicije i međunarodne akvizicije, u 2010. godini u razvoj proizvoda uložila oko 2,5 miliona evra da bi stvorila osnove za dalji intenzivni rast prodaje u narednoj godini. Najveći očekivani rast prodaje je na tržištu EU, gde se u programu obučne, na osnovu ugovorene prodaje, očekuje rast od 12 miliona evra.

Iako kompanija nije u potpunosti ostvarila planske ciljeve, poslovanje se odvija prema predviđenom planu koji podrazumeva da nakon perioda investiranja u zgrade i opremu, dolazi period investiranja u razvoj proizvoda i tržišta, a nakon toga i period pune komercijalizacije i rasta proizvoda, po osnovu rasta prodaje i proizvodnje, uz zadržavanje nivoa fiksnih troškova. U oblasti industrije prosečan period koji je potreban da bi se od projektovanja novih kapaciteta dostigla puna komercijalizacija je dve do četiri godine, s tim što ne treba izgubiti iz vida da se ceo proces odvijao u uslovima globalne svetske ekonomske krize.

Predsednik UO Tigar a.d.

Dragan Nikolić



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04**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: 31/12/2010 4,753

Vrednost imovine: 31/12/2010 (000 din) 4,278,197

Sedište: Nikole Pašića 213, 18300 Pirot

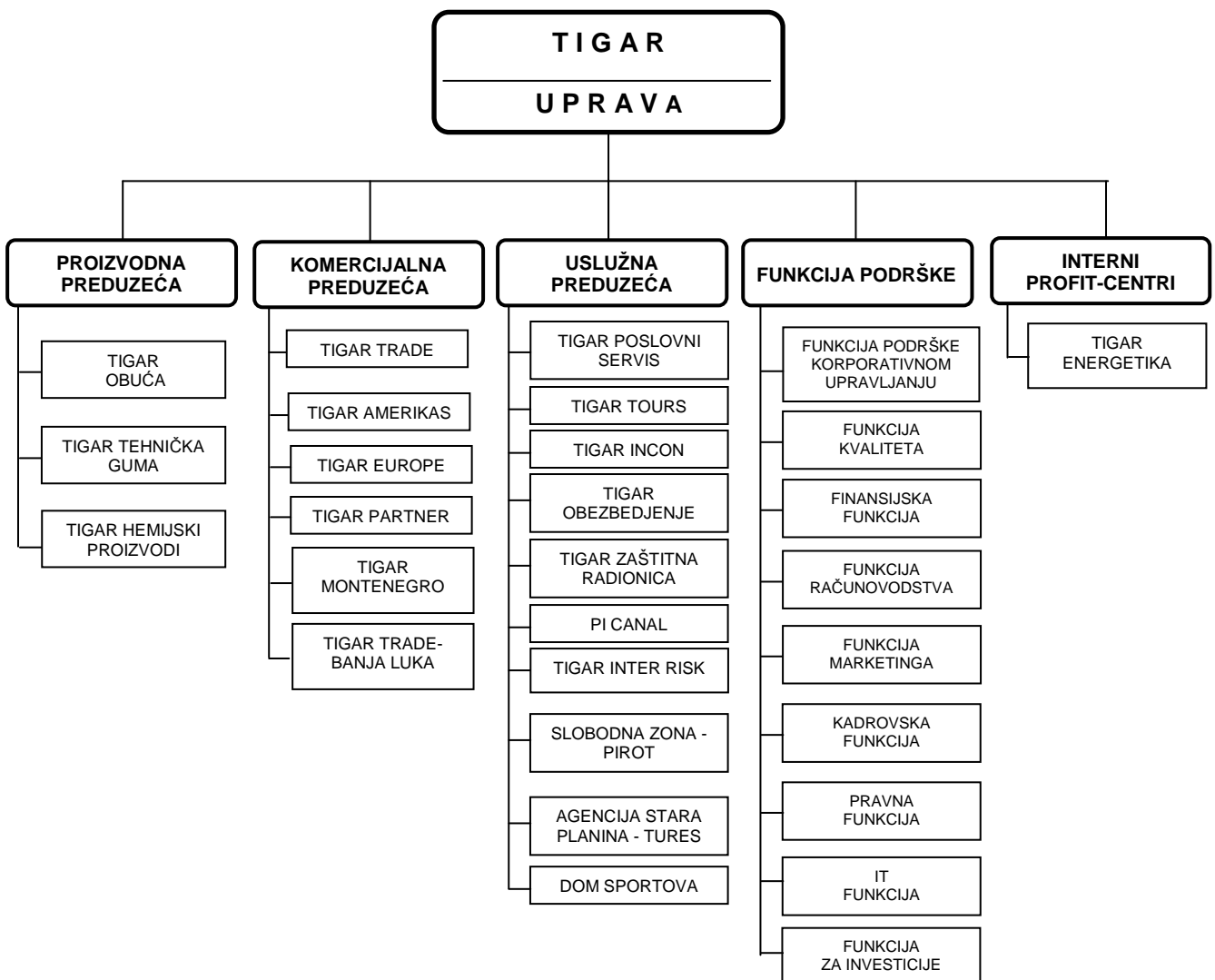
PIB: 100358298

Broj rešenja: RegistarSKI uložak br 1-1087

Broj zaposlenih: 31/12/2010 2,252

Ukupan kapital: 31/12/2010 (000 din) 2,827,796

Kapitalizacija: 31/12/2010 (000 din) 1,202,922

1.2. ORGANIZACIONA STRUKTURA



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

1.3. NAJZNAČAJNIJE REALIZOVANE POSLOVNE AKTIVNOSTI U PERIODU I-XII 2010.

Marta 2010. godine puštena je u rad fabrika za proizvodnju gotovih proizvoda od gumenog reciklata.

Na kraju marta isporučena je prva količina proizvoda od reciklirane gume kupcu iz Švedske.

Na sajmu u Diseldorfu marta 2010. prvi put je međunarodnom tržištu predstavljena kolekcija modne obuće Maniera.

U junu je podneta prva aplikacija Tigra za donatorska sredstva EU.

U junu je održana redovna godišnja Skupština akcionara.

U julu je počela potpuno nova proizvodnja za četiri velika kupca, koji su u periodu avgust - decembar kupili proizvode u vrednosti od 2 miliona evra, a za 2011. potvrdili kupovine vredne 7,8 miliona evra.

U avgustu je realizovana prva, a u oktobru druga emisija dugoročnih obveznica.

Tržištu Australije, na sajmu u Pertu, prvi put je prezentovan Tigrov proizvodni program, namenjen rudarstvu i industriji, u organizaciji Tigar Americas.

U septembru, domaćem tržištu predstavljeni su novi modeli kolekcije „Maniera“ na modnoj reviji organizovanoj sa jednom od najpoznatijih srpskih kreatora, Draganom Ognjenović. Nova kolekcija predstavljena je ino tržištu na jesenjem sajmu u Diseldorfu.

U toku godine puštena su u rad tri nova servisna objekta, uz stalan proces proširenja obima usluga, kroz ulaganja u novu opremu u postojećim servisima. U avgustu je otvoren nov prodajni objekat iz lanca Bottega u Beogradu, a počela je i prodaja proizvoda preko 'prodajnih ostrva' u TC Delta City i Ušće.

U 2010. interni timovi radili su na mnogo velikih projekata, od kojih su najveći bili vezani za zatvorenu dokapitalizaciju, emisiju obveznica, prodaju dela nepokretnosti, projekat reciklaže i projekat kolekcije starih guma.

Tokom godine završen je projekat restrukturiranja poslovanja Hotela StarA i započet projekat kolekcije starih guma sa organizacijom TAM BAS, koja je deo EBRD.

U decembru je proslavljena je 75-godišnjica postojanja Tigra.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

Realizacija investicionih planova

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

Najveće ulaganje u 2010. bilo je u fabriku za proizvodnju gotovih proizvoda od reciklirane gume. Na nivou holdinga, najveći deo sredstava utrošen je na sređivanje dela lokacije Tigar III, koji je kupljen decembra 2010. Ulaganja u vezi sa projektom reciklaže i sistemom za kolekciju starih guma, odložena su zbog nemogućnosti da se zatvori konstrukcija finansiranja. Investicije u nove kalupe, za nove kupce, najvećim delom finansirali su sami kupci. U fabrici TTG završna ulaganja u liniju za termoplastične profile i završnu dogradnju linije za EPDM profile planirana su za četvrti kvartal, kod proizvođača opreme u Španiji. Montaža linija u samoj fabrici planirana je za 2011. da ne bi došlo do poremećaja u proizvodnji, do kraja godine. Tigar Trade je u ovom periodu otvorio nove prodajno – servisne objekte u Kruševcu, Čačku i Beogradu, puštena je u rad nova prodavnica iz lanca 'Bottega' u Beogradu i uređena su dva 'prodajna ostrva' u tržnim centrima 'Delta City' i 'Ušće'. U cilju povećanja obima usluga „lakog servisa“ kupljena je dodatna oprema za postojeće servise i investirano je u sređivanje magacinskog prostora.

Politika investiranja nije predviđala veće investicije u delu uslužnih programa.

U skladu sa politikom investiranja nisu prekidane aktivnosti na restrukturiranju osnovnog programa tehničke gume, kompletiranju industrijskog prostora na lokaciji Tigar III i razvoju maloprodajne mreže u zemlji, dok su sve ostale aktivnosti odložene za narednu godinu.

U toku 2010. godine izvršena su sledeća ulaganja u infrastrukturne investicije:

u hiljadama RSD	Nabavka osnovnih sredstava i nematerijalnih ulaganja I-XII 2010
Tigar Tehnička guma	130,230
Tigar Hemijski proizvodi	16,948
Tigar Obuća	257,624
Tigar Trade	83,848
Uslužne delatnosti	49,526
Tigar a.d.	93,213
Ukupno	631,389

Ulaganja u istraživanje i razvoj

Imajući u vidu značaj povećanja obima proizvodnje i realizacije za ukupan uspeh programa obuće, prioritet u razvojnim planovima dat je razvoju proizvoda za OFF TAKE kupce, kako postojeće, tako i nove. U drugoj polovini 2010. intenzivno se radilo na razvoju sopstvenih brendova u delu vatrogasne i ostale zaštitne obuće, razvoju programa zaštitne, poljoprivredne i obuće za opšte namene u specijalnoj dipping tehnologiji. U delu programa sportske obuće, razvijen je novi brend Cachia, novi modeli iz kolekcije Maniera Sport kao i dečjeg programa. Paralelno sa uvođenjem više od sto novih grupa proizvoda, uveden je veliki broj novih alternativnih materijala.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

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, gde spada i potencijalna visokoserijska proizvodnja za Fiatove potrebe, ali i za druge svetske proizvođače. Navedeni potencijalni poslovi nisu uneti u planove prodaje i proizvodnje za naredni planski period, jer konkretni aranžmani nisu zaključeni do momenta izrade plana. U zavisnosti od dinamike zaključenja poslova, oni će biti uključivani u posebne progres planove. Kupovinom brendova iz grupe Bilgutex, stvoreni su uslovi za proizvodnju sledećih grupa proizvoda od gumenog granulata: Bilgusafe – ploče za dečija igrališta, Bilgusand – peščanici, Bilgusign bases – postolja za znakove, Bilgubollards – stubići, Bilgulane – gumena mata, Bilguwell goods - proizvodi ostale namene. Ovi proizvodi sertifikovani su u skladu sa zahtevima EU, čime je stvorena solidna baza za dalji razvoj i na osnovu zahteva kupaca, ali i na osnovu sopstvenih sagledavanja zahteva tržišta.

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

Ljudski resursi

U 2010. godini povećan je ukupan broj zaposlenih i to najvećim delom u fabrici obuće, kroz prijem zaposlenih na određeno vreme. Broj zaposlenih je povećan pre svega zbog uvećanih zahteva za proizvodnju od jula 2010. godine i uvođenja u redovnu proizvodnju velikog broja novih proizvoda. Tigar Tehnička guma, iako je pustila u rad i fabriku za proizvodnju gotovih proizvoda od reciklata, smanjila je broj zaposlenih, kao i Tigar Trade, dok je fabrika HP zadržala broj zaposlenih na istom nivou. U 2010. godini nastavljani su intenzivni programi eksterne i interne obuke, tako da je ukupan broj obuka bio veći od broja zaposlenih. Nastavljeno je sa stipendiranjem budućih kadrova i stipendije prima 55 studenata.

Politika finansiranja

Ukupna zaduženost kompanije na kraju 2010. godine iznosi 30 miliona evra od čega je 16 miliona kratkoročnih i 14 miliona evra dugoročnih obaveza. Dugoročne obaveze dospevaju u period do 2016. godine. U 2010. godini ukupna zaduženost povećana je za 3,5 miliona evra. Na dugoročnim depozitima banaka kompanija je imala na kraju godine 2 miliona evra. Racio zaduženosti prema preliminarnom konsolidovanom rezultatu iznosi 0.57. U toku 2010. godine kompanija je vratila 17 miliona evra kroz proces refinansiranja. U delu dugoročnih obaveza od 14 miliona najveći iznosi su dugoročni kredit DEG-a od 7 miliona evra, koji se otplaćuje od druge polovine 2012. u roku od 3 godine, HYPO Banke od 3,4 milion, čija otplata počinje 2011. godine na rok od 4 godine, kredit za obaveze prema Pariskom klubu od 1,8 miliona evra, koji se otplaćuje do 2014. kao i dugoročne obveznice u iznosu od 2,3 miliona, koje se sukcesivno otplaćuju u naredne 4 godine. U delu politike prema bankama kompanija je imala politiku da pravi balans između kratkoročnih kredita sa subvencionisanim kamatnim stopama i dugoročnih kredita, pod komercijalnim uslovima sa dužim rokovima plaćanja.



IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

2. PREDNOSTI I RIZICI

2.1. PREDNOSTI

Vodeći proizvođač proizvoda od gume u regionu

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

Geografska diversifikacija prodaje

Zadržavajući svoju lidersku poziciju na domaćem tržištu Tigar je u 2010. godini 54 % proizvoda svojih fabrika prodao u inostranstvu. Tržište Zapadne Evrope ima dominantnu ulogu i učestvuje sa oko 78% u ukupnom izvozu. U okviru zemalja EU najveći izvoz je realizovan u Italiju 36 %, zatim Finsku 28% i UK 12 %. Kompanija je izvozila u zemlje jugoistočne Evrope, gde spadaju bivše jugoslovenske republike, dok izvoz u Bugarsku, Tursku i Grčku u 2010. iznosi oko 17 % ukupnog izvoza. Nakon ukidanja embarga kompanija je obnovila svoje komercijalne veze sa tržištem SAD i Kanade, koje je nekad bilo glavno izvozno tržište. Izvoz u Kanadu, koji je prvi put realizovan 2006. godine, bio je prvi korak u vraćanju Tigra na ovo tržište.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

2010, u hiljadama dinara	Obuća	Tehnička guma	Hemijski proizvodi	Total	Procentualno učešće
EU	1,046,939	40,144	12,202	1,099,285	80%
SAD & Kanada	25,266	30	0	25,296	2%
Rusije i bivše sovjetske republike	0	6,506	0	6,506	0%
Region Balkana	170,780	13,999	1,218	185,997	14%
Ostale zemlje	4,152	9,703	35,013	48,868	4%
Total	1,247,137	70,382	48,433	1,365,953	100%

Zemlje zapadne Evrope	Obuća	Tehnička guma	Hemijski proizvodi	Total	Procentualno učešće
Danska	79,004	5,478	0	84,482	8%
Finska	299,352	0	0	299,352	28%
Francuska	73,150	7,501	0	80,651	8%
Italija	383,504	120	0	383,624	36%
Litvanija	0	0	0	0	0%
Malta	0	109	0	109	0%
Nemačka	6,046	564	0	6,610	1%
Norveška	2,372	3,454	0	5,826	1%
Španija	0	0	0	0	0%
Švedska	47,099	24,075	0	71,174	7%
Velika Britanija	124,619	0	0	124,619	12%
Belgija	5,717	0	0	5,717	1%
Total	1,020,862	41,301	0	1,062,164	78%

Zemlje istočne Evrope	Obuća	Tehnička guma	Hemijski proizvodi	Total	Procentualno učešće
Bosna i Hercegovina	104,449	1,943	295	106,687	47%
Bugarska	2,580	695	2,793	6,067	3%
Grčka	6,481	1,602	6,245	14,328	6%
Hrvatska	5,989	3,278	0	9,267	4%
Kosovo	17,729	5,153	0	22,882	10%
Makedonija	22,184	1,250	923	24,358	11%
Crna Gora	20,429	2,375	0	22,804	10%
Slovenija	17,563	0	0	17,563	8%
Madjarska	1,824	0	0	1,824	1%
Poljska	0	0	3,165	3,165	1%
Total	199,229	16,296	13,420	228,945	17%

Ostale zemlje	Obuća	Tehnička guma	Hemijski proizvodi	Total	Procentualno učešće
Japan	1,379	0	0	1,379	2%
Egipat	0	6,249	0	6,249	8%
Rusija i Belorusija	0	6,506	0	6,506	9%
Usd i Kanada	25,266	30	0	25,296	34%
Afrika	401	0	35,013	35,414	47%
Total	27,046	12,785	35,013	74,844	5%



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

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

Pored prihvatljivih troškova okruženja, u kojima kompanija posluje, veliki je značaj visoko obrazovanog kadra kojim raspolaže, kako u delu tehnologija i industrijskih aktivnosti, tako i ostalim oblastima, što omogućava da se 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 preko dve hiljade. U cilju povećanja proizvodne efikasnosti, kao i kapaciteta, kompanija je investirala i planira dalje da investira u nadgradnju svojih proizvodnih pogona. Tigrove fabrike poseduju sertifikate kvaliteta. Tigar je vlasnik više vrhunskih tehnologija, uključujući dipping tehnologiju za proizvodnju zaštitne i ostale gumene obuće, koja garantuje najviši kvalitet.

Vodeća nacionalna servisna mreža

Tigar je počeo da razvija svoju prodajnu mrežu početkom sedamdesetih. Kao rezultat svih prethodnih ulaganja Tigar je danas vlasnik najveće nacionalne servisne mreže za gume i prateće delove za automobile. 2004. godine Kompanija je 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 24 servisna centra za prodaju guma i delova za automobile i pružanje usluga lakog servisa, 4 mobilne servisne jedinice i 23 prodajna objekta, uključujući i lanac specijalizovanih prodavnica za prodaju obuće Bottega. Kompanija koristi prodajnu mrežu za prodaju svojih proizvoda, ali i roba drugih proizvođača, poštujući princip multiproduct - multibrend strategije.

Dugogodišnje iskustvo u saradnji sa međunarodnim strateškim partnerima

Tigar više od 30 godina ima partnerski odnos sa američkim Goodrichem. Nakon preuzimanja Goodricha od strane Michelina, Michelin je u periodu početka devedestih do 2010. godine, znači skoro dvadeset godina bio strateški partner Tigra u programu guma. S obzirom na to da je evropski lider u programu obuće, ne postoje uslovi za strateško partnerstvo u ovom programu, gde je realno moguće da Tigar, kroz akvizicije stekne vlasništvo nad nekim od preostalih evropskih proizvođača, ili da samostalno, odnosno sa drugim partnerima organizuje proizvodnju van granica Srbije. U delu tehničke gume postoje mogućnosti za strateška partnerstva, gde je najizvesnije partnerstvo u delu proizvodnje gumenih delova za automobile sa španskom firmom Kaufil, koja je vodeći evropski proizvođač u ovoj oblasti. Strateška partnerstva moguća su i kod novih ekoloških projekata, posebno ukoliko je to osnovna delatnost potencijalnih partnera.

Od 2001. godine Tigar je zaključio više značajnih aranžmana sa međunarodnim finansijskim organizacijama. Prvi aranžman za obrtni kapital zaključen je sa EBRD 2001. godine, 2002. godine IFC je odobrio investicioni kredit zajedničkoj firmi sa Michelinom, Tigar MH, gde je bio i vlasnički prisutan sa 10% kapitala, sve do 2006. godine. 2008. godine, kroz aranžman sa DEG-om stvoreni



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

su uslovi da fabrika obuće postane evropski proizvođač broj jedan, u roku od dve godine, od puštanja u rad nove fabrike.

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

2.2. RIZICI

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

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

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

Valutni rizik

Zvanični finansijski izveštaji izraženi su 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 – eur.

U 2010. godini vrednost dinara u odnosu na evro značajno je pala, što je, s jedne strane, povećalo prihode od izvoza, ali je značajno uvećalo troškove uvezenog repromaterijala, kao i sve obaveze indeksirane u stranoj valuti .

Rizik vezan za inflaciju, obezbeđenje kapitala i troškove pozajmljenog kapitala

Prema prognozama, inflacija je u 2010. godini trebalo da bude na nivou od 6 %, ali je ostvareni nivo bio značajno veći. U narednom periodu biće nastavljena zamena kratkoročnih izvora finansiranja dugoročnim, zbog povoljnijih rokova vraćanja, ali će i dalje postojati potreba za kratkoročnim izvorima.

Visok rast prodaje i proizvodnje, značajno povećava potrebe za trajnim obrtnim kapitalom koje ne mogu da se finansiraju iz tekućeg keša, već zahtevaju uzimanje dodatnih kredita. Tigar će konkurisati za subvencionisane kratkoročne kredite, koji su povoljni u delu kamatne stope, ali zahtevaju konstantno refinansiranje, kao i za dugoročne kredite koji budu ponuđeni po ceni



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

kapitala nižoj od tržišne. Tigar će konkurisati za sredstva EIB, za izvozno orijentisane kompanije, do maksimalnog iznosa od 12 miliona evra. Posebne pogodnosti ovog kredita su dužina roka vraćanja, dužina grejs perioda, povoljna kamatna stopa i garancija države, što značajno olakšava poziciju u delu kolaterala. Nastaviće se sa praksom apliciranja za fondove EU, a za projekat reciklaže tražiće se adekvatan dugoročni investicioni kredit. Politika finansiranja u planskom periodu predviđa da se nijedan investicioni projekat ne pokreće dok ne bude zatvorena odgovarajuća politika investicionog finansiranja, što za posledicu može imati odlaganje, ili u krajnjem slučaju, odustajanje od određenog broja planiranih investicionih projekata, što bi sigurno imalo negativan uticaj na poslovanje. Obezbeđenje sredstava i kroz dokapitalizaciju olakšalo bi i proceduru dobijanja kredita za obrtni kapital, s obzirom na to da je politika banaka sve restriktivnija i da se zahteva sve viši nivo kolaterala. Povećanje keša sa kojim kompanija raspolaže, bez obzira na namenu, olakšava proceduru dobijanja sredstava. Na trenutnom nivou zaduženosti kompanija u bankama drži 2 miliona evra obaveznog depozita.

Rizik vezan za gumarsku industriju

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

Rizik vezan za korišćenje kapaciteta

Kapaciteti fabrike obuće dovoljni su za ostvarenje planiranog rasta do tri miliona pari godišnje. U narednom petogodišnjem periodu nisu potrebna veća ulaganja u rast kapaciteta. Potrebna ulaganja svode se na određene rekonstrukcije opreme, u cilju podizanja produktivnosti i kvaliteta, kao i na izradu alata i kalupa potrebnih za nove modele obuće. U programu Tehničke gume, nakon montaže dve linije za proizvodnju EPDM i termoplastičnih profila, u 2011. godini, za planiranu proizvodnju nisu potrebna dalja ulaganja veće vrednosti. Ukoliko bi kroz strateško partnerstvo sa Kaufilem Tigar dobio status dobavljača gumenih delova za nove modele automobila koji će se proizvoditi u Fijatu Srbija, bila bi potrebna dodatna ulaganja do 1, 5 miliona evra, što bi u kombinaciji sa postojećim kapacitetima omogućilo zadovoljenje potreba Fijat Srbija za ovu vrstu proizvodnje. Kapaciteti fabrike za proizvodnju gotovih proizvoda od gumenog reciklata dovoljni su za višestruko veći obim proizvodnje od planiranog, s tim što bi, u tom slučaju, ključni problem bio snabdevanje reciklatom, što se rešava samo izgradnjom sopstvenih kapaciteta. Energetski potencijali na lokaciji Tigar III dovoljni su za snabdevanje fabrika i u slučaju da rade punim kapacitetima. U delu energetike potrebna je kupovina manjeg kotla koji bi omogućavao značajnije uštede u letnjem periodu, kada je potrošnja energenata značajno manja. Na taj način bi se, istovremeno, rešio problem zamenjivosti, u slučaju da na glavnom kotlu dođe do bilo kakve vrste kvara. Za 2012. godinu planirana su ulaganja u kapacitete za proizvodnju polufabrikata, kao priprema za situaciju da Tigar Tyres neće moći da pruži uslugu umešavanja crnih smesa, zbog rasta sopstvene proizvodnje. Novi kapaciteti bi se gradili na lokaciji Tigar III i obuhvatili bi proizvodnju belih, obojenih i crnih smesa, u količinama koje su dovoljne za proizvodnju fabrika, pod pretpostavkom punog korišćenja i eksternu prodaju. Što se programa Hemijskih proizvoda tiče, ulaganja u rekonstrukciju i modernizaciju zavisice od odluke o strukturi programa i fizičkom obimu proizvodnje, nakon preseljenja na lokaciju Tigar III. Sumirano, kapaciteti gumarskih fabrika u



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

vlasništvu Tigar a.d. dovoljni su za planirani rast, s tim što su potrebna ulaganja u kapacitete za proizvodnju poluproizvoda i energetiku. Izuzetak je ulaganje u dodatnu opremu za potrebe proizvodnje za Fijat, što će zavisiti od toga da li će Tigar zajedno sa Kaufilom moći da dobije status Fijatovog dobavljača. Fabrika za reciklažu starih guma je neophodna, u cilju višestrukog povećanja obima proizvodnje gotovih proizvoda od reciklata, srazmerno postojećim kapacitetima.

Rizik vezan za vlasničku i korporativnu strukturu

U toku 2010. 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, čak i ako bi proces dokapitalizacije bio realizovan do juna 2011. Stav države da neće preduzimati bilo kakve radnje koje mogu dovesti do nekontrolisanih i iznenadnih promena u strukturi vlasništva, koje bi se negativno odrazile na poslovanje, realno je očekivati, s obzirom na to da Tigar spada u grupu najvećih poslodavaca, izvoznika i poreskih obveznika u zemlji.

Nakon poslednjih izmena zakona, država nema vremensko ograničenje za prodaju akcija. Prema proceni menadžmenta, prodaja državnih akcija treba da usledi nakon završetka kompletnog investicionog programa i pune stabilizacije programa unutar sistema, što podrazumeva period posle 2012. godine.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

3. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA I OSTVARENA PROIZVODNJA

3.1. STRUKTURA PROIZVODNOG I PRODAJNOG PROGRAMA

Struktura proizvodnog i prodajnog programa u 2010. godini bila je sledeća:

Program obuće

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

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

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

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

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

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

Program Tehničke gume

Proizvodi od presovane gume. Ove proizvode karakteriše izuzetna izdržljivost, trajnost i savitljivost. 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 preseccima i različitog kvaliteta. Tehnologija izrade omogućava proizvodnju profila za praktično sve namene. Tigar, u ovom trenutku, proizvodi više od 150 vrsta gumenih profila, koje kupci koriste kao zaptivače za alatne mašine, zaptivače za vrata i prozore, često u kombinaciji sa delovima od aluminijuma i PVC, zaptivače za hemijsku, tekstilnu i poljoprivrednu opremu i druge namene.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

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

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

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

Proizvodi od gumenog granulata. Proizvodi na bazi gumenog granulata različite finoće (od 0.5 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 gumenotehničkih proizvoda na bazi gumenih granulata, nastalih postupcima ekstrudovanja i presovanja, 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 pigmenta i drugih aditiva mešavini gumenog granulata i tečnog poliuretanskog veziva.

Podloge za sportske terene imaju u osnovi gumenu matu različite debljine, u zavisnosti od namene terena. U zavisnosti od sporta kome je podloga namenjena, koristi se i granulata 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), bolnice, objekti 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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

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.

Antikorozijski 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.

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

Komplementarni programi

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

- Gume i ostali proizvodi za vozila

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

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

U Tigrovoj prodajno – servisnoj mreži STOP & DRIVE, tokom 2010. godine, nuđene su sledeće vrste usluga:

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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

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.

Ostale usluge

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

- Izgradnja, koja pruža sve vrste usluga u vezi sa izgradnjom i održavanjem objekata i infrastrukture, čije usluge prati inženjering grupa.
- Usluge u okviru Slobodne zone Pirot, koja predstavlja posebno određeni prostor gde se poslovanje obavlja bez plaćanja carine, PDV-a i određenih opštinskih naknada. Slobodna zona Pirot je akcionarsko društvo, čiji je većinski vlasnik Tigar a.d. Među ostalim akcionarima je Opština Pirot. Slobodna zona Pirot nalazi se u sklopu pirotske industrijske zone, na 17ha 46a i 29 m² infrastrukturno opremljenog zemljišta, a režim SZ je na 65 ha 21a 26m², sa sopstvenim kolosekom i 50 telefonskih linija. U Slobodnoj zoni Pirot posluje 65 preduzeća, od čega 41 inostranih. Pored poreskih i ostalih pogodnosti, preduzeća unutar zone kvalifikuju se za subvencije za uređenje građevinskog zemljišta. U Srbiji, ovi povoljni uslovi sada postoje samo u Slobodnoj zoni Pirot, gde se mogu ostvariti 25% niži troškovi poslovanja nego na drugim lokacijama u zemlji.
- Transport, koji pruža sve vrste usluga drumskog prevoza, uključujući i domaću i međunarodnu špediciju, zatim usluge ugovorenog ili poverenog međugradskog transporta roba, kao i usluge održavanja vozila.
- Proizvodnja hrane za interne potrebe Tigar a.d. i Tigar Tyres-a, ali i za eksterno tržište, kao i usluge smeštaja i ugostiteljske usluge turistima, poslovnim ljudima, delegacijama, sportskim ekipama .
- Zaštitna radionica, koja je formirana da jednim delom angažuje radnike sa smanjenom radnom sposobnošću, 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.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

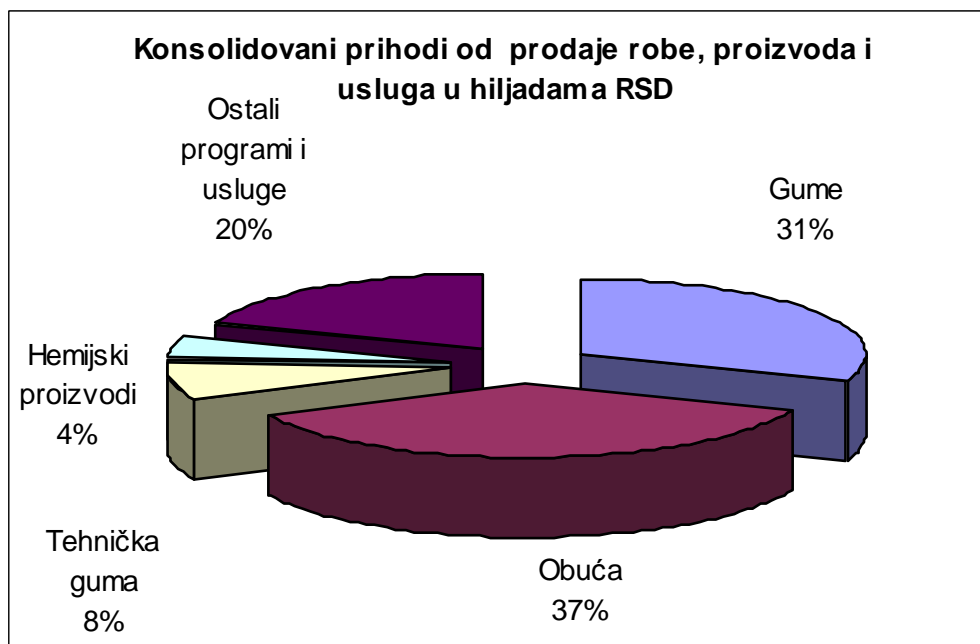
IZ.P. 10/04

3.2. NASTUP NA TRŽIŠTU ROBA I USLUGA U 2010. GODINI

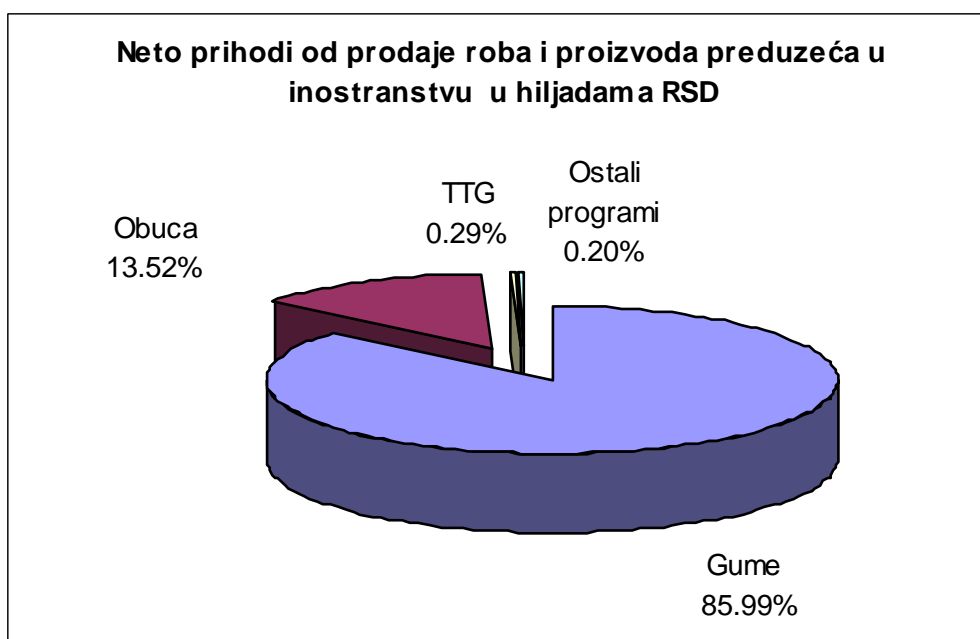
UKUPNI EKSTERNI PRIHODI

U 2010. ostvareni su ukupni eksterni prihodi od prodaje roba i usluga u iznosu od 4,3 milijarde dinara.

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



PRIHOD OD PRODAJE ROBA PREDUZEĆA U INOSTRANSTVU





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

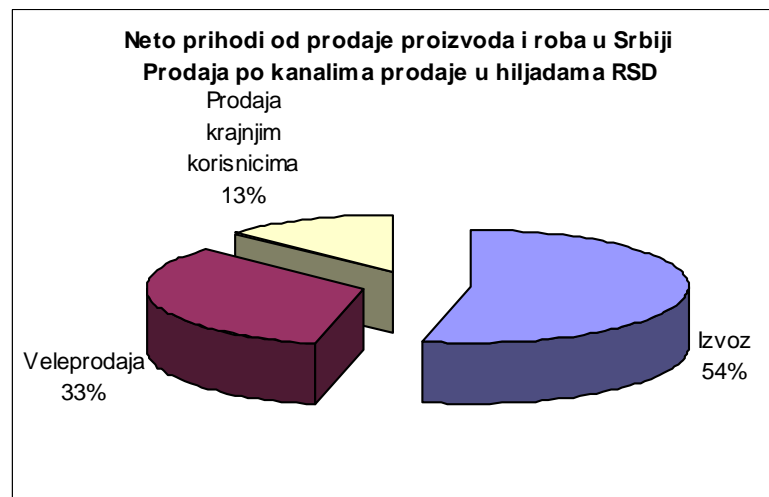
Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

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

<i>Neto prihodi od prodaje roba i proizvoda u Srbiji 000 din</i>	2009.	2010.	%
Prodaja po grupama proizvoda			
Putničke i poluteretne gume	346,232	250,993	-28%
Teretne gume	59,839	42,855	-28%
Poljoprivredne gume i ostale gume	27,844	17,475	-37%
Ukupni prihodi od prodaje guma	433,915	311,323	-28%
Unutrašnje gume	15,847	11,071	-30%
Obuća Tigar	1,039,679	1,634,536	57%
- Domaće tržište	301,538	387,399	28%
- Izvoz	738,141	1,247,137	69%
Obuća ostalih proizvođača	13,176	28,210	114%
Tehnička guma	185,073	334,986	81%
- Domaće tržište	155,079	264,604	71%
- Izvoz	29,993	70,382	135%
Hemijski proizvodi	187,237	192,561	3%
- Domaće tržište	136,178	144,128	6%
- Izvoz	51,059	48,433	-5%
Komplementarni proizvodi	27,415	33,382	22%
TOTAL	1,902,342	2,546,069	34%

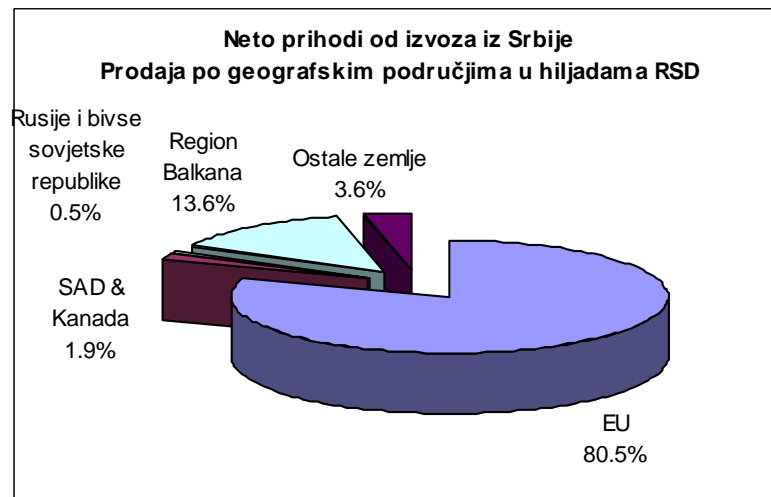
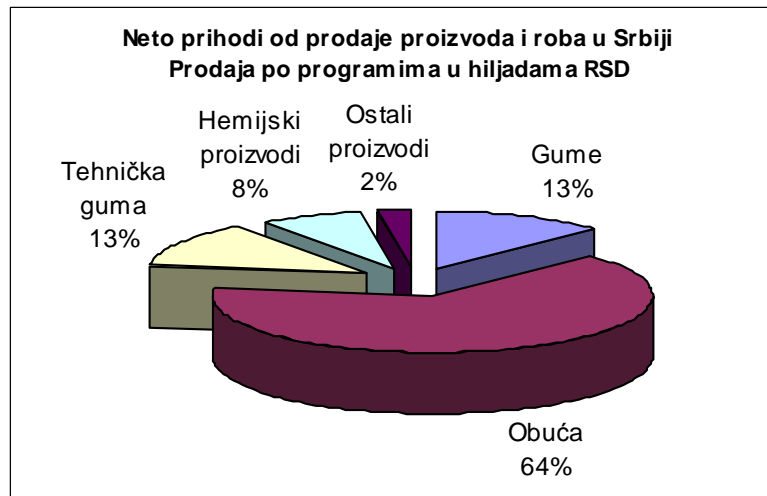
Procentualno učešća u prodaji proizvoda i roba u Srbiji





**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

Podaci iz tabela i grafikona pokazuju da je procenat rasta ukupnih prihoda najvećim delom proizašao iz rasta prihoda od prodaje obuće u zemlji i inostranstvu i distribucije guma. U odnosu na 2009. godinu učešće obuće u ukupnom prihodu povećano je na 37 %, dok su prihodi od distribucije guma smanjeni sa 38% na 31%.

Na smanjenje učešća prihoda od prodaje guma najveći uticaj imalo je smanjenje prihoda od prodaje guma na domaćem tržištu za 28%, što je izazvano, pre svega, problemima u snabdevanju tokom cele godine i značajno niže prodaje u zadnjem kvartalu. U oktobru 2010, posle najave da će zamena zimskih guma biti obavezna, došlo je do naglog rasta upita za gume. Posle objave da se primena ovog propisa odlaže za godinu dana, realna tražnja je značajno pala, posebno kad su u pitanju fizička lica. Primena novih propisa u 2011, kao i uspostavljanje regularnog snabdevanja, trebalo bi da omogući ostvarenje planiranog rasta za 2011. Što se tiče prodaje guma preko preduzeća u inostranstvu, prema planovima i rezultatima prodaje, u prvim mesecima 2011, prodaja bi trebalo da se zadrži na nivou od 2010. godine. Zatvaranje ukupne transakcije sa Michelinom bitno je za očuvanje obima prodaje guma preko preduzeća u inostranstvu, kao značajnog segmenta njihovog poslovanja, mada će orijentacija biti prema značajnom povećavanju učešća prodaje drugih programa, pre svega, Tigar Obuće i Tehničke gume. Uloga preduzeća u inostranstvu, posebno Tigar Europe i Tigar Americasa, u prodaji proizvoda iz programa obuće, pod sopstvenim brendovima, biće posebno intenzivirana kroz aktivnosti pokrenute u 2010. godini, koje su podrazumevale pojačavanje marketinških aktivnosti, pokretanje web stranice, nastup na ino-sajmovima, otvaranje izložbenih prostora, kao i zakup magacinskog prostora, odakle treba da se realizuje prodaja, pre svega, prema srednjim i malim kupcima. Program obuće zabeležio je najveći rast, što je logično, s obzirom na nivo



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

realizovanih ulaganja u zgrade i opremu, ali i u razvoj tržišta i novih proizvoda. Poseban kvalitet u prodaji obuće čine tri elementa. Prvi je formiranje grupe velikih kupaca koji proizvodnju za svoje lance snabdevanja koncentrišu na Tigar Obuću, garantujući sigurnost obima i visok rejting na tržištu. Drugi je povećanje prodaje sopstvenih brendova, gde pored brenda Tigar spadaju i Century, Forester, Firefighter, Maniera i Brolly. Treći je izlazak na nova tržišta, gde su od posebnog značaja zemlje centralne i istočne Evrope, SAD, Rusija i Australija, za koje fabrika ima potrebne sertifikate akreditovanih sertifikacionih kuća u tim zemljama.

Industrijski deo programa Tehničke gume zabeležio je rast od 81 % u odnosu na 2009. godinu i ispunio plan na nivou od pedeset odsto. Glavni razlozi za neispunjenje plana su kašnjenje od šest meseci u puštanju pogona u rad, nemogućnost da se fizička implementacija projekta završi u predviđenom roku, zbog nedostatka investicionih sredstava, kratko vreme za privlačenje novih velikih kupaca i izlazak na nova tržišta, kao i povremeni problemi u snabdevanju pojedinim materijalima koje koristi samo ova fabrika. Fabrika za proizvodnju gotovih proizvoda od gumenog reciklata, nakon puštanja u rad, bila je orijentisana na prodaju kupcima koji su ranije kupovali od Bilgutexa u Danskoj i ostalim zemljama severne Evrope. S obzirom na promenu dobavljača bilo je potrebno izvesno vreme da kupci steknu sigurnost u isporuke i kvalitet proizvoda, tako da su tek krajem godine, kada se sezona završavala, počele najave kupaca za povećanje prodaje u 2011. Na domaćem tržištu i u regionu ova vrsta proizvoda nije bila značajnije prisutna, a neki proizvodi namenjeni putnoj infrastrukturi i uređenju javnih površina nikada ranije nisu bili prisutni. U delu prodaje i marketinga dosta se radilo na prikazivanju i promociji novih grupa proizvoda velikim potencijalnim korisnicima, gde pre svega spadaju javna preduzeća, lokalne samouprave i državne institucije, ali i fizičkim licima. S obzirom na to da je fabrika puštena u rad krajem marta 2010. godine, tri kvartala bili su apsolutno nedovoljni za razvoj tržišta, posebno imajući u vidu da je za najveći deo tržišta to potpuno nov program.

U delu Hemijskih proizvoda, zbog krize, izostale su planirane velike isporuke za grčko tržište. Izvoz je bio na relativno niskom nivou, a naplata iz inostranstva, posebno u programu lepila je išla usporeno. Potrebe javnih preduzeća, posebno za bojom za puteve, kao i potrebe nekih drugih velikih korisnika bile su veće od nivoa ostvarene prodaje, ali zbog nesigurnosti ordera nije bilo saglasnosti da se materijali obezbede unapred, u skladu sa najavljenim količinama, a da se čekaju konkretni zahtevi za prodaju. Zbog toga su proizvedene i prodane količine manje, ali je rizik zarobljavanja sredstava u ionako visoke zalihe materijala bio visok. U ovom programu smanjena je i proizvodnja za široku potrošnju, iz istog razloga, da se sredstva unapred ne vezuju u proizvode čija prodaja nije sasvim izvesna, imajući u vidu da je u 2010. generalno smanjenja kupovina roba široke potrošnje. Interna proizvodnja odvijala se u skladu sa potrebama fabrike auto-guma, obuće i tehničke gume. Zbog svih problema vezanih za plasman ovih proizvoda, pokrenuta je izrada studije koja treba da pokaže obim i strukturu sa kojima ovaj program treba da nastavi rad nakon preseljenja na lokaciju Tigar III.

Prodaja ostalih programa, posebno obuće i komplementarnih proizvoda za automobile, bila je značajno iznad nivoa od prethodne godine i tu je realno očekivati dalji rast. U delu usluga servisa, pad u prodaji guma nije se u punoj meri odrazio na prihode od usluga servisa, tako da je ostvareni prihod od usluga na nivou od 40% od ukupne razlike u ceni ostvarene u servisnoj mreži. Opšti pad kupovne moći stanovništva uticao je na procenat učešća u prihodima od prodaje, što se negativno odrazilo na rezultat. S druge strane, uslovio je prodaju na rate, što je uticalo na keš. S obzirom na opšta kretanja, najveći rast u ovom segmentu prodaje može se očekivati od obavezne zamene zimskih guma.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04**3.3. OSTVARENA PROIZVODNJA**

Mesečni planovi proizvodnje rađeni su u skladu sa zahtevima prodaje.

Po programima ostvarena je sledeća proizvodnja, izraženo u tonama:

TIGAR OBUĆA

Proizvodnja (tone)	Januar - Decembar		% promene
	2009	2010	
Niska obuća	366	260	-29%
Radnička čizma	851	828	-3%
Lovačka čizma	286	471	65%
Ribarska čizma	47	57	21%
Zaštitna čizma	211	237	12%
Modna čizma	44	136	206%
Dečja čizma	51	40	-21%
Kartonaža, đon, potpetice	15	25	72%
TOTAL:	1,870	2,054	10%

PROGRAM TEHNIČKE GUME

Proizvodnja (tone)	Januar - Decembar		% promene
	2009.	2010.	
Eksterna valjara	210	935	345%
Presovani proizvodi	62	121	97%
Profili i cevi	179	308	72%
Sportski program	17	51	210%
Industrijsko gumiranje	21	102	375%
Gotovi proizvodi od reciklata		1,157	
TOTAL:	489	2,674	447%

PROGRAM HEMIJSKIH PROIZVODA**Proizvodnja u tonama**

Proizvodnja (tone)	Januar - Decembar		% promene
	2009.	2010.	
Rudarstvo	41	67	66%
Putna privreda	921	524	-43%
Železnica-AKZ	13	13	-1%
Matalopređivačka industrija	74	70	-5%
Građevinarstvo – podovi	13	64	407%
Široka potrošnja i mala ind-ja	144	108	-25%
Proizvodnja za Tigar a.d.	110	118	7%
TOTAL:	1,315	964	-27%



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

4. OSTVARENI FINANSIJSKI POKAZATELJI ZA 2010.

4.1. KLJUČNI POKAZATELJI ZA MATIČNO PREDUZEĆE TIGAR AD

Nekonsolidovani finansijski podaci Tigar a.d. u hiljadama dinara	Ostvarenje Januar - Decembar 2009.	Ostvarenje Januar - Decembar 2010.	% promene
Ukupna aktiva	3,997,793	4,278,197	7%
Kapital	2,811,407	2,827,796	1%
Poslovni prihodi	273,211	651,666	139%
EBIT	-262,323	48,374	dobitak vs.gubitak
EBITDA	-243,932	73,683	dobitak vs.gubitak
Finansijski prihodi	154,698	114,725	-26%
Ostali prihodi	688,343	232,243	-66%
Ukupni prihodi	1,116,252	998,634	-11%
Neto prihod	113,682	54,284	-52%

4.2. KLJUČNI POKAZATELJI NA KONSOLIDOVANOM NIVOU

Konsolidovani finansijski podaci Tigar a.d., u hiljadama dinara	Ostvarenje	Ostvarenje
	Januar - Decembar 2009.	Januar - Decembar 2010.
Ukupna aktiva	7,155,209	8,221,149
Kapital	3,514,083	3,394,261
Poslovni prihodi	3,880,745	5,160,951
EBIT	-282,729	271,356
EBITDA	-163,822	424,393
Finansijski prihodi	74,609	72,136
Ostali prihodi	327,820	71,228
Ukupni prihodi	4,283,174	5,304,315
Neto prihod	-219,898	-60,401

U odnosu na 2009. godinu, u 2010. godini zabeležen je značajan rast prihoda, posebno prihoda od prodaje.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

Matična kompanija obezbedila je svoje poslovne prihode kroz pružanje usluga svojim zavisnim preduzećima, kroz usluge koje je obavljala za Tigar Tyres, zakup prostora i cenu energije, s obzirom na to da su centralni energetske kapaciteti u vlasništvu matične kompanije. Osnovu poslovnih troškova čine troškovi zaposlenih, troškovi energenata, kao i kategorija ostali troškovi, gde spadaju različite vrste korporativnih troškova, troškovi revizije i ostali troškovi stručne podrške, najvećim delom u vezi sa poreskim aspektom posovanja, troškovi koji se tiču rada organa upravljanja i drugi. Finansijske prihode čine prihodi od dividendi i prihodi od pozitivnih kursnih razlika na uloge u preduzećima u inostranstvu i depozitima u stranoj valuti kod banaka. Finansijski troškovi su troškovi kamata i negativnih kursnih razlika. Ostale prihode čine najvećim delom prihodi od usklađivanja. Matična kompanija ostvarila je u 2010. godini pozitivan poslovni rezultat, pre svega zbog rasta cene usluga, što je s druge strane uticalo na troškove zavisnih preduzeća, ali nije imalo uticaja na konsolidovani rezultat.

Preko Tigar Trade realizovane su ukupne aktivnosti vezano za prodaju, nabavku i logistiku za fabrike obuće i tehnička gume, kao i prodaju guma i pratećih delova za automobile i pružanje usluga lakog servisa u Srbiji. Zahvaljujući rastu prihoda od prodaje, ostvarenoj marži i internim troškovima, koji su bili pod punom kontrolom, ostvaren je visok rast poslovnog rezultata u odnosu na 2009. godinu. Međutim, u skladu sa opštom politikom finansiranja potreba za obrtnim kapitalom na nivou cele korporacije Tigar Trade je povlačio kredite za obrtna sredstva da bi kroz redovno izmirivanje obaveza, pre svega prema Tigar Obući, TTG i samoj matičnoj kompaniji stvorio uslove za nesmetano poslovanje, bilo kroz direktno finansiranje, bilo kroz korišćenja pozajmljenog kapitala za finansiranje obaveza prema dobavljačima. Takva politika finansiranja imala je za posledicu visoke troškove finansiranja, koji su najvećim delom usloveli da neto rezultat bude manji od prošlogodišnjeg. Izvoz fabrike obuće u određenom procentu je realizovan kroz proces oplemenjivanja, što je uticalo da prihod od prodaje bude manji, s obzirom da se prihoduje samo usluga oplemenjivanja, a ne i cena materijala, ali je to istovremeno uticalo na smanjenje troškova materijala fabrike. Zbog ovog procesa došlo je do drugačijeg strukturiranja dela troškova kod Tigar Trade, ali na konsolidovanom nivou ta operacija nije imala uticaja.

Izuzev fabrike HP sve fabrike ostvarile su rast poslovnih prihoda, na osnovu rasta prihoda od prodaje. Rast prihoda ostvaren je kroz rast obima i kroz promenu strukture miksa proizvoda. Fabrika obuće imala je visoke troškove razvoja, koji su delom kapitalizovani. Rast cena repromaterijala na svetskom i domaćem tržištu, kao i promena strukture proizvodnje, gde se za složenije proizvode zahtevaju i skuplji materijali, uticala je na rast ukupnih troškova materijala.

Rast zarada kretao se u skladu sa inflacijom.

Povećanje ukupnog nivoa duga uticalo je na rast troškova finansiranja, ali je predstavljalo nužnu posledicu rasta od prodaje.

Iako su u 2010. značajno povećani prihodi i poslovni rezultat, značajan pad ostalih prihoda u odnosu na 2009. godinu uslovio je smanjenje krajnjeg rezultata, što je samo stanje koje je trajalo određeni broj dana, s obzirom na to da su sve preuzete aktivnosti stvorile osnove za visok dalji rast, uz stagnaciju fiksnih troškova, što će sigurno da rezultira daljim rastom i poslovnog i neto rezultata u ovoj i narednoj godini, posebno što su investicije do 2013. najvećim delom vezane za ulaganja u produktivnost, kapacitete i kvalitet, kao i razvoj proizvoda i tržišta, a infrastrukturne investicije su, ili pomerene za period posle 2013, ili su vezane za obezbeđenje posebnih kreditnih aranžmana.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04**4.3. TIGAR AD MATIČNO PREDUZEĆE**

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.
Stalna imovina	2,780,230	3,051,534
Obrtna imovina	1,217,563	1,226,663
Odložena poreska sredstva		
UKUPNA AKTIVA	3,997,793	4,278,197
Kapital	2,811,407	2,827,796
Dugoročna rezervisanja i obaveze	180,571	451,032
Kratkoročne obaveze	1,005,022	997,904
Odložene poreske obaveze	793	1,465
UKUPNA PASIVA	3,997,793	4,278,197

BILANS USPEHA (u hiljadama RSD)	Ostvarenje Januar - Decembar 2009.	Ostvarenje Januar - Decembar 2010.	% odstupanja u odnosu na 2009
Poslovni prihodi	273,211	651,666	139%
Poslovni rashodi	535,534	603,292	13%
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	-262,323	48,374	dobitak vs.gubitak
Finansijski prihodi	154,698	114,725	-26%
Finansijski rashodi	140,161	160,894	15%
Ostali prihodi	688,343	232,243	-66%
Ostali rashodi	295,278	156,167	-47%
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	145,279	78,281	-46%
POREZ NA DOBITAK			
Poreski rashod perioda	30,148	23,326	-23%
Odloženi poreski rashodi perioda	1,449	671	-54%
Odloženi poreski prihodi perioda			
NETO DOBITAK/GUBITAK	113,682	54,284	-52%

IZVESTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	Januar-Decembar 2009.	Januar-Decembar 2010.
TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI		
Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	223,943	350,788
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	767,235	785,124
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	543,292	434,336
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja	1,519,336	35,982
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	360,214	24,423
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	1,159,122	11,559
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja		131,688
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	139,086	57,993
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		73,695
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	139,086	
NETO PRILIV GOTOVINE	476,744	
NETO ODLIV GOTOVINE		349,082
GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	52,935	530,588
POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	909	31,898
NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE		
GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA	530,588	213,404



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04**4.4. KONSOLIDOVANI FINANSIJSKI REZULTAT**

Konsolidovani bilans stanja Tigar ad (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2008	Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.
AKTIVA			
STALNA IMOVINA	3,931,668	4,110,708	4,744,123
Nematerijalna ulaganja	74,702	111,442	398,125
Nekretnine, postrojenja i oprema i biološka sredstva	3,323,718	3,939,938	4,288,710
Nekretnine, postrojenja i oprema	3,323,718	3,939,938	4,288,710
Dugoročni finansijski plasmani	533,248	59,328	57,287
Učešća u kapitalu	481,447	11,670	11,819
Ostali dugoročni finansijski plasmani	51,801	47,658	45,468
OBRTNA IMOVINA	3,017,447	3,026,465	3,455,722
Zalihe	1,289,581	1,442,628	1,823,646
Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva poslovanja koje se obustavlja	10,791	19,884	20,039
Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina	1,717,075	1,563,953	1,612,037
Potraživanja	918,538	727,066	903,162
Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	10,568	14,303	7,097
Kratkoročni finansijski plasmani	469,686	5,736	4,986
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	242,410	702,009	369,524
PDV i aktivna vremenska razgraničenja	75,873	114,839	327,267
Odložena poreska sredstva	18,015	18,036	21,305
UKUPNA AKTIVA	6,967,130	7,155,209	8,221,149
PASIVA			
KAPITAL	3,745,192	3,514,083	3,394,261
Osnovni kapital	2,109,209	2,146,009	2,144,468
Emisiona premija			
Rezerve	582,138	207,925	940
Revalorizacione rezerve	1,086,061	1,074,215	1,055,000
Neraspoređena dobit	-6,198	85,934	193,853
Gubitak			
Otkupljene sopstvene akcije	26,018		
DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	3,099,366	3,513,163	4,692,192
Dugoročna rezervisanja	81,891	79,861	83,087
Dugoročne obaveze	679,018	1,149,078	1,729,281
Dugoročni krediti	679,018	1,132,408	1,512,668
Ostale dugoročne obaveze		16,670	216,614
KRATKOROČNE OBAVEZE	2,338,457	2,284,224	2,879,824
Kratkoročne finansijske obaveze	1,184,001	1,432,181	1,716,210
Obaveze iz poslovanja	879,547	639,111	851,146
Ostale kratkoročne obaveze	139,819	151,136	183,927
Obaveze po osnovu PDV, ostalih javnih prihoda i PVR	50,178	43,134	110,455
Obaveze po osnovu poreza na dobitak	84,912	18,662	18,086
Odložene poreske obaveze	122,572	127,963	134,696
UKUPNA PASIVA	6,967,130	7,155,209	8,221,149

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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

Konsolidovani Bilans uspeha (u hiljadama RSD)	Ostvarenje Januar - Decembar 2008.	Ostvarenje Januar - Decembar 2009.	Ostvarenje Januar - Decembar 2010.
POSLOVNI PRIHODI	3,751,613	3,880,745	5,160,951
Prihodi od prodaje	3,315,792	3,349,344	4,288,191
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	392,524	441,254	743,308
Povećanje vrednosti zaliha učinaka		57,463	89,828
Smanjenje vrednosti zaliha učinaka	26,402		
Ostali poslovni prihodi	69,699	32,684	39,624
POSLOVNI RASHODI	4,466,831	4,163,474	4,889,595
Nabavna vrednost prodate robe	1,177,607	914,976	835,533
Troškovi materijala	1,245,092	1,174,529	1,628,076
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	1,501,211	1,500,700	1,613,490
Troškovi amortizacije i rezervisanja	88,801	148,471	187,982
Ostali poslovni rashodi	454,120	424,798	624,515
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	-715,218	-282,729	271,356
FINANSIJSKI PRIHODI	202,587	74,609	72,136
FINANSIJSKI RASHODI	353,424	262,493	391,035
OSTALI PRIHODI	1,096,598	327,820	71,228
OSTALI RASHODI	35,223	29,528	46,648
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	195,320	-172,320	-22,964
POREZ NA DOBITAK			
Poreski rashod perioda	99,318	41,236	31,088
Odloženi poreski rashodi perioda	6,049	6,831	6,907
Odloženi poreski prihodi perioda		489	558
NETO DOBITAK/GUBITAK	89,953	-219,898	-60,401

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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

4.5. KLJUČNI FINANSIJSKI REZULTATI ZAVISNIH PREDUZEĆA

TIGAR		
TIGAR AD Kapital: 2,827,796 Ukupan prihod: 998,634 EBITDA: 73,683 <i>(000 RSD)</i>		
PROIZVODNI ENTITETI	KOMERCIJALNI ENTITETI	USLUŽNI ENTITETI
TIGAR OBUĆA Kapital: 857,475 Ukupan prihod: 1,654,299 EBITDA: 5,450 <i>(000 RSD)</i>	TIGAR TRADE Kapital: 249,516 Ukupan prihod: 3,342,504 EBITDA: 113,477 <i>(000 RSD)</i>	SLOBODNA ZONA PIROT Kapital: 140,069 Ukupan prihod: 217,462 EBITDA: 22,784 <i>(000 RSD)</i>
TIGAR TEHNIČKA GUMA Kapital: 296,544 Ukupan prihod: 621,976 EBITDA: -14,930 <i>(000 RSD)</i>	TIGAR MONTENEGRO Kapital: 108 Ukupan prihod: 774 EBITDA: 25 <i>(000 EUR)</i>	TIGAR POSLOVNI SERVIS Kapital: 169,308 Ukupan prihod: 313,571 EBITDA: 7,320 <i>(000 RSD)</i>
TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI Kapital: 131,031 Ukupan prihod: 205,561 EBITDA: -52,893 <i>(000 RSD)</i>	TIGAR PARTNER Kapital: 17,722 Ukupan prihod: 31,092 EBITDA: 657 <i>(000 DEN)</i>	TIGAR TOURS Kapital: 9,646 Ukupan prihod: 6,061 EBITDA: 527 <i>(000 RSD)</i>
	TIGAR TRADE Banja Luka Kapital: 435 Ukupan prihod: 2,455 EBITDA: 6 <i>(000 KM)</i>	TIGAR INTER RISK Kapital: 1,859 Ukupan prihod: 4,371 EBITDA: 284 <i>(000 RSD)</i>
	TIGAR EUROPE Kapital: 2,668 Ukupan prihod: 14,705 EBITDA: 347 <i>(000 GBP)</i>	TIGAR OBEZBEĐENJE Kapital: 14,068 Ukupan prihod: 78,266 EBITDA: 5,707 <i>(000 RSD)</i>
	TIGAR AMERICAS Kapital: 436 Ukupan prihod: 985 EBITDA: 15 <i>(000 USD)</i>	TIGAR ZAŠTITNA RADIONICA Kapital: 3,678 Ukupan prihod: 52,043 EBITDA: 6,007 <i>(000 RSD)</i>
		TIGAR INCON Kapital: 169,561 Ukupan prihod: 235,794 EBITDA: 14,007 <i>(000 RSD)</i>
		PI CANAL Kapital: 4,086 Ukupan prihod: 14,747 EBITDA: 1,259 <i>(000 RSD)</i>
		DOM SPORTOVA Kapital: 15,931 Ukupan prihod: 1,276 EBITDA: 11 <i>(000 RSD)</i>



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04**4.6. TIGAR TRADE – SRBIJA**

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.
Stalna imovina	350,577	451,967
Obrtna imovina	1,377,654	2,059,292
Odložena poreska sredstva		
UKUPNA AKTIVA	1,728,231	2,511,259
Kapital	209,850	249,516
Dugoročna rezervisanja i obaveze	28,503	201,579
Kratkoročne obaveze	1,488,535	2,058,256
Odložene poreske obaveze	1,343	1,908
UKUPNA PASIVA	1,728,231	2,511,259

BILANS USPEHA (u hiljadama RSD)	Ostvarenje Januar - Decembar 2009.	Ostvarenje Januar - Decembar 2010.	% odstupanja u odnosu na 2009
Poslovni prihodi	2,268,196	3,300,293	46%
Poslovni rashodi	2,257,572	3,210,500	42%
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	10,624	89,793	745%
Finansijski prihodi	10,842	25,085	131%
Finansijski rashodi	51,979	112,470	116%
Ostali prihodi	66,481	17,126	-74%
Ostali rashodi	5,752	10,134	76%
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	30,216	9,400	-69%
POREZ NA DOBITAK			
Poreski rashod perioda	1,069	697	-35%
Odloženi poreski rashodi perioda	512	565	10%
Odloženi poreski prihodi perioda			
NETO DOBITAK/GUBITAK	28,635	8,138	-72%

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	Januar-Decembar 2009.	Januar-Decembar 2010.
TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI		
Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	2,736,094	3,316,676
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	3,038,226	3,598,662
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	302,132	281,986
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja		1,881
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja		12,293
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja		10,412
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	318,925	285,037
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	2,833	5,031
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	316,092	280,006
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		
NETO PRILIV GOTOVINE	13,960	
NETO ODLIV GOTOVINE		12,392
GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	15,358	28,788
POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE		
NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	530	2,605
GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA	28,788	13,791



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04**4.7. TIGAR OBUĆA**

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.
Stalna imovina	1,229,437	1,420,256
Obrtna imovina	814,964	1,137,422
Odložena poreska sredstva		
UKUPNA AKTIVA	2,044,401	2,557,678
Kapital	853,427	857,475
Dugoročna rezervisanja i obaveze	701,950	772,345
Kratkoročne obaveze	484,356	920,603
Odložene poreske obaveze	4,668	7,255
UKUPNA PASIVA	2,044,401	2,557,678

BILANS USPEHA (u hiljadama RSD)	Ostvarenje Januar - Decembar 2009.	Ostvarenje Januar - Decembar 2010.	% odstupanja u odnosu na 2009
Poslovni prihodi	1,094,733	1,508,921	38%
Poslovni rashodi	1,207,366	1,553,008	29%
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	-112,633	-44,087	61%
Finansijski prihodi	11,141	1,147	-90%
Finansijski rashodi	26,216	67,491	157%
Ostali prihodi	171,518	144,231	-16%
Ostali rashodi	2,921	26,910	821%
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	40,889	6,890	-83%
POREZ NA DOBITAK			
Poreski rashod perioda	1,853	257	-86%
Odloženi poreski rashodi perioda	3,218	2,587	-20%
Odloženi poreski prihodi perioda			
NETO DOBITAK/GUBITAK	35,818	4,046	-89%

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	Januar-Decembar 2009.	Januar-Decembar 2010.
TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI		
Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	1,274,167	1,268,652
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	1,477,597	1,411,624
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	203,430	142,972
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja		
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	107,827	9,747
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	107,827	9,747
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	279,370	152,749
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja		
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	279,370	152,749
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		
NETO PRILIV GOTOVINE		30
NETO ODLIV GOTOVINE	31,887	
GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	31,833	190
POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	1,855	48
NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	1,611	81
GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA	190	187



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04**4.8. TIGAR TEHNIČKA GUMA**

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.
Stalna imovina	636,132	741,043
Obrtna imovina	235,127	379,575
Odložena poreska sredstva		
UKUPNA AKTIVA	871,259	1,120,618
Kapital	330,415	296,544
Dugoročna rezervisanja i obaveze	270,367	350,698
Kratkoročne obaveze	269,570	469,550
Odložene poreske obaveze	907	3,826
UKUPNA PASIVA	871,259	1,120,618

BILANS USPEHA (u hiljadama RSD)	Ostvarenje Januar - Decembar 2009.	Ostvarenje Januar - Decembar 2010.	% odstupanja u odnosu na 2009
Poslovni prihodi	212,354	581,761	174%
Poslovni rashodi	309,092	617,183	100%
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	-96,738	-35,422	63%
Finansijski prihodi	2,764	1,414	-49%
Finansijski rashodi	14,376	35,112	144%
Ostali prihodi	37,195	38,801	4%
Ostali rashodi	5,962	632	-89%
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	-77,117	-30,951	60%
POREZ NA DOBITAK			
Poreski rashod perioda			
Odloženi poreski rashodi perioda	1,462	2,920	100%
Odloženi poreski prihodi perioda			
NETO DOBITAK/GUBITAK	-78,579	-33,871	57%

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	Januar-Decembar 2009.	Januar-Decembar 2010.
TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI		
Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	304,748	478,549
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	323,190	426,769
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		51,780
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	18,442	
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja		8,418
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	206,792	178,248
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	206,792	169,830
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	255,915	94,130
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	10,243	
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	245,672	94,130
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		
NETO PRILIV GOTOVINE	20,438	
NETO ODLIV GOTOVINE		23,920
GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	4,156	24,207
POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	13	48
NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	400	105
GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA	24,207	230



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04**4.9. TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI**

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

BILANS USPEHA (u hiljadama RSD)	Ostvarenje Januar - Decembar 2009.	Ostvarenje Januar - Decembar 2010.	% odstupanja u odnosu na 2009
Poslovni prihodi	252,603	199,256	-21%
Poslovni rashodi	247,080	256,565	4%
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	5,523	-57,309	-1138%
Finansijski prihodi	2,170	2,269	5%
Finansijski rashodi	20,394	6,258	-69%
Ostali prihodi	24,203	4,036	-83%
Ostali rashodi	6,533	774	-88%
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	4,969	-58,036	-1268%
POREZ NA DOBITAK			
Poreski rashod perioda	1,594		
Odloženi poreski rashodi perioda			
Odloženi poreski prihodi perioda	192	186	-3%
NETO DOBITAK/GUBITAK	3,567	-57,850	-1722%

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	Januar-Decembar 2009.	Januar-Decembar 2010.
TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI		
Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	424,160	261,271
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	312,242	281,560
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	111,918	
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		20,289
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja		
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	825	2,113
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	825	2,113
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	47,624	51,968
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	157,860	29,973
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		21,995
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	110,236	
NETO PRILIV GOTOVINE	857	
NETO ODLIV GOTOVINE		407
GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	1,451	1,562
POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	65	59
NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	811	128
GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA	1,562	1,086



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04**4.10. TIGAR EUROPE UK**

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

BILANS USPEHA (u hiljadama GBP)	Ostvarenje Januar - Decembar 2009.	Ostvarenje Januar - Decembar 2010.	% odstupanja u odnosu na 2009
Prihodi od prodaje	12,993	14,698	13%
Nabavna vrednost prodate robe	12,137	13,737	13%
Bruto marža	856	961	12%
Administrativni troškovi	569	616	8%
Poslovni rezultat	287	345	20%
Prihodi od kamata	10	7	-29%
Ostali prihodi	33	0	
Profit pre oporezivanja	330	352	7%
Porez na dobit	72	79	9%
Zadržani profit finansijske godine	257	273	6%



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04**4.11. TIGAR AMERICAS - USA**

Bilans stanja u hiljadama USD		Stanje na dan 31.12.2009.	Stanje na dan 31.12.2010.
Aktiva			
	Stalna imovina	1	6
	Obrtna imovina	261	282
	Odložena poreska sredstva	254	250
	Ukupna aktiva	517	538
Pasiva			
	Kapital	429	436
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	0
	Kratkoročne obaveze	88	102
	Odložene poreske obaveze		
	Ukupna pasiva	517	538

Bilans uspeha u 000 USD	Ostvarenje Januar - Decembar 2009.	Ostvarenje Januar - Decembar 2010.	% odstupanja u odnosu na 2009
Prihodi od prodaje proizvoda i usluga	566	985	74%
Nabavna vrednost prodate robe	381	808	112%
Bruto marža	185	178	-4%
Prodaja, opšti i administrativni troškovi	192	163	-15%
Poslovni rezultat	-7	14	dobitak vs.gubitak
Rezultat po osnovu ostalih prihoda/rashoda	-31	-3	
Neto rezultat pre oporezivanja	-37	11	dobitak vs.gubitak
Porez na profit	0	0	
Neto profit (gubitak)	-37	11	dobitak vs.gubitak

4.12. TIGAR MONTENEGRO – CRNA GORA

Bilans stanja (u hiljadama EUR)		Stanje na dan 31. 12. 2009.	Stanje na dan 31. 12. 2010.
Aktiva			
	Stalna imovina	4	4
	Obrtna imovina	218	271
	Odložena poreska sredstva		
	Ukupna aktiva	222	275
Pasiva			
	Kapital	93	108
	Dugoročna rezerv. i obaveze		
	Kratkoročne obaveze	129	166
	Odložene poreske obaveze		
	Ukupna pasiva	222	275

BILANS USPEHA (u hiljadama EUR)	Januar-Decembar 2009.	Januar-Decembar 2010.	% promene u odnosu na 2009.
Ukupni prihodi	718	774	8%
Ukupni rashodi	696	750	8%
Dobitak/Gubitak pre oporezivanja	23	24	4%
Poreski rashod perioda	2	2	-3%
Odloženi poreski rashodi perioda			
Odloženi poreski prihodi perioda			
Neto Dobitak/Gubitak perioda	21	21	5%



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04**4.13. TIGAR TRADE – REPUBLIKA SRPSKA**

Bilans stanja (u hiljadama KM)		Stanje na dan 31. 12. 2009.	Stanje na dan 31. 12. 2010.
Aktiva			
	Stalna imovina	243	244
	Obrtna imovina	1,254	1,446
	Odložena poreska sredstva		
	Ukupna aktiva	1,498	1,691
Pasiva			
	Kapital	485	435
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	0
	Kratkoročne obaveze	1,012	1,256
	Odložene poreske obaveze		
	Ukupna pasiva	1,498	1,691

BILANS USPEHA (u hiljadama KM)	Januar-Decembar 2009.	Januar-Decembar 2010.	% promene u odnosu na 2009.
Ukupni prihodi	2,603	2,455	-6%
Ukupni rashodi	2,580	2,451	-5%
Dobitak/Gubitak pre oporezivanja	22	4	-82%
Poreski rashod perioda	2	1	-66%
Odloženi poreski rashodi perioda			
Odloženi poreski prihodi perioda			
Neto Dobitak/Gubitak perioda	20	3	-83%

4.14. TIGAR PARTNER – MAKEDONIJA

Bilans stanja (u hiljadama Denara)		Stanje na dan 31. 12. 2009.	Stanje na dan 31. 12. 2010.
Aktiva			
	Stalna imovina	615	334
	Obrtna imovina	27,061	23,772
	Odložena poreska sredstva		
	Ukupna aktiva	27,676	24,106
Pasiva			
	Kapital	17,626	17,722
	Dugoročna rezervisanja i obaveze		
	Kratkoročne obaveze	10,050	6,384
	Odložene poreske obaveze		
	Ukupna pasiva	27,676	24,106

BILANS USPEHA (u hiljadama Denara)	Januar-Decembar 2009.	Januar-Decembar 2010.	% promene u odnosu na 2009.
Ukupni prihodi	45,032	31,092	-31%
Ukupni rashodi	46,116	30,978	-33%
Dobitak/Gubitak pre oporezivanja	-1,084	114	
Poreski rashod perioda	54	19	-65%
Odloženi poreski rashodi perioda			
Odloženi poreski prihodi perioda			
Neto Dobitak/Gubitak perioda	-1,137	95	dobitak vs. gubitak



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04**4.15. TIGAR POSLOVNI SERVIS**

BILANS STANJA (u hiljadama RSD)	Početni bilans na dan 01.01.2010.	Stanje na dan 31.12.2010.
Stalna imovina	212,212	218,217
Obrtna imovina	68,208	84,664
Odložena poreska sredstva	29	79
UKUPNA AKTIVA	280,448	302,960
Kapital	166,670	169,308
Dugoročna rezervisanja i obaveze	30,680	20,025
Kratkoročne obaveze	83,098	113,627
Odložene poreske obaveze		
UKUPNA PASIVA	280,448	302,960

BILANS USPEHA (u hiljadama RSD)	Ostvarenje Januar - Decembar 2010.
Poslovni prihodi	311,757
Poslovni rashodi	321,654
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	-9,897
Finansijski prihodi	82
Finansijski rashodi	4,736
Ostali prihodi	1,732
Ostali rashodi	991
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	-13,810
POREZ NA DOBITAK	
Poreski rashod perioda	
Odloženi poreski rashodi perioda	
Odloženi poreski prihodi perioda	225
NETO DOBITAK/GUBITAK	-13,585

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	Januar-December 2010.
TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI	
Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	337,520
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	314,984
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	22,536
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA	
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja	210
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	10,608
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja	
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	10,398
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA	
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	13,487
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	13,487
NETO PRILIV GOTOVINE	
NETO ODLIV GOTOVINE	1,349
GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	1,771
POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	5
NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	153
GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA	274



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04**4.16. TIGAR INCON**

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

BILANS USPEHA (u hiljadama RSD)	Ostvarenje Januar - Decembar 2009.	Ostvarenje Januar - Decembar 2010.	% odstupanja u odnosu na 2009
Poslovni prihodi	300,236	233,516	-22%
Poslovni rashodi	277,173	223,194	-19%
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	23,063	10,322	-55%
Finansijski prihodi	95	870	816%
Finansijski rashodi	795	230	-71%
Ostali prihodi	37	1,408	
Ostali rashodi	434	661	52%
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	21,966	11,709	-47%
POREZ NA DOBITAK			
Poreski rashod perioda	1,197	614	-49%
Odloženi poreski rashodi perioda	150	165	10%
Odloženi poreski prihodi perioda			
NETO DOBITAK/GUBITAK	20,619	10,930	-47%

IZVEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA (u hiljadama RSD)	Januar-Decembar 2009.	Januar-Decembar 2010.
TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI		
Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	373,376	316,210
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	346,927	305,137
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	26,449	11,073
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti		
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja		
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	7,240	13,849
Neto priliv gotovine iz aktivnosti investiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti investiranja	7,240	13,849
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja		
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	15,564	1,514
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja		
Neto odliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	15,564	1,514
NETO PRILIV GOTOVINE	3,645	
NETO ODLIV GOTOVINE		4,290
GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	824	4,493
POZITIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	67	66
NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE PO OSNOVU PRERAČUNA GOTOVINE	43	3
GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA	4,493	266



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04**4.17. SLOBODNA ZONA PIROT**

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

BILANS USPEHA (u hiljadama RSD)	Ostvarenje Januar - Decembar 2009.	Ostvarenje Januar - Decembar 2010.	% odstupanja u odnosu na 2009
Poslovni prihodi	58,078	214,364	269%
Poslovni rashodi	51,980	194,755	275%
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	6,098	19,609	222%
Finansijski prihodi	2,286	2,358	3%
Finansijski rashodi	434	1,048	141%
Ostali prihodi	1,821	740	-59%
Ostali rashodi	1,330	1,377	4%
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	8,441	20,282	140%
POREZ NA DOBITAK			
Poreski rashod perioda	261	678	160%
Odloženi poreski rashodi perioda	11		
Odloženi poreski prihodi perioda		98	
NETO DOBITAK/GUBITAK	8,169	19,702	141%



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04**4.18. OSTALA USLUŽNA PREDUZEĆA – ZBIRNO**

BILANS USPEHA (u hiljadama RSD)	Ostvarenje Januar - Decembar 2009.	Ostvarenje Januar - Decembar 2010.	% odstupanja u odnosu na 2009
Poslovni prihodi	165,115	153,123	-7%
Poslovni rashodi	162,329	143,842	-11%
POSLOVNI DOBITAK/GUBITAK	2,786	9,281	233%
Finansijski prihodi	754	309	-59%
Finansijski rashodi	192	207	8%
Ostali prihodi	11,549	3,332	-71%
Ostali rashodi	1,502	213	-86%
DOBITAK/GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	13,395	12,502	-7%
POREZ NA DOBITAK			
Poreski rashod perioda	597	488	-18%
Odloženi poreski rashodi perioda	28		
Odloženi poreski prihodi perioda	106	103	-3%
NETO DOBITAK/GUBITAK	12,876	12,117	-6%



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

5. ODRŽIVI RAZVOJ

5.1. ZAPOSLENI

Broj i struktura zaposlenih

Na dan 31.12. 2010. godine, Tigar je imao 2,252 zaposlena. Pored toga, broj zaposlenih u Tigrovim zavisnim preduzećima u SAD, UK, Makedoniji, Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini je ukupno 24. 31.12.2010. god. struktura zaposlenih bila je sledeća:

Broj zaposlenih na dan 31.12.2010.god.	
Društvo	Broj zaposlenih
Tigar AD	209
Tigar Obuća	978
Tigar Poslovni Servis	159
Tigar Tehnička guma	220
Tigar Hemijski proizvodi	73
Tigar Trade	270
Ostali	343
Ukupno	2,252

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

Prilikom odlaska u penziju, svi zaposleni imaju pravo na otpremninu u visini tri mesečne zarade u skladu sa čl. 119. stav 1, tačka 1, Zakona o radu, dok oni koji se odluče za penziju po prvostečenom uslovu primaju dve dodatne mesečne zarade u vidu stimulacije. Tigrovi penzioneri većim delom i dalje održavaju kontakte sa Tigrom. Na primer, Tigar u slučaju smrti penzionera porodici isplaćuje jednu mesečnu zaradu. U ovom trenutku 16 zaposlenih i penzionera otplaćuje stambene kredite dobijene od Tigra. U okviru korporacije ne postoje posebni programi ili fondovi za zdravstveno i penziono osiguranje, odnosno druga socijalna pitanja.

Troškovi zaposlenih

Ukupni troškovi zaposlenih u 2010. godine za Tigar a.d. i zavisna preduzeća, koji pored neto zarade uključuju troškove poreza i doprinosa, ishrane i prevoza, iznose 1,455,890,767 RSD. U narednoj tabeli je dat i % učešća ukupno isplaćenih zarada u prihodu od prodaje.

Ukupni troškovi zaposlenih u I-XII 2010			
	Trošak neto zarada u 000 din.	Trošak bruto zarada u 000 din.	% u prihodu od prodaje
Tigar Ad	142,998	238,320	39.82%
Tigar Obuća	281,763	484,897	39.01%
Tigar Poslovni Servis	60,851	104,545	33.55%
Tigar Tehnička Guma	89,214	155,685	33.37%
Tigar Hemijski Proizvodi	34,795	60,388	35.94%
Tigar Trade	125,672	215,046	6.70%
Ostali	114,908	197,010	34.08%
Ukupno	850,201	1,455,891	22.13%

Na ime svih vrsta izdvajanja u 2010. godini plaćeno je 605,689,627 RSD.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04**Kadrovska optimizacija**

U 2010. godini Tigar AD i zavisna preduzeća napustila su 84 zaposlena po sledećim osnovima:

	Penzija	Tehnološki višak	Ostali osnovi *	UKUPNO
Tigar AD	1	3	1	5
Tigar Obuća	4	9	10	23
Tigar Poslovni servis	3	10	5	18
Tigar Tehnička guma	2	6	1	9
Tigar Hemijski proizvodi	1		1	2
Tigar Trade	2	8	2	12
Ostali	3	7	5	15
Ukupno	16	43	25	84

* Od 25 zaposlenih kojima je prestao radni odnos po ostalim osnovama, 4 zaposlena su raskinula radni odnos po svojoj volji; 9 zaposlenih je zaključilo sporazumni prestanak zbog prelaska na rad u drugo preduzeće u sastavu korporacije Tigar; 3 prestanka radnog odnosa su usled smrti zaposlenog, a 9 zaposlenih je isključeno iz preduzeća.

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

Optimizacija i smanjenje broja stalno zaposlenih sastavni je deo procesa restrukturiranja. Ovaj proces odvijao se u toku čitave 2010. a nastaviće se i u 2011. godini. Optimizacija broja stalno zaposlenih kroz formu „tehnološkog viška“ na dobrovoljnoj osnovi i u ovom periodu bila je važan element politike očuvanja socijalne stabilnosti.

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

Troškovi optimizacije broja zaposlenih i procenat učešća ovih troškova u bruto isplaćenim zaradama		
	IZNOS (000 RSD)	%
Tigar AD	1,410	0.59
Tigar Obuća	3,719	0.77
Tigar Poslovni servis	1,647	1.57
Tigar Tehnička guma	3,326	2.13
Tigar Hemijski proizvodi	307	0.50
Tigar Trade	16,238	7.55
Ostali	3,052	1.55
Ukupno	29,699	2.03



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

Školovanje stručnih kadrova

Politika obezbeđenja stručnih kadrova, kroz stipendiranje učenika pirotskih srednjih škola, nastavljena je i u 2010. godini.

U 2010. godini stipendije se koriste za sledeće grupe fakulteta:

Školovanje stručnih kadrova				
	Tehnički fakulteti	Tehnološki fakultet	Ekonomski i fakulteti za menadžment	Ostali fakulteti
UKUPAN BROJ	26	8	9	12

Troškovi stipendija i školarina u 2010. godine iznosili su 3,790,400 RSD što je 0.26% od ukupno isplaćenih bruto zarada.

Obuka zaposlenih

Sistemom internih i eksternih obuka u 2010. godini bio je obuhvaćen sledeći broj zaposlenih:

Obuka zaposlenih - interna i eksterna			
	INTERNE OBUKE	EKSTERNE OBUKE	UKUPNO
Tigar AD	228	92	320
Tigar Obuča	1,074	25	1,099
Tigar Poslovni servis	88	7	95
Tigar Tehnička guma	698	15	713
Tigar Hemijski proizvodi	78	4	82
Tigar Trade	267	60	327
Ostali	515	104	619
Ukupno	2,948	307	3,255

Na obuku zaposlenih u 2010. godine potrošeno je 7,435,296.00 RSD, što je 0.51 % od ukupno isplaćenih bruto zarada.

5.2. SISTEM KVALITETA

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

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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

U preduzeću Tigar Hemijski proizvodi 2010-02-16 izvršena je druga redovna godišnja nadzorna provera integrisanih menadžment sistema, po osnovu izdatih sertifikata za sistem upravljanja kvalitetom i sistem upravljanja zaštitom životne sredine.

Jula 2010. godine u preduzeću Tigar Obuća izvršeno je ocenjivanje, odnosno sertifikaciona provera integrisanih menadžment sistema, čime je sertifikovanim sistemima upravljanja kvalitetom i zaštitom životne sredine priključen i sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu prema zahtevima OHSAS 18001.

U preduzeću Tigar Tehnička guma, krajem decembra 2010. godine, izvršena je sertifikaciona provera integrisanih menadžment sistema, prema zahtevima ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001, čime je ovo preduzeće sertifikovalo sva tri menadžment sistema.

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

Preduzeće Tigar Obuća bilo je predmet provera preko druge strane, tj. provera koje sprovode kupci ili eksperti u njihovo ime.

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

5.3. ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE

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

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

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

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

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

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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

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

Zajednički rizik po zdravlje zaposlenih, ali i životnu sredinu, vezuje se za upotrebu sirovina koje imaju svojstvo "opasnih materija". Zbog toga je njihova nabavka, skladištenje i upotreba regulisana posebnim internim procedurama u cilju prevencije bilo kakvog akcidenta. Sirovine su vidno obeležene, istaknute su oznake opasnosti i svaku sirovinu prati interna bezbednosna lista koja kroz šesnaest tačaka nedvosmisleno ukazuje na karakter supstance, moguće uticaje na zdravlje na životnu sredinu, postupke u slučaju akcidenta, postupak sa ambalažom, otpadom koji je sadrži itd. U skladu sa sadržajem bezbednosnog lista redovno se planiraju i sprovode obuke i reobuke svih zaposlenih koji mogu doći u kontakt sa predmetnom supstancom. Interna akta i dokumenta usklađena su i sa zahtevima novog Zakona o hemikalijama, (Sl.gl.RS br. 36/2009) i relevantnim podzakonskim aktima.

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

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

Sav otpad koji se generiše tokom proizvodnih i uslužnih aktivnosti u kompaniji, razvrstan je u skladu sa Pravilnikom o uslovima i načinu razvrstavanja, pakovanja i čuvanja sekundarnih sirovina (Sl.gl.RS, br. 55/01). Sprovedene su laboratorijske analize svih vrsta otpada, odnosno, izvršena karakterizacija i klasifikacija otpada i u skladu sa tim definisan je Plan upravljanja otpadom, koji je usklađen sa Zakonom o upravljanju otpadom (Sl.gl.RS, br. 135/09). Za realizaciju plana odgovorno je preduzeće Tigar Zaštitna radionica koje poseduje posebnu Dozvolu za sakupljanje, transport i skladištenje otpada, izdatu od strane Ministarstva za životnu sredinu i prostorno planiranje, s obzirom na to da ispunjava sve uslove propisane zakonom.

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

Upravljanje ambalažnim otpadom koji nastaje nakon upotrebe Tigrovih proizvoda, preneto je na operatera ovlašćenog od strane Ministarstva za životnu sredinu i prostorno planiranje, što je jedan od izbora ponuđenih Zakonom o ambalaži i ambalažnim otpadom (Sl.gl.RS, br. 135/09) za koji se Tigar opredelio. Potpisivanjem ugovora sa ovlašćenim operaterom, omogućena je i upotreba znaka "Zelena tačka" na ambalaži Tigrovih proizvoda.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

Energetski kompleks Tigra čini savremeno, automatizovano kotlovsko postrojenje, projektovano za upotrebu gasa, odnosno mazuta. Stara kotlarnica je prestala sa radom avgusta 2008. godine u kojoj je korišćeno čvrsto gorivo (ugalj). Pored poboljšanja efikasnosti kotla i eliminisanja šljake, koja je bila tretirana kao opasan otpad, ostvareno je poboljšanje kvaliteta emitovanih gasova. Tokom 2010. godine izvršeno je kontrolno merenje kvaliteta emitovanih gasova i svi parametri su ispod graničnih vrednosti (GVE).

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

Tečni efluenti, otpadnih voda koje su po sastavu praktično komunalne, ispuštaju se u gradski kanalizacioni sistem, u skladu sa uslovima navedenim u Vodoprivrednoj dozvoli. Kvalitet otpadnih voda se kvartalno prati od strane akreditovanih laboratorija u skladu sa zakonom, i redovno potvrđuje njihova ispravnost. Prate se brojni parametri na osnovu kojih se može utvrditi potencijalni uticaj na kvalitet krajnjeg recipienta, reke Nišave i do sada, prema svim pokazateljima, uticaj je podjednak uticaju otpadnih voda sa naseljenih područja. Nisu identifikovana prekoračenja maksimalno dozvoljenih koncentracija (MDK) štetnih polutanata i, s obzirom na upotrebu, ne predstavljaju opasnost po životnu sredinu. Kvartalna ispitivanja kvaliteta otpadnih voda za 2010. godinu su sprovedena i svi parametri su daleko ispod MDK.

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

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

Preduzeća Tigar Obuća, Tigar Tehnička guma, Tigar Hemijski proizvodi redovno dostavljaju Agenciji za zaštitu životne sredine podatke za formiranje Integralnog katastra zagađivača za skladu sa Zakonom o zaštiti životne sredine i Pravilnikom o metodologiji za izradu integralnog katastra zagađivača (Sl.gl 94/07). Ova obaveza podrazumeva dostavljanje podataka o sprovedenom monitoringu parametara životne sredine (kvalitet otpadnih voda, emitovanih gasova, vrste i količine generisanog otpada, vrste i količine opasnih materija), podatke o glavnim sirovinama, izrađenim proizvodima i sl. Podaci su dostupni javnosti na sajtu Agencije.

Svetski dan zaštite životne sredine Korporacija Tigar je 2010. godine obeležila akcijom prikupljanja elektronskog otpada. Tom prilikom prikupljeno je 6.2 tone e-otpada i predato preduzeću S.E.T. iz Beograda na reciklažu.

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

- Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu,
- Zakon o zaštiti životne sredine,
- Zakon o zaštiti vazduha,
- Zakon o upravljanju otpadom,
- Zakon o ambalaži i ambalažnom otpadu,
- Zakon o zaštiti od buke u životnoj sredini,
- Zakon o hemikalijama,



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

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

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

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

5.4. INTELEKTUALNA SVOJINA

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

Registrovani zaštitni znaci zaključno sa 31. decembrom 2010. su:

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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

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

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

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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

i spoljašnje gume (klasa 12) isključivo na Tigar Tyres. Registracija prenosa izvršena je za Republiku Srbiju i za zemlje Madridskog aranžmana, preostao je prenos za SAD.

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

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

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

Tigar AD poseduje dva internet domena: www.tigar.com 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.

5.5. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE

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

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

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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

IT funkcija ima dve službe :

- Služba za programiranje i razvoj,
- Služba instalacija.

Služba za programiranje i razvoj ima 7 inženjera. Oni se bave programiranjem i razvojem aplikativnog softvera, kao i pružanjem logističke podrške korisnicima sistema.

Služba instalacija ima 5 inženjera, jednog upošljenog za unos podataka i jednog operatera na sistemskoj konzoli. Ova služba se bavi instalacijom i održavanjem hardvera, sistemskog softvera na radnim stanicama, praćenjem rada centralnog računara, instalacijom programa kod korisnika, definiše korisničke naloge i dodeljuje prava korisnicima za korišćenje programa.

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

U Sistem sali je produkcionni server IBM POWER-6 M25 sa IBM operativnim sistemom **I5** V5R4 i bazom podataka DB2, koji služi za komunikacije, razvoj, rad sa aplikacijama i bazama podataka, dok je "Disaster Recovery" mašina IBM POWER-6 M15 sa istim operativnim sistemom. IBM POWER-6 M15 mašina se nalazi fizički na drugoj lokaciji, odnosno u sistem Sali ICT centra TIGAR III. Komunikacija između ove dve mašine je uspostavljena direktnom vezom optičkim kablom. Preko IBM softvera "ITERA" koji je instaliran na obe mašine, vrši se u realnom vremenu "ON-LINE" replikacija baza podataka, tako da u slučaju otkaza produkcionnog servera, M15 mašina preuzima sve njegove funkcije i postaje glavni produkcionni server, do trenutka uspostavljanja normalnog funkcionisanja M25 servera, čime se obezbeđuje kontinualno funkcionisanje i rad celokupnog IT sistema i njegovih korisnika, bez zastoja usled eventualnih kvarova servera.

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

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

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

Centralni server IBM M25 zaštićen je UPS uređajem snage 15KVA, dok je "Disaster Recovery" mašina IBM POWER-6 M15 zaštićena UPS uređajem snage 2KVA sa dodatnim kabinetom baterija, koji omogućava stabilno i neprekidno napajanje sistema u trajanju od minimalno 90min.

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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

Računarska mreža Tigra formirana je po svim pravilima strukturane mreže oblika zvezde, sa koncentratorima na nivou fabrika i spratnim čvorištima u Upravnoj zgradi, koji su povezani optičkim kablovima sa centralnim svič uređajem najnovije generacije klase Layer-3 koji ima velike mogućnosti formiranja virtuelnih lanova, definisanja hijerarhijskih propusnih opsega i sl.

Mrežna infrastruktura je 1Gbit/100-Mbit i izvedena je optičkim i UTP kablovima klase 5 i 6 i 1Gbit/100-Mbit mrežnim karticama. Od centralnog sviča do svake fabrike na lokaciji Tigar III su postavljeni optički kablovi.

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

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

U korporaciji se koriste svi sistemi prenosa podataka koje omogućava Telekom: FR (frame relay) za vezu ka Internet provajderu, ISDN primarni blok i FTP Internet servis, za prenos podataka između maloprodajnih objekata i centralnog servera. Za vezu predstavništava, regionalnih centara i dislociranih regionalnih magacina sa centralnim serverima, formirana je L3VPN mreža, kao zaštićena korporacijska mreža za prenos podataka. Radi se o korporacijskoj (privatnoj) Intranet mreži koja radi na L3 nivou sa kriptovanim prenosom podataka i informacija od korisnika do centralnog servera.

Internet konekcija korporacije podignuta je na kvalitativno viši nivo (High speed Internet) sa privodom optičkog kabla od Telekoma do IT centra Tigra. Brzina pristupa Internetu je 10Mbit/sec.

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

Na lokaciji Tigar III i u Upravnoj zgradi korporacije na lokaciji Tigar I, operativna je IP telefonska centrala "AWAYA S8300" koja u sebi sadrži "Media Server Awaya6700". Veza ka Telekomu obezbeđena je sa dva primarna ISDN-a i 60 ulaznih linija. Centrala u ovom momentu omogućava 450 lokala sa mogućnošću direktnog proširenja do 900 lokala, 34 "Wireless" bazne stanice (DECT telefoni), kao i 24 analogna kanala. Aktivne su trenutno tri "konferencijske sobe", kojima se pristupa uz odgovarajući autorizacioni kod. Sa svakog od sistemskih telefona "Awaya 1608" moguće je, bez korišćenja usluga "konferencijske sobe", uspostaviti internu telefonsku konferenciju sa još pet učesnika iz Tigra. Postojeća (stara) centrala "OMNI" je u potpunosti integrisana sa novom IP centralaom "AWAYA" i obe funkcionišu u lokalima kao jedan TT komunikacioni sistem. Interni softver omogućava jednostavno administriranje i održavanje celokupnog sistema korporacijske telefonije, kao i praćenje i upravljanje troškovima po korisnicima, grupama korisnika ili organizacionim jedinicama, uz definisanje prava pristupa i korišćenja TT mreže.

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

Obezbeđena je adekvatna softverska podrška u skladu sa svim potrebama proisteklim iz aktuelnih zahteva korisnika, dok je održavanje i kontinualno poboljšanje softverskih rešenja stalna aktivnost. Kompletno poslovanje u oblasti nabavke sirovina i materijala, uključujući i uvozno-izvozne aktivnosti preko Slobodne Zone Pirot, kao i kompletno magacinsko poslovanje i veleprodaja pokriveni su



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

centralnom aplikacijom na produkcionom serveru M25. Poslovanje maloprodaje softverski je podržano aplikacijom "Agens".

Obezbeđena je celovita aplikativna podrška za kompletno poslovanje na IBM POWER-6 M25 serveru za fabrike Tigar Obuća, Tigar Hemijski Proizvodi i Tigar Incon i za Slobodnu Zonu Piroto.

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

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



IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

5.6. 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.

Društveno odgovorno poslovanje (u daljem tekstu DOP), definisano strateškim dokumentima i Kodeksom korporativnog upravljanja, predstavlja integralni deo poslovne politike Tigra. U svojoj viziji i misiji Tigar ima jasno definisan odnos prema zaposlenima, vlasnicima, životnoj sredini, kupcima, lokalnom okruženju i društvu u celini, što su ujedno i osnovni postulati izbalansiranog pristupa društveno odgovornom poslovanju. Korporacija Tigar, koja je proglašena korporativno najodgovornijom kompanijom u Srbiji za 2008. godinu, i tokom 2010. godine nastojala je da u kontinuitetu održava reputaciju društveno odgovorne kompanije, razvijajući izbalansiran pristup svim aspektima društveno-odgovornog poslovanja, bez fokusiranja aktivnosti na samo jednu oblast ili jednu ciljnu grupu. Jedinstvo etičkog poslovanja i zaštite životne sredine, sa jasno profilisanom politikom u odnosu na zaposlene i lokalnu zajednicu, uz visok respekt akcionara, potrošača i drugih zainteresovanih javnosti prisutni su u svim segmentima poslovanja kompanije.

Briga o zaposlenima jedan je od najvažnijih aspekata Tigrovog DOP-a. Poštujući načelo da su zdravlje i bezbednost zaposlenih na prvom mestu, za sve novoprimitljene radnike organizuju se obuke u vezi sa protivpožarnom zaštitom i primenom ličnih zaštitnih sredstava, zatim, obuke za rukovanje opasnim i otrovnim materijama, a zaposleni su upoznati i sa merama u slučaju neželjenih situacija. Za zaposlene na radnim mestima gde se to posebno zahteva organizovani su lekarski i specijalistički pregledi, a za novokupljenu opremu i uređaje obezbeđivani su atesti i sertifikati na način kako to zakonska regulativa nalaže.

Obavljene su adekvatne pripreme i obuke i uveden sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednosti na radu, prema OHSAS 18001. Stope povreda zaposlenih, praćene putem dva indikatora: koeficijenta učestalosti i težine, i u 2010. godini imaju trend smanjenja.

Tigar je decenijama unazad pouzdan partner lokalnoj i široj društvenoj zajednici. Trajno posvećena znanju i razvoju talenata, kompanija je nastavila sa praksom stipendiranja najboljih srednjoškolaca. U 2010. godini Tigar je stipendirao 55 studenata na različitim fakultetima u zemlji.

Jedan od ekoloških projekata usmeren je i na lokalno okruženje. U posmatranom periodu je organizovana akcija sakupljanja električnog i elektronskog otpada. Od preduzeća, institucija i pojedinaca u pirotskom kraju prikupljeno je više od 6 tona ovog otpada čiji je transport do centra za reciklažu u Beogradu obezbedila kompanija Tigar. U akciju se volonterski uključio i veliki broj zaposlenih u kompaniji.

Realizujući svoj koncept društvene odgovornosti **Tigar deo aktivnosti usmerava i ka licima sa invaliditetom**, pa je u 2010. godini donirano dečije igralište Osnovnoj školi za zaštitu vida „Dragan Kovačević“, u Beogradu, a podrška je data i „Beogradskim pantomimičarima“ u čijem su sastavu učenici škole za decu oštećenog sluha „Stefan Dečanski“. U posmatranom periodu nastavljena je saradnja sa Dnevnom boravkom za decu ometenu u razvoju „Sunce“, a uspostavljena je i saradnja sa Udruženjem studenata sa hendikepom.

Kompanija je pomogla i Svrtište za decu sa ulice, a ranije uspostavljena saradnja sa fondacijom Princeze Katarine nastavljena je učešćem na donatorskoj večeri u Londonu, za koju je kompanija donirala 200 pari čizama. Prihod prikupljen na humanitarnoj aukciji namenjen je obnovi Dečije klinike u Tiršovoj ulici.

U okviru obeležavanja jubileja – 75 godina rasta i razvoja Tigra, koji je protekao u znaku slogana **Sinergija dobrih ljudi**, kompanija je organizovala Dan otvorenih vrata za porodice zaposlenih i svoje



IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

penzionere, nagradni likovni konkurs za mlade dizajnere - učenike nižih razreda osnovnih škola. U cilju promocije zdravog načina života, mališanima u PU *Čika Jova Zmaj* poklonjeni su sportski korneri, dok su u okviru akcije *75 lopti deci našeg grada* podeljeni sportski rekviziti učenicima osnovnih škola u Pirotu, kao podrška boljem organizovanju nastave fizičkog i zdravstvenog vaspitanja.

Tigar, kao jedan od lidera u društveno odgovornom poslovanju, dosledno doprinosi i generalnom unapređenju ove oblasti, aktivno uzimajući učešće u **institucionalnom aspektu društveno odgovornog poslovanja**. Početkom 2010. godine korporacija Tigar a.d. postala je član Saveta Privredne komore Srbije za društvenu odgovornost, u čijem su sastavu predstavnici preduzeća koja su prepoznata kao značajni činoci u segmentu DOP-a. Cilj Saveta je afirmacija i dalji razvoj društveno odgovornog poslovanja, kroz uvođenje standarda ISO 26000 i približavanje ovog koncepta pre svega korporativnom segmentu, ali i široj javnosti u Srbiji.

NAGRADE I PRIZNANJA

NAGRADA ZA NAJBOLJI KORPORATIVNI BREND U 2005. GODINI

U okviru akcije *Najbolje robne marke Srbije*, koja je 2005. godine drugi put organizovana pod pokroviteljstvom Ministarstva za trgovinu, turizam i usluge, Privredne komore Srbije i dnevnog lista *Pregled*, **Korporaciji Tigar a.d. dodeljena je glavna nagrada za najbolji korporativni brend** u svim robnim grupama u našoj zemlji. U obrazloženju žirija navedeno je da je korporacija Tigar jedno od najuspešnijih preduzeća u Srbiji, sa jasnom strategijom i perspektivama razvoja, čiji se proizvodi i usluge u uslovima oštre konkurencije i tranzicije uspešno nose sa stranim konkurentima.

NACIONALNA NAGRADA ZA POSLOVNU IZVRSNOST OSKAR KVALITETA ZA 2005. GODINU

U Privrednoj komori Srbije Tigar je proglašen **apsolutnim pobednikom za 2005. godinu u kategoriji velikih preduzeća u okviru Nacionalne nagrade za poslovnu izvrsnost OSKAR KVALITETA**. *Oskar kvaliteta* je nacionalna nagrada za poslovnu izvrsnost koja se dodeljuje profitnim i neprofitnim organizacijama, kao nezavisna i neutralna nagrada za vrhunske rezultate postignute na unapređenju i razvoju kvaliteta u zemlji. Nagradu je dodelio žiri sastavljen od predstavnika državnih, naučnih i stručnih institucija, na osnovu ocene Ocenjivačkog tima biranog sa liste registrovanih ocenjivača za poslovnu izvrsnost po FQCE modelu.

POSLOVNI ČOVEK GODINE 2005.

Žiri Kluba privrednih novinara iz 12 redakcija odlučio je da tradicionalno priznanje **Poslovni čovek za 2005. godinu** dodeli generalnom direktoru Korporacije Tigar Draganu Nikoliću, za oblast proizvodnje. U obrazloženju žirija je navedeno da je priznanje Draganu Nikoliću dodeljeno za natprosečne proizvodne rezultate korporacije Tigar ostvarene u 2005. godini.

TIGAR LIDER DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA ZA 2008. GODINU

Tigar je proglašen korporativno najodgovornijom kompanijom u Srbiji za 2008. godinu, u okviru projekta Privredne komore Srbije *Uspostavljanje društvene odgovornosti preduzeća u jugoistočnoj Evropi*. Tigrov koncept društvene odgovornosti definisan je vizijom i misijom, kao i osnovnim korporacijskim vrednostima, zagarantovan je Kodeksom korporativnog upravljanja i predstavlja integralni deo poslovne politike kompanije. Izbor korporativno najodgovornijih kompanija obuhvatio je 400 najuspešnijih preduzeća u Srbiji. Akciju je podržalo Ministarstvo za ekonomsku saradnju i razvoj Savezne republike Nemačke i nemačka organizacija InWent iz Kelna.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

PLAKETA ZA CENTURY, 2009. GODINE

U okviru akcije *Najbolje iz Srbije*, prilikom izbora najboljih domaćih brendova u 2009, brendu Century dodeljena je **plaketa u kategoriji Robni brend/trajna potrošna dobra**.

Zaštitna gumena obuća Century postala je deo proizvodnog portfolia Tigra nakon što je kompanija 2008. godine preuzela Century diviziju britanskog proizvođača Hunter, zajedno sa brendovima Century, Forester i Firefighter.

NAGRADA BIZNIS PARTNER 2009. GODINE

Kompanija Tigar je u 2009. godini proglašena **Biznis partnerom** u okviru akcije koja ima za cilj promociju najboljih preduzeća i institucija koje se u svom poslovanju rukovode visokim profesionalnim i etičkim standardima.

Tigar je 1999. godine, prvi put postao laureat ovog prestižnog poslovnog, stručnog i javnog priznanja.

PRVA NACIONALNA NAGRADA ZA TRANSPARENTNOST, 2010. GODINE

Kompaniji Tigar dodeljena je **prva nacionalna nagrada za razvoj odnosa sa investitorima** Beogradske berze. Komisija koja je odlučivala o nagradi imala je u vidu kriterijume kao što su transparentnost i saopštavanje informacija bitnih za odlučivanje investitora, komunikacijska strategija i otvorenost za investitore. Osnov za dobijanje prve nacionalne nagrade za razvoj odnos sa investitorima bili su kvalitet, blagovremenost i sveobuhvatnost poslovnih i finansijskih izveštaja, planova i prezentacija poslovanja.

NAGRADA ZA UVOĐENJE BREND MANIERA, 2010. GODINE

Modne gumene čizme *Maniera* dobitnik su plakete u kategoriji **Najuspešnije uvođenje novog brenda**, u okviru akcije *Najbolje iz Srbije*. Na ovaj način je još jednom potvrđeno da je kompanija Tigar, koja je vodeći evropski proizvođač zaštitnog programa, lansiranjem modne kolekcije *Maniera* postala i domaći modni trendsetter.

SLOBODNA ZONA PIROT DOBITNIK PRVE NAGRADE, 2010. GODINE

Slobodna zona Pirot, koja posluje u sastavu kompanije Tigar, je **dobitnik prve nagrade Najbolje iz Srbije** u okviru kategorije Sektor usluga – mala i srednja preduzeća u 2010. godini. Osnovni kriterijum je pored tržišno-finansijskih pokazatelja bilo i zadovoljstvo potrošača i poslovnih partnera.

JUBILARNA PLAKETA PKS, 2010. GODINE

Za rezultate u proizvodnji i ukupan doprinos razvoju i unapređenju privrede Republike Srbije u 2010. godini, Dragan Nikolić, predsednik korporacije Tigar, **dobitnik je jubilarne plakete Privredne komore Srbije**.

5.7. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

U posmatranom periodu poštovani si zakonski propisi, propisi definisani od strane Komisije za hartije od vrednosti i Berze, kao i Osnivački akt, Kodeks korporativnog upravljanja i ostala interna akta. Sednice Skupštine akcionara, Upravnog i Nadzornog odbora sazivane su i održavane u skladu sa regulativom. U 2010. godini održana je redovna sednica Skupštine akcionara. Sednice UO održane su po potrebi. Kompanija je poštovala svoje obaveze iz oblasti eksternog publikovanja izveštaja o rezultatima poslovanja, izjavama o planu i bitnim događajima, koji su obavezno publikovani na sajtu korporacije na srpskom i engleskom jeziku. Sa IFC-ijem i eksternim konsultantom nastavljen je rad na projektu poboljšanja korporativnog upravljanja u okviru Tigra a.d.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

6. UPRAVLJANJE

Sistem upravljanja ostao je nepromenjen. Skupština akcionara bira Upravni odbor. Upravni odbor bira Izvršni odbor. Tekuće poslove upravljanja obavlja Izvršni odbor. Pored toga, postoji i tročlani Nadzorni odbor, koji kontroliše sve akte Tigra, razmatra stanje Tigrove imovine i dostavlja izveštaje akcionarima o tim i određenim drugim pitanjima. Na redovnoj Skupštini, 18. juna 2010. godine, izvršen je ponovni izbor članova Upravnog odbora.

Na dan 31. decembar 2010. sastav organa upravljanja bio je sledeći:

Upravni odbor

Članovi Upravnog odbora su:

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

Sa članovima Upravnog odbora može se stupiti u kontakt preko poslovne adrese Tigra: Nikole Pašića 213, 18300 Pirot, Republika Srbija. Za 2010. god. članovi Upravnog odbora primili su naknadu u ukupnom bruto iznosu od 7,316,084.00 RSD. Upravni odbor održao je 7 sednica.

Izvršni odbor

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

Izvršni odbor čine sledeći članovi:

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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

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

U 2010. Izvršni odbor održao je 17 sednica, na kojima su razmatrana izvršenja Poslovnog plana za svaki mesec, kao i druga pitanja od značaja za poslovanje.

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

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

Nadzorni odbor

Članovi Nadzornog odbora su:

Ime i prezime	Funkcija u Nadzornom odboru	Osnovna funkcija izvan Tigra
Mr Milivoje Cvetanović	Predsednik	nezavisni konsultant u oblasti računovodstva
Dr Milić Radović	Član	redovni profesor Fakulteta organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu
Dragan Milosavljević	Član	Ministarstvo finansija, Uprava za trezor, Beograd

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

Za 2010. godine članovi Nadzornog odbora primili su naknade u ukupnom bruto iznosu od 1,563,639.00 RSD.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

7. RASPOLAGANJE NEKRETNINAMA I PRAVNA ZAŠTITA

7.1. NEKRETNINE

Svi proizvodni pogoni Tigra nalaze su u Pirotu. Proizvodnja se tokom 2009. i 2010. godine odvijala u četiri pogona na dve zasebne lokacije. Na najvećoj lokaciji odvijala se proizvodnja guma i hemijskih proizvoda. Tigar Obuća i Tigar Tehnička Guma preseljene su na Tigar III, lokaciju koja je kupljena u 2006. godini, tokom 2008. bila je u procesu kompletnog infrastrukturnog sređivanja, a u poslovnim knjigama vodila se kao „investicija u toku“. Tigar je vlasnik više objekata u Beogradu, dok Tigar Trade ima vlasništvo nad objektima širom Srbije (kancelarijski prostor, magacinski prostor i prodavnice).

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

Zemljište

Ukupan broj katastarskih parcela, koje su u vlasništvu Tigra i njegovih zavisnih preduzeća, bez Slobodne Zone, je na dan 31.12.2010. godine 124, ukupne površine 412.815 m², od toga je neizgrađeno zemljište 308.695 m². Ukupna knjigovodstvena vrednost zemljišta je RSD 45.252.986,31.

Knjigovodstvena vrednost zemljišta Slobodne Zone je na dan 31.12.2010. godine RSD 72.017.295,00.

Objekti

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

Ukupna površina objekata koji su u vlasništvu Tigra i njegovih zavisnih preduzeća je 104.120 m².

Na dan 31.12.2010. godine, knjigovodstvena vrednost objekata u vlasništvu Tigra i njegovih najvećih preduzeća iznosila je RSD 2,061,236,593.41

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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04**Knjigovodstvena vrednost objekata**

Knjigovodstvena vrednost objekata (u RSD)		
Entitet	30.09.2010.	31.12.2010.
Tigar AD	265,615,357.49	253,538,204.06
Tigar Trade	191,975,347.91	220,707,302.83
Tigar Tehnička guma	391,382,250.98	420,074,092.79
Tigar Hemijski proizvodi	42,443.00	41,827.00
Tigar Obuća	800,523,254.41	811,145,229.58
Tigar Zaštitna radionica	10,870,411.14	10,797,109.14
Tigar Poslovni servis	142,397,426.68	158,174,475.41
Tigar Tours	6,353,189.10	6,323,346.10
Tigar Obezbeđenje	809,035.31	798,528.31
Slobodna Zona	44,238,850.94	47,338,709.26
Tigar Incon		132,297,768.93
Ukupno:	1,854,207,566.96	2,061,236,593.41

Založna prava

Na kraju decembra 2010. imovina Društva bila je opterećena sledećim založnim pravima, po sledećim rešenjima:

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

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

- Ugovor br. 3617/04 od 06.10.2004. godine u iznosu od EUR 704,494.39;
Ostalo za otplatu EUR 286,583.12
- Ugovor br. 3618/04 od 06.10.2004. godine u iznosu od EUR 2,439,711.58;
Ostalo za otplatu EUR 988,830.13
- Ugovor br. 3619/04 od 06.10.2004. godine u iznosu od USD 2,362,641.42;
Ostalo za otplatu USD 962,010.60

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.

Sporazumom Posl. br. I. VII 11645/09, od 27.07.2009. godine, uspostavljeno je založno pravo na stanu u Beogradu, ul. Resavska, 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.

Sporazumom o obezbeđenju novčanog potraživanja I. br. 1238/09, od 29.12.2009. godine, uspostavljeno je založno pravo na Zgradi zdravstva-Medicina rada, u korist Hypo Alpe Adria Banke a.d. Beograd.



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

Založnom izjavom Ov. 1416/2010 od 31.03.2010. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Pirotu i Zgradi turizma-Hotel StarA, u korist AIK Banke a.d. Niš.

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.

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. 1707/2010 od 26.04.2010. godine, uspostavljeno je založno pravo na zgradi ostalih ind. delatnosti-Upravna zgrada, u korist AIK Banke a.d. Niš.

Založnom izjavom Ov. 1929/2010 od 04.05.2010. godine, uspostavljeno je založno pravo na poslovnim prostorima u Novom Sadu, u korist AIK Banke a.d. Niš.

Založnom izjavom Ov. 2350/10 od 26.05.2010. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnostima u Nišu i poslovnim prostorijama Tigar Tours-a i Tigar Incon-a, u korist Societe Generale Banke a.d. Beograd.

Ugovorom o zalozi pokretnih stvari, br. 19712 od 17.06.2010. godine, uspostavljeno je založno pravo na pokretnim stvarima iz specifikacije opreme br. 1, u korist Banke Intesa a.d. Beograd.

Založnom izjavom Ov. 2794/2010, od 23.06.2010. godine, uspostavljeno je založno pravo na nepokretnim stvarima: Kotlarnica, Bazen za tehničku pripremu vode, Skladište mazuta, Pretovarna kućica za mazut, u korist Banke Intesa a.d, Beograd.

Založnim izjavama Ov. 1. br. 2713/2010, od 17.06.2010. godine, uspostavljeno je založno pravo na zgradi ostalih industrijskih delatnosti - Upravnoj zgradi i poslovnom prostoru u Čačku, u korist UniCredit Banke a.d. Beograd.

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

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

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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

7.2. SUDSKI SPOROVI

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

Najveći sporovi koji se vode na nivou Društva odnose se na period pre 2000. godine. U ovu grupu spadaju i sledeći sporovi sa odgovarajućim utuženim iznosima (bez obračunate kamate): TrepcaZvecan 9.637.376, Union Banka 6.194.000, Lola Korporacija 7.179.000, 2M Pirot 2.247.300, 9 Tigar Prom Nova Varos 3.636.676 što je ukupno 28.873.676

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

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



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

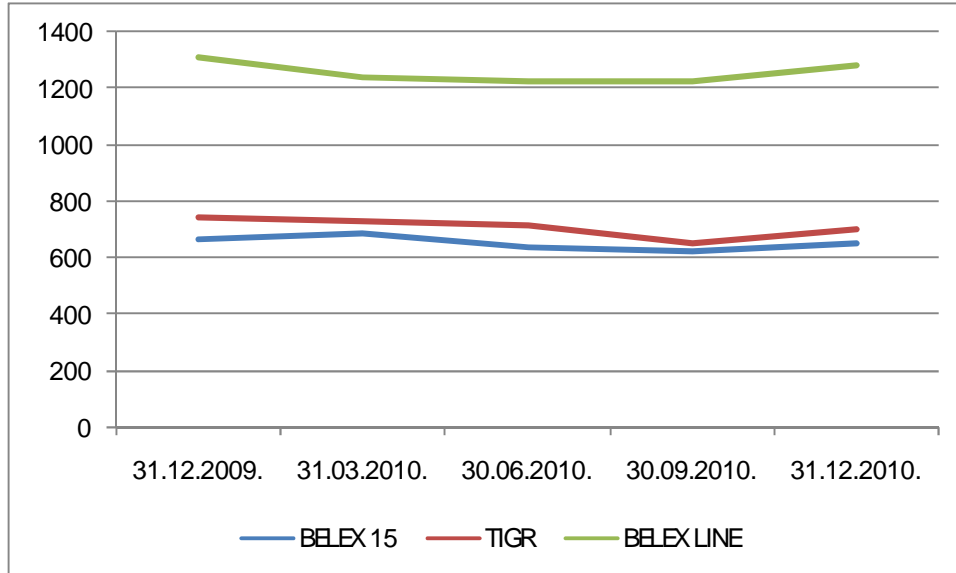
8. POLOŽAJ NA TRŽIŠTU KAPITALA, DIVIDENDNA POLITIKA

U tabeli je dat prikaz ključnih podataka iz trgovanja akcijama kompanije u toku 2010. godine.

	31. DECEMBAR 2009.	31. DECEMBAR 2010.	% PROMENE
Ukupan broj akcionara	4,830	4,753	-1.59%
Ukupan broj izdatih akcija	1,718,460	1,718,460	-
Knjigovodstvena vrednost akcija	1,636	1,636	-
Tržišna vrednost akcija na dan	746.00	700.00	-6.17%
Najniža u periodu	524.00 (15.10.2010)		
Najviša u periodu	853.00 (30.04.2010)		
Prosek za 2010.godinu	659.00		
Tržišna kapitalizacija u dinarima	1,281,971,160.00	1,202,922,000.00	-6.17%
P/ BV *	0.40		

U toku 2010. godine trgovano je sa 181. 836 akcija, odnosno sa 10,5% ukupnog kapitala kompanije, a ostvaren je promet od 1,2 miliona eura.

Akcijama Tigra trguje se na premijum marketu Beogradske berze i deo su indeksne korpe oba indeksa srpskog tržišta kapitala, Belex Line, opšti indeks i indeksa najlikvidnijih hartija Belex 15. Na grafikonu koji sledi dat je uporedni prikaz kretanja vrednosti cene akcija i vrednosti indeksa tokom 2010. godine.



Istorijski maksimum cena akcija je dostigla 17. 04. 2007. godine od 3.199 dinara, dok je na istorijskom minimumu bila 12. marta 2009. godina, kada je cena pala na nivo od 340 dinara.

Kretanje cene akcija po mesecima tokom 2010. godine

Datum	31.1.2010.	28.2.2010.	31.03.2010.	30.04.2010.	31.5.2010.	30.6.2010.	30.07.2010
Cena	741.00	750.00	730.00	824.00	733.00	719.00	645.00

31.8.2010.	30.09.2010	31.10.2010.	30.11.2010.	31.12.2010.
639.00	584.00	627.00	700.00	700.00



**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

Promene u vlasničkoj strukturi tokom 2010.godine

Akcionari	31.12.2009.	31.12.2010.	% promene
Pravna lica	53.14%	52.30%	-0.84%
Fizička lica	29.74%	28.98%	-0.76%
Kastodi računi	17.12%	18.71%	1.6%

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

Tokom godine menadžment je kontinuirano održavao Investor relations sa svim akcionarima, za šta je u 2010. godini, kompanija dobila nagradu Beogradske berze za dostignuti nivo odnosa sa investitorima na domaćem tržištu.

Godišnje skupštine akcionara održavaju se po pravilu juna meseca tekuće godine, uz prisustvo od 70 do 75% akcionara s pravom glasa (Akcionarski fond glasa samo u određenim slučajevima, dok Penzioni fond nema pravo glasa).

Deset najvećih akcionara da nad 31. 12. 2010.

	Ime / poslovno ime imaoća akcija	Broj akcija	% učešća
1	AKCIONARSKI FOND AD BEOGRAD	429,429	24.98918
2	PIO FOND RS	149,981	8.72764
3	ARTIO INT. EQUITY FUND	123,132	7.16525
4	ERSTE BANK CUSTODY 00001	87,728	5.10504
5	SG SRBIJA KASTODI RACUN	55,654	3.23860
6	RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL	42,164	2.45359
7	ERSTE&STEIERMARKISCHE BANK D.D	37,637	2.19016
8	KOMERCIJALNA BANKA-KASTODI	26,062	1.51659
9	SWEDBANK AS	24,851	1.44612
10	UNICREDIT BANK KASTODI RACUN	18,500	1.07655

Članovi Uprave preduzeća poseduju manje od 1% ukupnog broja akcija. Sledeća tabela prikazuje broj akcija u posedu članova Upravnog odbora, na dan 31. decembar 2010. godine.

Ime	Broj akcija u posedu 31. maj 2005.	Broj akcija u posedu 31. decembar 2010.	% postojećih akcija
Dragan Nikolić	880	898	0.052
Jelena Petković	275	281	0.016
Slobodan Sotirov	539	550	0.032
Miodrag Tančić	460	460	0.027
Vladimir Nikolić	803	803	0.050
Jose Alexandre F. da Costa	-	-	-
Tihomir Nenadić	-	-	-
Gordana Lazarević	-	-	-
Aleksej Misailović	-	-	-

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

Članovi Nadzornog odbora ne poseduju akcije u kompaniji.

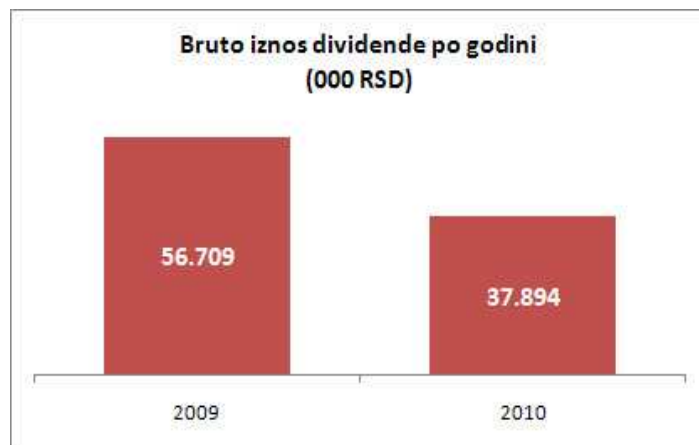


**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU
ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2010.**

Oznaka dokumenta

IZ.P. 10/04

Kompanija ima kontinuitet u politici dividende koja se ogleda u distribuciji profita akcionarima u iznosu od jedne trećine dobiti za poslovnu godinu, ostatak dobiti se raspoređuje u rezerve Društva. Po pravilu, Dividend day je dan održavanja Skupštine akcionara. Dividendni prinos za 2008. i 2009. godinu iznosio je 3,7 odnosno 2,8 odsto, respektabilno.



Predlog menadžmenta, za 2011, ukoliko se realizuju planirane transakcije velikih vrednosti, će biti da se dividenda isplati u visini ostvarene dobiti za 2010 godinu .

**IZVRŠNI DIREKTOR
ZA PODRŠKU KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU**

TIGAR AD

Jelena Petković

**PRESEDNIK
UPRAVNOG ODBORA DIREKTORA**

TIGAR AD

Dragan Nikolić