

**Tigar**®

TIGAR AD PIROT

# IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR – DECEMBAR 2008.

Distribuciona lista:

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

Ključne reči: TIGAR, IZVEŠTAJ, POSLOVANJE, 2008	Oznaka dokumenta	
	<b>IZ.P.09/01</b>	
Datum: 03.04. 2009.	Autor: Jelena Petković	Odobrio: Dragan Nikolić

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>4</b>
1.1. OPŠTI PODACI .....	4
1.2. ORGANIZACIONA STRUKTURA.....	4
1.1. KLJUČNI POKAZATELJI POSLOVANJA ZA PERIOD JANUAR – DECEMBAR 2008. ....	5
SEGMENTNI REZULTAT .....	8
1.4 NAJZNAČAJNIJE REALIZOVANE POSLOVNE AKTIVNOSTI U PERIODU I-XII 2008.....	11
1.5 KLJUČNE INVESTICIONE AKTIVNOSTI .....	12
1.6. PRODAJA .....	13
1.7. POLOŽAJ NA TRŽIŠTU KAPITALA .....	14
<b>2. RIZICI</b> .....	<b>17</b>
<b>3. ODRŽIVI RAZVOJ</b> .....	<b>18</b>
3.1. ZAPOSLENI .....	18
3.2. SISTEM KVALITETA.....	19
3.3. ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE.....	19
3.4. INTELEKTUALNA SVOJINA.....	19
3.5. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE.....	19
3.6. DRUŠTVENA ODGOVORNOST.....	19
3.7. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE .....	19
<b>4. UPRAVLJANJE</b> .....	<b>19</b>
<b>5. RASPOLAGANJE NEKRETNINAMA I PRAVNA ZAŠTITA</b> .....	<b>19</b>
5.1. NEKRETNINE .....	19
5.2. SUDSKI SPOROVI .....	19

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

<b>6. FINANSIJSKI REZULTATI ZAVISNIH I PRIDRUŽENIH PREDUZEĆA.....</b>	<b>19</b>
6.1. TIGAR OBUĆA .....	19
6.2. TIGAR TEHNIČKA GUMA.....	19
6.3. TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI.....	19
6.4. TIGAR TRGOVINE – DOMAĆA PRODAJNA MREŽA.....	19
6.6. TIGAR AMERICAS - USA .....	19
6.7. TIGAR EUROPE UK.....	19
6.8. REGION BALKANA - Tigar Trade, Tigar Montenegro, Tigar Partner .....	19
TIGAR MONTENEGRO – CRNA GORA .....	19
TIGAR TRADE – REPUBLIKA SRPSKA .....	19
TIGAR PARTNER – MAKEDONIJA.....	19
6.9. USLUŽNI ENTITETI TIGRA.....	19
<b>7. FINANSIJSKI REZULTATI NA NIVOU MATIČNOG PREDUZEĆA .....</b>	<b>19</b>
7.1. KOMENTAR OSTAVREN OG FINANSIJSKOG REZULTATA .....	19
7.2. KONSOLIDOVANI FINANSIJSKI REZULTAT TIGRA AD .....	19
7.4. NEKONSOLIDOVANI FINANSIJSKI REZULTAT TIGRA AD .....	19

## IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.

Oznaka dokumenta

IZ.P.09/01

## 1. UVOD

### 1.1. OPŠTI PODACI

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

**MB:** 07187769

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

**Delatnost:** Holding poslovi

**Broj akcionara:** 31/12/2008 4,830

**Vrednost imovine:** 31/12/2008 (000 din) 4,079,756

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

**PIB:** 100358298

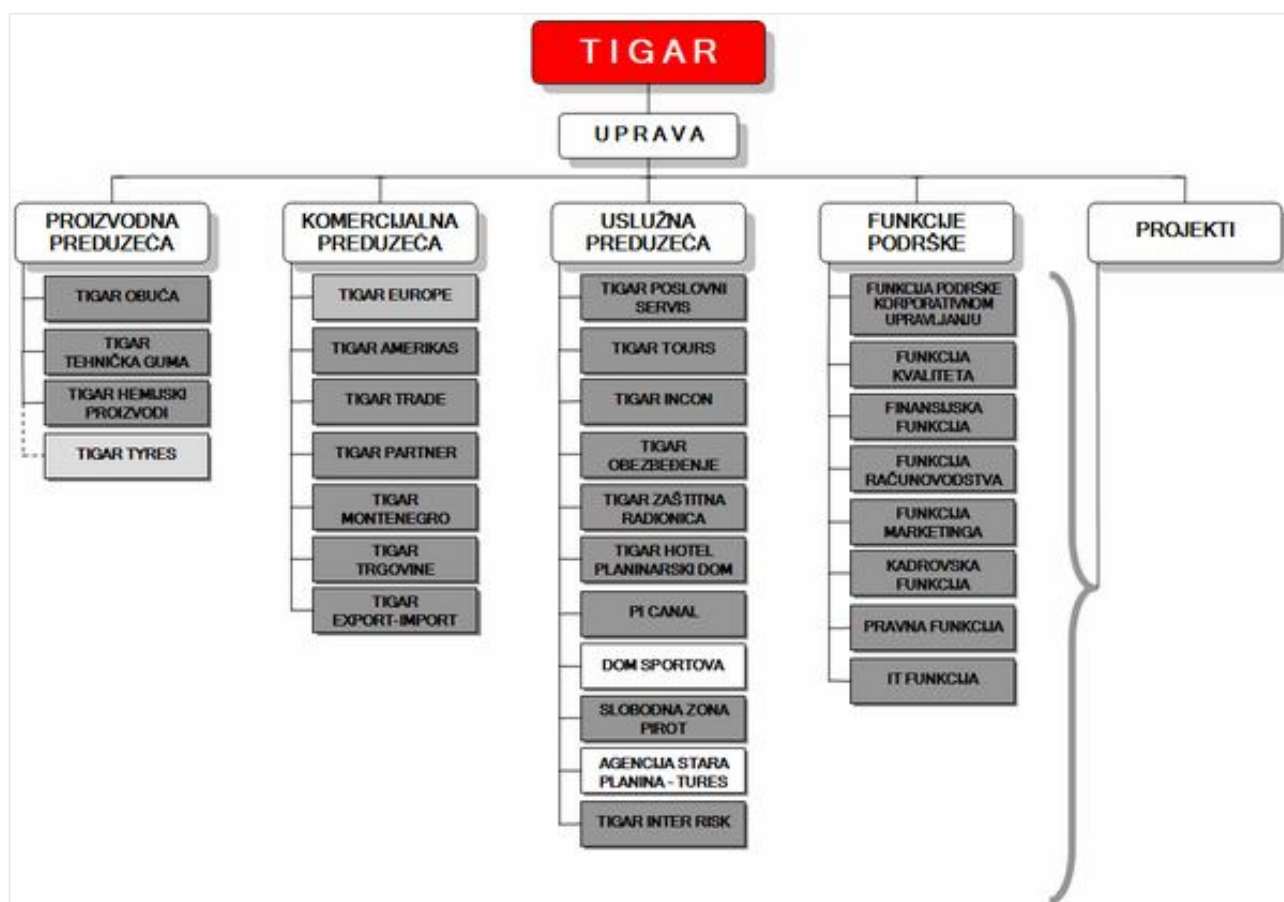
**Broj rešenja:** Registraski uložak br 1-1087

**Broj zaposlenih:** 31/12/2008 2,127

**Ukupan kapital:** 31/12/2008 (000 din) 2,736,793

**Kapitalizacija:** 31/12/2008 (000 din) 860,948.46

### 1.2. ORGANIZACIONA STRUKTURA



**NAPOMENA :** Odlukom Upravnog odbora Tigar a.d. 1. januara 2009. godine počelo je sa poslovanjem novoformirano zavisno preduzeće Tigar Trade, pravni sledbenik Tigar Trgovina i Tigar Export-Importa, koji su na isti dan prestali sa poslovanjem.

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

### 1.1. KLJUČNI POKAZATELJI POSLOVANJA ZA PERIOD JANUAR – DECEMBAR 2008.

<b>Konsolidovani finansijski podaci Tigar a.d. u hiljadama dinara</b>	<b>Ostv.I-XII 2007</b>	<b>Ostv.I-XII 2008</b>
Ukupna aktiva	4,836,522	6,967,130
Kapital	2,705,522	3,745,192
Ukupni prihodi	4,657,298	5,050,798
EBIT	310,279	351,799
EBITDA	394,938	436,702
Neto prihod	165,027	89,953
<u>Značajni pokazatelji poslovanja</u>		
Prinos na ukupni kapital	6.10%	2.40%
Stepen zaduženosti I	0.42	0.43
-		
<u>Racia likvidnosti I solventnosti</u>		
Racio tekuće likvidnosti	1.51	1.29
Racio ubrzane likvidnosti	0.93	0.73
Stepen zaduženosti II	0.76	0.81
<u>Racia</u>		
ROE	6.10%	2.40%
ROA	3.41%	1.29%
Neto profit/poslovni prihod	4.14%	2.40%
Neto profit/ukupan prihod	3.54%	1.78%
Ukupne fin.obaveze/kapital	38.96%	49.74%

## IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.

Oznaka dokumenta

IZ.P.09/01

Promene na kapitalu (000 RSD) nekonsolidovani	31. Decembar 2007.	31. Decembar 2008. (oditovani)
Stanje na početku godine	2,683,587	2,685,839
Dobit tekućeg perioda	48,734	168,103
Izdavanja za dividende	-43,477	-104,911
Ostalo	-3,005	-12,238
Stanje na kraju godine	2,685,839	2,736,793

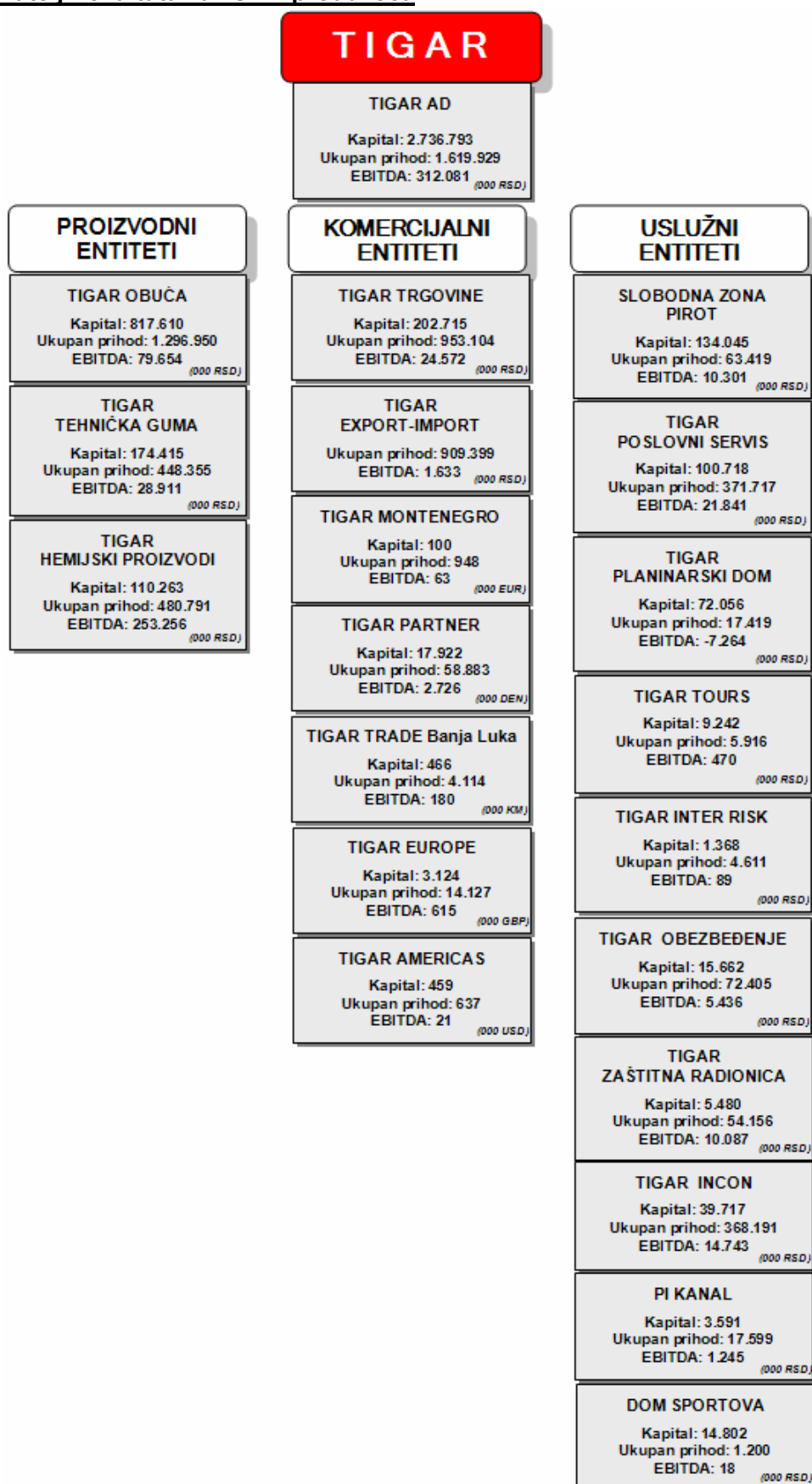
Učešće u kapitalu (000 RSD) nekonsolidovani	31. Decembar 2007.	31. Decembar 2008. (oditovani)
povezanih pravnih lica	1,674,895	2,189,976
banaka	137	137
drugih pravnih lica	19	19
ispravka	253,714	14,572
<b>Ukupno</b>	<b>1,421,336</b>	<b>2,175,560</b>

Nekonsolidovani finansijski podaci Tigar a.d. u hiljadama dinara	Ostv.I-XII 2007	Ostv. I-XII 2008 (oditovani)	% promene
Ukupna aktiva	3,592,025	4,079,756	14%
Kapital	2,685,839	2,736,793	2%
Ukupni prihodi	711,898	1,619,929	128%
EBIT	103,997	297,450	186%
EBITDA	121,069	312,081	158%
Neto prihod	48,734	168,103	245%
<u>Značajni pokazatelji poslovanja</u>			
Prinos na ukupni kapital	1.81%	6.14%	239%
Neto prinos na sopstveni kapital	2.36%	8.15%	245%
Stepen zaduženosti	0.25	0.33	31%
<u>Racija likvidnosti I solventnosti</u>			
Racio tekuće likvidnosti	2.27	1.07	-53%
Strogi racio likvidnosti	2.23	1.04	-53%
Stepen zaduženosti II	0.33	0.49	46%
<u>Racija</u>			
ROE	1.81%	6.14%	239%
ROA	1.36%	4.12%	204%
Neto profit/ukupan prihod	6.85%	10.38%	52%

## IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.

Oznaka dokumenta

IZ.P.09/01

Ključni pokazatelji rezultata zavisnih preduzeća

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

## SEGMENTNI REZULTAT

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

Preduzeća u sastavu Tigra obavljaju delatnosti iz oblasti:

- proizvodnje,
- trgovine i
- usluga.

### Finansijski rezultat po segmentima preduzeća u kontrolnom vlasništvu i JV za period I-XII 2008. godine srazmerno učešću u kapitalu

Bilans uspeha u hiljadama dinara (neoditovani)	Tigar ad	Proizvodna preduzeća	Komercijalna preduzeća	Uslužne delatnosti	TOTAL
Ukupni prihodi	1,619,929	2,226,096	2,857,784	958,848	7,662,657
Ukupni rashodi	1,408,892	1,954,029	2,805,614	932,405	7,100,940
Dobitak/Gubitak pre oporezivanja	211,037	272,067	52,170	26,443	561,717
Poreski rashod perioda	41,133	26,006	31,349	1,411	99,898
Odloženi poreski rashodi perioda	1,801	2,685	104	499	5,089
Odloženi poreski prihodi perioda			16	58	74
Neto Dobitak/Gubitak perioda	168,103	243,376	20,734	24,591	456,804

\* Sve kategorije su uzete srazmerno učešću u kapitalu. U okviru uslužnih entiteta su uzeti i Pi canal i Dom sportova, čiji rezultati ne ulaze u konsolidaciju.

### Finansijski rezultati po geografskim područjima

Bilans uspeha u hiljadama dinara (neoditovani)	Srbija	Balkan	EU+SAD	TOTAL
Ukupni prihodi	6,667,376	236,413	758,868	7,662,657
Ukupni rashodi	6,153,082	227,091	720,766	7,100,940
Dobitak/Gubitak pre oporezivanja	514,294	9,322	38,102	561,717
Poreski rashod perioda	87,557	960	11,382	99,898
Odloženi poreski rashodi perioda	5,089			5,089
Odloženi poreski prihodi perioda	74			74
Neto Dobitak/Gubitak perioda	421,722	8,362	26,720	456,804



<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

## 1.2 POSLOVNO OKRUZENJE

Poslovno okruženje u 2008. godini karakterisala je globalna svetska finansijska kriza, koja je, posebno u zadnjem kvartalu 2008. godine, imala drastičan negativan uticaj na ekonomiju. Kriza koja je počela u finasijskom sektoru brzo se širila i već u drugoj polovini 2008. zahvatila je realni sektor i to u najrazvijenijim zemljama, pa se svet našao prvi put posle Drugog svetskog rata u recesiji sa prognozama negativnog rasta za narednu godinu. U 2008. godini kriza je zahvatila Srbiju a njen uticaj manifestovao se pre svega kroz pritisak na kurs i rapidno slabljenje dinara u odnosu na euro, opadanje poslovnih aktivnosti i otežan priliv kapitala iz inostranstva. Ako se posmatra situacija u Srbiji u odnosu na zemlje u okruženju, može se zaključiti da Srbija ima komparativnih prednosti, koji se ogledaju u tome da je bankarski sektor ostao stabilan, da je nivo deviznih rezervi visok, da je politički rizik na nivou okruženja ili manji i da postoji iskustvo i građana i privrede koje je u vezi sa održanjem u uslovima krize kao posledica ranijeg perioda. Visok trgovinski i platni deficit, niska konkurentnost, visoka zavisnost od sektora auto-industrije i slabosti u regulativi ključne su komparativne slabosti Srbije u odnosu na okruženje. Ako se posmatra 2008. godina po kvartalima može da se zaključi da se rast bruto društvenog proizvoda smanjivao iz kvartala u kvartal, da je kurs oscilirao, tako da je kurs eura prema dinaru u prvom kvartalu bio 82,31 u drugom kvartalu 78,98 u trećem kvartalu 76.60 i u četvrtom kvartalu 88,60. Nepredvidivost i oscilacije kursa bile su jedna od ključnih problema u planiranju i realizaciji poslovnih operacija. Što se tiče spoljnotrgovinskog poslovanja posle rasta i izvoza i uvoza u drugom i trećem kvartalu u odnosu na prvi kvartal došlo je do naglog pada u četvrom kvartalu tako da je izvoz u četvrtom kvartalu izraženo u miliona dolara bio 2.301 a u prethodnom kvartalu 3.089. Isti trend zabeležen je kod uvoza, tako da je uvoz, izražen, takođe u milionima dolara, pao sa 6.232 na 4.963, a s obzirom na to platni deficit u četvrtom kvartalu nastao je kao posledica i smanjenog uvoza i smanjenog izvoza bio najmanji u toku godine i iznosio je -2.662 miliona dolara. U četvrtom kvartalu zabeležen je i najniži nivo platnog bilansa od -1.669 miliona dolara. Devizne rezerve zemlje pale su na 11.121 miliona dolara u četvrtom kvartalu 2008. što je bilo značajno smanjenje u odnosu na 14.716 miliona dolara u prvom kvartalu 2008, odnosno devizne rezerve pale su na nivo prvog kvartala 2007. godine. Svi negativni trendovi u delu finasijskih pokazatelja bili su direktna posledica krize. Posmatrano po mesecima industrijska proizvodnja imala je trend rasta sve do avgusta 2008. godine kada je zabeležen pad u odnosu na isti mesec prethodne godine od -4,3 % da bi u septembru došlo do blagog oporavka, a od oktobra ponovo dolazi do pada koji je bio najveći u decembru 2009. godine i iznosio je -9% u odnosu na isti period prethodne godine. Tokom cele godine bio je prisutan rast proizvodnih cena kao i nominalno i realno isplaćenih zarada što je u uslovima oslabljenog priliva budžetskih sredstava uticalo na iskazani defincit na kraju godine.

Glavni izazov i za Vladu i za pojedinačne kompanije u 2008. godini bio je kako napraviti procenu uslova za 2009. godinu i kako se pripremiti za nove krizne udare. Već u zadnjem kvartalu bilo je jasno da je za stabilizaciju ekonomskih prilika neophodno zajključenje aranžmana za MMF što se očekivalo da će realno da se desi. Analize su pokazivale da će Vlada u 2009. godini biti suočena sa problemom budžetskog deficita i da iz tog razloga ne treba očekivati bilo kakva smanjenja u delu poreskih opterećenja. Što se tiče rasta društvenog proizvoda optimističke procene za rast od 5,4 % smanjene su na 2,5 do 3 %, dok je realnost ukazivala da treba računati na nulti rast. NB Srbije korišćenjem deviznih rezervi 'branila' je dinar u 2008. godini i uspela je da ga značajno stabilizuje u decembru mada je realno očekivati da pritisak na kurs dinara raste. Realni pad u odnosu na prosek iz 2008. godine od 82 dinara za euro trebalo bi da bude oko 17 %, jer je očekivani kurs eura bio oko 96 dinara za euro, s tim da u decembru 2009. godine kurs koji se bude koristio za preračun pozicija iz bilansa stanja bude oko 100 dinara za jedan euro. Iako se osećao pad industrijske proizvodnje očekivao se rast izvoza na bazi pretpostavke da će kompanije u izvozu tražiti sigurne plasmane i sigurnu naplatu. Situacija u bankarskom sektoru nakon prvog udara povlačenja štednje ostala je stabilna. Očekivalo se u 2008. godini da cena novca raste iako su kamatne stope u razvijenim zemljama naglo padale kao posledica mera njihovih Vlada kako bi se sprečio drastičan pad privrednih aktivnosti. Rast cena novca očekivao se na bazi smanjenja mogućnosti zaduženja u inostranstvu i povećanog procenta rizika kod ulaganja u Srbiju. Procene bankara su bile da će kamatne stope zbog visoke referentne stope NB Srbije da pređu 20 % što onemogućava normalno poslovanje zbog čega se pretpostavljalo da će država na određen način intervenisati omogućavajući kompanijama da se zadužuju pod povoljnijim uslovima. Osnovna namera Vlade je bila da uz anagažovanje oko 8 milijardi sredstava iz budžeta aktivira oko 110 milijardi bankarskih sredstava što se procenjivalo kao realno imajući u vidu visoku likvidnost kod banaka. Međutim, činjenica da je bankama ostavljeno da izaberu klijente koji mogu da dobiju subvencionirane kredite uticala je na smanjenje broja kompanija koje mogu da budu korisnici subvencioniranih kredita. Ograničenje za korišćenje ovih kredita bila je i činjenica da njihovo korišćenje nameće određene limite kompanijama koji nisu uvek u skladu sa njihovom poslovnom politikom. Kao ključni ograničavajući faktor postavilo se smanjenje likvidnost privrede i građana s obzirom na to da to ima direktno za posledicu povećanje rizičnosti potraživanja i pad prodaje.

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

### **1.3 OSNOVNE KARAKTERISTIKE POSLOVNE POLITIKE TIGRA U 2008 GODINI**

Na osnovu ranije sprovedenih analiza menadžment i uprava bili su jedinstveni u predlogu da se uđe u proces postepenog izlaska iz programa guma i orijentacije prema razvoju ostalih industrijskih programa u okviru kojih je programu obuće dat prioritet. Ovakva odluka bila je bazirana na proceni da visok nivo globalizacije u proizvodnji guma dovodi do koncentracije ukupne svetske proizvodnje od početka devedesetih kod vodećih proizvođača i da dalji uspešan razvoj programa guma i ostalih programa ključno zavisi od realizacije te transakcije. Prvi razlog bila je realna pretpostavka da će Michelin dalje da razvija fabriku u Pirotu tek nakon što postane potpuni vlasnik i drugi da su sredstva iz ove transakcije osnova za investiranje u ostale programe Tigar grupe, a da bez ozbiljnih investicija dalji razvoj ovih programa nije bio moguć. Odluka Skupštine koja je održana februara 2008. godine omogućila je realizaciju transakcije koja je najvećim delom sprovedena u 2008. godini kada je realizovana prodaja prvih deset posto udela Tigra a.d. u Tigar Tyresu, kao i prodaja zemljišta i zgrada na lokaciji Tigar 2. U 2009. i 2010. ostalo je da se realizuje prodaja preostalih 20% u dve jednake tranše. Sredstva obezbeđena kroz ovu transakciju korišćena su ne samo za intenzivno investiranje i stabilizaciju obrtnog kapitala već su bila svojevrsna garancija za potencijalne kreditore, kako banke tako i međunarodne finansijske organizacije. Godina 2008. ostaće zabeležena u istoriji Tigra kao godina najvećih investicija u programe mimo programa guma koja je stvorila osnov za njihov opstanak i dalju tržišnu ekspanziju pretežno na međunarodnom tržištu. Ostvarena kapitalna dobit iz transakcije koja je vidljiva kroz visoke vanredne prihode omogućila je matičnoj kompaniji da u godini kada se intenzivno investira i kada su prihodi iz poslovanja niži ostvari zadovoljavajući krajnji finansijski rezultat, kao i da pokrije gubitke zavisnih preduzeća iz prethodnih godina i oslobodi ih dela internih dugova, što je bio jedan od najboljih načina da se ova preduzeća pripreme za prevazilaženje posledica ekonomske krize i u zadnjim mesecima 2008. godine, ali i u 2009. godini.

Osnovna strategija Tigra a.d. bila je da se vanredni prihodi i prilivi iz transakcije iskoriste kako bi se u periodu od 2010. godine stvorili uslovi za efikasno poslovanje, visok rast poslovnih prihoda i poslovnog rezultata na nivou zavisnih preduzeća, što je izvor sigurnosti kako za vlasnike, tako i za kreditore i zaposlene na srednji i duži rok, zbog čega kompanija nije zaustavila proces investiranja, niti ga je značajno redukovala. U okviru ranije usvojenog programa izvršene su sve moguće racionalizacije koje utiču na smanjenje troškova, ali ne i na kvalitet izvođenja među kojima je najveća rekonstrukcija postojećih objekata na lokaciji Tigar III, umesto izgradnje nove hale. Neki projekti, među kojima je najvažniji projekat reciklaže, vremenski su pomereni na osnovu procene da to prvo nalažu uslovi u delu regulative i drugo da finansijska konstrukcija nije u celini završena bez čega nije racionalno ulaziti u proces.

Kompanija je tokom celog perioda, a posebno od juna 2008. godine bila suočena sa značajnim padom vrednosti akcija kao i sa smanjenjenom likvidnošću što se objašnjava isključivo posledicom sveopšte i regionalne krize tržišta kapitala na šta srpsko tržište i akcije srpskih kompanija nisu mogle da budu pošteđene.

Upravni odbor u okviru svojih nadležnosti sprovodio je mere u cilju poboljšanja likvidnosti, kupovinom sopstvenih akcija ne narušavajući investicije i normalno funkcionisanje sistema, jer je to ključni interes Tigra i njegovih vlasnika. S obzirom na ukupne okolnosti kompanija nije imala mehanizme da zaštiti cenu akcija od pada koji je bio opšti trend.

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

#### **1.4 NAJZNAČAJNIJE REALIZOVANE POSLOVNE AKTIVNOSTI U PERIODU I-XII 2008.**

U februaru 2008 .godine održana je vanredna Skupština akcionara koja je donela pozitivnu odluku o transakciji sa Michelinom.

U junu 2008. godine održana je redovna Skupština akcionara koja je usvojila finansijske izveštaje za 2007. godinu, donela odluku o isplati dobiti i izboru Upravnog odbora.

U prvoj polovini godine izvršeno je infrastrukturno sređivanje lokacije Tigar III uključujući i izgradnju nove enrgetičke na gas i mazut.

Fabrika gumene obuće na staroj lokaciji zatvorena je juna 2008. godine, a nova fabrika na lokaciji Tigar III puštena je u rad septembra 2008. godine.

U toku ovog perioda zaključen je Ugovor o prioritetnom zajmu i sponzorskoj podršci između Tigar korporacije zavisnog preduzeća u 100 % vlasništvu Tigar korporacije Tigar Obuća i finansijske institucije iz Savezne Republike Nemačke DEG - Deutsche Investitions – und Entwicklungsgesellschaft. Namena kredita je finansiranje projekta otvaranja nove fabrike gumene obuće na lokaciji Tigar III, razvoj postojećih i uvođenje novih proizvoda visokog stepena složenosti, kao i kupovina i razvoj novih brendova i investiranje u razvoj tržišta. DEG učestvuje u finansiranju projekta putem dugoročnog investicionog zajma odobrenog na rok od sedam godina. Realizacija ugovora je u toku.

U avgustu 2008. godine zaključen je ugovor između Tigar Obuće i škotske firme Hunter boot o kupovini prava za proizvodnju, prodaju i distribuciju zaštitnih, vatrogasnih, šumarskih i radničkih čizama pod imenima „Century“, „Forestry“ i „Firefither“. Transakcija je uključila i kupovinu odgovarajuće opreme i kalupa za proizvodnju. Pravni osnov za realizaciju transakcije su Sporazum o kupovini poslovnog programa i imovine i Ugovor o prenosu vlasništva nad intelektualnom svojinom.

U prvoj polovini godine završen je zajednički projekat sa IFC u vezi sa razvojem korporativnog upravljanja, a korporaciji Tigar je dodeljena nagrada Privredne komore Srbije za društveno najodgovorniju kompaniju.

Sa firmom VMA zaključen je ugovor o kupovini softverskih paketa za praćenje poslovanja u oblasti računovodstva, finansija, prodaje, proizvodnje, zaliha kao i izradu BSC za matičnu kompaniju i veća zavisna preduzeća. Implementacija softverskih paketa biće završena do kraja 2008. godine.

Krajem juna 2008. godine započete su pripreme na realizaciji projekata sa inostranim konsultantima u oblasti dalje modernizacije trgovačke mreže, objedinjene logistike, kao i u oblasti turizma u okviru raspoloživih potencijala Tigra na Staroj planini. Projektni timovi pripremili su Studiju 'Druge faze modernizacije prodajne mreže i razvoja logistike' na nivou Tigar korporacije. Ciljevi druge faze projekta su organizaciona promena u smislu formiranja zajedničke komercijalno-prodajne funkcije uključujući i delatnost logistike, definisanje kanala prodaje prema prodajnim programima. Projekat razvoja turizma je u toku i obuhvata kako razvoj hotelskih kapaciteta sa svim neophodnim dodatnim sadržajima koje zahteva savremena turistička ponuda, tako i razvoj potencijala koji su u vezi sa Koridorom X i Pirotom kao turističkom destinacijom.

U septembru 2008. godine puštena je u rad nova fabrika obuće na lokaciji Tigar III kapaciteta 4 miliona pari dok je 'stara' lokacija počela da se koristi u logističke svrhe. Svečano otvranje fabrike organizovano je 5. decembra 2008. godine.

Istog meseca, u skladu sa Studijom koja se odnosi na komercijalne i logističke aktivnosti u okviru Tigra, organizovano je novo komercijalno preduzeće Tigar Trade koje je počelo sa radom 1. januara 2009. godine i koje je pravni sledbenik Tigar Trgovina i Tigar Export-Importa.

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

## 1.5 KLJUČNE INVESTICIONE AKTIVNOSTI

U toku 2008. godine planiran je najviši nivo investicionih aktivnosti u programe mimo programa guma u istoriji Tigra.

U 2008. godini Tigar je bio usmeren na infrastrukturne investicije. Ukupna vrednost ulaganja u osnovna sredstva iznosila su 1,3 milijarde dinara i najvećim delom bila je usmerena na infrastrukturno uređenje lokacije Tigar III što uključuje prostorno uređenje, izgradnju unutrašnjih puteva, novih elektro vodovodnih, energetskih i IT instalacija, kao i puštanje u rad nove energetike na mazut i gas i nove fabrike za proizvodnju gumene obuće.

<b>u 000 RSD</b>	<b>Nabavka osnovnih sredstava I nematerijalnih ulaganja</b>
	<b>I-XII 2008</b>
Tigar Tehnička guma	79,033
Tigar Hemijski proizvodi	2,000
Tigar Obuća	427,197
Tigar Trade	75,591
Uslužne delatnosti	138,752
Holding	583,799
<b>Ukupno</b>	<b>1,306,372</b>

U junu 2008. godine zatvorena je fabrika obuće na staroj lokaciji. Nova fabrika puštena je u rad na lokaciji Tigar III septembra 2008. godine. Tome je prethodilo puštanje u rad nove energetike.

Nova fabrika obuće prema kapacitetima je najveća i najbolje opremljena fabrika gumene obuće u Evropi. U momentu izrade izveštaja stepen završenosti investicije iznosi 90 % a kompletna fizička implementacija, koja podrazumeva ugradnju i puštanje u rad novih proizvodnih linija, planirana je do juna 2008. godine. Nova oprema je kompjuterizovana i omogućava značajne uštede na materijalu što će uvećati profitabilnost.

Nakon mesec dana od otvaranja, fabrika je dostigla planski nivo proizvodnje.

Nova fabrika ocenjena je najvišim ocenama i od strane najvećih kupaca iz inostranstva i zemlje koji su bili u prilici da posete nove proizvodne kapacitete Tigar Obuće, što potvrđuju kroz plasirane narudžbine.

U toku perioda sprovedene su intezivne aktivnosti za zatvaranje finansijske konstrukcije sa potencijalnim kreditorima i partnerima za modernizaciju programa tehničke gume uključujući proizvode od gumenog reciklata i projekat reciklaže.

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

## 1.6. PRODAJA

U 2008. godini, nakon isključenja internih odnosa, ostvaren je eksterni prihod od prodaje proizvoda i usluga od 3.3 milijardi dinara od čega je polovina ostvarena na domaćem, a polovina na inostranom tržištu. Tigar Obuća imala je pad prihoda od prodaje u odnosu na prethodnu godinu što je posledica zastoja u proizvodnji u periodu jun – septembar 2008. godine. Pad prodaje bio je rezultat pada vrednosti prodaje u izvozu. Proizvodnja za izvoz radi se po posebnim narudžbinama kupaca i za tu proizvodnju nije bilo moguće formirati zalihe za period kada fabrika nije radila.

Tigar Tehnička guma ostvarila je najveći rast prodaje u okviru Tigra, ostvareni prihod od 337 miliona dinara za 29 % je veći nego ostvareni prihod od prodaje u istom periodu prošle godine. Posebno je značajna činjenica da je fabrika u ovom periodu realizovala nekoliko uspešnih projekata kada su u pitanju sportski tereni od gumenog granulata realizacijom projekta sportske hale u Lukovskoj banji, sportskih terena u sportskom centru Košutnjak u Beogradu kao i nekoliko projekata u Pirotu. S obzirom na to da je oprema nabavljena u ovoj godini i da su prvi projekti uspešno realizovani značajna su garancija da ovaj potpuno novi program fabrike Tehnička guma ima izuzetno dobru tržišnu perspektivu.

Zbog poremećaja u rokovima isporuka boja za puteve zbog formiranja vlade i lokanih samouprava fabrika hemijskih proizvoda imala je značajni pad proizvodnje i prodaje u prvih šest meseci tako da iako je proizvodnja u letnjim mesecima realizovana u veržinom sistemu sedam dana u nedelji, fabrika je za devet meseci ostvarila realizaciju u nizu u odnosu na isti period prošle godine. Ova fabrika je ostvarila značajno veću realizaciju u delu proizvodnje za metaloprerađivačku industriju u delu proizvodnje samorazlivajućih podova i specijalnih lepila za rudarstvo, ali s obzirom na podbacaj u najmasovnijem programu - proizvodnji boja za puteve – rezultat je u totalu niži.

Domaća prodajna mreža ostvarila je poslovne prihode od 872 miliona dinara što je 30% više nego u istom periodu prošle godine. 56% prihoda ostvareno je od prodaje guma svih proizvođača i svih brendova i ostalih delova za automobile dok je ostali ostvaren prodajom proizvoda Tigar grupe i komplementarnih proizvoda. 75% ostvarene razlike u ceni omogućeno je od prodaje krajnjim korisnicima fizičkim i pravnim licima, a 25% iz veleprodaje. U razlici u ceni ostvarenoj prodajom guma i dela za automobile 62% realizovano je preko servisne mreže, a ostatak preko drugih kanala prodaje što potvrđuje pravilnost orijentacije prema daljem razvoju servisno-prodajne mreže.

U grupi uslužnih preduzeća najveći rast prihoda ostvario je Tigar Incon koji je za 2008. imao prihod od 368 miliona dinara što je 76% više nego u istom periodu prošle godine. Ostala uslužna preduzeća ostvarila su rast prihoda u rasponu od 10 % do 30 % izuzev Hotela koji nije ostvario pozitivan rezultat zbog neuskaldenosti kapaciteta i troškova zbog čega je i pokrenut projekat turizma u okviru Tigar grupe.

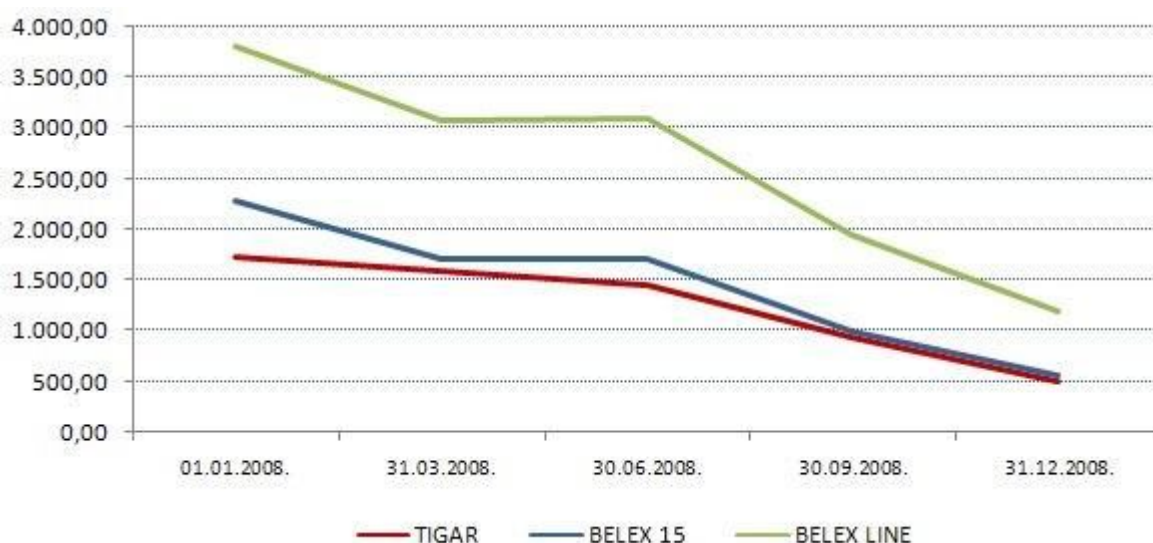
Preduzeća u inostranstvu ostvarila su prihod od prodaje od 1,790 miliona dinara. U prihodima ovih preduzeća najveće učešće imao je prihod Tigar Europe koji je za 2008. prodao robu u vrednosti od 14 miliona funti od čega je najveći deo prodaja guma. Tigar Europe nakon kupovine Century divizije postao je ekskluzivni kupac obuće za tržište UK i preuzima postojeću mrežu kupaca što treba da uveća prihod od prodaje.

**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P.09/01****1.7. POLOŽAJ NA TRŽIŠTU KAPITALA**

Kretanje akcija Tigra tokom cele 2008. pratio je trend kretanja indeksa Beogradske berze. Pritom je taj pad bio znatno izraženiji u drugoj polovini godine u odnosu na prvih šest meseci. U čitavoj godini cena (kapitalizacija) je pala za 70 procenata. Povlačenje većeg broja stranih fondova sa domaćeg i tržišta kapitala u regionu imalo je za direktnu posledicu pad likvidnosti tržišta i cena. Uporedni prikaz oba indeksa Beogradske berze i cene akcija Tigra u ovom periodu pokazuje blaži pad cene akcija Tigra u odnosu na ukupnu berzu.



Ono što je bila karakteristika trgovanja u posmatranom periodu jeste da je pad cene ostvarivan uz relativno skromne obime trgovanja. Najveći obimi trgovanja tokom 2008. godine ostvareni su u I kvartalu prilikom ulaska belgijskog penzionog fonda SHELL. Smanjena likvidnost je posebno bila izražena u IV kvartalu zbog čega je kompanija donela odluku o intervenisanju na berzi, pre svega u cilju povećanja likvidnosti hartije. Odluka o intervenisanju je realizovana u periodu 17.11.2008. do 12.12.2008. i u tom periodu je stečena 21.682 akcija, posredstvom dve brokerske kuće. Kompanija je nastupala na tržištu isključivo po tržišnim cenama u datom momentu. Na osnovu Zakona o privrednim društvima iste moraju biti otuđene ili poništene u periodu od godinu dana.

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

	31. DECEMBAR 2007.	31. DECEMBAR 2008.	% PROMENE
Ukupan broj akcionara	4,924	4,830	- 1.9%
Ukupan broj izdatih akcija	1,718,460	1,718,460	-
Knjigovodstvena vrednost akcija	1,562.93		
Tržišna cena akcija na dan	1,727.00	501.00	-70,1%
Najniža u periodu	(25.12.2008.) – 490.00		
Najviša u periodu	(09.01.2008.) -1,792.00		
Prosek za 2008.godinu *	1,221.00		
Tržišna kapitalizacija u dinarima	2,967,780,420.00	860,948,460.00	- 70.1%
<b>P/ BV **</b>		<b>0.76</b>	
<b>P/E ***</b>		<b>12.48</b>	
<b>EPS ****</b>		<b>97.82</b>	

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

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

\*\* Prosečna tržišna vrednost /knjigovodstvena vrednost

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

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

### **Plaćanja po osnovu dividende u 2008.godini**

Sprovođeci dividendnu politiku menadžment nastoji da na dugi rok obezbedi maksimalni prinos akcionarima dajući prioritet razvoju kompanije. Ukupan iznos bruto dividende isplaćene u 2008.godini (dividenda po osnovu rezultata za 2007. i međudividenda za 2008.godinu) iznosi RSD 105 miliona, odnosno neto 54,94 dinara, po akciji.

### **Kretanje cene akcija po mesecima u 2008.godini**

datum	31.12.2007	31.1.2008	29.2.2008	31.3.2008	30.4.2008.	30.5.2008.	30.6.2008.
cena	1.727,00	1.590,00	1.658,00	1.590,00	1.470,00	1.505,00	1.451,00

datum	31.7.2008	30.8.2008	31.9.2008.	31.10.2008	30.11.2008.	31.12.2008
cena	1.260,00	1.100,00	940,00	750,00	570,00	501,00

### **Promene u strukturi kapitala na dan 31.12.2008.**

Pomenuta kretanja na berzi nisu se ozbiljnije odrazila kako na vlasničku strukturu kompanije, tako i na grupu deset najvećih akcionara. Dva državna fonda takođe nisu menjala svoj vlasnički udeo u kompaniji niti je u ovom periodu bilo najava o mogućim potezima do kraja godine. Značajnije odstupanje se javlja u grupi pravnih lica i akcionara koji su u okviru kastodi računa, što je direktna posledica statusa ARTIO EQUITE fonda, koji se u ranijim izveštajima javljao u okviru Unicreditovog kastodi računa.

Akcionari	31-12-2007.	31-12-2008.	% promene
Pravna lica	45.15%	55.24%	10.1%
Fizička lica	29.30%	28.57%	-0.73%
Kastodi računi	25.53%	16.18%	-9.35%

Ukupan broj akcionara je za celu 2008.godinu smanjen sa 4.924 na 4.830 i u tom intervalu se broj akcionara kreće od sredine 2007.godine odnosno od izlaska na Prime Market Beogradske berze.

### **Deset najvećih akcionara na dan 31.12.2008.**

R.Br	Ime / poslovno ime imaoca akcija	Broj akcija	% učešća
1.	Akcijski Fond Republike Srbije	429,429	24.98
2.	PIO Fond	149,981	8.72
3.	ARTIO EQUITE FUND	120,801	7.02
4.	RAIFFEISEN ZENTRALBANK	108,304	6.3
5.	SOCIETE GENERALE YUGOSLAV BANK	43,560	2.53
6.	ERSTE BANK CUSTODY 00001	42,317	2.46
7.	STICHTING SHELL PENSIONENFONDS	23,970	1.39
8.	SOCIETE GENERALE YUGOSLAV BANK	23,496	1.36
9.	TIGAR AD	21,957	1.27
10.	UNICREDIT BANK-KASTODI RAČUN	17,000	0.98
11.	DUNAV OSIGURANJE	16,772	0.97
	<b>TOTAL PRVIH DESET AKCIONARA</b>	<b>997,587</b>	<b>58.05</b>

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

Najveći akcionari su na kraju 2008.godine posedovali ukupno 997.587 akcija odnosno 58,05 ukupne emisije. Od tog broja njih 825.649 ili 48% je sa pravom glasa.

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

### **Broj akcija koje poseduju članovi Uprave preduzeća**

Članovi Uprave preduzeća poseduju manje od 1% akcija. U narednoj tabeli naveden je broj akcija u posedu članova Upravnog odbora na dan 31.12.2008.

<b>Ime</b>	<b>Broj akcija u posedu 31 Maj 2005.</b>	<b>Broj akcija u posedu 31. Decembar 2008.</b>	<b>% postojećih akcija</b>
Dragan Nikolić	880	880	0.0050
Jelena Petković	275	275	0.0017
Slobodan Sotirov	539	539	0.0030
Milivoje Nikolić	462	462	0.0024
Vladimir Nikolić	803	803	0.0050
Ljubiša Nikolovski	396	396	0.0026
Jose Alexandre F. da Costa	-	-	-
Dr Živko Mitrović	-	-	-
Tihomir Nenadić	-	-	-

Članovi Nadzornog odbora ne poseduju akcije u kompaniji.



<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

## **2. RIZICI**

### **Rizici u vezi s delatnošću**

Glavna karakteristika poslovanja u 2008. godini su aktivnosti koje su u vezi sa novom fabrikom obuće i tehničke gume s obzirom na to da je plan da se do kraja 2009. godine zatvore stari proizvodni pogoni za sve proizvodne programe u kontrolnom vlasništvu Tigra i da se puste u rad novi. Pored izuzetno visokih investicionih troškova ovako kompleksni poduhvati povlače sa sobom rizik u vezi sa realizacijom planova fizičke implementacije projekata, kao i vremena potrebnog za normalizaciju procesa proizvodnje i otklanjanje svih potencijalnih problema u tom procesu. Nova energetika i fabrika obuće značajno su uticali na smanjenje potencijalnih rizika ove grupe.

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

U toku perioda dešavao se rast cena materijala izazvan kretanjem cena nafte i drugim opštim promenama na tržištu repromaterijala. Kretanje cena materijala uslovljava povećanje cena gotovih proizvoda da bi se umanjili negativni uticaji na marže. S obzirom na to da se na cenu gotovih proizvoda ne može preneti ukupan efekat rasta cena inputa preduzimaju se mere na planu daljeg smanjenja troškova proizvodnje. Rad u novim pogonima na novoj i rekonstruisanoj opremi treba da omogući da se kroz povećanu produktivnost nadokande gubici zbog smanjenja cena materijala i da se uveća zarada po jedinici proizvoda. Pored materijala rastle su cene metala i građevinskog materijala što je imalo uticaj na cenu opreme i izvedene građevinske radove. Pad cene nafte i manji pad cena derivata u zemlji pri kraju godine uticali su na smanjenje potencijalnih rizika ove grupe.

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

Rast inflacije uticao je na rast svih inputa koji se nabavljaju sa domaćeg tržišta kao i na rast zarada s obzirom na ugovor sa sindikatom kojim je predviđena korekcija cena zarada ukoliko inflacija predje 5%. Visoka inflacija za 2008. godinu imala je značajan negativan uticaj na sve dinarske troškove, uključujući i troškove energije i bila je jednim delom nadoknađena kroz rast cena gotovih proizvoda s obzirom na to da realno nije moguće da se cena gotovih proizvoda zbog ukupne situacije i platežne moći jednostavno indeksira za rast inflacije što nameće potrebu za racionalizacijom svih vrsta troškova. S obzirom na to da se prihod od prodaje računa po kursu na dan rasta kursa u zadnjim mesecima odraziće se pozitivno samo na prihode u valuti ostvarene u tom periodu.

Od visine kursa na dan 31 /12/2008 značajno će zavisiti deo pozicija u bilansu stanja.

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

U 2008. godini nije bilo značajnih pomeranja u pravcu veće koncentracije vlasništva ili najave preuzimanja koje bi mogle da utiču na usvojenu strategiju i programe razvoja korporacije. Ukupna kretanja ne ukazuju da u bliskoj budućnosti korporacija može da bude suočena sa ovom vrstom rizika iako je moguće ukрупnjavanje vlasništva kroz proces dokapitalizacije. Procena menadžmenta je da eventualno ukрупnjavanje kapitala neće imati veći uticaj na poslovanje i razvojnu i investicionu politiku. Potencijalni rizik u ovoj oblasti je deo državnog kapitala koji po aktuelnom zakonu treba da bude prodat do kraja ove godine s tim što se očekuje promena propisa jer su mnoge aktivnosti na planu privatizacije bile značajno usporene zbog ukupnih političkih prilika. Najoptimalniji način za eliminisanje rizika koji je u vezi sa prodajom državnog paketa jeste prodaja u postupku javne ponude zajedno sa sredstvima iz dokapitalizacije Tigra nakon završetka investiconog ciklusa do 2010. godine koji znači punu stabilizaciju postojećih programa i stvaranja uslova za ulazak u nove delatnosti i programe.

### **Rizici u vezi sa zakonskom regulativom**

U ovoj grupaciji rizika za poslovanje Tigra najvažniji rizici su i dalje nedostatak regulative u delu reciklaže gumenog otpada i velike promene u regulativi u kratkom vremenskom periodu u procesu prilagođavanja propisima EU. Od novog zakona očekuje se da obaveže proizvođače i uvoznike da finansiraju sakupljanje, sortiranje, ponovo korišćenje i recikliranje otpada kroz članstvo u kompaniji koja bi to za njih radila. Ukoliko bi i dalje ceo finansijski teret sakupljanja bio skoncentrisan na komunalna preduzeća i manje sakupljače ne može se očekivati veći napredak na tom planu. Kroz takav sistem obezbeđivala bi se odgovarajuća materijalna podrška kako za sakupljače tako i za firme koje bi se bavile reciklažom.

## IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.

Oznaka dokumenta

IZ.P.09/01

**3. ODRŽIVI RAZVOJ****3.1. ZAPOSLENI****Broj i struktura zaposlenih**

Na dan 31.12.2008. godine, Tigar je imao 2,127 zaposlenih. Pored toga, Tigrova zavisna preduzeća u Srbiji, SAD, UK, Makedoniji, Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini imaju ukupno 81 zaposlena .

31.12.2008. god. struktura zaposlenih bila je sledeća:

<b>Broj zaposlenih na dan 31. decembar 2008.</b>	
<b>Društvo</b>	<b>Broj zaposlenih</b>
Tigar AD	193
Tigar Obuća	916
Tigar Poslovni Servis	179
Tigar Tehnička Guma	263
Tigar Hemijski Proizvodi	75
Trgovačka Mreža	181
Ostali	320
Ukupno	2,127

Svi zaposleni potpisuju uobičajeni 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 odluču za penziju po prvostečenom uslovu primaju dve dodatne mesečne zarade u vidu stimulacije. Tigrovi penzioneri većim delom i dalje održavaju kontakte sa Tigrom. Na primer, Tigar u slučaju smrti penzionera porodici isplaćuje dve mesečne zarade. U ovom trenutku 46 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 2008. godine za Tigar a.d. i zavisna preduzeća, koji pored neto zarade uključuju troškove poreza i doprinosa, ishrane i prevoza, iznose u 1,340,707,000 RSD U narednoj tabeli je dat i % učešća ukupno isplaćenih zarada u prihodu od prodaje.

<b>Ukupni troškovi zaposlenih u periodu I-XII 2008.</b>			
	Trošak neto zarada u 000 din.	Trošak bruto zarada u 000 din.	% u prihodu od prodaje
Tigar Ad	113,244	187,577	74.20%
Tigar Obuća	263,219	448,257	50.16%
Tigar Poslovni Servis	69,374	118,065	35.26%
Tigar Tehnička Guma	87,354	148,347	44.00%
Tigar Hemijski Proizvodi	31,359	53,354	26.73%
Trgovačka Mreža	68,860	117,284	14.00%
Ostali	157,629	267,823	21.02%
Ukupno	791,039	1,340,707	32.46%

Na ime svih vrsta izdvajanja u 2008. godini plaćeno je 549,668,000 RSD.

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

### **Kadrovska optimizacija**

U 2008. godini Tigar AD i zavisna preduzeća napustilo je 134 zaposlenih po sledećim osnovima:

	<b>Penzija</b>	<b>Tehnološki višak</b>	<b>Ostali osnovi *</b>	<b>UKUPNO</b>
Tigar AD		4	8	12
Tigar Obuća	38	13	2	53
Tigar Poslovni Servis	11	3	2	16
Tigar Tehnička Guma	2	3	3	8
Tigar Hemijski Proizvodi		7		7
Trgovačka Mreža		6	9	15
Ostali	4	12	7	23
Ukupno	55	48	31	134

\* Od 31 zaposlena kojima je prestao radni odnos po ostalim osnovama 13 zaposlenih je raskinulo radni odnos po svojoj volji; 9 zaposlenih je zaključilo sporazumni prestanak zbog prelaska na rad u drugo preduzeće u sastavu korporacije Tigar; 6 prestanka usled smrti zaposlenih i 3 zaposlena su isključena iz preduzeća.

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

Smanjenje broja zaposlenih sastavni je deo procesa restrukturiranja. Ovaj proces nastavlja se i dalje u 2009. godini. Rešavanje viška zaposlenih na dobrovoljnoj osnovi bio je važan element politike očuvanja socijalne stabilnosti.

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

<b>Troškovi optimizacije broja zaposlenih i procenat učešća ovih troškova u bruto isplaćenim zaradama</b>		
	<b>IZNOS (000 RSD)</b>	<b>%</b>
Tigar Ad	1,429	0,76
Tigar Obuća	12,915	2,88
Tigar Poslovni Servis	3,516	2,97
Tigar Tehnička Guma	1,256	0,85
Tigar Hemijski Proizvodi	2,763	5,18
Trgovačka Mreža	2,007	1,71
Ostali	4,822	1,80
Ukupno	28,708	2,14

### **Školovanje stručnih kadrova**

Politika obezbeđenja stručnih kadrova, kroz stipendiranje učenika pirotskih srednjih škola, nastavljena je i u 2008. godini.

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

U 2008. godini stipendije se koriste za sledeće grupe fakulteta:

<b>Školovanje stručnih kadrova</b>				
	Tehnički fakulteti	Tehnološki fakultet	Ekonomski i fakulteti za menadžment	Ostali fakulteti
<b>UKUPAN BROJ</b>	38	11	12	18

Troškovi stipendija i školarina u 2008. godine iznosili su 5,557,282 RSD što je 0,41 % ukupno isplaćenih bruto zarada.

### **Obuka zaposlenih**

Sistemom internih i eksternih obuka u 2008. godine bio je obuhvaćen sledeći broj zaposlenih:

<b>Obuka zaposlenih - interna i eksterna</b>			
	INTERNE OBUKE	EKSTERNE OBUKE	UKUPNO
Tigar Ad	334	163	497
Tigar Obuča	1,869	97	1,966
Tigar Poslovni servis	60	47	107
Tigar Tehnička guma	270	89	359
Tigar Hemijski proizvodi	124	12	136
Trgovačka mreža	5	260	265
Ostali	504	105	609
<b>Ukupno</b>	<b>3,166</b>	<b>773</b>	<b>3,939</b>

Na obuku zaposlenih u 2008. godine potrošeno je 15,738,970 RSD, što je 1,17% od ukupno isplaćenih bruto zarada.

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

### 3.2. SISTEM KVALITETA

Sistem upravljanja kvalitetom (QMS) i zaštitom životne sredine (EMS) kao integrisan sistem (IMS) deo je upravljanja celokupnim poslovnim sistemom u Tigru. Sertifikacija, odnosno provera usaglašenosti sistema upravljanja kvalitetom i zaštitom životne sredine sa zahtevima standarda SRPS ISO 9001 i SRPS ISO 14001, vrši se posebno po zavisnim preduzećima i odnosi se na konkretne proizvodne i uslužne programe. Redovne godišnje nadzorne provere održavanja i unapređenja uspostavljenih integrisanih menadžment sistema, po osnovu izdatih sertifikata, sprovodi YUQS, jedno od vodećih domaćih sertifikacionih tela, koje je član IQNet-a, međunarodne asocijacije sertifikacionih tela, i koje pored domaće akreditacije poseduje i akreditaciju od strane francuskog akreditacionog tela COFRAC.

Početkom februara i preduzeće Tigar Hemijski proizvodi priključilo je sertifikovanom sistemu upravljanja kvalitetom još jedan sertifikat o usaglašenosti sistema upravljanja zaštitom životne sredine. Tokom ovog ocenjivanja, koje je sprovedeno od strane YUQS-a, nisu utvrđene neusaglašenosti ni u jednom menadžment sistemu.

U preduzeću Tigar Obuća, početkom jula, ocenjivački tim i eksperti za očuvanje životne sredine, sproveli su nadzornu proveru i potvrdili ispunjenost uslova za dalju važnost sertifikata za oba menadžment sistema-QMS i EMS, bez utvrđenih neusaglašenosti. Tom prilikom, u obrazloženju nalaza provere, posebno je istaknuto upravljanje kadrovima, upravljanje procesima, identifikacija, praćenje i analiza ključnih indikatora performansi procesa. Takođe, pohvaljen je i sistem praćenja zakonske regulative iz oblasti zaštite životne sredine, usmeravanje aktivnosti prema očekivanim zahtevima regulative EU, postupak identifikacije aspekata životne sredine i procene njihovog uticaja na životnu sredinu, uključujući i sistem monitoringa.

IMS se održava i stalno unapređuje u svim proizvodnim entitetima Tigra. Rezultati sprovedenih internih provera ukazuju na visoku zrelost uspostavljenog sistema. Svi identifikovani rizici, relevantni za kvalitet proizvoda odnosno životnu sredinu, su pod kontrolom.

Tokom uspostavljanja proizvodnje preduzeća Tigar Obuća na novoj lokaciji vršeno je usaglašavanje svih elemenata Integrisanih menadžment sistema. Internim proverama potvrđena je usaglašenost sa zahtevima standarda. Postavljene su osnove za implementaciju sistema upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednosti prema zahtevima standarda OHSAS 18001. Definisan je plan i aktivnosti su u toku.

Doneta je odluka o sertifikaciji preduzeća za inženjering i izgradnju Tigar Incon prema zahtevima standarda ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001. Definisan je i usvojen Akcioni plan i aktivnosti su u toku. Projektovanje i uvođenje IMS-a sprovodi se sopstvenim resursima bez angažovanja konsultanata.

U okviru preduzeća Tigar Poslovni servis u toku su obuke zaposlenih u vezi sa HACCP sistemom i pripremama za uvođenje koncepta bezbedne hrane.

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

### 3.3. ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE

Pozitivnu ekološku praksu korporacije Tigar obezbeđuje Sistem upravljanja zaštitom životne sredine, projektovan, implementiran i sertifikovan prvi put 2003. godine, u skladu sa zahtevima međunarodnog standarda ISO 14001. Nadzorne provere sistema, od strane domaćeg sertifikacionog tela YUQS, članice međunarodne mreže IQnet, iz godine u godinu, potvrđuju usaglašenost sa zahtevima standarda, usaglašenost sa relevantnom zakonskom regulativom, kontinualno unapređenje životne sredine kao rezultat realizacije postavljenih ciljeva i prevencije ekoloških akcidenata.

Ključni zakoni, koji određuju Tigrovu strategiju zaštite životne sredine su:

- *Zakon o zaštiti životne sredine*, Sl. glasnik 135/04
- *Zakon o integrisanom sprečavanju i kontroli zagađivanja životne sredine*, Sl. glasnik 135/04;
- *Zakon o proceni uticaja na životnu sredinu*, Sl. glasnik 135/04;
- *Zakon o postupanju sa otpadnim materijama*, Sl. glasnik, 25/96, 26/96, 101/05;
- *Zakon o vodama*, Sl. glasnik, 46/91 – 101/05;
- *Zakon o zaštiti od požara*, Sl. glasnik 53/93, 67/93, 48/94 i 101/05 i
- *Zakon o eksplozivnim materijama, zapaljivim tečnostima i gasovima*, Sl. glasnik, 44/77, 45/85, 18/89, 53/93, 67/93, 48/94, 101/05.

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

Očekuje se usvajanje novog Zakona o upravljanju otpadom, Zakona o ambalaži i ambalažnom otpadu, Zakona o hemikalijama kojima se dograđuje regulatorni sistem u skladu sa direktivama EU i koji su referentni za delatnost proizvodnih entiteta kompanije Tigar. S obzirom na to da su nacrti pomenutih zakona, poznati, pripreme na usklađivanju sa očekivanim, novim zakonskim obavezama su već u toku.

Aspekte životne sredine proizvodnih entiteta korporacije Tigar, generalno predstavljaju upotreba sirovina koje spadaju u grupu opasnih materija, generisanje čvrstog otpada, potrošnja resursa-energije i vode i u manjoj meri, emitovanje tečnih i gasovitih efluenata.

Svi aspekti podležu strogoj kontroli, u skladu sa zahtevima relevantne zakonske regulative, ali i minimiziranju uticaja na životnu sredinu u cilju realizacije samoinicijativno postavljenih ciljeva kao što je na primer ušteda energije i vode.

Nezaobilazni aspekt životne sredine, kada je reč o proizvodnji, je potrošnja prirodnih resursa. Zavisna preduzeća Tigra koriste vodu iz javnog vodovoda, sanitarnu, dok se za proizvodne procese koristi industrijska (tehnička) voda. Broj kontrolnih mernih tačaka je značajno uvećan kako bi se ubrzala identifikacija povišene potrošnje i preduzele adekvatne mere u cilju minimiziranja i racionalne upotrebe, najvažnijeg prirodnog resursa. Voda se koristi isključivo za sanitarne potrebe, kao energetska 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.

Tečni efluenti, otpadne vode koje su po sastavu pretežno komunalne, ispuštaju se u gradski kanalizacioni sistem u skladu sa uslovima navedenim u Vodoprivrednoj dozvoli. Kvalitet otpadnih voda se redovno prati od strane akreditovanih laboratorija, u skladu sa zakonom i redovno potvrđuje njihova ispravnost. Prate se brojni parametri na osnovu kojih se može utvrditi potencijalni uticaj na kvalitet krajnjeg recipienta, reke Nišave i do sada, prema svim pokazateljima uticaj je podjednak uticaju otpadnih voda sa naseljenih područja. Nisu identifikovana prekoračenja maksimalno dozvoljenih koncentracija štetnih polutanata i, obzirom na upotrebu, ne predstavljaju opasnost po životnu sredinu. Kvantitet, odnosno količina otpadnih voda se procenjuje na osnovu potrošnje vode i procenjene količine atmosferilija. U skladu sa tim, obračunata je i izvršena uplata predviđene nadoknade. (član 99, stav 5, Zakon o vodama Sl. glasnik, 101/05).

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

Na centralnoj lokaciji kompanije tzv. Tigar II, gde se od proizvodnih preduzeća nalaze preduzeće Tigar Tyres, Tigar Tehnička guma i Tigar Hemijski proizvodi, proizvodnja energetskog fluida-vodene pare, za potrebe proizvodnih procesa na lokaciji, kao i za sistem grejanja zimi, vrši se u okviru preduzeća Tigr Tyres. Na sastav i koncentraciju emitovanih gasova utiče se kontrolisanim vođenjem procesa sagorevanja goriva, ali i instaliranim sistemom multiciklona, kako bi se odstranile čestice iz struje gasa. Ispravnost kotlova i kvalitet emitovanih gasova, redovno se kontroliše preko ovlašćenih institucija. Stručni nalazi dokazuju da nema prekoračenja graničnih vrednosti. U skladu sa članom 85, Zakona o zaštiti životne sredine, Sl. glasnik 135/04, Fondu za zaštitu životne sredine uplaćena je definisana naknada za ostvarenu emisiju sumpor-dioksida, azotovih oksida i praškastih materija, na godišnjem nivou.

Na lokaciji Tigar III, gde se sada nalazi preduzeće Tigar Obuća, instalirano je 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. Pored poboljšanja efikasnosti kotla i eliminisanja šljake, ostvareno je poboljšanje kvaliteta emitovanih gasova. Za nove objekte izvršene su ekspertske procene uticaja na životnu sredinu. Postupak procene uticaja podrazumevao je i učešće javnosti, u skladu sa zakonom. Definisane mere prevencije su ispoštovane.

U proizvodnim procesima koriste se, između ostalog i sirovine koje imaju svojstvo "opasnih materija", uključujući i zapaljive tečnosti i gasove. Nabavka, skladištenje i upotreba je u skladu sa relevantnim propisima. Vodi se redovna evidencija materijalnog bilansa opasnih materija i dostavlja godišnji izveštaj Ministarstvu za zaštitu životne sredine, u skladu sa Pravilnikom o metodologiji za procenu opasnosti od hemijskog udesa i od zagađivanja životne sredine, merama pripreme i merama za otklanjanje posledica, Sl.Glasnik 60/94 i 63/94. Sirovine su vidno obeležene, istaknute su oznake opasnosti i svaku sirovinu prati interna sigurnosna lista izvedena od MSDS proizvođača. Za lokacije sa sirovinama, pored preduzetih preventivnih mera, definisani su planovi reagovanja u slučaju akcidenta-prosipanja sirovina, kako bi se sprečio eventualan štetan uticaj po zdravlje zaposlenih i elemente životne sredine. Tokom juna 2008. godine izvršen je specijalni inspekcijski pregled proizvodnih preduzeća Tigar Obuća, Tigar Tehnička guma i Tigar Hemijski proizvodi u okviru nacionalnog projekta utvrđivanja SAVESO objekata-postrojenja, odnosno objekata u kojima se proizvode, skladište ili koriste opasne materije u količinama koje mogu izazvati hemijski udes. Utvrđene količine uskladištenih opasnih materija su značajno ispod kritičnih količina sa aspekta opasnosti od hemijskog udesa.

Generisane otpadne materije, razvrstane su u skladu sa Pravilnikom o uslovima i načinu razvrstavanja, pakovanja i čuvanja sekundarnih sirovina (Sl.glasnik, 55/01). Definisan je karakter i kategorija svih vrsta otpada i u skladu sa tim određen je dalji postupak. Čvrst reciklabilni otpad se kratko zadržava na lokaciji u posebnom Skladištu sekundarnih sirovina. Ove otpadne materije se preko preduzeća Tigar Zaštitna radionica prodaju odnosno ustupaju preduzećima koja se bave preradom-reciklažom otpada. Otpadne materije koje nemaju upotrebnu vrednost i ne mogu se ni u jednom procesu koristiti kao sekundarna sirovina, odnosno ne mogu se reciklirati, odlažu se na gradskoj deponiji. Deponovanje otpada svih zavisnih preduzeća obavlja se u skladu sa ugovorom sa JP Komunalac iz Pirota. Kako u zemlji nema deponije za opasan otpad, on je skladišten u posebnim, obezbeđenim boksevima u krugu preduzeća, uz redovnu kontrolu uslova skladištenja. Izuzetak su otpadna ulja koja se vraćaju rafineriji. Upravljanje otpadom u Tigru definisano je i regulisano internim propisima čime je uspostavljena kontrola svih tokova otpada.

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.

Nijedno od zavisnih preduzeća Tigra ne skladišti, niti koristi radioaktivne materije.

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

Preduzeća Tigar Obuća, Tigar Tehnička guma, Tigar Hemijski proizvodi i Tigar Zaštitna radionica, dostavila su Agenciji za zaštitu životne sredine podatke za formiranje Integralnog katastra zagađivača, u skladu sa Zakonom o zaštiti životne sredine (član 75) i Pravilnikom o metodologiji za izradu integralnog katastra zagađivača (Sl.gl 94/07). Nova obaveza podrazumeva dostavljanje podataka o sprovedenom monitoringu parametara životne sredine (kvalitet otpadnih voda, emitovanih gasova, vrste i količine generisanog otpada), podatke o glavnim sirovinama, proizvedenim proizvodima i sl. Podaci su dostupni javnosti.

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

Sprovedeni su redovni inspekcijski pregledi, nisu utvrđene neregularnosti. Komisija, formirana od strane Vlade Republike Srbije, u okviru procene mogućnosti proširenja Slobodne zone na lokacije na kojima se nalaze preduzeća korporacije Tigar, sprovela je vanrednu procenu ispunjenja uslova zaštite životne sredine i potvrdila ispunjenost.

### 3.4. INTELEKTUALNA SVOJINA

Puno poslovno ime Tigra je "Joint Stock Company Tigar – Piroť" na engleskom, odnosno "Akcionarsko društvo Tigar – Piroť" na srpskom. Skraćeno poslovno ime je Tigar AD – Piroť, 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 2008. 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.	-	Tigar	-	Tigar Ad
Ž-1703/07	26.07.07	56315	Tigar Footwear	26.07.17.	Tigar Ad
Ž-1704/07	26.07.07.	56315	Tigar Obuca	26.07.17.	Tigar Ad
Z-2440/07	17.10.07.	-	Tigar Hemijski Proizvodi	-	Tigar Ad
Ž-212/08	05.02.08	-	Tigrostik	-	Tigar Ad
Ž-211/08	05.02.08.	-	Tigrolux	-	Tigar Ad
Ž-214/08	05.02.08.	-	Tigropren	-	Tigar Ad
Ž-213/08	05.02.08.	-	Tigrokol	-	TigarAd
Ž-768/08	31.03.08.	-	Hotel Stara Planina	-	Tigar Ad
Ž-1433/08	06.06.08.	-	Overload	-	Tigar Ad
Ž-1475/08	11.06.08.	-	Waterpolo Senior	-	Tigar Ad
Ž-1473/08	11.06.08.	-	Waterpolo Mini Mini	-	Tigar Ad
Ž-1431/08	06.06.08.	-	Waterpolo Junior	-	Tigar Ad
Ž-1472/08	11.06.08.	-	Specijal	-	Tigar Ad
Ž-1432/08	06.06.08.	-	Basketball Tg21 Official	-	Tigar Ad
Ž-1474/08	11.06.08.	-	Neos	-	Tigar Ad
Ž-1469/08	11.06.08.	-	Tricker Ball Basket Ball	-	Tigar Ad
Ž-1471/08	11.06.08.	-	Bova za ribolov Bistro	-	Tigar Ad
Ž-1468/08	11.06.08.	-	Overload Handball	-	Tigar Ad
Ž-1470/08	11.06.08.	-	Dynamic Overload	-	Tigar Ad
Ž-1429/08	06.06.08.	-	Overload Waterpolo Junior	-	Tigar Ad
Ž-1467/08	11.06.08.	-	Overload Waterpolo Mini Mini	-	Tigar Ad
Ž-1476/08	11.06.08.	-	Overload Waterpolo Senior	-	Tigar Ad
Ž-1430/08	06.06.08.	-	Basketball TG21 Overload	-	Tigar Ad
Z-2441/07	17.10.07.	-	Tigar Tehnicka Guma	-	Tigar Ad
Ž-2681/08	03.11.08.	-	Trapper	-	Tigar Ad
Ž-2906/08	02.12.08.	-	Seekinghunter	-	Tigar Ad
Ž-2905/08	02.12.08.	-	Waitinghunter	-	Tigar Ad
Ž-2682/08	03.11.08.	-	Pesca	-	Tigar Ad
Ž-2679/08	03.11.08.	-	Rainydays	-	Tigar Ad
Ž-2680/08	03.11.08.	-	Nency	-	Tigar Ad
Ž-2678/08	03.11.08.	-	Ladybird	-	Tigar Ad
Ž-2677/08	03.11.08.	-	Ratar	-	Tigar Ad
Ž-2676/08	03.11.08.	-	Balerina	-	Tigar Ad
Ž-2675/08	03.11.08.	-	Work	-	Tigar Ad
Ž-2904/08	02.12.08.	-	Polar	-	Tigar Ad
Ž-2674/08	03.11.08.	-	Protecta	-	Tigar Ad
Ž-2673/08	03.11.08.	-	Forestry Line	-	Tigar Ad
Ž-2672/08	03.11.08.	-	Fireproof	-	Tigar Ad
Ž-2671/08	03.11.08.	-	Cryo	-	Tigar Ad



<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

Ž-2670/08	03.11.08.	-	Sparclesafety	-	Tigar Ad
Ž-2661/08	31.10.08.	-	Firefigher Super Safety	-	Tigar Ad
Ž-2662/08	31.10.08.	-	Century Super Safety	-	Tigar Ad
Ž-2659/08	31.10.08.	-	Century 4000 Safety	-	Tigar Ad
Ž-2660/08	31.10.08.	-	Forester 3000	-	Tigar Ad
Ž-2903/08	02.12.08.	-	Trendy	-	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 Trgovine
Međ.Zaštitni Zn.	03.07.97.	675 773	Tigar	20.05.17.	Tigar Ad
SAD	24.10.78.	675 773A 1174089	Tigar Tigar Logo	20.05.17. 15.08.12.	Tigar Tyres Tigar Americas Corp.
SAD	02.11.07.	77320619	Tigar	-	Tigar Americas Corp.
Kanada	25.05.90.	368832	Forester	25.05.15.	Tigar Obuca
Finska	20.11.85.	94345	Forester	20.11.15.	Tigar Obuca
Norveska	14.11.85.	123042	Forester	14.11.15.	Tigar Obuca
Švedska	26.07.85.	0197287	Forester	26.07.15.	Tigar Obuca
Velika Britanija	23.06.95.	2025055	Century	23.06.15.	Tigar Obuca
Velika Britanija	31.05.84.	1219898	Forester	31.05.15.	Tigar Obuca
Velika Britanija	23.06.95.	2025057	Forester	23.06.15.	Tigar Obuca

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

Tigar a.d. je pored podnošenja prijave 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 Zavodu za intelektualnu svojinu Republike Srbije podnosilac zahteva za registraciju patenta br. P-2006/0071, za izum pod nazivom "Tehnologija izrade fleksibilnih cevi Tigar Flex".

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

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

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

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.

### 3.5. 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 16 zaposlenih, od čega je 13 sa visokom školskom spremom.

IT funkcija ima dva odeljenja :

- odeljenje za programiranje i razvoj,
- odeljenje instalacija.

Prvo odeljenje ima 8 inženjera. Oni se bave programiranjem i razvojem aplikativnog softvera, kao i pružanjem logističke podrške korisnicima sistema.

Drugo odeljenje ima 4 inženjera, 2 upošljena za unos podataka i jednog operatera na sistemskoj konzoli. Ovo odeljenje se bavi instalacijom i održavanjem hardvera, sistemskog softvera na radnim stanicama, praćenjem rada centralnog računara, instalacijom programa kod korisnika, pravi definicije korisničkih naloga 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 vrši se svakodnevno, a radne stanice automatski povlače najnoviji update po uključanju svakog jutra.

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

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

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

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

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

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

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

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

Kompletna računarska mreža korporacije je segmentirana kreiranjem virtuelnih LAN-ova po funkcionalnim celinama, kako bi se izbegao 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.

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

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

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

Na lokaciji Tigar III i u upravnoj zgradi korporacije na lokaciji Tigar I, operativna je IP telefonska centrala "AWAYA S8300" koja u sebi sadrži "Media Server Awaya6700". Veza ka Telekomu obezbeđena je sa dva primarna ISDN-a i 60 ulaznih linija. Centrala u ovom momentu omogućava 450 lokala sa mogućnošću direktnog proširenja do 900 lokala, 34 "Wireless" baznih stanica (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 lokalu kao jedan TT komunikacioni sistem. Interni softver omogućava jednostavno administriranje i održavanje celokupnog sistema korporacijske telefonije, kao i praćenje i upravljanje troškovima po korisnicima, grupama korisnika ili organizacionim jedinicama, uz definisanje prava pristupa i korišćenja TT mreže.

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

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

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

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

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

- **sveobuhvatnost** - obuhvata kompletno poslovanje preduzeća od proizvodnih pogona, projektnog biroa, nabavke, magacina, prodaje, kadrovske službe, finansijske operative do knjigovodstva.
- **podaci se unose samo jednom** - dokumenta se unose isključivo na mestima na kojima sami podaci nastaju; redundantnost podataka je svedena na najmanju moguću meru; jednom unet podatak koriste svi delovi sistema.
- **najviši stepen sigurnosti** - sigurnost sistema je pod potpunom kontrolom administratora:
  - sistem zaštite podataka na tri nivoa:
    - 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
- **multi-kompanijski sistem** - omogućava istovremeno praćenje poslovanja više preduzeća u okviru iste baze i konsolidaciju na nivou kompanije
- **multi-valutni sistem** - omogućava unošenje i praćenje poslovnih transakcija u domaćoj i stranoj valuti
- **centralizovana kontrola šifarnika** - osnovne šifarnike (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 konsistentan 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** - obradu plata za preko 4.000 radnika.
- **podrška velikog broja korisnika** - istovremeni rad više stotina interaktivnih korisnika
- **troslajna arhitektura** - korišćenjem savremenih internet tehnologija dobija se jednostavna administracija i mogućnost pristupa sistemu sa više lokacija.

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

### **3.6. DRUŠTVENA ODGOVORNOST**

Postavljajući svoj društveno odgovoran koncept u poslovanju, korporacija Tigar se opredelila za visok nivo odgovornosti prema zajednici u kojoj stvara profit, tretirajući sve društvene aktore, i u kompaniji i van nje, na socijalno odgovoran, etičan način. Društveno odgovorno poslovanje (u daljem tekstu DOP) zagarantovano je strateškim dokumentima kompanije, kao i Kodeksom korporativnog upravljanja i predstavlja integralni deo poslovne politike Tigra. U svojoj viziji i misiji Tigar ima jasno definisan odnos prema zaposlenima, životnoj sredini, kupcima, lokalnom okruženju i društvu u celini, što se danas prepoznaje kao dobro utemeljena strategija DOP-a.

#### **Briga o potrošačima**

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

#### **Briga o zaposlenima**

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

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

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

Stope povreda zaposlenih praćene su putem dva indikatora: koeficijenta učestalosti i težine, koji u ovom periodu imaju trend smanjenja.

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

U posmatranom periodu Tigar a.d. je u potpunosti poštovao Kodeks korporativnog upravljanja, obaveze preuzete izlaskom na A listing, ali i pozitivnu međunarodnu praksu u delu transparentnog izveštavanja i komunikacije sa akcionarima i investicionom javnošću. Otvorena komunikacija sa ovim ciljnim grupama realizovana je kroz:

- redovno godišnje i kvartalno izveštavanje o rezultatima poslovanja,
- publikovanje Bitnih događaja i saopštenja za medije o poslovnim aktivnostima od značaja za akcionare i javnost uopšte,
- postavljanje na web sajtu kompanije Odluka o kojima su se akcionari izjašnjavali na dve Skupštine, koje su organizovane u ovom periodu,
- direktnu komunikaciju sa akcionarima i investitorima preko nadležnih službi i učešćem na investicionim konferencijama,
- svi izveštaji i informacije publikovani su dvojezično.

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

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

Fabrike u okviru korporacije Tigar a.d. nastojale su da osvoje programe koji imaju za cilj zaštitu životne sredine i u skladu su sa politikom održivog razvoja. U pomenutom periodu nastavljena je izrada nove palete proizvoda od reciklata, i započeto osvajanje novog proizvoda – taktilnih gumenih traka za slepa i i slabovidna lica, čijim će postavljanjem biti obezbeđena njihova potpuna socijalizacija i integracija u društvo. Odgovornost korporacije Tigar ogleda se i u usmerenosti ka održivom razvoju, a ispoljava kroz odgovorno korišćenje prirodnih resursa. U prvih šest meseci intenziviran je zajednički projekat sa lokalnom samoupravom i konsultantskom kućom S.E.E.C. o obnovljivim izvorima energije. Projekat „Optimalno korišćenje sliva reke Nišave na teritoriji opštine Piroć”, sagledava resursne i prostorne mogućnosti za izgradnju malih hidroelektrana u pirotskom kraju, što je od velikog značaja za lokalno okruženje.

### **Filantropske aktivnosti:**

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

### **Pionir društveno odgovornog poslovanja:**

Korporacija Tigar a.d. je i u prvoj polovini 2008. nastojala da u oblasti DOP-a zadrži izbalansiran pristup, ne usmeravajući svoje aktivnosti na jednu oblast ili jednu ciljnu grupu. Jedinstvo etičkog poslovanja i zaštite životne sredine, sa pravilnom politikom u odnosu na zaposlene i partnerskim odnosom sa lokalnom zajednicom i društvom u celini, uz visok respekt akcionara, potrošača i partnera, predstavlja celovit vid implementacije DOP-a u Tigru. Takav koncept prepoznat je i od strane Privredne komore Srbije, kao i nemačke organizacije Invent, koji su u okviru projekta „Uspostavljanje društvene odgovornosti preduzeća u jugoistočnoj Evropi“, 14. marta 2008. korporaciji Tigar a.d. dodelili najviše priznanje za dosadašnja dostignuća u ovoj oblasti.

## **3.7. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE**

U posmatanom periodu 2008. godine poštovane su odredbe usvojenog Kodeksa. Sa IFC-ijem i eksternim konsultantom nastavljen je rad na projektu poboljšanja korporativnog upravljanja u okviru Tigra a.d. Istovremeno su pokrenute aktivnosti radi izmene Osnivačkog akta Tigra a.d, u delu koji se ne odnosi na prava akcionara i koji je u domenu odlučivanja Upravnog odbora. Osnovne promene predviđaju razdvajanje funkcije predsednika Upravnog i Izvršnog odbora od funkcije generalnog direktora, prenos nadležnosti odlučivanja o dugoročnom zaduživanju čija vrednost ne spada u transakcije velike vrednosti sa Skupštine na Upravni odbor, što je veoma važno da bi se deo postojećih kratkoročnih kredita zamenio povoljnijim dugoročnim iz inostranstva, kao i neka manja usaglašavanja sa aktuelnim propisima iz ove oblasti.

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

## 4. 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 kontrolira sve akte Tigra, razmatra stanje Tigrove imovine i dostavlja izveštaje akcionarima o tim i određenim drugim pitanjima. Na redovnoj Skupštini, održanoj 4. juna 2008. godine, izvršen je ponovni izbor članova Upravnog odbora.

Na dan 31. Decembar 2008. sastav organa upravljanja je sledeći:

### Upravni odbor

Članovi Upravnog odbora su:

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

Sa članovima Upravnog odbora može se stupiti u kontakt preko poslovne adrese Tigra: Nikole Pašića 213, 18300 Piroć, Republika Srbija. U 2008. godini članovi Upravnog odbora primili su naknadu u ukupnom bruto iznosu od 13,462,682 RSDU 2008. Upravni odbor održao je 10 sednica.

### Izvršni odbor

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

Izvršni odbor čini osmoro članova:

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

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

U 2008. IO održao je 15 sednica na kojima su razmatrana izvršenja Poslovnog plana za svaki mesec, kao i druga pitanja od značaja za poslovanje.

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

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

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

### **Nadzorni odbor**

Članovi Nadzornog odbora su:

<b>Ime i prezime</b>	<b>Funkcija u Nadzornom odboru</b>	<b>Osnovna funkcija izvan Tigra</b>
Marko Steljić	predsednik	Direktor Jubanke a.d. Beograd, u penziji /sada Alfa banka /
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 Piroć, Republika Srbija.

U 2008. održana je jedna sednica Nadzornog odbora.

U 2008. godini članovi Nadzornog odbora primili su naknade u ukupnom bruto iznosu od 3,007,325 RSD



<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

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

### **5.1. NEKRETNINE**

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

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

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 je na dan 31.12.2008. godine 123, ukupne površine 339,147 m<sup>2</sup>, od toga je neizgrađeno zemljište 269.298 m<sup>2</sup>. Ukupna knjigovodstvene vrednosti zemljišta je RSD 41.943.959,51.

#### **Objekti**

Ukupan broj objekata u svojini Tigra i njegovih osnovnih zavisnih preduzeća (bez Tigar Trade, koje imaju 27 objekata) je 140.

Ukupna površina objekata koji su u vlasništvu Tigra i njegovih zavisnih preduzeća je 69.849 m<sup>2</sup>, od čega je u vlasništvu Tigar Trgovina 6.583 m<sup>2</sup>.

Na dan 31.12.2008. godine, knjigovodstvena vrednost objekata u vlasništvu Tigra i njegovih najvećih preduzeća iznosila je RSD 1.160.092.731,17

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

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

**Knjigovodstvena vrednost objekata**

<b>KNJIGOVODSTVENA VREDNOST OBJEKATA (u RSD)</b>		
<b>ENTITET</b>	<b>31/12/2007</b>	<b>31.12.2008.</b>
Tigar AD	158.535.507,71	65.722.853,24
Tigar Trgovine	95.142.125,90	117.476.083,94
Tigar Tehnička Guma	827.305,00	772.021,00
Tigar Hemijski Proizvodi	49.261.268,72	46.749,00
Tigar Obuća	29.965.650,20	781.764.477,38
Tigar Zaštitna radionica	4.447.654,61	11.122.403,23
Tigar Poslovni servis	3.254.784,64	64.798.304,78
Tigar Turs	0,00	6.562.088,10
Hotel Tigar Planinarski dom	1.278.075,76	81.298.046,40
Tigar Obezbeđenje	924.612,31	882.584,31
Slobodna Zona	28.502.993,12	29.647.119,79
<b>Ukupno:</b>	<b>372.139.977,97</b>	<b>1.160.092.731,17</b>

**Založna prava**

Na kraju 2008. 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 437,948.20
- Ugovor br. 3618/04 od 06.10.2004. godine u iznosu od EUR 2,439,711.58; Ostalo za otplatu EUR 1,511,233.98
- Ugovor br. 3619/04 od 06.10.2004. godine u iznosu od USD 2,362,641.42; Ostalo za otplatu USD 1,468,733.54

Založnom izjavom, overenom pred Opštinskim sudom u Pirotu Ov.br. 11468/08 uspostavljeno je založno pravo na kat.parceli 3390/3, zgrada br. 1 iz lista nepokretnosti 7950 KO Pirot – grad u korist Moskovske banke a.d. Beograd.

**IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.**

Oznaka dokumenta

**IZ.P.09/01****5.2. SUDSKI SPOROVI**

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

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

<b>TUZENA STRANA</b>	<b>IZNOS SPORA</b>
TREPČA-Zvečan	9.637.376
UNION BANKA	8.047.333
LOLA KORPORACIJA	6.000.000
AS KOMERC-N. Beograd	2.366.719
JIP-Beograd	1.641.377
MADRIS-Beograd, MADREC- Niš,CPORECSS-Novi Sad	3.319.240
LEKSUS GROUP-Novi Sad	1.217.996
2M-Piroć	2.247.300
TIGAR PROM-Nova Varoš	3.636.000
PRIMA TREJD-Kučevo	1.174.680
<b>UKUPNO</b>	<b>39.288.021</b>

Za sve ove sporove postoje izvršne sudske isprave, ali njihova naplata nije izvršena, bilo zbog političkih problema u slučaju Trepče, višegodišnjeg postupka stečaja, koji se iz neobjašnjivih razloga ne realizuju, ili zbog takodje dugogodišnjeg procesa restrukturiranja, kao što je slučaj sa Lola Korporacijom. Kao i zbog vođenja krivičnog postupka kao u predmetu i Lexus Group Novi Sad, brisanja iz registra (JIP –Beograd, Madris-Beograd, Madrec-Niš, Cporecss-Novi Sad, ili dužnik nema imovine za isplatu duga ( Prima Trejd –Kučevo).

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

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

## **6. FINANSIJSKI REZULTATI ZAVISNIH I PRIDRUŽENIH PREDUZEĆA**

### **6.1. TIGAR OBUĆA**

#### **Proizvodi**

Tigar Obuća, zavisno preduzeće Tigra AD, proizvodi raznu obuću od gume za različite segmente tržišta. Osnovni programi su:

- Obuća opšte namene uključujući modnu i dečiju obuću
- Gumene čizme za lov i ribolov:
- Gumene sigurnosne čizme i radničke čizme.

U 2008. godini program obuće prošao je kroz krupne promene, od kojih je najveća bila zatvaranje stare i otvaranje nove fabrike na lokaciji Tigar III . Na kraju 2007. godine i u prvom kvartalu 2008. godine fabrika je uvećavala zalihe standardnih proizvoda, pripremajući se za period kada neće raditi i to prevashodno za plasman na domaće tržište. Zbog strukture izvoza, fabrika nije bila u poziciji da izrađuje zalihe za inostrana tržišta, s obzirom na to da se izvoz radi po konkretnim zahtevima kupaca . Zbog neizvesnosti u vezi sa zatvaranjem stare i otvaranjem nove fabrike inostrani kupci su ili zaustavili ili značajno smanjivali svoje ordere već od maja meseca, što je imalo veliki negativan uticaj na poslovanje, jer je upravo maj mesec u kome kupci počinju da dostavljaju narudžbine za sledeću sezonu. Već u junu 2008. godine fabrika nije radila u normalnom režimu, jer su delovi postojeće opreme, za koje je procenjeno da se mogu kvalitetno rekonstruisati i dalje efikasno koristiti u proizvodnji na novoj lokaciji postepeno isključivani iz proizvodnog procesa . U julu je desetak dana radio manji deo pogona koji je završavao isporuke za tržište . Sve proizvodne linije puštene su rad u septembru, ali je ceo mesec de facto bio mesec probne proizvodnje, jer su pokrenuti i nova energetika i sva prateća infrastruktura.

U poslednjem kvartalu fabrika je podigla nivo proizvodnje. Uspešan početak rada vratio je inostrane kupce koji su počeli sa intenzivnim plasiranjem ordera i to proizvoda većeg nivoa složenosti, zbog čega se fabrika našla u situaciji da nije mogla u celini odgovoriti zahtevima kupaca . Treba imati u vidu da se 'pu start ' proizvodnje u novoj fabrici desio upravo u periodu kada je finansijska kriza počela da se oseća u punom intenzitetu, ali na sreću to se nije odrazilo na tražnju. Posebna pažnja u poslednjem kvartalu posvećena je podizanju kvaliteta proizvoda. Pripreme su obavljane za proizvodnju samo prve klase proizvoda, a fickle je unistavana svaka niža klasa. Istovremeno, Sektor razvoja bio je suočen sa velikim brojem zahteva za uvođenjem novih proizvoda, za nova tržišta, kako za postojeće, tako i za veći broj novih kupaca. Deo novih kupaca koji se javio u ovom periodu imao je za cilj da proizvodnju od drugih proizvođača, prevashodno na Dalekom istoku ili u Evropi preusmeri u Tigar Obuću.

Javili su se i kupci sa zahtevom da se za njih izrađuju kompletno nove grupe proizvoda, što je podrazumevalo i veliko angažovanje razvoja i inženjeringa na pripremi kako novih konstrukcija proizvoda, tako i novih alata. Problem je bio i to što zbog svih promena ugovaranje proizvodnje za 2009. godinu kod većine kupaca nije realizovano u 2008, nego je prebačeno za prvi deo 2009. godine, što je unelo dodatne teškoće u proces planiranja, i pored značajnog rasta broja novih kupaca i novih ordera.

Paralelno sa radom na operativnim proizvodno-razvojnim pitanjima, fabrika je morala da radi na izgradnji nove brend strategije i pristupa tržištu kroz razvoj sopstvenih brendova, uključujući Century i ostale brendove, koji su avgusta 2008. godine kupljeni od britanskog proizvođača Hunter, sa pratećom opremom i prestižnom dipping tehnologijom, čija primena pruža izuzetne komparativne prednosti . Angažovanjem jednog od direktora Huntera za product menadžera za Evropu značajno je podignut nivo direktne komunikacije sa tržištem

Sumirano, osnovna karakteristika poslovanja u 2008. godini bila je kompletna modernizacija fabrike puštanjem u rad novih pogona na lokaciji Tigar III, kao i kupovina Century divizije britanskog proizvođača Hunter, čime je ne samo proširena gama brendova prepoznatljivih inostranom tržištu, nego je omogućena značajna pozitivna promena u delu procesa i tehnologije. Zahvaljujući unapređenjima u procesima, stvoreni su uslovi za smanjenje troškova po svim osnovama i rast nivoa kvaliteta u smislu značajnog podizanja procenta prve klase proizvoda. Realizovane su intenzivne razvojne aktivnosti i povećan broj kupaca u izvozu.

Uspešnoj realizaciji procesa modernizacije značajno je doprinela transakcija sa finansijskom organizacijom DEG, koja je odobrila dugoročni investicioni kredit, sa četiri godine grejs perioda, koji je obezbedio izvore za modernizaciju opreme. U 2008 godini isplaćena je prva tranša kredita od 5 miliona evra, koja je omogućila realizaciju prve i najobimnije faze modernizacije. Isplata druge tranše, iz koje treba da se nabavi oprema koja u najvećoj meri doprinosi povećanju produktivnosti planirana je za period mart-april 2009.godine.

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

**Finansijski rezultat za januar- decembar 2008.**

Bilans stanja u hiljadama dinara		Početni bilans stanja na dan 1. Januar-08. (korigovani)	Na dan 31. Dec-08. (neoditovani)
<b>Aktiva</b>			
	Stalna imovina	116,189	1,171,806
	Obrtna imovina	792,060	922,422
	Odložena poreska sredstva	866	0
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>909,115</b>	<b>2,094,228</b>
<b>Pasiva</b>			
	Kapital	66,334	817,610
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	38,577	477,782
	Kratkoročne obaveze	804,204	797,387
	Odložena poreska obaveze		1,449
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>909,115</b>	<b>2,094,228</b>

Slobodan gotovinski tok u hiljadama dinara	Na dan 1. Jan-08.	Na dan 31. Dec-08. (neoditovani)
Neto profit	-51,476	34,655
+ Amortizacija	18,506	14,978
+Rezervisanja za benefite	16,556	10,774
+Neiskorišćena rezervisanja	0	0
<b>Novčani tok iz poslovanja</b>	<b>-16,414</b>	<b>60,407</b>
<b>Investicioni izdaci</b>	<b>24,589</b>	<b>1,070,596</b>
Povećanje (smanjenje) zaliha	160,071	-48,540
+Povećanje (smanjenje) potraživanja	104,115	170,451
-Povećanje (smanjenje) obaveza	304,368	-15,296
<b>Promene u obrtnim sredstvima</b>	<b>-40,182</b>	<b>137,207</b>
<b>Slobodan gotovinski tok</b>	<b>-821</b>	<b>-1,147,395</b>

Bilans uspeha u hiljadama dinara	Ostv. I-XII 2008. (neoditovani)	promena u odnosu na I-XII 2007.
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>1,296,950</b>	<b>3%</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>1,258,959</b>	<b>-4%</b>
<b>Dobitak/Gubitak pre oporezivanja</b>	<b>37,991</b>	<b>dobitak vs.gubitak</b>
<b>Poreski rashod perioda</b>	<b>1,020</b>	
<b>Odloženi poreski rashodi perioda</b>	<b>2,316</b>	
<b>Odloženi poreski prihodi perioda</b>	<b>0</b>	
<b>Neto Dobitak/Gubitak perioda</b>	<b>34,655</b>	<b>dobitak vs.gubitak</b>

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

## 6.2. TIGAR TEHNIČKA GUMA

Tigar Tehnička guma proizvodi :

- proizvode od presovane gume,
- profile od gume za gradjevinarstvo i autoindustriju ,
- sportsku opremu,
- gumena creva,
- kombinovane proizvode guma-metal i
- polufabrikate od gume.

Tehnička guma u 2008. godini radila je na lokaciji Tigar II, u starim pogonima, koji su u okviru ukupne transakcije sa Michelin-om prodati Tigar Tyres-u, zbog planiranog preseljenja na lokaciju Tigar III . U toku 2008. godine fabrika je izrađivala standardni program, koji je najvećim delom bio namenjen proizvodnji polufabrikata od gume i kombinovanih proizvoda guma-metal, gradjevinarstvu u delu proizvodnje profila i proizvoda od presovane gume, a sportski program najvećim delom bio je realizovan kroz proces javnih nabavki Ministarstva za omladinu i sport i Ministarstva prosvete. Proizvodnja za auto-industriju bila je na niskom nivou, mada su već u zadnjem kvartalu počeli razgovori oko potencijalne saradnje sa Fijat grupom, u sklopu priprema italijanske kompanije za proizvodnju u Srbiji. U programskom delu najveća novina bila je intenziviranje proizvodnje od gumenog granulata, posebno sportskih terena za hale i otvoreni prostor sa novonabavljenom opremom. Tereni su postavljeni u Lukovskoj Banji, Pirotu, kao i na nekoliko lokacija u Beogradu. Izrada gotovih proizvoda bazirana je na uvezenom granulatu, ali je ključna razvojna aktivnost bila ovladavanje tehnologijom izrade visokoprofitabilne grupe proizvoda.

Značajan deo aktivnosti u toku godine bio je usmeren na pripremu za otvaranje novih pogona na lokaciji Tigar III, u delu izbora programa koji će se izrađivati na novoj lokaciji, izbora adekvatnog lay outa, izbora i nabavke opreme, kao i rada sa finansijskim institucijama na pripremi finansijske konstrukcije za osnovni program i program gotovih proizvoda od gumenog reciklata. U 2008. nije zatvorena konstrukcija finansiranja i taj posao prenet je u 2009. godinu. Finansiranje neophodnih pripremnih radova, kao i plaćanje avansa za opremu koja je naručena i koja je počela da se proizvodi u 2008. godini realizovano je iz internog keša i kratkoročnog kredita banke u iznosu od 0,6 miliona evra, koji po planu treba da bude refinansiran iz dugoročnog investicionog kredita, koji treba da bude odobren u 2009.godini. Ukupan iznos investicije za osnovni program i program proizvoda od gumenog reciklata planiran je na nivou od 6 miliona evra, od čega je 2,5 miliona predviđeno za zgrade i infrastrukturu, a 3,5 miliona za opremu .

Na osnovu pozitivnih iskustava sa kupovinom Century divizije u programu obuće, započeti su pregovori za kupovinu jedne kompanije iz Severne Evrope, koja se bavi upravo proizvodnjom gotovih proizvoda od gumenog reciklata i raspolaže efikasnom opremom, a zauzima deo tržišta. Procenjeno je da, ako se kroz due diligence potvrde preliminarne analize, bila bi realizovana kupovina razradjenog biznisa, umesto kupovine nove opreme.

Fabrika je radila sa uvećanim troškovima, pre svega zbog neadekvatnosti prostora na staroj lokaciji . Stari pogoni ,sem manjeg dela koji je nastavio proizvodnju i u januaru i februaru na lokaciji Tigar II, zatvoreni su decembra 2008. godine. Fabrika je na kraju 2008. radila za uvećanje zaliha, kako se ne bi zaustavilo snabdevanje tržišta do puštanja u rad novih pogona na lokaciji Tigar III.

U razvojnom delu najveći deo aktivnosti bio je usmeren na vojni program, gde je došlo do uključivanja novih pozicija, kao i na deo koji prati gradjevinarstvo i auto- indutsriju. U zadnjem kvartalu fabrika je imala problema zbog privremenih prekida proizvodnje u Tigar Tyres-u, koji je snabdevao fluidima pogone na lokaciji Tigar II.

Pored svih otežavajućih faktora, fabrika je u 2008. uspela da ostvari značajno poboljšanje rezultata u odnosu na 2007. godinu i da se uspešno pripremi za 2009, koja je od suštinskog značaja zbog puštanja u rad novih modernizovanih pogona i promena u strukturi proizvodnog programa koje to neminovno prate .

Što se tiče programa reciklaže, uloženo je dosta vremena i napora u pregovima sa stranim i domaćim partnerima i finansijskim organizacijama koje treba da otprate taj projekat, ali je njegoa realizacija ostavljena za narednu godinu, pre svega u očekivanju adekvatne regulative od koje suštinski zavisi profitabilnost tog programa.

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

**Finansijski rezultat za januar- decembar 2008.**

Bilans stanja u hiljadama dinara		Početni bilans stanja na dan 1. Januar -08.	Na dan 31. Dec-08. (neoditovani)
<b>Aktiva</b>			
	Stalna imovina	26,203	96,364
	Obrtna imovina	444,543	327,351
	Odložena poreska sredstva	764	556
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>471,510</b>	<b>424,271</b>
<b>Pasiva</b>			
	Kapital	22,502	174,416
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	11,361	12,405
	Kratkoročne obaveze	437,647	237,450
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>471,510</b>	<b>424,271</b>

Slobodan gotovinski tok u hiljadama dinara	Na dan 1. Jan-08.	Na dan 31. Dec-08. (neoditovani)
Neto profit	114,277	4,586
+ Amortizacija	10,908	8,006
+Rezervisanja za benefite	727	1,238
+Neiskorišćena rezervisanja	0	0
<b>Novčani tok iz poslovanja</b>	<b>125,912</b>	<b>13,830</b>
<b>Investicioni izdaci</b>	<b>-89,968</b>	<b>77,798</b>
Povećanje (smanjenje) zaliha	5,242	85,368
+Povećanje (smanjenje) potraživanja	288,660	-190,145
-Povećanje (smanjenje) obaveza	235,384	-249,950
<b>Promene u obrtnim sredstvima</b>	<b>58,519</b>	<b>145,173</b>
<b>Slobodan gotovinski tok</b>	<b>157,361</b>	<b>-209,141</b>

Bilans uspeha u hiljadama dinara	Ostv. I-XII 2008. (neoditovani)	promena u odnosu na I-XII 2007.
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>448,355</b>	<b>0%</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>443,268</b>	<b>38%</b>
<b>Dobitak/Gubitak pre oporezivanja</b>	<b>5,087</b>	<b>-96%</b>
<b>Poreski rashod perioda</b>	<b>292</b>	
<b>Odloženi poreski rashodi perioda</b>	<b>209</b>	
<b>Odloženi poreski prihodi perioda</b>	<b>0</b>	
<b>Neto Dobitak/Gubitak perioda</b>	<b>4,586</b>	<b>-96%</b>

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

### 6.3. TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI

Tigar Hemijski proizvodi:

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

Tigar Hemijski proizvodi u toku 2008 godine proizvodili su standardni program. Najveći rast ostvaren je u delu metaloprerađivačke industrije i dela specijalizovanih lepila za rudarstvo, za izvoz. Proizvodnja najmasovnijeg proizvoda- boja za puteve bila je manja nego prethodne godine, zato što je kasnio proces javnih nabavki.

Imajući u vidu da su pogoni na lokaciji Tigar II preneti na Tigar Tyres u okviru ukupne transakcije sa Michelin-om, deo aktivnosti bio je usmeren i na pripreme za otvaranje pogona na novoj lokaciji, krajem 2009. godine. S obzirom na to da se radi o hemijskoj proizvodnji, pripreme za otvaranje novih pogona su duže i složenije, jer zahtevaju ispunjenje velikog broja specifičnih zahteva koja nameće regulativa.

Prodajom zgrade ostvarena je kapitalna dobit, koja je uticala na visok iznos profita koji je delom kroz dividende prenet na matičnu kompaniju. Fabrika je, izuzev specijalnih lepila za rudarstvo, proizvodila proizvode prevashodno namenjene domaćem tržištu. U toku godine bilo je više velikih upita za izvoz, posebno u delu boja za puteve, ali je njihova praktična realizacija pomerena za 2009. godinu.

#### Finansijski rezultat za januar- decembar 2008.

Bilans stanja u hiljadama dinara		Početni bilans stanja na dan 1. Januar-08.	Na dan 31. Dec-08. (neoditovani)
<b>Aktiva</b>			
	Stalna imovina	66,375	13,568
	Obrtna imovina	165,729	362,156
	Odložena poreska sredstva	755	595
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>232,859</b>	<b>376,319</b>
<b>Pasiva</b>			
	Kapital	51,397	110,263
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	2,729	2,101
	Kratkoročne obaveze	178,733	263,955
	Odložene poreske obaveze		
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>232,859</b>	<b>376,319</b>

Slobodan gotovinski tok u hiljadama dinara	Na dan 1. Jan-08.	Na dan 31. Dec-08. (neoditovani)
Neto profit	-15,248	204,135
+ Amortizacija	6,163	6,727
+Rezervisanja za benefite	186	-628
+Neiskorišćena rezervisanja	0	0
<b>Novčani tok iz poslovanja</b>	<b>-8,899</b>	<b>210,234</b>
<b>Investicioni izdaci</b>	<b>4,876</b>	<b>-54,277</b>
Povećanje (smanjenje) zaliha	952	-24,713
+Povećanje (smanjenje) potraživanja	21,455	221,323
-Povećanje (smanjenje) obaveza	37,057	85,222
<b>Promene u obrtnim sredstvima</b>	<b>-14,650</b>	<b>111,389</b>
<b>Slobodan gotovinski tok</b>	<b>875</b>	<b>153,122</b>



<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

Bilans uspeha u hiljadama dinara	Ostv. I-XII 2008. (neoditovani)	promena u odnosu na I-XII 2007.
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>480,791</b>	<b>122%</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>251,802</b>	<b>9%</b>
<b>Dobitak/Gubitak pre oporezivanja</b>	<b>228,989</b>	<b>dobitak vs.gubitak</b>
<b>Poreski rashod perioda</b>	<b>24,694</b>	
<b>Odloženi poreski rashodi perioda</b>	<b>160</b>	
<b>Odloženi poreski prihodi perioda</b>	<b>0</b>	<b>-100%</b>
<b>Neto Dobitak/Gubitak perioda</b>	<b>204,135</b>	<b>dobitak vs.gubitak</b>

#### 6.4. TIGAR TRGOVINE – DOMAĆA PRODAJNA MREŽA

Tigar Trgovine, u 2008. godini, bavile su se prodajom na domaćem tržištu guma i pratećeg asortimana za automobile. Bila su ekskluzivni prodavac obuće na teritoriji Srbije i obavljale su deo prodaje za fabrike Tehnička guma i Hemijski proizvodi.

U delu razvoja i iskorišćenja servisne mreže postignut je značajan napredak, a najveći obim prodaje i najveću razliku u ceni ostvarili su servisi u velikim gradovima, posebno u Beogradu i Nišu, što je opredelilo strategiju daljeg razvoja mreže na otvaranje novih i širenje postojećih servisa u najvećim gradovima. Razvoju servisne mreže posvećena je najveća pažnja u 2008 godini. Prihod od usluga servisa uvećan je za dve godine pet puta i sa oko 3 miliona u 2006. godini povećan je na skoro 15 miliona u 2008 godini. Razvojna strategija predviđala je i stalno povećanje obima usluga, uz pružanje najvišeg nivoa kvaliteta usluga u Srbiji. Strategija prodaje podrazumeva multibrend i multi product strategiju, ali su preko 85 % od ukupno prodatih guma bile gume iz porodice Michelin-a, uključujući naravno Tigar brend, zbog veoma dobre prihvaćenosti od strane kupaca. Neujednačene cene i dumping prodaja ovih brendova od strane nekih dilera, posebno u delu Centralne i zapadne Srbije imala je negativan uticaj na ukupan rezultat.

Što se tiče prodaje obuće, iako su Tigar Trgovine dobile ekskluzivno pravo prodaje, u razvoju sistema i metoda prodaje nije došlo do bitnih unapređenja, izuzev u delu terenske prodaje klasičnog programa radničkih čizama i niske gumene obuće. Osnov prodaje činila je prodaja velikim dilerima koji su tradicionalni kupci obuće.

Razvoj kompletno novog prilaza tržištu i novih metoda prodaje, koji podrazumevaju što veću prodaju krajnjem kupcu preneseno je u 2009. godinu, kada je planirano da se zajedno sa novim grupama proizvoda i novim kolekcijama, posebno u delu modne i dečije obuće, kao i kroz otvaranje lanca specijalizovanih prodavnica, ostvari značajan pomak u prodaji ovog programa, koji je bio na drugom razvojnom prioritetu u 2008. godini, zbog problema u kompletiranju asortimana prodaje i otvaranja nove fabrike.

Prodaja tehničke gume i hemijskih proizvoda bila je značajno manje zastupljena i koncentrisana na prodaju kroz maloprodaju, s obzirom na to da su poslovi veleprodaje obavljani direktno iz fabrika. Objedinjvanje ukupne prodaje, uključujući i izvoz, kroz formiranje Tigar Trejda, značajno uvećava potencijale, jer uklanja sve granice između tržišta i kanala prodaje, koji su u 2008. godini bili podeljeni između Tigar Trgovina i fabrika.

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

**Finansijski rezultat za januar- decembar 2008.**

Bilans stanja u hiljadama dinara		Početni bilans stanja na dan 1. Januar-08.	Na dan 31. Dec-08. (neoditovani)
<b>Aktiva</b>			
	Stalna imovina	219,307	272,367
	Obrtna imovina	422,163	655,952
	Odložena poreska sredstva	0	0
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>641,470</b>	<b>928,319</b>
<b>Pasiva</b>			
	Kapital	86,415	202,715
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	10,928	8,510
	Kratkoročne obaveze	543,421	716,284
	Odložene poreske obaveze	706	810
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>641,470</b>	<b>928,319</b>

Slobodan gotovinski tok u hiljadama dinara	Na dan 1. Jan-08.	Na dan 31. Dec-08. (neoditovani)
Neto profit	-85,275	3,181
+ Amortizacija	12,799	15,275
+Rezervisanja za benefite	446	-927
+Neiskorišćena rezervisanja	0	0
<b>Novčani tok iz poslovanja</b>	<b>-72,030</b>	<b>17,529</b>
<b>Investicioni izdaci</b>	<b>56,683</b>	<b>66,749</b>
Povećanje (smanjenje) zaliha	99,772	120,640
+Povećanje (smanjenje) potraživanja	-97,675	110,207
-Povećanje (smanjenje) obaveza	123,079	163,796
<b>Promene u obrtnim sredstvima</b>	<b>-120,982</b>	<b>67,052</b>
<b>Slobodan gotovinski tok</b>	<b>-7,730</b>	<b>-116,272</b>

Bilans uspeha u hiljadama dinara	Ostv. I-XII 2008. (neoditovani)	promena u odnosu na 2007.
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>953,104</b>	<b>41%</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>949,561</b>	<b>24%</b>
<b>Dobitak/Gubitak pre oporezivanja</b>	<b>3,543</b>	<b>dobitak vs.gubitak</b>
<b>Poreski rashod perioda</b>	<b>258</b>	
<b>Odloženi poreski rashodi perioda</b>	<b>104</b>	
<b>Odloženi poreski prihodi perioda</b>	<b>0</b>	
<b>Neto Dobitak/Gubitak perioda</b>	<b>3,181</b>	<b>dobitak vs.gubitak</b>

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

### **6.5. TIGAR EXPORT – IMPORT**

Tigar Export Import obavljao je poslove nabavke sa domaćeg tržišta i izvoza za sve fabrike i poslove nabavke robe opšte namene za celu korporaciju. Kada je reč o izvozu-izvoznici su bile fabrike, a Tigar Export Import obavljao je dokumentacijski deo posla . Prihodi su zavisili isključivo od visine narudžbina fabrika, tako da je svako smanjenje proizvodnje uticalo na smanjenje prihoda ovog preduzeća, dok su troškovi, koje su najvećim delom činili troškovi zarada bili uglavnom nepromenjivi, zbog nemogućnosti da se broj zaposlenih na mesečnoj osnovi menja u zavisnosti od obima posla. S obzirom na to da su fabrike bile izvoznici, a Tigar Export Import uvoznik, preduzeće je periodu oscilacije kursa imalo i finansijske troškove koji su se javljali kroz transakcije prodaje deviza za dinare koje su fabrike ostvarivale iz izvoza i transakcije kupovina deviza za dinare prilikom plaćanja uvoza, što se kao trošak eliminiše formiranjem Tigar Trejda.

Preduzeće je, pored svih negativnih uticaja, ostvarilo pozitivno poslovanje, ali je zbog obračunatog poreza na otpis dela potraživanja prema fabrikama, realizovanog na osnovu otpisa potraživanja matične kompanije za koje ne postoji odbačna stavka, nakon plaćanja poreza iskazalo gubitak .

Kao i Tigar Trgovine, tako i Tigar Export Import je prestao sa radom 1. januara 2009.godine .

### **Finansijski rezultat za januar-decembar 2008.**

<b>Bilans stanja u hiljadama dinara</b>		<b>Početni bilans stanja na dan 1. Januar-08.</b>	<b>Na dan 31. Dec-08. (neoditovani)</b>
<b>Aktiva</b>			
	Stalna imovina	2,267	2,006
	Obrtna imovina	483,890	578,507
	Odložena poreska sredstva	0	0
	Gubitak iznad visine kapitala	0	18,364
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>486,157</b>	<b>598,877</b>
<b>Pasiva</b>			
	Kapital	1,032	0
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	957	628
	Kratkoročne obaveze	484,131	598,228
	Odložene poreske obaveze	37	21
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>486,157</b>	<b>598,877</b>

<b>Slobodan gotovinski tok u hiljadama dinara</b>	<b>Na dan 1. Jan-08.</b>	<b>Na dan 31. Dec-08. (neoditovani)</b>
Neto profit	201	-17,529
+ Amortizacija	102	377
+Rezervisanja za benefite	79	-329
+Neiskorišćena rezervisanja	0	0
<b>Novčani tok iz poslovanja</b>	<b>382</b>	<b>-17,481</b>
<b>Investicioni izdaci</b>	<b>1,975</b>	<b>112</b>
Povećanje (smanjenje) zaliha	8,119	-7,374
+Povećanje (smanjenje) potraživanja	467,868	104,489
-Povećanje (smanjenje) obaveza	482,709	114,080
<b>Promene u obrtnim sredstvima</b>	<b>-6,722</b>	<b>-16,966</b>
<b>Slobodan gotovinski tok</b>	<b>5,128</b>	<b>-627</b>

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

<b>Bilans uspeha u hiljadama dinara</b>	<b>Ostv. I-XII 2008. (neoditovani)</b>	<b>promena u odnosu na 2007.</b>
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>909,399</b>	<b>44%</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>908,195</b>	<b>44%</b>
<b>Dobitak/Gubitak pre oporezivanja</b>	<b>1,204</b>	<b>303%</b>
<b>Poreski rashod perioda</b>	<b>18,749</b>	<b>27472%</b>
<b>Odloženi poreski rashodi perioda</b>	<b>0</b>	
<b>Odloženi poreski prihodi perioda</b>	<b>16</b>	
<b>Neto Dobitak/Gubitak perioda</b>	<b>-17,529</b>	<b>-8821%</b>

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

## 6.6. TIGAR AMERICAS - USA

Tigar Americas posluje na tržištu SAD i Kanade. Ovo je prvo komercijalno preduzeće koje je Tigar osnovao u inostranstvu. Pre sankcija njegov godišnji promet iznosio je blizu 20 miliona USD. Nakon ukidanja sankcija, Društvo je odlučilo da obnovi poslovanje preduzeća, koje bi se u novonastalim uslovima bavilo nabavkom materijala za Tigrova zavisna preduzeća, nabavkom roba za domaću prodajnu mrežu sa dolarskog područja, kao i prodajom obuće. Zbog visokih ulaznih carina prodaja obuće na tržištu US bila je svedena na minimum, ali je izuzetno značajan korak napravljen povezivanjem sa kanadskom firmom STC, sa kojom je postavljena dugoročna poslovna saradnja, koja znači ne samo uvođenje novih grupa proizvoda i bolje tržišno pozicioniranje, nego i značajan rast prodaje koja do kraja planskog perioda treba da iznosi nekoliko miliona dolara.

### Finansijski rezultat za januar- decembar 2008.

Bilans stanja u hiljadama USD		Početni bilans stanja na dan 1. Januar-08.	Na dan 31. Dec-08. (neoditovani)
<b>Aktiva</b>			
	Stalna imovina	2	2
	Obrtna imovina	37	237
	Odložena poreska sredstva	261	254
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>300</b>	<b>493</b>
<b>Pasiva</b>			
	Kapital	295	459
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	0
	Kratkoročne obaveze	5	34
	Odložene poreske obaveze		
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>300</b>	<b>493</b>

Bilans uspeha u 000 USD	Ostv. I-XII 2008. (neoditovani)	promena u odnosu na 2007.
<b>Prihodi od prodaje proizvoda i usluga</b>	<b>628</b>	<b>42%</b>
Nabavna vrednost prodate robe	446	72%
<b>Bruto marža</b>	<b>182</b>	<b>-1%</b>
Prodaja, opšti i administrativni troškovi	170	-16%
<b>Poslovni rezultat</b>	<b>12</b>	<b>dobitak vs.gubitak</b>
Rezultat po osnovu ostalih prihoda/rashoda	9	
<b>Neto rezultat pre oporezivanja</b>	<b>21</b>	<b>307%</b>
Porez na profit	0	
<b>Neto profit ( gubitak)</b>	<b>21</b>	<b>307%</b>

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

## 6.7. TIGAR EUROPE UK

Na ovom tržištu, Tigar a.d. je preko zajedničkog preduzeća Tigar Europe Ltd, u kome ima 50% vlasništva nad kapitalom, aktivan duže od 15 godina. Tigar Europe je odlično upoznat sa tržištem, ima stalne kupce i nudi kvalitetnu uslugu. Tigar planira da zajedno sa partnerima proširi prodajnu mrežu Tigar Europe, u cilju povećanja obima prodaje guma i ostalih proizvoda (prvenstveno gumene obuće i tehničke gume). Ovo preduzeće će, takođe, nastaviti da pruža usluge nabavke i učestvuje u potencijalnim projektima Društva na tržištu UK, kao i da ima aktivniju ulogu u ostalim zemljama EU. Ostvareni prihod od prodaje niži je u odnosu na isti period prethodne godine najvećim delom zbog problema u snabdevanju gumama Tigar Tyres u pogledu strukture miksa i generalno smanjenju tražnje kako za automobilima tako i za delovima za automobile uključujući gume u Zapadnoj Evropi. Najveći deo prihoda ostvaren je prodajom guma, ali je u toku 2008. godine napravljen značajan pomak u prodaji obuće za ovo tržište kroz uvođenje sistema prodaje sa skladišta srednjim i malim kupcima uz više marže nego kada su u pitanju velike isporuke.

### Finansijski rezultat za januar- decembar 2008

Bilans stanja u hiljadama GBP		Početni bilans stanja na dan 1. Januar-08.	Na dan 31.Dec-08.
<b>Aktiva</b>			
	Stalna imovina	9	9
	Obrtna imovina	4,000	5,193
	Odložena poreska sredstva	0	0
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>4,008</b>	<b>5,201</b>
<b>Pasiva</b>			
	Kapital	2,625	3,124
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	0
	Kratkoročne obaveze	1,383	2,077
	Odložene poreske obaveze		
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>4,008</b>	<b>5,201</b>

Bilans uspeha u 000 GBP	I-XII 2007.	I-XII 2008.	promena u odnosu na 2007.
<b>Prihodi od prodaje</b>	<b>14,199</b>	<b>13,995</b>	<b>-1%</b>
Nabavna vrednost prodate robe	12,922	12,793	-1%
<b>Bruto marža</b>	<b>1,277</b>	<b>1,202</b>	<b>-6%</b>
Administrativni troškovi	475	612	29%
<b>Poslovni rezultat</b>	<b>802</b>	<b>590</b>	<b>-26%</b>
Prihodi od kamata	106	109	2%
Ostali prihodi	17	23	
<b>Profit pre oporezivanja</b>	<b>925</b>	<b>722</b>	<b>-22%</b>
Porez na dobit	264	222	-16%
<b>Zadržani profit finansijske godine</b>	<b>661</b>	<b>499</b>	<b>-24%</b>

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

## 6.8. REGION BALKANA - Tigar Trade, Tigar Montenegro, Tigar Partner

Sva balkanska preduzeća radila su kao klasične veletrgovine, prodavale su najvećim delom gume proizvodnje Tigar Tyres i manjim delom obuću. Ova preduzeća godinama ostvaruju približno jednak nivo prihoda i poslovnog rezultata, s tim što je preduzeće u Crnoj Gori ostvarilo u 2008. najveći progres. Dalji razvoj ovih preduzeća zavisi od nivoa ulaganja koji će zavistiti od rezultata analiza u okviru Studija koja će za ova preduzeća biti rađena u 2009. godini i koja će obuhvatiti nastup na tržištu, potreban nivo investiranja, efekte modernizacije i stanje likvidnosti.

### TIGAR MONTENEGRO – CRNA GORA

Bilans stanja u hiljadama EUR		Pocetni bilans stanja dan 1. Januar -2008.	Na dan 31. Dec-08.
<b>Aktiva</b>			
	Stalna imovina	5	4
	Obrtna imovina	286	255
	Odložena poreska sredstva		
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>291</b>	<b>259</b>
<b>Pasiva</b>			
	Kapital	74	100
	Dugoročna rezervisanja i obaveze		
	Kratkoročne obaveze	217	159
	Odložene poreske obaveze		
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>291</b>	<b>259</b>

Slobodan gotovinski tok u hiljadama EUR	Na dan 1. Jan-08.	Na dan 31. Dec-08.
Neto profit	58	56
+ Amortizacija	5	1
+Rezervisanja za benefite	0	0
+Neiskorišćena rezervisanja	0	0
<b>Novčani tok iz poslovanja</b>	<b>63</b>	<b>58</b>
<b>Investicioni izdaci</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Povećanje (smanjenje) zaliha	34	43
+Povećanje (smanjenje) potraživanja	90	-71
-Povećanje (smanjenje) obaveza	23	-58
<b>Promene u obrtnim sredstvima</b>	<b>101</b>	<b>31</b>
<b>Slobodan gotovinski tok</b>	<b>-38</b>	<b>26</b>

Bilans uspeha u hiljadama EUR	Ostvarenje I-XII 2008.	Promena u odnosu na I-XII 2007.
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>948</b>	<b>-5%</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>886</b>	<b>-5%</b>
<b>Dobitak/Gubitak pre oporezivanja</b>	<b>62</b>	<b>-4%</b>
<b>Poreski rashod perioda</b>	<b>6</b>	<b>-6%</b>
<b>Odloženi poreski rashodi perioda</b>	<b>0</b>	
<b>Odloženi poreski prihodi perioda</b>	<b>0</b>	
<b>Neto Dobitak/Gubitak perioda</b>	<b>56</b>	<b>-4%</b>

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

**TIGAR TRADE – REPUBLIKA SRPSKA**

Bilans stanja u hiljadama KM		Pocetni bilans stanja dan 1. Januar -2008.	Na dan 31. Dec - 2008.
<b>Aktiva</b>			
	Stalna imovina	302	272
	Obrtna imovina	1,299	2,216
	Odložena poreska sredstva		
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>1,601</b>	<b>2,488</b>
<b>Pasiva</b>			
	Kapital	414	466
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	62	15
	Kratkoročne obaveze	1,125	2,008
	Odložene poreske obaveze		
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>1,601</b>	<b>2,488</b>

Slobodan gotovinski tok u hiljadama KM	Na dan 1. Jan - 08.	Na dan 31. Dec - 08.
Neto profit	67	108
+ Amortizacija	24	32
+Rezervisanja za benefite	0	0
+Neiskorišćena rezervisanja	0	0
<b>Novčani tok iz poslovanja</b>	<b>90</b>	<b>140</b>
<b>Investicioni izdaci</b>	<b>73</b>	<b>0</b>
Povećanje (smanjenje) zaliha	-61	285
+Povećanje (smanjenje) potraživanja	10	697
-Povećanje (smanjenje) obaveza	262	364
<b>Promene u obrtnim sredstvima</b>	<b>-313</b>	<b>618</b>
<b>Slobodan gotovinski tok</b>	<b>330</b>	<b>-478</b>

Bilans uspeha u hiljadama KM	Ostvarenje I-XII 2008.	promena u odnosu na I-XII 2007.
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>4,115</b>	<b>19%</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>3,995</b>	<b>18%</b>
<b>Dobitak/Gubitak pre oporezivanja</b>	<b>120</b>	<b>62%</b>
<b>Poreski rashod perioda</b>	<b>12</b>	<b>62%</b>
<b>Odloženi poreski rashodi perioda</b>	<b>0</b>	
<b>Odloženi poreski prihodi perioda</b>	<b>0</b>	
<b>Neto Dobitak/Gubitak perioda</b>	<b>108</b>	<b>62%</b>



<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

**TIGAR PARTNER – MAKEDONIJA**

Bilans stanja u hiljadama denara		Na dan 1. Jan - 2008.	Na dan 31. Dec - 2008.
<b>Aktiva</b>			
	Stalna imovina	221	1,162
	Obrtna imovina	35,176	43,004
	Odložena poreska sredstva	0	0
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>35,396</b>	<b>44,165</b>
<b>Pasiva</b>			
	Kapital	17,922	17,922
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	0
	Kratkoročne obaveze	17,475	26,243
	Odložene poreske obaveze		
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>35,396</b>	<b>44,165</b>

Slobodan gotovinski tok u hiljadama denara	Na dan 1. Jan - 08.	Na dan 31. Dec - 08.
Neto profit	3,117	1,684
+ Amortizacija	372	536
+Rezervisanja za benefite	0	0
+Neiskorišćena rezervisanja	0	0
<b>Novčani tok iz poslovanja</b>	<b>3,489</b>	<b>2,220</b>
<b>Investicioni izdaci</b>	<b>8</b>	<b>1,477</b>
Povećanje (smanjenje) zaliha	-2,946	6,448
+Povećanje (smanjenje) potraživanja	2,642	1,312
-Povećanje (smanjenje) obaveza	643	8,769
<b>Promene u obrtnim sredstvima</b>	<b>-947</b>	<b>-1,009</b>
<b>Slobodan gotovinski tok</b>	<b>4,428</b>	<b>1,752</b>

Bilans uspeha u hiljadama denara	Ostvarenje I-XII 2008	promena u odnosu na ostv. I-XII 2007.
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>58,883</b>	<b>-7%</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>56,938</b>	<b>-4%</b>
<b>Dobitak/Gubitak pre oporezivanja</b>	<b>1,945</b>	<b>-46%</b>
<b>Poreski rashod perioda</b>	<b>261</b>	<b>-47%</b>
<b>Odloženi poreski rashodi perioda</b>	<b>0</b>	
<b>Odloženi poreski prihodi perioda</b>	<b>0</b>	
<b>Neto Dobitak/Gubitak perioda</b>	<b>1,684</b>	<b>-46%</b>

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

## 6.9. USLUŽNI ENTITETI TIGRA

Pored tri proizvodna entiteta i maloprodajno-servisne mreže Tigar Trgovina, u zemlji posluju zavisna preduzeća iz oblasti usluga, formirana najvećim delom za vreme trajanja trgovinskih sankcija protiv Jugoslavije, zbog nemogućnosti obezbeđenja usluga iz okruženja. Iako su uslužna zavisna preduzeća prateći programi, Tigar a.d. smatra da oni u velikoj meri doprinose osnovnim delatnostima koprporacije i pružaju kvalitetne usluge, kako Društvu, tako i lokalnom okruženju.

Osnovni uslužni programi u okviru Društva su:

- Izgradnja, koja pruža sve vrste usluga u vezi sa izgradnjom i održavanjem objekata i infrastrukture čije usluge prati inženjering grupa. U periodu januar-jun 2008, izgradnja je najvećim delom bila anagažovana na lokaciji Tigar III.
- Transport, koji pruža sve vrste usluga drumskog prevoza, uključujući i domaću i međunarodnu špediciju, zatim usluge ugovorenog ili poverenog međugradskog transporta roba i usluge održavanja vozila.
- Turistička agencija, koja pruža usluge u vezi sa domaćim i inostranim turizmom, uključujući i organizaciju godišnjih odmora, putovanja, seminara i sajмова.
- Hotel Planinarski dom, koji pruža usluge smeštaja i ugostiteljske usluge turistima, poslovnim ljudima, delegacijama, sportskim ekipama i grupama koje dolaze u obilazak kulturne baštine južne Srbije.
- Proizvodnja hrane do sada za interne potrebe Tigar a.d. i Tigar Tyres-a, a ubuduće i za eksterno tržište.
- RTV PI kanal obavlja 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.
- Slobodna zona Pirot je posebno određeni prostor gde se poslovanje može odvijati bez plaćanja carine, PDV-a i određenih opštinskih naknada. Slobodna zona Pirot je akcionarsko društvo čiji je većinski vlasnik Tigar a.d. Među ostalim akcionarima je i Opština Pirot. Slobodna zona Pirot nalazi se u sklopu pirotske industrijske zone, na 17ha 46a i 29 m<sup>2</sup> infrastrukturno opremljenog zemljišta, a rezim SZ je na 65ha 21a 26m<sup>2</sup>, sa sopstvenim kolosekom i 150 telefonskih linija. U Slobodnoj zoni Pirot trenutno posluje 44 preduzeća, od čega 34 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.
- Zaštitna radionica koja je formirana da jednim delom anagažuje radnike sa smanjenom radnom sposobnošću i koja se bavi sakupljanjem i preradom sekundarnih sirovina, ima perionicu i određene prateće aktivnosti.

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

**Finansijski rezultat Tigar Poslovni servis**

Bilans stanja u hiljadama dinara		Početni bilans stanja na dan 1. Januar -08.	Na dan 31.Dec-08.
<b>Aktiva</b>			
	Stalna imovina	78,440	145,023
	Obrtna imovina	91,726	87,360
	Odložena poreska sredstva	0	0
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>170,166</b>	<b>232,383</b>
<b>Pasiva</b>			
	Kapital	36,658	100,718
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	37,650	38,275
	Kratkoročne obaveze	95,666	93,021
	Odložene poreske obaveze	192	369
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>170,166</b>	<b>232,383</b>

Slobodan gotovinski tok u hiljadama dinara	Na dan 1. Jan-08	Na dan 31. Dec-08.
Neto profit	24,726	4,813
+ Amortizacija	9,981	12,661
+Rezervisanja za benefite	472	0
+Neiskorišćena rezervisanja	0	0
<b>Novčani tok iz poslovanja</b>	<b>35,179</b>	<b>17,475</b>
<b>Investicioni izdaci</b>	<b>34,858</b>	<b>95,703</b>
Povećanje (smanjenje) zaliha	2,881	3,484
+Povećanje (smanjenje) potraživanja	16,568	-2,579
-Povećanje (smanjenje) obaveza	26,508	-10,855
<b>Promene u obrtnim sredstvima</b>	<b>-7,060</b>	<b>11,760</b>
<b>Slobodan gotovinski tok</b>	<b>7,380</b>	<b>-89,989</b>

Bilans uspeha u hiljadama dinara	Ostv. I-XII 2008.	promena u % u odnosu na I-XII 07
<b>Ukupni prihod</b>	371,717	7%
<b>Ukupni rashodi</b>	366,497	14%
<b>Dobitak/Gubitak pre oporezivanja</b>	<b>5,220</b>	<b>-80%</b>
Poreski rashod perioda	230	-83%
Odloženi poreski rashodi perioda	177	163%
Odloženi poreski prihodi perioda		
<b>Neto dobitak/Gubitak perioda</b>	<b>4,813</b>	<b>-81%</b>

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

**Finansijski rezultat ostalih uslužnih zavisnih preduzeća**

	Ostv. I-XII 2008.	promena u % u odnosu na I-XII 07
<b>Bilans uspeha u hiljadama dinara</b>		
<b>Ukupni poslovni prihodi</b>	<b>535,525</b>	<b>49%</b>
<b>Ukupni poslovni rashodi</b>	<b>522,038</b>	<b>53%</b>
<b>Poslovni dobitak/gubitak</b>	<b>13,487</b>	<b>-23%</b>
<b>Finansijski prihodi</b>	919	<b>124%</b>
<b>Finansijski rashodi</b>	2,224	<b>30%</b>
<b>Ostali prihodi</b>	5,054	<b>238%</b>
<b>Ostali rashodi</b>	2,347	<b>261%</b>
<b>Dobitak/Gubitak pre oporezivanja</b>	<b>14,890</b>	<b>-13%</b>
Poreski rashod perioda	908	17%
Odloženi poreski rashodi perioda	281	50%
Odloženi poreski prihodi perioda	58	-58%
<b>Neto dobitak/Gubitak perioda</b>	<b>13,759</b>	<b>-15%</b>

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

**Finansijski rezultat Slobodne zone**

Bilans stanja u hiljadama dinara		Početni bilans stanja na dan 1. Januar -08	Na dan 31.Dec-08.
<b>Aktiva</b>			
	Stalna imovina	113,047	119,913
	Obrtna imovina	37,600	30,665
	Odložena poreska sredstva	78	23
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>150,725</b>	<b>150,601</b>
	<b>Vanbilansna aktiva</b>	<b>19,500</b>	<b>23,000</b>
<b>Pasiva</b>			
	Kapital	130,541	134,045
	Dugoročna rezervisanja i obaveze		2,160
	Kratkoročne obaveze	20,184	14,396
	Odložene poreske obaveze		
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>150,725</b>	<b>150,601</b>
	<b>Vanbilansna aktiva</b>	<b>19,500</b>	<b>23,000</b>

Slobodan gotovinski tok u hiljadama dinara	Na dan 1. Jan-08.	Na dan 31. Dec-08.
Neto profit	9,225	8,116
+ Amortizacija	1,885	2,405
+Rezervisanja za benefite	0	0
+Neiskorišćena rezervisanja	0	0
<b>Novčani tok iz poslovanja</b>	<b>11,109</b>	<b>10,521</b>
<b>Investicioni izdaci</b>	<b>6,044</b>	<b>8,083</b>
Povećanje (smanjenje) zaliha	125	53
+Povećanje (smanjenje) potraživanja	4,074	-2,079
-Povećanje (smanjenje) obaveza	6,415	-5,788
<b>Promene u obrtnim sredstvima</b>	<b>-2,217</b>	<b>3,762</b>
<b>Slobodan gotovinski tok</b>	<b>7,282</b>	<b>-1,325</b>

Bilans uspeha u hiljadama dinara	Ostv. I-XII 2008.	promena u % u odnosu na I-XII 07
<b>Ukupni prihod</b>	68,136	8%
<b>Ukupni rashodi</b>	59,599	11%
<b>Dobitak/Gubitak pre oporezivanja</b>	<b>8,538</b>	<b>-8%</b>
Poreski rashod perioda	367	610%
Odloženi poreski rashodi perioda	55	474%
Odloženi poreski prihodi perioda		
<b>Neto dobitak/Gubitak perioda</b>	<b>8,116</b>	<b>-12%</b>

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

## **7. FINANSIJSKI REZULTATI NA NIVOU MATIČNOG PREDUZEĆA**

### **7.1. KOMENTAR OSTAVRENOG FINANSIJSKOG REZULTATA**

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

Glavne karakteristike poslovanja u 2008.godini bile su visoka investiciona ulaganja u pripremu novih industrijskih kapaciteta, finansiranje investicija iz tekućeg keša uz povremeno korisćenje kratkoročnih pozajmica do obezbeđenja dugoročnog investicionog kreditiranja, uticaj kursa na iskazivanje prihoda od prodaje u stranoj valuti i značajni prihodi od kapitalne dobiti koje su u vezi sa realizacijom transakcije sa Michelinom.

Iako su vanredni prihodi značajna stavka u ukupnim prihodima iskazani rezultati su realni, jer je vanredni prihod pokriven keš prilivom što znaci da se ne radi o papirnoj već o uspešnoj poslovnoj transakciji. Preusemerenje najvećeg dela primljenog keša u nove industrijske kapacitete i razvoj pokazuje da su sredstva iskorišćena u povećanje vrednosti kompanije i stvaranja kvalitetne osnove za dalji razvoj i dobar poslovni rezultat u narednim godinama.

Negativan poslovni rezultat najvećim delom posledica je iskazanog poslovnog rezultata na nivou matične kompanije koji je posledica načina iskazivanja prihoda i rashoda. Matična kompanija čija je osnovna delatnost holding poslovi ostvaruje poslovne prihode isključivo kroz prodaju usluga i po osnovu prihoda od rente. S druge strane, svi troškovi sem finansijskih imaju karakter poslovnih troškova. Sve ostale vrste prihoda uključujući prihode po osnovu rezultata zavisnih preduzeća, finansijske prihode po drugim osnovama i vanredne prihode koje ostvari transakcijama sredstvima u vlasništvu ne tretiraju se kao poslovni prihod iako su to faktički prihodi stvoreni vršenjem osnovne delatnosti matične kompanije a to su holding poslovi odnosno upravljanje zavisnim preduzećima. Ta disproporcija u rezultatu matične kompanije prouzrokovana načinom iskazivanja poslovnih prihoda ima najveći uticaj na negativan poslovni rezultat na konsolidovanom nivou.

Prvi efekti finansijske krize, manifestovani u delu obezbeđivanja kreditnih sredstava, i rasta cene kapitala neće u značajnoj meri uticati na rezultat do kraja godine, jer u zadnjem kvartalu dominira prodaja proizvoda potrebnih kupcima zbog promene vremenskih uslova čija vrednost nije takva da mora da bude finansirana iz kredita.

S obzirom na to da je Tigar korporacija završila najveći deo infrastrukturnih investicija, koje su po planu predviđene da budu finansirane upravo od strane korporacije, da su u ovom periodu od strane korporacije pokriveni svi gubici zavisnih preduzeća iz prethodog perioda i po tom osnovu povećana vrednost njihovog kapitala, da su poboljšani bilansi zavisnih preduzeća kroz delimičan otpis potraživanja, stvoreni su veoma dobri uslovi za 2009. godinu i dobar poslovni rezultat. U uslovima realno prisutne finansijske krize likvidnost dobija primat u odnosu na poslovni rezultat, jer do pozajmljenog novca se sve teže dolazi, s jedne strane, a s druge strane, cena kapitala konstantno raste. Činjenica da iz ugovorene transakcije sa Michelinom do februara 2010. godine Tigar obezbeđuje oko 15 miliona eura dodatnog keša jasno ukazuje da će Tigar a.d. na planu likvidnosti upravo iz ovih razloga biti u značajno boljem položaju nego većina drugih kompanija. Tigar planira u dogovoru sa bankama da najveći deo postojećih kratkoročnih kredita transformiše u dugoročne čime će se značajno poboljšati kako struktura bilansa stanja, tako i ukupna likvidnost. U delu finansiranja investicija osnovni problem koji se javljao je činjenica da je najveći deo infrastrukturnih investicija realizovan u 2008, da se taj trend nastavlja u 2009, a da tu dinamiku investiranja ne prati dinamika isplate sredstava iz transakcije sa Michelinom, što utiče na nivo povećanja zaduženosti. Prenos zatvaranja finansijske konstrukcije za deo programa tehničke gume uključujući reciklažu imao je uticaj na fazno pomeranje nekih od investicionih aktivnosti, kako je već naznačeno u prethodnom delu teksta.

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

**7.2. KONSOLIDOVANI FINANSIJSKI REZULTAT TIGRA AD**

Konsolidovani Bilans stanja u hiljadama dinara		Pocetni bilans stanja Na dan 1. Januar-08.	Na dan 31.Decembar 08. (oditovani)
<b>Aktiva</b>			
	Stalna imovina	2,063,136	3,931,668
	Obrtna imovina	2,745,085	3,017,447
	Odložena poreska sredstva	28,301	18,015
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>4,836,522</b>	<b>6,967,130</b>
<b>Pasiva</b>			
	Kapital	2,705,522	3,745,192
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	313,684	760,909
	Kratkoročne obaveze	1,814,032	2,338,456
	Odložena poreske obaveze	3,284	122,573
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>4,836,522</b>	<b>6,967,130</b>

Konsolidovani Bilans uspeha u hiljadama dinara	Ostv. I- XII 2008. (oditovani)
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>5,050,798</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>4,855,478</b>
<b>Dobitak/Gubitak pre oporezivanja</b>	<b>195,320</b>
<b>Poreski rashod perioda</b>	<b>99,318</b>
<b>Odloženi poreski rashodi perioda</b>	<b>6,049</b>
<b>Neto Dobitak/Gubitak perioda</b>	<b>89,953</b>
Neto dobitak koji pripada manjinskim ulagacima	5,014
Neto dobitak koji pripada Tigar ad	84,939

Konsolidovani izveštaj o novčanim tokovima u 000 din	31 . decembar 2007.	31. decembar 2008. (oditovani)
<b>Tokovi gotovine iz poslovnih aktivnosti</b>		
Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	4,446,699	3,451,783
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	5,369,332	4,458,380
Neto (odliv)/priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	-922,633	-1,006,597
<b>Tokovi gotovine iz aktivnosti plasiranja i investiranja</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti plasiranja i investiranja	1,200,731	1,321,485
Odlivi gotovine iz aktivnosti plasiranja i investiranja	325,752	1,038,647
Neto (odliv)/priliv gotovine iz aktivnosti plasiranja i investiranja	874,979	282,838
<b>Tokovi gotovine iz aktivnosti finansiranja</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	109,167	784,946
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	42,000	118,514
Neto (odliv)/priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	67,167	666,432
<b>Neto povećanje gotovine i gotovinskih ekvivalenata</b>	<b>19,513</b>	<b>-57,327</b>
<i>Gotovina i ekvivalenti gotovine na početku godine</i>	<i>309,356</i>	<i>325,936</i>
<i>Kursne razlike po osnovu preračuna gotovine (neto)</i>	<i>-2,933</i>	<i>-26,199</i>
<b>Gotovina i ekvivalenti gotovine na kraju godine</b>	<b>325,936</b>	<b>242,410</b>

<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

#### 7.4. NEKONSOLIDOVANI FINANSIJSKI REZULTAT TIGRA AD

Bilans stanja u hiljadama dinara		Pocetni bilans stanja na dan 1. Januar-08.	Na dan 31.Decembar 08. (oditovani)
<b>Aktiva</b>			
	Stalna imovina	2,011,499	2,859,685
	Obrtna imovina	1,578,070	1,219,416
	Odložena poreska sredstva	2,456	655
	<b>Ukupna aktiva</b>	<b>3,592,025</b>	<b>4,079,756</b>
<b>Pasiva</b>			
	Kapital	2,685,839	2,736,793
	Dugoročna rezervisanja i obaveze	210,887	206,127
	Kratkoročne obaveze	695,299	1,136,836
	<b>Ukupna pasiva</b>	<b>3,592,025</b>	<b>4,079,756</b>

Bilans uspeha u hiljadama dinara	Ostv. I- XII 2008. (oditovani)	promena u odnosu na I-XII 2008.
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>1,619,929</b>	<b>128%</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>1,408,892</b>	<b>113%</b>
<b>Dobitak/Gubitak pre oporezivanja</b>	<b>211,037</b>	<b>324%</b>
<b>Poreski rashod perioda</b>	<b>41,133</b>	
<b>Odloženi poreski rashodi perioda</b>	<b>1,801</b>	<b>81%</b>
<b>Odloženi poreski prihodi perioda</b>		
<b>Neto Dobitak/Gubitak perioda</b>	<b>168,103</b>	<b>245%</b>



<b>IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA PERIOD JANUAR- DECEMBAR 2008.</b>	Oznaka dokumenta
	<b>IZ.P.09/01</b>

Izveštaj o novčanim tokovima u 000 din	31. Decembar 2007.	31. Decembar 2008. (oditovani)
<b>Tokovi gotovine iz poslovnih aktivnosti</b>		
Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	403,845	176,296
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	1,165,646	569,030
Neto (odliv)/priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	-761,801	-392,734
<b>Tokovi gotovine iz aktivnosti plasiranja i investiranja</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti plasiranja i investiranja	930,694	917,126
Odlivi gotovine iz aktivnosti plasiranja i investiranja	171,738	766,233
Neto (odliv)/priliv gotovine iz aktivnosti plasiranja i investiranja	758,956	150,893
<b>Tokovi gotovine iz aktivnosti finansiranja</b>		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	155,017	292,141
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	42,671	113,877
Neto (odliv)/priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	112,346	178,264
<b>Neto povećanje gotovine i gotovinskih ekvivalenata</b>	109,501	-63,577
<i>Gotovina i ekvivalenti gotovine na početku godine</i>	3,892	113,277
<i>Pozitivne kursne razlike po osnovu preračuna gotovine</i>	16,895	7,762
<i>Negativne kursne razlike po osnovu preračuna gotovine</i>	17,011	4,527
<b>Gotovina i ekvivalenti gotovine na kraju godine</b>	<b>113,277</b>	<b>52,935</b>

**IZVRŠNI DIREKTOR  
ZA PODRŠKU KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU**

**TIGAR AD**

**Jelena Petković**

**PRESEDNIK  
UPRAVNOG ODBORA DIREKTORA**

**TIGAR AD**

**Dragan Nikolić**