



TIGAR AD PIROT

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007.GODINU

Distribuciona lista:

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

Ključne reči: TIGAR, IZVEŠTAJ, POSLOVANJE, 2007		Oznaka dokumenta
		IZ.P.08/01
Datum: 28.03. 2008.	Autor: Jelena Petković	Odobrio: Dragan Nikolić

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

SADRŽAJ

1. UVOD.....	4
1.1. OPŠTI PODACI	4
1.2. SADRŽAJ GODIŠNJEG IZVEŠTAJA O POSLOVANJU.....	4
1.3. ISTORIJAT	4
1.4. KLJUČNE NAPOMENE U VEZI SA POSLOVANJEM U 2007. GODINI.....	5
1.5. OCENA STANJA U OKRUŽENJU ZA 2007. GODINU.....	9
2. PREGLED FINANSIJSKIH PODATAKA ZA 2007. GODINU.....	10
2.1. UVODNE NAPOMENE	10
2.2. KONSOLIDOVANI REZULTAT	13
2.3. NEKONSOLIDOVANI REZULTAT TIGRA AD	17
3. POLITIKA DIVIDENDI TIGRA AD U 2007. GODINI.....	20
4. POLOŽAJ NA TRŽIŠTU KAPITALA.....	22
5. OPŠTI PREGLED POSLOVANJA U 2007. GODINI	24
5.1. OCENA STANJA NA TRŽIŠTU	24
5.2. FAKTORI RIZIKA	29
5.3. ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE	30
5.4. STRATEŠKA PARTNERSTVA U 2007	32
5.5. INTELEKTUALNA SVOJINA.....	33
5.6. SUDSKI SPOROVI	35
5.7. NEKRETNINE.....	36
5.8. UPRAVLJANJE.....	37
5.9. ZAPOSLENI	42
5.10. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE.....	46

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

6 POSLOVANJE ZAVISNIH I PRIDRUŽENIH PREDUZEĆA U 2007. GODINI	47
6.1. TIGAR OBUĆA.....	47
6.2. TIGAR TEHNIČKA GUMA	50
6.3. TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI	54
6.4. TIGAR TYRES.....	57
6.5. KOMERCIJALNA ZAVISNA PREDUZEĆA.....	58
6.6. USLUŽNI ENTITETI TIGRA	69
7 ZAJEDNIČKI PROJEKTI SA LOKALNOM ZAJEDNICOM	73
8 OCENA REALIZACIJE KLJUČNIH POSLOVNIH CILJEVA U 2007. GODINI	74
8.1. Izbalansirani razvoj poslovnog sistema.....	74
8.2. Proizvodnja.....	74
9 DODATNI PODACI.....	77
9.1. REVIZOR.....	77

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

1. UVOD

1.1. OPŠTI PODACI

Poslovno ime: Akcionarsko društvo "Tigar" Piroć u daljem tekstu Tigar / Društvo / Holding	Sedište : Nikole Pašića 213, 18.300 Piroć
MB : 07187769	PIB : 100358298
Web site www.tigar .com	Broj rešenja Registarski uložak br 1-1087
Delatnost Holding poslovi	Broj zaposlenih 31/12/2007 2.240
Broj akcionara 31/12/2007 4.927	Ukupan kapital 31/12/2007 (000 din) 2.685.839
Vrednost imovine 31/12/2007 (000 din) 2.336.257	Kapitalizacija 31/12/2007 (000 din) 2.967.780.420

1.2. SADRŽAJ GODIŠNJEG IZVEŠTAJA O POSLOVANJU

Sadržaj Godišnjeg izveštaja određen je "Pravilnikom o sadržini i načinu izveštavanja javnih društava i obaveštavanja o posedovanju akcija sa pravom glasa". Informacije o rezultatima Društva po segmentima, formiranim na proizvodnoj i geografskoj osnovi, date se u skladu sa MRS 14.

1.3. ISTORIJAT

Tigar je osnovan 1935. godine, kao radionica za proizvodnju gumene obuće. Proizvodnja auto-guma Tigar počela je 1959. godine. Početkom 70-ih uspostavljena je kooperacija sa američkom kompanijom B.F. Goodrich, u cilju zadovoljenja potreba inostranog tržišta u pogledu kvaliteta i cene proizvoda. Kooperacija je trajala skoro trideset godina. Kada je Michelin grupa preuzela B.F. Goodrich, Tigar uspostavlja poslovni odnos sa Michelin-om, koji je tokom 90-ih , zbog međunarodnih trgovinskih sankcija protiv Jugoslavije, uglavnom mirovao. Tokom embarga, Tigar sprovodi strategiju opstanka i uvodi nove programe, prevashodno u oblasti usluga. Posle ukidanja sankcija, u programu guma uspostavljena je puna saradnju sa Michelin grupom.

Godine 2002, Tigar sa Michelin-om i IFC formira zajedničku firmu Tigar MH i organizuje se kao holding, tako što formira proficentre kao posebne pravne entitete u isključivom, ili većinskom, vlasništvu Holdinga.

U cilju obezbeđenja sredstava za dalji razvoj, 2005. godine Michelin i IFC dokapitalizuju Tigar MH.

U 2006. godini Tigar započinje programsko restrukturiranje fabrika Obuća i Tehnička guma, kao i kompletnu rekonstrukciju i modernizaciju domaće prodajne mreže. Jula 2006. godine kupljena je nova industrijska lokacija Tigar III, u cilju koncentracije proizvodnih preduzeća u kontrolnom vlasništvu Tigar a.d. Tako je započet proces intenzivnog infrastrukturnog investiranja Tigra a.d. u preduzeća u kojima ima kontrolno vlasništvo.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Godine 2007, realizacijom call opcije za 19,6 % kapitala Tigar a.d. u Tigar Tyres-u, Michelin dobija većinsko vlasništvo u Tigar Tyres-u, / Tigar MH 2007. menja ime u Tigar Tyres / i dostavlja predlog za kupovinu 100 % kapitala, kao i zemljišta sa infrastrukturom na lokaciji Tigar II, radi daljeg razvoja programa guma. Tokom 2007. Tigar a.d. nastavlja sa infrastrukturnim investicijama. Programi u kontrolnom vlasništvu dalje se restrukturiraju. Započinju intenzivni pregovori sa strateškim partnerima u programima Obuća i Tehnička guma, realizuju se pregovori i obavljaju neophodne pripreme za potpunu integraciju Tigar Tyres u Michelin grupu .

Tigar, 2007. godine, postaje prva listirana kompanija na listingu A Beogradske berze.

1.4. KLJUČNE NAPOMENE U VEZI SA POSLOVANJEM U 2007. GODINI

1.4.1. PROGRAMSKA STRUKTURA

U 2007. Tigar je bio vodeći proizvođač proizvoda od gume u regionu Balkana, u sledećim programima :

Program gumene obuće, namenjene najrazličitijim vrstama industrije, rudarstvu, šumarstvu, poljoprivredi, lov, ribolovu, intervencijama u ekstremnim uslovima / požari , eksplozije, poplave/, kao i u programu obuće opšte namene, gde spada ženska modna i dečija gumena obuća. .

Program gumeno- tehničke robe, koji uključuje proizvode za auto-industriju, rudarstvo i hemijsku inudustriju, vojnu industriju, saobraćajnu infrastrukturu, proizvode od gumenog reciklata, lopte i sportsku opremu.

Hemijski program, koji uključuje specijalna lepila za rudarstvo i industriju, boje za putnu infrastrukturu, specijalne poliuretanske podove, antikorozivne boje, boje za belu tehniku, specijalne premaze za konzerve i druge vrsta pakovanja, kao i proizvode široke potrošnje .

Puštanjem u rad novih servisnih i prodajnih objekata u Srbiji nastavljen je intenzivni proces izgradnje najveće domaće nacionalne prodajne mreže za program guma, pratećeg asortimana za automobile, proizvoda iz programa fabrika u kontrolnom vlasništvu i proizvoda kompatibilnih tim programima.

Tigrova servisna zavisna preduzeća, iako su zbog potreba grupe bila angažovana najvećim delom na poslovima za Tigar i Tigar Tyres, značajno su proširila obim poslova i prihod .

Trgovačka preduzeća u inostranstvu poslovala su u 2007. godini kao veletrgovina, s obzirom na to da nije usvojen proces restrukturiranja balkanskih preduzeća. Tigar Americas, pored poslova prodaje, značajnim delom bio je angažovan na poslovima nabavke materijala i roba sa "dolarskog tržišta" .

Tigar Tyres, zajedničko preduzeće sa Michelin grupom, proizvođač spoljnih i unutrašnjih guma za automobile i poluteretna vozila, u kome je tokom 2007. godine Tigar a.d. bio vlasnik 30% kapitala, poslovalo je u skladu sa planovima proizvodnje i prodaje. Gume se prvenstveno prodaju kupcima iz Evropske Unije.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

1.4.2. POSLOVNI REZULTATI

Konsolidovani rezultat Tigar a.d. za 2007. godinu reflektuje rezultate koji su postignuti u 2007. godini. Za razliku od nekonsolidovanog, na konsolidovani rezultat ne utiču rezultati iz prethodnih godina, tako da on najrealnije pokazuje poslovne i finansijske efekte ostvarene u 2007. godini, kao i ostvareni progres.

Rezultat nije obuhvatio Tigar Tyres, s obzirom na to da je smanjen procenat vlasništva Tigra a.d. na 30 % u 2007. godini, nakon realizacije call opcije, na osnovu koje je Michelin grupa stekla 19,6% kapitala Tigra a.d. u zajedničkom preduzeću Tigar Tyres. U 2006. godini, na bazi 49,4 % vlasništva nad kapitalom, vršena je proporcionalna konsolidacija rezultata Tigar Tyres-a.

U sledećoj tabeli dat je utvrđeni konsolidovani rezultat za 2007. godinu

Bilans uspeha u hiljadama dinara	Ostv. 2007
Poslovni prihodi (sa promenama u vrednosti zaliha)	3,988,207
Poslovni rashodi	4,178,375
Poslovni rezultat	-190,168
Finansijski rezultat	150,552
Rezultat po osnovu vanrednih stavki	256,372
Dobita/Gubitak pre oporezivanja	216,756
Porez na dobit	51.729
Neto dobitak/Gubitak perioda	165,027

Neto dobitak pripada:

Tigru AD, Pirot	161,717
Manjinskim ulagačima	3,310

Nekonsolidovani rezultat Tigar a.d. za 2007. godinu obuhvata prihode po osnovu usluga koje plaćaju zavisna preduzeća, prihode po osnovu naplaćenih renti, prihode po osnovu potraživanja za dividende, kao i vanredne prihode, najvećim delom po osnovu ostvarene kapitalne dobiti. Prihodi od usluga smanjeni su zbog smanjenja prihoda za usluge od strane Tigar Tyres-a, do koga je došlo preuzimanjem računovodstvenih, finansijskih, marketinških i poslova kontrole kvaliteta, koje je u prethodnim godinama obavljao Tigar a.d. Poslovni rashodi u okviru konsolidovanog rezultata obuhvataju troškove zarada i ostale troškove zaposlenih u Holdingu, koji radi racionalizacije obavlja najveći deo administrativnih poslova za zavisna preduzeća, / računovodstvo, kontroling, finansije, prava, radni odnosi i slično / rashode renti, ostale troškove koji uključuju i korporativne troškove u vezi sa organizacijom i radom Skupštine, Upravnog odbora i Nadzornog odbora, finansijske rashode kamata i kursnih razlika na kredite koje koristi Holding, kao i finansijske rashode po osnovu gubitka zavisnih preduzeća iz 2006. godine .

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

U sledećoj tabeli dat je ostvaren nekonsolidovani rezultat za 2007.

Bilans uspeha u hiljadama dinara	Ostv.2007 (oditovani)
Poslovni prihodi	236,690
Poslovni rashodi	411,153
Poslovni rezultat	-174,463
Finansijski rezultat	239,476
Rezultat po osnovu vanrednih stavki	-15,285
Dobita/Gubitak pre oporezivanja	49,728
Neto dobitak/Gubitak perioda	48,734

Na nekonsolidovani rezultat u 2008. godini veliki uticaj imaće kapitalna dobit po osnovu prodaje zemljišta na lokaciji Tigar II Tigar Tyres-u, kao i po osnovu prodaje 10% udela Tigar a.d. u Tigar Tyres-u. Prema dokumentu revizora dostavljenom Skupštini akcionara, očekivana kapitalna dobit u 2008. po ova dva osnova iznosi oko 550.000 miliona dinara. Imajući u vidu da su na smanjenje nekonsolidovanog rezultata za 2007. godinu značajno uticali visoki troškovi ulaganja u infrastrukturne investicije, uključujući i troškove kredita korišćenih za te namene, kao i troškove programskog prestrukturiranja na nivou celog sistema, ima osnova da se kod donošenja odluke kojom se Skupštini akcionara predlaže način raspodele dobiti, pored dividende koja će se isplatiti po osnovu 2007. godine, predloži i isplata ekstra dividende u visini dividendi za 2007. godinu . Na ovaj način može očekivati pozitivna reakcija, posebno malih akcionara na čije vlasničke odluke značajno utiče povećanje političkog i ekonomskog rizika u Srbiji .

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

1.4.3. INVESTICIJE

U 2006. godini Tigar je kupio lokaciju površine 16 ha, u blizini glavnog proizvodnog objekta, gde će biti preseljene fabrike obuće, tehničke gume, hemijskih proizvoda, kao i uslužne delatnosti.

U 2007. na nivou sistema, investirano je ukupno 327,5 miliona dinara. Struktura investicija data je u narednoj tabeli .

000 din

NAZIV	Ostvarenje 2006	Ostvarenje 2007
TIGAR ad	106,769	171,931
TMH		
TIGAR OBUCA	30,119	8,152
TIGAR TEHNICKA GUMA	7,485	5,759
TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI	2,984	4,381
PROIZVODNI ENTITETI TOTAL	40,588	18,291
TIGAR TRGOVINE	28,189	78,843
TIGAR EXPORT-IMPORT	411	1,685
KOMERCIJALNI ENTITETI TOTAL	28,600	80,528
SLOBODNA ZONA PIROT	21,901	5,983
TIGAR POSLOVNI SERVIS	4,520	35,069
TIGAR PLANINARSKI DOM	800	235
TIGAR TOURS	72	91
TIGAR INTER RISK	37	0
TIGAR OBEZBEDJENJE	903	64
TIGAR ZASTITNA RADIONICA	1,997	2,890
TIGAR INCON	28	12,382
USLUZNI TOTAL	30,257	56,715
TOTAL:	206,214	327,465

Investicije Tigar a.d. najvećim delom usmerene su na lokaciju Tigar III i to posebno u energetiku, podzemnu i nadzemnu infrastrukturu i industrijsku zgradu Obuće. Tigar Trgovine su finansirale svoje investicije iz internog keša. Investicije uslužnih entiteta finansirane su iz internog keša i kredita .

1.4.4. INTEGRISANI SISTEM UPRAVLJANJA KVALITETOM I ZAŠTITOM ŽIVOTNE SREDINE

Integrisani sistem upravljanja kvalitetom i zaštitom životne sredine održava se u svim proizvodnim entitetima Tigra, kako bi proizvodi ispunili očekivanja kupaca, uz istovremenu realizaciju proizvodnih procesa, čiji je uticaj na životnu sredinu minimalan.

Tokom 2007.god. sprovedene su nadzorne provere sertifikovanih preduzeća i potvrđena je usaglašenost sa međunarodnim standardima ISO 9001:2000 i ISO 14001:2004.

Tigar je, pored kvaliteta i očuvanja i zaštite životne sredine, u osnove poslovne filozofije uvrstio i bezbednost i zaštitu na radu. Sprovedena je procena rizika na svim radnim mestima i u radnoj okolini, u skladu sa zakonskim obavezama, ali se paralelno sa tim aktivnostima projektuje i Sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednosti na radu, u skladu sa međunarodno priznatom Specifikacijom OHSAS 18001. Sertifikacija će uslediti nakon kompletne implementacije sistema i njegove integracije sa postojećim menadžment sistemima.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

1.4.5. DOGAĐAJI NASTALI NEPOSREDNO NAKON IZRADE ZAVRŠNOG BILANSA STANJA ZA 2007.GODINU

Vanredna Skupština akcionara održana je 27. februara 2008. godine. Skupština akcionara usvojila je preporuku Upravnog odbora u vezi sa raspolaganjem imovinom velike vrednosti. Skupština je prihvatila da se u periodu od jula 2008. do februara 2010. godine Michelin grupi proda 30% udela Tigra a.d. u zajedničkom preduzeću Tigar Tyres, u tri jednake rate od po 10%, kao i zemljište na lokaciji Tigar II, potrebno za dalje širenje Tigar Tyres-a. Prema nalazu činjeničkog stanja, koji je dao revizor u 2008. godini, po osnovu prodaje zemljišta na lokaciji Tigar II realizovao bi se dinarski priliv od 571 milion dinara, a po osnovu prodaje 30% udela Tigra a.d. devizni priliv od 18,4 miliona eura. Prema prosečnom kursu za decembar 2007. godine, ukupna kapitalna dobit po osnovu ovih transakcija, koja je direktan prihod u okviru nekonsolidovanog rezultata Tigar a.d. Holding, iznosila bi oko milijardu dinara. Predmet transakcije je i prodaja zgrade Tehničke gume i Hemijskih proizvoda, na lokaciji Tigar II, ali s obzirom da se ne radi o imovini Tigra a.d, priliv i prihod ostvaruje se na nivou zavisnih preduzeća .

1.5. OCENA STANJA U OKRUŽENJU ZA 2007. GODINU

Mnogi činioci uticali su na rezultate, poslovanje i rezultate Tigra a.d. u 2007. godini.

Ključni interni faktori, koji su uticali na poslovanje, odnosno, rezultate Tigra u 2007. su :

- visoke infrastrukturne investicije na lokaciji Tigar III, u domaću prodajnu mrežu i servise
- osvajanje novih grupa proizvoda i nastup na novim tržištima,
- promene strukture proizvoda sa ciljem da se izrađuju proizvodi veće složenosti,
- promena politike prodaje kroz orijentaciju na krajne korisnike, pravna i fizička lica na tržištu Srbije
- procesi u vezi sa prikupljanjem potrebnog dodatnog kapitala,
- prisustvo nelojalne konkurencije na domaćem tržištu, posebno kod prodaje hemijskih proizvoda i guma.

Tigar je u 2007. godini bio izložen značajnim eksternim rizicima koji su uticali na poslovanje, rezultate i finansijsku poziciju. Ključni činioci, izvan kontrole Tigra, bili su :

- politička ili ekonomska nestabilnost
- promene na tržištu kapitala
- oscilacije deviznog kursa u toku godine
- rast kamata
- negativni trendovi na tržištu kapitala
- rast cena materijala

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

2. PREGLED FINANSIJSKIH PODATAKA ZA 2007. GODINU

2.1. UVODNE NAPOMENE

S obzirom na to da je organizovan kao holding, Tigar a.d. iskazuje dve vrste izveštaja:

- Konsolidovani
- Nekonsolidovani izveštaj.

Tigar ima 18 zavisnih preduzeća u kontrolnom vlasništvu, 3 preduzeća u formi zajedničkog ulaganja i 1 ulaganje u Agenciju. Od ukupno 22 preduzeća, 17 je osnovano i posluje u zemlji, a 5 u inostranstvu .

Preduzeća u sastavu Tigra obavljaju delatnosti iz oblasti

- proizvodnje
- trgovine
- usluga

Preduzeća koja su u 2007.poslovala u okviru Tigra

<i>Proizvodna preduzeća</i>		
1	Tigar Tyres d.o.o, Pirot	/ proizvodnja spoljnih i unutrašnjih guma
2	Tigar Obuća d.o.o, Pirot	/proizvodnja gumene obuće /
3	Tigar Tehnička guma d.o.o., Pirot	/proizvodnja gumeno-tehničke robe/
4	Tigar Hemijski proizvodi d.o.o., Pirot	/proizvodnja boja ,lakova i premaza/
<i>Trgovačka preduzeća u zemlji</i>		
5	Tigar Trgovine d.o.o., Pirot	(prodajna mreža u zemlji)
6	Tigar Export-Import d.o.o., Pirot	(poslovi uvoza ,izvoza ,nabavke /
<i>Trgovačka preduzeća u inostranstvu</i>		
7	Tigar Europe ,UK	(prodaja i nabavka na tržištu UK)
8	Tigar Americas	(prodaja i nabavka na tržištu SAD)
9	Tigar Trade	(prodaja i nabavka na tržištu BiH)
10	Tigar Partner	(prodaja i nabavka na tržištu Makedonije)
11	Tigar Montenegro	(prodaja i nabavka na tržištu Crne Gore)
<i>Rendering Service activities</i>		
12	Tigar Zaštitna radionica d.o.o., Pirot	(proizvodnja stolarije i ambalaže)
13	Tigar Planinarski dom d.o.o., Pirot	(Hotel)
14	Tigar Poslovni servis d.o.o., Pirot	(Transport ,Izgradnja ,Proizvodnja hrane)
15	Tigar Obezbeđenje d.o.o., Pirot	(Fizičko obezbeđenje)
16	Tigar Inter Risk d.o.o., Pirot	(Osiguranje)
17	Tigar Incon d.o.o., Pirot	(Inžinjeri i konsalting)
18	Tigar Tours d.o.o., Pirot	(Turistička agencija)
19	Slobodna Zona d.o.o, Pirot	(Slobodna zona)
20	PI kanal	(Lokalna TV stanica)
21	Dom sportova	(program izgradnje Sportske hale)
22	Agencija "Stara planina "	(Uređene nacionalnog parka Stara Planina)

U cilju sagledavanja ukupnog poslovanja rade se i finansijski izveštaji po segmentima .

Isplata dividendi obavlja se po osnovu iskazane dobiti u nekonsolidovanom bilansu .

Ne postoji poseban metod za obračun transfernih cena. One se formiraju isključivo na tržišnom principu. Svi rezultati iskazani su u hiljadama dinara.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Kod preračunavanja rezultata preduzeća u inostranstvu, iz dinara u valutu, korišćeni su prosečni godišnji kursevi dati u sledećoj tabeli.

Kursevi valuta za preračun finansijskih rezultata

	Prosek za 2007	Na dan 31.12.2007.	Na dan 31.12.2006.
British pound (GBP)	116.9008	107.3080	117.8577
Euro (EUR)	79.9764	79.2362	79.0000
Swiss franc (CHF)	48.6794	47.8422	49.1569
US dollar (USD)	58.4492	53.7267	59.9757

Tigrov menadžment kod izrade finansijskih izveštaja primenjuje određene računovodstvene politike kojima je regulisano :

Priznavanje i odmeravanje prihoda i rashoda; Preračunavanje iznosa u stranim sredstvima plaćanja
Beneficije za zaposlene ; Ispravka vrednosti potraživanja : Porezi i doprinosi

- Tekući porez na dobitak
- Odložena poreska sredstva i odložene poreske obaveze
- Porezi i doprinosi koji ne zavise od rezultata
- Nematerijalna ulaganja

Nekretnine, postrojenja i oprema
Amortizacija

- Amortizacija po politici Preduzeća
- Amortizacija po stopama za poreske svrhe

Dugoročni finansijski plasmani : Zalihe

Finansijski rezultat za 2007. godinu (neoditovani) po grupama delatnosti su sledeći:

u hiljadama dinara	Tigar ad	Proizvodni entiteti	Komercijalni entiteti*	Usluzni entiteti	Tigar Tyres
UKUPNI PRIHODI	711,898	1,927,052	3,310,216	769,538	
UKUPNI RASHODI	662,170	1,851,548	3,273,835	717,072	
Dobitak/Gubitak oporezivanja	49,728	75,505	36,380	52,466	234,007

* Rezultat komercijalnih entiteta uključuje 100% rezultate zavisnih preduzeća u inostranstvu

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Prodaja po geografskim područjima za svaki segment u 2007. data je u sledećoj tabeli :

eur

Zemlja	SZ	TG	HP	OBUĆA	TOTAL
Francuska	1940	35,867		1,376,808	1,414,615
V.Britanija	3900			884,345	888,245
Nemačka	838			412,852	413,690
Italija		141,762		1,436,958	1,578,720
BiH		119,940	16454.69	722,277	858,672
Švedska		22,768		315,992	338,760
Bugarska	9,800	4,027	75,000	28,445	117,272
Finska	12850			2,693,026	2,705,876
Poljska		173	31,175	-	31,348
Turska	5750			-	5,750
Madjarska		2,113		-	2,113
Rumunija	3635			-	3,635
Makedonija	1175	124,147	17112.7	163,531	305,966
Grčka	290			33,704	33,994
Češka	13,720			-	13,720
Crna Gora		30,802		202,072	232,874
JAR			190,937	-	190,937
Hrvatska	37	40,935	6522.8	9,808	57,303
Slovenija		14,996		122,976	137971.54
Slovačka		3,320		-	3,320
Egipat		79,977		-	79,977
USA	40610			135,596	176,206
Malta	1500	1,194		-	2,694
Švajcarska	4970			-	4,970
Holandija	1640	184		-	1823.8
Kipar	18420	12,158.80		-	30,579
Devičanska ostrva		85,246.80		-	85246.8
OSTALI	20.585				
TOTAL	147,498.00	719,610.25	399,466.03	8,538,390.00	9,804,964.28

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

2.2. KONSOLIDOVANI REZULTAT

Konsolidovanim finansijskim izveštajem, shodno međunarodnim računovodstvenim principima konsolidovanja, izvršeno je eliminisanje finansijskih plasmana matičnog preduzeća i kapitala preduzeća čiji se rezultati konsoliduju. Konsolidacija obuhvata rezultate sledećih preduzeća u kojima je Tigar u 2007. imao procenat učešća u kapitalu, naveden u tabeli:

		%učešća (31.decembar 2007)
	<i>Proizvodna</i>	
1	Tigar Obuća d.o.o, Pirot	100.00%
2	Tigar Tehnička guma d.o.o, Pirot	100.00%
3	Tigar Hemijski proizvodi d.o.o, Pirot	100.00%
	<i>Trgovačka u zemlji</i>	
4	Tigar Trgovine d.o.o, Pirot	100.00%
5	Tigar Export-Import d.o.o, Pirot	100.00%
	<i>Uslužna</i>	
8	Tigar Zaštitna radionica d.o.o, Pirot	100.00%
9	Tigar Planinarski dom d.o.o., Pirot	100.00%
10	Tigar Poslovni servis d.o.o., Pirot	100.00%
11	Tigar Obezbedjenje d.o.o., Pirot	100.00%
12	Tigar Inter Risk d.o.o., Pirot	100.00%
13	Tigar Incon d.o.o., Pirot	100.00%
14	Tigar Tours d.o.o., Pirot	100.00%
15	Tigar Slobodna zona d.o.o., Pirot	74.31%
	<i>Trgovačka u inostranstvu</i>	
16	Tigar Europe, United Kingdom and Ireland	50.00%
17	Tigar Americas, US America	100.00%
18	Tigar Partner , Republic of Macedonia	70.00%
19	Tigar Trade Republic of Srpska	70.00%
6	Tigar Montenegro d.o.o, Podgorica	80.00%

U cilju boljeg sagledavanja ostvarenog konsolidovanog rezultata za 2007, u sledećim tabelama dati su glavni finansijski rezultati konsolidacije kao što je dato u ključnim napomenama u 2007. godini nije konsolidovan rezultat Tigar Tyres-a, rezultat Tigar Europe konsolidovan je sa 50 %, u skladu sa procentom vlasništva nad kapitalom. Rezultati Pi Kanala, Doma sportova i Agencije Stara Planina nisu konsolidovani zato što nisu od materijalnog značaja.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

KONSOLIDOVANI BILANS STANJA
Na dan 31.decembar 2007.godine
u hiljadama dinara

	Stanje 31/12 2007
AKTIVA	
STALNA IMOVINA	2,465,897
Nematerijalna ulaganja	36,343
Nekretnine, postrojenja i oprema	1,155,252
Učešća u kapitalu	1,218,628
Ostali dugoročni finansijski plasmani	55,674
OBRTNA IMOVINA	3,018,232
Zalihe	1,031,608
Stalna sredstva namenjena prodaji	23,926
Potraživanja	1,566,850
Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	1,868
Kratkoročni finansijski plasmani	1,127
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	325,936
PDV i aktivna vremenska razgraničenja	38,616
Odložena poreska sredstva	28,301
UKUPNA AKTIVA	5,484,129
PASIVA	
KAPITAL	2,705,522
Akcijski kapital	2,062,152
Rezerve	575,611
Revalorizacione rezerve	11,168
Neraspoređena dobit	13,775
Manjinski interes	42,816
DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	313,684
Dugoročna rezervisanja	73,251
Dugoročne obaveze	240,433
KRATKOROČNE OBAVEZE	2,461,639
Kratkoročne finansijske obaveze	813,511
Obaveze iz poslovanja	1,446,145
Obaveze po osnovu PDV i ostalih javnih prihoda	25,585
Ostale kratkoročne obaveze i PVR	162,134
Obaveze po osnovu poreza na dobitak	14,264
Odložene poreske obaveze	3,284
UKUPNA PASIVA	5,484,129

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

KONSOLIDOVANI BILANS USPEHA
u periodu od 1.januara do 31.decembra 2007.godine
u hiljadama dinara

	2007
POSLOVNI PRIHODI	3,988,207
Prihodi od prodaje	3,714,897
Prihod od aktiviranja učinaka i robe	55,545
Povećanje vrednosti zaliha učinaka	151,819
Ostali poslovni prihodi	65,946
POSLOVNI RASHODI	4,178,375
Nabavna vrednost prodate robe	1,054,620
Troškovi materiala	1,162,140
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	1,332,030
Troškovi amortizacije i rezervisanja	90,255
Ostali poslovni rashodi	539,330
Poslovni dobitak/gubitak	(190,168)
FINANSIJSKI PRIHODI	299,056
FINANSIJSKI RASHODI	148,504
OSTALI PRIHODI	370,035
OSTALI RASHODI	113,663
DOBITAK PRE OPOREZIVANJA	216,756
GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	-
POREZ NA DOBITAK	51,729
NETO DOBITAK	165,027
NETO GUBITAK	-
Neto dobitak koji pripada manjinskim ulagačima	3,310
Neto dobitak koji pripada vlasnicima matičnog pravnog lica	161,717

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU

Oznaka dokumenta

IZ.P.08/01

Konsolidovani finansijski podaci Tigar a.d. u hiljadama dinara	Ostv. 2007
Ukupna aktiva	5,484,129
Kapital	2,705,522
Ukupni prihodi sa promenama u vrednosti zaliha	4,657,298
Poslovni prihodi sa promenama u vrednosti zaliha	3,988,207
Prihodi od prodaje	3,714,897
Prihod od aktiviranja učinaka i robe	55,545
Povećanje vrednosti zaliha učinaka	151,819
Ostali prihodi	65,946
Poslovni rashodi	4,178,375
Operativni troškovi	3,123,755
Nabavna vred.prod.robe	1,054,620
Neto finansijski rezultat	150,552
Vanredni rezultat	256,372
Neto prihod	165,027
<u>Značajni pokazatelji poslovanja</u>	
Prinos na ukupni kapital	6.10%
Neto prinos na sopstveni kapital	7.84%
Poslovni neto dobitak	-190,168
Stepen zaduženosti	0.49
-	
<u>Racia likvidnosti I solventnosti</u>	
Racio tekuće likvidnosti	1.21
Strogi racio likvidnosti (ubrzana likvidnost)	0.79
Stepen zaduženosti II	0.96
<u>Racia</u>	
ROE	6.10%
ROA	3.01%
ROS	4.30%

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

2.3. NEKONSOLIDOVANI REZULTAT TIGRA AD

U narednoj tabeli dat je izvod iz nekonsolidovanog izveštaja za 2007. godinu i izveštaja za prethodnu godinu.

Bilans stanja u hiljadama dinara	Početni bilans stanja na dan 1. januar 07.	Na dan 31.dec.07. (oditovani)
Aktiva		
Stalna imovina	2,979,512	2,336,257
Obrtna imovina	449,758	1,253,312
Odložena poreska sredstva	3,450	2,456
Ukupna aktiva	3,432,720	3,592,025
Pasiva		
Kapital	2,683,587	2,685,839
Dugoročna rezervisanja i obaveze	237,648	210,887
Kratkoročne obaveze	511,485	695,299
Ukupna pasiva	3,432,720	3,592,025

Bilans uspeha u hiljadama dinara	Ostv. 2006	Ostv.2007 (oditovani)
Poslovni prihodi	367,661	236,690
Poslovni rashodi	439,460	411,153
Poslovni rezultat	-71,799	-174,463
Finansijski rezultat	120,908	239,476
Rezultat po osnovu vanrednih stavki	21,565	-15,285
Dobita/Gubitak pre oporezivanja	70,674	49,728
Neto dobitak/Gubitak perioda	73,925	48,734

Izveštaj o novčanim tokovima u 000 din	31.12.2006.	31.12.2007 (oditovani)
Tokovi gotovine iz poslovnih aktivnosti		
Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	413,116	403,845
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	521,043	1,165,646
Neto (odliv)/priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	-107,927	-761,801
Tokovi gotovine iz aktivnosti plasiranja I investiranja		
Prilivi gotovine iz aktivnosti plasiranja I investiranja	168,395	930,694
Odlivi gotovine iz aktivnosti plasiranja I investiranja	330,956	171,738
Neto (odliv)/priliv gotovine iz aktivnosti plasiranja I investiranja	-162,561	758,956
Tokovi gotovine iz aktivnosti finansiranja		
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	303,887	155,017
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	44,995	42,671
Neto (odliv)/priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	258,892	112,346
Neto povećanje gotovine I gotovinskih ekvivalenata	-11,596	109,501
Gotovina I ekvivalenti gotovine na početku godine	15,809	3,892
Pozitivne kursne razlike po osnovu preračuna gotovine		16,895
Negativne kursne razlike po osnovu preračuna gotovine	321	17,011
Gotovina I ekvivalenti gotovine na kraju godine	3,892	113,277

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Izveštaj o promenama na kapitalu za 2005, 2006, i 2007.

u hiljadama dinara	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007 (neoditovani)
Stanje na početku godine	2,613,138	2,700,207	2,683,587
Korekcije radi usaglašavanja sa MSFI			
Novi ulozii manjinskih ulagača			
Dobit tekućeg perioda	124,070	73,925	48,734
Isplata dividende akcionarima i ulagačima	-29,682	-43,409	-43,477
Ostalo	-7,319	-47,136	-3,005
Stanje na kraju godine	2,700,207	2,683,587	2,685,839

Dugoročni finansijski plasmani 2005, 2006, 2007.

Učešće u kapitalu (000din)	2005	2006	2007
povezanih pravnih lica	2,560,036	2,621,474	1,999,482
banaka	4,412	182	136
drugih pravnih lica	24	24	190
ispravka	99,376	99,376	253,714
Ukupno	2,465,096	2,522,304	1,746,094

Prihodi u okviru nekonsolidovanog rezultata ostvaruju se prevashodno po osnovu vršenja usluga, zakupa, finansijskih prihoda po osnovu dividendi, vanrednih prihoda i prevashodno po osnovu kapitalne dobiti.

Rashode čine sledeće ključne grupe troškova :

- troškovi ukupnih zarada svih zaposlenih u Holdingu, uključujući troškove u vezi sa realizacijom kolektivnog ugovora, troškove obuka stručnog usavršavanja i stipendiranja novih stručnih kadrova
- troškovi Upravnog i Nadzornog odbora, uključujući troškove pripreme i organizacije Skupštine akcionara
- troškovi amortizacije, zakupa, električne energije, vode, grejanja i telefonskih usluga
- troškovi tekućeg i investicionog održavanja
- troškovi fizičkog obezbeđenja objekata
- putni troškovi
- troškovi konsultanata i revizije
- troškovi marketinga, PR, sponzorstva i donatorstva
- troškovi predstavništava
- troškovi u vezi sa procesom dokapitalizacije
- troškovi za rešavanje viška zaposlenih
- ostali troškovi

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Uporedni prikazi nekonsolidovanih rezultata za 2006. i 2007.

Nekonsolidovani finansijski podaci Tigar a.d. u hiljadama dinara	Ostv.2006	Ostv. 2007 (neoditovani)	% promene
Ukupna aktiva	3,432,720	3,592,025	5%
Kapital	2,683,587	2,685,839	0%
Ukupni prihodi	549,211	711,898	30%
Poslovni prihodi	367,661	236,690	-36%
Prihodi od usluga	326,270	176,857	-46%
Prihodi od prodaje robe	39,323	8,871	-77%
Ostali prihodi	2,069	50,963	2363%
Poslovni rashodi	439,460	411,153	-6%
Operativni troškovi	401,578	406,916	1%
Nabavna vred.prod.robe	37,882	4,237	-89%
EBIT	99,674	67,729	-32%
EBITDA	117,200	85,463	-27%
Neto finansijski rezultat	120,908	239,476	98%
Vanredni rezultat	21,565	-15,285	-171%
Neto prihod	73,925	48,734	-34%
<u>Značajni pokazatelji poslovanja</u>			
Prinos na ukupni kapital	2.75%	1.81%	-34%
Neto prinos na sopstveni kapital	3.58%	2.36%	-34%
Poslovni neto dobitak	-71,799	-174,463	-143%
Stepen zaduženosti	0.22	0.25	15%
-			
<u>Racija likvidnosti I solventnosti</u>			
Racio tekuće likvidnosti	0.88	1.80	104%
Strogi racio likvidnosti (ubrzana likvidnost)	0.84	1.76	109%
Stepen zaduženosti II	0.21	0.29	42%
<u>Racija</u>			
ROE	2.75%	1.81%	-34%
ROA	2.15%	1.36%	-37%
ROS	20.11%	20.59%	2%

Na ukupan rezultat uticala je i neplanirana apresijacija dinara, s obzirom da su prihodi u stranoj valuti veći od rashoda. Prihod od usluga bio je ugovoren u valuti tako da nije pratio inflaciju, dok su troškovi kompletno dinarski i uvećavali su se u skladu sa inflacijom, što je dovelo do disbalansa između prihoda i rashoda .

Treba imati u vidu i to da Tigar Holding veliki deo prihoda ostvaruje kao finansijske prihode i ekstra prihode od dividendi i kroz transakcije imovinom, uključujući i dugoročne plasmane, a ne kao poslovne prihode. Poslovnim prihodima tretiraju se samo prihodi od usluga i rente. S druge strane, faktički svi troškovi vezani za korporaciju i njeno funkcionisanje spadaju u grupu poslovnih troškova, što stvara nerealnu sliku kad je u pitanju poslovni rezultat .

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

3. POLITIKA DIVIDENDI TIGRA AD U 2007. GODINI

Dividende odobrava Skupština akcionara Tigra a.d. Godišnja Skupština akcionara u 2008. planirana je za 4. juni.

U skladu sa Zakonom o privrednim društvima, Tigar a.d. može da isplaćuje dividende samo iz dobiti raspoložive za raspodelu. Dobit raspoloživa za raspodelu zasnovana je na "akumuliranoj dobiti", iskazanoj u nekonsolidovanim finansijskim izveštajima za određenu godinu, nakon izdvajanja za rezerve, uključujući i zadržani profit .

Imajući u vidu da je nekonsolidovani rezultat za 2007. godinu umanjen i zbog značajnih infrastrukturnih troškova, troškova restrukturiranja i modernizacije sistema i troškova vezanih za promociju i nova tržišta s jedne strane, vanredne prihode po osnovu odluke Skupštine akcionara, s druge strane, za 2007. godinu ima osnova da se odstupi od generalne dividende politike i da se akcionarima isplati na ime dividendi ceo iznos nekonsolidovane dobiti za 2007. i ekstra dividenda u istom iznosu .

Vrednost upisanog kapitala, rezervi i neraspoređene dobiti, u poslednje tri godine, data je u sledećoj tabeli .

Struktura akcijskog kapitala u poslednje tri godine

U hiljadama dinara	(oditovani) 31. decembar 2007.	(oditovani) 31. decembar 2006.	(oditovani) 31. decembar 2005.
Akcijski kapital			
Sopstveni kapital	2,062,152	2,062,152	2,062,152
Rezerve	574,953	547,510	513,985
neraspoređena dobit	48,734	73,925	124,070
TOTAL	2,685,839	2,683,587	2,700,207

Upravni odbor, u skladu sa praksom iz ranijih godina, kao dan dividendi predložiće dan održavanja Skupštine akcionara. Vlasnici akcija na taj dan imaće pravo na dividendu srazmerno broju akcija kojim raspolažu. Dividende koje odobri godišnja Skupština akcionara dospevaju za isplatu od strane Tigra a.d, u roku od 60 dana od dana dividendi, ukoliko Skupština akcionara ne donese drugačiju odluku. Isplata dividendi izvršiće se jednokratno u gotovom novcu.

Na osnovu nekonsolidovanih rezultata Tigra u prethodne tri godine iskazani su sledeći rezultati po jednoj akciji i isplaćen sledeći nivo dividendi:

Neto iznos dobiti po jednoj akciji po nekonsolidovanom rezultatu

Godina	Nekonsolidovana dobit	Broj akcija	Dobit po akciji	Isplacena dividenda
2005	124,070,000	171,846	721.98	227.00
2006	73,925,000	1,718,460	43.02	22.70
2007	48,734,204	1,718,460	28.36	28,36 predlog

Neto iznos dobiti po jednoj akciji po konsolidovanom rezultatu

Godina	Konsolidovana dobit koja pripada Tigru ad	Broj akcija	Dobit po akciji
2005	171,692,000	171,846	999.10
2006	43,310,000	1,718,460	25.20
2007	161,717,000	1,718,460	94.11

* u 2006. je došlo do izmene konsolidovane dobiti zbog promene u obimu konsolidacije

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Napomena u vezi sa brojem akcija

Na osnovu Odluke o raspodeli neraspoređene dobiti iz ranijih godina i Odluke o distribuciji hartija od vrednosti bez Javne ponude, donetih na Vanrednoj Skupštini akcionara, održanoj dana 27.10.2005. godine, i Rešenja Komisije za hartije od vrednosti o davanju odobrenja za izdavanje hartija od vrednosti bez Javne ponude br. 4/0-24-3252/7-05, od 29.12.2005. godine, deo neraspoređene dobiti iz prethodnih godina, u ukupnom iznosu od 481,508.000,00 dinara, iskorišćen je na sledeći način:

- Iznos od 294,044.000,00 dinara je iskorišćen za rezerve Društva;
- Iznos od 187,464.000,00 dinara je iskorišćen za povećanje osnovnog kapitala Društva.

Ukupan osnovni kapital iznosi 2.062,152.000,00 dinara
(171.846 akcija, nominalne vrednosti od 12.000,00 din.).

Na osnovu Odluke o distribuciji akcija radi zamene postojećih akcija zbog promene njihove nominalne vrednosti (STOCK-SPLIT), donete na Godišnjoj skupštini dana 08.06.2006. godine, svaka obična akcija je podeljena na 10 akcija, uz istovremeno smanjenje njene nominalne vrednosti 10 puta.

Ukupan osnovni kapital je ostao nepromenjen i iznosi 2.062,152.000,00 dinara. (1,718.460 akcija, nominalne vrednosti od 1.200,00 din).

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU

Oznaka dokumenta

IZ.P.08/01

4. POLOŽAJ NA TRŽIŠTU KAPITALA

Postojećim akcijama trguje se na Beogradskoj berzi od 31.05.2005. godine.

Na osnovu Odluke Skupštine Društva o distribuciji akcija zbog promene njihove nominalne vrednosti, od 08.06.2006. godine, izdato je **1.718.460** običnih akcija sa pravom glasa, klase D, prema evidenciji Centralnog registra u Beogradu.

(a) Sproveden je postupak Stock-split-a dotadašnjih akcija, odnosno svaka pojedinačna akcija je podeljena na 10 akcija, uz istovremeno smanjenje njihove nominalne vrednosti .

Dotadašnjih 171.846 akcija nominalne vrednosti od 12.000,00 dinara je zamenjeno sa 1.718.460 akcija, nominalne vrednosti od 1.200,00 dinara .

(b) Prema važećem zakonu:

- (1) 427.260 akcija klase D poseduje Akcijski fond;
- (2) 149.981 akcija klase D poseduje Fond penzionog i invalidskog osiguranja;
- (3) 1.141.219 akcija klase D u vlasništvu akcionara .

CFI kod ESVUFR

ISIN broj RSTIGRE55421

Akcije su izdate na osnovu Rešenja Komisije za hartije od vrednosti br: 4/0–29-2979/4-06 o davanju odobrenja za izdavanje akcija bez Javne ponude (Stock-split).

Vlasnik akcija ima sledeća prava:

- (1) da upravlja društvom srazmerno nominalnoj vrednosti stečenih akcija,
- (2) da učestvuju u dobiti po nominalnoj vrednosti od 1.200 dinara (pravo na dividendu),
- (3) sve akcije su jednako rangirane same po sebi, u pogledu prećih prava kupovine i odbijanja.

Akcije bez prava glasa –

- (1) akcije koje poseduje Akcijski fond - učestvuju u organima upravljanja i Skupštini akcionara preduzeća samo kod donošenja određenih odluka, definisanih zakonom, gde pre svega spadaju promene u vezi s kapitalom i Osnivačkim aktom društva,
- (2) akcije koje su u vlasništvu Penzionog fonda i Invalidskog osiguranja ne nose upravljačka prava.

U narednoj tabeli date su (kvartalne) najviše i najniže zaključne cene postojećih akcija na Beogradskoj berzi, od trenutka kada su kotirane:

Kretanje vrednosti akcija od datuma izlaska na Berzu

	Zaključna cena akcije	
	Najviša Din.	Najniža din.
Period od 31. maja do 30 juna 2005.	16.727,00	13.000,00
Tri meseca zaključno sa 30. septembrom 2005. godine	19.278,00	15.500,00
Tri meseca zaključno sa 31. decembrom 2005. godine	24.000,00	19.020,00
Tri meseca zaključno sa 31. martom 2006. godine	21.500,00	19.702,00
Tri meseca zaključno sa 30. junom 2006. godine	20.600,00	14.500,00
Tri meseca zaključno sa 30. septembrom 2006. godine	18.700,00	14.200,00
Tri meseca zaključno sa 31. decembrom 2006. godine ***	1.863,00	1.647,00
Tri meseca zaključno sa 31. martom 2007. godine	2.149,00	1.649,00
Tri meseca zaključno sa 30. junom 2007.godine	3.138,00	2.108,00
Tri meseca zaključno sa 30.septembrom 2007.godine	2.390,00	2.133,00
Tri meseca zaključno sa 31.decembrom 2007.godine	2.240,00	1.703,00

*** 18.10.2006. je izvršeno splitovanje akcija u odnosu 1:10

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Na osnovu podataka iz Centralnog registra, u trenutku izrade Izveštaja, lista deset najvećih akcionara bila je sledeća :

Deset najvećih akcionara na dan 31.12.2007.

R.Br	Ime / poslovno ime imaooca akcija	Broj akcija	%
1.	Akcijski Fond Republike Srbije	429,429	24.98
2.	PIO Fond	149,981	8.72
3.	IBT	130,820	7.61
4.	Raiffeisen ZentralBank	111.317	6.47
5.	HYPO Kastodi 4	45.789	2.67
6.	Societe Generale Yugoslav Bank	35.813	2.08
7.	Bank Austria Creditastalt	24.328	1.42
8.	Societe Generale Yugoslav Bank	16.300	0.95
9.	VIT-BEL DOO Niš	16.204	0.94
10.	Telekomunikacija DOO Blace	14.909	0.87

Članovi Uprave preduzeća poseduju manje od 1 % akcija. U narednoj tabeli naveden je broj akcija u posedu članova Upravnog odbora na dan 31.12.2007. godine.

Broj akcija koje poseduju članovi Uprave preduzeća

Name	Broj akcija u posedu	% postojećih akcija
Dragan Nikolić	880	0.005
Jelena Petković	275	0.0017
Slobodan Sotirov	539	0.003
Milivoje Nikolić	462	0.0024
Vladimir Nikolić	803	0.005
Ljubiša Nikolovski	396	0.0026
Jose Alexandre F. da Costa	-	-
Dr Živko Mitrović	-	-
Tihomir Nenadić	-	-

Članovi Nadzornog odbora ne poseduju akcije .

Tržišna kapitalizacija na dan 31. decembar 2007. godine iznosila je 2,97 milijarde dinara (37 miliona EUR) i manja je od vrednosti imovine koja je na dan 31 /12/2007 iznosila 3,6 milijardi dinara. Tržišna kapitalizacija na dan 31. decembar 2006. godine iznosila je 2,84 milijarde dinara. U toku 2007. godine akcije su rasle u prvoj polovini godine, dok su u drugoj polovini, a posebno u novembru i decembru, imale trend značajnog pada. U 2008. godini nastavlja se negativan trend, dok zbog transakcije sa Michelin-om vrednost aktive raste. Istovremeno, zbog ukupne situacije i visokog nivoa političkog i ekonomskog rizika, kapitalizacija pada . Ponovan rast cene suštinski zavisi od ukupnog stanja u Srbiji, a značajno manje od ukupnih rezultata poslovanja.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU

Oznaka dokumenta

IZ.P.08/01

5. OPŠTI PREGLED POSLOVANJA U 2007. GODINI**5.1. OCENA STANJA NA TRŽIŠTU****Tržište gumene obuće**

Nacionalna tržišta u Evropi, koje je ključno izvozno tržište za Tigar Obuću, su vrlo homogena. Glavni akteri su vodeći brendovi (zastupljeni na svim tržištima), veliki maloprodajni lanci, trgovci na veliko i zastupnici. Tržišta su međusobno povezana, vodeći brendovi prodaju svoje proizvode u više zemalja u EU, što dovodi do zaključka da se u stvari radi o jednom tržištu. Proizvodi su slični, u mnogim slučajevima identični, nezavisno od tržišta. Ne postoje posebni zahtevi za određeni tip čizama u bilo kojoj zemlji.

Proizvođači gumene obuće nastoje da robu plasiraju na više tržišta, preko distributera ili veletrgovina, ali i kao podugovarači za vodeće brendove. Godišnja količina gumenih čizama koje se prodaju u Evropi je ustaljena, sa vrlo izraženom cenovnom osetljivošću, prisutna je tendencija opadanja evropske proizvodnje, što otvara mogućnost za ponuđače van EU. U poređenju sa USA, EU ima dosta niže carinske stope. Industrijski eksperti procenjuju da se na tržištu EU svake godine proda više od 20 miliona pari gumene obuće.

Stabilno tržište sa ustaljenom apsorpcionom moći podrazumeva povećanu konkurenciju. Naročito se ispoljava cenovna konkurentnost. Pritisak na cenu je primorao vodeće brendove da se orijentišu na troškove proizvodnje. Kao posledica toga javlja se izmeštanje proizvodnje u zemlje sa niskim primanjima radnika, zemlje Centralne i Istočne Evrope i Azije (u prvom redu – Kina). Velika je konkurencija i što se tiče proizvodnje za vodeće brendove.

Najveći proizvođači gumenih čizama za tržište Evropske Unije su: Novesta (Češka Republika), Vulkan (Slovačka) i Fagum (Poljska).

Proizvođač	UKUPNI OBIM PRODAJE (pari/god.)
Tigar Obuća	1.600.000
Novesta	850.000
Vulkan	2.600.000
Fagum Stomil	1.000.000
Finca	500.000
Moleda Zlin (PVC)	310.000
SC UCR (PVC)	1.000.000
Ducutex (PVC)	300.000

Ova grupa proizvođača direktna je konkurencija Tigar Obući. Činjenica je, međutim, da oni proizvode obuću nižeg kvaliteta, koja po svojim performansama, uključujući i odnos kvalitet/cena, ne može da konkuriše Tigar Obući. Ta grupacija proizvođača prolazi kroz krupne vlasničke i ostale promene, što se direktno odražava na njihovu poziciju.

Osnovne karakteristike potrošnje gumene obuće na domaćem tržištu :

- Prosečna potrošnja 2 do 2.5 miliona pari godišnje
- Relativno stabilan nivo potrošnje, uz trend pada potrošnje po stopi od oko 4% godišnje
- Nizak nivo elastičnosti tražnje kod jeftinije grupe proizvoda
- Postojanje supstituta (pvc obuća, gumeno-tekstilna)
- Disperzija potrošnje po asortimanu, uz dominantan udeo obuće za široku potrošnju u ukupnom tržištu (opanci, kaljače, cipele, čizme)
- Dominantno učešće Tigrove obuće u ukupnoj potrošnji
- Zbog otvaranja tržišta, zbog prestanka rada proizvođača iz ove oblasti, očekuje se pojačana uvozna konkurencija

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Procena je da je do 2004.god učešće Tigra u prodaji gumene obuće na domaćem tržištu bilo oko 75%. U prodaji opanaka i radničkih čizama učešće je oko 70%. U prodaji lovačke i ribolovačke čizme učešće je oko 95%.

Sa gašenjem domaćih proizvođača (Vulkan, Zlatar), koji su uglavnom bili zastupljeni u proizvodnji opanka i radničkih čizama (25% prodaje), stvara se mogućnost povećanja obima prodaje Tigrovih proizvoda.

U 2007. godini nastavljen je proces redukcije proizvodnje gumene obuće u značajnom broju evropskih fabrika, uključujući i one koje su tradicionalni proizvođači svetski prepoznatljivih brendova. Kompanije koje su postale vlasnici brendova zadržale su vlasništvo nad brendovima i razvojno-komercijalne aktivnosti, dok za proizvodnju angažuju "off take" proizvođače, sposobne da proizvedu proizvod koji zadovoljava visoke standarde. Za "off take" proizvodnju angažuju se evropski i dalekoistočni proizvođači. Tigar Obuća našla se u grupi evropskih proizvođača sposobnih da proizvedu proizvod i isti sertifikuju kod elitnih institucija u Evropi, SAD i Kanadi. Tigar Obuća je proizvode koje radi kao "off take" proizvodnju sertifikovala u ovlašćenim institucijama u Londonu, Helsinkiju, Lionu i Montrealu. Osvajanje "off take" proizvodnje svetski prepoznatljivih brendova za Tigar Obuću značilo je, s jedne strane, izlazak u viši proizvodni segment, a sa druge, popunjavanje kapaciteta i mogućnost da osvaja te vrste proizvoda u sopstvenom, ili privatnim brendovima za domaće i inostrano tržište. Prošla godina bila je prva godina tokom koje je deo proizvodnje zaštitne obuće bio plasiran i na domaćem tržištu.

Tržište gumeno-tehničke robe za auto-industriju

Dobavljači proizvoda od gume za auto-industriju (kaiševi, creva, zaptivači, profili i ostalo) usko saradjuju sa proizvođačima automobila na planu razvoja novih proizvoda koji su potrebni za nove modele i proizvodne programe automobila. Svi proizvodi moraju zadovoljiti stroge zahteve svetskih proizvođača automobila, u pogledu kvaliteta i rokova isporuke. Da bi ostvarili profit, proizvođači ostalih proizvoda od gume za auto-industriju moraju imati veoma efikasnu proizvodnu i logističku operativu, koja je sposobna da prati stalne promene potreba kupaca širom sveta.

Proizvodnja gumenih delova za auto-industriju u okviru Tigar Tehničke gume zahteva ulaganja u modernizaciju opreme, da bi se prilagodila zahtevima koje postavlja proizvodnja novih modela automobila. Visina potrebnih ulaganja zahteva visok nivo tražnje, koji ne može da bude obezbeđen u zemlji. Modernizacija ovog programa biće sprovedena u okviru opšteg procesa modernizacije .

Industrijski sektor

Sektor industrije i rudarstva u Srbiji je i u 2007. godini radio sa bitno smanjenim kapacitetima, tako da deo programa u Tigru, koji radi za te sektore, nije imao dovoljno tržišta. Posebno je nedostatkom tržišta bila ugrožena proizvodnja mlinova za rudnike i proizvodi guma-metal, koji se rade u fabrici gumeno-tehničke robe, kao i proizvodnja lepila za transportne trake. Proizvodnja specijalnih boja za prehrambenu i ostalu industriju takodje je bila limitirana stanjem u ovim oblastima industrije. Normalizacija trgovinskih odnosa sa svim bivšim jugoslovenskim republikama, kao i postizanje rešenja za Kosovo, značajno bi proširili tržište za ove programe. Ovi proizvodi, posebno lepila za transportne trake, pokazali su se kao atraktivan izvozni program, ali sa još uvek malim količinama.

Infrastruktura i građevinarstvo

U 2007. godini aktivnosti u oblasti građevinarstva i izgradnja infrastrukturnih objekata bila je značajno veća nego prethodnih godina. Najveći rast postignut je kod proizvoda za putnu infrastrukturu. Izgradnja i modernizacija saobraćajnica omogućila je relativno dobru prodaju boja za puteve. Velika konkurencija i određeni problemi kod učešća na tenderima, kao i izostanak očekivanih

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

izvoznih aranžmana koji su prolongirani za sezonu u 2008.godini uticali su na prodaju ovih proizvoda ispod plana. U delu građevinarstva, pored boja i lakova, značajan segment su gumeni profili. U delu profila, u 2006. godini, javljala su se dva ključna problema. Jeftini profili od plastike i drugih materijala, koji su po svim karakteristikama značajno nižeg kvaliteta i kraćeg veka trajanja, dosta se koriste zbog nižih troškova izrade. Drugi problem bio je u vezi sa potrebom da se nabave nove linije profila koja bi omogućila i proizvodnju višeslojnih i višebojnih profila.

Sektor široke potrošnje

Pored guma i gumene obuće, širokoj potrošnji namenjen je i sportski program, kao i program boja, lakova i lepila. Kod sportskog programa prisutna je jaka konkurencija sa Dalekog Istoka. Dalji opstanak ovog programa na tržištu, i pored visoke prepoznatljivosti tigar brenda, zahteva značajna poboljšanja, pre svega, u delu konkurentnosti, što nije u punoj meri postignuto u 2006. godini. Prodaja boja, lakova i lepila za široku potrošnju bila je suočena sa velikom konkurencijom, koja se jednim delom odvijala i kanalima sive ekonomije. U okviru Tigar Trgovine u 2007.godini investirana su značajna sredstva u prodajne objekte, vozila i opremu, kao i kadrove koji treba da doprinesu rastu ovog segmenta prodaje. Formirani su timovi za direktan rad na terenu sa direktnim pristupom krajnjim korisnicima. S obzirom na to da su ove mere sprovedene u zadnjem kvartalu 2007, efekti mogu da se očekuju tek u 2008. godini.

Namenska proizvodnja

U svom proizvodnom programu Tigar ima kapacitete namenjene vojnoj industriji. U 2007. korišćen je samo deo kapaciteta iz ovog programa i to deo namenjen održavanju aviona. U narednim godinama, imajući u vidu kako ugovore koji su zaključeni sa nekim zemljama na nivou države, tako i mogućnost prodaje i kroz direktne aranžmane, moguće je da ova vrsta proizvodnje bude izvor značajnih realnih prihoda, i to kako za poslove za Vojsku Srbije, tako i u izvozu.

Tržište guma

Svetsko tržište guma deli se po tri kriterijuma. U zavisnosti od namene proizvoda tržište je podeljeno na gume za kamione, putničke automobile, avione, mehanizaciju za zemljane radove, poljoprivrednu i ostalu mehanizaciju, uključujući i spoljne i unutrašnje gume za motocikle i bicikle. Po osnovu distributivnih kanala tržište se deli na tržište prve ugradnje i tržište zamene, dok se po rangu proizvoda deli na tržište primijum guma, gde spadaju tri vodeća brenda i tržišta drugog, trećeg i četvrtog segmenta.

Globalnom gumarskom industrijom dominira mali broj velikih kompanija. Udeo na svetskom tržištu guma kompanija Bridgestone (sa sedištem u Japanu), Goodyear (sa sedištem u SAD) i Michelin (sa sedištem u Francuskoj) ukupno je iznosio oko 56% u 2005. godini. Tržišni udeo četiri kompanije srednje veličine – Continental, Pirelli, Sumitomo i Yokohama – ukupno je iznosio oko 18%. Ostatak tržišta pokrivaju manji proizvođači. Nakon serije pripajanja i kupovina, sada sedam kompanija kontroliše tri četvrtine svetskog tržišta. Postojeći veliki proizvođači stalno nastoje da uvećaju svoj udeo na globalnom tržištu celokupne gumarske industrije.

U programu putničkih guma, tržište zamene je daleko najveći segment, sa oko 70% ukupnog prometa. Iako veći deo svoje proizvodnje prodaju na tržištu zamene, tri velika proizvođača guma dominiraju tržištem guma za nova vozila. Ostali veliki regionalni proizvođači takodje imaju udeo na tom tržištu, posebno u Evropi. Širom sveta, tržište zamene za putnička i poluteretna vozila čini oko 714 miliona guma.

Tržište putničkih guma za vozila visokih performansi stalno raste, potpomognuto prodajom sportskih automobila. Nasuprot tome, obim prodaje protektiranih putničkih guma već duže vreme opada i ove se gume sada uglavnom prodaju za potrebe vozila u privredi.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Tržišta guma za kamione i industrijsko-poljoprivrednu mehanizaciju razlikuju se od tržišta putničkih guma, pošto su ti proizvodi generalno složeniji i skuplji. Dok se putničke gume sada uglavnom menjaju kada se istroše, gume za kamione i opremu obično se više puta protektiraju.

Tržište putničkih, teretnih i industrijskih guma podležu različitim ekonomskim ciklusima, pri čemu na segment industrijskih guma izrazitije utiče opadanje privredne aktivnosti, jer potrošači odlažu kupovinu novih vozila. Povećanje obima prodaje na tržištu zamene, tokom perioda opadanja privredne aktivnosti, delimično nadoknađuje ciklične padove na tržištu guma za nova vozila.

Među osnovnim činiocima koji trenutno utiču na globalno tržište guma su zakonski propisi, koji zabranjuju odlaganje guma na deponijama, jačanje Kine, kao jedne od vodećih lokacija za proizvodnju guma i značajno povećanje nabavne cene sirovina i repromaterijala koji se koriste u proizvodnji guma.

Stanje na tržištu sirovina i repromaterijala, energenata i opreme

Sirovine i repromaterijal čine veći deo nabavke Tigra. Sirovine i repromaterijali neophodni za proizvodnju guma su: (1) kaučuk, prvenstveno iz Malezije, Tajlanda i Indonezije; (2) sintetička guma – derivat nafte; (3) čadj, takodje derivat nafte; (4) hemikalije (kao što su vosak, sumpor, aditivi i procesna ulja); (5) tekstil (najlon, poliester, rejon i aramid); i (6) metalno ojačanje (metalna žica i čelični kord).

Materijal se nabavlja sa sledećih tržišta :

PRIRODNI KAUČUK

Azija: Malezija, Indonezija, Šri Lanka

SINTETIČKI KAUČUK

Evropa: Srbija, Poljska, Češka Republika, Bugarska, Belgija, Rusija, Italija, Francuska, Nemačka, Severna Amerika: SAD

PUNILA

Evropa: Srbija, Italija, Nemačka, Mađarska, Češka Republika, Bugarska, Makedonija

SREDSTVA ZA VULKANIZACIJU

Evropa: Nemačka, Belgija, Češka Republika, Francuska, Poljska
Azija: Turska

OMEKŠIVAČI, SMOLE

Evropa: Nemačka, Belgija, Francuska, Švajcarska, Slovenija, Slovačka
Severna Amerika: SAD

SREDSTVA ZA POBOLJŠANJE VEZA

Evropa: Holandija, Norveška, Nemačka, Francuska, Engleska, Srbija

RASTVARAČI

Evropa: Srbija, Nemačka, Engleska, Mađarska, Austrija, Grčka

BOJE

Evropa: Nemačka, Slovenija, Italija, Švajcarska

TEKSTILI

Evropa: SRBIJA, Bugarska, Slovenija, Nemačka, Švedska, Makedonija, Češka Republika, Italija, Kina, Indija, Tajvan

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

U 2007.godini Tigar Export –Import bio je ekskluzivni dobavljač za sve materijale, izuzev za one za koje su tražene posebne dozvole. Tigar Export Import kupuje od Tigar Tyres-a materijale koje koristi i Tigar Tyres i proizvodna preduzeća u Tigrovom kontrolnom vlasništvu. U cilju obezbeđivanja sigurnog snabdevanja, u narednim godinama, priprema se paralelni sistem snabevanja.

Dugogodišnja praksa u Tigru pokazala je opravdanost postojanja većeg broja dobavljača za isti materijal. Za svaku grupu osnovnih sirovina Tigar Obuća ima najmanje dva dobavljača, što omogućava efikasnost i sigurnost nabavke, kao osnovu obezbeđenja redovnog procesa proizvodnje.

Rang lista isporučilaca prema kvalitetu predstavlja osnovu za formiranje rang liste isporučilaca, koje pored kvaliteta, uzimaju u obzir i ostale faktore, kao što su: cena sirovine (uključujući zavisne troškove nabavke), mogućnost redovnog snabdevanja, rokove isporuka i sl.

Za svaku sirovinu možemo izdvojiti osnovne i alternativne dobavljače (uzimajući u obzir kvalitet sirovina i uslove nabavke).

Tigar zavisi od velikog broja dobavljača u domenu nabavke sirovina, repromaterijala, energenata i opreme za proizvodne entitete. U 2007. godini odnose sa dobavljačima sirovina, repromaterijala, energenata, gotovih proizvoda, usluga i opreme neposredno su uređivali sami entiteti. U 2006. godini Tigar Tyres je najveći deo materijala nabavljao kroz Michelin grupu. Tigar Tyres je nabavljao za ostala Tigrova proizvodna preduzeća materijale koje koristi u svom proizvodnom procesu.

Nabavka sirovina i repromaterijala odvijala se u 2007. na osnovu zaključenih ugovora, obično na godinu dana, kojim se utvrđuju minimalne količine, bez obaveze Tigra da garantuje kupovinu maksimalne ugovorene količine. Nabavne cene i količine preispitivane su kvartalno. Cene svih osnovnih sirovina za industrijsku proizvodnju u uskoj su vezi sa cenom nafte, koja predstavlja reper na robnoj berzi. Na cene kaučuka i rayon-a, prirodnih sirovina, u velikoj meri utiču kolebanja cene nafte, tako da su se tokom 2006. godine povećali troškovi nabavke kaučuka i derivata nafte.

Energenti. Za energetske potrebe svojih proizvodnih pogona Tigar nabavlja električnu energiju, uglj i naftu. Tokom protekle tri godine, uključujući i 2006, došlo je do značajnog povećanja cena energenata.

Gotovi proizvodi. Tigar Trgovine nabavljaju gotove proizvode koje prodaju preko domaće maloprodajne mreže. Koristi se ograničeni broj dobavljača i uglavnom se zaključuju jednogodišnji ugovori. Medju domaćim i inostranim dobavljačima gotovih proizvoda su: Total, Holts, Valeo, Nikom, Vizahem, Frad, Delta MC i Ekoprodukt.

Oprema. Oprema potrebna za proizvodnju guma i ostalih proizvoda nabavlja se od vodećih proizvođača i uskladjuje sa tehničkim specifikacijama Tigra.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

5.2. FAKTORI RIZIKA

U poslovanju u 2007. godini Tigar je bio suočen sa sledećim ključnim rizicima:

Rizici u vezi s poslovanjem

Iako Tigar posluje u više zemalja (sa zavisnim preduzećima u Ujedinjenom Kraljevstvu, Sjedinjenim Američkim Državama, Bosni i Hercegovini, Makedoniji i Crnoj Gori) i prodaje svoje proizvode širom sveta, sva Tigrova proizvodnja odvija se u Srbiji i značajan deo prodaje obavljao se takodje u Srbiji. Tigar je u Srbiji realizovao 30% prodaje gumene obuće, oko 70% prodaje tehničke gume i hemijskih proizvoda, kao i praktično svu prodaju koja se odvija preko maloprodajne mreže. Iz tog razloga poslovanje je u velikoj meri zavisilo od političke i ekonomske situacije u zemlji. Tigar je posebno izložen političkim, makroekonomskim i ostalim faktorima koji utiču na domaće tržište, uključujući posebno kretanje kursa, razvoj zakonskog i regulatornog okruženja i inflaciju.

S obzirom na to da nema mogućnosti uticaja na okruženje, Tigar čini sve da se adaptira okruženju, kao i da pravilno predvidi rizike. Ukupna situacija na privrednom, odnosno političkom planu u Srbiji, negativno je uticala na poslovanje Tigra. Najveći negativni uticaj spoljnog okruženja ispoljava se na tržištu kapitala, kroz proces smanjenja cene akcija nezavisno od rezultata i potencijala preduzeća.

Tigar posluje na konkurentnim tržištima i takmiči se sa velikim inostranim kompanijama, kao i sa pozicioniranom domaćom konkurencijom, u svim domenima svog poslovanja.

Tigar je takođe bio suočen sa rizicima zbog kolebanja kursa, u vezi sa poslovanjem u Srbiji i izvan Srbije. U 2007. godini neočekivano visoka apresijacija dinara značajno je uticala na poslovanje Tigra.

Tigar a.d. iskazuje svoje rezultate u dinarima. Značajan deo prodaje realizuje se kupcima izvan Srbije, a veliki deo sirovina i repromaterijala se uvozi. Značajan deo prihoda i rashoda za sirovine i repromaterijal, ostvaruje se u stranim valutama. Prihodi i rashodi u stranoj valuti pretvaraju se u dinare, na osnovu srednjeg kursa, za odgovarajući period. Tigar a.d. nema praktičnu mogućnost zaštite od valutnog rizika, osim "prirodne" zaštite koja se ostvaruje plaćanjem troškova u stranoj valuti, korišćenjem prihoda ostvarenih u stranoj valuti.

Zbog konsolidacije bilansa stanja, Tigar a.d. pretvara u dinare vrednost imovine i obaveza iskazanih u stranoj valuti, po kursu na dan bilansa stanja (osim odredjenih obaveza koje su u vezi sa reprogramiranim dugovima Pariskom klubu i koje se, prema kreditnom aranžmanu, pretvaraju i iskazuju po prodajnom kursu na dan bilansa stanja). Kursne razlike kod odredjenih pozicija u bilansu stanja, tj. promene vrednosti bilansnih pozicija, usled kretanja deviznog kursa, pripisuju se bilansu uspeha Tigra a.d.

Proizvodnja u 2007. bila je izložena brojnim i značajnim poslovnim rizicima, usled povećanja cena nafte, rastvarača, čadji, energenata i ostalih sirovina i repromaterijala koji se koriste u proizvodnji guma. Strategija je bila da razliku po osnovu povećanja troškova nabavke sirovina i repromaterijala delom prenosi na kupce, a deo nadoknadi unapredjenjem proizvodnih procesa.

Rizici u vezi sa vlasničkom i korporativnom strukturom

Tokom 2007. godine bilo je značajnih odstupanja cena akcija na Beogradskoj berzi.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Kolebanje cena akcija bilo je značajno, posebno zbog opšte situacije na tržištu kapitala Srbije, društveno-ekonomskih uslova i ostalih činilaca.

Opšte kolebanje vršilo je pritisak na cenu akcija bez posebnog razloga, u smislu daljeg poslovanja, odnosno predviđenog rezultata Tigra a.d.

Intenzivni razvoj, restrukturiranje zavisnih preduzeća, preseljenje postojećih i otvaranje novih industrijskih kapaciteta, promena asortimana proizvoda, da bi se ušlo u viši segment proizvođača i izbegla konkurencija, posebno sa Dalekog Istoka, i osvajanje novih proizvoda i tržišta, zahtevali su visoka ulaganja, koja su uticala na nivo iskazanog neto profita i imala za posledicu opadajući trend neto rezultata. Sa druge strane, konstantan razvoj, stabilna pozicija na tržištu i povećan tržišni udeo, kao posledica prethodno navedenih aktivnosti, jedina su prava garancija sigurnosti i povećanja vrednosti plasmana akcionara na duži rok.

Rizici u vezi sa zakonskom regulativom

Pravni sistem i proceduralna zaštita još uvek nisu u potpunosti uspostavljeni u Srbiji na način kako je to uradjeno u zemljama tržišne privrede.

U Srbiji promene propisa i politike vlade ne mogu se predvideti sa istim stepenom sigurnosti kao u zemljama Zapadne Evrope, što sve ima uticaj na poslovanje. Raspisani parlamentarni izbori u jesen 2006. blokirali su zakonodavnu aktivnost. Čekanje od nekoliko meseci na formiranje Vlade u 2007. godini povećalo je nivo političkog rizika. Nakon formiranja Vlade došlo je do intenziviranja rada na promeni regulative i usklađivanja sa regulativom EU, ali je već krajem godine, zbog političkih problema najvećim delom izazvanih krizom na Kosovu, taj proces opet usporen da bi početkom 2008.godine, zbog raspuštanja parlamenta, bio ponovo potpuno zaustavljen .

5.3. ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE

Pozitivnu ekološku praksu korporacije Tigar obezbeđuje Sistem upravljanja zaštitom životne sredine, projektovan i implementiran 2003, u skladu sa zahtevima međunarodnog standarda ISO 14001. Time je proizvodnim entitetima značajno olakšano suočavanje sa potencijalnim uticajima na životnu sredinu, primena adekvatnih mera prevencije i kontrole i omogućeno unapređenje stanja okoline.

Sertifikovan sistem upravljanja zaštitom životne sredine od strane domaćeg sertifikacionog tela YUQS, članice međunarodne mreže IQnet, potvrđuje usaglašenost sa relevantnom zakonskom regulativom, kontinualno unapređenje životne sredine kao rezultat realizacije postavljenih ciljeva i prevenciju ekoloških akcidenata.

Kao aspekti životne sredine proizvodnih entiteta korporacije Tigar, generalno se javlja emitovanje tečnih i gasovitih efluenata, upotreba sirovina koje spadaju u grupu opasnih materija, generisanje čvrstog otpada i potrošnja resursa-energije i vode.

Svi aspekti podležu strogoj kontroli, u cilju poštovanja važećih zakona, ali i realizacije samoinicijativno postavljenih ciljeva kao što je na primer ušteda energije i vode.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

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

- *Zakon o zaštiti životne sredine*, Sl. glasnik 135/04 (zaštita vazduha i prirodnih resursa, kao i zaštita od buke, regulisani su i dalje važećim odredbama ranijeg zakona pod istim nazivom - Sl. glasnik, 66/91, 83/92, 53/93, 67/93, 48/94 i 53/95);
- *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 podzakonskim aktima - pravilnicima i uredbama koji, zbog obimnosti, nisu navedeni. Očekuje se donošenje serije podzakonskih akata, kao i niz novih zakona.

U okviru svoje proizvodne delatnosti, zavisna preduzeća Tigra koriste vodu iz javnog vodovoda, industrijsku i sanitarnu vodu. Otpadne vode se ispuštaju 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. Kvantitet, odnosno količina otpadnih voda se procenjuje na osnovu potrošnje vode i procenjene količine atmosferilija. U skladu sa tim, obračunata je i izvršena uplata definisane nadoknade. (član 99, stav 5, Zakon o vodama Sl. glasnik, 101/05).

Na centralnoj lokaciji, gde se nalaze sva zavisna preduzeća izuzev Tigar Obuće, proizvodnja energetskog fluida-vodene pare, za potrebe svih proizvodnih procesa na lokaciji, kao i za sistem grejanja zimi, vrši se u okviru preduzeća Tigra Tyres. Na sastav i koncentraciju emitovanih gasova utiče se samim vođenjem procesa sagorevanja, 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.

Sva zavisna proizvodna preduzeća skladište i koriste u procesu proizvodnje, izmedju 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.

S obzirom na delatnost i upotrebu pomenutih materija, obaveza proizvodnih entiteta u okviru Tigra je da u postupku pribavljanja Integrisane dozvole, izvrše procenu opasnosti od udesa (čl. 38 Zakona o zaštiti životne sredine) i donesu Plan zaštite od udesa (čl. 58, stav 2, tačka 1 Zakona o zaštiti životne sredine). Integrisane, tzv. ekološke dozvole od strane Ministarstva zaštite životne sredine, prema članu 34. Zakona o integrisanom sprečavanju i kontroli zagađivanja životne sredine, zavisna preduzeća Tigra moraju obezbediti do 2015. godine. Zavisna preduzeća su izvršila Procenu opasnosti od udesa i donela Planove reagovanja u slučaju udesa tokom implementacije Sistema upravljanja zaštitom životne sredine.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Očekuje se usvajanje Uputstva o metodologiji procene opasnosti (član 38, stav 2, Zakona o zaštiti životne sredine), od strane nadležnog Ministarstva kako bi se proverila usaglašenost postojećih dokumenata i aktivnosti u Tigru i eventualna revizija, ukoliko ima odstupanja.

Tokom proizvodnih procesa generišu se otpadne materije, koje su razvrstane u skladu sa Pravilnikom o uslovima i načinu razvrstavanja, pakovanja i čuvanja sekundarnih sirovina (Sl.glasnik, 55/01). 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 Tigra (osim Slobodne zone) u 2007. obavljano je 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 na reciklažu.

Prema svojoj prirodi, sva četiri proizvodna entiteta izložena su riziku od požara. Obezbeđene su sve neophodne upotrebne dozvole za imovinu koja je izložena riziku i doneti su Planovi zaštite od požara.

Ni jedno 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.

Mnoge dozvole na ekološkom planu i dalje glase na Tigar a.d, iako se odnose na pojedina zavisna preduzeća, iz razloga što je većina pribavljena pre nego što je Tigar a.d. 2003. godine postao holding. Prenos na zavisna preduzeća je formalnost i očekuje se da će biti obavljen u bliskoj budućnosti.

5.4. STRATEŠKA PARTNERSTVA U 2007 .

Program guma

U 2006. godini, na predlog Michelin grupe, promenjeno je ime zajedničkog preduzeća. Novo ime je „Tigar Tyres”. Promena imena bila je u vezi sa strategijom daljeg razvoja, koja predviđa da ovo preduzeće bude vodeći proizvođač proizvoda treće linije. Na osnovu II amandmana Okvirnog ugovora Michelin grupa je 21. decembra 2006. godine dostavila Tigru a.d. obaveštenje o nameri da realizuje svoje pravo kupovine 19,4% udela Tigra a.d. u zajedničkom preduzeću. U decembru 2006. je dostavljen zahtev Komisiji za zaštitu konkurencije, za donošenje Rešenja o koncentraciji vlasništva i sticanju većinskog vlasništva, na osnovu realizacije call opcije i većinskog učešća u kapitalu Tigar Tyres. Komisija je donela Rešenje o koncentraciji u januaru 2007. Call opcija je realizovana u aprilu 2007. godine, nakon čega je Michelin grupa stekla kontrolno vlasništvo nad Tigar Tyres-om sa 60,2% udela. Nakon realizacije call opcije iz aprila 2007. godine Michelin Grupa poslala je predlog za kupovinu preostalih 30% vlasništva Tigra a.d. u Tigar Tyres-u kao i za kupovinu dodatnog zemljišta sa infrastrukturom na lokaciji Tigar II.

Na kraju 2007. usaglašen je i potpisan dokument 'Term Sheet' kojim su definisani uslovi za prodaju 30 % udela u tri tranše do 2010, zemljišta sa infrastrukturom na lokaciji Tigar II kao i svi bitni elementi međusobnih odnosa za sve vreme dok Tigar a.d. ima vlasništvo nad delom kapitala Tigar Tyres-a. Realizacija dokumenta bila je uslovljena donošenjem pozitivne odluke od strane Skupštine

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

akcionara 28. decembra 2007. godine Upravni odbor doneo je odluku kojom je predložio Skupštini akcionara donošenje odluke u skladu sa Term Sheet-om. Skupština akcionara donela je odluku u skladu sa preporukom Upravnog odbora na vanrednoj sednici održanoj 27. februara 2008. godine .

Program obuće

U 2007. godini započeti su pregovori sa potencijalnim strateškim partnerom, jednom od međunarodnih finansijskih organizacija za manjinsko učešće u kapitalu Tigar Obuće i odobren je dugoročnog kredita za nabavku opreme za novu lokaciju. Nakon prve faze pregovora, krajem 2007. godine, usaglašeno je pismo o namerama, kojim je definisana namera partnera da se realizuje partnerstvo. Realizacija partnerstva podrazumeva ulog u kapitalu od 2 miliona eura i dugoročni investicioni kredit od 5 miliona eura. Učešće u kapitalu oročeno je na period od pet do sedam godina nakon koga bi Tigar a.d. imao pravo preče kupovine pod unapred definisanom cenom. Kredit bi, takođe, bio odobren na rok od 7 godina, sa 2 godine grejs perioda. Zaključenje obavezujućih dokumenata, nakon sprovođenja Due diligence procesa, planirano je sredinom 2008. godine. Publikovanje transakcije planirano je nakon zaključenja obavezujućih dokumenata.

Program tehničke gume

U ovom programu u 2007. godini osnovna orijentacija bila je na promeni strukture proizvodnog programa, proširenju tržišta i smanjenju ukupnih troškova, kroz različite procese, uključujući i smanjenje broja zaposlenih.

Na osnovu modela koji se pregovarao za program obuće započeti su pregovori sa jednom od međunarodnih finansijskih organizacija o učešću u kapitalu i dugoročnom investicionom finansiranju ovog programa, zajedno sa programom reciklaže i programom za proizvodnju gotovih proizvoda od gumenog reciklata. Pregovori se nastavljaju i u 2008.godini, po planu bi trebalo da budu okončani do sredine 2008. godine.

Domaća prodajna mreža

Razvoj domaće prodajne mreže je drugi strateški prioritet. Za ovaj program strani partner je u 2006. godini izneo nameru da vlasnički participira po principu manjinskog udela. Pregovori su započeti početkom 2007. godine, potpisivanjem pisma o namerama. S obzirom na to da realizacija nije ostvarena po planu u 2007. godini nije bilo pregovora o novim strateškim partnerstvima. Međutim, izraženo je interesovanje više partnera da participiraju u 2008. godini, tako da će se u ovom programu pregovarati o strateškom partnerstvu na principu manjinskog učešća u kapitalu.

5.5. INTELEKTUALNA SVOJINA

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

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Registrovani zaštitni znaci zaključno sa 31. decembrom 2007. 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-84/385	17.01.84.	29947	Tigar Tg 615	25.05.17.	Tigar Ad
Ž-947/07	30.04.07.	-	Tigar Planinarski Dom	-	Tigar Ad
Ž-918/07	27.04.07.	-	Tigar Tours	-	Tigar Ad
Ž-842/07	18.04.07.	-	Markol	-	Tigar Ad
Ž-1129/07	17.05.07.	-	Tigar Incon	-	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.	-	Tigar Footwear	-	Tigar Ad
Ž-1704/07	26.07.07.	-	Tigar Obuca	-	Tigar Ad
Z-2440/07	17.10.07.	-	Tigar Hemijski Proizvodi	-	Tigar Ad
Z-2441/07	17.10.07.	-	Tigar Tehnicka Guma	-	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
		675 773A	Tigar	20.05.17.	Tigar Tyres
SAD	24.10.78.	1174089	Tigar Logo	15.08.12.	Tigar Americas Corp.
SAD	02.11.07.	77320619	Tigar	-	Tigar Americas Corp.

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

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

Tigar a.d. je pored podnošenja prijava za zašćitu 9 novih znakova na teritoriji Republike Srbije, u 2007. godini podneo i zahtev za teritorijalno prošćirenje važenja znaka 675773 Tigar za osam dodatnih zemalja potpisnica Madridskog aranžmana, br. Prijave EX-I/397708101/CB. Takođe, Tigar

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

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 .

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 a.d. poseduje dva internet domena: www.tigar.com i www.tigar.co.yu.

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 a.d, u vidu uvećanja zarade zaposlenog. Takav ugovor predstavlja Aneks pojedinačnog ugovora o radu, njegov sadržaj je poverljiv i zaključuje se na godinu dana.

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

5.6. SUDSKI SPOROVI

Tigar učestvuje 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 poravnanja, i učešće u krivičnim postupcima protiv pojedinaca koji su naneli štetu Tigru, uglavnom krađom ili izdavanjem čekova bez pokrića. Ti postupci nisu neuobičajeni i ne očekuje se da će imati značajan uticaj na finansijsko stanje Tigra.

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

TUZENA STRANA	IZNOS SPORA	% promene u odnosu na 31-12-2006
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-Novı Sad	3.319.240	
LEKSUS GROUP-Novı Sad	1.217.996	
2M-Pırot	2.247.300	
TIGAR PROM-Nova Varoš	3.636.000	
PROTEKT-Prijedor	2.530 EUR	
BANDAG PROTEKT-Kuzmica, Hrvatska	5.202 EUR	
BAN GUMA Glina, Hrvatska	3.221 EUR	
PRIMA TREJD-Kučevo	1.174.680	
UKUPNO	39.288.021	20.953 EUR

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Za sve ove sporove postoje izvršne sudske isprave, ali njihova naplata nije izvršena, bilo zbog političkih problema u slučaju Trepče, višegodišnjeg postupaka stečaja, koji se iz neobjašnjivih razloga ne realizuju, ili zbog takođe dugogodišnjeg procesa restrukturiranja, kao što je slučaj sa Lola Korporacijom, kao i zbog vođenja krivičnog postupka u predmetu Lexus Group Novi Sad, brisanja iz registra (JIP –Beograd, Madris-Beograd, Madrec-Niš, Cporecss-Novu 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 isknjižena na ime troškova, nakon naplate, naplaćeni iznosi predstavljaće značajan vanredni prihod za Društvo .

5.7. NEKRETNINE

Svi proizvodni pogoni Tigra nalaze su u Pirotu. Proizvodnja se trenutno odvija u četiri pogona na dve zasebne lokacije. Na najvećoj lokaciji nalazi se proizvodnja guma, kao i pogoni za proizvodnju tehničke gume i hemijskih proizvoda. Tigar Obuća je smeštena je na posebnoj lokaciji. Nova lokacija Tigar III, kupljena u 2006. godini, u procesu je infrastrukturnog sređivanja radi privođenja nameni i u poslovnim knjigama vodi 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 objekata koje koristi za potrebe svoje delatnosti i poseduje pravo korišćenja zemljišta ispod tih objekata. Za ostalo zemljište Tigar poseduje pravo korišćenja, dok su objekti u kombinovanom vlasništvu Tigra i zavisnih preduzeća u kontrolnom vlasništvu Tigra. Objekat koji koriste zavisna proizvodna preduzeća su u njihovom vlasništvu, dok su objekti koje koriste zavisna uslužna preduzeća u vlasništvu Tigra.

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 koristi Tigar je 149, ukupne površine 522.415 m² i ukupne knjigovodstvene vrednosti od RSD 92,041,963.42

Objekti

Ukupan broj objekata u svojini Tigra i njegovih osnovnih zavisnih preduzeća (bez Tigar Trgovina) je 123.

Na dan 31. decembra 2007. godine, knjigovodstvena vrednost objekata u vlasništvu Tigra i njegovih najvećih preduzeća iznosila je RSD 1,165,613,051

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

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Knjigovodstvena vrednost objekata

KNJIGOVODSTVENA VREDNOST OBJEKATA (u RSD)				
ENTITET	31.12.2006.	31.12.2007.	29.02.2008	Posle odluke Skupštine
Tigar a.d.	233,377,185	190,812,494	180,202,216	179.751.054
Tigar Tyres	700,211,891	780,265,207	1,043,235,970	1,108,044,753
Tigar Trgovine	110,559,302	95,142,126	94,839,902	94,839,902
Tigar Tehnička guma	83,219,296	827,305	818,091	818,091
Tigar Hemijski proizvodi	49,285,149	49,261,268	49,027,494	49,027,494
Tigar Obuća	30,749,557	29,965,650	29,822,818	29,822,818
Slobodna zona	25,329,300	19,339,001	19,246,265	19,246,265
<i>Ukupno:</i>	<i>1,232,731,680</i>	<i>1,165,613,051</i>	<i>1,417,192,756</i>	<i>1,481,550,377</i>

Založna prava

Na kraju 2007. 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, Obuće i Tehničke gume) 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 507.185,03
- Ugovor br. 3618/04 od 06.10.2004. godine u iznosu od EUR 2.439.711,58 ; Ostalo za otplatu EUR 1.751.554,78
- Ugovor br. 3619/04 od 06.10.2004. godine u iznosu od USD 2.362.641,42 ; Ostalo za otplatu USD 1.700.931,00

5.8. UPRAVLJANJE

Skupština akcionara bira Upravni odbor, a Upravni odbor bira Izvršni odbor. Tekuće poslove upravljanja obavlja Izvršni odbor. Pored toga, postoji i tročlani Nadzorni odbor, koji vrši kontrolu svih akata Tigra, razmatra stanje Tigrove imovine i dostavlja izveštaje akcionarima o tim i određenim drugim pitanjima.

Upravni odbor

Upravni odbor sastoji se od devet članova, od kojih su većina "neizvršni" članovi. Neizvršni članovi nisu istovremeno i članovi Izvršnog odbora, dok su "izvršni" istovremeno članovi Upravnog i Izvršnog odbora.

Članovi Upravnog odbora biraju se na godišnjim skupštinama akcionara, a mogu se birati i na vanrednim sednicama koje se sazivaju isključivo za svrhe izbora članova Upravnog odbora. Njihovi mandati traju do naredne godišnje skupštine. Ako se na godišnjoj skupštini ne izvrši izbor članova Upravnog odbora, vanredna skupština se mora sazvati u roku od šest meseci. Do trenutka održavanja vanredne sednice, postojeći članovi i dalje obavljaju funkciju članova Upravnog odbora.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Kandidate za članove Upravnog odbora mogu predložiti Upravni odbor, akcionari koji poseduju najmanje 5% akcija sa pravom glasa ili Komisija za imenovanja.

Trenutni članovi Upravnog odbora navedeni su u daljem tekstu, zajedno sa trajanjem njihovih mandata.

Predsednik Upravnog odbora je član Upravnog odbora koga ostali članovi izaberu na osnovu proste većine glasova. Predsednik je takođe, *ex officio*, predsednik Tigra, generalni direktor Tigra i predsednik Odbora izvršnih direktora.

Upravni odbor donosi odluke prostom većinom glasova, pod uslovom da je prosta većina članova prisutna na sastanku. U slučaju jednakog broja glasova, predsednik ima pravo odlučujućeg glasa. Sastanci Upravnog odbora mogu se održavati putem video linka ili telefonskih konferencija. Odluke se mogu donositi bez zasedanja, pod uslovom da svi članovi Upravnog odbora daju pisanu saglasnost za takve odluke.

Upravni odbor može preuzimati finansijske obaveze u ime Društva samo ako ukupni godišnji iznos tih obaveza nije veći od 30% vrednosti upisanog kapitala Kompanije. U ovom trenutku 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 Tyres-a
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 Pirot, Republika Srbija. Slede kratke biografije članova Upravnog odbora:

Dragan Nikolić je zaposlen u Tigru od 1970. godine, a od 04.05.1992. se nalazi na funkciji generalnog direktora. Rođen je 1946. godine u Pirotu. Diplomirao je na Elektrotehničkom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Tokom svoje poslovne karijere, Dragan Nikolić je radio na poslovima, od pogonskog inženjera, do generalnog direktora. Direktno je rukovodio opremanjem Tigrove fabrike za proizvodnju radijalnih guma. Pohađao je brojne domaće i inostrane kurseve na planu tehnologije i menadžmenta. Dragan Nikolić je član brojnih domaćih i inostranih stručnih komora i saveta.

Jelena Petković je izvršni direktor za podršku korporativnom upravljanju od 2005. godine, a u Tigar a.d. je od 1996. godine. Do 2006. radila je na poslovima pomoćnik generalnog direktora Tigra. Rođena je 1956. godine u Beogradu, gde joj je i prebivalište. Magistrirala je međunarodno ugovorno

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

pravo. Pre dolaska u Tigar, Jelena Petković je bila generalni direktor Rekorda u Rakovici. Bila je vođa zajedničkog projekta Tigra, Michelina i IFC kod formiranja zajedničke kompanije, kao i zajedničkog projekta Tigra i iFC / SEED/ u vezi sa razvojem domaće prodajne mreže. Kao vođa projekta zadužena je za projekat prodaje akcija putem javne ponude.

Slobodan Sotirov je izvršni direktor za kvalitet u Tigru od 2005. godine. Rođen je 1949. godine u Senokosu blizu Pirota, sa prebivalištem u Pirotu. Diplomirao je na Tehnološkom fakultetu u sastavu Beogradskog univerziteta. Završava magistarske studije iz oblasti menadžmenta kvalitetom. U Tigru je od 1973. godine i radio je na više različitih radnih mesta u oblasti istraživanja, razvoja i kvaliteta. Završio je različite trening programe u oblasti konstrukcije pneumatika, sistema kvaliteta, menadžmenta i srodnih oblasti. Član je Upravnog odbora GS1 asocijacije.

Milivoje Nikolić izvršni direktor za kadrove u Tigru od 2005. godine. Rođen je 1959. godine u Dobrom dolu blizu Pirota, sa prebivalištem u Pirotu. Završio je fakultet Narodne odbrane na Beogradskom univerzitetu. Počeo je da radi u Tigru 1983. godine. Radio je na više radnih mesta u Kadrovskoj funkciji, od poslova koordinatora, do poslova direktora. Završio je više trening programa iz oblasti menadžmenta. Učestvovao je u više projekata među kojima su Projekat uvođenja sistema kvaliteta i Projekat u vezi s uspostavljanjem funkcionalne organizacije .

Vladimir Nikolić je direktor Tigra Tyres-a od 01.01.2003. godine. Rođen je 1947. godine u Pirotu, gde mu je i prebivalište. Završio je Tehnološki fakultet u Beogradu. U Tigru je zaposlen od 1974. godine i radio je na više radnih mesta u programu za proizvodnju guma i to od inženjera u pogonu do generalnog direktora. Završio je više domaćih i međunarodnih trening programa iz oblasti tehnike i menadžmenta. Učestvovao je u više projekata u vezi sa razvojem programa proizvodnje guma i zajedničkog ulaganja sa stranim partnerom.

Ljubiša Nikolovski je HR direktor u Tigar Tyres-u. Rođen je 1959. godine u Kumanovu, sa prebivalištem u Pirotu. Završio je Elektrotehnički fakultet na Beogradskom univerzitetu. Zaposlen je u Tigru od 1983. godine. Radio je na više radnih mesta u oblasti investicija, menadžmenta i HR. Završio je više domaćih i inostranih trening programa uključujući specijalističke trening programe u okviru Michelin grupe. Učestvovao je u više različitih projekata u vezi s razvojem programa za proizvodnju guma.

Jose Alexandre F. da Costa savetnik je generalnog direktora za pravna pitanja sa međunarodnim elementom od 2005. godine. Rođen je 1943. u Lisabonu, sa prebivalištem u Lisabonu. Završio je Pravni fakultet u Lisabonu i poslediplomske studije iz oblasti međunarodnog prava i bankarstva na poznatim međunarodnim univerzitetima. Bio je potpredsednik Chase Manhattan Bank NA za Brazil i glavni savetnik u IFC u Vašingtonu i Istanbulu. Član je više advokatskih komora. Gospodin Jose Alexandre F. da Costa je portugalski državljanin .

Dr Živko Mitrović nezavisni je član UO Tigra od 1992. godine. Rođen je 1943. u Bastavi kod Valjeva, sa prebivalištem u Beogradu. Završio je poslediplomske studije na Mašinskom fakultetu u Beogradu i doktorirao na Fakultetu organizacionih nauka 1974.godine. Tvorac je Odseka za upravljanje kvalitetom i laboratorije za kontrolu kvaliteta FON-a. Nije član ni jednog Upravnog Odbora mimo Tigra.

Tihomir Nenadić nezivisni je član UO Tigra od 2005. godine. Rođen je 1946. u Beogradu, sa prebivalištem u Beogradu. Završio je Elektrotehnički fakultet na Beogradskom univerzitetu. Bio je na više rukovodećih radnih mesta u Energoprojekt holdingu. Godišnji prihod prelazio je 350m\$ i realizovan je na gradilištima širom sveta na kojima je bilo angažovano više od 4.500 ljudi. Od 1999. do 2002. bio je jugoslovenski ambasador u Nigeriji. Član je više domaćih i međunarodnih komiteta i saveta.

Naknade članovima Upravnog odbora

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

U 2007. godini članovi Upravnog odbora primili su naknadu (uključujući i negotovinsku) u svojstvu članova Upravnog odbora u ukupnom bruto iznosu od 8.880.988 RSD

Ugovori o radu sa članovima Upravnog odbora ne predviđaju posebne beneficije nakon raskida ugovora. Svi članovi Upravnog odbora imaju ista prava po isteku ugovora kao i ostali zaposleni.

Na dan 31. decembar 2007. ne izdvajaju se, niti su u neko od Tigrovih zavisnih preduzeća dospeli bilo kakvi doprinosi po osnovu penzijskog osiguranja i sličnih naknada za članove Upravnog odbora.

Izvršni odbor

Članove Izvršnog odbora bira Upravni odbor, pri čemu članovi Upravnog odbora mogu biti i članovi Izvršnog odbora s tim da najviše 60% članova Upravnog odbora mogu biti članovi Izvršnog odbora. Generalni direktor donosi odluku o broju članova Izvršnog odbora, njihovim funkcijama, obavezama i ovlašćenjima. Upravni odbor može poveriti posebne zadatke i dati posebna ovlašćenja članovima Izvršnog odbora. Generalni direktor, takođe, reguliše način rada Izvršnog odbora.

Članovi Izvršnog odbora dužni su da u potpunosti i redovno informišu Upravni odbor o svim pitanjima u vezi sa delatnošću Društva. Članovi Izvršnog odbora smatraju se zaposlenim u Društvu.

Izvršni odbor je u ovom trenutku sastavljen od osam 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 Piro, Republika Srbija. U daljem tekstu date su kratke biografije članova Izvršnog odbora koji nisu istovremeno članovi Upravnog odbora.

Miodrag Tančić, Izvršni direktor za proizvodnju od 2005. godine. Rođen 12.12.1960. godine u s. Gostuša, sa prebivalištem u Pirotu, dipl. ing. tehnologije. U dosadašnjem radu bio je angažovan na poslovima tehnologa, samostalnog tehnologa, rukovodioca RJ Vulkanizacija i Izvršnog direktora za proizvodnju.

Branislav Mitrović, Izvršni direktor za informacione tehnologije i investicije od 2005. godine. Rođen 24.08.1962. godine u Babušnici, sa prebivalištem u Pirotu, dipl. ing. geodezije. U dosadašnjem periodu radio je na poslovima glavnog inženjera geodezije i sada na poslovima Izvršnog direktora za informacione tehnologije i investicije.

Đorđe Džunić, Izvršni direktor za finansije, od 2005. godine. Rođen 13.02.1955. godine u s. Dojkinci, sa prebivalištem u Pirotu, dipl. ekonomista. U dosadašnjem periodu radio je na poslovima referenta analize, šefa knjigovodstva, rukovodioca Službe računovodstva, direktora RO Obuća i Tehnička guma, direktora Sektora za ekonomiku i organizaciju, direktora Sektora sredstava i kredita i Izvršnog direktora za finansije.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Naknade članovima Izvršnog odbora

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

U sastavu Nadzornog odbora nalaze se predsednik i dva člana, koje bira Skupština akcionara. Zakon o privrednim društvima ne dozvoljava istovremeno članstvo u Upravnom i Nadzornom odboru istog društva.

Komisija za imenovanja utvrđuje uslove i kriterijume za članstvo u Nadzornom odboru i predlaže kandidate. Kandidate zatim predlaže Upravni odbor a bira Skupština akcionara.

Članovi Nadzornog odbora u ovom trenutku su:

Ime i prezime	Funkcija u Nadzornom odboru	Osnovna funkcija izvan Tigra	Mandat ističe
Marko Steljić	Predsednik	Direktor Jugobanke Beograd u penziji /sada Alfa banka /	27.10.2008.
Dr Milić Radović	Član	Redovni profesor Fakulteta organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu	27.10.2008.
Dragan Milosavljević	Član	Uprava javnih prihoda, Srpsko Ministarstvo Finansija	27.10.2008.

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

Naknade članovima Nadzornog odbora

U 2007. godini članovi Nadzornog odboar primili su naknade u ukupnom iznosu od RSD 2.612.044 RSD.

Ne postoje ugovori o vršenju usluga između Tigra i/ili njegovih zavisnih preduzeća i članova Nadzornog odbora koji predviđaju naknade nakon prestanka članstva u Nadzornom odboru.

Sukob interesa

U periodu od pet godina pre datuma izrade ovog izveštaja ni jedan član Upravnog odbora odnosno Nadzornog odbora

- nije osuđivan po osnovu nezakonitog rada;
- nije doveden u vezu sa stečajnim ili likvidacionim postupkom društva koje je navedeno pored njegovog odnosno njenog imena u prethodnoj tabeli;
- nije zvanično i javno optužen i/ili kažnjen od strane zakonskih ili upravnih organa (uključujući i nadležna stručna tela);

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

- nije dobio sudsku zabranu na članstvo u upravnom, izvršnom ili nadzornom organu Društva, niti na učešće u upravljanju ili vođenju poslova bilo kog drugog preduzeća.

Ne postoji potencijalni sukob interesa u vezi sa nekim od članova bilo Upravnog ili Nadzornog odbora, u smislu njegovih, odnosno njenih obaveza prema Tigru i privatnih, odnosno ostalih obaveza. Ne postoje rodbinske veze između članova Upravnog odbora i Nadzornog odbora.

5.9. ZAPOSLENI

Broj i struktura zaposlenih

Na dan 31.12.2007. godine, Tigar je imao 2240 zaposlenih u Srbiji. Pored toga, Tigrova zavisna preduzeća u SAD, UK, Makedoniji, Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini imaju ukupno 84 zaposlena iz odgovarajućih zemalja.

Na dan 31. decembra struktura zaposlenih bila je sledeća:

Broj zaposlenih na dan 31. Decembar-07.	
Društvo	Broj zaposlenih
Tigar AD	198
Tigar Obuča	974
Tigar Poslovni Servis	185
Tigar Tehnička Guma	224
Tigar Hemijski Proizvodi	82
Trgovačka Mreza	192
Ostali	385
Ukupno	2240

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 odluče za penziju po prvostečenom uslovu primaju dve dodatne mesečne zarade u vidu stimulacije. Tigrovi penzioneri većim delom i dalje održavaju kontakte sa Tigrom. Na primer, Tigar u slučaju smrti penzionara porodici isplaćuje dve mesečne zarade. U ovom trenutku 68 zaposlenih i penzionera otplaćuje stambene kredite dobijene od Tigra. U okviru Tigra ne postoje posebni programi ili fondovi za zdravstveno i penziono osiguranje, odnosno druga socijalna pitanja.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Troškovi zaposlenih

Ukupni troškovi zaposlenih u 2007. godini za Tigar AD i zavisna preduzeća, koji pored neto zarade uključuju troškove poreza i doprinosa, ishrane i prevoza, iznose u 000 RSD 1.132.912. U narednoj tabeli je dat i % učešća ukupno isplaćenih zarada u prihodu od prodaje.

Ukupni troškovi zaposlenih u periodu I-XII 2007.			
	Trošak neto zarada u 000 din.	Trošak bruto zarada u 000 din.	% u prihodu od prodaje
Tigar Ad	79,976	132,690	56.06%
Tigar Obuća	268,473	442,083	54.87%
Tigar Poslovni Servis	59,578	98,487	24.53%
Tigar Tehnička Guma	71,368	117,819	51.38%
Tigar Hemijski Proizvodi	27,445	45,381	28.80%
Trgovačka Mreža	58,213	96,071	3.18%
Ostali	121,315	200,381	122.53%
Ukupno	686,368	1,132,912	22.58%

Na ime svih vrsta izdvajanja u 2007. godini plaćeno je RSD 446 544 000 dinara .

Kadrovska optimizacija

U 2007. godini Tigar AD i zavisna preduzeća, bez Tigar Tyres, napustilo je 172 zaposlenih po sledećim osnovima:

	Penzija	Tehnološki višak	Ostali osnovi *	UKUPNO
Tigar Ad	5(2.447.928)	12 (4.164.493)	33	50
Tigar Obuća	34 (4.450.683)	9 (2.783.030)	6	49 (7.233.713)
Tigar Poslovni Servis	3(425.955)	5 (1.211.989)	1	9 (1.637.944)
Tigar Tehnička Guma		19 (5.389.516)	7	26 (5.389.516)
Tigar Hemijski Proizvodi		1(199.000)	4	5
Trgovačka Mreža		11 (2.163.408)	10	21 (2.163.408)
Ostali	4 (626.013)	6 (2.412.966)	2	12 (3.038.979)
Ukupno	46 (7.950.579)	63 (18.324.402)	63	172 (26.274.981)

* Od 63 zaposlena kojima je prestao radni odnos, samo 15 zaposlenih je otkazalo ugovor o radu po svojoj volji, 2 su smrtna slučaja, 5 isključenja a 42 zapošljena su sporazumno raskinula radni odnos zbog prelaska na rad u drugi entitet u sastavu Korporacije „Tigar”.

Brojke pokazuju da nema velikih oscilacija u broju zaposlenih i da su glavni osnovi za odlazak 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 u 2007. godini. Rešavanje viška zaposlenih na dobrovoljnoj osnovi bio je važan element politike očuvanja socijalne stabilnosti.

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

Troškovi optimizacije broja zaposlenih i procenat učešća ovih troškova u bruto isplaćenim zaradama		
	IZNOS U 000 RSD	%
Tigar Ad	6,612	4.98%
Tigar Obuća	7,234	1.64%
Tigar Poslovni Servis	1,638	1.66%
Tigar Tehnička Guma	5,389	4.57%
Tigar Hemijski Proizvodi	199	0.44%
Trgovačka Mreža	2,163	2.25%
Ostali	3,039	1.52%
Ukupno	26,274	2.32%

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Odnos broja zaposlenih koji su napustili Tigar AD i zavisna preduzeća, bez Tigar Tyres, u odnosu na broj novoprimitljenih radnika, je sledeci:

	OTIŠLI	PRIMLJENI	% PROMENE
Tigar Ad	33	9	-12,12
Tigar Obuća	49	17	- 3,28
Tigar Poslovni Servis	9	1	- 4,32
Tigar Tehnička Guma	26	6	- 8,9

U toku 2007. godine došlo je do sledeće izmene kvalifikacione strukture, izraženo u procentima (31. decembar 2007. / 31. decembar 2006.):

	VSS % PROMENE	VS I SSS % PROMENE	Ostali % PROMENE
UKUPNO	+3,7	+4,7	-0,5

U toku 2007. godine došlo je do sledeće promene starosne strukture, izraženo u procentima (31. decembar 2007. / 31. decembar 2006.):

	Do 30 godina % PROMENE	Do 40 godina % PROMENE	Do 50 godina % PROMENE	Preko 50 godina % PROMENE
UKUPNO	+2,6	+0,2	-0,8	+11

Promena starosne strukture usledila je zbog angažovanja manjeg broja zaposlenih na određeno vreme.

Školovanje stručnih kadrova

Politika obezbedjenja stručnih kadrova kroz stipendiranje učenika pirotskih srednjih škola nastavljena je u 2007 godini.

U 2007. godini stipendije se koriste za sledece grupe fakulteta:

Školovanje stručnih kadrova				
	Tehnički fakulteti	Tehnološki fakultet	Ekonomski i fakulteti za menadžment	Ostali fakulteti
UKUPAN BROJ	40	23	14	20

Troškovi stipendija i školarina u 2007. godini iznosili su RSD 5.671.615, što je 0,50% od ukupno isplaćenih zarada.

Obuka zaposlenih

Sistemom internih i eksternih obuka u 2007. godini bio je obuhvaćen sledeći broj zaposlenih:

Obuka zaposlenih - Interna i Eksterna			
	INTERNE OBUKE	EKSTERNE OBUKE	UKUPNO
Tigar Ad	32	187	219
Tigar Obuća	596	133	729
Tigar Poslovni Servis	3	102	105
Tigar Tehnička Guma	45	116	161
Tigar Hemijski Proizvodi	94	51	145
Trgovačka Mreža	5	1	6
Ostali	258	102	360
Ukupno	1,033	692	1,725

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Na obuku zaposlenih u 2007. godini potrošeno je 195.383 EUR-a, što je 1,4% od ukupno isplaćenih zarada.

Odnosi sa sindikatom

Na osnovu zakonskih odredaba o radu, osnovni akt kojim se regulišu odnosi zaposlenog i poslodavaca je Poseban kolektivni ugovor (PKU), koji zaključuju zaposleni i "reprezentativni" sindikat, odnosno sindikati ("reprezentativni" sindikati su oni u čijem je članstvu najmanje 15% zaposlenih u preduzeću). Tigrov PKU zaključili su u decembru 2002. godine generalni direktor Tigra i Samostalni sindikat zaposlenih u Tigru.

Prema aneksu od 25. decembra 2002. godine, PKU se takodje primenjuje u Tigru Tyres, Tigar Tehničkoj gumi, Tigar Poslovnom servisu, Tigar Tours-u, Tigar Obezbedjenju, Tigar Zaštitnoj radionici i Tigar "Planinarskom domu", sve dok pomenuta zavisna preduzeća ne zaključe svoje pojedinačne kolektivne ugovore. Aneks su potpisali direktori i predstavnici sindikata svih pomenutih zavisnih preduzeća.

Novi Zakon o radu stupio je na snagu 2005. godine i postojeći PKU treba da se uskladi sa novim zakonom. U međuvremenu, ako PKU nije u skladu sa zakonom, neposredno se primenjuju zakonske odredbe. Razlike između PKU i zakona manjeg su obima. Tigar je izradio nacrt novog PKU koji je u potpunosti uskladjan sa zakonom i biće uskoro usvojen. Do usvajanja novog Kolektivnog ugovora sa reprezentativnim Sindikatom zaključen je Anex br. 3. PKU kojim je predviđeno da ostaju na snazi odredbe PKU koje nisu u suprotnosti sa ovim Zakonom, a odredbe koje su u suprotnosti sa Zakonom prestaju da važe, umesto ovih odredbi primenjuju se odredbe Zakona o radu.

Samo 10,8% zaposlenih u Tigru ne pripadaju ni jednom sindikatu. Ostali su učlanjeni u jedan od dva sindikata: Samostalni sindikat hemije i nemetala Srbije i Sindikat "Nezavisnost" u okviru Tigra. Samo 144 (2,8%) radnika je učlanjeno u Sindikat "Nezavisnost", tako da se ne smatra "reprezentativnim" u smislu Zakona o radu. Na osnovu toga, PKU će biti potpisan sa Samostalnim sindikatom, kao što je slučaj i sa postojećim PKU.

U sporovima između zaposlenih i posloводства posreduje Komisija za arbitražu, koja se sastoji od dva predstavnika svake strane i jednog nezavisnog eksperta izvan Društva. U skladu sa PKU, zaposleni i poslodavac mogu da donesu odluku da spor razreši *ad hoc* arbitraža. Svaka strana imenuje po jednog arbitra a zajednički imenuju trećeg arbitra, koji mora biti stručnjak u odgovarajućoj oblasti. Odluka arbitraže je konačna i obavezujuća za obe strane. U sporovima u vezi sa tumačenjem PKU posreduje *ad hoc* arbitražno veće.

Pregovore između Sindikata i generalnog direktora može da pokrene Sindikat najviše četiri puta godišnje, ali samo u slučaju da se životni troškovi povećaju za najmanje 10%, dok generalni direktor može da pokrene pregovore o smanjenju zarada.

Zaposleni nemaju pravo na predstavnika u Upravnom odboru, osim u slučaju Tigar Tyres-a, gde zaposleni biraju jednog člana Upravnog odbora u skladu sa čl. 11.1, Osnivačkog akta Tigar Tyres-a .

U Tigru nije predviđeno učešće zaposlenih u raspodeli dobiti Društva. Tokom protekle tri godine nije bilo štrajkova zaposlenih u Tigru. U Tigru AD nije predviđena dodela akcija zaposlenim, kao ni akcijske opcije za posloводство.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

5.10. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

Tigar a.d. nastoji da posluje u skladu sa međunarodnim standardima korporativnog upravljanja i da obezbedi poštovanje visokih standarda na svim nivoima. Pri sprovođenju tog cilja, Tigar a.d. je usvojio standarde Evropske unije, Svetske banke i drugih međunarodnih organizacija.

Principe korporativnog upravljanja Tigra a.d (tzv. "Kodeks") usvojio je Upravni odbor i mogu se naći na internet sajtu Tigra a.d. na srpskom i engleskom jeziku. Kodeks je u skladu sa odredbama o korporativnom upravljanju Zakona o privrednim društvima i Kodeksom korporativnog upravljanja koji je donela Privredna komora Srbije, s tim da u određenim delovima ima i strože zahteve od onih sadržanih u pomenutim aktima. Cilj Kodeksa je uspostavljanje tekuće "najbolje prakse" korporativnog upravljanja širom Tigra a.d, njegovih zavisnih preduzeća, povezanih preduzeća, članova Upravnog odbora, posloводства, zaposlenih i ostalih pridruženih lica.

Tigar a.d. nastoji da održi transparentnost svojih odnosa sa akcionarima i da prema svim akcionarima postupa korektno i ravnoparavno. Kodeks sadrži nekoliko principa odnosno smernica kojih se Tigar a.d. pridržava u odnosima sa akcionarima, uključujući i sledeće:

- Tigar a.d. blagovremeno dostavlja svojim akcionarima sve materijalne podatke u vezi sa Tigrom i njegovim poslovanjem;
- sa svim akcionarima postupa se ravnopravno;
- manjinski akcionari zaštićeni su od zlonamernih radnji, odnosno interesa kontrolnih vlasnika, koji deluju bilo neposredno ili posredno, i treba da im je na raspolaganju efikasan način obeštećenja;
- insajdersko trgovanje strogo je zabranjeno;
- članovi Upravnog odbora, Nadzornog odbora i Izvršnog odbora moraju da obaveste Upravni odbor da li (neposredno, posredno ili u ime trećih lica) imaju bilo kakav materijalni interes u bilo kojoj transakciji ili stvari koja direktno utiče na Tigar, kao i njegove dobavljače, izvođače ili podizvođače.

Upravni odbor Tigra a.d. mora da se ophodi korektno prema akcionarima, uzimajući u obzir interese svih akcionara. Takođe je nadležan za praćenje i rešavanje potencijalnih sukoba interesa između Izvršnog odbora, Upravnog odbora i akcionara, uključujući i zloupotrebu imovine Društva i zloupotrebu po osnovu transakcija sa povezanim licima.

Jedan od osnovnih zadataka Upravnog odbora je obezbeđenje integriteta Tigrovog računovodstvenog i obračunskog sistema, uključujući i nezavisnu reviziju i uspostavljanje odgovarajućih sistema kontrole u vezi sa upravljanjem rizikom, finansijskom i operativnom kontrolom i poštovanjem zakona i važećih standarda.

Kodeks sadrži posebne odredbe čiji je cilj sprečavanje mita, pranja novca i drugih vidova korupcije u okviru Tigra. Upravni odbor, ili, u slučaju sukoba interesa, Nadzorni odbor, dužan je da istraži sve slučajeve navodnog mita ili korupcije i da o tome obavesti nadležne državne organe.

Tigar se pridržava pisanih uputstava za vršenje nabavki, koje predviđaju i postupak angažovanja konsultanata i drugih savetnika za pružanje usluga na tehničkom, administrativnom, rukovodstvenom, finansijskom, marketinškom, pravnom, ekološkom i ekonomskom planu, u vidu pomoći Tigru. Smernice su formulisane tako da garantuju transparentnost izbora i obezbeđuju da svi konsultanti odnosno savetnici pružaju objektivne i finansijski opravdane usluge.

Tigar je krajnje posvećen korektnom i ravnopravnom odnosu prema svim zaposlenim.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

6 POSLOVANJE ZAVISNIH I PRIDRUŽENIH PREDUZEĆA U 2007. GODINI

6.1. TIGAR OBUĆA

Proizvodi

Tigar Obuća, zavisno preduzeće Tigra a.d, proizvodi raznu obuću od gume za različite segmente tržišta. Osnovni programi obuće u 2007. bili su:

- *Obuća opšte namene.* Tigrova ženska i muška obuća opšte namene obuhvata nisku gumenu obuću, koju većim delom koriste poljoprivrednici; široki dijapazon gumениh čizama, koje se koriste u poljoprivredi i za opšte namene i dečiju gumenu obuću. U 2007. godini Tigar Obuća je prodala nisku gumenu obuću prevashodno na domaćem tržištu i tržištima balkanskih zemalja. Prodaja obuće na domaćem i balkanskom tržištu vršila se uglavnom pod Tigrovim brendom. Čizme koje su plasirane na ostalim izvoznim tržištima prodavane su najvećim delom pod brendom čiji je vlasnik kupac.
- *Gumene čizme za lov i ribolov.* Tigrove specijalne gumene čizme za lov i ribolov većim delom se prodaju na inostranim tržištima. U tu grupu proizvoda spadaju visoke gumene čizme za ribolov i široka paleta čizama za lov i ribolov. Na domaćem i balkanskim tržištima čizme se prodaju kao Tigar brend. Za inostrana tržišta Tigar na čizme stavlja brend kupca.
- *Gumene sigurnosne čizme i radničke čizme.* Tigrove gumene sigurnosne čizme i radničke čizme namenjene su vatrogascima, radnicima u šumarstvu i ostalim radnicima kojima su potrebne specijalne čizme sa metalnom zaštitom za prste i određenim temperaturnim karakteristikama. Čizme se rade od specijalnih materijala, predviđenih da izdrže visoke temperature i ekstremne uslove. Ovi proizvodi trenutno se rade isključivo za izvoz.

U narednoj tabeli data je ukupna godišnja proizvodnja obuće na dan 31. decembar 2006. i proizvodnja obuće na dan 31. decembar 2007. godine.

(pari)	Ostv.2006	Ostv. 2007	% promene u odnosu na 2006
Obuća opšte namene (niska obuća)	826.623	769.396	-7%
Gumene čizme za lov i ribolov	130.565	230.863	77%
Sigurnosne čizme	92.939	161.479	74%
Radničke čizme	804.502	604.102	-25%
TOTAL	1.854.629	1.765.840	-5%

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

U narednoj tabeli dati su ukupni godišnji prihodi od prodaje Tigrove obuće na dan 31. decembar 2006. i proizvodnja obuće na dan 31. decembar 2007. godine.

(000eur)	Ostv.2006	Ostv. 2007	% promene u odnosu na 2006
Obuća opšte namene (niska obuća)	2.021	2.104	4%
Gumene čizme za lov i ribolov	1.773	3.169	79%
Sigurnosne čizme	1.288	2.968	130%
Radničke čizme	4.392	4.964	13%
TOTAL	9.475	13.205	39%

Značajan rast prihoda od prodaje u 2007. godini od skoro 40% ukazuje na kvalitet promene strukture miksa proizvoda.

Tržišta i konkurencija

Tigar Obuća plasira svoje proizvode, kako na domaćem, tako i na inostranim tržištima. Preko 60% ukupne prodaje plasirano je u izvozu i to veći deo inostrane prodaje ostvaren je u Evropskoj uniji.

Udeo Tigar Obuće na domaćem tržištu u 2007. godini iznosio je oko 75%, gde konkurenciju čine domaća preduzeća Zlatar – Nova Varoš i Vulkan – Niš, kao i razni kineski proizvođači. Na inostranim tržištima, glavni konkurenti Tigar Obuće su Fagum Stomil iz Poljske, Novesta iz Češke Republike, razni kineski proizvođači i Vulkan iz Slovačke.

Tigar Tyres u 2007. godini bio je jedini dobavljač Tigar Obuće koji je učestvovao sa više od 10% u ukupnoj nabavci.

Prodaja i distribucija

Tigar Obuća plasira svoje proizvode na domaćem i inostranim tržištima preko Tigrovih domaćih i inostranih komercijalnih entiteta i niza veletrgovina.

Kupci

Na domaćem tržištu kupci Tigar Obuće uglavnom su iz domena veleprodaje i maloprodaje obuće. Značajan deo prodaje Tigrove gumene obuće na domaćem tržištu odvija se preko prodavnica Tigar Trgovina.

Među inostranim kupcima su: Berner – Nokian, Battistini, Biacchi Ettore, Patrizia, L&N i Hunter.

Berner, Euro Pm i Tigar Trgovine bili su u 2007. godini kupci koji su učestvovali sa više od 10% u ukupnoj prodaji.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Finansijski rezultat za 2007.

Bilans stanja u hiljadama dinara	Početni bilans stanja na dan 1. Januar-07.	Na dan 31.Dec- 07. (neoditovan)
Aktiva		
Stalna imovina	113,430	116,189
Obrtna imovina	525,952	792,060
Odložena poreska sredstva	511	866
Ukupna aktiva	639,893	909,115
Pasiva		
Kapital	139,830	80,909
Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	24,002
Kratkoročne obaveze	500,063	804,204
Odložene poreske obaveze		
Ukupna pasiva	639,893	909,115

Slobodan gotovinski tok u hiljadama dinara	Na dan 1. Jan-07.	Na dan 31.dec-07.
Neto profit	-36,280	-36,901
+ Amortizacija	14,619	18,506
+Rezervisanja za benefite	0	1,982
+Neiskorišćena rezervisanja	0	0
Novčani tok iz poslovanja	-21,661	-16,414
Investicioni izdaci	30,181	24,589
Povećanje (smanjenje) zaliha	148,543	160,071
+Povećanje (smanjenje) potraživanja	1,086	104,115
-Povećanje (smanjenje) obaveza	162,623	304,368
Promene u obrtnim sredstvima	-12,995	-40,181
Slobodan gotovinski tok	-38,847	-821

u hiljadama dinara	Ostv. 2006.	Ostv. 2007. (neoditovani)	promena u odnosu na 2006.
UKUPNI PRIHODI	985,690	1,261,380	28%
UKUPNI RASHODI	1,022,481	1,298,636	27%
Dobitak/Gubitak pre oporezivanja	-36,791	-37,257	-1%
Poreski rashod perioda	0	0	
Odloženi poreski rashodi perioda	0	0	
Odloženi poreski prihodi perioda	511	355	-30%
Neto dobitak/Gubitak perioda	-36,280	-36,902	-2%

Racia	2006	2007
EBIT	-22,776	-4,651
EBIT(1-T)/Ukupan prihod	-5%	-2%
EBITDA/Ukupan prihod	-3%	-0.02%
Ukupan prihod/(neto osn.sred.+neto obrtna+kes)	2.8	4.24
Stopa prinosa na angazovani kapital	-13%	-15%
Neto sredstva/Kapital	2.06	3.13
Neto profit/Ukupan prihod=NPM	-5%	-3.44%
Stopa prinosa na kapital(ROE)	-26%	-46%

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Komentar finansijskog rezultata

Obuća je u 2007. godini ostvarila manji obim proizvodnje u parima nego u 2006. godini, ali je ostvarila značajan rast prihoda zahvaljujući promeni strukture miksa.

U toku godine najvažnije aktivnosti bile su usmerene na povećanju nivoa kvaliteta proizvoda, smanjenju procenta II klase i smanjenju procenta škarta. Nažalost zbog izuzetno neprilagođenih uslova rada na postojećoj lokaciji u pogledu rasporeda mašina i stanja opreme proizvodnja se odvijala sa povećanim troškovima i u delu potrošnje materijala i u delu broja angažovanih radnika. Neadekvatna lokacija uticala je na povećanje troškova zbog neusaglašenosti procesa po fazama, odnosno kašnjenja poluproizvoda, na prelascima iz jedne faze obrade u drugu. Svi naponi koji su uloženi u unapređenje proizvodnog procesa rezultirali su pozitivnim menadžment rezultatom, koji je razlika ukupnog prihoda i svih proizvodnih troškova uključujući istraživanje i razvoj od 45 miliona dinara. Nakon uključenja administrativnih i finansijskih troškova krajni rezultat je negativan što znači da postignuti nivo produktivnosti nije dovoljan da pokrije ukupne troškove.

Činjenica da nije bilo dugoročnih izvora za finansiranje investicija uslovalo je da se investicije finansiraju iz tekućeg keša i kratkoročnih kredita što je povećalo obim zaduženja i troškove kamata. Zbog priprema za preseljenje na novu lokaciju uvećane su zalihe određenih grupa proizvoda što je tražilo dodatno angažovanje obrtnog kapitala.

Procena menadžmenta za ovaj program u 2007. je bila da mora da se nastavi proces uvođenja novih proizvoda, osvajanje novih tržišta i novih programa višeg stepena složenosti, gde je konkurencija manja, a zarada po proizvodu veća uz maksimalno angažovanje na sniženju troškova koliko god su uslovi proizvodnje to dozvoljavali. Procena je bila da ukoliko fabrika nastavi da proizvodi isključivo jeftinije proizvode, da će je konkurencija eliminisati za relativno kratko vreme. Suprotno, prelazak u viši proizvodni segment garantuje stabilnu tržišnu poziciju, a uvećana proizvodnja sigurnosne obuće smanjuje negativan uticaj sezone, jer se ti proizvodi traže ravnomerno, u toku cele godine. Preseljenjem na novu lokaciju i modernizacijom opreme stvoriće se uslovi za značajno smanjenje broja zaposlenih i ukupnih troškova posebno tehnološkog rastura i škarta .

6.2. TIGAR TEHNIČKA GUMA

Tigar Tehnička guma u 2007. godini proizvodila je :

- proizvode od presovane gume
- profile od gume
- sportsku opremu
- gumena creva
- kombinovane proizvode guma-metal
- polufabrikate od gume
- gotove proizvode od gumenog reciklata

Tigar Tehnička guma formirana je u cilju razvoja i proizvodnje gumenih delova za autoindustriju, kao što su patosnice, zaptivke za vrata i creva. Kasnije, u okviru ove fabrike razvijeni su drugi programi za industriju, rudarstvo, građevinarstvo i vojne potrebe. Ova fabrika je najprofitabilnije zavisno preduzeće po kilogramu proizvoda, ali zbog malog obima beleži konstantan gubitak. Program je bio većim delom namenjen automobilskoj industriji, rudarstvu, ostalim industrijskim granama i namenskoj proizvodnji u Srbiji i bivšim jugoslovenskim republikama, tako da je za vreme i nakon embarga došlo do značajnog smanjenja obima posla. Program u međuvremenu nije ugašen zbog očekivanja da se korišćenje domaćih kapaciteta iz oblasti industrije, rudarstva i vojne industrije povećava u narednom periodu .

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Proizvodi

Proizvodi od presovane gume. Ovi proizvodi poseduju izuzetnu izdržljivost, trajnost i savitljivost. Tigar Tehnička guma radi proizvode od presovane gume za industriju i građevinarstvo za protektirnice, saobraćajnu infrastrukturu (npr. gumeni "ležeći policajci") i automobile (patosnice, rezervoari za benzin). Takođe, proizvodi metalne delove presvučene gumom (cevi, ventile i sl), pri čemu se sloj gume nanosi na metalne delove koje proizvode kupci.

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

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

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

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

U 2007. godni uveden je nov proizvodni program presovanih proizvoda koji se rade od reciklata - gumenog granulata. Kombinovanjem granulata sa vezivom i bojom startovala je proizvodnja široke palete proizvoda, kao što su gumene površine za igrališta, podovi za sportske objekte i odbojnici. Proizvodi se rade od uveženog granulata.

Svaki proizvodni program funkcioniše kao nezavisni profitni centar, čiji će budući status zavisiti od učinka i kretanja na tržištu.

Proizvodnja u tonama	2006	Ostv. 2007	% promene u odnosu na 2006
Valjara - EXTERNA	N/A	1,040	
Presovani proizvodi	N/A	122	
Profili i cevi	N/A	193	
Sportski program	N/A	47	
Industrijsko gumiranje	N/A	135	
TOTAL	1,106	1,537	39%

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Tržišta i konkurencija

Tigar Tehnička guma svoje proizvode prvenstveno plasira na domaćem tržištu. U 2007. godini Tigar Tehnička guma uspjela je da proda značajne količine lopti na tenderima. Značajno je i što je u ovoj godini ponovo obnovljena iako u malim količinama proizvodnja za vojne potrebe. Inostrani kupci uglavom su veletrgovine, ali i radionice za protektiranje guma, građevinska preduzeća, rudnici i snabdevači auto-delovima. Tigar Trgovine su bile jedini kupac koji je učestvovao sa više od 10% u ukupnoj prodaji.

Prodaja i distribucija

U 000 eur	2006	Ostv. 2007	% promene u odnosu na 2006
Valjara - EXTERNA	N/A	826	
Presovani proizvodi	N/A	784	
Profili i cevi	N/A	803	
Sportski program	N/A	396	
Industrijsko gumiranje	N/A	465	
TOTAL	2,754	3,275	19%

Tigar Tehnička guma distribuira svoje proizvode na domaćem i inostranim tržištima preko Tigrovih domaćih i inostranih komercijalnih entiteta, preko distributera, odnosno direktnom prodajom sportskim klubovima i udruženjima.

Kupci

Kupci Tigar Tehničke gume na domaćem tržištu većim delom su radionice za protektiranje guma, građevinska preduzeća, rudnici, sportski klubovi, škole i snabdevači auto-delovima, uključujući i Tigar Trgovine.

Inostrani kupci uglavom su veletrgovine, ali i radionice za protektiranje guma, građevinska preduzeća, rudnici i snabdevači auto-delovima.

Tigar Trgovine su bile jedini kupac koji je učestvovao sa više od 10% u ukupnoj prodaji.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Finansijski rezultat za 2007.

Bilans stanja u hiljadama dinara	Početni bilans stanja na dan 1. Januar-07.	Na dan 31.Dec-07. (neoditovani)
Aktiva		
Stalna imovina	111,479	26,203
Obrtna imovina	137,256	444,543
Odložena poreska sredstva	1,341	764
Ukupna aktiva	250,076	471,510
Pasiva		
Kapital	27,038	22,502
Dugoročna rezervisanja i obaveze	1,058	11,361
Kratkoročne obaveze	221,980	437,647
Odložene poreske obaveze		
Ukupna pasiva	250,076	471,510

Slobodan gotovinski tok u hiljadama dinara	Na dan 1. Jan-07.	Na dan 31. Dec-07.
Neto profit	-66,981	114,277
+ Amortizacija	16,462	10,908
+Rezervisanja za benefite	0	727
+Neiskorišćena rezervisanja	0	0
Novčani tok iz poslovanja	-50,519	125,912
Investicioni izdaci	6,871	-89,968
Povećanje (smanjenje) zaliha	-4,089	5,242
+Povećanje (smanjenje) potraživanja	-14,757	288,660
-Povećanje (smanjenje) obaveza	39,906	235,384
Promene u obrtnim sredstvima	-58,752	58,519
Slobodan gotovinski tok	1,362	157,361

u hiljadama dinara	Ostv. 2006.	Ostv. 2007.	promena u odnosu na 2006.
UKUPNI PRIHODI	235,163	449,342	91%
UKUPNI RASHODI	303,485	321,185	6%
Dobitak/Gubitak pre oporezivanja	-68,322	128,157	dobitak vs.gubitak
Poreski rashod perioda	0	13,303	
Odloženi poreski rashodi perioda	0	576	
Odloženi poreski prihodi perioda	1,341	0	
Neto dobitak/Gubitak perioda	-66,981	114,278	dobitak vs.gubitak

Racia	2006	2007
EBIT	-61,175	139,128
EBIT(1-T)/Ukupan prihod	-23.54%	47.47%
EBITDA/Ukupan prihod	-19.11%	57.16%
Ukupan prihod/(neto osn.sred.+neto obrtna+kes)	4.87	7.73
Stopa prinosa na angazovani kapital	-139.40%	335.10%
Neto sredstva/Kapital	1.78	1.52
Neto prihod/Ukupan prihod=NPM	-28.63%	43.32%
Stopa prinosa na kapital(ROE)	-247.73%	507.85%

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Komentar finansijskog rezultata

Tigar Tehnička guma imala je rast proizvodnje, prodaje i ukupnog prihoda, ali nije ostvarila planirani miks proizvoda koji bi joj omogućio kvalitetniju strukturu miksa u kojoj dominiraju proizvodi visoke profitabilnosti. Ovakva situacija najvećim delom bila je uslovljena situacijom na tržištu s jedne strane, a s druge strane, nedostatkom potrebne opreme za proizvodnju proizvoda koji po asortimanu i kvalitetu odgovaraju aktuelnim zahtevima tržišta što je bilo posebno izraženo u proizvodnji profila za građevinarstvo i proizvoda od gumenog reciklata. Iako je došlo do značajnog smanjenja broja zaposlenih fabrika nije završila proces optimizacije zaposlenih po broju i kvalifikacionoj strukturi što je uslovljilo visoke troškove zaposlenih u odnosu na ostvaren obim posla.

U cilju stvaranja uslova za preseljenje na novu lokaciju Tigar III krajem 2007. zaključen je Ugovor o prodaji zgrade Tehničke gume Tigar Tyres-u sa obavezom preseljenja do kraja 2008. godine. Realizacija transakcija obezbedila je dodatni vanredni prihod po osnovu razlike ugovorene i knjigovodstvene cene i formirano potraživanje od 266 miliona dinara koje će biti realizovano do sredine 2008. godine. Imajući u vidu ukupan rezultat može da se kaže da je fabrika napravila značajan progres u 2007. u delu proizvodnje i prihoda, ali da nije uspela da proizvodne troškove prilagodi obimu. Preseljenje fabrike na novu lokaciju stvara uslove kako za dalji rast tako i za značajano veću produktivnost što uz povećanje obima ovaj program čini visoko profitabilnim.

6.3. TIGAR HEMIJSKI PROIZVODI

Fabrika Tigar Hemijski proizvodi radi široku paletu proizvoda, kao što su: lepila za pokretne trake, boje za puteve, industrijska lepila i lepila za razne namene, premazi, rastvarači, razređivači i ostali hemijski proizvodi.

Proizvodni program Tigar Hemijskih proizvoda uveden je prvenstveno za sopstvene potrebe programa guma i gumene obuće. Vremenom je asortiman u velikoj meri proširen i obuhvata lepila visokog kvaliteta za pokretne trake u rudnicima, boje za puteve, boje za belu tehniku i ekološke poliuretanske podne obloge.

Tigar Hemijski proizvodi su u 2007. proizvodili sledeće grupe proizvoda:

Lepila za transportne trake. Tigar proizvodi lepilo koje spaja krajeve transportnih traka, bez potrebe da se koriste metalne kopče. Ovaj proizvod razvijen je za rudnike uglja u Srbiji, ali se takođe pokazao uspešnim na inostranim tržištima, posebno u Južnoafričkoj Republici, Bugarskoj, Poljskoj i Makedoniji. Oko 80% prodaje ovog proizvoda Tigar realizuje na inostranim tržištima.

Boje za puteve. Tigrove boje za puteve koriste se za obeležavanje saobraćajnica. Boje za puteve prodaju se prvenstveno preduzećima za izgradnju puteva i opštinama za obeležavanje saobraćajnica u gradovima. U ovom trenutku plasman se vrši prvenstveno na domaćem tržištu, ali su dobijeni sertifikati za upotrebu u Evropskoj uniji. Zbog visokih transportnih troškova, Tigar je u 2006. izvezio samo na tržišta bliža Srbiji, kao što su Makedonija i Grčka.

Industrijska i ostala lepila. Tigrova industrijska lepila većim delom koriste domaći proizvođači nameštaja, proizvođači obuće (uključujući i Tigar Obuću) i štamparije (za korićenje). Ostala lepila (prvenstveno epoksidna jedinjenja za upotrebu u domaćinstvu) plasiraju se preko distributera ili domaće maloprodajne mreže Tigar Trgovina.

Premazi, rastvarači, razređivači i hemikalije. Tigar prodaje široki asortimana boja i premaza za razne namene, kao što su spoljni i unutrašnji premazi za konzerve, boje i lakovi za metal i drvo, boje za belu tehniku i boje za podove (uključujući i specijalne nezapaljive boje za podove otporne na kiselinu), kao i odgovarajuće rastvarače, razređivače i hemikalije. Ovi proizvodi prvenstveno su namenjeni domaćim građevinskim preduzećima i industrijskim korisnicima, a ne maloprodaji ili inostranim tržištima.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

U narednoj tabeli dati su podaci o godišnjoj proizvodnji po osnovnoj nameni proizvoda, za 2006. i ostvarenju za 2007.godinu.

u tonama	Ostv. 2006	Ostv. 2007	% promene u odnosu na 2006
Proizvodi za rudarstvo	64	63	-2%
Boja za puteve	704	670	-5%
Proizvodi za zelesnicu	38	51	32%
Proizvodi za metaloprerađivacku industriju	30	55	83%
Proizvodi za gradjevinarstvo-podovi	43	15	-66%
Siroka potrosnja	214	191	-10%
Interna proizvodnja	143	152	6%
TOTAL	1,237	1,197	-3%

U narednoj tabeli dati su podaci o godišnjoj prodaji po osnovnoj nameni proizvoda, za 2006. i ostvarenju za 2007.godinu.

(000eur)	Ostv. 2006	Ostv. 2007	% promene u odnosu na 2006
Proizvodi za rudarstvo	351	436	24%
Boja za puteve	577	988	71%
Proizvodi za zelesnicu	62	213	243%
Proizvodi za metaloprerađivacku industriju	86	192	124%
Proizvodi za gradjevinarstvo-podovi	52	94	79%
Siroka potrosnja	506	579	14%
Interna proizvodnja	250	290	16%
TOTAL	1,884	2,792	48%

Tržišta i konkurencija

Tigar Hemijski proizvodi prvenstveno plasiraju svoje proizvode na domaćem tržištu. Izvoz realizovan je na tržištu Balkana, kao i Poljske, Belorusije i Južnoafričke Republike.

U 2007. godini Tigar Hemijski proizvodi imali su visok udeo na domaćem tržištu za određene proizvode od preko 50%.

Prodaja i distribucija

Tigar Hemijski proizvodi distribuirali su svoje proizvode na domaćem i inostranim tržištima prvenstveno putem direktne prodaje, zatim preko Tigrovih domaćih i inostranih komercijalnih entiteta, kao i putem prodaje izvođačima ili veletrgovinama.

Kupci

Kupci Tigar Hemijskih proizvoda na domaćem tržištu bili su većim delom preduzeća u oblasti rudarstva, izgradnje saobraćajnica, prerade metala, inženjeringa i robe široke potrošnje. Među inostranim kupcima su: Beloruskalij (Belorusija), Eltim (Južnoafrička Republika) i Balkan Consult (Bugarska).

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Finansijski rezultat za 2007.

Bilans stanja u hiljadama dinara	Početni bilans stanja na dan 1. Januar-07.	Na dan 31.Dec-07.
Aktiva		
Stalna imovina	67,339	66,375
Obrtna imovina	142,922	165,729
Odložena poreska sredstva	604	755
Ukupna aktiva	210,865	232,859
Pasiva		
Kapital	69,189	51,397
Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	2,729
Kratkoročne obaveze	141,676	178,733
Odložene poreske obaveze		
Ukupna pasiva	210,865	232,859

Slobodan gotovinski tok u hiljadama dinara	Na dan 1. Jan-07.	Na dan 31. Dec-07.
Neto profit	-20,900	-15,248
+ Amortizacija	5,718	0
+Rezervisanja za benefite	0	186
+Neiskorišćena rezervisanja	0	6,163
Novčani tok iz poslovanja	-15,182	-8,899
Investicioni izdaci	3,236	4,876
Povećanje (smanjenje) zaliha	42,517	559
+Povećanje (smanjenje) potraživanja	-15,148	21,847
-Povećanje (smanjenje) obaveza	84,345	37,057
Promene u obrtnim sredstvima	-56,976	-14,650
Slobodan gotovinski tok	38,558	875

u hiljadama dinara	Ostv. 2006.	Ostv. 2007. (neoditovani)	promena u odnosu na 2006.
UKUPNI PRIHODI	205,447	216,331	5%
UKUPNI RASHODI	226,955	231,726	2%
Dobitak/Gubitak pre oporezivanja	-21,508	-15,395	28%
Poreski rashod perioda	0	0	
Odloženi poreski rashodi perioda	0	0	
Odloženi poreski prihodi perioda	608	148	-76%
Neto dobitak/Gubitak perioda	-20,900	-15,247	27%

Racia	Ostvarenje 2006	Ostvarenje 2007
EBIT	-19,231	-15,661
EBIT*(1-T)/Ukupan prihod	-12%	-7%
EBITDA/Ukupan prihod	-9%	0%
Ukupan prihod/(Neto osn.sred.+ Neto obrtna sred.+cash)	2.28	4.14
Stopa prinosa na angažovani kapital 2 (ROA)	-30%	-28%
Neto sredstva /Kapital	1.00	1.05
Neto profit/Ukupan prihod	-0.13	-0.07
Stopa prinosa na kapital (ROE)	-30%	-28%

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Komentar finansijskog rezultata

U 2007. godini Hemijski proizvodi su ostvarili proizvodnju u tonama nešto nižu nego u 2006. godini, ali sa manjim sezonskim oscilacijama. Smanjenje proizvodnje pratio je rast prodaje što znači da je uvećana prodaja realizovana sa zalihama. Posebno je značajno da je rast prihoda od prodaje ostvaren u svim proizvodnim programima, a da je ukupan rast prihoda od prodaje čak za 48% veći nego u 2006. godini. Negativan krajnji rezultat uslovio je pad vrednosti zaliha i troškovi finansiranja što znači da je program morao da ima veći obim da bi postigao pozitivan krajnji rezultat. Uvećani obim pored rasta prodaje na domaćem tržištu mora da se obezbeđuje u narednom periodu kroz rast izvoza posebno u zemljama regiona. U ukupnoj transakciji sa Michelin-om planirano je da se fabrika do kraja 2009. godine preseli na lokaciju Tigar III, a postojeća zgrada ustupi Tigar Tyres-u za dalje širenje. Realizacija ove transakcije obezbediće fabrici visok prihod po osnovu kapitalne dobiti kroz ugovorenu cenu. Međutim, ostaje kao ključni zadatak optimizacija proizvodnih troškova pre svega kroz prilagođavanje varijabilnih troškova i troškova zarada ostvarenom obimu i kroz dalji rast prodaje.

6.4.TIGAR TYRES

Tigar Tyres je zajedničko preduzeće u kome je tokom 2007. godine Tigar a.d. bio vlasnik 30 % kapitala. Preostali udeli bili su u vlasništvu Michelin grupe, francuskog proizvođača guma, koji je posedovao 62% kapitala i International Finance Corporation (IFC), sa 8 % vlasništva nad kapitalom.

Proizvodi

U okviru Tigar Tyres-a proizvode se gume za automobile, laka teretna vozila, dvotočkaše, kao i sve vrste unutrašnjih guma. Gume za dvotočkaše spadaju u prvu liniju, dok se ostale vrste guma svrstavaju u viši segment treće linije. Tigar Tyres proizvodi gume za tržište zamene.

Mimo uticaja kursa, proizvodnja u okiru Tigar Tyres-a u 2006. godini bila je najviše ugrožena rastom cena materijala. Zbog ukupnih kretanja na evropskom tržištu, prodaja je bila smanjenja naročito u prvoj polovini godine. Tržišta za proizvode Tigar Tyres-a sve se više orijentišu ka proizvodima visokih performansi što nameće razvoj savremenih automobila. Tigar Tyres zadovoljava potrebe kupaca, kako u pogledu performansi, tako i bezbednosti.

Komentar finansijskog rezultata

Tigar a.d. u 2007. godini kao manjinski vlasnik sa 30% učešća u ukupnom kapitalu ne vrši više konsolidaciju rezultata Tigar Tyres-a. U konsolidaciju se uključuje 30% pripadajućeg dela profita. Sagledavajući ukupne rezultate za 2007. godinu može da se kaže da je Tigar Tyres ostvario plan, imao rast proizvodnje i rast prihoda bez neplanskog rasta troškova. Rast u poslovnom smislu kao i investiranje iz kratkoročnih izvora uslovili su rast zaduženosti zbog nedostatka likvidnih sredstava .

Visok nivo investicija, mere preduzeća ka planu povećanja produktivnosti rada, podrška Mi grupe u delu razvoja, industrijalizacije, snabdevanja i komercijalizacije proizvoda obezbedile su poslovni rast počev od 2005. godine. Ulazak u novi investicioni ciklus znači nova ulaganja i promene u organizaciji, što će se jedno vreme sigurno odraziti na rezultat ali uz konzistentnu realizaciju znači apsolutni dalji napredak.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Finansijski rezultat za 2007.

	Na dan 31. decembar 2007.	Na dan 31. decembar 2006. (oditovani)
Bilans stanja u hiljadama dinara		
Aktiva		
Stalna imovina	3,942,094	3,394,163
Obrtna imovina	5,249,242	4,418,418
Odložena poreska sredstva	38,516	43,286
Ukupna aktiva	9,229,852	7,855,867
Pasiva		
Kapital	4,375,507	3,597,166
Dugoročna rezervisanja i obaveze	1,775,344	1,160,832
Kratkoročne obaveze	3,079,001	3,097,869
Odložene poreske obaveze		
Ukupna pasiva	9,229,852	7,855,867

Bilans Uspeha		
u hiljadama dinara	2007	2006
Poslovni prihodi	12,265,949	11,048,960
Poslovni rashodi	11,300,258	10,873,114
Poslovni rezultat	965,691	175,846
Finasnijski prihodi	262,623	397,979
Finasnijski rashodi	376,975	335,993
Ostali prihodi	56,706	98,766
Ostali rashodi	75,793	86,046
Dobitak pre oporezivanja	832,252	250,552
Neto dobitak	780,025	235,367

6.5. KOMERCIJALNA ZAVISNA PREDUZEĆA

Tigrova domaća prodajna mreža u 2007. godini prodavala je Tigrove proizvode kupcima širom Srbije, bilo kao veletrgovac ili preko Tigrove maloprodajne mreže i servisa.

U sklopu Tigra, pored domaće prodajne mreže posluju i trgovačka preduzeća u inostranstvu, preko kojih se prodaje guma, gumena obuća i ostali proizvodi u Zapadnoj Evropi, na Balkanu, u Severnoj i Centralnoj Americi. U ovom trenutku Tigar ima inostrana komercijalna zavisna preduzeća u Bosni i Hercegovini (Banja Luka), Makedoniji, Crnoj Gori, Ujedinjenom Kraljevstvu i Sjedinjenim Američkim Državama.

6.5.1. Tigar Trgovine - domaća maloprodajna mreža

Tigar Trgovine funkcionišu kao domaća prodajna mreža sa prodajnim objektima u kojim se prodaju sve vrste guma, auto-pribora i raznih proizvoda od gume tigar brenda. U sklopu Tigar Trgovina nalazi se i domaća servisna mreža koja pruža usluge zamene gume i ostale usluge servisiranja putničkih, poluteretnih i teretnih vozila, izuzev mehaničarskih usluga.

Tigar Trgovine u 2007. posedovale su upravu u Pirotu, tri regionalna predstavništva preko kojih se upravlja radom mreže i tri skladišta. Svi objekti bili su povezani jedinstvenim informacionim sistemom koji omogućava optimizaciju isporuke robe sa skladišta, svim prodavnicama i servisima.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Približno jedna trećina prodavnica i servisa nalazila se u iznajmljenim objektima, što je u skladu sa odlukom da se novi objekti uzimaju u zakup, a ne u vlasništvo.

Na dan 31. decembra 2007. godine, u sklopu domaće prodajne mreže Tigar Trgovina nalazilo se:

- o **35 maloprodajnih objekata** koji nude široki asortiman guma, motornog ulja, akumulatora, filtera, auto-delova i pribora, kao i gumenu obuću, ostale proizvode od gume i lepila uz primenu multiproduct i multibrend strategije,
- o 15 servisnih centara za putnički i poluteretni program i 1 mobilni servis, koji nude razne auto-usluge, kao što su zamena guma, opravka i balansiranje guma, zamena ulja i, u nekim objektima, pranje putničkih i poluteretnih vozila. U sklopu servisnih centara takođe se nalaze i prodavnice,
- o 2 stacionarni i 3 mobilna servisa za teretna vozila.

Mrežom servisnih centara na kraju 2006. godine najbolje je bio pokriven severni i južni deo Srbije. Najslabija pokrivenost je u Beogradu, s obzirom na to da u 2006. godini nije nadjena adekvatna lokacija za otvaranje jednog velikog servisnog centra. Staregija je bila da se mrežom servisnih centara prvo pokrije Vojvodina, kao najrazvijeniji deo zemlje, kao i region Niša i Pirota, gde je Tigar tradicionalno prisutan.

Da bi se udovoljilo željama kupaca, Tigar Trgovine se pridržavaju "multibrend" strategije i nude spoljne i unutrašnje gume raznih proizvođača, uključujući i Tigar Tyres i Michelin. U maloprodajnim objektima Tigar Trgovina obavlja se prodaja kako domaćeg tako i inostranog auto-pribora prepoznatljivih brendova, kao što su motorna ulja total i optima modriča, filteri frad, autokozmetika holts i akumulatori bosch i black horse. U prodajnim objektima su prodavani i programi gumene obuće, gumeno-tehničke robe i hemijskih proizvoda tigar brenda.

(000 evra)	Ostvarenje 2007	Ostvarenje 2006
Putničke gume	3,578	5,404
Ostale gume	1,905	2,476
Unutrašnje gume	330	459
Gumena obuća	1,102	1,135
Tehnička guma	285	298
Hemijski proizvodi	115	143
Ostali proizvodi	370	534
Usluge	132	85

Tigar Trgovine planiraju da posvete posebnu pažnju sticanju tzv. "fleet" kupaca (tj. kupaca koji imaju vozni park koji čine deset i više automobila ili kamiona). U Tigar Trgovinama postoji uverenje da će "fleet" kupce posebno privući ponuda mobilnog servisa.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Finansijski rezultat za 2007.

Bilans stanja u hiljadama dinara	Početni bilans stanja na dan 1. Januar-07.	Na dan 31. Dec-07. (neoditovani)
Aktiva		
Stalna imovina	173,883	219,307
Obrtna imovina	424,582	422,163
Odložena poreska sredstva	0	0
Ukupna aktiva	598,465	641,470
Pasiva		
Kapital	176,644	86,415
Dugoročna rezervisanja i obaveze	1,855	10,927
Kratkoročne obaveze	419,427	543,422
Odložene poreske obaveze	539	706
Ukupna pasiva	598,465	641,470

Slobodan gotovinski tok u hiljadama dinara	Na dan 1. Jan-07.	Na dan 31. Dec-07.
Neto profit	-28,075	-85,275
+ Amortizacija	11,204	12,799
+Rezervisanja za benefite	0	446
+Neiskorišćena rezervisanja	0	0
Novčani tok iz poslovanja	-16,871	-72,030
Investicioni izdaci	26,938	56,683
Povećanje (smanjenje) zaliha	28,888	99,772
+Povećanje (smanjenje) potraživanja	70,688	-97,675
-Povećanje (smanjenje) obaveza	73,490	123,079
Promene u obrtnim sredstvima	26,087	-120,982
Slobodan gotovinski tok	-69,896	-7,730

u hiljadama dinara	Ostv. 2006.	Ostv. 2007. (neoditovani)	promena u odnosu na 2006.
UKUPNI PRIHODI	945,510	677,829	-28%
UKUPNI RASHODI	973,046	762,937	-22%
Dobitak/Gubitak pre oporezivanja	-27,536	-85,108	-209%
Poreski rashod perioda			
Odloženi poreski rashodi perioda	539	167	-69%
Odloženi poreski prihodi perioda			
Neto dobitak/Gubitak perioda	-28,075	-85,275	-204%

Racia	Ostv. 2006	Ostv.2007
EBIT	-28,571.08	-72,548.16
EBIT*(1-T)/Ukupan prihod	-2.8%	-9.75%
EBITDA/Ukupan prihod	-1.89%	-8.86%
Ukupan prihod/(Neto osn.sred.+ Neto obrtna sred.+cash)	3.55	3.74
Stopa prinosa na angazovani kapital 2 (ROA)	-10.84%	-47.67%
Neto sredstva /Kapital	1.47	2.07
Neto profit/Ukupan prihod	-3.05%	-12.74%
Stopa prinosa na kapital (ROE)	-15.89%	-98.68%

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Komentar finansijskog rezultata

Tigar Trgovine ostvarile su u 2007. godini značajno niži prihod od prodaje guma. Osnovni razlog bila je promena sistema prodaje u odnosu na prethodne godine. U prethodnim godinama Tigar Trgovine su veliki deo prodaje realizovale kroz veleprodaju, prodajom velikih količina guma većim dilerima, uz razliku u ceni od nekoliko procenata. U 2007. Trgovine su se u delu prodaje guma orijentisale na krajnje korisnike i mrežu malih i srednjih dilera. U decembru 2006. godine potpisan je ugovor za 2007.godinu sa Tigar Tyres-om kojim je predviđena prodaja 130.000 komada guma, uz obavezu da se tačno definisane količine preuzimaju po kvartalima i samo kroz ispunjenje dinamike bilo je moguće ostvariti odgovarajuće bonuse. S obzirom na to da se prodaja u prvom kvartalu nije odvijala po planu zbog visokih zaliha, Trgovine nisu mogle konzistentno da prate ugovorene količine za drugi kvartal, zbog čega je izgubljeno pravo na deo bonusa, koji je učinio manje konkurentnom i uticao na smanjenje prihoda po osnovu odobrenih trgovačkih davanja. Ključna činjenica za razumevanje problema sa kojim su se Trgovine suočile u 2007.godini je to što su veći dileri, koji prodaju gume tigar i michelin brend na srpskom tržištu veletrgovci koji su istovremeno i ovlašćeni distributeri nekog drugog prepoznatljivog brenda. Takva situacija omogućava im da rade sa malim zaradama prenoseći najveći deo rabata sledećim nivoima kupaca. U Srbiji još uvek ne postoje mere kontrole ispunjavanja uslova za rad vulkanizerskih radnji i servisa, zbog čega postoji veliki broj radnji koje rade sa niskim troškovima, s obzirom na to da rade u primitivnim uslovima, koristeći najvećim delom radnu snagu zaposlenu 'na crno'. Postojanje mreže veletrogovaca koji rade sa malim maržama i mreže velikog broja malih, neuređenih radnji i servisa, stvara nelojalnu konkurenciju Tigar Trgovinama, koje ne mogu da rade ispod nekog nivoa zarade s obzirom na troškove koje jedna takva mreža mora da ima. Praksa drugih zemlja u tranziciji pokazuje da je ovakav sistem ipak privremen i da za dve, najviše tri godine, treba očekivati da tržištem dominiraju maksimalno dve mreže uz značajno smanjenje broja vulkanizerskih radnji. Brzina realizacije tog procesa umnogome zavisi i od mera kontrole koje bi trebalo da sprovode nadležni organi. Problem rata cena na tržištu posebno je izražen u periodima kada se približavaju rokovi za plaćanje većih količina preuzetih guma kroz akcije. U delu prodaje guma ostalih brendova Trgovine su bile u manje povoljnijem položaju od dilera koji su direktni uvoznici, ali je bez obzira na to u tom delu ostvaren značajan rast. U 2007 godini povećan je broj flit kupaca koji kupuju veće količine na osnovu godišnjih ugovora, ali još uvek se prodaja tim kupcima odvija na principu veleprodaje, uz korišćenje usluga Tigarovih servisa, što ima za posledicu da oni, bez obzira na ugovor, ne kupuju isključivo od Trgovina, nego kupuju i od drugih kad dobiju povoljnije cene, a u principu, uslugu servise koriste. Očigledno je da ovaj proces mora da traje i da je neophodno da prođe određeno vreme da se sa konkretnim flitovima uspostave takve relacije, kako bi se oni trajno orijentisali na kupovinu s tim da im Trgovine pruže maksimalno kvalitetan i blagovremen servis. Što se tiče prodaje komplementarnih programa, posebno kod ulja nije postignut planiran rezultat jer Trgovine tek u 2007. godini ozbiljnije ulaze u ovaj segment tržišta. Prodaja ostale parteće opreme za automobile mora da bude pojačana novim atraktivnim proizvodima, jer postojeći asortiman nije dovoljno širok i atraktivan. Kod ostalih programa u 2007. godini još uvek nisu bile precizno regulisane relacije između prodaje preko fabrika i prodaje od strane Trgovina.

Pored navedenih spoljnih uslova koji su uticali na rezultat u 2007.godini postojao je i niz unutrašnjih faktora. Najpre, u delu izgradnje servisne mreže proces se odvijao tako što su radnje u unutrašnjosti, koje su dobro radile pretvarane u servise. Od 2007. preovlađuje orijentacija ka izgradnji velikih servisa u najvećim gradovima. U poslednjem kvartalu pušten je u rad servis na Novom Beogradu, zatim, servis u Nišu, a za Novi Sad nije nađena odgovarajuća lokacija. U poslednjem kvartalu 2007. realizovan je i prijem dobro selektovanih ljudi. Praksa je pokazala da ovakvi servisi donose značajno veću zaradu od onih u manjim mestima, ali je potrebno vreme da se servisi razrade i da kupci steknu naviku da upravo tu servisiraju svoja vozila. Ova konstatacija odnosi se i na novootvorene teretne servise i mobilne servise. Kad je u pitanju servisna mreža, sigurno se nameće kao zaključak to da je razvoj ove mreže jedini sigurni način opstanka na tržištu.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Šte se tiče interenih razloga koji su uticali na neostvarenje rezultata u prodaji drugih programa, pored nedovoljno regulisanih relacija sa fabrikama prisutna je i činjenica da je tek u drugoj polovini godine započet proces modernizacije objekata i opreme za njihovu prodaju, kao i prijem i obuka ljudi nakon kvalitetno izvršene selekcije. Sve mere koje su preuzete u ovom periodu nisu mogle da daju rezultate u toj godini.

Završni kometar je da se Trgovine infrastrukturno, programski i kadrovski razvijaju u jedinom mogućem smeru koji garantuje dugoročan opstanak na tržištu i stvaranje dodatne vrednosti, ne za trgovinu, nego za sistem u celini. Činjenica da Trgovine nisu bile nova investicija značilo je to da je razrešenje problema iz prethodnog perioda išlo ispred ili paralelno sa procesom rekonstrukcije i modernizacije. Veliki trošak uzrokovalo je gašenje više od 40 u maloprodajnih objekata, kao i rešavanje nastalog viška zaposlenih po tom osnovu. Sistem stabilnih i pokretnih servisa traži odgovarajuće vreme za sticanje stabilne tržišne pozicije. Nova oprema i novi sistem prodaje posebno obuće, treba da bude dodatna vrednost kao i uvođenje značajno šire game komplementarnih proizvoda. Preuzimanje troškova kompletne infrastrukturne, programske i kadrovske rekonstrukcije sistema prodaje Tigar grupe, koju su Trgovine preuzele na sebe, neko vreme mora da ima za posledicu loše rezultate.

6.5.2. Tigar Export-Import

Tigar Export Import promenio je u potpunosti sistem poslovanja u 2007. godini. U prethodnim godinama ova jedinica je bila proficentar u okviru Tigar a.d. koja je obavljala administrativno tehničke poslove u vezi sa uvozom i izvozom. U 2007. sistem je promenjen u potpunosti tako da je Tigar Export Import postao kupac sirovina i materijala od dobavljača i prodavac Tigrovim entitetima. U delu nabavke opreme Tigar Export Import funkcionisao je kao posrednik. Objedinjavanje nabavke urađeno je u cilju obezbeđenja boljih cena i boljih uslova kupovine. Problem likvidnosti koji se javljao rešavan je interkompanijskim pozajmicama. U prvoj godini Tigar Export Import je realizovao sve planirane aktivnosti na planu uvođenja novog sistema što je i rezultiralo poboljšanjem uslova nabavke s tim da mu u narednom periodu ostaje realizacija složenog zadatka uvođenja novih materijala i dobavljača u cilju izjednačavanja troškova fabrika sa konkurencijom, kao i priprema za preuzimanje dela izvoznih aktivnosti.

Finansijski rezultat

Bilans stanja u hiljadama dinara	Početni bilans stanja na dan 1. januar-07.	Na dan 31. Dec-07. (neoditovani)
Aktiva		
Stalna imovina	394	2,267
Obrtna imovina	2,773	483,890
Odložena poreska sredstva	0	0
Ukupna aktiva	3,167	486,157
Pasiva		
Kapital	1,708	1,032
Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	957
Kratkoročne obaveze	1,451	484,131
Odložene poreske obaveze	8	37
Ukupna pasiva	3,167	486,157

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

u hiljadama dinara	Ostv. 2006.	Ostv. 2007. (neodtiovani)	promena u odnosu na 2006.
UKUPNI PRIHODI	8,848	629,458	7014%
UKUPNI RASHODI	7,016	629,159	8867%
Dobitak/Gubitak pre oporezivanja	1,832	299	-84%
Poreski rashod perioda	159	68	-57%
Odloženi poreski rashodi perioda	8	30	290%
Odloženi poreski prihodi perioda			
Neto dobitak/Gubitak perioda	1,665	201	-88%

6.5.3. Tigar Europe - UK

Tigar je aktivan na ovom tržištu duže od 15 godina, preko zajedničkog preduzeća Tigar Europe Ltd u kome Tigar a.d. ima 50% vlasništva nad kapitalom. Tigar Europe je odlično upoznat sa tržištem, ima stalne kupce i nudi kvalitetnu uslugu. Tokom 2006. godine Tigar je preko Tigar Europe počeo da izvozi gumenu obuću engleskom proizvođaču "Hunter" što je nastavljeno i u 2007. godini. Tigar Europe se bavi veleprodajom, ali takođe je osposobljen da obavlja nabavku i isporuku opreme, materijala, rezervnih delova i druge robe za ostale Tigrove entitete. Tigar planira da 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 finansijski rezultat u 2007. godini bio je na nivou projektovanog.

Finansijski rezultat za 2007.

Bilans stanja u hiljadama GBP	Početni bilans stanja na dan 1. Januar-07.	Na dan 31. Dec- 07. (neoditovani)
Aktiva		
Stalna imovina	2	9
Obrtna imovina	4,224	4,000
Odložena poreska sredstva	0	0
Ukupna aktiva	4,225	4,008
Pasiva		
Kapital	1,964	2,625
Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	0
Kratkoročne obaveze	2,261	1,383
Odložene poreske obaveze		
Ukupna pasiva	4,225	4,008

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Bilans uspeha u 000 GBP	Ostv.2006.	Ostv. 2007. (neoditovani)	% promene u odnosu na 2006.
Prihodi od prodaje	14,789	14,199	-4%
Ostali rashodi	13,338	12,922	-3%
Bruto marža	1,450	1,277	-12%
Administrativni troškovi	611	475	-22%
Poslovni rezultat	839	802	-4%
Prihodi od kamata	51	106	109%
Ostali prihodi		17	
Profit pre oporezivanja	890	925	4%
Porez na dobit	273	264	-3%
Zadržani profit finansijske godine	617	661	7%

6.5.4. Tigar Americas - USA

Tigar Americas posluje na tržištu SAD i Kanade. Tigar Americas je prvo komercijalno preduzeće koje je Tigar osnovao u inostranstvu, i pre sankcija njegov godišnji promet iznosio je blizu 20 miliona USD. Nakon ukidanja sankcija, Društvo je odlučilo da obnovi poslovanje ovog preduzeća koje bi se u novonastalim uslovima bavilo nabavkom materijala za Tigrova zavisna preduzeća, prodajom gumene obuće na američkom i kanadskom tržištu i prodajom roba drugih proizvođača, uključujući robe drugih srpskih proizvođača. U 2007. godini preduzeće je bilo koncentrisano na nalaženje novih kupaca, ali se u drugoj polovini godine preusmerilo na nabavku od novih dobavljača koji prodaju dolarski s obzirom na to da su cene i uslovi značajno povoljniji u odnosu na ono što je trenutna situacija. Imajući u vidu i veliki izbor roba i povoljnosti koje pruža trenutni kurs dolara započete su aktivnosti na istraživanju mogućnosti za nabavku dopunskog asortimana za Tigar Trgovine, koji bi dopunio i proširio njenu ponudu. Preduzeće je i u poziciji da učestvuje u novim potencijalnim projektima Društva sa partnerima sa tog tržišta. Nakon svih aktivnosti i mera preuzetih u 2007. godini u 2008. se očekuje poslovna ekspanzija ovog preduzeća koja će zahtevati i određenu dokapitalizaciju. Imajući u vidu troškove istraživanja i pozicioniranja na ovom tržištu, kako u delu proizvoda tako i u delu roba, ostvareni rezultat je na nivou očekivanog .

Finansijski rezultat za 2007.

Bilans stanja u hiljadama USD	Početni bilans stanja na dan 1. Januar-07.	Na dan 31. Dec-07. (neoditovani)
Aktiva		
Stalna imovina	10	5
Obrtna imovina	26	35
Odložena poreska sredstva	264	261
Ukupna aktiva	299	300
Pasiva		
Kapital	297	295
Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	0
Kratkoročne obaveze	2	5
Odložene poreske obaveze		
Ukupna pasiva	299	300

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

	Ostv. 2006.	Ostv. 2007. (neodgovoreni)	% promene u odnosu na 2006.
Bilans uspeha u 000 USD			
Prihodi od prodaje	232	444	91%
Nabavna vrednost prodane robe	105	260	148%
Bruto marža	127	184	44%
Prodaja, opšti i administrativni troškovi	193	203	5%
Poslovni gubitak	-66	-19	71%
Rezultat po osnovu ostalih prihoda/rashoda	-8	24	dobitak vs.gubitak
Neto gubitak pre oporezivanja	-74	5	dobitak vs.gubitak
Rezervisanja za porez	132	0	-100%
Neto profit (gubitak)	58	5	-91%

6.5.5. Region Balkana - Tigar Partner , Tigar Trade ,Tigar Montenegro

Zavisna preduzeća Tigra a.d. na Balkanu su u mešovitom vlasništvu Tigra a.d. i lokalnih partnera. Pre 90-ih, bila su predstavništva Tigra u bivšim jugoslovenskim republikama, tako da je tradicija Tigra na tim tržištima dobro utvrđena. Suvlasnici preduzeća su dobro upoznati sa odgovarajućim lokalnim tržištima i lokalnim prilikama. Ostvareni finansijski rezultati su na nivou očekivanih za 2007. Međutim, dalji opstanak ovih preduzeća, na srednji rok, zahteva kompletnu rekonstrukciju njihovog poslovanja kroz izgradnju odgovarajuće servisne mreže, na najfrekventnijim lokacijama, jer je situacija na tim tržištima takva da oni ne mogu da opstanu samo kao veletrgovine. U Tigru smatraju da su srpsko i balkansko tržišta jedina dva tržišta na kojima je u ovom trenutku moguće razviti maloprodajnu mrežu.

U narednoj tabeli dat je ukupan godišnji prihod po kategorijama proizvoda, ostvaren na tržištima balkanskih zemalja (osim Srbije) u 2006. i 2007. godini .

	2006	2007
Prodaja guma (000 evra)		
Bosna i Hercegovina (Tigar Trade)	1,166	1,457
Makedonija (Tigar Partner)	789	651
Crna Gora (Tigar Montenegro)	721	729
UKUPNO GUME	2,676	2,837
Prodaja obuće (000 evra)		
Bosna i Hercegovina (Tigar Trejd)	304	238
Makedonija (Tigar Partner)	210	148
Crna Gora (Tigar Montenegro)	175	250
UKUPNO OBUĆA	689	637
Prodaja ostalih proizvoda (000 evra)		
Bosna i Hercegovina (Tigar Trejd)	30	56
Makedonija (Tigar Partner)	55	36
Crna Gora (Tigar Montenegro)	8	11
UKUPNO OSTALI PROIZVODI	93	103
SVE UKUPNO	3,458	3,576

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

**Finansijski rezultat za 2007.
TIGAR MONTENEGRO**

Bilans stanja u hiljadama EUR	Početni bilans stanja na dan 1. Januar -07.	Na dan 31. Dec-07. (neoditovani)
Aktiva		
Stalna imovina	9	5
Obrtna imovina	234	286
Odložena poreska sredstva	0	0
Ukupna aktiva	244	291
Pasiva		
Kapital	50	74
Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	0
Kratkoročne obaveze	194	217
Odložene poreske obaveze		
Ukupna pasiva	244	291

Slobodan gotovinski tok u hiljadama EUR	Na dan 1. Jan-07.	Na dan 31. Dec-07. (neoditovani)
Neto profit	35	58
+ Amortizacija	5	5
+Rezervisanja za benefite	0	0
+Neiskorišćena rezervisanja	0	0
Novčani tok iz poslovanja	39	63
Investicioni izdaci	1	0
Povećanje (smanjenje) zaliha	-8	34
+Povećanje (smanjenje) potraživanja	-1	90
-Povećanje (smanjenje) obaveza	37	23
Promene u obrtnim sredstvima	-46	101
Slobodan gotovinski tok	84	-38

Bilans uspeha u hiljadama EUR	Ostv. 2006.	Ostv. 2007. (neoditovani)	promena u % u odnosu na 2006.
Ukupan prihodi	909	995	9%
Ukupni rashodi	871	931	7%
Dobitak/Gubitak pre oporezivanja	38	64	68%
Neto dobitak/Gubitak perioda	35	58	69%

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

TIGAR TRADE

Bilans stanja u hiljadama KM	Početni bilans stanja na dan 1. Januar-07.	Na dan 30. Dec-2007.
Aktiva		
Stalna imovina	252	302
Obrtna imovina	1,241	1,299
Odložena poreska sredstva	0	0
Ukupna aktiva	1,493	1,601
Pasiva		
Kapital	410	414
Dugoročna rezervisanja i obaveze	70	62
Kratkoročne obaveze	1,013	1,125
Odložene poreske obaveze		
Ukupna pasiva	1,493	1,601

Slobodan gotovinski tok u hiljadama KM	Na dan 1. Jan-07.	Na dan 31. Dec-07.
Neto profit	86	67
+ Amortizacija	29	24
+Rezervisanja za benefite	0	0
+Neiskorišćena rezervisanja	0	0
Novčani tok iz poslovanja	115	90
Investicioni izdaci	-104	73
Povećanje (smanjenje) zaliha	223	-61
+Povećanje (smanjenje) potraživanja	206	10
-Povećanje (smanjenje) obaveza	444	262
Promene u obrtnim sredstvima	-15	-313
Slobodan gotovinski tok	234	330

Bilans uspeha u hiljadama KM	Ostv. 2006.	Ostv. 2007. (neoditovani)	promena u % u odnosu na 2006.
Ukupan prihodi	2,952	3,465	17%
Ukupni rashodi	2,857	3,391	19%
Dobitak/Gubitak pre oporezivanja	95	74	-22%
Neto dobitak/Gubitak perioda	86	67	-22%

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

TIGAR PARTNER

Bilans stanja u hiljadama denara	Početni bilans stanja na dan 1. Januar-07.	Na dan 31. Dec-07. (neoditovani)
Aktiva		
Stalna imovina	585	221
Obrtna imovina	36,724	35,176
Odložena poreska sredstva	0	0
Ukupna aktiva	37,309	35,396
Pasiva		
Kapital	17,922	17,922
Dugoročna rezervisanja i obaveze	0	0
Kratkoročne obaveze	19,387	17,475
Odložene poreske obaveze		
Ukupna pasiva	37,309	35,396

Slobodan gotovinski tok u hiljadama denara	Na dan 1. Jan-07.	Na dan 31. Dec-07. (neoditovani)
Neto profit	2,555	3,117
+ Amortizacija	376	372
+Rezervisanja za benefite	0	0
+Neiskorišćena rezervisanja	0	0
Novčani tok iz poslovanja	2,931	3,489
Investicioni izdaci	16	8
Povećanje (smanjenje) zaliha	789	-2,946
+Povećanje (smanjenje) potraživanja	-2,736	2,642
-Povećanje (smanjenje) obaveza	-8,340	643
Promene u obrtnim sredstvima	6,392	-947
Slobodan gotovinski tok	-3,477	4,428

Bilans uspeha u hiljadama denara	Ostv. 2006.	Ostv. 2007. (neoditovani)	promena u % u odnosu na 2006.
Ukupni prihodi	75,053	63,203	-16%
Ukupni rashodi	71,903	59,593	-17%
Dobitak/Gubitak pre oporezivanja	3,151	3,610	15%
Neto dobitak/Gubitak perioda	2,555	3,117	22%

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

6.6. USLUŽNI ENTITETI TIGRA

Pored četiri osnovna proizvodna entiteta i maloprodajno-servisne mreže Tigar Trgovina, u sklopu Tigra u 2007. godini poslovala su zavisna preduzeća iz oblasti usluga, formirana najvećim delom za vreme trajanja trgovinskih sankcija, zbog nemogućnosti obezbeđenja usluga iz okruženja. Iako su uslužna zavisna preduzeća "prateći" programi, oni u velikoj meri doprinose osnovnim delatnostima Tigra i pružaju kvalitetne usluge, kako Društvu, tako i lokalnom okruženju.

Osnovni uslužni programi u 2007. godini u okviru Društva su :

- Izgradnja koja pruža sve vrste usluga u vezi sa izgradnjom i održavanjem objekata i infrastrukture.
- Transport, koji pruža sve vrste usluga drumskog prevoza, uključujući i domaću i međunarodnu špediciju, zatim usluge ugovorenog ili poverenog međugradskog transporta roba, usluge i održavanja vozila.
- Turistička agencija, koji 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.
- 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 i određenih opštinskih naknada. Slobodna zona Pirot je akcionarsko društvo čiji je Tigar a.d. većinski vlasnik. Među ostalim akcionarima nalazi se i Opština Pirot. Slobodna zona Pirot nalazi se u sklopu pirotske industrijske zone, na 17ha infrastrukturno opremljenog zemljišta, sa sopstvenim kolosekom i 150 telefonskih linija. U Slobodnoj zoni Pirot trenutno posluje 130 preduzeća, od čega 55 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.
- Proizvodnja hrane u okviru Poslovnog servisa, kako za interne potrebe sistema, tako i za spoljne kupce.
- Osiguranje prevashodno za interne potrebe.

Ova preduzeća posebno u delu izgradnje, transporta, proizvodnje hrane ostvarila su značajan rast s tim što je on najvećim delom bio posledica uvećanih potreba sistema Tigra u godini koja je bila izuzetno investiciono aktivna. U narednom periodu, imajući u vidu posebno planirane aktivnosti u vezi sa izgradnjom gasovoda, autoputa i značajno proširenje turističke ponude u nacionalnom parku Stara Planina realno je očekivati značajan rast tržišta za pojedina preduzeća iz ove oblasti. Restrukturiranje ovih programa delom je uslovljeno i promenama u zakonodavstvu, posebno u delu proizvodnje hrane.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

U cilju blagovremene pripreme u toku 2008. uradiće se poseban projekat rekonstrukcije i modernizacije ovih delatnosti. Projekat formiranja novog preduzeća za emitovanje satelitskog sportskog programa sa Fudbalskim klubom „Crvena zvezda” započet u 2007. trebalo bi da bude realizovan u toku 2008. godine. Proces rekonstrukcije planiran je za sva preduzeća uključujući i zaštitnu radionicu koja bez obzira na izuzetno dobre rezultate u 2007. godini mora da menja princip rada u smislu veće orijentacije na otvoreno tržište. Što se tiče preduzeća koja posluju na čisto budžetskom principu kao što je Tigar Obezbeđenje sredstva neophodna za modernizaciju i rekonstrukciju bice obezbeđena od strane Tigra. Slobodna zona ostvarila je zadovoljavajući rezultat, ali dalji razvoj Slobodne Zone u vezi je sa zakonskom regulativom tako da on mora biti posebno sagledan.

Uslužna zavisna preduzeća mogu se u opštem smislu razvrstati na ona koja su uglavnom orijentisana na pružanje internih usluga i ona koja se sve više orijentišu prema trećim licima. U prvu grupu spadaju preduzeća koja pružaju usluge obezbeđenja i protivpožarne zaštite, usluge posredovanja u osiguranju imovine i usluge prerade sekundarnih sirovina. U drugu grupu spadaju transport, građevinarstvo sa inženjeringom, preduzeća iz oblasti turizma i oblasti medija.

Finansijski rezultat “Tigar Poslovni servis” za 2007.

Bilans stanja u hiljadama dinara	Početni bilans stanja na dan 1. Januar -07.	Na dan 31.Dec-07. (neoditovani)
Aktiva		
Stalna imovina	36,409	78,440
Obrtna imovina	78,901	91,726
Odložena poreska sredstva	0	
Ukupna aktiva	115,310	170,166
Pasiva		
Kapital	30,019	36,658
Dugoročna rezervisanja i obaveze	76,638	37,650
Kratkoročne obaveze	8,529	95,666
Odložene poreske obaveze	124	192
Ukupna pasiva	115,310	170,166

Slobodan gotovinski tok u hiljadama dinara	Na dan 01.Jan-07.	Na dan 01.Jan-08.
Neto profit	5,144	24,726
+ Amortizacija	16,409	9,981
+Rezervisanja za benefite	0	472
+Neiskorišćena rezervisanja	0	0
Novčani tok iz poslovanja	21,553	35,179
Investicioni izdaci	52,818	34,858
Povećanje (smanjenje) zaliha	-7,888	2,881
+Povećanje (smanjenje) potraživanja	-6,041	16,568
-Povećanje (smanjenje) obaveza	19,093	26,508
Promene u obrtnim sredstvima	-33,022	-7,060
Slobodan gotovinski tok	1,757	7,380

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

u hiljadama dinara	Ostv. 2006.	Ostv. 2007. (neoditivani)	promena u odnosu na 2006.
UKUPNI PRIHODI	427,789	346,280	-19%
UKUPNI RASHODI	408,266	320,132	-22%
Dobitak/Gubitak pre oporezivanja	19,523	26,148	34%
Poreski rashod perioda	1.141	1.355	19%
Odloženi poreski rashodi perioda	124	67	-46%
Odloženi poreski prihodi perioda			
Neto dobitak/Gubitak perioda	18,258	24,726	35%

Racia	2006	2007
EBIT	22,033	27,362
EBIT(1-T)/Ukupan prihod	4.67%	7.31%
EBITDA/Ukupan prihod	6.94%	11.23%
Ukupan prihod/(neto osn.sred.+neto obrtna+kes)	5.91	5.08
Stopa prinosa na angazovani kapital	25.42%	37.29%
Neto sredstva/Kapital	1.53	1.81
Neto prihod/Ukupan prihod=NPM	4.30%	7.34%
Stopa prinosa na kapital(ROE)	38.89%	67.45%

Finansijski rezultat ostalih uslužnih zavisnih preduzeća za 2007.

u hiljadama dinara	Ostv. 2006.	Ostv. 2007. (neoditivani)	promena u odnosu na 2006.
UKUPNI PRIHODI	151,959	360,339	137%
UKUPNI RASHODI	141,441	343,308	143%
Dobitak/Gubitak pre oporezivanja	10,518	17,031	62%
Poreski rashod perioda	335	779	132%
Odloženi poreski rashodi perioda	78	187	141%
Odloženi poreski prihodi perioda	89	138	55%
Neto dobitak/Gubitak perioda	10,194	16,204	59%

* Obuhvaćeni su Pi canal, Dom Sportova, Inter Risk, Zaštitna, Tours, Pl.Dom, Obezbeđenje i Incon
U 2006. u okviru uslužnih je obuhvaćen i Tigar Export Import

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Finansijski rezultat 'Slobodne zone ' za 2007.

Bilans stanja u hiljadama dinara	Početni bilans stanja na dan 1. Januar -07	Na dan 31.Dec-07. (neoditovani)
Aktiva		
Stalna imovina	104,828	113,047
Obrtna imovina	30,170	37,600
Odložena poreska sredstva	83	78
Ukupna aktiva	135,081	150,725
Pasiva		
Kapital	121,312	130,541
Dugoročna rezervisanja i obaveze	13,769	20,184
Kratkoročne obaveze		
Odložene poreske obaveze		
Ukupna pasiva	135,081	150,725

Slobodan gotovinski tok u hiljadama dinara	Na dan 1. Jan-07.	Na dan 31. Dec-07.
Neto profit	4,466	9,225
+ Amortizacija	1,402	1,885
+Rezervisanja za benefite	0	0
+Neiskorišćena rezervisanja	0	0
Novčani tok iz poslovanja	5,868	11,109
Investicioni izdaci	21,525	6,044
Povećanje (smanjenje) zaliha	219	125
+Povećanje (smanjenje) potraživanja	966	4,074
-Povećanje (smanjenje) obaveza	166	6,415
Promene u obrtnim sredstvima	1,019	-2,217
Slobodan gotovinski tok	-16,677	7,282

u hiljadama dinara	Ostv. 2006.	Ostv. 2007. (neoditovani)	promena u odnosu na 2006.
UKUPNI PRIHODI	41,645	62,919	51%
UKUPNI RASHODI	37,363	53,633	44%
Dobitak/Gubitak pre oporezivanja	4,282	9,286	117%
Poreski rashod perioda	0	52	
Odloženi poreski rashodi perioda	0	10	
Odloženi poreski prihodi perioda	184	0	
Neto dobitak/Gubitak perioda	4,466	9,224	107%

Racia	2006	2007
EBIT	4,275	11,356
EBIT(1-T)/Ukupan prihod	9.65%	16.83%
EBITDA/Ukupan prihod	14.23%	21.80%
Ukupan prihod/(neto osn.sred.+neto obrtna+kes)	32.88%	46.53%
Stopa prinosa na angazovani kapital	3.69%	7.07%
Neto sredstva/Kapital	1.00	1.11
Neto prihod/Ukupan prihod=NPM	11.21%	15.19%
Stopa prinosa na kapital(ROE)	3.69%	7.05%

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

7 ZAJEDNIČKI PROJEKTI SA LOKALNOM ZAJEDNICOM

Tigar aktivno učestvuje u lokalnim projektima i, bez obzira što su bili zasnovani na profitu, prvenstveni cilj zajedničkih projekata je unapređenje kvaliteta života. Pored donacija i sponzorstava, Tigar je u 2007.godini bio angažovan na dva zajednička projekta sa lokalnom samoupravom na području Pirota:

- Dom sportova je preduzeće u vlasništvu Tigra a.d. i Opštine Pirot. Osnovna delatnost je stvaranje uslova za izgradnju sportske hale "Senjak" u Pirotu. Predviđa se da projektom bude obuhvaćena hala, bazen i kancelarijski prostor. Projekat se trenutno nalazi u početnoj fazi izrade tehničke dokumentacije, planiranja i pribavljanja neophodnih građevinskih dozvola.
- Agencija „Stara Planina“ osnovana je za promociju turizma i odgovarajućeg razvoja regiona Stare planine. Programom razvoja turizma u Srbiji predviđene su obimne investicije u turizam na području Stare Planine, što bi moglo da ima pozitivan uticaj na hotelsko-ugostiteljsku delatnost Kompanije.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

8 OCENA REALIZACIJE KLJUČNIH POSLOVNIH CILJEVA U 2007. GODINI

Na osnovu postignutih rezultata i realizovanih poslovnih aktivnosti u ovom odeljku daje se ocena ostvarenja ključnih poslovnih ciljeva za 2007.godinu.

8.1. Izbalansirani razvoj poslovnog sistema

Tigar je u proteklom periodu ulagao svoje poslovno-razvojne napore prvenstveno u program proizvodnje guma, koji u ovom trenutku čini veći deo ukupnog obima realizovane prodaje i dobiti. Tigar je uspešno razvio program guma u saradnji sa Michelin-om. Od formiranja zajedničkog preduzeća 2002. godine program proizvodnje auto-guma značajno je povećao obim proizvodnje i prodaje, strukturu miksa i posebno od 2005. godine poslovni rezultat. Na takva kretanja najveći uticaj imala je investiciona, razvojna, komercijalna i industrijska podrška partnera u zajedničkom preduzeću, posebno od strane Michelin grupe kao vodećeg svetskog proizvođača u ovoj oblasti, što je Tigru omogućilo kvalitetnu kapitalizaciju svog uloga iz 2002. godine kada je Tigar, kroz procenu svog udela, višestruko uvećao vrednosti svog ulaganja. Imajući u vidu ukupne globalne trendove u oblasti proizvodnje guma, logična je, nakon nekog perioda vremena, puna integracija Tigar Tyres-a u sistem Michelin-a, uz kvalitetnu izlaznu strategiju za Tigar a.d . Osnovna strategija bila je da se s jedne strane omogući intenzivni razvoj Tigar Tyres-a, koji je godinama bio ključni segment poslovanja samog Tigra, kao i da se sredstvima dobijenim iz prodaje obezbedi intenzivan razvoj drugih programa koji su godinama investiciono, razvojno i kadrovski bili zapostavljeni u odnosu na program guma. Transakcija koju je odobrila Skupština akcionara u potpunosti je omogućila realizaciju ove strategije .

Definitivan izlazak Tigra iz programa guma do 2010. godine zahteva jasno definisanu strategiju u odnosu na druge grupe programa. Kao ključni stubovi Tigra u budućnosti planirani su- proizvodnja obuće, proizvodnja tehničke gume sa reciklažom i postojećom hemijskom proizvodnjom, komercijalne aktivnosti u zemlji u inostranstvu i uslužne delatnosti, restrukturirane i modernizovane kroz poseban projekat. U cilju disperzije rizika, povećanja rejtinga i obezbeđenja dodatnih finansijskih sredstava planirano je da se najveći deo programa realizuje zajedno sa streteškim partnerima na principu manjinskog vlasništva svuda gde je to moguće, a obavezno u osnovnim programima .

Aktivnosti preuzete u 2007. godini na obezbeđenju kvalitetne izlazne strategije iz programa guma, realizovanim aktivnostima na infrastrukturnom i programskom restrukturiranju osnovnih biznisa, pregovorima sa potencijalnim strateškim partnerima, razvoj uslužnih biznisa za sada u potpunosti obezbeđuju izbalansirani dalji razvoj.

8.2. Proizvodnja

Preseljenje i modernizacija postojećih proizvodnih pogona

Preseljenje programa obuće i tehničke gume na novu lokaciju, biće praćeno modernizacijom proizvodne opreme, u cilju smanjenja troškova i povećanja produktivnosti. Preseljenje treba znatno da doprinese unapređenju proizvodnih procesa, kao i asortimana i kvaliteta proizvoda, kako bi ovi programi i dalje bili u stanju da zadovoljavaju potrebe inostranih tržišta. Tigar Obuća se trenutno nalazi u relativno starom objektu, sa ograničenim prostorom i neodgovarajućim rasporedom. Preseljenje će u velikoj meri doprineti proširenju kapaciteta programa obuće. Preseljenje proizvodnje Tigar Tehničke gume iz postojećeg objekta, koji deli sa proizvodnjom guma, takođe će omogućiti Tigar Tyres-u da proširi kapacitet programa guma, koji je trenutno na nivou skoro potpunog iskorišćenja.

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Tigar takođe planira da na novu lokaciju preseli neke od svojih pratećih delatnosti, kao što su transport sa kamionskim voznim parkom, i građevinski program, koji podržava interne građevinske projekte. Preseljenje ovih uslužnih entiteta sa njihovih postojećih, neodgovarajućih lokacija, omogućiće im da efikasnije rade, a da njihovi sadašnji objekti budu bolje iskorišćeni.

Generalni zaključak je da je kupovina nove lokacije Tigar III bila važan poslovni potez koji značajno treba da doprinese ostvarivanju povećanja produktivnosti i smanjenju troškova, posebno u programima obuča i tehnička guma. Aktivnosti na uređenju ove lokaciju i preseljenju navedenih programa u 2007. u celini su se odvijali u skladu sa planom .

Nastavak aktivnosti na planu uspostavljanja poslovne saradnje sa inostranim partnerima

Tigar je u skladu sa usvojenom strategijom potpuno fleksibilan u vezi sa pravnom formom potencijalnih partnerstava.

Iskustvo koje je Tigar imao sa programom guma jasno pokazuje da strateško partnerstvo sa međunarodnim finansijskim organizacijama znači da one pružaju finansijsko – konsultansku podršku i da su uvek prisutni privremeno nakon čega je moguće preuzeti njihovo vlasništvo, dok partnerstvo sa vodećim proizvođačima znači u principu njihovu želju da konkretan program u celini asimiliraju nakon nekog perioda vremena, u svoj sistem. Na osnovu takvih iskustava zaključeno je da je u svim programima, gde Tigar ima dovoljno industrijsko –razvojnih i kadrovskih potencijala, opravdano ići na strateško partnerstvo sa međunarodnim finansijskim organizacijama uz različite oblike poslovne saradnje sa off take i drugim velikim partnerima. Takva strategija bi trebalo na bazi svega što je urađeno u 2007. da bude realizovana u 2008. godini za proizvodne programe. Što se komercijalnih aktivnosti u zemlji tiče startegija je što veći nivo koncentracije u okviru Tigar Trgovina, odnosno Tigar Export Importa kao i strateško povezivanje Trgovine sa nekim od većih međunarodnih lanaca. U većem broju uslužnih delatnosti, koje spadaju u prateće biznise, logično se nameće povezivanje sa partnerima iz ovog biznisa, čak i u slučaju da to znači preuzimanje kontrolnog vlasništva, s tim što projekat koji će se raditi to treba precizno da definiše .

Nastavak aktivnosti na planu tehničkih inovacija i najboljeg mogućeg asortimana proizvoda

U 2007. godini Tigar Obuča nastavila je aktivnosti na restrukturiranju i modernizaciji proizvodnje, kao i intenzivnijem tehnološkom razvoju postojećih brendova. U cilju dopunskog osvajanja i prodaje svetski prepoznatljivih brendova i većeg prisustva Tigar brenda, uvedeni su novi programi kao što su kombinacije guma-koža, guma-tekstil.

Cevi, profili, presovani proizvodi, oblaganje gumom, sportska oprema, smeše i polufabrikati bili su ključni programi Tigar Tehničke gume uz orijentaciju i na proizvodnju artikala od gumenog granulata, u vidu daljeg razvoja proizvodnje presovanih artikala.

Program Tigar Hemijskih proizvoda posvetio se održavanju i povećanju profitabilnosti u programu lepila za pokretne trake za rudnike, boja za puteve, boja za belu tehniku i ekoloških poliuretanskih podova. Ovaj proizvodni program uglavnom je namenjen domaćem tržištu i tržištima susrednih zemalja, a planira se uvođenje novih grupa proizvoda da bi se premostio sezonski uticaj, i osvojila nova veća izvozna tržišta.

Generalni zaključak je da su u 2007. nastavljene aktivnosti na uvođenju tehničkih inovacija i novih programa i napravljen progres na planu razvoja novih i unapređenju postojećih grupa proizvoda s tim što je glavni ograničavajući faktor bio neadekvatni prostor i tehnološki zaostala oprema

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

Razvoj novih programa – reciklaža

Očekuje se da će se u 2008. definitivno usvojiti novi Zakon o ekološkom odlaganju i tretmanu gumenog otpada. U 2007. godini Tigar a.d. je aktivno učestvovao u planovima za sprovođenje ovog zakona, koji se smatra pozitivnim za srpsko tržište, ali je neophodno da se ove aktivnosti bitno intenziviraju u 2008. godini. Na ovoj proces bitno negativno utiče činjenica da će izbor novog parlamenta sigurno odložiti usvajanje zakona za poslednji kvartal 2008. što znači da mora intenzivno da se deluje kako bi ova problematika, u međuvremenu bila regulisana podzakonskim aktima.

Modernizacija i restrukturiranje domaće maloprodajne mreže

U 2007. godini realizovan je veliki broj aktivnosti na planu modernizacije mreže u infrastrukturnom, programskom i kadrovskom delu. Pušteni su u rad novi servisi u Beogradu i Nišu za putnička i poluteretna vozila, teretni servis u Šimanovicima, opremljen još jedan teretni mobilni servis, obavljene su pripreme za otvaranje teretnog i putničkog servisa u Temerinu, putničkih servisa u Novom Sadu i Kragujevcu i obezbeđen je teretni mobilni servis za Niš i region Vojvodine. Renoviran je određen broj prodavnica. Kupljena su nova dostavna vozila koja treba da omoguće plasman proizvoda, posebno obuće, direktno malim kupcima, a formirani su i obučeni prodajni timovi, kako za programe gume i pratećih proizvoda za automobile, tako i za ostale programe .

Jačanje, razvoj i prisustvo na tržištima

Tigrova komercijalna preduzeća na Balkanu poslovala su u 2007. godini kao klasične veletrgovine što nije prihvatljivo na duži rok. S obzirom na to da je opstanak ovih preduzeća u ovoj formi srednjoročno i dugoročno neodrživ, mora se predvideti njihova kompletna rekonstrukcija i modernizacija, u narednim godinama.

Tigar je i u 2007. godini bio aktivan na tržištu Ujedinjenog Kraljevstva. Najveća novina u poslovanju Tigar Europe-a je početak prodaje gumene obuće na ovom tržištu. Bitno su uvećane aktivnosti na tržištu SAD koje je i sa aspekta plasmana i sa aspekta nabavki i novih programskih potencijala izuzetno tržište.

Realizacija ovih ciljeva omogućila je Tigru sledeće komparativne prednosti u 2007. godini u odnosu na konkurenciju:

- Očuvanje liderske pozicije u Srbiji i regionu
- Obezbeđenje već od 2008.godine bitno modernizovanih proizvodnih kapaciteta
- Jačanje kvaliteta i pozicije tigar brenda, stvaranje uslova za razvoj drugih brendova u okviru sistema kao i kupovinu nekih od svetski poznatih brendova
- Kombinaciju nižih proizvodnih troškova i korišćenja razvijenih tehnologija
- Nove strateške partnere
- Obezbeđenje finansijskih sredstava za realizaciju planova i obezbeđenje likvidnosti

IZVEŠTAJ O POSLOVANJU ZA 2007. GODINU	Oznaka dokumenta
	IZ.P.08/01

9 DODATNI PODACI

9.1. REVIZOR

Deloitte je eksterni revizor Društva, sa sedištem u Beogradu, Ul. Kralja Milana 16. Revizor vrši godišnje revizije poslovanja Društva i zavisnih preduzeća, osim preduzeća u inostranstvu i preduzeća u zemlji, čije poslovanje nije od materijalnog značaja za rezultat Društva. Na kraju svake finansijske godine, nakon izvršene revizije Revizor izdaje Izveštaje na srpskom i engleskom jeziku.

Mišljenje revizora za finansijsku 2007.godinu dato je u prilogu i čini sastavni deo ovog dokumenta.

Sledi mišljenje revizora u vezi sa finansijskim izveštajem za 2007.

PRESEDNIK UPRAVNOG ODBORA

TIGAR AD

Dragan Nikolić

IZVRŠNI DIREKTOR

TIGAR AD

Jelena Petković