



I.8. PLAN DE ADMINISTRARE A OBIECTIVELOR SI A CRITERIILOR DE PERFORMANTA PENTRU CONSILIUL DE ADMINISTRATIE

Prezenta in piata farmaceutica din Romania de peste 55 de ani, compania Antibiotice lasi detine cea mai complexa structura de fabricatie cu un portofoliu de peste 150 de medicamente ce acoperă 5 forme farmaceutice si 11 clase terapeutice. Desi piata interna cunoaste in permanenta restrictii puternice (insolvente in randul distribuitorilor si farmaciilor, transformari in zona de spitale, modificari legislative), Antibiotice a reusit sa-si mentina locul I pe piata medicamentelor generice - segmentul hospital cu o cota de piata de 24% si locul 4 in topul producatorilor de medicamente generice cu o cota de piata de 7% la nivelul anului 2011.

Imbinarea strategiilor de promovare si a politicilor comerciale precum si fructificarea experientei in domeniu a condus la consolidarea pozitiei de lider pe piata medicamentelor generice antiinfecioase (cota de piata valorica de 44,58% la nivelul anului 2011, echivalenta cu un consum fizic de 51,63% din total).

Totodata, pe piata cefalosporinelor injectabile, parte importanta a segmentului de medicamente antiinfecioase de uz sistemic, compania Antibiotice detine locul I atat din punct de vedere al cantitatilor vandute in 2011 (67,1%) cat si valoric (65,7%).

Pe fondul unei pietre in continua evolutie si a unor politici agresive ale competitorilor, Antibiotice s-a mentinut in 2011 in pozitia de lider pe intreaga gama de pulberi injectabile (cota de piata fizica 71,98%), unguente (cota de piata fizica 32,07%) si supozitoare (cota de piata fizica 48,46%).

Peste 25% din cifra de afaceri este reprezentata de medicamente pentru care compania Antibiotice este unic producator in Romania (Ampiplus® - dci ampicilina + sulbactam; gama penicilina G; gama Oxacilina injectabila; Ceftamil® 2 g; Ampicilina injectabila de uz pediatric; Moldamin®; Nidoflor®; Hemorzon®; Eficef® - dci cefixima; Colistina ATB®; Nistatina ATB®; Sinerdol®-Iso - dci rifampicina+isoniazida; Isoniazida ATB®, Pirazinamida ATB®, Sinerdol® - dci rifampicina, Aceclofen® - dci diclofenac + paracetamol; Clo-Ekarzin® - dci betametazona + clotrimazol).

De asemenea Antibiotice are in portofoliu produse cu un ridicat efect terapeutic, care detin cote importante de piata:

- Cefort® flacon 1 g - dci ceftriaxon, cota cantitativa 83%, cota valorica 91%;
- Amoxicilina ATB® capsule 500 mg - dci amoxicilinum, cota cantitativa 70%, cota valorica 71%;
- Ampicilina ATB® flacon 1 g - dci ampicilinum, cota cantitativa 74%, cota valorica 80%;
- Ranitidina ATB® comprimat 150 mg - dci ranitidinum, cota cantitativa si valorica 81%;
- Ampicilina ATB® capsule 500 mg - dci ampicilinum, cota cantitativa 76%, cota valorica 75%;
- Ceftamil® flacon 1 g - dci ceftazidimum, cota cantitativa 70%, cota valorica 67%;

Calitatea produselor este asigurata de producerea in conformitate cu cerintele GMP pe toate cele 8 fluxuri de fabricatie ale companiei. De asemenea valoarea produselor Antibiotice este confirmata de certificatul de conformitate cu Farmacopeea Europeana (COS), emis de Directoratul European pentru Calitatea Medicamentelor (EDQM) si de aprobarile autoritatii de reglementare din SUA (Food and Drug Administration - FDA) primite pentru produsele injectabile si pentru substanta activa Nistatina, pentru care suntem al doilea producator mondial.

Aceste realizari au fost posibile numai prin imbunatatirea si mentinerea la nivelul cerintelor actuale a fluxurilor tehnologice si a laboratoarelor de cercetare si control pentru formularea de noi produse generice, precum si la nivelul cerintelor referitoare la protectia mediului.

Compania Antibiotice este inca din anul 2002 partener al Ministerului Sanatatii pe Programul National de Control al Tuberculozei, fiind unicul producator a 5 antituberculoase esentiale si principalul producator de medicamente utilizate in tratamentul tuberculozei multidrog-rezistente.

Compania Antibiotice are o prezenta importanta pe pietele externe (avand peste 80 de parteneri internationali in peste 50 de state), urmarind consolidarea unei imagini ca producator de generice la nivel international.

Obiectivele companiei Antibiotice pentru perioada 2010 - 2016 sunt prezentate astfel:

MIL LEI	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CIFRA DE AFACERI NETA	243,60	281,90	309,10	343,80	391,00	453,00	540,00
-piata interna	186,50	226,20	245,50	270,00	305,00	355,00	430,00
-piata externa	57,10	55,70	63,60	73,80	86,00	98,00	110,00
PROFIT EXPLOATARE	30,6	31	39	45	56	67	80
PROFIT BRUT	18,50	26,20	29,90	35,00	41,50	50,00	61,00
ARIERATE*	13,2	8,3	7,5	6,0	5,0	4,0	3,3
Nr mediu de personal	1441	1450	1465	1440	1440	1440	1440

*Arieratele sunt gestionate si sunt in scadere desi sunt generate de sistemul de sanatate care achita datoriile la peste 300 de zile.

Planul de restructurare si dezvoltare a companiei in perioada 2012-2016 prevede urmatoarele masuri pentru sustinerea obiectivelor:

1. Consolidarea portofoliului de produse pe clase terapeutice importante in consum pentru atingerea unei cote de piata de 3% in anul 2016;
2. Finalizarea Centrului de Cercetare-Dezvoltare pentru produse noi;
3. Realizarea unui nou flux de productie antibiotice nonpenicilinice, pulberi sterile, injectabile, divizate in flacoane (cefalosporine);
4. Gestionarea costurilor de operare si cresterea randamentului exploatarii cu un ritm anual de 4%;
5. Reorganizarea activitatii de marketing si promovare;
6. Dezvoltarea pietei internationale;
7. Dezvoltarea activitatii Managementului riscului pentru imbunatatirea lichiditatii generale;
8. Investitii pentru mentinerea certificatelor de buna practica de fabricatie pentru consolidarea afacerii;
9. Reducerea perimetrului operational prin reconsiderarea cladirilor si echipamentelor in conservare si redarea in circuitul economic a suprafetei rezultate.

1.Consolidarea portofoliului de produse pe clase terapeutice importante in consum pentru atingerea unei cote de piata de 3% in anul 2016

Consolidarea clasei terapeutice antiinfectioase de uz sistemic de (7 produse) prin molecule noi: carbapeneme (3 produse), fluorochinolone noi (2 produse), cefalosporine de generatie noua (2 produse).

Introducerea de produse noi de uz cardiovascular (11 produse) din urmatoarele subclase: diuretice (3 produse), statine (1 produs), inhibitori de enzima de conversie (2 produse), sartani (1 produs), antiagregante plachetare (1 produs), vasodilatatoare cerebrale si periferice (3 produse).

Dezvoltarea portofoliului pentru sistemul nervos central (SNC) prin introducerea de 9 produse noi destinate tratamentului depresiei, schizofreniei, anxietatii si afectiunilor neurologice.

Sustinerea clasei oncologie prin introducerea de noi generice (6 produse) pentru cancerul de san, cancerul bronhopulmonar, cancerul colorectal si cancerul de prostata.

2. Finalizarea Centrului de Cercetare-Dezvoltare pentru produse noi

Centrul de Cercetare-Dezvoltare este o unitate moderna de dezvoltare in cadrul careia se desfasoara urmatoarele tipuri de activitati:

- Dezvoltarea de diverse forme farmaceutice (capsule, comprimate, produse topice, injectabile);
- Studii clinice de faza I - bioechivalenta;
- Activitati de autorizarea de medicamente;

Centrul dispune de laboratoare dotate cu aparatura de ultima generatie si instalatii pilot la scara de laborator pentru realizarea de forme farmaceutice orale.

Studiile clinice realizate certifica eficienta terapeutica si siguranta in administrarea medicamentelor sub marca Antibiotice. Pentru realizarea studiilor clinice, centrul dispune de o clinica cu 32 de paturi si un laborator bioanalitic certificat cu buna practica de laborator. Centrul va fi finalizat in iunie 2012 dupa implementarea unui sistem securizat de management al informatiilor.

Produsele aflate in cercetare in prezent sustin consolidarea portofoliului si dezvoltarea pietei internationale si fac parte din urmatoarele forme farmaceutice moderne: comprimate cu eliberare modificata (9 produse), comprimate orodispersabile (3 produse), capsule cu peleti (3 produse), injectabile (2 produse), dermato-cosmetice (6 produse), ovule vaginale (4 produse).

Centrul de Cercetare Dezvoltare va sustine programul Consolidarea portofoliului de produse pe clase terapeutice importante in consum pe urmatoorii 5 ani.

Alte clase de produse aflate in cercetare sunt: produse de biosinteza (biofertilizatori si bioinsecticide - 5) si medicamente de uz veterinar (10).

3.Realizarea unui nou flux de productie antibiotice nonpenicilinice, pulberi sterile, injectabile, divizate in flacoane (cefalosporine)

Antibiotice SA detine in piata Romaniei de cefalosporine injectabile locul I din punct de vedere a cantitatilor vandute (67,1%) si valoric (65,7%) cu un numar de 8 produse (gama ceftriaxon - CEFORT 250 MG, 1 G si 2 G, gama ceftazidima - CEFTAMIL 1 G si 2 G, cefotaxim - CEFOTAXIM 1 G, gama cefuroxima - CEFUROXIMA 750 MG si 1,5 G) realizate in prezent sub contract pe alte situri de fabricatie.

Refuzul partenerilor actuali de a produce sub contract cefalosporine pentru Antibiotice SA lasi ar genera nevoia de a importa peste 10-15 milioane flacoane in fiecare din anii care urmeaza.

Realizarea noii capacitati de productie permite producerea in Romania a cefalosporinelor injectabile iar in perspectiva chiar a carbapenemelor injectabile ceea ce va asigura echilibrarea preturilor pe o piata ce va ramane dinamica in uratorii 15-20 de ani dar si extinderea exportului acestor produse si realizarea de noi produse prin cercetare proprie.

Structura fabricatiei antiinfectioase conform studiului realizat in Marea Britanie de catre firma Visions Gain va fi in 2026 astfel: cefalosporine (11,2%), peniciline (17,2%), fluorochinolone (21,3%), macrolide (8%), carbapeneme (42,3%).

4. Gestionarea costurilor de operare si cresterea randamentului exploatarei cu un ritm anual de 4%

- Reducerea costului vanzarii pe piata interna ca procent din cifra de afaceri anuala;
- Realizarea unor economii prin autorizarea a minim doua surse pe fiecare materie prima ducand la cresterea puterii de negociere a preturilor;
- Restructurarea unor activitati auxiliare (cantina, intretinere spatii verzi, paza si securizare platforma).

5. Reorganizarea activitatii de marketing si promovare

Cresterea performantei politicilor de marketing si promovare presupune o combinatie intre cresterea notorietatii produsului/brandului in randul prescriptorilor (medici specialisti, medici de familie, farmacisti) precum si campanii de popularizare a efectelor benefice in randul pacientilor si un sprijin comercial punctual pentru cresterea eficientei procesului de vanzare.

Principalele actiuni pentru sustinerea acestor masuri sunt:

- Reasezarea portofoliului de produse in sensul promovarii celor care sa asigure un profit necesar reinvestirii;
- Participarea in licitatiile din spitale in nume propriu;
- Reorganizarea activitatii de promovare cu echipe dedicate pentru principalele clase terapeutice: antiinfectioase, cardiovasculare, sistem nervos central;
- Dezvoltarea echipei de marketing international.

6. Dezvoltarea pietei internationale

Atingerea unei cifre de afaceri de 25 milioane euro pe pietele externe in anul 2016 prin:

- Castigarea pozitiei de leader mondial pentru produsul Nistatina prin comercializarea unei cantitati de 400 mii de BOU (billion of units) anual din care 50 mii de BOU pe piata SUA;
- Dezvoltarea parteneriatelor existente pe produse finite pe pietele din SUA, Europa, Asia, Africa, Rusia CSI care sa genereze o cifra de afaceri de 10 milioane euro la nivelul anului 2016;
- Dezvoltarea de proiecte noi de 5 milioane de euro prin focus pe piete cu potential ridicat de absorbtie de medicamente generice si generare de cifra de afaceri: SUA, Europa, Federatia Rusa.
- Adaptarea portofoliului de produse pentru export la cerintele pietei mondiale prin introducerea de noi produse din clasa cardiovasculare, antiinfectioase, antiinflamatoare si SNC (6 produse).

- Deschiderea de reprezentante in pietele tinta cu potential de absorbtie a produselor fabricate de Antibiotice SA.

7. Dezvoltarea activitatii Managementului riscului pentru imbunatatirea lichiditatii generale

Gestionarea lichiditatii generale determinata de managementul lichiditatilor pe termen scurt si mediu prin controlul stocurilor, creditorilor si debitorilor.

Realizarea securizarii creantelor prin asigurarea riscului de neplata si controlul permanent a solvabilitatii clientilor.

Managementul fluxului de numerar se realizeaza prin planificarea eficienta a incasarilor si platilor, determinarea ciclului operational al capitalului de lucru, utilizarea surselor de finantare pe termen mediu si scurt prin negocieri cu furnizorii privind prelungirea termenelor de plata, eficientizarea activitatilor interne.

8. Investitii pentru mentinerea certificatilor de buna practica de fabricatie pentru consolidarea afacerii

Progresul tehnic conduce la aparitia de echipamente de fabricatie si de laborator ce permit controlul mai strict al parametrilor de fabricatie si un grad de precizie mai inalt al determinarilor de laborator, factori ce asigura realizarea de produse sigure si eficiente.

Legislatia specifica fabricatiei de medicamente este intr-o continua schimbare, impunind restrictii atat in utilizarea de echipamente, furnituri pentru realizarea camerelor curate, ceea ce impune achizitii in scopul inlocuirii sau up-gradarii celor existente .

Largirea portofoliului, prin introducerea de forme farmaceutice noi, impune achizitia de echipamente specifice, extinderea si/sau realizarea de fluxuri de fabricatie noi.

9. Reducerea perimetrului operational prin reconsiderarea cladirilor si echipamentelor in conservare si redarea in circuitul economic a suprafetei rezultate

Avand in vedere faptul ca Antibiotice si-a restrans activitatea de biosinteza in urma cu 10 ani la nivelul unei singure sectii ne-am propus sa redam circuitului economic suprafata ocupata de 4 sectii de biosinteza cu instalatii conexe aflate in conservare, profund uzate fizic si moral imposibil de adaptat la conditiile de buna practica de fabricatie actuale.

Suprafetele degajate in acest fel pot fi utilizate pentru realizarea de noi fluxuri de fabricatie, necesare fabricatiei de medicamente pe de o parte sau valorificate. Totodata materialele recuperabile vor fi valorificate pentru acoperirea costurilor aferente.

Eliminarea costurilor neeconomice determinate de:

- impozitele pe cladirile aflate in conservare;
- masurile de asigurarea elementelor de siguranta si securitatea muncii;
- asigurarea conditiilor de mediu;

posibilitatea divizarii zonelor degajate si posibilitatea valorificarii lor pentru reintregirea surselor de finantare a capitalului pentru investitii.

**PRESEDINTE al CONSILIULUI de ADMINISTRATIE
DIRECTOR GENERAL,
ec. Ioan NANI**