

## I.6.Aprobarea obiectivelor cuprinse in planul de administrare, pentru membrii Consiliului de Administratie pentru anul 2016

In vederea atingerii obiectivelor strategice, actiunile prioritare au fost grupate pe urmtorii cinci piloni ai strategiei:

1. *Pilonul 1: Internationalizarea afacerii;*
2. *Pilonul 2: Adaptarea strategica a portofoliului (asigurarea unui portofoliu sustenabil si vandabil; sustinerea portofoliului prin modernizare si dezvoltare de capacitati de productie);*
3. *Pilonul 3: Gestionarea costurilor de operare si cresterea randamentului activitatilor de exploatare, financiare si investitionale;*
4. *Pilonul 4: Adaptarea resursei umane la orientarea strategica si orientarea culturii organizationale spre inovare si performanta;*
5. *Pilonul 5: Managementul calitatii.*

Se supun aprobarii Adunarii Generale a Actionarilor obiectivele membrilor Consiliului de Administratie pentru anul 2016 dupa cum urmeaza:

| Nr. crt | Indicatori 2016<br>Conform BVC         | Planificat | Grad ponderare |
|---------|----------------------------------------|------------|----------------|
| 1       | VENITURI DIN VANZARI (mii lei)         | 339,085    | 25%            |
| 2       | PROFIT BRUT (mii lei)                  | 34,161     | 25%            |
| 3       | CHELTUIELI TOTALE LA 1000 LEI VENITURI | 902        | 25%            |
| 4       | ARIERATE (mii lei)                     | 0          | 25%            |

Vicepresedintele Consiliului de Administratie,  
Director General,  
Ec. Ioan NANI



Director Economic,  
Ec. Paula COMAN



## **PLAN DE ADMINISTRARE PENTRU PERIOADA 2016 - 2020**

### **1. Evolutia SC ANTIBIOTICE SA Iasi**

#### **1.1. Istoric**

**1955**

Isi incepe activitatea Antibiotice care produce pentru prima data *penicilina* in Romania si Europa de Sud-Est;

Pana in 1990 s-au produs cu preponderenta substante active precum si produse sterile pentru uz parenteral (injectabile), unguente si supozitoare.

**1990**

Antibiotice devine societate comerciala pe actiuni si preia patrimoniul fostei Intreprinderi de Antibiotice Iasi (conform HG nr. 1200 din 12 noiembrie 1990).

**1992**

Antibiotice fabrica primele medicamente sub forma de comprimate.

**1993**

Ampicilina 250 mg si Oxacilina 250 mg sunt primele capsule obtinute la Antibiotice, pe fluxul de produse penicilinice.

**1997**

Din 14 aprilie, actiunile Antibiotice (simbol ATB) sunt tranzactionate la categoria I a Bursei de Valori din Bucuresti; Antibiotice devine societatea pe actiuni Antibiotice SA.

SC Antibiotice SA implementeaza un sistem performant de asigurare a calitatii ce implica controlul strict al proceselor de fabricatie.

**1999**

SC Antibiotice SA devine primul producator de medicamente din Romania care obtine certificatul de buna practica de fabricatie (GMP) a fluxului de pulberi pentru medicamente injectabile si produse finite sub forma de capsule.

**2000 - 2004**

Amplu proces investitional (peste 30 milioane euro) orientat catre retehnologizare si achizitii de echipamente moderne si competitive;

**2002**

Nistatina (substanta activa) obtine aprobarea FDA (Agentia Medicamentelor si Alimentelor din SUA), fapt ce propulseaza ulterior firma pe pozitia de lider mondial in productia de Nistatina.

**2005**

Lansarea noii identitati de brand corporatist, pentru a marca si la nivel de imagine si comunicare dezvoltarea si transformarile pozitive ale companiei, caracterul modern al organizatiei, misiunea si valorile brandului.

**2006**

Se investesc resurse in cercetarea si dezvoltarea de produse. Isi incepe activitatea Centrul de Evaluare a Medicamentului, care realizeaza studii clinice de faza I si studii de bioechivalenta inclusiv pentru terti.

## 2007

Se obtine certificarea implementarii Sistemului de Management Integrat (calitate, mediu, sanatate si securitate in munca) conform cerintelor standardelor EN ISO9001:2008, EN ISO 14001:2004 si OHSAS 18001:2007;

Antibiotice intra pe piata medicamentelor cardiovasculare

## 2010

Antibiotice livreaza primele produse finite in SUA, piata pe care firma era prezenta pana in 2010, doar cu substante active.

## 2011

Se obtine aprobarea FDA pentru inca un produs finit injectabil, in 2 doze, ceea ce permite extinderea exportului pentru produsele injectabile peniciline pe piata SUA.

SC Antibiotice SA lanseaza primele produse din clasa Sistem nervos central (SNC).

## 2012

SC Antibiotice SA intra pe piata medicamentelor oncologice si devine prima companie din Europa precalificata de Organizatia Mondiala a Sanatatii pentru gama de medicamentele antituberculoase

SC Antibiotice SA isi creste capacitatea de obtinere a formelor solide orale la 400 milioane comprimate/an

## 2013

Antibiotice primeste reaprobarea FDA si recertificarile GMP pentru fluxurile de fabricatie a pulberilor sterile injectabile si pentru fluxul de Nistatina.

Antibiotice preia locul 1 la productia mondiala a substantei active Nistatina.

Se inregistreaza primul export de Nafcilina pe piata americana.

Antibiotice deschide o reprezentanta internationala la Chisinau, Republica Moldova.

## 2014 - 2015

Antibiotice SA exporta pe piata SUA Ampicilina 250 mg, 500 mg, 1 g si 2 g, pulbere pentru solutie injectabila/perfuzabila si Nafcilina 1 g si 2 g, pulbere pentru solutie injectabila/perfuzabila. In cursul anului 2015 dezvoltarea pietei internationale a fost sustinuta prin finalizarea procedurii de autorizare in piata SUA pentru Ampicilina si sulbactama 1.5 g si 3 g, pulbere pentru solutie injectabila/perfuzabila.

SC Antibiotice SA isi extinde afacerile in Republica Serbia prin intermediul partenerului ATB Pharma care reprezinta compania in relatiile comerciale.

S-a continuat autorizarea pe pietele externe, prin obtinerea unui numar de 12 de noi autorizatii de punere pe piata marca Antibiotice in 5 tari din Europa, Asia, Africa, precum si consolidarea afacerilor prin reautorizarea unui numar de 10 produse.

A fost finalizata procedura europeana (descentralizata) care permite autorizarea simultana in mai multe tari membre UE pentru Zatinex (duloxetine) 30 mg si 60 mg, capsule (medicament destinat tratamentului depresiei si durerii neuropate).

## In prezent, Antibiotice

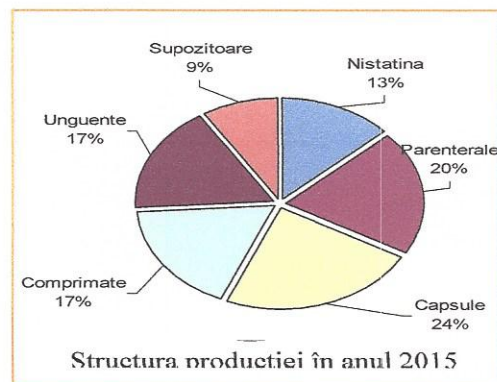
Este principalul producator de medicamente antiinfectioase din Romania.

Are un portofoliu format din 164 produse din 12 clase terapeutice, care contin 101 substante active (denumiri comune internationale - DCI) - (APP valabile la 01.01.2016).

Are 8 fluxuri de fabricatie pe care se produc: pulberi injectabile; capsule peniciline; capsule peniciline si non betalactamice; capsule cefalosporine; comprimate; unguente, creme, geluri; supozitoare; ovule; substante active obtinute prin biosinteza.

Este un producator important de medicamente antiinflamatoare, der-matologice, pentru tract digestiv, de uz cardiovascular, oncologice si pentru sistemul nervos central.

Detine certificari si autorizari recunoscute la nivel international: autorizare din partea Organismului de reglementare a medicamentului din SUA (FDA) pentru Nistatina si produse peniciline injectabile, Certificatul de Conformitate cu Farmacopeea Europeana (COS) pentru Nistatina, Certificat de Buna Practica de Fabricatie (GMP) pentru toate fluxurile de fabricatie, Sistem de Management



Integrat.

Detine un modern Centru de Cercetare -Dezvoltare.

Este singura societate romaneasca ce produce substante active si biofertilizatori, prin procese de biosinteza.

Precalificati si certificati OMS pentru gama de medicamente antituberculoase esentiale.

1458 angajati.



## 1.2. Misiunea si sistemul de valori

### Misiune

Facem medicamentele valoroase mai accesibile si pentru aceasta ne punem intotdeauna stiinta si sufletul in slujba celor care au nevoie de sprijinul nostru.

Actionam cu respect si onestitate in relatiile cu partenerii nostri, construind incredere, stabilitate si continuitate. Credem ca un medicament valoros este unul pe care oamenii si-l pot permite, si pentru aceasta investim in oameni, tehnologie si parteneriate alese cu grija.

### Viziune

Consideram ca principalele motoare ale afacerii sunt cercetarea-dezvoltarea unor medicamente valoroase terapeutic si consolidarea pozitiei pe pietele internationale. Vom actiona in acest sens, continuand sa investim in oameni, tehnologie si parteneriate, contribuind la satisfactia clientilor nostri si la cresterea valorii de piata a companiei.

### Valori

Pretuim eficienta, cunoasterea si spiritul de cooperare, care ne permit sa fim orientati catre nevoile mereu in schimbare ale clientilor si consumatorilor nostri.

In compania noastra punem omul potrivit la locul potrivit, la timpul potrivit.

Ne recunoastem reciproc rostul si valoarea, ceea ce ne leaga unii de altii si ne da putinta de a depasi limitele si obstacolele.

Ca oameni ne pasa de cei din jurul nostru, cautam sa le fim aproape si ne gandim in permanenta cum sa imbunatatim lucrurile care sunt importante pentru ei.

## 1.3. Performante pe piata interna

In anul 2015, SC Antibiotice a realizat:

Consolidarea pozitiei de lider pe segmentul medicamentelor generice in spitalele din Romania (farmacii cu circuit inchis; sursa : Cegedim 2015) cu o cota de piata de 18,73% (+1,7% in comparatie cu cota de piata din aceeasi perioada 2014);

Cresterea cu 10,81% a vanzarilor pe segmentul retail (farmacii cu circuit deschis; sursa: Cegedim august 2015) in conditiile in care piata de retail a scazut per total cu 5,73%;

Valorificarea superioara a portofoliului de medicamente fara prescriptie medicala (OTC-uri) ce a inregistrat o crestere de 11,26% in comparatie cu aceeasi perioada din 2014, in conditiile in care piata a crescut cu 14,91% in aceeasi perioada;

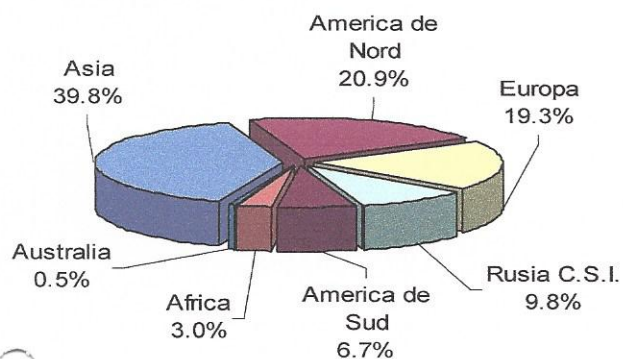
Consolidarea pozitiei de lider la vanzarea de pulberi sterile injectabile pe segmentul antiinfecioase in spitale (sursa: Cegedim 2015) - cresterea cotei de piata valorice de la 56,06% in august 2014 la 68,5% in august 2015;

Mentinerea pozitiei de lider pe piata supozitoarelor atat din punct de vedere cantitativ (cota de piata de 42,44% in august 2015), cat si valoric (cota de piata de 26,71% in 2015, in crestere cu 1,45% in comparatie cu 2014); sursa: Cegedim 2015;

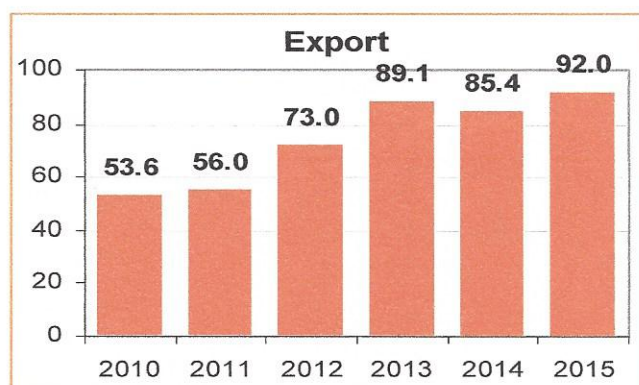
Mentinerea pozitiei de lider pe piata unguentelor atat din punct de vedere cantitativ (cota de piata de 27,70% in 2015, in crestere comparativ cu 2014), cat si valoric (cota de piata de 13,99% in 2015, in crestere cu 0,52% in comparatie cu 2014); sursa: Cegedim 2015.

### 1.3. Prezența activă pe piața externă

- Lider în producția mondială de Nistatina
- 27,9% din cifra de afaceri reprezintă exportul (2015);
- 70 de produse la export;
- 120 de parteneri în 60 de țări din întreaga lume;



Structura geografică a exporturilor SC Antibiotice în anul 2015



- 6 produse finite injectabile livrate în SUA ca urmare a obținerii aprobării FDA
- În anul 2015, cifra de afaceri obținută din valorificarea substanței active Nistatina și a medicamentelor pe piețele externe a reprezentat 27,9% din cifra de afaceri a companiei.

### 1.4. Antibiotice SA, companie performantă, caracterizată prin:

#### - Portofoliu complex și diversificat

Portofoliul Antibiotice include medicamente uzuale și de nișă din majoritatea arilor terapeutice. Portofoliul de perspectivă va cuprinde componenta de bază a actualului portofoliu de produse - medicamentele antiinfecțioase destinate atât tratamentului infecțiilor grave, de spital, cu germeni rezistenți cât și infecțiilor comunitare - precum și o gamă de medicamente destinate bolilor cronice netransmisibile (boli cardiovasculare, boli neuro-degenerative și afecțiuni psihice, afecțiuni oncologice, afecțiuni digestive. Totodată Antibiotice va continua dezvoltarea formelor farmaceutice topice (unguente, creme, geluri) care reprezintă recomandări în ghidurile medicale pentru unele boli cu impact medical, social și economic mare (ca de exemplu psoriazis, osteoartrită / osteoartroză). Pentru produsele topice pe bază de corticosteroizi și antiinflamatoare nesteroidiene este recunoscută eficiența beneficiu/cost adusă sistemului de sănătate întrucât oferă posibilitatea de tratament la domiciliu (și implicit reducerea zilelor de spitalizare), recuperarea și reintroducerea timpurie a pacienților în societate, cu beneficii atât pentru sănătatea publică cât și sistemul economic.

În 2015 portofoliul de produse cuprinde:

- 164 (APP valabile la 01.01.2016) medicamente de uz uman din 12 arii terapeutice
- Suplimente alimentare, cosmetice, dispozitive medicale
- medicamente de uz veterinar
- substanțe active (Nistatina)

Principalele forme de certificare a calității produselor Antibiotice:

- **Good Manufacturing Practice** pentru toate cele 8 fluxuri de fabricație,
- **Certificatul de Conformitate cu Farmacopeea Europeană (COS)** și
- Aprobarea **Food and Drug Administration (FDA)** pentru Nistatina și pentru 8 produse injectabile peniciline.

### ***Calitate certificata la nivel international***

Sistemul de Management al Calitatii din SC Antibiotice respecta cerintele EU GMP, cGMP - SUA, ISO 9001/2008, precum si cerintele celorlalte ghiduri aplicabile industriei producatoare de medicamente, corespunzatoare formelor farmaceutice din portofoliu.

Toate cele 8 fluxuri de fabricatie sunt certificate GMP, fiind supuse periodic inspectiilor de recertificare de catre autoritatea de reglementare nationala, ANMDM.

Pentru produsul Nistatina, calitatea este sustinuta prin COS si aprobarea FDA.

SC Antibiotice are certificat Sistemul de Management Integrat (Calitate, Mediu, Sanatate si securitate ocupationala).

### ***Cercetarea, o preocupare continua***

Centrul de Cercetare-Dezvoltare dispune de o echipa interdisciplinara formata din 70 de specialisti din toate domeniile implicate in dezvoltarea si testarea medicamentului: medici, farmacisti, chimisti si ingineri chimisti, biologi, care desfasoara activitati de Dezvoltare farmaceutica, Studii clinice, Regulatory Affairs, Farmacovigilenta, Cercetare biotehnologica. In cadrul Centrului de Evaluare a Medicamentului s-a continuat realizarea de studii de bioechivalenta si studii biowaiver atat pentru produsele Antibiotice aflate in cercetare, cat si pentru colaboratori externi.

Intre proiectele noi demarate in 2014 se numara initierea studiilor clinice de farmacodinamie, conforme cu legislatia EMA si FDA, necesare demonstrarii eficacitatii produselor dermatologice continand corticosteroizi, precum si derularea unui studiu clinic de faza I, ca urmare a colaborarii cu un partener extern.

Activitatea de cercetare-dezvoltare a medicamentelor generice in Antibiotice este orientata spre acele molecule valoroase pentru sanatatea pacientilor, care ofera perspective de consolidare a portofoliului de baza al companiei (antiinfectioase si medicamente topice), dar si spre clase terapeutice specializate (medicamente cardiovasculare, medicamente pentru Sistemul Nervos Central). In anul 2014 a fost demarata cercetarea unei game de produse destinate profilaxiei unor boli si cresterii calitatii vietii (suplimente alimentare, dermato-cosmetice si medicamente OTC). Pentru sustinerea obiectivului de internationalizare a afacerii, se realizeaza adaptarea permanenta a formulelor medicamentelor din portofoliu la cerintele de inregistrare din alte tari.

Pe parcursul anului 2015 s-au finalizat prin depunere la autorizare 6 proiecte de cercetare: 3 suplimente alimentare si 2 medicamente antiinfectioase.

Totodata s-au initiat 12 proiecte noi de cercetare care vor complete portofoliul destinat pieti interne si international in anii urmasi, din clasele Tract digestiv, Cardiovascular, Dermatologie, Tract genito-urinar, medicamente OTC

Portofoliul companiei a fost completat in 2015 cu 4 produse noi din clasele terapeutice: Aparat Genito-Urinar, Sistem cardiovascular si Dermatologie, precum si cu 2 noi suplimente alimentare: Fluxiv (sistem cardiovascular) si Soriso (sistem nervos)

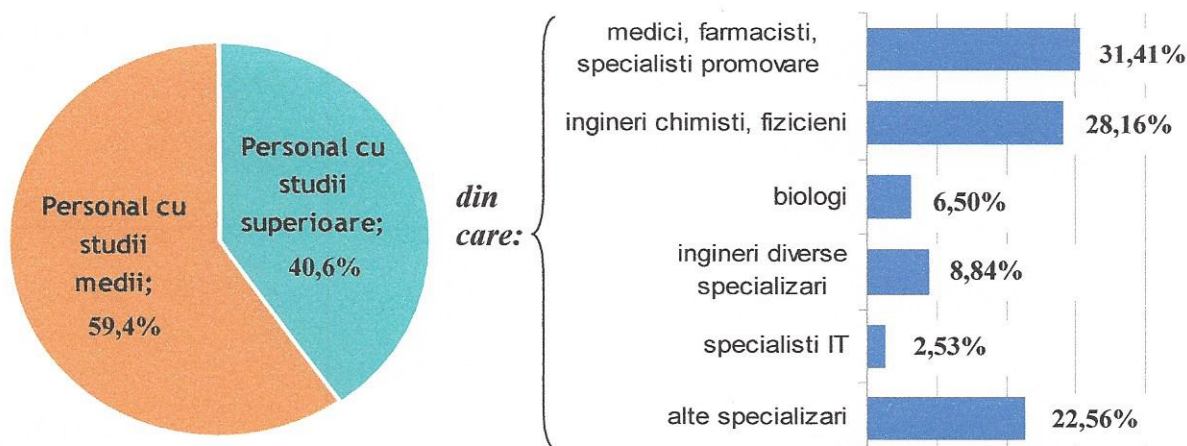
### ***Spirit inovator si competitiv***

Viziunea companiei in ceea ce priveste resursa umana este de a motiva fiecare angajat sa creada si sa actioneze in spiritul inovarii si performantei colective. Cultura noastra organizationala incurajeaza proactivitatea, schimbul de idei si solutii si spiritul de echipa pentru a ne autodepasi, la nivel individual si colectiv.

SC Antibiotice implementeaza in acest scop o serie de proiecte precum: „Ideile nu costa”- sistem de management al ideilor; Sistemului de ameliorare a proceselor; Sistemul de orientare a culturii organizationale etc.

### ***Echipa de experti orientati spre cunoastere***

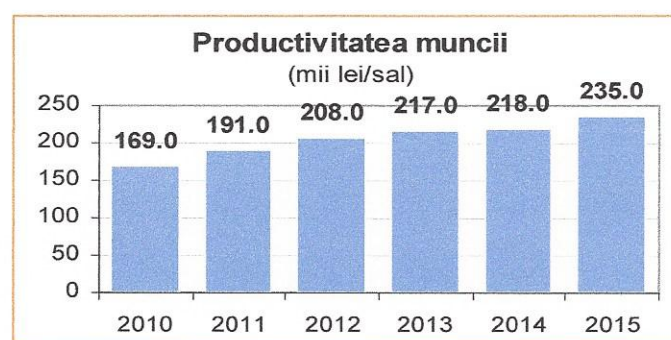
Personalul este permanent motivat si incurajat sa aplice un plan de cariera si sa urmeze programe de formare profesionala de imbunatatire a competentelor si abilitatilor, ceea ce s-a concretizat in cresterea productivitatii muncii.



Structura personalului în anul 2015

Salariatii SC Antibiotice au avut un comportament responsabil, fiind dedicati celor din jur prin dezvoltarea unor programe sociale precum: Puterea faptei, Bursele „Stiinta si Suflet”, Fii Pro Natura! Pune Suflet!, „Doneaza sange!, Salveaza o viata!”.

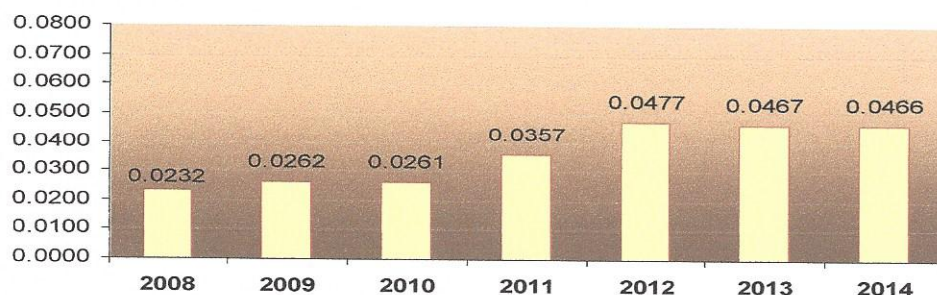
La finele anului 2010, Antibiotice a infiintat Fundatia „Antibiotice - Stiinta si Suflet”, prin care deruleaza atat actiuni caritabile, proiecte umanitare, educationale si culturale.



### Antibiotice SA, Companie profitabila

Investitiile in cercetare, calitate precum si in modernizarea tehnologiilor de fabricatie au facut din Antibiotice o companie profitabila, dinamica, atractiva pentru investitori. Timp de trei ani consecutivi (2006, 2007, 2008) SC Antibiotice a fost inclusa in Top 100 al celor mai valoroase companii active in Romania, realizat de Ziarul Financiar, pe baza capitalizarii bursiere.

Actiunile SC Antibiotice sunt listate la Bursa de Valori din Bucuresti, categoria I, din aprilie 1997. In acelasi an, actiunile societatii au fost incluse in componenta indicelui BET (Bucharest Exchange Trading Index). Din 2005 actiunile ATB intra in structura indicelui ROTX (Romanian Traded Index) al Bursei din Viena, iar in 2007 in cea a indicelui Dow Jones Wilshire Global Total Market Index al Bursei din New York.



Câştig pe acţiune (lei / acţiune)

In prezent, pe piata BVB, actiunile Antibiotice sunt incluse in indicele BET-XT (ce reflecta evolutia preturilor celor mai lichide 25 de companii) si in BET-C (indicele compozit, ce inregistreaza evolutia preturilor tuturor companiilor listate, cu exceptia SIF-urilor). Tranzactionate sub simbolul ATB, actiunile Antibiotice sunt emise in forma dematerializata si sunt liber transferabile. Registrul actionarilor si al actiunilor Antibiotice Iasi este mentinut de catre Depozitarul Central SA Bucuresti.

## 1.5. Indicatori economico-financiari pentru perioada 2009 - 2015

Principalii indicatori economico-financiari realizati pe parcursul perioadei 2009 - 2015 sunt prezentati in tabelul urmator:

| Nr. crt | Indicator                                                     | UM          | Efectiv |       |       |       |       |       |       |
|---------|---------------------------------------------------------------|-------------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|         |                                                               |             | 2009    | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  |
| 1       | Venituri din vanzari total                                    | Mil lei     | 219,8   | 243,6 | 280,0 | 304,1 | 317,4 | 318,9 | 330,0 |
| 1.1     | <i>Intern</i>                                                 | Mil lei     | 180,2   | 190,0 | 224,0 | 231,1 | 228,3 | 233,5 | 238   |
| 1.2     | <i>Export</i>                                                 | Mil lei     | 39,6    | 53,6  | 56,0  | 73,0  | 89,1  | 85,4  | 92    |
| 1.3     | Pondere export in cifra de afaceri                            | %           | 18,0    | 22,0  | 20,0  | 24,0  | 28,1  | 26,8  | 27,9  |
| 2       | Profit brut                                                   | Mil lei     | 15,6    | 18,5  | 26,3  | 32,5  | 34,7  | 37,4  | 32,0  |
| 3       | Capitaluri proprii                                            | Mil lei     | 242,0   | 309,1 | 326,7 | 328,1 | 348,7 | 364,3 | 392,6 |
| 4       | Datorii totale                                                | Mil lei     | 114,6   | 129,9 | 160,3 | 186,2 | 162,9 | 139,3 | 152,0 |
| 5       | Total Activ                                                   | Mil lei     | 376,7   | 442,5 | 487,0 | 514,3 | 511,6 | 503,6 | 544,7 |
| 6       | Grad indatorare (Datorii totale / Total Activ)                | %           | 30,4    | 29,4  | 32,9  | 36,2  | 31,8  | 27,7  | 27,9  |
| 7       | Lichiditate (Total Activ / Datorii totale)                    |             | 3,3     | 3,4   | 3,0   | 2,8   | 3,1   | 3,6   | 3,6   |
| 8       | Cheltuieli totale la 1000 lei venituri                        |             | 929,5   | 929,6 | 913,1 | 899,6 | 899,1 | 889,7 | 908,0 |
| 9       | Productivitatea muncii                                        | Mii lei/sal | 154,0   | 169,0 | 191,0 | 208,0 | 217,0 | 218,0 | 235,0 |
| 10      | Impozite si taxe, din care:                                   | Mil lei     | 34,0    | 35,0  | 37,0  | 44,0  | 60,6  | 80,2  | 61,3  |
| 10.1    | - taxa claw back                                              | Mil lei     |         | 0,6   | 3,1   | 15,6  | 15,1  | 25,4  | 26,3  |
| 11      | Valoare adaugata                                              | Mil lei     | 109,8   | 128,7 | 128,1 | 145,5 | 158,5 | 173,2 | 173,4 |
| 12      | Rentabilitatea profitului brut (Profit brut/Cifra de afaceri) | %           | 7,1     | 7,6   | 9,4   | 10,7  | 10,9  | 11,7  | 9,7   |

## 2.Principiile Planului de Administrare pentru perioada 2016 - 2020 si analiza SWAT

Consecventi strategiei de dezvoltare sustenabila, Antibiotice SA Iasi isi propune pentru perioada 2016 - 2020 fundamentarea activitatilor in baza urmatoarelor **principii**:

- Cresterea competitivitatii prin intensificarea activitatilor de cercetare-dezvoltare-inovare;
- Portofoliu care sa determine ritmuri de crestere ale vanzarilor (piata interna si internationala), sa genereze profit si sa maximizeze utilizarea capacitatilor de productie;
- Consolidarea claselor terapeutice actuale (antiinfectioase, sistem cardiovascular, sistem nervos central, preparate dermatologice) pentru a oferi optiuni si alternative de tratament pacientilor;
- Cresterea impactului economic al portofoliului prin internationalizarea afacerii pe piete strategice;
- Realizarea de parteneriate prin investitii si cooperari pentru asigurarea premizelor dezvoltarii pe termen mediu si lung;
- Adaptarea productiei la tendintele tehnice si tehnologice actuale prin investitii in noi capacitati de productie, precum si prin modernizarea si re tehnologizarea fluxurilor existente;
- Corelarea necesarului de personal de specialitate/competentele necesare industriei farmaceutice cu directiile de dezvoltare strategica a firmei;
- Up-datarea continua si mentinerea sub control a Sistemului de Management al Calitatii in conformitate cu cerintele legale specifice industriei farmaceutice;
- Optimizarea proceselor in scopul reducerii costurilor de operare;
- Preocuparea continua in respectarea si imbunatatirea conditiilor de desfasurare a proceselor, in scopul minimizarii impactului asupra mediului inconjurator si protectiei personalului;
- Monitorizarea proactiva a riscurilor cu impact asupra desfasurarii activitatilor si realizarii obiectivelor.

Pentru dezvoltare a sistemului de management al SC Antibiotice SA Iasi sunt avute in vedere urmatoarele **principii**:

- Cresterea gradului de reactivitate la evolutiile naturale si reglementate ale pietei farmaceutice mondiale, inclusiv prin cresterea gradului de informatizare a activitatilor.
- Dezvoltarea sistemelor manageriale actuale care conduc la cresterea orientarii spre invatare, ameliorare si inovare.
- Orientarea echilibrata a sistemului de management al calitatii, in egala masura spre imbunatatirea calitatii si spre complianta la reglementarile industriei.
- Optimizarea continua a sistemelor manageriale impuse de reglementarile din domeniu, pentru tinerea sub control a costurilor generate de acestea.
- Dezvoltarea componentelor sistemice necesare pentru o mai buna integrare cu sistemele manageriale ale partenerilor.

In elaborarea Planului de administrare pentru perioada 2016 - 2020, SC Antibiotice SA a pornit de la analiza SWOT, care a luat in considerare situatia actuala a societatii (puncte tari si puncte slabe) precum si analiza mediului economic si a pietei produselor farmaceutice, atat in Romania, cat si la nivel global (oportunitati si amenintari).

Prin masurile prevazute s-au avut in vedere:

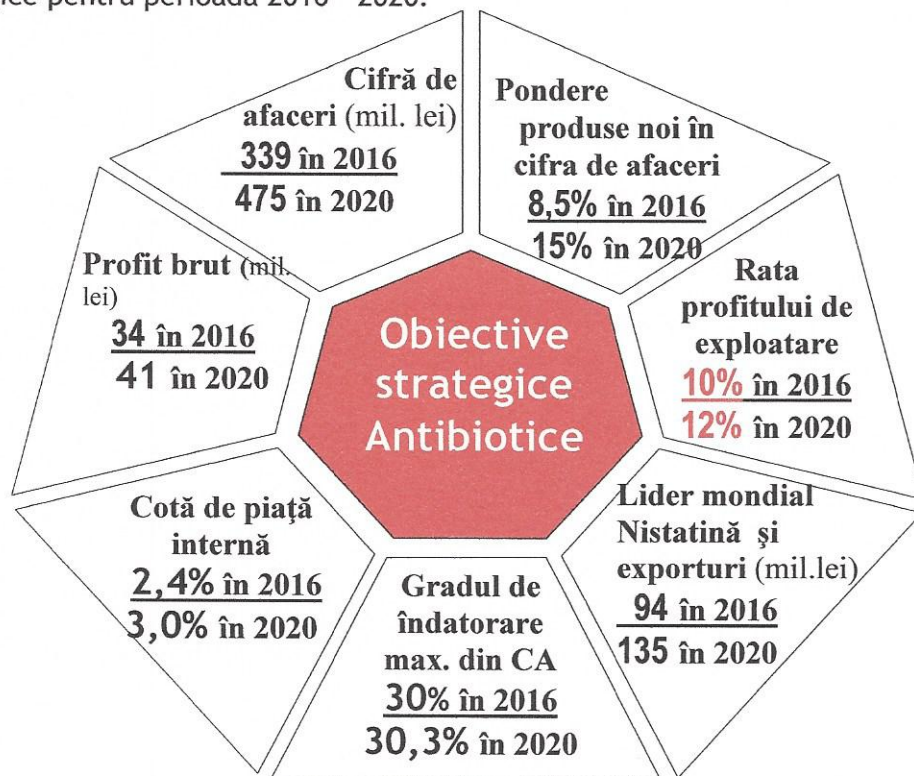
- valorificarea punctelor tari si a oportunitatilor posibile, oferite de mediul de afaceri intern si international;
- eliminarea / diminuarea punctelor slabe si a impactului negativ al amenintarilor din mediul de afaceri printr-un sistem detaliat de managementul riscului.

| Puncte tari                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Puncte slabe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Capital uman valoros, bine instruit;</li><li>• Societate cu traditie si notorietate, listata la Bursa de Valori Bucuresti din anul 1997 in proportie de 46,98%;</li><li>• Structura complexa de fabricatie obtinuta pe 8 fluxuri de productie pentru diverse forme farmaceutice;</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Portofoliul contine produse valoroase terapeutic cu marje de profit in scadere;</li><li>• Portofoliu orientat cu preponderenta catre medicatie cu prescriptie supusa eroziunilor continue de pret;</li><li>• Viteza de asimilare a produselor este mai mica decat a concurentei;</li></ul> |

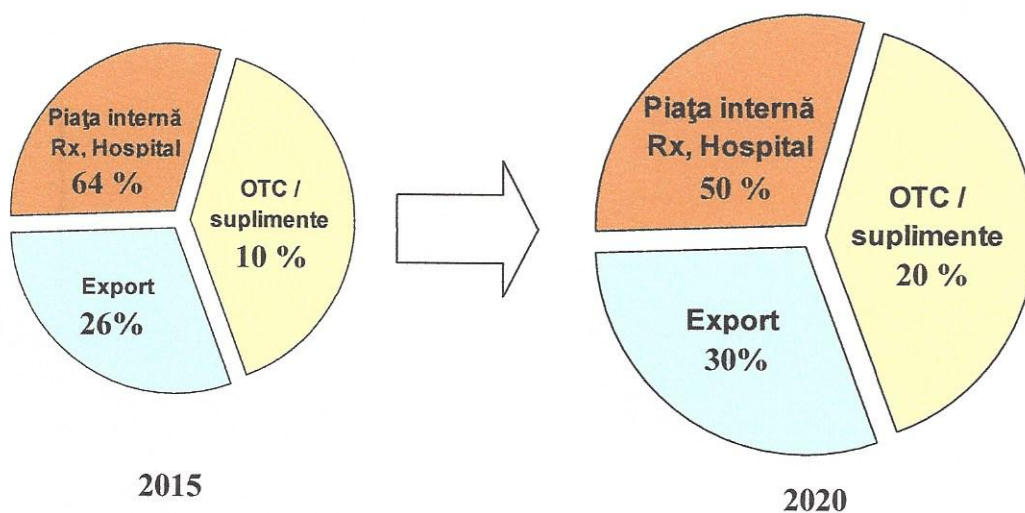
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificari europene si internationale: <ul style="list-style-type: none"> <li>- certificarea EU GMP a tuturor fluxurilor de fabricatie;</li> <li>- Certificat de Conformitate cu Farmacopeea Europeana pentru Nistatina;</li> <li>- certificari GCP, GLP ale centrului de evaluare a medicamentului; aprobare US-FDA pentru substanta activa Nistatina si pentru opt produse finite injectabile;</li> <li>- aprobare World Health Organization pentru gama antituberculoase esentiale;</li> <li>- certificarea sistemului de management integrat;</li> </ul> </li> <li>• Centru de Evaluare a Medicamentului pentru studii clinice de faza I si de bioechivalenta;</li> <li>• Lider pe piata interna: <ul style="list-style-type: none"> <li>- antiinfectioase pulberi injectabile;</li> <li>- unguente, creme, geluri;</li> <li>- supozitoare;</li> </ul> </li> <li>• Al doilea poducator de medicamente orale sub forma de capsule pentru piata interna;</li> <li>• Partener al Ministerului Sanatatii in Programul National de Combatere si Tratament al Tuberculozei;</li> <li>• Lider mondial in productia de Nistatina;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grad mare de dependenta de piata interna;</li> <li>• Sistemul de controlling nu este sustinut de un sistem informatic integrat;</li> <li>• Infrastructura intinsa si supradimensionata in raport cu nevoile practice ale firmei;</li> <li>• Pe unele fluxuri modernizate exista echipamente de generatie mai veche;</li> <li>• Termen lung de incasare a creantelor;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oportunitati                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Amenintari                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cheltuielile de sanatate per capita in Romania vor continua sa creasca;</li> <li>• Presiunea pe bugetele de sanatate poate favoriza consumul de generice;</li> <li>• Cresterea tendintelor in consumul medicamentelor OTC si a suplimentelor alimentare (profilaxie, cresterea performantelor, life-style drug)</li> <li>• Cresterea consumului de medicamente cardiovasculare, Sistem nervos central, Tract digestiv si metabolism determinat de cresterea sperantei de viata;</li> <li>• Posibilitatea atragerii de fonduri europene pentru cercetare-dezvoltare-inovare, modernizarea / retehnologizarea fluxurilor de fabricatie, laboratoarelor de control si a utilitatilor aferente, modernizarea infrastructurii si a sistemului informatic;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resurse investitionale limitate de legislatia nationala, comparativ cu alte companii farmaceutice;</li> <li>• Cresterea exagerata a taxei de Claw Back si lipsa de transparenta privind nivelul taxei;</li> <li>• Autorizare prin procedura nationala foarte lenta a produselor in Romania;</li> <li>• Aliante strategice intre producatori de substanta activa si/sau producatori de medicamente (fuziuni si achizitii)</li> <li>• Cresterea costului materiilor prime;</li> <li>• Erodarea accelerata a preturilor la medicamentele generice cu prescriptie;</li> <li>• Mediu fiscal si legislativ instabil si greu de previzionat;</li> <li>• Orientarea terapiei catre biologice si vaccinuri</li> <li>• Pierderea de catre furnizori a calitatii de sursa autorizata</li> <li>• Riscul insolventei partenerilor;</li> <li>• Instabilitate politica si/sau economica a pietelor externe;</li> <li>• Bariere legislative protectioniste in unele tari;</li> </ul> |

### 3. Obiective strategice pentru perioada 2016 - 2020 si pozitionarea strategica pe piata

In demersul de satisfacere a asteptarilor actionarilor sai - de crestere a gradului de incredere in SC Antibiotice S.A. Iasi si a capitalizarii sale bursiere - managementul executiv si-a stabilit urmatoarele obiective strategice pentru perioada 2016 - 2020:



In scopul realizarii acestor obiective, ca urmare a modernizarii portofoliului si a eficientizarii întregii activitati, SC Antibiotice tinde ca in anul 2020 sa aiba urmatoarea pozitionare strategica pe piata:



## 4. Piloni strategiei pentru perioada 2016 -2020

În vederea atingerii obiectivelor strategice, acțiunile prioritare au fost grupate pe următorii cinci piloni ai strategiei:

*Pilonul 1: Internationalizarea afacerii;*

*Pilonul 2: Adaptarea strategica a portofoliului (asigurarea unui portofoliu sustenabil si vandabil; sustinerea portofoliului prin modernizare si dezvoltare de capacitati de productie);*

*Pilonul 3: Gestionarea costurilor de operare si cresterea randamentului activitatilor de exploatare, financiare si investitionale;*

*Pilonul 4: Adaptarea resursei umane la orientarea strategica si orientarea culturii organizationale spre inovare si performanta;*

*Pilonul 5: Managementul calitatii.*

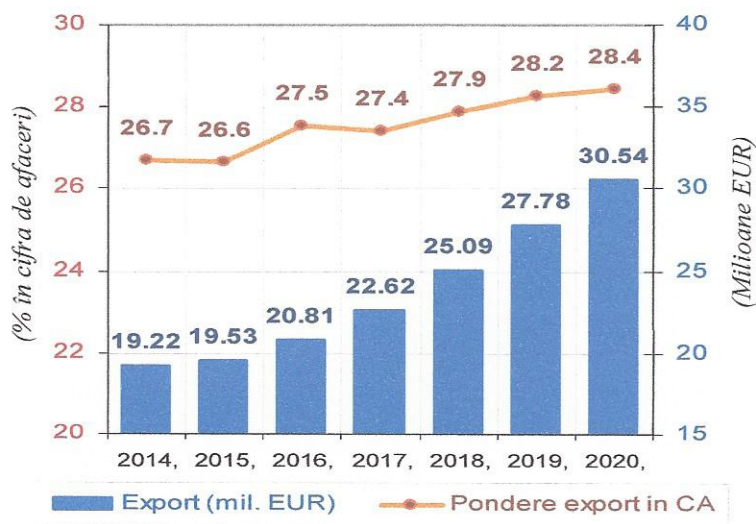
### Pilonul 1: Internationalizarea afacerii

Ținând cont de principiile generale care stau la baza Planului de afaceri, au fost identificate următoarele criterii de selectare a pietelor și produselor:

- mărimea pieței de destinație;
- condițiile legislative privind politica comercială și cea de înregistrare în domeniul medicamentului;
- existența unor parteneriate cu companii de distribuție și marketing locale;
- existența autorizațiilor de punere pe piață;
- prezența de parteneri noi potențiali care să valorifice portofoliul societății;
- consolidarea brandurilor proprii pentru a fi recunoscute internațional;

**Contribuția pilonului 1 la realizarea obiectivelor strategice la nivelul anului 2020:**

- Cifra de afaceri :  
30,5 milioane EURO
- Procent export în CA totală:  
28,42 %
- Profit brut:  
7,63 milioane EURO
- Lider mondial pentru Nistatina



Exporturi (mil. EUR) și ponderea acestora în cifra de afaceri

Aceste obiective vor fi realizate prin următoarele strategii:

**Strategia 1: Definirea teritoriilor internaționale și a portofoliului adaptat de produse**

**Strategia 2: Maximizarea prezentei societății Antibiotice SA Iasi pe pietele actuale**

**Strategia 3: Patrunderea societății Antibiotice SA Iasi pe noi piețe tinta**

**Strategia 4: Dezvoltarea de parteneriate pentru atragerea de produse noi în portofoliu, destinate pieței interne și pietelor internaționale**

Pe perioada derularii planului de administrare, se vor intocmi analize semestriale pentru evaluarea riscurilor care afecteaza realizarea strategiilor si, implicit, a obiectivelor stabilite prin piloni. Pentru minimizarea impactului acestor riscuri, sunt stabilite o serie de masuri de monitorizare, preventie si corectie.

## **Pilonul 2: Adaptarea strategica a portofoliului**

Previziunile la nivel global si national arata ca medicamentele generice vor reprezenta un procent in crestere in anii urmasori din cheltuiala pentru sanatate, fiind orientate catre anumite clase terapeutice diferite de la regiune la regiune in functie de nevoile specifice de sanatate.

### **A. Asigurarea unui portofoliu sustenabil si vandabil**

Pentru a raspunde acestor tendinte, Antibiotice SA Iasi isi adapteaza permanent portofoliul la profilul de sanatate a populatiei Romaniei, care este considerat specific tarilor dezvoltate, in sensul poverii mari prin boli cronice, in special cardiovasculare, dar si cu prevalenta mare pentru bolile infectioase.

Modificarea stilului de viata influenteaza in ultimii ani epidemiologia unor boli si determina constientizarea la nivelul populatiei a nevoilor de profilaxie si combatere a unor factori de risc, crescand necesitatea medicamentelor destinate imbunatatirii calitatii vietii.

Antibiotice SA Iasi se va orienta in perspectiva anului 2020 catre un portofoliu mixt, format din:

#### **a) Medicamente generice pentru boli infectioase si boli cronice netransmisibile, inclusiv nise:**

- |                                                           |                                                                      |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| – Portofoliu „Antiinfectioase”                            | – Portofoliu „Dermatologie”                                          |
| – Portofoliu „Tratamentul durerii”                        | – Portofoliu „Tract digestiv”                                        |
| – Portofoliu „Cardiovascular”                             | – Portofoliu pentru cresterea calitatii vietii si „Sanatatea femeii” |
| – Portofoliu „Psihiatrie si boli neurodegenerative” (SNC) |                                                                      |
| – Portofoliu „Oncologie”;                                 |                                                                      |

#### **b) Produse pentru profilaxie si calitatea vietii (produse cu prescriptie, produse OTC si suplimente alimentare)**

#### **c) Biotehnologii - producator international de nistatina.**

**Strategia 1: Consolidarea portofoliului de baza al firmei: medicamentele antiinfectioase**

**Strategia 2: Valorificarea si dezvoltarea portofoliului destinat bolilor cronice netransmisibile**

**Strategia 3: Valorificarea si dezvoltarea portofoliului adresat dermatologiei**

**Strategia 4: Dezvoltarea portofoliului destinat tratamentului durerii**

**Strategia 5: Dezvoltare portofoliu destinat profilaxiei si cresterii calitatii vietii (produse cu prescriptie, OTC si suplimente alimentare)**

Pe perioada derularii Planului de administrare, se vor intocmi analize semestriale pentru evaluarea riscurilor care afecteaza realizarea strategiilor si, implicit, a obiectivelor stabilite prin piloni. Pentru minimizarea impactului acestor riscuri, sunt stabilite o serie de masuri de monitorizare, preventie si corectie.

## **B. Sustinerea portofoliului prin modernizarea si dezvoltarea de capacitati de productie**

### **Strategia 1: Crearea de capacitati noi de productie**

#### ***Realizarea unei noi capacitati de productie pentru unguente si supozitoare***

Realizarea unei sectii moderne pentru realizarea medicamentelor topice (unguente, creme, geluri), supozitoarelor si ovulelor, reprezinta pentru Antibiotice SA lasi garantia dezvoltarii afacerii pe termen lung, investitie demarata in 2015.

**Scopul proiectului** il reprezinta realizarea unei noi facilitati de productie pentru fabricarea de produse farmaceutice semisolide divizate in tuburi si supozitoare, in vederea cresterii cifrei de afaceri si a capacitatii societatii Antibiotice S.A. de a inregistra, produce si comercializa medicamente romanesti de calitate, prin investitia intr-o sectie noua autorizabila Buna Practica de Fabricatie - GMP (trebuie sa se asigure realizarea fabricatiei in facilitati dotate cu echipamente performante bazate pe tehnologii actuale si utilitati critice care sa corespunda cerintelor) pe toate pietele farmaceutice reglementate (Europa, America, Asia si Africa).

#### ***Proiectare capacitate de fabricatie produse parenterale cefalosporine***

**Scopul proiectului** il reprezinta realizarea unei noi facilitati de procesare aseptica a pulberilor sterile betalactamice cefalosporine, in vederea cresterii cifrei de afaceri, a capacitatii societatii Antibiotice S.A. de a inregistra, produce si comercializa medicamente romanesti de calitate.

#### ***Upgradarea, diversificarea gamei sortimentale si cresterea capacitatii fabricatiei substantei active Nistatina***

**Scopul proiectului** este cresterea cifrei de afaceri si valorificarea superioara a productiei de Nistatina.

Valoarea acestor investitii va fi sustinuta prin resurse proprii si surse atrase din sistemul bancar sub forma de credit de investitii pe termen mediu si lung.

### **Strategia 2: Dezvoltarea pe termen mediu si lung prin investitii in facilitati noi**

Antibiotice SA lasi este producator recunoscut de medicamente antiinfectioase, de aceea isi propune pentru continuitatea dezvoltarii afacerii ca directii, investitii in facilitati de fabricatie pentru completarea gamei acestei clase terapeutice.

#### **Directii de dezvoltare in:**

- fabricarea de substante active sterile peniciline;
- fabricarea formelor orale de peniciline;
- fabricarea de pulberi sterile carbapeneme.

## **Pilonul 3. Gestionarea costurilor de operare si cresterea randamentului activitatilor de exploatare, financiare si investitionale**

**Strategia 1: Gestionarea activitatilor pe baza bugetelor de venituri si cheltuieli (centre de cost, centre de profit)**

**Strategia 2: Asigurarea echilibrului financiar**

## Pilonul 4. Adaptarea resursei umane la orientarea strategica si orientarea culturii organizationale spre inovare si performanta

Contributia pilonului 4 la realizarea obiectivelor strategice la nivelul anului 2020 se va concretiza in adaptarea resursei umane la orientarea strategica si orientarea culturii organizationale spre inovare si performanta, ceea ce va contribui la realizarea tuturor obiectivelor strategice, inclusiv cresterea productivitatii muncii.

**Strategia 1. Asigurarea cu personal, formarea competentelor necesare pentru atingerea obiectivelor si cresterea gradului de implicare**

**Strategia 2. Cresterea motivarii angajatilor**

**Strategia 3. Ameliorarea climatului organizational si orientarea culturii organizationale spre inovare si performanta**

## Pilonul 5. Managementul calitatii

Contributia pilonului 5 la realizarea obiectivelor strategice la nivelul anului 2020 va consta in asigurarea cadrului legal de mentinere a Autorizatiei de fabricatie si import care permite functionarea societatii, in up-datarea continua si mentinerea sub control a Sistemului de Management al Calitatii in conformitate cu cerintele legale specifice industriei farmaceutice.

**Strategia 1: Obtinerea si mentinerea autorizatiei de fabricatie si import, prin obtinerea recertificarilor conform Regulilor Europene de Buna Practica de Fabricatie pentru toate fluxurile de fabricatie ale societatii**

**Strategia 2: Sustinerea parteneriatelor de afaceri**

**Strategia 3: Mentinerea conformitatii sistemului de management integrat**

Prin implementarea acestui Plan de administrare a directiilor strategice derivate prin viziunea strategica a Consiliului de administratie rezulta urmatoarele obiective ale societatii Antibiotice SA lasi pentru perioada 2016 - 2020:

|                                                 |             | 2015 E | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|-------------------------------------------------|-------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Venituri din vanzari</b>                     | Mil lei     | 330    | 339   | 365   | 398   | 434.8 | 475   |
| Intern                                          | Mil lei     | 238,5  | 245   | 265   | 287   | 312   | 340   |
| Export                                          | Mil lei     | 91,5   | 94    | 100   | 111   | 122.8 | 135   |
| Pondere export in cifra de afaceri              | %           | 28%    | 28%   | 27%   | 28%   | 28%   | 28%   |
| <b>Profit brut</b>                              | Mil lei     | 32     | 34    | 34    | 34    | 35    | 41    |
| <b>Capitaluri proprii</b>                       | Mil lei     | 393    | 380   | 388   | 395   | 400   | 405   |
| <b>Datorii totale</b>                           | Mil lei     | 152    | 163   | 170   | 172   | 175   | 180   |
| <b>Total Activ</b>                              | Mil lei     | 545    | 550   | 568   | 577   | 585   | 595   |
| <b>Grad indatorare (Dat.totale/Total Activ)</b> | %           | 28%    | 29%   | 30%   | 30%   | 30%   | 30%   |
| <b>Lichiditate(Total Activ/Dat. totale)</b>     |             | 3.59   | 3.37  | 3.34  | 3.35  | 3.34  | 3.31  |
| <b>Cheltuieli totale la 1000 lei venituri</b>   |             | 908    | 902   | 912   | 917   | 922   | 915   |
| <b>Productivitatea muncii</b>                   | Mii lei/sal | 226.4  | 235.2 | 252   | 278   | 306   | 337   |
| <b>Impozite si taxe, din care</b>               | Mil lei     | 61.3   | 63.7  | 67.07 | 71.9  | 77.7  | 81.94 |
| - taxa claw back                                | Mil lei     | 26.3   | 32.0  | 34.2  | 37.0  | 41.0  | 42.5  |
| <b>Valoare adaugata</b>                         | Mil lei     | 173.4  | 161.8 | 174.3 | 193.2 | 210.1 | 231.3 |

CONSILIUL DE ADMINISTRATIE

CONFIDENTIAL