

Antibiotice **at**

Plan de Administrare

2021-2023



S.C. Antibiotice S.A. Iași

Cuprins

I. Prezentarea situatiei actuale

- I.1. Scurt istoric**
- I.2. Prezentarea principalilor indicatori la data de 31.12.2020**
- I.3. Analiza statistica a pietei interne si internationale**
- I.4. Premise legislative, economico-financiare ale etapei 2010 - 2020**

II. Masuri manageriale pentru dezvoltarea strategica si adaptarea la realitatile pietei interne si internationale

- II.1. Pilon 1: Adaptarea strategica a resurselor umane la realitatile etapei 2021 – 2028**
- II.2. Pilon 2: Adaptarea strategica a portofoliului de produse**
- II.3. Pilon 3: Perfectionarea continua a Sistemului de Management Integrat (calitate, mediu, sanatate si securitate in munca)**
- II.4. Pilon 4: Planificarea strategica si Managementul performantei**
- II.5. Pilon 5: Guvernanta Corporativa**

III. Investitii si activitati asimilate pentru dezvoltarea strategica a platformei

IV Digitalizarea si informatizarea activitatilor si proceselor companiei

V Concluzii

VI Anexe

I. Prezentarea situatiei actuale

I.1. Scurt 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;
- 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 de uz oral sub forma de capsule.

2000 - 2004

- Amplu proces investitional (peste 30 milioane euro) orientat catre retehnologizare si achizitii de echipamente moderne si competitive;
- Produsul 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 (2002).

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 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 doua doze, ceea ce permite extinderea exportului pentru aceste 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 sulbactam 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 (duloxetina) 30 mg si 60 mg, capsule (medicament destinat tratamentului depresiei si durerii neuropate).

2016

- A fost deschisa reprezentanta din Vietnam.
- Continua extinderea internationala a afacerii prin obtinerea unui numar de 25 noi autorizatii de punere pe piata pentru produse marca Antibiotice, in sase tari din

Europa, Asia si Africa precum si initierea a doua proceduri europene descentralizate (DCP) de autorizare simultana in tari membre UE.

2017

- Antibiotice si-a dublat volumul vanzarilor de Nistatina pe piata S.U.A., cea mai importanta piata la nivel mondial atat din punct de vedere valoric cat si cantitativ;
- Antibiotice a devenit standard de referinta la Farmacopeea Americana pentru produsul Nistatina substanta activa.

2018

- Piata de distributie in transformare si concentrare (fuziuni, achizitii); compania se mentine ca principal furnizor in cadrul licitatiei nationale pentru antibiotice in Romania;
- Vanzari superioare in piata internationala.
- Amplu proces investitional.

2019

- Continua extinderea internationala a afacerii obtinand cel mai mare ritm de crestere a vanzarilor din ultimii cinci ani.
- Redefinirea organizationala a companiei.

2020

- Continua extinderea internationala a afacerii prin obtinerea de noi autorizatii de punere pe piata.
- Adaptarea la cerintele sistemului national de sanatate in conditiile pandemiei.
- Antibiotice a patruns pe pietele SUA si UK cu noi medicamente asociate Covid-19.
- Aniversarea a 65 de ani de traditie si continuitate romaneasca.

I.2. Prezentarea principalilor indicatori la data de 31.12.2020

Anul 2020 a fost un an atipic, un an cu multe obstacole si provocari determinate de pandemia cu virusul SARS-CoV-2. Un an in care principalele preocupari ale companiei au vizat starea de sanatate a angajatilor, continuarea productiei, adaptarea la cerintele pietei si solidaritatea cu sistemul national de sanatate si cu teritoriile internationale unde Antibiotice exporta produse.

Acest an ne-a determinat sa regandim strategiile societatii pe termen lung, doua obiective fiind prioritare pentru o activitate continua si performanta:

- Maximizarea profitabilitatii afacerii
- Cresterea sustenabila, consolidata pentru urmatoarea decada - 2020-2028.

In prima etapa, 2020-2023, planul de administrare al societatii isi propune un ritm de crestere consolidata de 25%, atat a cifrei de afaceri cat si profitului.

In a doua etapa, 2024-2028, planul de administrare al societatii isi propune un ritm de crestere de 40% pentru cifra de afaceri si de 70% pentru profit, conform Planului de organizare si dezvoltare strategica (P.O.D.S.) al societatii.

In anul 2020 compania Antibiotice a pus un accent major pe planificarea strategica a sistemelor de management pentru a determina imbunatatirea functionalitatii si eficientei organizationale atat prin descentralizarea activitatilor pe trei divizii (Produse topice,

Produse forme solide orale si Produse sterile si substante active), cat si prin stabilirea obiectivelor.

Atingerea obiectivelor pe termen lung se bazeaza pe urmatoarele strategii:

- Masuri manageriale pentru dezvoltarea strategica si adaptarea la realitatile pietei interne si internationale

Pilon 1: Adaptarea strategica a resurselor umane la realitatile etapei 2021 – 2028

Pilon 2: Adaptarea strategica a portofoliului de produse

Pilon 3: Perfectionarea continua a Sistemului de Management Integrat (calitate, mediu, sanatate si securitate in munca)

Pilon 4: Planificarea strategica si managementul performantei

Pilon 5: Guvernanta Corporativa

- Investitii si activitati asimilate pentru dezvoltarea strategica a platformei
 - Dezvoltarea infrastructurilor de productie, cercetare, utilitati, transport, depozitare
 - Investitii pentru consolidarea si asigurarea continuitatii in protectia mediului
 - Dezvoltarea infrastructurii de instruire si pregatire a resurselor umane si adaptarea acesteia la conceptul de dezvoltare strategica
- Digitalizarea si informatizarea activitatilor si proceselor companiei.

Aceste strategii au la baza aplicarea unor principii de sustinere a activitatilor firmei:

- principiul planificarii strategice
- principiul identificarii activitatilor pe divizii de operare (produse sterile si substante active, produse forme solide orale, produse topice)
- principiul responsabilizarii prin managementul performantei
- principiul descentralizarii bugetelor si activitatilor pana la nivel de portofolii, grupe de produse si produse.

Antibiotice in etapa 2020-2028 se transforma intr-o companie sustenabila in toate functionalitatile ei, o afacere durabila cu responsabilitate fata de oameni si mediu.

In anul 2020 obiectivele si criteriile de performanta ale membrilor executivi si neexecutivi ai Consiliului de Administratiei al societatii sunt prezentate mai jos:

- Membri neexecutivi (evaluare anuala):

Indicatori Administratori neexecutivi	Grad ponderare	31.12.2020		Indice	Procent realizare
		Planificat	Realizat		
VENITURI DIN VANZARI (mii lei)	5%	376.961	340.424	0.90	4.51%
PROFIT BRUT (mii lei)	5%	24.500	28.329	1.16	5.78%
ARIERATE (mii lei)	5%	0	0	1.00	5.00%
CHELT.TOTALE LA 1000 VENITURI(lei)	5%	939	926	1.01	5.07%
Politici sociale guvernamentale	20%	100%	100%	1.00	20.00%
Stabilirea politicilor managementului de risc si monitorizarea riscului	20%	100%	100%	1.00	20.00%
Monitorizarea proceselor de transparenta si comunicare	20%	100%	100%	1.00	20.00%
Revizuirea, evaluarea si raportarea performantei administratorului si directorului	20%	100%	100%	1.00	20.00%
TOTAL	100%			100.367%	

- Membri executivi (evaluare trimestrială):

Indicatori Administratori Executivi - DIRECTOR GENERAL	Grad ponderare	31.12.2020		Indice	Procent realizare
		Planificat	Realizat		
VENITURI DIN VANZARI (mii lei)	10%	376.961	340.424	0,90	9,03%
PROFIT BRUT (mii lei)	15%	24.500	28.329	1,16	17,34%
ARIERATE (mii lei)	15%	0	0	1,00	15,00%
CHELT.TOTALE LA 1000 VENITURI(lei)	10%	939	926	1,01	10,14%
Politici sociale guvernamentale	10%	100%	100%	1,00	10,00%
Grad de utilizare a capacitatii de productie nu mai mic de 60%	10%	60%	63%	1,05	10,49%
Realizarea unui grad de satisfactie a clientilor de pe piata interna de minimum 80%	10%	80%	89%	1,11	11,11%
Numarul mediu al orelor de formare profesionala continua pe angajat	10%	32	32	1,00	10,00%
Monitorizarea proceselor de transparenta si comunicare	10%	100%	100%	1,00	10,00%
TOTAL	100%			103,12%	

I.2.1. Adaptarea strategica a resurselor umane la realitatea anului 2020

Indicatori performanta	Planificat 2020	Realizat 2020
Numar mediu ore formare profesionala continua/angajat	32	32
Politici sociale guvernamentale*	100%	100%

*asigurarea diversitatii in climatul organizational - egalitatea de sanse, egalitate de gen, evaluarea starii de sanatate a angajatilor

In domeniul resurselor umane, anul 2020 a insemnat adaptarea continua in contextul masurilor de siguranta in perioada de pandemie.

- Asigurarea nediscriminatorie cu personal, formarea competentelor necesare pentru atingerea obiectivelor si cresterea gradului de implicare
- Stabilirea programelor de formare profesionala a competentelor si de dezvoltare personala a angajatilor
- Strategii si masuri pentru cresterea motivarii angajatilor
- Imbunatatirea climatului organizational si orientarea culturii organizationale spre inovare si performanta

I.2.2. Adaptarea strategica a portofoliului de produse

- Asigurarea unui portofoliu sustenabil si vandabil prin cresterea gradului de innoire
- Cercetarea - dezvoltarea pentru adaptarea si consolidarea durabila a portofoliului
- Reintroducerea in portofoliu a medicamentelor pentru tratamentul COVID-19 si fabricarea a doua solutii dezinfectante pentru suprafete.

I.2.3. Perfectionarea continua a Sistemului de Management Integrat (calitate, mediu, sanatate si securitate in munca)

- Calitate certificata pentru fluxurile de fabricatie
- Sanatate si securitate in munca
- Responsabilitatea fata de mediu

I.2.4. Planificarea strategica si managementul performantei

Indicatori performanta	Planificat 2020	Realizat 2020
Venituri din vanzari (mii lei)	376.961	340.424
Profit brut (mii lei)	24.500	28.329
Cheltuieli totale la 1000 lei venituri (lei)	939	926
Arierate (mii lei)	0	0
Grad de utilizare a capacitatii de productie nu mai mic de 60%	60%	63%
Realizarea unui grad de satisfactie al clientilor piata interna de minim 80%	80%	89%

- Consolidarea si mentinerea pozitiei de lider la nivel mondial pentru substanta activa Nistatina
- Triplarea vanzarilor de pulberi sterile injectabile pe piete puternic reglementate si concurate din Europa
- Consolidarea pietei interne

In piata Romaniei la nivelul anului 2020, Antibiotice SA este:

- lider pe segmentul de antiinfecioase generice cu o cota de piata valorica de 29,2%;
 - lider cantitativ pe forma farmaceutica unguente (cota de piata: 22,6%), supozitoare si ovule (cota de piata: 37,5%) si pulberi injectabile (cota de piata: 65,3%);
 - lider pe segmentul medicamentelor generice si OTC comercializate in spitale, cu o cota de piata de 14,8%;
 - locul 1 in piata relevanta a medicamentelor cu si fara prescriptie medicala (OTC, suplimente alimentare, dispozitive medicale) cu o cota de piata de 13,1%.
- **Structura complexa de fabricatie adaptata standardelor internationale de calitate (GMP si FDA)**

Divizia Produse sterile si substante active:

- lider cantitativ pe forma pulberi injectabile (cota de piata: 65,3%);
- lider cantitativ (cota de piata: 67,5%) si valoric (cota de piata: 33,3%) pe forma injectabile din clasa Antiinfecioase;

- lider pe pietele relevante pentru 7 produse.
- produse unice: Amoxiplus 1,2g inj, Ampiplus 1,5 inj, Colistina 1MU inj, Moldamin 1,2 inj, Penicilina GNa 1MU, Penicilina GNa 400kU, Penicilina GK 1MU, Oxacilina inj 1g.

Divizia Produse topice:

- lider pe forma unguente
 - din clasa Preparate Dermatologice: cantitativ (30,8%) si valoric (19,1%);
 - din clasa Organe Senzitive (unguente oftalmice): cantitativ (38,2%) si valoric (38,4%);
- lider pe forma supozitoare
 - din clasa Tract digestiv cantitativ (46,5%) si valoric (37,8%);
 - din clasa Sistem Nervos Central (antitermice): cantitativ (84,8%) si valoric (83,6%);
- 12 produse unice forma unguent.

Divizia Produse forme solide orale:

- locul 1 cantitativ pe formele farmaceutice orale din clasa Antiinfecioase (28,9%);
- partener al Ministerului Sanatatii in cadrul Programului National TBC, portofoliul Antibiotice acoperind 89,2% din necesarul pe forma orale.

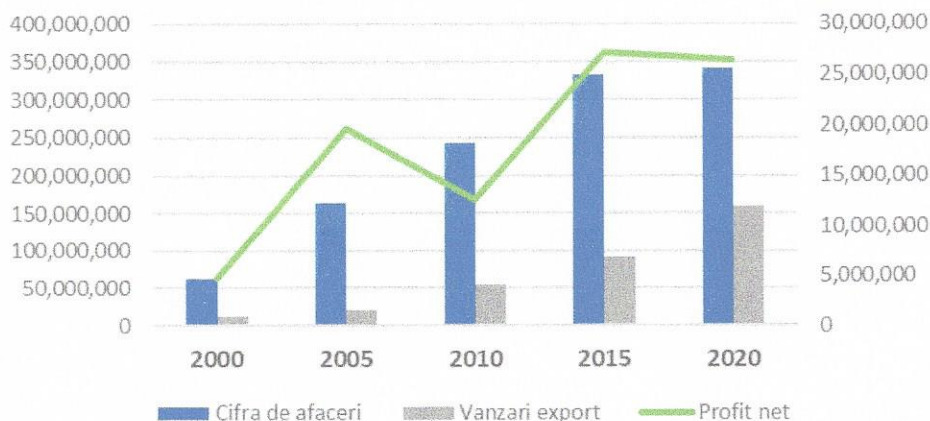
sursa datelor: Cegedim Sell-Out Romania 2020

Principalii indicatori economico-financiari realizati pe parcursul perioadei 2000 – 2020 sunt prezentati in tabelul urmatoare:

Nr. crt	Indicatori	UM	2000	2005	2010	2015	2020
1	Venituri din vanzari	Mil lei	62	163	244	330	340
1.1	Intern	Mil lei	50	143	190	238	182
1.2	Export	Mil lei	12	20	54	92	158
1.3	Pondere export in cifra de afaceri	%	19%	13%	22%	28%	46%
2	Profit brut	Mil lei	6	24	18	32	28,3
3	Capitaluri proprii	Mil lei	52	144	263	395	577
4	Datorii totale	Mil lei	27	56	129	140	269
5	Total Activ	Mil lei	84	212	439	545	863
6	Grad indatorare (Datorii totale/Total Activ)	%	32%	27%	29%	26%	31%
7	Solvabilitate (Total Activ/Datorii totale)		3,08	3,77	3,4	3,9	3,2
8	Cheltuieli totale la 1000 lei venituri	Mii lei	907	858	930	908	926
9.1	Productivitatea muncii (Venituri exploatare/nr.pers)	Mii lei/sal	32	100	172	235	264
9.2	Productivitatea muncii (Venituri din vanzari/nr.pers)	Mii lei/sal	32	99	169	226	240
10	Impozite si taxe, din care:	Mil lei	8	28	35	73	97
10.1	- taxa claw back	Mil lei	0	0	0,05	26	27
11	Valoare adaugata	Mil lei	33	90	129	173	200
12	Arierate	Mii lei	55	15	0	0	0
13	Rentabilitatea profitului brut (Profit brut/Venituri din vanzari)	%	9%	15%	7,6%	9,7%	8,3%

Antibiotice SA, companie profitabila

Evolutia cifrei de afaceri, a exporturilor si a profitului net in perioada 2000 - 2020



Evolutia cifrei de afaceri, a taxei clawback si a profitului net in perioada 2000 - 2020



Investitiile in cercetare, calitate precum si in modernizarea tehnologiilor de fabricatie au facut din Antibiotice o companie profitabila, dinamica, atractiva pentru investitori. 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 Premium, din aprilie 1997. In acelasi an, actiunile societatii au fost incluse in componenta indicelui BET (Bucharest Exchange Trading Index).

In 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. In prezent, pe piata BVB, actiunile Antibiotice sunt incluse in componenta indicelui bursier BET-Plus, care include societatile romanesti listate pe piata BVB si care indeplinesc criteriile minime de selectie referitoare la lichiditate si la valoarea actiunilor incluse in free float, cu exceptia Societatilor de Investitii Financiare.

Tranzactionate sub simbolul ATB, actiunile Antibiotice sunt emise in forma dematerializata si sunt liber transferabile. Registrul Actionarilor Antibiotice Iasi este mentinut de catre Depozitarul Central SA Bucuresti. In cei 23 de ani (1997 – 2020) de cand compania Antibiotice a fost inclusa pe piata de capital, au fost tranzactionate peste 763,8 milioane de actiuni, cu o valoare totala de peste 286,8 milioane euro.

In 2020 au fost tranzactionate 27 milioane de actiuni, cu o valoare totala de 13,8 milioane lei.

I.2.5 Guvernanta Corporativa

Indicatori performanta	Planificat 2020	Realizat 2020
Monitorizarea proceselor de transparenta si comunicare	100%	100%
Revizuirea, evaluarea si raportarea performantei administratorilor si directorului	100%	100%

- Selectia administratorilor si directorilor in mod profesionist si transparent pe criterii meritocratice
- Adoptarea si implementarea unui sistem complet de indicatori de performanta ce vor fi monitorizati la toate nivelurile implicate
- Integritatea in afaceri si relatiile de munca, principiu realizat prin aplicarea Codurilor aplicabile societatii

I.2.6. Investitii si activitati asimilate pentru dezvoltarea strategica a platformei

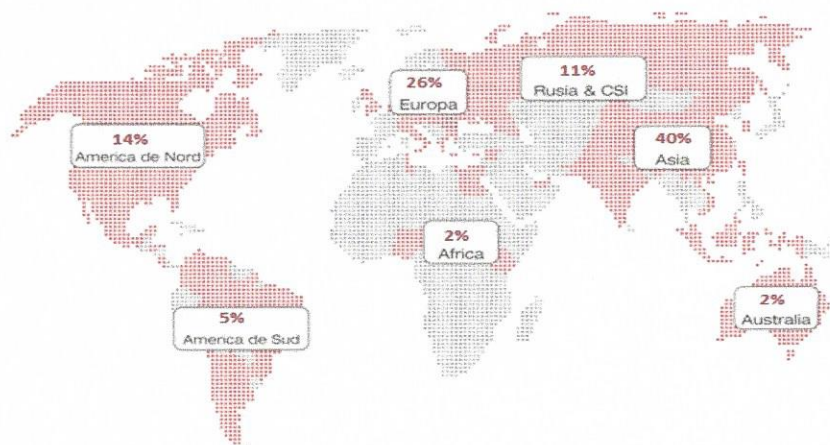
Obiectivele si criteriile de performanta ale companiei se sustin pe planul de investitii multianual, cele mai importante derulate in 2020 fiind:

- Investitii in activitatea de Cercetare – Dezvoltare – 8,6 milioane lei.
- Investitii in site-uri noi de productie –15,5 milioane lei.
- Investitii in modernizarea site-urilor de fabricatie existente – 1 milion lei.
- Investitii in Controlul Calitatii – 1,5 milioane lei.
- Investitii in Protectia Mediului – 0,2 milioane lei.
- Investitii in Securitate si Sanatate in Munca – 0,2 milioane lei.
- Investitii in Reabilitarea Platformei industriale – 14,6 milioane lei.
- Investitii in proiecte de responsabilitatea sociala – 0,4 milioane lei.

1.3. Analiza statistica a pietei interne si internationale

- Lider în producția mondială de Nistatina;
- 46,5% din cifra de afaceri reprezinta export;
- Creșterea cu 85% a vânzărilor de medicamente antiinfecțioase în Europa
- 92 produse finite valorificate pe diverse piețe externe;
- 6 produse finite injectabile livrate în SUA ca urmare a obținerii aprobării FDA.

Valoarea vânzarilor pe piețele internaționale în anul 2020 este de **158,3 milioane lei**, în creștere cu aproximativ **4%** față de 2019.



Strategia comerciala internaționala a fructificat cele doua poziții strategice pentru care Antibiotice este recunoscuta la nivel mondial: Nistatina și medicamentele antiinfecțioase sub forma de pulberi sterile injectabile.

Consolidarea și menținerea poziției de lider pe piața mondiala pentru substanța activa Nistatina

Vânzarile pentru substanța activa Nistatina se înscriu pe tendința ultimilor 2 ani de consolidare a poziției de lider de piața, cu aproximativ 50% cota de piața în volume valorificate și cu o valoare de 68,5 milioane lei (aprox. 16 milioane USD).

Relevante pentru poziția dominantă în piața de profil sunt performanțele înregistrate în anumite zone geografice precum: Asia și teritorii asimilate - o creștere cu 15% a volumelor valorificate în piețe precum China, Taiwan, Australia; Africa – o creștere cu 50% a cantităților în Egipt, America de Nord – o creștere de 6% prin atragerea de clienți noi.

Internaționalizarea afacerii pe produsele finite

Pe fondul crizei mondiale de răspândire a virusului SARS-CoV 2, Antibiotice SA a fost identificata de partenerii internaționali ca un important și predictibil producator de medicamente antiinfecțioase sterile injectabile: peniciline simple și în combinație cu inhibitori.

Vânzarile de produse finite au înregistrat o creștere de 8% față de anul 2019, atingând nivelul de 90 milioane lei (21 milioane USD). Acest rezultat este determinat de o creștere a numărului de flacoane cu pulberi sterile injectabile vândute și a prețului.

Topul vânzarilor este condus de produsele AmpiPlus, AmoxiPlus, Nafcilina, Penicilina Sodica, Oxacilina, medicamente antiinfecțioase injectabile, în special administrate în spital. Astfel, încă din primele luni ale anului 2020, Antibiotice și-a mobilizat structurile de producție și vânzare, a securizat sursele de materii prime și ambalaje pentru a răspunde favorabil numeroaselor cereri primite din partea sistemelor sanitare internaționale pentru medicamente antiinfecțioase asociate tratamentului Covid-1. Aceste solicitări au provenit atât din teritoriile în care firma are deschise reprezentanțe – Vietnam, Rep. Moldova, cât și pe piețele economiilor dezvoltate din Uniunea Europeană. O dinamica spectaculoasă a vânzarilor a fost înregistrată în Europa, prin triplarea cantităților

valorificate pe piețe precum: Danemarca, Marea Britanie, Olanda, Lituania, Letonia, Ungaria.

Antibiotice și-a mobilizat resursele și a răspuns pozitiv cererii de ajutor pentru medicamente destinate tratamentului în spitalele venite din partea țărilor în curs de dezvoltare.

În cazul celorlalte forme farmaceutice (capsule, comprimate, preparate topice, ovule și supozitoare), pandemia a impus măsuri de restricționare a circulației, de distanțare socială, de carantină sau izolare în rândul populației, iar accesul populației în farmacii a fost astfel preponderent orientat spre medicația pentru afecțiuni cronice și cea asociativă tratamentului Covid-19. Structura consumului s-a reflectat în consolidarea vânzării pentru medicamentele cardiovasculare și antitermice în Rep.Moldova, Vietnam, Serbia și Azerbaidjan.

În cadrul proiectelor pe termen mediu și lung, pe parcursul anului 2020, prin colaborarea cu departamentele suport R&D, Regulatory Affairs și Calitate au fost puse bazele extinderii prezenței companiei în teritorii din nordul Europei prin depunerea dosarelor de înregistrare pentru 7 produse, în Vietnam (6 produse), în Rep.Moldova (5 produse) și ne apropiem de momentul lansării primelor produse pe piața Ucrainei (2021).

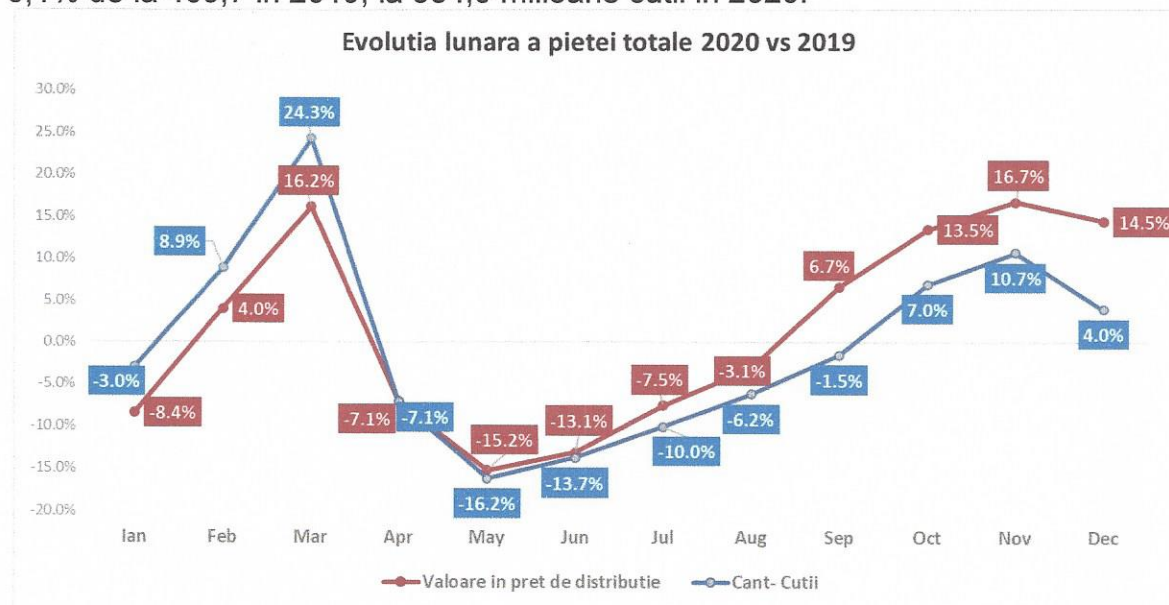
Evoluția pieței farmaceutice din România¹

În anul 2020, valoarea medicamentelor eliberate către pacienții din România a fost de 18,05 miliarde lei (în preț de distribuție), în creștere cu 1,3% față de 2019. În ceea ce privește consumul în cutii, acesta a fost relativ constant la 625,6 milioane cutii.

Piața farmaceutică românească este dominată în 2020 de medicamentele cu prescripție medicală (RX). Acestea reprezintă 74,4% din totalul vânzărilor valorice și 61,5% din totalul consumului de medicamente (raportat în cutii).

Produsele cu prescripție medicală au înregistrat, în anul 2020, o scădere valorică cu 2,4%, de la 13,8 în anul 2019 la 13,4 miliarde lei în anul 2020.

În ceea ce privește numărul de cutii eliberate din farmacii, s-a înregistrat o scădere de 5,1% de la 405,7 în 2019, la 384,9 milioane cutii în 2020.



¹ Conform sursei de date CEGEDIM Sell Out Romania decembrie 2020

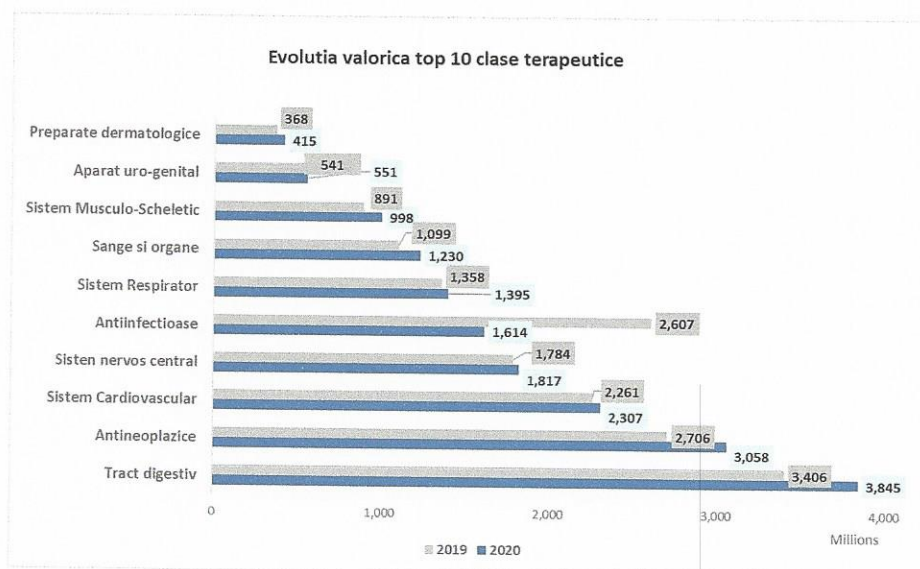
Produsele fara prescriptie medicala au inregistrat in perioada analizata o crestere valorica cu 13,8%, de la 4,1 in anul 2019 la 4,6 miliarde lei in anul 2020. In ceea ce priveste numarul de cutii eliberate din farmacii, s-a inregistrat o crestere de 9,5% de la 219,8 in 2019, la 240,7 milioane cutii in 2020.

Comparativ cu anul 2019, din punct de vedere al vanzarilor valorice, segmentul spitalelor a inregistrat o crestere de 4,9% de la 2,3 in 2019, la 2,4 miliarde lei in 2020. In consum, s-a inregistrat un declin de 21,1% de la 30,3 la 23,9 milioane cutii.

Segmentul farmaciilor independente si minilanturi a inregistrat o usoara crestere valorica, de 3,1%, de la 8,9 in 2019, la 9,2 miliarde lei in 2020. Cantitativ s-a inregistrat un declin de 1,3% comparativ cu anul anterior de la 371,9 la 367 milioane cutii.

Segmentul lanturi nationale a inregistrat o scadere valorica de 2,3% de la 6,6 la 6,4 miliarde lei si o crestere de 5,1% a consumului in cutii, de la 223,3 in 2019 la 234,6 milioane cutii in 2020.

Primele 5 clase terapeutice pe piata farmaceutica din Romania, dupa ponderea in vanzarile valorice in 2020 au fost: Tract digestiv, Oncologie, Sistem Cardiovascular, Sistem Nervos Central si Antiinfecioase de uz sistemic. Acestea reprezinta 70% din totalul vanzarilor din piata.



Evolutia pietei farmaceutice relevante pentru Antibiotice

Piata relevanta a produselor din portofoliul Antibiotice (datele privesc exclusiv vanzarile produselor cuprinse in planul anului 2020) a inregistrat in perioada analizata o crestere de 5,7% (de la 2,3 la 2,4 miliarde lei). In ceea ce priveste consumul, acesta a inregistrat o crestere de 4%, fiind eliberate din farmacii un numar de 161,8 milioane cutii in 2020, comparativ cu 155,6 milioane cutii in 2019.

Medicamentele cu prescriptie medicala (RX) reprezinta in 2020 o pondere de 50,1% din totalul vanzarilor valorice si 54,6% din totalul consumului de medicamente (raportat in cutii). Acestea inregistreaza in perioada analizata o scadere valorica de 1,3%, de la 1,23 in 2019 la 1,21 miliarde lei in 2020 si o scadere cantitativa de 4% de la 92 la 88 milioane cutii.

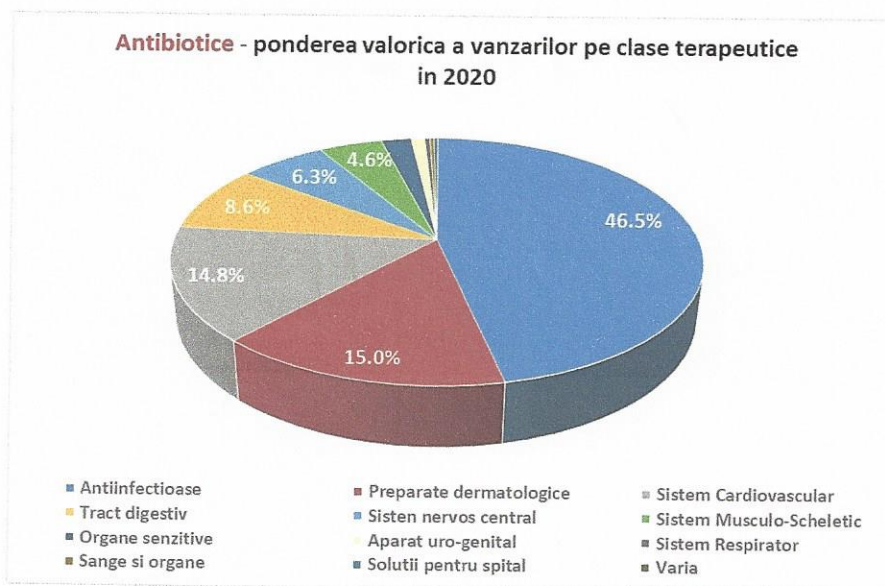
Produsele fara prescriptie (OTC) au inregistrat o crestere valorica de 13,7% (de la 1,06 in 2019, la 1,21 miliarde lei in 2020) si un consum crescut cu 15,6% (de la 63,5 in 2019 la 73,4 milioane cutii in 2020).

Antibiotice in piata farmaceutica din Romania

In anul 2020 pe piata interna Antibiotice SA:

- ✓ Ocupa locul 1 in piata relevanta, cu o cota de piata valorica de 13,1%;
- ✓ Este lider cantitativ pe forma farmaceutica unguente (22,5%), supozitoare si ovule (37,5%) si pulberi injectabile (65,3%);
- ✓ Ocupa locul 7 pe segmentul medicamentelor generice cu prescriptie si OTC (cu o cota de piata de 3,97%);
- ✓ Este lider pe segmentul medicamentelor generice cu prescriptie si OTC comercializate in spitale, cu o cota de piata de 14,8%.

Antibiotice si-a consolidat componenta de core business – antiinfectioase de uz sistemic - dezvoltand in acelasi timp si clasele terapeutice unde detine pozitii importante in piata interna: preparate dermatologice si sistem cardiovascular.



Solidara sistemul de sanatate romanesc si in contextul pandemiei cu virusul SARS-COV 2, Antibiotice SA a pastrat in permanenta legatura cu distribuitorii, pentru a nu exista sincope in aprovizionarea cu medicamente a spitalelor si farmaciilor si pentru a crea stocuri optime care sa permita onorarea comenzilor in cel mai scurt timp.

Antibiotice si-a adaptat structura de fabricatie si a produs biocide pentru suprafete a+ Oxy Solutie si a+ Complex Solutie, precum si Paracetamol cpr 500 mg si Novocalmin cpr 500 mg, molecule destinate tratamentului asociat COVID-19.

Valoarea vanzarilor catre distribuitori (sell in) pe portofoliul Antibiotice a fost de 346 milioane lei, valoare similara celei realizate in 2019.

Din punct de vedere valoric, segmentul Hospital a fost cel mai afectat in contextul pandemiei, inregistrand o scadere de 10,3%, de la 84,7 in 2019 la 75,9 milioane lei in 2020. Aceasta evolutie este similara cu cea a pietei relevante. Numarul unitatilor vandute

de Antibiotice in spitale a scazut cu 27,8% de la 1,7 in 2019 la 1,3 milioane cutii in anul 2020.

Vanzarile valorice pe canalul farmaciilor independente si minilanturilor au crescut cu 1,6% fata de anul anterior iar vanzarile cantitative s-au diminuat cu 11,2% (numar de cutii eliberate din farmacii), Antibiotice orientandu-se catre o structura mai favorabila in vanzare si fructificand pretul unitar ca element strategic.

Vanzarile valorice inregistrate in farmaciile de lant au scazut cu 11,1% in 2020 fata de 2019 (de la 100 la 88,9 milioane lei), in timp ce numarul cutiilor eliberate din farmacii s-a diminuat cu 21,2% (de la 11,6 la 9,1 milioane cutii).

Produsele care au inregistrat cresteri valorice semnificative fata de anul anterior sunt: Meropenem inj gama, Bisotens® gama, Nidoflor® crm 15 gr, Hemorzon® gama, Cicloserina, Moldamin®, Paracetamol cpr 500 mg, Nistatina Atb® cpr 500.000 U.I.

Compania s-a adaptat cererii, acoperind integral nevoia de tratament cu antibiotice injectabile precum carbapename, cefalosporine si peniciline.

I.4. Premise legislative, economico-financiare ale etapei 2010 – 2020

Antibiotice SA este o societate comerciala pe actiuni, cu capital majoritar de stat, care isi desfasoara activitatea in acord cu legislatia in vigoare:

- Hotararea Consiliului de Ministri nr. 2980/1952, privind infiintarea Fabricii de Antibiotice Iasi;
- Hotararea de Guvern nr. 1200/1990, privind infiintarea societatii comerciale Antibiotice S.A. Iasi;
- Legea nr. 31/1990, privind societatile comerciale;
- Ordonanta de Urgenta a Guvernului nr. 109/2011, privind Guvernanta Corporativa a intreprinderilor publice;
- Actul constitutiv, elaborat in conformitate cu dispozitiile Legii nr. 31/1990 si OUG nr. 109/2011;
- Legea nr. 297/2004, privind piata de capital;
- OUG nr. 77/2011 privind stabilirea unor contributii pentru finantarea unor cheltuieli in domeniul sanatatii;
- Regulamentului A.S.F. nr. 5/2018 privind emitentii de instrumente financiare si operatiuni de piata;
- Codul de Guvernanta Corporativa ATB, Anexa 1 Regulament CA, Anexa 2 Regulament de Evaluare, elaborat in conformitate cu dispozitiile Legii nr. 297/2004 si cu recomandarile Bursei de Valori Bucuresti.

II. Masuri manageriale pentru dezvoltare strategica si adaptare la realitatile pietei interne si internationale

Pilon 1: Adaptarea strategica a resurselor umane la realitatile etapei 2021 – 2028

Indicatori performanta	Planificat 2021	Planificat 2022	Planificat 2023
Numar mediu ore formare profesionala continua/angajat	34	36	38
Numar mediu personal	1.415	1.400	1.400
Castigul mediu lunar/angajat* (lei)	6.178	6.363	6.503
Productivitatea muncii** (mii lei)	274	290	313
Politici sociale guvernamentale***	100%	100%	100%

*determinat pe baza cheltuielilor de natura salariala a societatii

**determinat ca venituri din exploatare/numar mediu personal

***asigurarea diversitatii in climatul organizational - egalitatea de sanse, egalitate de gen, evaluarea starii de sanatate a angajatilor

Strategia 1. Reorganizarea directiei de resurse umane si adaptarea activitatii acesteia la realitatea perioadei 2021–2028 (digitalizare, informatizare, retehnologizare, telemunca, normarea tuturor activitatilor prin metode specifice moderne)

Strategia 2. Reorganizarea fiecarei directii executive si a directiilor suport (incluzand definirea proceselor interne si reproiectarea fiselor de atributii, ierarhizarea posturilor, plan de monitorizare si evaluare a performantei echipei fiecarei directii)

Strategia 3. Optimizarea climatului organizational si redefinirea culturii organizationale si orientarea acesteia catre inovare si performanta, element definitoriu pentru cresterea gradului de retentie si a satisfactiei angajatilor

Strategia 4. Optimizarea sistemului de salarizare si de motivare a angajatilor, element definitoriu pentru cresterea gradului de retentie

Strategia 5. Managementul carierei profesionale

Strategia 6. Implementarea proiectelor de responsabilitate sociala, a proiectelor de implicare a personalului in redefinirea culturii organizationale in baza pilonilor de comunicare.

Pilon 2: Adaptarea strategica a portofoliului de produse

Principii de definire a portofoliului viitor:

- descentralizarea la nivel de divizie cu scopul de a creste cifra de afaceri si profitabilitatea per divizie
- respectarea criteriilor de selectie (medicale, economice si de piata)
- capabilitatea de a reproduce amprenta pietelor in care opereaza compania (teritoriile ATB)
- identificarea cu principalele clase terapeutice, cu principalele produse cu caracter inovator (cu prescriptie sau fara prescriptie), cu principalele forme farmaceutice cu scopul de a oferi flexibilitate si diversitate din punct de vedere al modului de administrare
- asigurarea echilibrului ofertei pentru toate categoriile de public cu un consum strategic in pietele tinta
- definirea produselor ce prezinta perspective majore de brand ex. produse pentru tratamentul unor afectiuni rare din nomenclatorul OMS
- stabilirea ponderii optime pentru produsele destinate segmentelor hospital si retail, ponderea produselor RX si nonRX astfel incat sa asigure diminuarea timpilor de asteptare pentru autorizare, cresterea profitabilitatii
- maximizarea cifrei de afaceri si a profitabilitatii
- sustinerea produselor prin promovare, prin proiecte de comunicare stiintifica
- compatibilitatea cu partenerii de afaceri (producatorii de substante active, distribuitorii, lanturile de farmacii, minilanturile si farmaciile independente).

Portofoliul actual

Strategia 1. Definirea anuala a unui "nucleu strategic" de produse din portofoliul actual al fiecarei Divizii, cu cel mai mare potential de valorificare in Piata Interna (din perspectiva medicala)

Strategia 2. Internationalizarea produselor din portofoliul actual al fiecarei divizii in teritoriile ATB

Strategia 3. Consolidarea produsului inovator Nistatina – substanta actva

Portofoliul viitor

Directiile strategice de dezvoltare ale portofoliului tinand cont si de prezenta in lista OMS a medicamentelor esentiale, sunt:

Strategia 4. Dezvoltarea portofoliului de medicamente antiinfectioase pentru mentinerea pozitiei de lider pe piata genericelor din aceasta clasa

Strategia 5. Dezvoltarea portofoliului de produse topice pentru mentinerea pozitiei de lider pe piata din Romania

Strategia 6. Dezvoltarea portofoliului de produse pentru tratamentul bolilor cronice, pentru sustinerea nevoilor sistemului de sanatate din Romania

Strategia 7. Dezvoltarea portofoliului de produse pentru sustinerea calitatii vietii

Strategia 8. Dezvoltarea proiectului de integrare pe verticala a Nistatinei

Strategia 9. Dezvoltarea portofoliului de produse solutii sterile/seringi preumplute

Strategia 10. Dezvoltarea portofoliului de produse dezinfectante si biocide

Cercetare-Dezvoltare

Strategia 11. Dezvoltarea prin cercetare proprie a produselor stabilite conform directiilor de adaptare a portofoliului in corelatie cu aportul valoric si primul an de vanzare.

Strategia 12. Stimularea inovarii in domeniul cercetarii

Business Development

Strategia 13. Asimilarea prin in-licensing a produselor stabilite conform directiilor de adaptare a portofoliului in corelatie cu aportul valoric si primul an de vanzare.

Strategia 14. Dezvoltarea de afaceri prin out-licensing in teritoriile non-ATB pentru produsele stabilite conform directiilor de adaptare a portofoliului in corelatie cu aportul valoric si primul an de vanzare.

Pilon 3: Perfectionarea continua a Sistemului de Management Integrat (calitate, mediu, sanatate si securitate in munca)

Strategia 1. Orientarea catre client (pacienti, parteneri, profesionistii din domeniul sanatatii, angajati, autoritati) din perspectiva politicii de calitate, mediu, sanatate si securitate in munca

Strategia 2. Imbunatatirea continua a Sistemului de Management Integrat (calitate, mediu, sanatate) – asigurarea reproductibilitatii calitatii produselor, reducerea incidentelor de calitate, incidentelor cu repercusiuni asupra sanatatii oamenilor si a mediului inconjurator

Strategia 3. Dezvoltarea afacerii prin obtinerea de noi certificari si autorizari

Strategia 4. Managementul costurilor prin eficientizarea proceselor din Sistemul de Management Integrat

Pilon 4: Planificarea strategica si managementul performantei

Indicatori performanta	Planificat 2021	Planificat 2022	Planificat 2023
Cifra de afaceri (mil. lei)	366,5	390	425
Profit brut (mil. lei)	30,3	32	35,5
Cheltuieli totale la 1000 lei venituri (lei)	923	922	920
Arierate (mii lei)	0	0	0
Grad de utilizare a capacitatii de productie nu mai mic de 60%	>60%	>60%	>60%
Realizarea unui grad de satisfactie al clientilor piata interna de minim 80%	>80%	>80%	>80%

Strategia 1. Consolidarea pretului actiunilor pe piata de capital

- Mentinerea actiunii ATB in categoria PREMIUM la Bursa de Valori Bucuresti
- Imbunatatirea comunicarii cu stakeholderii companiei

Strategia 2. Respectarea principiilor de consolidare a afacerii

- asigurarii echilibrului financiar si stabilizarii afacerii ca urmare a crizei pandemice si relansarea acesteia, baza unei cresteri economice pe termen lung
- asigurarii echilibrului productie – vanzare pentru optimizarea stocului si a unei structuri vandabile
- asigurarii echilibrului incasari – plati pentru optimizarea cash flow-ului si a resurselor de investitii
- dezvoltarii de parteneriate strategice - punct forte pentru o afacere consolidata
- cresterii valorii patrimoniale a companiei.

Strategia 3. Strategia de pret – element strategic in abordarea afacerii

- Identificarea oportunitatilor de crestere a preturilor la segmentul de produse non-RX

Strategia 4. Perfectionarea sistemului de planificare, corelare si urmarire operationala a planurilor de lucru specifice activitatilor companiei pe fiecare divizie in parte: plan de vanzari piata interna (iesiri ATB, Sell-in, Sell-out), plan de vanzari piata externa, plan de dezvoltare a afacerii (proiecte in-licensing si out-licensing), plan promovare, plan de cercetare, plan de productie, plan de investitii, plan de reparatii si plan de achizitii (din piata interna si piata externa, plan de resurse umane, plan de finantare, plan de gestionare a costurilor, plan de comunicare.

Strategia 5. Internationalizarea afacerii in teritoriile ATB si in alte teritorii

- I. Consolidarea produsului Nistatina, substanta activa si mentinerea pozitiei de lider Mondial
- II. Plan de expansiune teritoriala pentru produse finite (teritorii ATB, alte piete potentiale)

Strategia 6. Consolidarea afacerii in piata interna

Strategia 7. Dezvoltarea si implementarea unui sistem de obiective de performanta dupa principiul sinergiei, interdependentei, echilibrului afacerii si dezvoltarii; monitorizarea si evaluare prin indicatori de performanta manageriala specifici fiecarei activitatii.

Principalii indicatori 2021 – 2023

Nr. crt	Indicatori	UM	2020	2021	2022	2023
1.	Cifra de afaceri	Mil lei	341	366,5	390	425
1.1.	Intern	Mil lei	182	205	220	240
1.2.	Export	Mil lei	158	160	170	185
1.3.	Pondere export în cifra de afaceri	%	46%	44%	44%	44%
2.	Venituri totale	Mil lei	380	395	413	444
3.	Cheltuieli totale	Mil lei	352	365	381	409
4.	Profit brut	Mil lei	28,3	30,3	32	35,5
5.	Profit net	Mil lei	26,4	28.1	29.4	31.7
6.	Capitaluri proprii (Activ net contabil)	Mil lei	577	604	650	707
7.	Datorii totale	Mil lei	269	280	315	339
8.	Total Activ	Mil lei	863	888	971	1048
9.	Grad îndatorare (Datorii totale/Total Activ)	%	31%	32%	32%	32%
10.	Solvabilitate (Total Activ/Datorii totale)		3.2	3.2	3.1	3.1
11.	Cheltuieli totale la 1000 lei venituri	Mii lei	926	923	922	920
12.1	Productivitatea muncii (Venituri expl/nr.pers)	Mii lei/sal	264,3	274	290	313
12.2	Productivitatea muncii (Cifra de afaceri/nr.pers)	Mii lei/sal	241	259	279	304
13.	Nr. Mediu personal	Nr.pers	1415	1415	1400	1400
14.	Impozite și taxe, din care:	Mil lei	97	107	116	121
14.1	- taxa claw back	Mil lei	28	27	27	28
15.	Valoare adăugată	Mil lei	200	193	213	223
16.	Rentabilitatea profitului brut (Profit brut/Cifra de afaceri)	%	8.3%	8.3%	8.3%	8.4%
17.	EBITDA (Profit net+Impozite+Dobanzi+Amortizari)	Mil lei	55	58	64	70

Activul net contabil, prezentat în tabelul de mai jos, reprezintă valoarea patrimonială a societății, respectiv activul realizabil la un moment dat. Valoarea pozitivă și crescătoare reflectă o situație economică sănătoasă, activele societății depășind datoriile acesteia.

	2020		2021		2022		2023	
	Mil.lei	%	Mil.lei	%	Mil.lei	%	Mil.lei	%
ACTIV NET CONTABIL	577		604		650		707	
VALOARE ADAUGATA	200		193		213		223	
din care:								
+Ch.impozite si taxe curente	33	16%	32	17%	33	15%	35	16%
+Ch. de natura salariala	104	52%	113	58%	116	55%	119	53%
+ Amortizari	22	11%	24	12%	28	13%	31	14%
+ Dobanzi bancare	5	2%	4	2%	4	2%	4	2%
+ Profit net*	26	13%	28	15%	29	14%	32	14%

*Profitul net estimat este rezultatul deductibilității profitului reinvestit în echipamente tehnologice conform planului de investiții.

Situatia pozitiva si crescatoare reflecta o situatie economica sanatoasa deoarece activele companiei cresc mai repede decat datoriile acumulate de aceasta.

Valoarea adaugata a societatii inregistreaza un trend de crestere, reprezentand crearea de valoare de catre societate si o evaluare a performantelor si a eficientei folosirii factorilor de productie.

Indicatori de echilibru financiar

- MIL. LEI

Denumirea Indicatorilor	2020	2021	2022	2023
Fond de Rulment (Capital perm. - Active imobilizate)	210	196	177	189
Nevoie Fond de Rulment global (Stocuri + Debitori - Creditori TS)	290	259	241	258
Trezorerie Neta (FR - NFR) sau (Disponib. - Credite TS)	-80	-63	-63	-69
Rata Lichiditatii Generale (>1.8) (Active curente / Datorii curente)	2,27	2,20	1,99	2,01
Rata Lichiditatii Imediate (>1.3) (Active curente-Stocuri)/ Datorii curente	1,61	1,58	1,38	1,40
Rata de Indatorare (<0.5) (Datorii/Total Activ)	0,31	0,32	0,32	0,32

Trezoreria neta este rezultatul unei politici de investitii. Societatea isi extinde operatiunile si are nevoie de surse de finantare pe termen scurt pentru capitalul de lucru.

Ratele de lichiditate si indatorare sunt influentate de credite de investitii necesar realizarii investitiilor planificate.

Rate de structura patrimoniala

Rata	2020	2021	2022	2023
Active Imobilizate/Activ Total	57%	60%	63%	64%
Stocuri/Activ total	13%	11%	11%	11%
Creante/Activ Total	30%	29%	25%	25%
Capital Propriu/Capital Total	67%	68%	67%	67%
Furnizori/Capital Total	6%	7%	7%	8%

Analiza ratelor de structura patrimoniala reflecta o gestionare atenta a elementelor de activ si pasiv.

MODEL CONAN SI HOLDER			2020	2021	2022	2023
Active circulante	MIL LEI	Ac	373	358	357	378
Stocuri	MIL LEI	S	109	102	109	114
Active circulante-Stocuri	MIL LEI	Ac-S	264	257	247	263
Datorii totale	MIL LEI	Dt	269	280	315	339
Capital permanent	MIL LEI	Cpm	698	726	792	860
Activ total	MIL LEI	At	863	888	971	1.048
Chelt.financiare	MIL LEI	Chf	15	15	10	10
Cifra de afaceri	MIL LEI	Ca	341	366,5	390	425
Chelt.cu personalul	MIL LEI	Chp	104	113	116	119
Excedentul brut din exploatare	MIL LEI	Ebe	63	48	64	69
Valoarea adaugata	MIL LEI	Va	200	193	213	223
R1	%	Ebe/Dt	23,52%	17,25%	20,25%	20,37%
R2	%	Cpm/At	80,91%	81,69%	81,53%	82,04%
R3	%	(Ac-S)/At	30,64%	28,89%	25,47%	25,13%
R4	%	Chf/Ca	4,53%	4,14%	2,62%	2,42%
R5	%	Chp/Va	52,03%	58,42%	54,59%	53,40%
Z=0,24XR1+0,22xR2+0,16XR3-0,87XR4-0,1XR5			0,192	0,173	0,191	0,195

Z > 0,16 Situatie financiara foarte buna

Pilon 5: Guvernanta Corporativa

Strategia 1. Asigurarea cadrului intern de reglementare corporativa.

Strategia 2. Monitorizarea modului de selectie si numire a organelor de conducere si asigurarea activitatilor pentru care este responsabila societatea.

Strategia 3. Monitorizarea modului de functionare si eficacitatea sistemelor de evaluare a performantelor profesionale; propunerea masurilor corective oportune.

Strategia 4. Asigurarea transparente in comunicarea catre investitori, cu acordarea tratamentului egal inclusiv actionarilor minoritari.

Acesti piloni reprezinta directiile de dezvoltare a companiei pentru perioada 2020 - 2028 si vor fi implementate an de an cu masuri si actiuni pentru indeplinirea obiectivelor si criteriilor de performanta fiind sustinute de programele de investitii multianuale.

III. Investitii si activitati asimilate pentru dezvoltarea strategica a platformei

III.1. Dezvoltarea infrastructurilor de productie, cercetare, utilitati, transport, depozitare

- asigurarea si dezvoltarea infrastructurii de productie (modernizarea site-urilor actuale si investitii in site-uri noi de productie)
- asigurarea si dezvoltarea infrastructurii de transport durabil si inteligent
- asigurarea si dezvoltarea infrastructurii de cercetare-dezvoltare; abordari inovative in cercetare
- investitii necesare pentru dezvoltarea in conditii de calitate si stabilitate a substantei active Nistatina
- investitii in infrastructura si in securitatea ei

III.2. Investitii pentru consolidarea si asigurarea continuitatii in protectia mediului

- investitii in proiecte pentru protectia mediului, pentru imbunatatirea standardelor de lucru ale angajatilor, pentru asigurarea conditiilor de siguranta a angajatilor, a clientilor si a comunitatii din care face parte

III.3. Dezvoltarea infrastructurii de instruire si pregatire a resurselor umane si adaptarea acesteia la conceptul de dezvoltare strategica

- investitii in proiecte de responsabilitate sociala, culturale, educationale pentru cresterea notorietatii brandului Antibiotice, pentru cresterea atractivitatii companiei

	2020		2021	2022	2023
INVESTITII (mil.lei)	Planif.	Realiz.			
	72	48	93,5	105	111,6

IV. Digitalizarea si informatizarea activitatilor si proceselor companiei

IV.1. Dezvoltarea unui Plan de Digitalizare si Informatizare (etape si termene de implementare, necesar resurse materiale, financiare, umane)

- introducerea solutiilor informatice pentru toate departamentele companiei: productie, logistica, marketing, vanzari, calitate, resurse umane; digitalizarea proceselor importante din cadrul companiei cu scopul de a optimiza procesele, de a reduce costurile si erorilor, de a scurta timpii de livrare a produselor, de a eficientiza intreaga activitate, de a imbunatati productivitatea, calitatea si satisfactia clientilor (maparea proceselor existente si functionale ale companiei)

IV.2. Dezvoltarea abilitatilor digitale ale angajatilor

IV.3. Monitorizarea in timp real a proceselor digitalizate

V. Concluzii

Planul de Administrare pentru perioada 2021-2023 reflecta viziunea administratorilor in ceea ce priveste gestionarea si managementul activitatilor in interesul societatii. Acesta este parte integranta din "Planul de Organizare si Dezvoltare Strategica 2021-2028" (P.O.D.S.)

Consiliul de Administratie a definit indicatorii cheie ce reflecta angajamentul acestuia in atingerea obiectivelor prioritare. Indeplinirea acestor indicatori va fi monitorizata trimestrial, semestrial si anual prin rapoarte de progres.

Evolutia companiei in perioada antenara, modul in care au fost depasite obstacolele si au fost identificate soluti pentru cresterea afacerii constituie garantia pentru ca in etapa 2021-2028 sa se atinga cele doua deziderate prioritare

- Maximizarea profitabilitatii afacerii
- Cresterea sustenabila si consolidata

VI. Anexe

Anexa nr. 1. Bugetul de venituri si cheltuieli ani 2021-2023

Anexa nr. 2. Planul de investitii ani 2021-2023

Anexa nr. 3. Indicatorii bilantieri ani 2021-2023

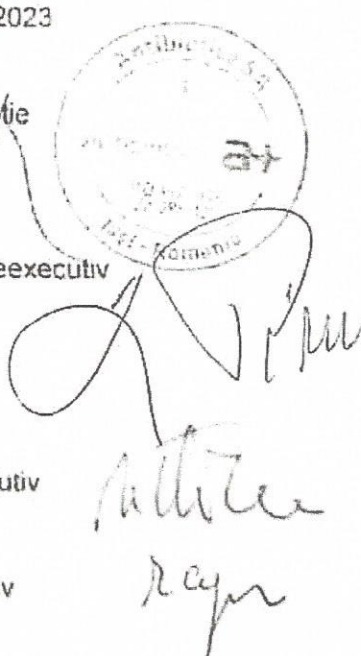
VicePresedinte al Consiliului de Administratie

Director General, Ec. Ioan Nani

Fiz. Lucian TIMOFTICIUC, administrator neexecutiv

Ec. Nicolae STOIAN, administrator neexecutiv

Ing. Elena Calitoiu, administrator neexecutiv

A circular stamp is located in the middle right of the page, partially overlapping the signatures. It contains text around the perimeter, including "Societate cu raspundere limitata" and "Kometra". Below the stamp, there are three distinct handwritten signatures in black ink.