

Plan de Administrare

2023-2024



S.C. Antibiotice S.A. Iași

Cuprins

I. Prezentarea situatiei actuale

- I.1. Scurt istoric
- I.2. Prezentarea principalilor indicatori la data de 31.12.2022
- I.3. Analiza statistica a pietei interne si internationale

II. Piloni de sustinere a Planului de Administrare

- II.1. Pilon 1: Adaptarea strategica a resurselor umane
- II.2. Pilon 2: Adaptarea strategica a portofoliului de produse
- II.3. Pilon 3: Sustenabilitatea afacerii prin perfectionarea continua a Sistemului de Management Integrat (calitate, mediu, sanatate si securitate in munca)
- II.4. Pilon 4: Managementul performantei
- II.5. Pilon 5: Perfectionarea sistemelor de Guvernanta Corporativa

III. Concluzii

I. Prezentarea situatiei actuale

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;
- Regulamentul 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.

I.1. Scurt istoric

1955

- Iosi 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 16 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.

Etapa 2000 – 2010 : o prima etapa cantitativa , marcata de :

- 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. Iși 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 ISO 9001:2015, EN ISO 14001:2015 si ISO 45001;
- 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.

Etapa 2010 - 2020 : a doua etapa cantitativa, marcata de :

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

2012

- Antibiotice SA intra pe piata medicamentelor oncologice si devine prima companie din Europa precalificata de Organizatia Mondiala a Sanatatii pentru gama de medicamentele antituberculoase
- Antibiotice SA isi creste capacitatea de obtinere a formelor solide orale la 400 milioane comprimate/an

2013

- Antibiotice SA primeste reapprobarea FDA si recertificari 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 Nafcicina 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 Nafcicina 1 g si 2 g, pulbere pentru solutie injectabila/perfuzabila. in cursul anului 2015 dezvoltarea pieteи 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.
- Antibiotice SA isi extinde afacerile in Republica Serbia prin intermediul partenerului ATB Pharma care reprezinta compania in relatiile comerciale locale.
- 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 6 tari din Europa, Asia si Africa precum si initierea a 2 proceduri europene descentralizate (DCP) de autorizare simultana in tari membre UE.

2017:

- Antibiotice SA 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;
- AntibioticeSA 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 pe antibiotice in Romania;
- Vanzari in crestere, 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.

Etapa 2020-2030 va fi orientata spre :

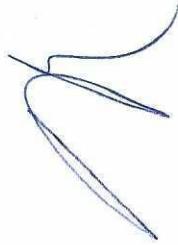
- Atingerea unui potential de crestere al afacerii, adaptand modelul de business la realitatile pietei actuale si anticipand coerent si sustenabil viitorul din punct de vedere al: profitului afacerii, gradului de ocupare a capacitatilor de productie, vanzarii in piata in structura identificata, sustenabilitatii afacerii (mediu, calitate, social, guvernanta).
- Expansiunea produselor in teritoriile ATB, pentru a dezvolta in structura favorabila pietele internationale, dupa criteriul de profitabilitate,
- Optimizarea bugetului comercial si orientarea catre proiecte de comunicare si sustinere a brand name-urilor/branduri umbrela ce vor fi consolidate in timp, trecand de la etapa de volum si comert en-gros la cea de obiectiv pe produs si market share individual;
- Imbunatatirea realizarii productiei prin vanzare si incasare, dupa criteriul de sustenabilitate pe partener, cu efect in optimizarea cash-flow-ului si a structurii de creditate pe termen scurt si lung;
- Consolidarea structurii de vanzare prin “complianta” la nivel de piete, teritori, cantitate produs, pret mediu al structurii, coeficient de multiplicare al substantei active, analize factoriale dupa criteriul produs/ divizie;
- Dezvoltarea canalelor de comunicare si vanzare dupa trendul pietei si anticipari privind comertul on-line, metodele de promovare, comunicarea cu publicul tinta;
- Consolidarea pietei internationale prin participarea la licitatiile pentru produse injectabile betalactamice;
- Continuarea investitiilor strategice (dotarea cu echipamente si lucrările la noua secție de produse topice, dotarea fluxurilor de producție, investiții în cercetare-dezvoltare de produse noi și achiziția de aparatura de laborator de ultima generație).

Indicatori	UM	2019	2020	2021	2022	2019-2022	MEDIE	2023	2024	2025	2022 - 2025	MEDIE	2030**
VÂNZARI ÎN PIATA		mil. lei	490	478	534	632	10%	724	852	1006	20%	1600	
VENITURI TOTALE		432	407	415	535	8%	592	691	822	18%	1350		
Venituri din vanzari brute		mil. lei	505	452	492	600		700	817	972		1540	
Venituri din vanzari		mil. lei	390	340	366	483	8%	560	660	800	22%	1180	
Venituri din vanzari piata interna		mil. lei	236	182	223	298		353	410	471		590	
Venituri din vanzari neta piata internationala		mil. lei	152	158	142	184		207	250	329		590	
Alte venituri din vanzari			1	1	2	1							
PROFIT BRUT		mil. lei	35	28	30	42	6%	50	63	80	30%	231	
Productivitatea muncii (Venituri din exploatare/nr. salariati)		mii lei / salariat	305	287	294	399	10%	438	512	632	18%	908	
Numar personal		numar salariati	1415	1415	1410	1341		1350	1350	1300		1300	
Impozite si taxe, din care:		mil. Lei	95	91	89	100		103	118	138		170	
Taxa claw back*		mil. Lei	42	28	29	31		34	40	47		56	
EBITDA (Profit înainte de dobânzi, impozite si amortizare)		mil. lei	61	55				80	94	117		267	
EBIT (Profit din exploatare)		mil. lei	40	34	34	46	8%	54	65	82		235	
Profit net		mil. lei	31	26	30	39		42	53	68	25%	203	
Rentabilitate profit brut (maria EBT)		%	9%	8%	8%	9%		9%	10%	10%		20%	
Rentabilitate profit brut + claw back		%	20%	16%	16%	15%		15%	16%	16%		24%	
VALOARE ADAUGATA		mil. lei	211	200	185	259	8%	254	299	350	12%	635	
GRAD ÎNDATORARE (TOTAL DATORII/TOTAL ACTIV)		%	36%	33%	32%	25%		22%	20%	18%		25%	
Lichiditate generala		mil. lei	1.94	2.01	1.94	2.4		2.6	2.8	2.83		2.75	
ACTIV NET CONTABIL			502	577	605	641	9%	723	810	865	12%	1500	

Note :

* in functie de schimbari in legislatia cu referire la taxa clawback vor fi revizuite previziunile din bugetul multianual

** pentru anul 2030, in baza planului de afaceri, se vor revizui indicatorii mentionati binual, in functie de evolutia pietei si a assimilarii produselor noi in vanzare



I.2. Prezentarea principalilor indicatori la data de 31.12.2022

In anul 2022 s-a pus accent pe gestionarea si managementul activitatilor societatii pentru dezvoltarea si cresterea profitabilitatii afacerii prin structura. S-a urmarit implementarea managementului modern al resurselor umane si modernizarea culturii organizationale, adaptarea continua la piata interna si internationala si dezvoltarea prezentei in piata, redefinirea Sistemului de Management Integrat pentru sustinerea sustenabilitatii afacerii, asigurarea cadrului intern de reglementare corporativa, asigurarea si mentinerea unui sistem eficient de evaluare a performantelor profesionale si perfectionarea procesului de management al riscului.

Totodata de-a lungul perioadei s-a pus accent pe planificarea strategica si monitorizarea sistemelor de management pentru a determina imbunatatirea functionalitatii si eficientei organizationale si pentru a realiza obiectivele specifice si generale ale societatii.

Atingerea obiectivelor pe termen lung ale companiei se bazeaza pe urmatorii piloni strategici:

Pilon 1: Adaptarea strategica a resurselor umane

Pilon 2: Adaptarea strategica a portofoliului de produse

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

Pilon 4: Managementul performantei

Pilon 5: Perfectionarea Sistemului de Guvernanta Corporativa

Antibiotice in etapa 2022-2030 se transforma intr-o companie sustenabila in toate functionalitatile ei, o afacere durabila cu responsabilitate fata de oameni si mediu.

In anul 2022 obiectivele si criteriile de performanta ale membrilor executivi si neexecutivi ai Consiliului de Administratie al societatii sunt prezentate mai jos:

- Membri neexecutivi:

INDICATORI CONSILIU DE ADMINISTRATIE	Grad ponderare	31.12.2022		Indice	Procent realizare
		Planificat	Realizat		
CIFRA DE AFACERI (mii lei)	5%	432,314	483,724	1.12	5.59%
PROFIT BRUT (mii lei)	5%	32,500	41,903	1.29	6.45%
ARIERATE (mii lei)	5%	0	0	1.00	5.00%
CHELT.TOTALE LA 1000 VENITURI (lei)	5%	928	920	1.01	5.04%

Politici sociale guvernamentale	20%	100%	100%	1.00	20%
Stabilirea politicilor managementului de risc si monitorizarea riscului	20%	100%	100%	1.00	20%
Monitorizarea proceselor de transparenta si comunicare	20%	100%	100%	1.00	20%
Revizuirea, evaluarea si raportarea performantei administratorului si directorului	20%	100%	100%	1.00	20%

TOTAL CONSILIU DE ADMINISTRATIE	100%	102.08%
--	-------------	----------------

- Membri executivi:

INDICATORI DE PERFORMANTA DIRECTOR GENERAL	Grad ponderare	31.12.2022		Indice	Procent realizare
		Planificat	Realizat		
CIFRA DE AFACERI (mii lei)	10%	432,314	483,724	1.12	11,19%
PROFIT BRUT (mii lei)	15%	32,500	41,903	1.29	19,34%
ARIERATE (mii lei)	15%	0	0	1.00	15,00%
CHELT.TOTALE LA 1000 VENITURI (lei)	10%	928	920	1.01	10,09%

Politici sociale guvernamentale	10%	100%	100%	1.00	10.00%
Grad de utilizare a capacitatii de productie nu mai mic de 60%	10%	60%	70.1%	1.17	11.68%
Realizarea unui grad de satisfactie a clientilor de pe piata interna de minimum 80%	10%	80%	91.2%	1.14	11.40%
Numarul mediu al orelor de formare profesionala continua pe angajat	10%	35	42.21	1.21	12.06%
Monitorizarea proceselor de transparenta si comunicare	10%	100%	100%	1	10.00%
TOTAL DIRECTOR GENERAL	100%				110.76%

I.2.1. Adaptarea strategica a resurselor umane

Indicatori performanta	Planificat 2022	Realizat 2022	Realiz/Plan 2022
Numar mediu ore formare profesionala continua/angajat	35	42,21	121%
Numar mediu personal	1.350	1355	99%
Salariu mediu lunar/angajat*(net €)	810	860	107%
Productivitatea muncii**(mii lei)	329	377	115%
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

In domeniul resurselor umane, anul 2022 a insemnat:

- Reorganizarea structurilor organizatorice din cadrul companiei, conform principiilor moderne de resurse umane, corelat cu nevoia de business
- Armonizarea sistemelor de salarizare in companie dupa natura joburilor si modernizarea sistemelor motivationale adaptate la piata farmaceutica actuala
- Adaptarea pachetelor motivationale in scopul atragerii si retentiei angajatilor

- Elaborarea de programe de implementare a managementului carierei si elaborarea de planuri de succesorat
- Derularea programelor de training si dezvoltare a competențelor angajatilor
- Implementarea softului HR, Charisma
- Finalizarea demersurilor pentru lansarea Academiei a+
- Implementarea Planului de consolidare a culturii organizationale

I.2.2. Adaptarea strategica a portofoliului de produse

- Asigurarea unui portofoliu sustenabil si vandabil prin cresterea gradului de innoire, atat prin dezvoltarea cercetarii proprii pe divizii, cat si prin achizitii de licente
- Cercetarea - dezvoltarea pentru adaptarea si consolidarea durabila a portofoliului

Portofoliul Diviziei Produse Sterile si Substante Active cuprinde:

- produse injectabile: 37 de produse de uz uman, din care:
- 35 produse cu prescriptie medicala din clasa terapeutica – Antiinfectioase de uz sistemic (19 produse din clasa peniciline β-lactamice, 8 cefalosporine, 4 carbapeneme, 2 glicopeptide, 2 alte antibacteriene – tetracicline, polimixine);
- produse injectabile: 35 de produse de uz uman, din care:
 - substanta activa Nistatina;
 - produse biocide: 1 produs cu 2 forme de prezentare.

Pe parcursul anului 2022 s-a asigurat suportul medical si argumente ca si continuitate a Nistatinei in recomandari prin prisma cresterii rezistentei la azoli si ghidurile locale care ne ajuta.

Portofoliul Diviziei Produse Topice cuprinde un numar de 50 de produse comercializate in 2022, din care 48 de produse sunt de uz uman si 2 produse de uz veterinar.

Din punct de vedere al tipului de prescriptie pentru produsele de uz uman, jumata din ele sunt produse cu prescriptie medicala si jumata sunt produse fara prescriptie medicala. Ambele produse de uz veterinar sunt cu prescriptie medicala.

Produsele din portofoliul Diviziei Topice sunt structurate astfel:

- 36 produse sunt sub forma de unguente, crème, geluri acoprind 5 clase terapeutice:
 - 21 produse – afectiuni dermatologice;
 - 9 produse – afectiuni musculare si osteoarticulare;
 - 3 produse – afectiuni vasculare;
 - 2 produse – afectiuni oculare;
 - 1 produs – afectiuni genito – urinare;
 - 1 produs, cu 6 forme de prezentare – biocide*.

* Sanygel, produs dezinfectant pentru maini este comercializat atat in domeniul medical cat si non medical, avizat de Comisia Nationala pentru produse biocide, testat in laboratoare europene consacrate.

- 9 produse sunt sub forma de supozitoare din 4 clase terapeutice:
 - 3 produse – afectiuni musculare si osteoarticulare;
 - 2 produse – afectiuni al tractului digestiv;
 - 3 produse – sistem nervos central;
 - 1 produs – afectiuni vasculare.
- 3 produse sunt sub forma de ovule, din clasa aparat genito-urinar.

Portofoliul Diviziei Forme Solide Orale cuprinde un numar de 67 de produse de uz comercializate in anul 2022.

Din punct de vedere al tipului de prescriptie, 50 dintre acestea sunt produse care se elibereaza pe baza de prescriptie medicala, iar 17 produse se elibereaza fara prescriptie medicala (medicamente OTC si suplimente alimentare).

Produsele din portofoliul Diviziei Forme Solide de Uz Oral marca Antibiotice sunt produse atat pe capacitatile proprii de fabricatie, cat si pe fluxuri ale companiilor partenere, cuprinzand urmatoarele forme farmaceutice:

- **comprimate** (fabricate prin 3 metode: comprimare directa, granulare uscata si granulare umeda) – 40 produse
- **capsule** (compania Antibiotice detine trei fluxuri distincte: peniciline, cefalosporine si non-peniciline) – 26 produse
- **pulberi orale** conditionate in plicuri - 1 produs

Pe clase terapeutice, portofoliul de medicamente al Diviziei Produse Forme Solide Orale cuprinde:

- Tract digestiv – 11 produse;
- Sange si organe hematopoetice (antitrombotice) – 1 produs;
- Sistem cardiovascular – 15 produse;
- Antiinfectioase de uz sistemic – 26 de produse, din care: 6 produse peniciline β -lactamice, 5 cefalosporine, 2 tetracicline, 4 - chinolone si macrolide si 9 produse pentru tratamentul tuberculozei;
- Preparate dermatologice – 1 produs;
- Preparate hormonale sistemice – iodoterapie – 1 produs;
- Sistem musculo - scheletic – 2 produs;
- Sistem nervos central – 8 produse;
- Aparat respirator – 1 produs
- Varia – 1 produs

Portofoliul acestei divizii cuprinde 11 suplimente alimentare promovate sub brandul Nutriensa®.

In 2022 s-au desfasurat urmatoarele actiuni:

- consultare a profesionistilor in domeniul sanatatii de tip Advisory Board;
- suport medical la zi pentru realizare criterii medicale si scor medical pentru produsele din portofoliul viitor si sustinerea celor actuale;
- asigurarea suportului stiintific actualizat si adaptat pe produs (ghiduri, studii, metaanalize pentru produsele din portofoliul raceala si gripa);
- analiza a portofoliului care a determinat gruparea produselor nonRX in 4 concepte de portofoliu: Nutriensa, Derm A+, Raceala & Gripa, Quality Life;
- analize in urma carora au fost identificate un numar de produse (molecule noi/formulari inovative/adaugare indicatie noua) a caror brevet si/sau exclusivitatea datelor expira in perioada 2027–2030: 91 produse forme solide orale comprimate, 24 capsule si 13 produse forma topica.

Dezvoltarea portofoliului de produse noi al companiei, prin cercetare si dezvoltare proprie, se realizeaza prin intermediul a 28 proiecte (30% Rx: 70% non-Rx): 17 proiecte Divizia Topice, 8 proiecte Divizia Forme Solide Orale si 3 Divizia de produse sterile Injectabile si Nistatina.

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

Indicatori de realizare	Planificat 2022	Realizat 2022	2022 Realiz/Plan
Certificare ISO 9001:2015	Obtinere	✓	✓
	Mentinere		
Certificare ISO 45001:2018	Obtinere	✓	✓
	Mentinere		
Certificare ISO 14001:2015	Obtinere	✓	✓
Implementare politica de sustenabilitate		✓	✓

In anul 2022 a fost emise in urma inspectiei din partea autoritatii ANMDM urmatoarele certificate:

- Certificat GMP pentru medicamente de uz uman
- Certificat GMP pentru medicamente pentru investigatie clinica
- Certificat GMP pentru Nistatina substanta activa

In perioada noiembrie - decembrie 2022 a fost realizat auditul de recertificare ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, audit care se desfasoara la fiecare 3 ani, de catre organismul de certificare ISO TUV Rheinland Romania, audit ce a fost incheiat cu success. De asemenea au fost desfasurate audituri la furnizorii de materii prime/materiale de ambalare primara/produse finite, auditurile s-au incheiat fara identificarea de neconformitati critice, fiind acceptati ca furnizori autorizati pentru Antibiotice.

Au fost initiate/evaluate/in curs de evaluare/ finalizate un numar de 30 de agremente de calitate cu producatorii de substante active, produse finite si respectiv, Nistatina.

Responsabilitatea fata de mediu

Activitatea de protectie a mediului inconjurator gestioneaza prevenirea poluarii si imbunatatirea continua a performantelor de mediu, actionand in scopul respectarii cerintelor legislatiei de mediu.

In anul 2022 au fost mentinute Autorizatia de gospodarirea a apelor, emisa de Administratia Bazinala Apa Prut Barlad, precum si Autorizatia integrata de mediu, emisa de Agentia pentru Protectia Mediului Iasi.

De asemenea, au fost obtinute acte de reglementare privind protectia mediului pentru diferite proiecte implementate, conform planului de investitii.

Au fost comunicate informatii privind aspectele de mediu la nivelul companiei, catre institutii cu atributii specifice, fiind realizate toate raportarile solicitate prin autorizatiile detinute, conform cerintelor legale.

Calitatea factorilor de mediu (apa, aer, sol, apa subterana)

Pentru **monitorizarea calitatii** factorilor de mediu au fost efectuate, in laboratorul propriu si prin terti, analize privind calitatea apei. Pentru emisiile/imisiile de poluanți in aer, au fost efectuate determinari, conform cerintelor din Autorizatia integrata de mediu, pe parcursul anului 2022 (determinari semestriale, respectiv anuale), prin laboratoare terțe acreditate.

Nu au fost inregistrate depasiri ale concentratiilor maxime admise stabilite prin Autorizatia integrata de mediu si Autorizatia de gospodarire a apelor.

Antibiotice se constituie drept **companie responsabila** in ceea ce priveste protejarea mediului, si prin asigurarea in mod proactiv a respectarii cerintelor privind siguranta fabricatiei produselor, astfel incat au fost demarate demersuri pentru realizare de determinari privind emisiile de miros, de catre entitati autorizate.

In scopul integrarii abordarii subiectului **schimbarilor climatice** in evaluarea riscurilor afacerii, precum si a elaborarii strategiei companiei in domeniul respectiv, ca urmare a modificarilor legislative survenite, a fost incheiat un contract de consultanta care se deruleaza conform graficului de parcurs stabilit.

Gestionarea deseurilor

Antibiotice a implementat un **sistem de colectare selectiva a deseurilor**, fiecare sectie de productie si activitate auxiliara fiind dotate cu recipienti adevarati pentru colectare.

De asemenea, au fost puse in aplicare o serie de masuri din **Planul de management al deseurilor**, cu scopul de a imbunatati managementul deseurilor la nivelul companiei.

Totodata, au fost indeplinite obiectivele globale privind valorificarea deseurilor de ambalaje pentru produsele introduse pe piata nationala.

Au fost indeplinite cerintele legale specifice domeniului gestionarii deseurilor, fiind realizat **auditul intern al deseurilor** corespunzator anului 2021, precum si intocmirea **Programului de preventie si reducere a cantitatilor de deseuri generate din activitatea companiei**.

Sanatate si securitate in munca

Mentinerea si dezvoltarea unui sistem de management al sanatatii si securitatii in munca eficace, in cadrul companiei Antibiotice, constituie garantia pentru crearea unui cadru optim de gestionare si eliminare a riscurilor legate de munca, precum si pentru imbunatatirea mediului si relatiilor dintre salariati.

In vederea respectarii prevederilor legislative cu privire la protejarea sanatatii angajatilor, au fost intocmite documentele de planificare a activitatilor specifice. S-au realizat informari periodice a tuturor angajatilor privind sanatatea si securitatea in munca, in functie de specificul activitatii pe care o desfasoara.

Orientarea catre stakeholderi – actionari, pacienti, parteneri de afaceri, profesionistii din domeniul sanatatii, angajati, autoritati, din perspectiva politicii de Sistem de Management Integrat

I.2.4. Planificarea strategica si managementul performantei

Indicatori performanta	Planificat 2022	Realizat 2022	Realiz/Plan 2022
Cifra de afaceri (mil. lei)	432	484	1,12
Profit brut (mii lei)	32	42	1,31
Cheltuieli totale la 1000 lei venituri (lei)	928	920	0,99
Arierate (mii lei)	0	0	1,00
Grad de utilizare a capacitatii de productie nu mai mic de 60%	60,20%	70%	1,17
Realizarea unui grad de satisfactie al clientilor piata interna de minim 80%	80%	91,2%	1,14

Strategia 1. Consolidarea afacerii in piata interna

Veniturile din vanzarea produselor pe piata interna sunt in valoare de 298,6 milioane lei cu 32,9% mai mare in comparatie cu valoarea din anul 2021.

Veniturile din vanzarea produselor din Antibiotice in piata interna sunt in corelatie vanzarile in piata farmaceutica din Romania fiind in trend si cu evolutia pe canalele de distributie a medicamentelor catre pacienti.

Antibiotice in piata farmaceutica din Romania

In 2022 pe piata interna, Antibiotice SA:

- ocupa locul 4 in consum (cutii) pe segmentul medicamentelor generice cu prescriptie si OTC (cu o cota de piata de 5,2%);
- este lider cantitativ (UI) in piata totala de pe forma farmaceutica unguente (20,6%), supozitoare si ovule (36,1%) si pulberi injectabile (60,1%);
- este lider pe segmentul medicamentelor generice cu prescriptie si OTC comercializate in spitale, cu o cota de piata de 13,2%.
a ajuns la 0,87 lei/ui (in crestere cu 12,4% fata de 2021).

Strategia 2. Internationalizarea afacerii in teritoriile ATB si in alte teritorii

Lider în productia mondială de Nistatina.

80% din vanzarile de produse finite pe plan extern sunt generate de piata SUA, Vietnam si pietele europene (Marea Britanie, Danemarca, Olanda, Serbia, Lituania, Ungaria etc.). In aceste tari, compania a devenit un furnizor traditional de medicamente antiinfectioase

Crestere in 2022 vs 2021 cu 35% a volumelor de peniciline sterile livrate in Europa.

Valoarea vanzarilor pe pietele internationale in anul 2022 este de 184 milioane lei, in crestere cu 25% comparativ cu 2021.

Aproximativ 60% din valoarea exportului este aport de medicamente/produse finite. Exportul de medicamente marca Antibiotice a inregistrat o **crestere de 14,4%** in 2022 versus 2021, atingand un nivel de 108,4 milioane lei (23,2 milioane Usd), cu mult superior ritmului de crestere al pietei mondiale. Principalele venituri au fost generate in pietele traditionale pentru Antibiotice (Regatul Unit al Marii Britanii, Vietnam, Canada, SUA, Danemarca, Azerbaidjan, Moldova, Irak), prin medicamentele antiinfectioase (+19%), cardiovasculare (+32%), preparatele dermatologice.

Strategia 3. Dezvoltarea de parteneriate strategice

Strategia 4. Managementul costurilor si gestionarea eficienta a proceselor

Strategia 5. Aplicarea principiilor de consolidare a afacerii

Strategia 6. Investitiile – sustinerea viitorului

Indicator	UM	Planificat 2022	Realizat 2022	2022 Realiz/Plan
Investitii pentru dezvoltarea strategica				
Dezvoltarea portofoliului de produse	MIL. LEI	14	12,36	0.89
Investitii in site-uri noi de productie*	MIL. LEI	8	7,85	0.97
Investitii pentru consolidarea afacerii				
Investitii in tehnologia informatiei, telecomunicatie si digitalizarea proceselor*	MIL. LEI	9	2,1	0.23
Adaptarea la tendintele de dezvoltare a platformei industrial a infrastructurilor de alimentare si distributie utilitatii, energie verde, depozitare materii prime si produse finite, transport si conectare la sistemul de drumuri nationale	MIL. LEI	11	13,48	1.22
Investitii in modernizarea sistemului de management integrat (calitate, mediu, sanatate si securitate in munca)	MIL. LEI	2	1,9	0.95
Investitii in modernizarea site-urilor de fabricatie existente	MIL. LEI	9	9,7	1.07
Rambursari rate aferente creditelor pentru investitii	MIL. LEI	11	10,6	
TOTAL	MIL. LEI	64	58	0,91

I.2.5 Guvernanta Corporativa

Guvernanta corporativa ca un complex de procese, practici, politici, cadru de reglementare, cu impact asupra conducerii, administrarii si controlului companiei are un rol important in protejarea intereselor actionarilor, intrucat sprijina maximizarea valorii detinerii in companie pe termen lung, si in stimularea atentiei investitorilor asupra companiei, prin transparentizarea si eficientizarea activitatilor si proceselor din cadrul companiei.

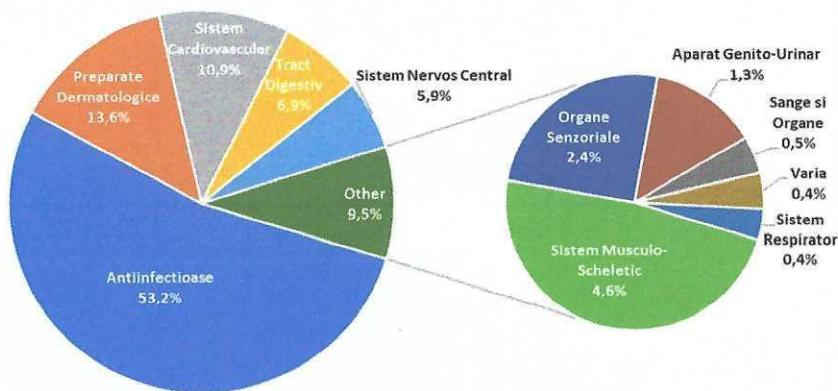
Indicator	Planificat 2022	Realizat 2022	2022 Realiz/Plan
Actualizarea Codului de Reguli ATB	x	X	100%
Implementarea Codului de Reguli ATB si asigurarea instruirilor	x	X	100%
Identificarea vulnerabilitatilor in activitatile desfasurate pe structuri de catre Managementul Riscurilor	X	X	100%
Integrarea managementului riscului cu demersul de identificare a proceselor derulate de companie in cadrul Sistemului de management integrat.	X	X	100%
Realizarea si analiza sistemului integrat de stabilire, monitorizare si evaluare a performantelor	X	X	100%
Realizarea obligatiilor de raportare si transparenta conform normelor de guvernanta corporativa	X	X	100%
Conformare Strategie Nationala Anticoruptie 2021-2025	x	X	100%
Securizarea informatiilor	x	X	100%

➤ 1.3. Analiza statistica a pietei interne si internationale

Antibiotice in piata farmaceutica din Romania

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, sistem cardiovascular si tract digestiv.

Antibiotice - ponderea valorica a vanzarilor pe clase terapeutice -
2022



Medicamentele fara prescriptie (OTC) au inregistrat o crestere valorica cu 7,7% (de la 67,8 milioane lei in 2021, la 73,1 milioane lei in anul 2022) si un consum constant in cutii (4,4 milioane cutii in anul 2022).

Pe segmente de piata, situatia vanzarilor Antibiotice se prezinta astfel:

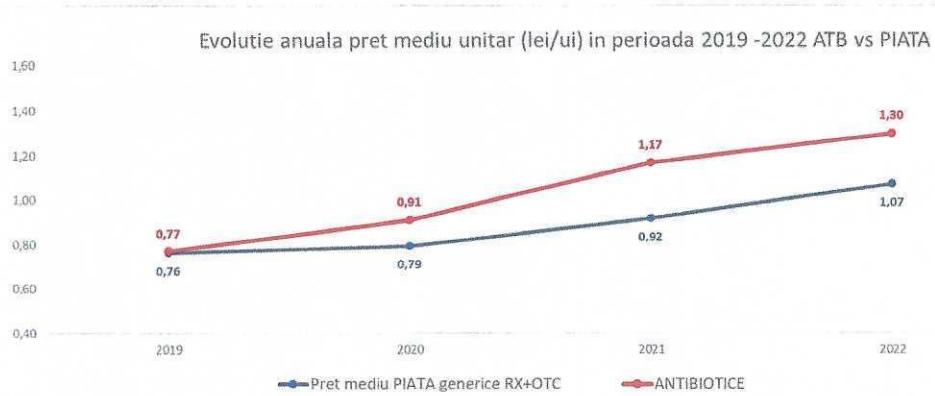
- **hospital**, vanzarile au inregistrat o crestere valorica semnificativa cu 20,8%, de la 112,4 milioane lei in 2021, la 135,8 milioane lei in anul 2022. Consumul in cutii inregistrat pe acest segment a crescut cu 8,7% in 2022, comparativ cu perioada similara a anului precedent.
- **lanturi nationale**, vanzarile valorice au crescut cu 5,2% in 2022 fata de 2021 (de la 105,9 milioane lei la 111,5 milioane lei). Numarul cutiilor eliberate din farmacii a crescut cu 0,6% (ajungand la 9,6 milioane cutii in 2022).
- **farmacii independente si minilanturi**, vanzarile valorice au crescut in 2022 cu 16,1% comparativ cu perioada similara a anului precedent (de la 170 milioane lei la 197,4 milioane lei). Numarul cutiilor eliberate din farmacii a crescut cu 9,4% (de la 14,8 milioane cutii in 2021 la 16,2 milioane cutii in 2022).

In 2022, actiunile de promovare desfasurate de Antibiotice a condus la consolidarea cotelor de piata cantitative pentru brandurile promovate: Fluxiv®, Saliform Forte®, Zifex Complex® ovule, Zifex Duo® ovule, Aceclofen® sup, Eficef® cps, Perasin® inj, Ertapenem ATB inj, Tigecicilina ATB.

Pretul element strategic de adaptare la piata

Pretul mediu al pietei de produse generice si OTC-uri in anul 2022 a fost de 1,07 lei/ui (unitate indivizibila), in crestere cu 16,5% comparativ cu perioada similara a anului

precedent (0,92 lei/ui). La nivel de canale de vanzare, cel mai mare pret al medicamentelor din piata de produse generice si OTC fost inregistrat in 2022 pe canalul **hospital**: 5,32 lei/ ui, din care injectabilele au inregistrat un pret de 8,6 lei/UI, in crestere cu 28,6% fata de anul trecut. Segmentul **farmaciilor independente (MLFI)** s-a clasat pe locul secund, cu un pret mediu in 2022 de 1,01 lei/ui (in crestere cu 17,0% fata de anul 2021), iar **Lanturile Nationale** au inregistrat in 2022 un pret mediu de 0,98 lei/ ui (in crestere cu 13,6% comparativ cu anul 2021).¹



Pretul mediu al portofoliului **Antibiotice** in 2022 la nivel de unitate indivizibila a fost de 1,3 lei/ui, in crestere cu 11,3% de la 1,17 lei/ui in 2021.

Strategia de pozitionare a produselor in piata constituie punctul de plecare pentru intregul mix de marketing, implicit si pentru politica de produs si pret. Aplicarea strategiilor pe segmente de piata si concepte de promovare au condus la o valorificare eficienta in structura a portofoliului fata de pretul mediu planificat, cu un grad de realizare 104,6%

Pe segmentul retail, focusul pe proiectele de dezvoltare a brandurilor produselor non-RX din gama Nutriensa a generat realizarea unei structuri optime, pretul mediu de valorificare fiind de 0,73 lei/ui, comparativ cu 0,69 lei/ui in 2021.

La nivel de canale de vanzare, cel mai mare pret a fost inregistrat de Antibiotice in 2022 pe canalul hospital: 4,38 lei/ui, din care injectabilele au inregistrat un pret de 8,44 lei/UI, in crestere cu +10,4% fata de anul trecut. Pe canalul MLFI (minilant si farmacii independente) pretul inregistrat in 2022 a fost de 1,08 lei/ui, in crestere cu 10,0% fata de 2021, iar in farmaciile de lant, pretul mediu in 2022 a ajuns la 0,87 lei/ui (in crestere cu 12,4% fata de 2021).

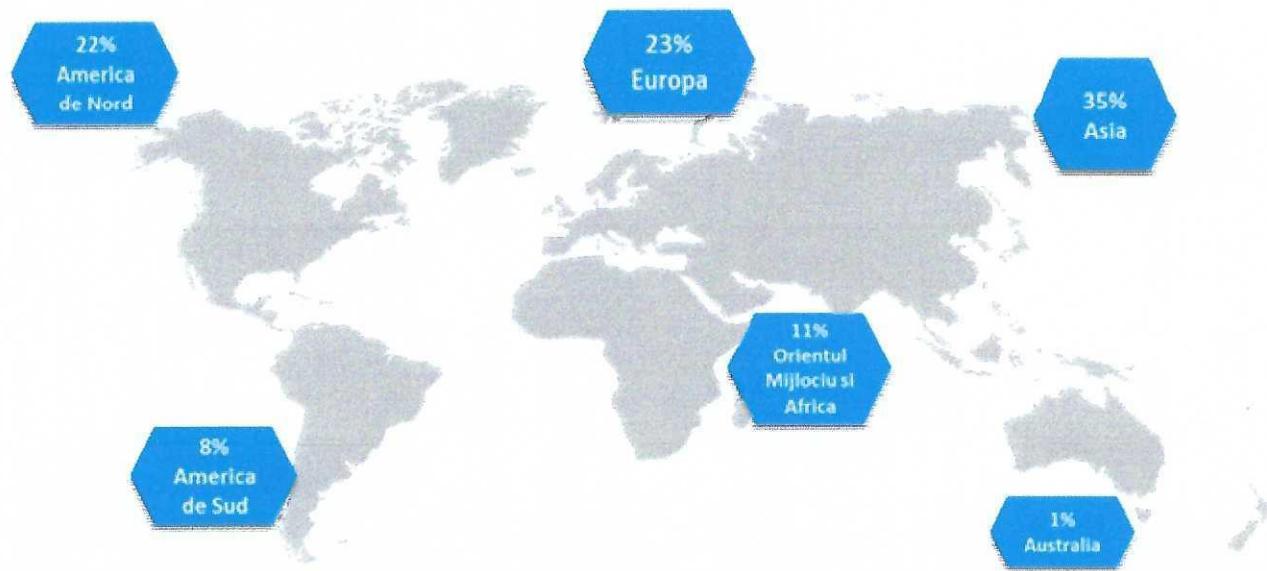
Internationalizarea afacerii pe produsele finite

- 80% din vanzarile de produse finite pe plan extern sunt generate de piata SUA, Vietnam si pietele europene (Marea Britanie, Danemarca, Olanda, Serbia, Lituania, Ungaria etc.). In aceste tari, compania a devenit un furnizor traditional de medicamente antiinfectioase
- Crestere in 2022 vs 2021 cu 35% a volumelor de peniciline sterile livrate in Europa
- **Valoarea vanzarilor pe pietele internationale in anul 2022 este de 185 milioane lei, in crestere cu 25% comparativ cu 2021.**

Aproximativ 60% din valoarea exportului este aport de medicamente / produse finite

¹ Conform sursei de date Cegedim Sell Out decembrie 2022

Ponderea vanzarilor pe piata internationala (2022)



La nivel international, anul 2022 a insemnat o revenire treptata a pietelor la consumul anterior perioadei pandemiei, odata cu ridicarea restrictiilor de accesare a spitalelor de catre populatie. In acest context, firma de market research IQVIA raporteaza pentru anul 2022 o crestere de 4.9% a valorii pietei farmaceutice internationale (ex-medicatie Covid), comparativ cu anul 2021. Aceasta tendinta este preconizata a fi mentinuta si in urmatorii 4-5 ani, in contextual in care majoritatea sistemelor de sanitate urmaresc sa "absoarba" costurile pandemiei si sa compenseze noile terapii inovatoare dezvoltate pe afectiuni cronice, precum: Alzzheimer, Parkinson, oncologie, durere, imunologie. Terapia antibacteriana se va inscrie in trendul mediu al pietei, cu un CAGR estimat intre 2-5% pana in 2026.

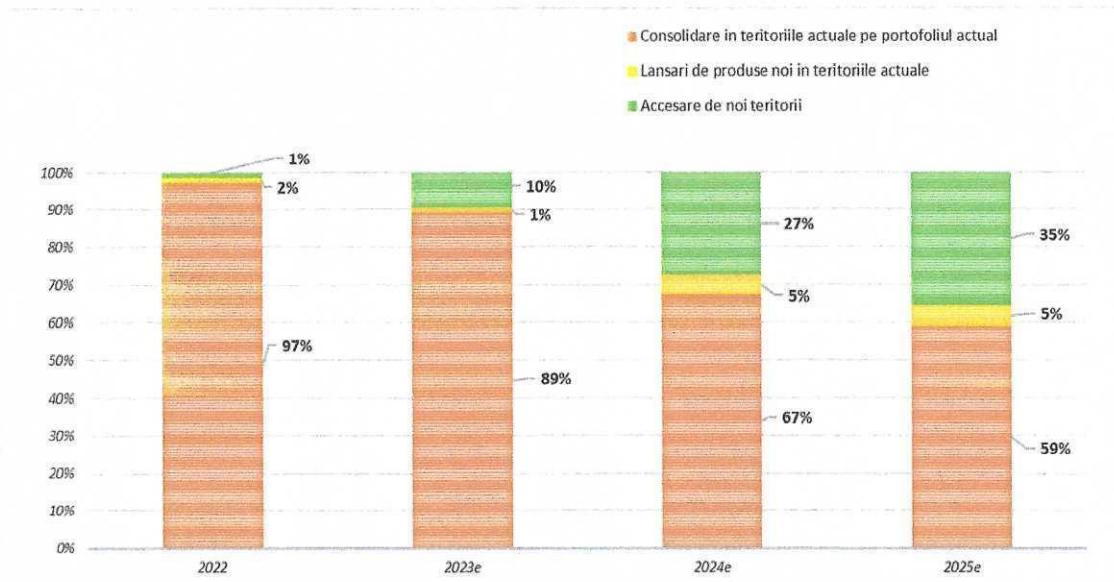
La nivel regional, piata Statelor Unite inregistreaza unul dintre cele mai mici ritmuri de crestere din ultimii 5 ani (2.6%), in timp ce accesarea principalelor 4 piete europene (Franta, Spania, Italia, Germania) si a Marii Britanii ramane o provocare pentru companiile farmaceutice ca raspuns la noile reforme in domeniul sanatatii (armonizarea la nivel european a unui singur ghid in tratamentul hipertensiunii arteriale – pana in 2025, cancerului – pana in 2028).

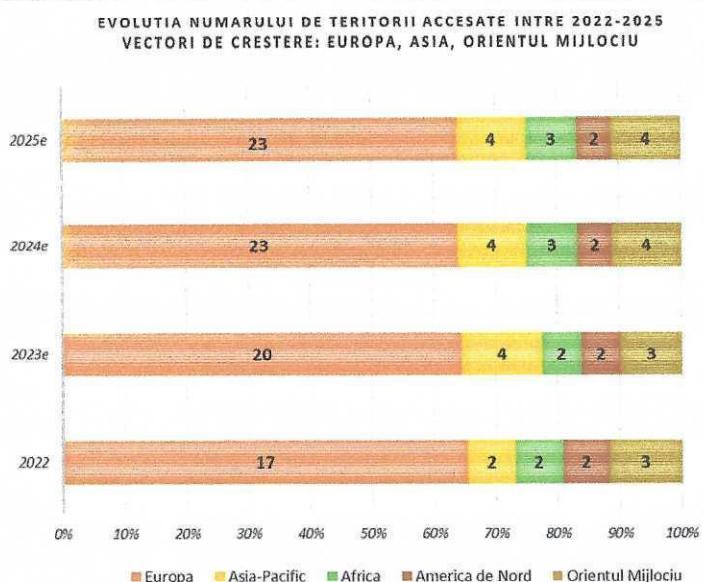
Exportul de medicamente marca Antibiotice a inregistrat o crestere de 14.4% in 2022 versus 2021, atingand un nivel de 108,4 milioane lei (23,2 milioane Usd), cu mult superior ritmului de crestere al pieteи mondiale. Principalele venituri au fost generate in pietele traditionale pentru Antibiotice (Regatul Unit al Marii Britanii, Vietnam, Canada, SUA, Danemarca, Azerbaidjan, Moldova, Irak), prin medicamentele antiinfectioase (+19%), cardiovasculare (+32%), preparatele dermatologice.

La nivel teritorial sunt relevante in vanzari piete precum: Regatul Unit al Marii Britanii, Vietnam, Canada, SUA, Danemarca, Azerbaidjan, Moldova sau Irak.

Anul 2022 a venit si cu o serie de provocari din partea mediului extern economic international (durate foarte lungi de aprovizionare, cresterea costurilor de transport, cresteri de costuri pentru utilitati) care au necesitat o permanenta monitorizare in structura de fabricatie, echilibrarea vanzarilor pentru a avea continuitate in distributia medicamentelor la nivelul tuturor pietelor, flexibilitate in politica de preturi pentru a rezista presiunii competitiei in licitatii.

Proiectele pe termen mediu si lung au necesitat si ele o redefinirire a strategiei de market access, inclusiv a perioadelor de implementare, ca raspuns la o serie de schimbari legislative, economice sau politice din pietele internationale. Pot fi mentionate, programele guvernamentale care incurajeaza dezvoltarea productiei locale de medicamente si, implicit, cresterea competitivitatii in licitatii a produselor fabricate local (Vietnam, Arabia Saudita, Azerbaidjan, Moldova), nevoia de armonizare a documentatiei furnizorilor la cerintele legislative nationale/europene cu impact direct in timpii de inregistrare a medicamentelor, instabilitatea politica si militara din Ucraina care a impus amanarea proiectului de accesare a acestei piete.





proiecte de distributie a medicamentelor marca Atb® si proiecte de tip out-licensing sau contract manufacturing (Franta, Spania, Italia, Germania, Polonia, Norvegia, Finlanda, Suedia, Bulgaria, Slovacia, Cehia, Georgia, Ucraina, Arabia Saudita, Emiratele Arabe Unite, Filipine, Australia, Africa de Sud si Africa sub-Sahariana).

Proiectele noi vor contribui in 2025 cu aproximativ 40% din valoarea exportului de medicamente (comparative cu 3% in anul 2022).

Estimam ca aceste premise de lucru sa se manifeste si in intervalul 2023-2025, perioada pentru care compania Antibiotice si-a setat urmatoarele obiective de vanzari pe pietele internationale: 122,0 mil Lei (2023), 162,0 mil Lei (2024), 200,0 mil Lei (2025).

Cresterea vanzarilor la export este fundamentata pe trei axe de dezvoltare: consolidarea vanzarilor in teritoriile actuale pe portofoliile actuale, lansari de produse noi in teritoriile actuale (focus pe Vietnam, Moldova, Serbia, Danemarca, Irak) si accesarea a 19 noi teritorii prin

II. Piloni de sustinere a Planului de Administrare

Pilon 1: Adaptarea strategica a resurselor umane

Presupune dezvoltarea si implementarea de strategii de motivare si retentie a angajatilor valorosi si de atragere de noi talente, corelate cu tendintele pietei fortei de munca.

Indicatori performanta	UM	Planificat 2023	Planificat 2024
Numar mediu ore formare profesionala continua/angajat	nr	40	48
Numar mediu angajati/an	nr	1.350	1.350
Salariu mediu lunar/angajat* (net €)	euro	975	1070
Productivitatea muncii**	Mii lei	422	500
Politici sociale guvernamentale***		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. Implementarea managementului modern al resurselor umane

Masura 1. Analiza si redefinirea structurilor organizatorice din cadrul companiei, adaptate la principiile moderne de resurse umane, corelate cu nevoia de business, precum si cu tendintele pielei

Masura 2. Adaptarea pachetelor motivationale in scopul atragerii si retentiei angajatilor valorosi (pozitii cheie) si cresterii gradului de retentie

Masura 3. Managementul carierei angajatilor si a planurilor de succesorat/rezervelor de personal

Masura 4. Derularea programelor de training si dezvoltare a competentelor angajatilor

Masura 5. Promovarea platformei Academia a+ ca instrument de gestionare a managementului cunoasterii in companie

Strategia 2. Modernizarea culturii organizationale

Masura 1. Optimizarea climatului organizational si orientarea culturii organizationale spre inovare si performanta

Masura 2. Cresterea gradului de informare si constientizare a salariatilor, precum si de implicare a acestora la toate nivelurile structurii organizatorice prin actiuni specifice

Masura 3. Implementarea de programe privind optimizarea climatului organizational, corelat cu studii de monitorizare a culturii organizationale prin actiuni specifice

Pilon 2: Adaptarea strategica a portofoliului de produse

Portofoliul cuprinde produse finite – medicamente generice de uz uman (medicamente Rx si produse nonRx), substanta activa Nistatina, produse biocide pentru dezinfecția suprafetelor si a mainilor, medicamente de uz veterinar si biofertilizatori.

Portofoliul Antibiotice SA va reproduce amprenta pietelor in care opereaza compania (piata Romaniei si teritoriile ATB) si se va identifica cu principalele clase terapeutice si concepte de portofoliu, principalele produse cu caracter inovator (cu prescriptie sau fara prescriptie) si cu principalele forme farmaceutice care sa ofere flexibilitate si diversitate din punct de vedere al modului de administrare. Portofoliul va fi organizat pe produse cu brand si numai in cazuri speciale, bine fundamentate, in produse fara brand, referindu-ne aici in principal la produse pentru tratamentul unor afectiuni rare din nomenclatorul OMS.

Portofoliul actual

Strategia 1. Analiza portofoliului actual si stabilirea potentialului maxim de crestere pe piata interna si internationala

Indicatori performanta	UM	Planificat 2023	Planificat 2024
Cifra totala Sell In+Export Portofoliu actual	Mil lei	721	853
Romania	Mil lei	512	596
Piata internationala	Mil lei	209	257

Masura 1. Analiza tendintelor terapeutice, a ghidurilor medicale, studii noi de eficacitate si siguranta pentru moleculele din portofoliul actual al fiecarei Divizii pentru adaptarea la cerintele nationale si reglementarile locale din teritoriile ATB

Masura 2. Analiza portofoliului actual din punct de vedere al evolutiei pietei si a principalilor competitori din piata, pe clase terapeutice

Masura 3. Analiza portofoliului actual al fiecarei Divizii, forme farmaceutice din punct de vedere a aportului valoric si structurarea acestora pentru o valorificare optima

Masura 4. Evaluarea portofoliului actual si viitor din fiecare Divizie pentru incadrarea si valorificarea produselor in proiecte de portofoliu

Portofoliul viitor

Strategia 2. Dezvoltarea portofoliului de produse prin atragerea de molecule noi

Indicatori performanta	UM	Planificat 2023	Planificat 2024
Cifra de afaceri portofoliu viitor	Mil lei	17,9	47,7
Cifra de afaceri produse in cercetare	Mil lei	5,1	17,4
Cifra de afaceri produse in-licensing	Mil lei	12,8	30,3

Segmentul nonRx este grupat in 4 concepte de portofoliu: **Nutriensa, Derm A+, Raceala & Gripa, Quality Life**. In conceptul **Quality Life** sunt incadrate subconceptele: **Sanatatea femeii, Sanatatea familiei si Sanatatea barbatului**.

Masura 1. Dezvoltarea portofoliului viitor prin cercetare proprie (introducerea in portofoliu de noi molecule si noi forme farmaceutice – suspensii, solutii sterile, biocide)

Masura 2. Dezvoltarea portofoliului viitor prin identificarea si dezvoltarea de produse prim generic/produse inovative, in concordanta cu directiile de dezvoltare strategica

Masura 3. Dezvoltarea portofoliului viitor prin achizitii de licente

Masura 4. Stabilirea criteriilor de prioritizare a asimilarii produselor in portofoliul ATB

Masura 5. Realizarea unui calendar de introducere in portofoliu a produselor

Strategia 3. Adaptarea portofoliului de produse la piata internationala

Masura 1. Evaluarea portofoliului actual din fiecare teritoriu ATB, pe fiecare Divizie in parte, din punct de vedere a evolutiei pietelor externe si a principalilor competitori din pietele respective

Masura 2. Analiza portofoliului actual din fiecare teritoriu pe clase terapeutice, forme farmaceutice din punct de vedere a aportului valoric adus de fiecare teritoriu ATB

Masura 3. Adaptarea produselor ce urmeaza a completa portofoliul in teritoriile ATB, in concordanta cu cerintele pietelor respective

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

Sistem de Management Integrat proiectat, documentat si implementat la nivelul Antibiotice integreaza toate componentele afacerii intr-o structura coerenta, care sa permita realizarea obiectivelor si misiunii sale. Compania mentine, imbunatateste si eficientizeaza continuu sistemul de management integrat in conformitate cu cerintele standardelor de referinta, precum si cu strategia si obiectivele organizatiei.

Indicatori de realizare	2023	2024
Certificare ISO 9001:2015	Obtinere	
	Mentinere	✓ ✓
Certificare ISO 45001:2018	Obtinere	
	Mentinere	✓ ✓
Certificare ISO 14001:2015	Obtinere	
	Mentinere	✓ ✓
Implementare politica de sustenabilitate		✓ ✓

Strategia 1. Redefinirea Sistemului de Management Integrat pentru sustinerea sustenabilitatii afacerii

Masura 1. Actualizarea politicii de sustenabilitate a afacerii cu referire la Sistemul de Management Integrat

Masura 2. Analiza riscurilor si oportunitatilor generate de schimbarile climatice

Masura 3. Dezvoltarea unui nou Sistem de Management Integrat (calitate, mediu, sanatate) in acord cu viziunea de dezvoltare a companiei

Masura 4. Conformarea si imbunatatirea continua a Sistemului de Management al Calitatii in acord cu cerintele ISO 9001:2015

Masura 5. Conformarea si imbunatatirea continua a Sistemului de Management al Sanatatii si Securitatii in Munca in acord cu cerintele ISO 45001:2018

Masura 6. Conformarea si imbunatatirea continua a Sistemului de Management de Mediu in acord cu cerintele ISO 14001:2015

Orientarea catre stakeholderi – actionari, pacienti, parteneri de afaceri, profesionistii din domeniul sanatatii, angajati, autoritati, din perspectiva politicii de sustenabilitate

Schimbarile climatice si risurile asociate acestora determina modificari majore ale interacțiunilor dintre sistemele socio-economice si mediul natural. Adaptarea si valorificarea noilor oportunitati sunt prioritare pentru cresterea rezilientei societatii, economiei si mediului natural, la impactul schimbarilor climatice.

Prin prisma faptului ca schimbarile climatice reprezinta o realitate a zilelor noastre si ca depinde de generatia actuala ce mostenire va lasa generatiei viitoare, compania noastra este constienta de faptul ca trebuie sa actioneze in sprijinul acestui demers global de conservare a mediului, cu toate masurile de preventie, implementare si monitorizare care se impun. Afacerile noastre promoveaza dezvoltarea durabila si, prin aceasta, influenteaza societatea si deschide oportunitati de crestere pentru companie.

STRATEGIA DE SUSTENABILITATE prezinta viziunea, obiectivele si actiunile noastre prin care continuam procesul de integrare a sustenabilitatii in toate activitatatile desfasurate la nivelul companiei noastre. Totodata, aceasta strategie reprezinta angajamentul top-managementului pentru implementarea unor practici durabile in toate operatiunile noastre, inclusiv in lantul de aprovisionare, cu scopul de a diminua impacturile negative generate de activitatatile noastre si cu preocuparea de a crea un viitor pentru noile generatii.

Succesul acestei strategii se bazeaza pe parteneriatul cu angajatii nostri, cu clientii si furnizorii, dar si cu comunitatea pe care dorim sa o protejam si sa o dezvoltam in continuare. Acordam o atentie deosebita impactului pe care-l avem asupra oamenilor si asupra mediului, stabilindu-ne totodata si tinte ambitioase care sa asigure atat dezvoltarea noastra sustenabila pe termen lung, cat si o contributie semnificativa la indeplinirea Obiectivelor Globale de Dezvoltare Durabila ale ONU.

Ne propunem sa ne concentrăm actiunile bazându-ne pe urmatoarele directii:

Protectia mediului (protectarea viitorului)

În cadrul acestuia abordăm principalele noastre priorități privind protecția mediului stabilite în linie cu obiectivele de mediu de la nivel european. În acest sens, am stabilit obiective și acțiuni specifice prin intermediul cărora dorim să asigurăm un viitor atât pentru compania noastră, cât și pentru comunitățile în care activăm.

Resursa umană (oameni sănătoși, pregătiți și protejați)

Pentru implementarea acestuia ne propunem obiective ambitioase care vizează îmbunătățirea mediului de lucru, dar și asigurarea unui mediu inclusiv care să permită o dezvoltare armonioasă a angajaților nostri. Dorim să fim un angajator atrăcător și să oferim noilor generații oportunități concrete de dezvoltare în cariera.

Creare de valoare pentru comunitate

O comunitate mulțumită este cea ale cărei nevoi sunt satisfăcute. Menținerea unui dialog constant, preocuparea pentru identificarea nevoilor tuturor partilor interesate și implementarea unor proiecte pentru bunastarea comunității.

Afacere responsabilă și durabilă

Promovarea practicilor de buna guvernanță de-a lungul lanțului nostru de aprovizionare, întărirea modului în care gestionăm aspectele de anticorupție și etica în afaceri, precum și abordarea și selectarea consumatorilor finali cu care dorim să cooperăm, reprezintă arii de interes pe care le abordăm acest aspect.

Strategia presupune o abordare integrată a direcțiilor de sustenabilitate stabilite, pe baza progreselor realizate până acum, și include clima, deseurile și apa, care se constituie ca subiecte interdependente, iar obiectivele strategice specifice se referă la:

- atingerea neutralității carbonului, a eliminării plasticului și durabilitatea apei
- furnizarea de produse durabile pacientilor nostri
- transformarea mentalității privind sustenabilitatea în întreaga organizație noastră
- colaborarea cu partenerii din industrie pentru a influența schimbările în sectorul nostru de activitate

Pilon 4: Managementul performantei

Managementul performantei este susținut de conceptul de planificare strategică, prin realizarea de planuri manageriale, interconectate și monitorizate în scopul realizării obiectivelor specifice și generale ale societății, consolidării afacerii în piața internă, internaționalizarea afacerii, managementul costurilor și gestionarea eficientă a proceselor și a investițiilor pentru dublarea afacerii.

Indicatori performanță	UM	Planificat 2023	Planificat 2024	Planificat 2025
Vanzari în piață	mil lei	724	852	1006
Venituri totale	mil lei	592	691	822

Indicatori performanta	UM	Planificat 2023	Planificat 2024	Planificat 2025
Venituri din vanzari brute	mil lei	700	817	972
Venituri din vanzari nete din care:	mil lei	560	660	800
Venituri din vanzari nete piata interna	mil lei	353	410	471
Venituri din vanzari nete piata internationala	mil lei	207	250	329
Profit Brut	mil lei	50	63	80
Productivitatea muncii (Venituri din exploatare/nr.salariati)	mii lei/salariat	438	511	632
Numar mediu personal	numar salariati	1350	1350	1300
Impozite si taxe, din care	mil lei	103	118	138
Taxa claw back	mil lei	34	40	47
EBITDA	mil lei	80	94	117
EBIT (profit din exploatare)	mil lei	54	65	82
Profit net	mil lei	42	53	68
Rentabilitate profit brut (marja EBT)	%	9%	10%	10%
Rentabilitate profit brut + taxa claw back	%	15%	16%	16%
Valoarea adaugata	mil lei	254	299	350
Grad de indatorare (Total datorii/Total activ)	%	22%	20%	18%
Lichiditatea generala		2,59	2,79	2,83
Activ net contabil	mil lei	723	810	865

Pentru realizarea acestor indicatori pentru perioada 2023-2025 se aplica planul de maximizare a randamentelor cu urmatoarele randamente:

Randamentul nr. 1 - Maximizarea marjei brute reflecta performanta activitatii de vanzare si productie a societatii monitorizand maximizarea vanzarilor intr-o anumita structura si diminuarea cheltuielilor cu materiile prime, monitorizand consumurile si negociind preturile.

Randamentul nr. 2 - Valoarea adaugata reflecta aportul societatii prin activitatea desfasurata la bunurile si serviciile achizitionate de la terti, maximizarea acestui randament presupune o monitorizare a consumurilor cu energia electrica, gaz si apa, masuri de reducere a acestor cheltuieli prin investitii in panouri fotovoltaice.

Randamentul nr. 3 - Rezultatul din exploatare caracterizeaza performanta activitatii curente a societatii.

Randamentul nr. 4 - Rezultatul brut caracterizeaza performanta activitatii curente a societatii.

Strategia 1. Consolidarea afacerii in piata interna

STRATEGII DE PRET

- A. Cresterea ponderii in vanzari pe Romania a produselor fara prescriptie medicala in vederea diminuarii impactului taxei claw-back asupra profitabilitatii

- B. Asimilarea in portofoliu doar a produselor care respecta criteriul de pret peste un nivel actual, orientat catre niveluri superioare cu valoare adaugata mare
- C. Cresterea preturilor de inregistrare in teritoriile in care Antibiotice detine Autorizatii de Punere pe Piata.
- D. Cresterea preturilor contractate cu distributorii locali in pietele internationale unde suntem reprezentati.
- E. Ajustarea anuala a preturilor pe segmentul non-RX si monitorizarea pietei potentiiale a produselor unice si esentiale.
- F. Orientarea vanzarilor catre structura ideală, profitabila pentru Antibiotice

STRATEGII DE PIATA

- a. Consolidare parteneriate distributie si lanturi nationale Romania Consolidarea vanzarii in piata pe segment minilant si farmacii independente si mentinerea ponderii in clientii cu potential ridicat prin actiuni de Sell In si Sell Out ale echipei comerciale ATB, proiecte cu distributorii.
- b. Cresterea prezentei pe segmentul Lanturi Nationale prin implementare de proiecte comune de co-branding, vizibilitate la raft, focus in recomandare.
- c. Consolidarea vanzarii in piata pe segment Hospital prin monitorizarea competitiei si adjudecarea licitatilor pe produsele din portofoliul ATB.
- d. Consolidarea structurii de vanzare pe fiecare partener distributior.
- e. Urmarirea cu caracter permanent a targetelor zilnice pe categorii de clienti, a incasarii scadentelor si a competitiei ca baza pentru adaptarea strategiei de produs.
- f. Cresterea notorietatii brandurilor prin actiuni de promovare
 - Consolidarea portofoliului prin lansarea de produse noi : dezvoltarea de noi branduri sau dezvoltarea brandurilor prin extensii de gama
 - Abordarea portofoliului pe categorii de prescriptie cu focus in cresterea brandurilor nonRX
 - Continuarea campaniilor de comunicare pe statiiile TV
 - Parteneriate de promovare (co-branding) si vanzare cu lanturile de farmacii sau grupurile de farmacii
 - Identificarea de noi consumatori pentru produsele din portofoliu prin programe de screening
 - Identificarea de obiceiuri prescriptionale si conduite de tratament ale medicilor prin programe de testare
 - Consolidarea brandurilor de produse notorietate, credibilitate, fidelizare

- Cresterea notorietatii brandurilor in randul publicurilor tinta: public larg si profesionisti din domeniul sanatatii
- Consolidarea parteneriatelor cu reprezentantii comunitatii medicale
- Cresterea vanzarilor produselor promo

Strategia 2. Internationalizarea afacerii in teritoriile ATB si in alte teritorii

Internationalizarea afacerii are ca masuri urmatoarele:

- a. realizarea planului de expansiune teritoriala pentru consolidarea teritoriilor ATB;
- b. eficientizarea modelelor de business pe zone si optimizarea structurii de vanzare;
- c. reasezarea parteneriatelor actuale la gama Nistatina – substanta activa;
- d. dezvoltarea portofoliului de produse in teritoriile ATB actuale
- e. Expunerea in noi teritorii ATB din Europa, Oriental Mijlociu, Asia Pacific
- f. Expunerea in teritorii noi prin modele de business de OUT-licensing si contractmanufacturing (Prin aceasta strategie se are in vedere fie accesarea de noi teritorii prin inregistrarea produselor din portofoliul Antibiotice in numele partenerilor internaionali, fie fabricatie sub contract a produselor din portofoliul altor producatori internaionali.

Strategia 3. Optimizarea cash-flowului

Prin imbunatatirea cash-floului se imbunatateste implicit randamentul profit brut si asigura fluxurile financiare pentru realizarea activitatilor operationale de investitii si finantare.

Managementul cash flow-ului este mecanismul de urmarire a intrarilor si iesirilor de numerar, un obiectiv prioritara prin care se urmareste cresterea independentei financiare si implicit diminuarea cheltuielilor cu dobanzile, a cheltuielilor cu asigurarea bunurilor gajate si a cheltuielilor cu comisioanele bancare.

Managementul cash flow-ului presupune si realizarea minimizarii riscului de schimb valutar prin realizarea strategiei financiar valutare pentru sincronizarea incasarilor cu platile in aceeasi valuta, avand obiectiv pe tremen lung, diminuare a pierderilor din diferente de curs valutar prin realizarea volumului achizitiilor si vanzarilor in aceeasi valuta si in acelasi timp.

Strategia 3. Dezvoltarea de parteneriate strategice

Masura 1. Dezvoltarea portofoliului companiei prin managementul proiectelor de In-licensing

Masura 2. Dezvoltarea de parteneriate strategice pentru valorificarea potentialului portofoliului Antibiotice (Out-licensing)

Masura 3. Managementul importului de materii prime si produse finite

Strategia 4. Managementul costurilor si gestionarea eficienta a proceselor

Masura 1. Monitorizarea lunara a veniturilor si cheltuielilor

Managementul costurilor reprezinta un proces strategic de optimizare a performantei, prin asigurarea resurselor si realizarea cresterii eficientei rezultatului, avand ca obiectiv dezvoltarea sustenabila si managerierea riscurilor operationale.

Cresterile de la un an la altul din perioada 2023-2025 sunt fundamentate atat pe cresterea valorii vanzarilor cat si printr-o monitorizare atenta a cheltuielilor, care va conduce la o crestere a profitului brut la o valoare de 80.417 mii lei, in anul 2025.

Din punct de vedere al structurii organizatorice si functionale, la nivelul societatii se disting divizii de productie care inglobeaza activitatatile productive si directii executive care sustin activitatatile de productie.

Acestea sunt grupate pe centre de profit, centre de venit si centre de cost.

Masuri pentru gestionarea consumurilor de materii prime (cantitativ si valoric) sunt:

- cresterea randamentelor de productie (implicit cresterea cantitatii fabricate cu acelasi consum de materie prima) prin scaderea consumului specific pentru substanta activa, pentru produsele pentru care tehnologia de fabricatie permite acest lucru;
- optimizarea proceselor de aprovisionare prin gestionarea eficienta a partenerilor actuali astfel incat sa existe o flexibilitate in negociere;
- analiza coeficientilor de multiplicare a substantelor active si prospectarea pietelor pentru a identifica oportunitati noi de valorificare;
- securizarea surselor de aprovisionare prin autorizarea unor noi parteneri;
- fabricarea de serii maxime de marime de serie si implementarea conceptului de subserii: se reduc pierderile de materie prima, se reduc timpii de curatire si creste timpul disponibil de fabricare.

Strategia 5. Aplicarea principiilor de consolidare a afacerii

Masura 1. Cresterea profitabilitatii companiei

Masura 2. Reducerea gradului de indatorare

Masura 3. Cresterea capacitatii de finantare, pentru asigurarea finantarii investitiilor pe termen lung

Masura 4. Cresterea capacitatii de control preventiv si reducerea riscurilor operationale

Activul net contabil, prezentat in tabelul de mai jos, reprezinta valoarea patrimoniala a societatii, respectiv activul realizabil la un moment dat. Valoarea pozitiva si crescatoare reflecta o situatie economica sanatoasa, activele societatii depasind datorile acesteia.

	2022		2023		2024		2025	
	Mil.lei	%	Mil.lei	%	Mil.lei	%	Mil.lei	%
ACTIV NET CONTABIL	641		723		810		865	
VALOARE ADAUGATA	259		254		299		350	
din care:								
+Ch. de natura salariala		47%		55%		52%		48%
+ Ch. impozite sit axe curente		15%		16%		16%		17%
+ Profit net		15%		17%		18%		19%

Valorile estimate ale principalilor indicatori de activ si pasiv, determina o valoarea a activului net contabil, pozitiva si crescatoare indicand o situatie economica sanatoasa si asigura premisele unei activitatii eficiente si eficace.

Pentru perioada 2023-2025 se estimeaza un trend crescator al indicatorului valoare adaugata, ceea ce reflecta performanta activitatii de exploatare, respectiv diferența dintre valoarea bunurilor produse si vandute si valoarea bunurilor si serviciilor cumparate si consumate.

Indicatori de echilibru financiar

Masurile intreprinse au determinat optimizarea valorii indicatorilor termen de incasare a creantelor si a termenului de plata al datoriilor la furnizori pentru diminuarea creditelor bancare operationale:

Indicator	2022	2023	2024	2025
Termen mediu de incasare creante, din care (zile):	175	159	157	153
Piata interna	189	175	170	165
Piata internationala	57	61	61	61
Termen de plata al datoriilor la furnizori	93	95	100	100

Activitatea de investitii in cercetare de produse noi, echipamente pentru asigurarea calitatii, modernizarea tehnologiilor de fabricatie si digitalizarea activitatilor are impact in valoarea indicatorului trezoreria neta.

Valoarea indicatorului rata de indatorare se imbunatateste ca urmare a diminuirii indatorarii bancare pe termen lung prin rambursarea de creditul de investitii (contractat

pentru finantarea obiectivului de realizare a sectiei noi de produse topice), precum si ca urmare a diminuarii creditului pentru finantarea capitalului de lucru – un obiectiv prioritara al societatii pentru perioada urmatoare.

Rate de structura patrimoniala

Rata	2022	2023	2024	2025
Active Imobilizate/Activ Total	62%	63%	62%	62%
Stocuri/Activ Total	14%	12%	13%	13%
Creante/Activ Total	23%	24%	25%	25%
Capital Propriu/Pasiv Total	75%	78%	80%	82%
Furnizori/Pasiv Total	10%	9%	9%	9%

Analiza ratelor de structura patrimoniala reflecta o gestionare atenta a elementelor de activ si pasiv, valorile situandu-se la nivelul optim recomandat in literatura de specialitate pentru societatile cu activitate de productie.

MODEL CONAN SI HOLDER			2022	2023	2024	2025
Active circulante	MIL LEI	Ac	324	340	383	407
Stocuri	MIL LEI	S	122	114	130	139
Active circulante-Stocuri	MIL LEI	Ac-S	201	226	253	268
Datorii totale	MIL LEI	Dt	215	201	197	193
Capital permanent	MIL LEI	Cpm	721	793	870	914
Activ total	MIL LEI	At	856	924	1.007	1.058
Chelt.financiare	MIL LEI	Chf	15	14	14	13
Cifra de afaceri	MIL LEI	Ca	484	561	660	800
Chelt.cu personalul	MIL LEI	Chp	123	140	154	169
Excedentul brut din exploatare	MIL LEI	Ebe	98	74	96	121
Valoarea adaugata	MIL LEI	Va	259	254	299	350
R1	%	Ebe/Dt	45,58%	36,71%	48,71%	62,53%
R2	%	Cpm/At	84,20%	85,81%	86,39%	86,39%
R3	%	(Ac-S)/At	23,51%	24,47%	25,13%	25,33%
R4	%	Chf/Ca	3,16%	2,49%	2,05%	1,66%
R5	%	Chp/Va	47,43%	55,27%	51,60%	48,38%
Z=0,24XR1+0,22xR2+0,16XR3-0,87XR4-0,1XR5			0,26	0,24	0,28	0,32

Z > 0,16 Situatia financiara foarte buna

Strategia 6. Investitiile – sustinerea viitorului

Masura 1. Investitii pentru dezvoltarea strategica

- 1.1. Investitii in dezvoltarea portofoliului strategic
- 1.2. Investitii in asigurarea si dezvoltarea infrastructurii de cercetare-dezvoltare
- 1.3. Investitii in site-uri noi de productie

Masura 2. Investitii pentru consolidarea afacerii

- 2.1. Investitii in tehnologia informatiei, telecomunicatie si digitalizare procese
- 2.2. Adaptarea la tendintele de dezvoltare a platformei industriale
- 2.3. Investitii in sistemul de management integrat
- 2.4. Investitii in modernizarea site-urilor si a echipamentelor existente

Indicator	UM	2023	2024
Investitii pentru dezvoltarea strategica		17.5	28.5
Dezvoltarea portofoliului de produse	MIL. LEI	17	11
Investitii in site-uri noi de productie*	MIL. LEI	0.5	17.5
Investitii pentru consolidarea afacerii			
Investitii in tehnologia informatiei, telecomunicatie si digitalizarea proceselor*	MIL. LEI	9.6	15
Adaptarea la tendintele de dezvoltare a platformei industriale, a infrastructurilor de alimentare si distributie utilitati, energie verde, depozitare materii prime si produse finite, transport si conectare la sistemul de drumuri nationale	MIL. LEI	33	35
Investitii in modernizarea sistemului de management integrat (calitate, mediu, sanatate si securitate in munca)	MIL. LEI	4.3	5
Investitii in modernizarea site-urilor de fabricatie existente	MIL. LEI	13	2.7
Rambursari rate aferente creditelor pentru investitii	MIL. LEI	10.7	10.7
TOTAL	MIL. LEI	88.1	96.9

Pilon 5: Perfectionarea Sistemului de Guvernanta Corporativa

Guvernanta corporativa ca un complex de procese, practici, politici, cadru de reglementare, cu impact asupra conducerii, administrarii si controlului companiei are un rol important in protejarea intereselor actionarilor, intrucat sprijina maximizarea valorii detinerii in companie pe termen lung, si in stimularea atentiei investitorilor asupra companiei, prin transparentizarea si eficientizarea activitatilor si proceselor din cadrul companiei.

Strategia 1. Asigurarea cadrului intern de reglementare corporativa

Masura 1. Actualizarea permanenta a codurilor din companie, instruire si monitorizarea implementarii acestora

Strategia 2. Monitorizarea modului de selectie si numire a organelor de conducere si realizarea actiunilor in responsabilitatea societatii

Masura 1. Aplicarea si respectarea hotararilor AGA si CA privind selectarea organelor de conducere, conform reglementarilor legale

Strategia 3. Asigurarea si mentinerea unui sistem eficient de evaluare a performantelor profesionale

Masura 1. Asigurarea trasabilitatii indicatorilor de performanta ai Consiliului de administratie prin elaborarea planurilor de management multianuale

Masura 2. Asigurarea functionalitatii sistemului de monitorizare al performantei din cadrul companiei si raportarea periodica a eficientei acestuia.

Strategia 4. Asigurarea transparentei in comunicarea catre investitori, cu acordarea tratamentului egal tuturor actionarilor

Masura 1. Respectarea planului de raportare catre investitori, conform cerintelor legale

Masura 2. Aderarea la Strategia nationala anticoruptie 2021-2025

Strategia 5. Perfectionarea procesului de management al riscului in vederea protejarii patrimoniului companiei

Masura 1. Identificarea riscurilor si oportunitatilor in activitatile desfasurate, pe structuri organizatorice

Masura 2. Adaptarea sistemului de control intern la managementul riscului

Masura 3. Gestionarea riscului comercial (de neplata)

Masura 4. Asigurarea unui sistem de protejare a datelor si informatiilor

Masura 5. Asigurarea cadrului juridic pentru desfasurarea activitatii in conditii legale si protejarea patrimoniului

Indicator	2023	2024
Actualizarea Codului de Reguli ATB	✓	✓
Implementarea Codului de Reguli ATB si asigurarea instruirilor	✓	✓
Identificarea vulnerabilitatilor in activitatile desfasurate pe structuri de catre Managementul Riscurilor	✓	✓
Integrarea managementului riscului cu demersul de identificare a proceselor derulate de companie in cadrul Sistemului de management integrat.	✓	✓
Realizarea si analiza sistemului integrat de stabilire, monitorizare si evaluare a performantelor	✓	✓
Realizarea obligatiilor de raportare si transparenta conform normelor de guvernanta corporativa	✓	✓
Conformare Strategie Nationala Anticoruptie 2021-2025	✓	✓
Securizarea informatiilor	✓	✓

Acesti piloni reprezinta directiile de dezvoltare a companiei pentru perioada 2021 - 2030 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. Concluzii

Planul de Administrare pentru perioada 2023–2024 reflecta viziunea administratorilor in ceea ce priveste gestionarea si managementul activitatilor in interesul societatii. Acesta este parte integranta din "Planul Afaceri 2021-2030". Acesta este un instrument strategic de adaptare continua la piata interna si internationala, pentru dezvoltare si cresterea profitabilitatii afacerii cu tinte cuantificate in Anexa.

Consiliul de Administratie a definit indicatorii cheie ce reflecta angajamentul acestuia in atingerea obiectivelor prioritare.

Evolutia companiei in perioada anterioara, modul in care au fost depasite obstacolele si au fost identificate solutii pentru cresterea afacerii constituie garantia pentru ca in etapa 2021-2030 sa se atinga urmatoarele deziderate:

- maximizarea randamentelor;
- optimizarea structurii de vanzari in teritoriile ATB;
- sustenabilitatea si durabilitatea afacerii;
- standardizarea si eficientizarea proceselor;
- maximizarea potentialului de piata pentru produsele din portofoliu;
- managementul costurilor companiei in sensul echilibrarii activitatilor;
- diversificarea surselor de finantare, dimensionarea sistemului de creditare a partenerilor si a creditelor atrase pentru sustinerea activitatilor curente si programelor de investitii.

Lucian TIMOFTICIUC Presedinte al Consiliului de Administratie,

Ioan NANI VicePresedinte al Consiliului de Administratie Director General,

Ionel DAMIAN, administrator neexecutiv reprezentant Ministerul Sanatatii,

Catalin Codrut POPESCU, administrator neexecutiv,

Mihai TRIFU, administrator neexecutiv,