



Plan de afaceri The Future Together

2023-2030

Cuprins

I. Sumar

II. Prezentarea situatiei actuale

II.1. Scurt istoric

II.2. Antibiotice astazi

II.3. Prezentarea principalilor indicatori la data de 31.12.2022

III. Piloni de sustinere a Planului de Afaceri The Future Together

III.1. Principii si ipoteze de fundamentare a Planului de Afaceri

III.2. Pilon 1: Adaptarea strategica a resurselor umane

III.3. Pilon 2: Adaptarea strategica a portofoliului de produse

III.4. Pilon 3: Sustenabilitatea afacerii prin perfectionarea continua a Sistemului de Management Integrat (calitate, mediu, sanatate si securitate in munca)

III.5. Pilon 4: Managementul performantei

III.6. Pilon 5: Perfectionarea sistemelor de Guvernanta Corporativa

IV. Concluzii

I. SUMAR

Premise 2023-2030

- Consolidarea structurii de vanzare prin “complianta” la nivel de piete, teritorii, cantitate produs, pret mediu al structurii, coeficient de multiplicare al substantei active in vedere atingerii unei cifre de afaceri nete de 1.250 milioane lei si a unei profitabilitati de 250 milioane lei;
- Valorificarea echilibrata a capacitatilor de productie si cresterea productivitatii muncii (grad mediu de ocupare dorit de 90%) pentru absorbtia cheltuielilor indirect productive si cresterea gradului de recuperare a investitiilor;
- Expansiunea produselor in zonele cu parteneriate consacrate (teritorii ATB), pentru a dezvolta pietele internationale in structura favorabila, dupa criteriul de profitabilitate, obiectivul major fiind dublarea cifrei de afaceri, cu dezvoltarea de modele de business adaptate la zona geografica:
 - Europa de Nord, CSI, Asia, Orientul Mijlociu – parteneriate de distributie locala pentru produse inregistrate sub brand Antibiotice;
 - Europa de Vest, America de Nord, America de Sud, Africa de Sud – proiecte de business development pentru produse inregistrate sub brandul partenerului extern);
 - consolidarea vanzarilor in zonele cu parteneriate consacrate la nivelul structurii portofoliului (politici de pret si politici comerciale adecvate).
 - consolidarea pietei internationale prin participarea la licitatiile pentru produsele injectabile betalactamice;
- Dezvoltarea de brand-uri, prin 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 – cu orientare clara catre cresterea ponderii din structura de la nivelul actual de 18% catre 26%;
- Dezvoltarea portofoliului prin asimilarea a 100 produse noi care vin sa consolideze directiile de dezvoltare strategica a companiei (portofoliul de produse antiinfecioase, cardiovasculare, preparate dermatologice), sa capitalizeze segmente terapeutice noi (portofoliul Raceala si Gripa) si sa eficientizeze randamentele capacitatilor de productie;
- Fundamentarea cresterii viitoare in proportie de peste 94% din cantitati si 6% din pret; 52% din crestere este fundamentata pe portofoliul viitor;
- Continuarea investitiilor strategice (dotarea cu echipamente la noua sectie de produse topice pentru fabricatia produselor topice sterile, investitie in pilot de cercetare, transfer tehnologic si productie small-scale pentru solutii sterile injectabile , modernizarea fluxului de pulberi sterile peniciline, dotarea fluxurilor de productie, investitii in cercetare-dezvoltare de produse noi si achizitia de aparatura de laborator de ultima generatie, reducerea consumului de energie electrica,digitalizare procese) – valoare 821 milioane lei;
- Structura de personal valoroasa, orientata spre cunoastere, inovare si performanta, respectand criterii de diversitate a profesiilor si egalitatea de gen si de sanse - Tinta Venit mediu net pe angajat/lunar 2030: 2.100 Eur;
- Dezvoltarea activitatilor de cercetare cu caracter inovativ prin proiectul Inova+, proiect ce prevede investitii in dezvoltarea si inovarea portofoliului, precum si dezvoltarea de

parteneriate de cercetare in domeniul farmaceutic cu mediul academic si structuri de cercetare la nivel national si european;

- Imbunatatirea vitezei de rotatie a capitalului de lucru prin managementul corespunzator al cash-flow-ului, a gradului de indatorare si maximizarea randamentelor afacerii prin cresterea expunerii pe pietele internationale.

II. Prezentarea situatiei actuale

II.1. Scurt istoric

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;
- 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.

Antibiotice SA a parcurs in timp mai multe etape de dezvoltare continua si de modernizare a activitatilor, conform cerintelor pietei farmaceutice nationale si mondiale:

1955

- incepe activitatea Antibiotice SA, care produce pentru prima data *penicilina* in Romania si in 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 - 2000

- Antibiotice devine societate comerciala pe actiuni si preia patrimoniul fostei Intreprinderi de Antibiotice Iasi (conform HG nr. 1200 din 12 noiembrie 1990).
- Sunt fabricate primele medicamente sub forma de comprimate.
- Ampicilina 250 mg si Oxacilina 250 mg sunt primele capsule obtinute la Antibiotice, pe fluxul de produse penicilinice.
- Antibiotice devine societatea pe actiuni Antibiotice SA, actiunile Antibiotice (simbol ATB) fiind tranzactionate la categoria I a Bursei de Valori din Bucuresti.

- Compania implementeaza un sistem performant de asigurare a calitatii ce implica controlul strict al proceselor de fabricatie.
- 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:

- Un amplu proces investitional (peste 30 milioane euro) orientat catre retehnologizare si achizitii de echipamente moderne si competitive;
- Obtinerea pentru produsul Nistatina (substanta activa) a aprobarii FDA (Agentia Medicamentelor si Alimentelor din SUA), fapt ce propulseaza ulterior firma pe pozitia de lider mondial in productia de Nistatina (2002).
- 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.
- Se infinteaza Centrul de Evaluare a Medicamentului, care realizeaza studii clinice de faza I si studii de bioechivalenta inclusiv pentru terti.
- 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.
- Antibiotice livreaza primele produse finite in SUA, piata pe care firma era prezenta pana in 2010, doar cu substante active.

Etapa 2010 – prezent, a doua etapa cantitativa, marcata de:

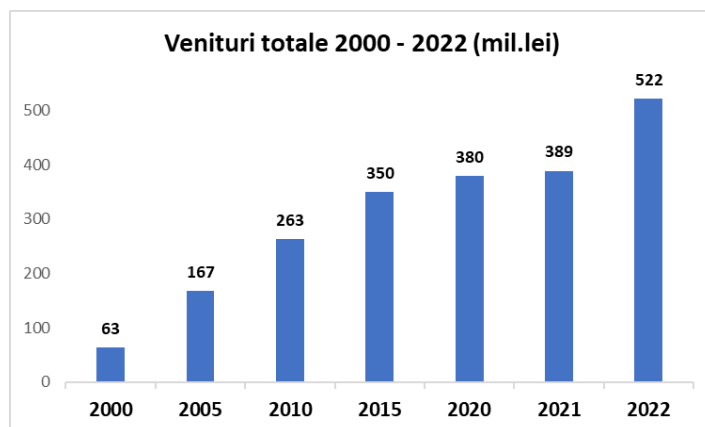
- Obtine re/certificarile FDA si recertificarile GMP pentru fluxurile de fabricatie a pulberilor sterile injectabile si pentru fluxul de Nistatina.
- Antibiotice SA devine prima companie din Europa precalificata de Organizatia Mondiala a Sanatatii pentru gama de medicamentele antituberculoase;
- Realizarea de investitii in cresterea capacitatii de obtinere a formelor solide orale la 400 milioane comprimate/an.
- 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 si Vietnam si extinde afacerile in Republica Serbia prin intermediul partenerului ATB Pharma care reprezinta compania in relatiile comerciale locale.
- Cosolidarea exportului pe piata SUA prin noi produse parenterale (Ampicilina 250 mg, 500 mg, 1 g si 2 g, pulbere pentru solutie injectabila/perfuzabila, Nafcilina 1 g si 2 g, pulbere pentru solutie injectabila/perfuzabila. Ampicilina si sulbactama 1,5 g si 3 g, pulbere pentru solutie injectabila/perfuzabila).
- S-a continuat autorizarea pe pietele externe, prin obtinerea unui numar de 37 de noi autorizatii de punere pe piata marca Antibiotice in tari din Europa, Asia, Africa, precum si

consolidarea afacerilor prin reautorizarea unui numar de 10 produse si initierea a 2 proceduri europene descentralizate (DCP) de autorizare simultana in tari membre UE.

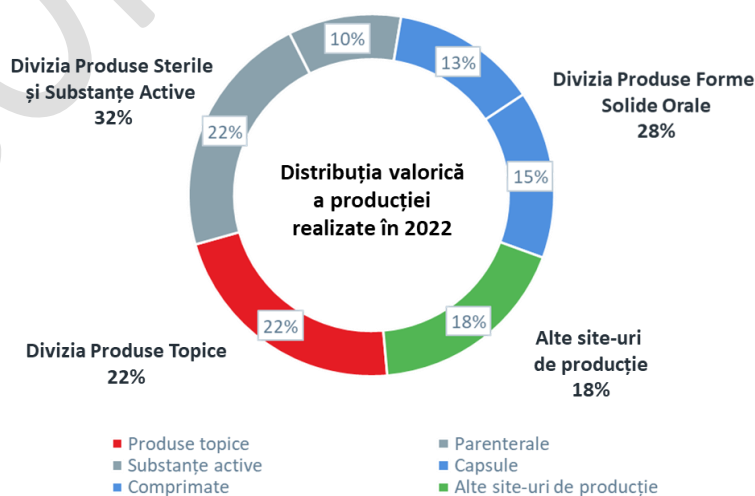
- Antibiotice SA a devenit standard de referinta la Farmacopeea Americana pentru produsul Nistatina substanta activa si a dublat volumul vanzarilor de Nistatina pe piata S.U.A., cea mai importanta piata la nivel mondial atat din punct de vedere valoric cat si cantitativ;
- Redefinirea organizationala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

II.2. Antibiotice astazi

- cel mai important producator de generice din Romania, cu capital romanesc;



- singura societate romaneasca care produce substante active, prin procese de biosinteza;
- portofoliu format din peste 150 produse din 11 clase terapeutice, care contin 100 substante active (denumiri comune internationale – DCI);
- productie diversificata, organizata pe 3 divizii de productie, respectiv 8 fluxuri de fabricatie pe care se produc: pulberi injectabile peniciline; capsule peniciline; capsule non-betalactamice; capsule cefalosporine; comprimate; unguente, creme, geluri; supozitoare; ovule; substante active obtinute prin biosinteza si 10 site-uri partenere;



- detine un modern Centru de Cercetare – Dezvoltare;

- detine certificari si autorizari recunoscute la nivel international: autorizare din partea Organismului de reglementare a medicamentului din SUA (FDA) pentru Nistatina si produse injectabile peniciline, Certificatul de Conformitate cu Farmacopeea Europeana (COS) pentru Nistatina, Certificat de Buna Practica de Fabricatie (GMP) pentru toate fluxurile de fabricatie, Certificare TÜV Rheinland pentru management integrat (calitate, mediu, sanatate si securitate in munca);
- Precalificare OMS si certificare OMS pentru gama de medicamente antituberculoase esentiale;
- Numar mediu de angajati 1355.

II.2.1. Performante pe piata interna

Antibiotice pe piata interna reprezinta un partener de incredere al sistemului de sanatate din Romania:

- prezenta in toate cele peste 500 de spitale si peste 5.000 farmacii din Romania;
- asigura permanent un stoc de medicamente, de siguranta in depozitele distribuitorilor;
- sustine programele de sanatate – principalul furnizor de produse in cadrul Programului national de tratament al bolnavilor de tuberculoza;
- acces la tratament pentru majoritatea specialitatilor medicale si chirurgicale (boli infectioase, terapie intensiva (ATI), boli cardiovasculare, afectiuni dermatologice si reumatismale, afectiuni ale tractului digestiv, afectiuni al sistemului nervos central.

In piata Romaniei la nivelul anului 2022, Antibiotice SA este:

- lider pe segmentul medicamentelor generice si non-RX comercializate in spitale, cu o cota de piata de 13,6%;
- lider pe segmentul de antiinfecioase generice cu o cota de piata valorica de 30,1%;
- lider valoric pe segmentul topice - unguente, supozitoare si ovule (cota de piata: 14,5%) si pulberi injectabile (cota de piata: 17,6%);
- lider cantitativ pe segmental topice (unguente, supozitoare si ovule) cu o cota de piata: 31,7%, si pulberi injectabile cu o cota de piata de 60,1%.

Structura complexa de fabricatie adaptata standardelor internationale de calitate (GMP si FDA) competitiva pe piata farmaceutica

Divizia produse sterile si substante active:

- lider cantitativ pe forma pulberi injectabile (cota de piata: 60,1%);
- lider pentru 10 produse pe pieteale acestor produse;
- 10 produse unice: Amoxiplus ® 1,2g inj, Ampiplus ® 1,5g inj, Cefort ® inj 250 mg, Colistina Atb ® 1MU inj, Moldamin ® 1,2MU inj, Oxacilina inj 1g, Oxacilina inj 500mg, Penicilina GNa 1MU, Penicilina GNa 400KU, Penicilina GK 1MU.

Divizia produse topice:

- Unguente: lider valoric cu o cota de piata de 12,3%; lider cantitativ cu o cota de piata de 20,4%;
 - din clasa Preparate Dermatologice: cantitativ (27,4%) si valoric (18,3%);
 - din clasa Organe Senzitive (unguente oftalmice): cantitativ (33,6%) si valoric (41%);
 - lider pe 11 produse in piata acestora;
 - 17 produse unice forma unguent;

- Supozitoare: lider valoric cu o cota de piata de 24,6%; lider cantitativ cu o cota de piata de 36,1%;
 - din clasa Tract digestiv cantitativ (37,3%) si valoric (31,6%);
 - din clasa Sistem Nervos Central (produse antitermice): cantitativ (95,9%) si valoric (95,8%);
 - lider pe 5 produse in piata acestora;
 - 4 produse unice.

Divizia produse forme solide orale:

- locul 1 cantitativ pe formele farmaceutice orale din clasa Antiinfecioase (27,7%);
- partener al Ministerului Sanatatii in cadrul Programului National TBC, portofoliul Antibiotice acoperind 98,4% din necesarul pe forma orale;
- Lider pe 26 produse in piata acestora;
- 18 produse unice: Cicloserina Atb ® cps 250 mg, Eficef ® cps 100 mg, Etionamida ® cpr, Fezivit ® cps, Fluxiv ® cpr, Imunofix ® cpr, Lejer ® cps, Lisinopril Atb ® cpr 40 mg, Nistatina cpr 500.000 u.i., Piafen ® cpr 500 mg, Pirazinamida cpr 500 mg, Silithor ® cps, Simbiflora Complex ® cps, Simbiflora Forte ® cps, Sinerdol ® cps 300 mg, Sinerdol Iso ® cps, Soriso ® cpr, Sprinten ® cpr.

sursa datelor: Cegedim Sell-Out Romania decembrie 2022

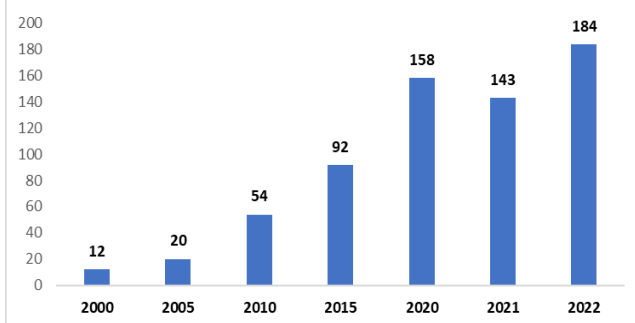
II.2.2. Prezenta activa pe piata externa

- Lider in productia mondiala de substante active pe baza de biotehnologii derivate din streptomycines noursei pentru uz farmaceutic (nistatina compactata, nistatina micronizata si nistatina standard).
- 38% din cifra de afaceri reprezinta exportul (2022);

Ponderele vânzărilor pe piața internațională 2022



Evoluția vanzarilor pe pietele internaționale 2000 - 2022 (mil.lei)



- Furnizor traditional de medicamente antiinfecioase pentru spitalele din SUA, Vietnam si piete europene (Marea Britanie, Danemarca, Olanda, Serbia, Lituania, Ungaria etc.).
- Crestere in 2022 vs 2021 cu 35% a volumelor de peniciline sterile livrate in Europa.
- Triplarea vanzarilor de pulberi sterile injectabile pe piete puternic reglementate si concurate in Europa.
- Antibiotice SA este furnizorul principal al substante active pe baza de biotehnologii derivate din streptomycines noursei pentru uz farmaceutic (nistatina compactata, nistatina micronizata si nistatina standard). Calitatea superioara a acestui produs, recunoscut de autoritatile din SUA (FDA) ca standard de referinta la nivel international, se reflecta intr-o continua crestere a numarului de clienti noi în Europa, America de Sud, America de Nord.

II.2.3. Portofoliu complex si diversificat

Extinderea portofoliului de produse contribuie major la dezvoltarea companiei Antibiotice pe piata interna, cat si pe pietele internationale, atat prin **activitatea proprie de cercetare-dezvoltare**, cat si prin asimilarea de noi produse prin **business development** (contracte in-licensing), in concordanta cu tendintele terapeutice actuale.

Produsele din portofoliul actual sunt atent monitorizate, derulandu-se actiuni pentru adaptarea la cerintele nationale si reglementarile internationale, prin analiza tendintelor terapeutice, a ghidurilor medicale, studii noi de eficacitate si siguranta.

Portofoliul de 150 medicamente cuprinde atât produse care se eliberează pe bază de prescripție medicală (111 produse comercializate), cât și produse fără prescripție medicală (în număr de 47).

Produsele cu prescripție medicală (RX) sunt grupate pe clase terapeutice (ATC1) și sunt destinate patologiilor cu incidență crescută și tratamentului afecțiunilor cronice, grupate astfel:

- 63 produse pe clasa Antiinfecțioase de uz sistemic (J)
- 16 produse pe clasa Sistem cardiovascular (C)
- 12 produse pe clasa Preparate dermatologice (D)
- 7 produse pe clasa Sistem Nervos Central (N)
- 2 produse pe clasa Organe Senzitive (S)
- 4 produse pe clasa Aparat Genito-Urinar (G)
- 3 produse pe clasa Sistem musculo-scheletic (M)
- 2 produse pe clasa Tract digestiv (A)
- 2 produse veterinare

Produsele fără prescripție medicală sunt grupate în concepte de portofoliu, pentru o comunicare mai eficientă către publicul țintă. Conceptele cuprind suplimente alimentare, dispozitive medicale, cosmetice, medicamente OTC si medicamente OTX (produse RX cu comportament de OTC fiind eliberate din farmacie fara prescriptie medicala).

Conceptul Raceala & Gripa - Portofoliul va cuprinde doar produse fara prescriptie medicala, pentru toate simptomele specifice starilor de raceala si gripa, precum si pentru toate categoriile de public tinta, vor fi incluse atat produse destinate preventiei, cat si ameliorarii simptomelor specifice (congestive nazala, febra, durere, inflamatie, tuse).

Orientarea catre acest concept are la baza mai multe argumente: cuprinde produse de tip non-Rx (fara pret impus, cerere in crestere); produsele din aceasta categorie sustin calitatea vietii, facand parte din "stocul" pe care majoritatea persoanelor il constituie in casa (in caz de necesitate), adresandu-se unor afectiuni frecvent intalnite.

Conceptul Derm a+ - Unul din obiectivele acestui concept este de a mentine statutul de lider in Romania al companiei Antibiotice pe segmentul de produse topice (unguente, creme, geluri), prin consolidarea segmentului de produse fara prescriptie medicala (OTC si dermatocosmetice). Din portofoliul actual fac parte produsele gamei Cutaden, gama Tinero si Clotrimazol crema.

Conceptul Quality Life

Sanatatea familiei reprezintă un concept ce include produse adresate întregii familii, pe segmente diferite de vârstă: copil, adolescent, adult, vârstnic. Următoarele produse fără prescripție medicală din portofoliul actual se încadrează în acest segment (medicamente OTC și dispozitive medicale): produsele din gamele Saliform, Clafen, Aceclofen, Spaverin, Glicerina supozitoare. De asemenea, acest concept cuprinde și produse de tip suplimente alimentare majoritar pe baza de extracte vegetale, care se adresează prevenirii anumitor afecțiuni, precum și susținerii sănătății anumitor aparate și sisteme: sănătatea oaselor și articulațiilor (Sprinten comprimate), echilibrul fizic și psihic (Soriso comprimate), tranzit intestinal optim (Lejer capsule).

Sanatatea femeii grupează produsele din portofoliul companiei destinate principalelor afecțiuni și condiții fiziologice specifice femeii, pe toate categoriile de vârstă. Din portofoliu actual, principale produse încadrate în acest concept sunt: gama de ovule (ovule cu nistatină, Zifex Duo și Zifex complex), Mastoprofen gel.

Sanatatea barbatului se adresează bărbaților de toate vârstele, aceștia reprezentând un segment de public cu un interes în creștere pentru prevenția bolilor și a creșterii calității vieții, cu scopul menținerii unei stări optime de sănătate. Este un concept aflat în stadiu inițial, de definire, spre care ne vom orienta în viitor. Se află în faza de cercetare și dezvoltare a unui supliment alimentar pentru prostata.

Conceptul Nutriensa este prelungirea firească a preocupării companiei Antibiotice Iași pentru starea de bine și sănătatea publicului său. Mai mult decât atât, pandemia COVID-19 a schimbat stilul de viață spre o atitudine preventivă, astfel încât consumul de suplimente pentru imunitate pe baza de vitamine, minerale, extracte vegetale a crescut semnificativ. Sub acest concept vor fi reunite suplimente alimentare pe baza de macronutrienți și micronutrienți, elemente esențiale producerii energiei necesare îndeplinirii activității zilnice, precum și îndeplinirii unor funcții specifice organismului nostru pentru a asigura o stare de bine, de tipul: vitamine, minerale, acizi grași nesaturați esențiali, aminoacizi, alte tipuri de carbohidrați, lipide și proteine etc.

Portofoliul Diviziei Produse Sterile și Substanțe Active cuprinde substanța activă nistatină (micronizată, standard și compactată), produse injectabile și produse biocide.

Din portofoliul de produse injectabile fac parte 37 de produse de uz uman, din care:

- 35 produse cu prescripție medicală din clasa terapeutică Antiinfecțioase de uz sistemic (19 produse din clasa peniciline β -lactamice, 10 cefalosporine, 4 carbapeneme, 2 alte antibacteriene);
- 2 produse fără prescripție medicală - OTC (Over the Counter).

Din anul 2020, această divizie are în portofoliu soluția dezinfectantă pentru suprafețe, A+ Oxy pentru domeniul non-medical, cu 2 forme de prezentare (1 L și 5 L).

Portofoliul Diviziei Produse Topice cuprinde un număr de 52 de produse comercializate în anul 2022, din care 46 de produse sunt de uz uman, 2 produse de uz veterinar și 4 biocide.

Din punct de vedere al tipului de prescripție pentru produsele de uz uman, 24 sunt produse cu prescripție medicală și 22 sunt produse fără prescripție medicală. Ambele produse de uz veterinar sunt cu prescripție medicală.

Din punct de vedere al formei farmaceutice, produsele de uz uman din **portofoliul Diviziei Topice** sunt structurate astfel:

- 34 de produse sunt sub forma de unguente, creme, geluri acoperind 5 clase terapeutice:

- ✓ Afecțiuni dermatologice – 19 produse;
- ✓ Afecțiuni musculare și osteoarticulare - 9 produse;
- ✓ Afecțiuni vasculare – 3 produse;
- ✓ Afecțiuni oculare - 2 produse;
- ✓ Afecțiuni genito-urinare - 1 produs;
 - 9 produse sunt sub forma de supozitoare din 4 clase terapeutice:
- ✓ Afecțiuni musculare și osteoarticulare - 3 produse;
- ✓ Afecțiuni ale tractului digestiv – 2 produse;
- ✓ Sistem nervos central – 3 produse;
- ✓ Afecțiuni vasculare – 1 produs.
 - 3 produse sunt sub forma de ovule, din clasa aparat genito-urinar.

În portofoliu sunt incluse 2 medicamente de uz veterinar de tip unguent, respectiv Asocilin și Mibazon, acestea fiind utilizate în patologii infecțioase.

Portofoliul de biocide al Diviziei Produse Topice cuprinde produsul dezinfectant pentru mâini Sanygel, cu 4 forme de prezentare: 200 mL, 500 mL, 1 L și 5 L.

Portofoliul Diviziei Forme Solide de Uz Oral cuprinde un număr de 67 de produse de uz uman comercializate în anul 2022.

Din punct de vedere al tipului de prescripție, 50 dintre acestea sunt produse care se eliberează pe bază de prescripție medicală, iar 17 produse se eliberează fără prescripție medicală (medicamente OTC și suplimente alimentare).

Produsele din portofoliul Diviziei Forme Solide de Uz Oral marca Antibiotice sunt produse atât pe capacitățile proprii de fabricație, cât și pe fluxuri ale companiilor partenere, cuprinzând următoarele forme farmaceutice:

- comprimate (fabricate prin 3 metode: comprimare directă, granulare uscată și granulare umedă) – 40 produse
- capsule (compania Antibiotice deține trei fluxuri distincte: peniciline, cefalosporine și non-peniciline) – 26 produse
- pulberi orale condiționate în plicuri - 1 produs

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

- ✓ Tract digestiv – 5 produse;
- ✓ Sânge și organe hematopoetice (antitrombotice) – 1 produs;
- ✓ Sistem cardiovascular – 14 produse;
- ✓ Antiinfecțioase de uz sistemic – 26 de produse, din care: 6 produse peniciline β-lactamice, 5 cefalosporine, 2 tetracicline, 4 - chinolone și macrolide și 9 produse pentru tratamentul tuberculozei;
- ✓ Preparate hormonale sistemice – iodoterapie – 1 produs;
- ✓ Sistem musculo - scheletic – 1 produs;
- ✓ Sistem nervos central – 7 produse;
- ✓ Aparat respirator – 1 produs

De asemenea, portofoliul acestei divizii cuprinde 11 suplimente alimentare promovate sub **brandul Nutriensa**.

Activitatea de promovare

Promovarea produselor din portofoliul Antibiotice reprezintă o activitate prioritară a strategiei de dezvoltare pe termen lung a companiei, realizându-se prin:

- consolidarea parteneriatelor cu profesioniști din domeniul sănătății prin acțiuni de promovare;
- identificarea de noi consumatori pentru produsele din portofoliu prin programe de screening;
- identificarea de obiceiuri prescripționale și conduite de tratament ale medicilor prin programe de testare;
- parteneriate de promovare cu lanțurile de farmacii în cataloagele acestora pentru portofoliul de produse non-RX;
- accesarea canalelor alternative de promovare: online, TV, e-commerce – farmacii partenere pentru produsele non-RX.

II.2.4. Calitate certificată la nivel internațional

În anul 2022 a fost emisă în urma inspecției din partea autorității ANMDM următoarele certificate:

- Certificat GMP pentru medicamente de uz uman
- Certificat GMP pentru medicamente pentru investigație clinică
- Certificat GMP pentru Nistatina substanță activă

În perioada noiembrie - decembrie 2022 a fost realizat auditul de recertificare ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, audit care se desfășoară la fiecare 3 ani, de către organismul de certificare ISO TUV Rheinland România, audit ce a fost încheiat cu succes. De asemenea au fost desfășurate audituri la furnizorii de materii prime/materiale de ambalare primară/produse finite, auditurile s-au încheiat fără identificarea de neconformități critice, fiind acceptați ca furnizori autorizați pentru Antibiotice.

Au fost inițiate/evaluate/în curs de evaluare/ finalizate un număr de 30 de agremente de calitate cu producătorii de substanțe active, produse finite și respectiv, Nistatina.

Responsabilitatea față de mediu

Activitatea de protecție a mediului inconjurător gestionează prevenirea poluării și îmbunătățirea continuă a performanțelor de mediu, acționând în scopul respectării cerințelor legislației de mediu.

În anul 2022 au fost menținute Autorizația de gospodărire a apelor, emisă de Administrația Bazinală Apă Prut Barlad, precum și Autorizația integrată de mediu, emisă de Agenția pentru Protecția Mediului Iași.

De asemenea, au fost obținute acte de reglementare privind protecția mediului pentru diferite proiecte implementate, conform planului de investiții.

Au fost comunicate informații privind aspectele de mediu la nivelul companiei, către instituții cu atribuții specifice, fiind realizate toate raportările solicitate prin autorizațiile deținute, conform cerințelor legale.

Calitatea factorilor de mediu (apă, aer, sol, apă subterană)

Pentru **monitorizarea calității** factorilor de mediu au fost efectuate, în laboratorul propriu și prin terți, analize privind calitatea apei. Pentru emisiile/imisiile de poluanți în aer, au fost efectuate determinări, conform cerințelor din Autorizația integrată de mediu, pe parcursul anului 2022 (determinări semestriale, respectiv anuale), prin laboratoare terțe acreditate.

Nu au fost înregistrate depășiri ale concentrațiilor maxime admise stabilite prin Autorizația integrată de mediu și Autorizația de gospodărire a apelor.

Antibiotice se constituie drept **companie responsabilă** în ceea ce privește protejarea mediului, și prin asigurarea în mod proactiv a respectării cerințelor privind siguranța fabricației produselor, astfel încât au fost demarate demersuri pentru realizare de determinări privind emisiile de miros, de către entități autorizate.

În scopul integrării abordării subiectului **schimbărilor climatice** în evaluarea riscurilor afacerii, precum și a elaborării strategiei companiei în domeniul respectiv, ca urmare a modificărilor legislative

survenite, a fost încheiat un contract de consultanță care se derulează conform graficului de parcurs stabilit.

Gestionarea deșeurilor

Antibiotice a **implementat un sistem de colectare selectivă a deșeurilor**, fiecare secție de producție și activitate auxiliară fiind dotate cu recipiente adecvate pentru colectare.

De asemenea, au fost puse în aplicare o serie de măsuri din **Planul de management al deșeurilor**, cu scopul de a îmbunătăți managementul deșeurilor la nivelul companiei.

Totodată, au fost îndeplinite obiectivele globale privind valorificarea deșeurilor de ambalaje pentru produsele introduse pe piața națională.

Au fost îndeplinite cerințele legale specifice domeniului gestionării deșeurilor, fiind realizat **auditul intern al deșeurilor** corespunzător anului 2021, precum și întocmirea **Programului de prevenire și reducere a cantităților de deșuri generate din activitatea companiei**.

Sanatate și securitate în muncă

Mentineră și dezvoltarea unui sistem de management al sănătății și securității în muncă eficace, în cadrul companiei Antibiotice, constituie garanția pentru crearea unui cadru optim de gestionare și eliminare a riscurilor legate de muncă, precum și pentru îmbunătățirea mediului și relațiilor dintre salariați.

În vederea respectării prevederilor legislative cu privire la protejarea sănătății angajaților, au fost întocmite documentele de planificare a activităților specifice. S-au realizat informări periodice a tuturor angajaților privind sănătatea și securitatea în muncă, în funcție de specificul activității pe care o desfășoară.

Orientarea către stakeholderi – acționari, pacienți, parteneri de afaceri, profesioniști din domeniul sănătății, angajați, autorități, din perspectiva politicii de Sistem de Management Integrat.

II.2.5. Cercetarea, o preocupare continuă

Activitatea de cercetare-dezvoltare are ca obiectiv principal dezvoltarea de medicamente generice și combinații unice din categoriile: produse topice, comprimate, capsule, produse sterile.

Pe lângă formele farmaceutice consacrate, activitățile de cercetare sunt orientate și către dispozitive medicale și produse cosmetice care, în acord cu direcțiile strategice de dezvoltare pe termen mediu și lung, vin să completeze portofoliul de produse.

Proiectele de cercetare-dezvoltare produs nou și/sau update produs în vederea internaționalizării, specifice fiecăreia din cele trei divizii sunt proiecte multi-anuale și sunt cuantificate în etape de cercetare.

În anul 2022 s-au desfășurat activități pentru următoarele proiecte:

- 17 proiecte de produs nou pentru Divizia Produse Topice;
- 7 proiecte de produs nou pentru Divizia Solide Orale;
- 3 proiecte de produs nou pentru Divizia Sterile Injectabile și Substanțe Active.

Din totalul de 27 de proiecte, în anul 2022 s-au finalizat 2 proiecte, care au adus în portofoliul companiei două produse noi de tip OTC: un produs topic și un produs solid oral.

Finalizarea acestor proiecte a generat posibilitatea startării în acest an a altor 3 proiecte de produs nou pentru Divizia Solide Orale.

Alături de proiectele de produs nou, conform planificării de început de an, s-au desfășurat acțiuni de upgradare pentru 10 produse din portofoliul companiei: 7 produse topice și 3 produse sterile injectabile, upgradare necesară viitoarei internaționalizări a acestor produse.

Ca in fiecare an, si in 2022, au fost derulate activitati de cercetare pentru optimizarea etapelor procesului tehnologic si a documentatiei analitice aferente produsului Nistatina, in vederea sustinerii pozitiei de lider a companiei pe piata mondiala a acestei substante active.

Antibiotice detine propriul **centru de Studii Clinice**, in care, in anul 2022 s-au desfasurat etape ale studiilor clinice pentru trei produse topice, astfel:

- un studiu clinic de faza IV pentru un produs de tip OTC;
- un studiu de faza II/III pentru un produs de tip Rx;
- si un studiu observational, post marketing pentru un produs de tip Rx, studiu care va permite o mai buna pozitionare pe piata farmaceutica a acestuia.

Activitatile de **cercetare** pentru componenta de portofoliu **Biofertilizatori** desfasurate in anul 2022 au vizat:

- cercetarea/caracterizarea unui nou produs din categoria biofertilizatori. S-a finalizat transferul tehnologic la scara industriala pentru produsul dezvoltat in laborator, iar produsul a intrat in etapa de experimentare tehnologica;
- derularea de actiuni din etapa de intocmire documentatie pentru certificarea Ecocert (produs ecologic).

II.2.6. Spirit inovator si competitiv

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

Antibiotice SA implementeaza in acest scop o serie de programe de motivare, formare profesionala si dezvoltarea competentelor, facilitati pentru practicarea sportului si socializarii, programe de voluntariat.

Echipa de experti orientati spre cunoastere - 1.355 angajati (peste 900 dintre specialistii nostri au fost atrasi in societate in ultimii 20 de ani)

Domeniile care au beneficiat de aportul cunoasterii, entuziasmului si creativitatii noii generatii sunt:

- **Dezvoltarea cercetarii aplicative** (farmacisti, medici, chimisti)
- **Digitalizarea companiei** (IT-isti, automatisti, ingineri)
- **Extinderea teritoriala**, in cele 4 reprezentante internationale si echipa de monitorizare de la sediul central
- **Modernizarea tehnologiei de fabricatie si control a medicamentelor** (farmacisti, chimisti si ingineri chimisti)
- **Dezvoltarea instrumentelor si tehnicilor de marketing si promovare a medicamentelor** (economisti, specialisti in comunicare si promovare)

Interesul crescut al companiei pentru dezvoltarea resursei umane este evidentiat si de programele educationale dezvoltate. In acest sens, **Academia a+** este o initiativa amplă de gestionare a cunoștințelor angajaților sau viitorilor angajați ai Antibiotice și are ca obiective identificarea, selecția și pregătirea resurselor umane necesare continuării activității, prin cele două componente: Colegiul Tehnic a+ și Școala de afaceri a+

- **Colegiul Tehnic a+**

Include programe pentru perfecționare și calificare internă, cu adresabilitate persoanelor cu studii medii/ superioare, cu precădere de profil tehnic. Proiectul se adresează atât angajaților care doresc să parcurgă programe de dezvoltare sau reconversie profesională, dar mai ales candidaților

externi, în vederea parcurgerii unor programe de formare profesională, finalizate prin calificări recunoscute intern și posibilitatea accesării posturilor vacante din companie și creșterii insertiei membrilor comunității locale pe piața muncii.

În 2022, a fost lansat primul program pilot de acest gen, unde 12 candidați identificați extern (cu precădere din mediul rural) au beneficiat de formare profesională ca operatori de flux în industria farmaceutică și au devenit parte din echipa de viitor privind fabricația de medicamente.

- **Programul Perform a+**

Inițiat în 2016, este parte a platformei de educare și comunicare continuă pe care compania Antibiotice o dezvoltă cu instituțiile de învățământ în ariile cercetării, marketingului farmaceutic și responsabilității față de pacienți, mediu și comunitate și reprezintă un program de parteneriat cu mediul academic ieșean (Univ. de Medicină și Farmacie Grigore T. Popa Iași, Facultatea de Farmacie, Univ. Tehnică „Gheorghe Asachi” Iași, Facultatea de Inginerie Chimică și Protecția Mediului, Univ. „Alexandru Ioan Cuza” Iași, Facultatea de Chimie). Din 2022 a fost atrasă în acest proiect și Facultatea de Biologie.

Ca urmare a desfășurării celor 7 ediții ale programului Perform a+ au fost angajați, în total, 36 de absolvenți, ce au întregit echipele de specialiști din cercetare-dezvoltare, Regulatory Affairs, Managementul portofoliului, Calitate și din secțiile de producție.

- **Școala altfel**

Tot sub egida Academia a+ se continuă și se perfecționează programele devenite deja tradiționale în cadrul companiei, stagii de practică, vizite ale elevilor, în perioada Școala altfel, unde am diversificat numărul specializărilor și facultăților partenere, workshopuri de carieră pentru elevi, studenți, acordare de burse școlare, sponsorizări la olimpiade școlare, colaborări cu Inspectoratul Județean Școlar și multe alte inițiative prin care să consolidăm relația ca angajator pe piața muncii cu mediul universitar și preuniversitar.

Club a+ este o platformă dinamică și incluzivă, menită să centralizeze activitățile culturale, educaționale și sportive pentru angajații Antibiotice, promovând un sentiment de coeziune și aliniere la valorile companiei. Cu obiectivul de a deveni un instrument valoros de motivare non-financiară și de a spori angajamentul angajaților, Club a+ oferă o gamă variată de servicii care îmbină perfect activitățile sportive, de relaxare și de wellness.

Parcul Prieteniei a+ este un spațiu destinat activităților sportive și de recreere atât pentru salariați și familiile lor cât și pentru membrii comunității din apropiere.

Strategia Antibiotice SA de responsabilitate socială se concentrează pe dezvoltarea de campanii și proiecte, evidențiind angajamentul companiei față de comunitate prin practici responsabile care să contribuie la un impact pozitiv pentru sănătatea și bunăstarea oamenilor.

În 2022, Antibiotice s-a implicat în dezvoltarea următoarelor proiecte de responsabilitate socială, ce fac parte din direcția de dezvoltare strategică pe termen lung a companiei „Antibiotice, un brand prietenos și responsabil”:

- **„Solidaritate fără granițe”** – campanie de susținere în criza umanitară din Ucraina prin asigurarea accesului la medicamente pentru populația aflată în dificultate ca urmare a conflictului din Ucraina
- **Antibioticele Mileniului III-campanie națională „Tratează antibioticele cu grijă pentru un viitor fără grijă!”** pentru promovarea utilizării corecte a antibioticelor
- Antibiotice sustine Ziua Mondială a Siguranței Pacientului. Angajament pentru siguranța pacientului.
- **Trăim sănătos într-o companie sănătoasă** - program cu evenimente informative și programe de screening pentru prevenție și încurajarea unui stil de viață sănătos
- **Plus pentru viață**- curs de prim ajutor pentru angajați și copii acestora program care are ca scop menținerea unei stări de siguranță a angajaților atât la locul de muncă, cât și în afara orelor de program.

- **Antibiotice S.A. se afla pe locul al III lea** din sectorul "Producție și distribuție farma" în clasamentul Randstad Employer Brand Award 2022

I.3. Prezentarea principalilor indicatori la data de 31.12.2022

Antibiotice SA, companie profitabila pentru investitori

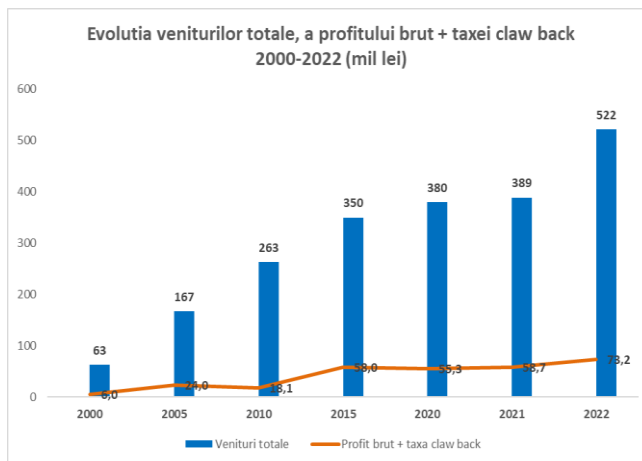
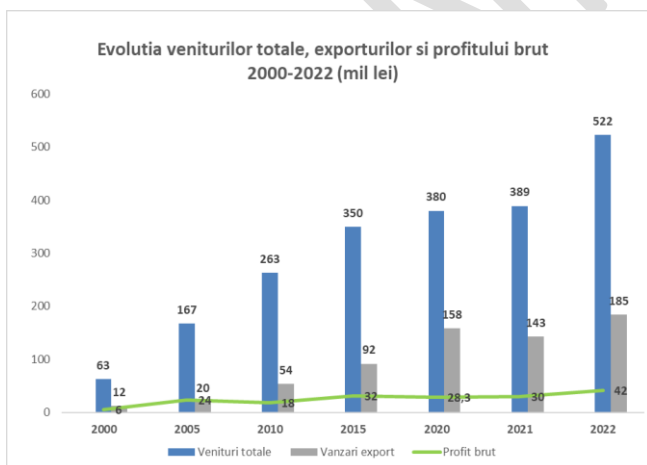
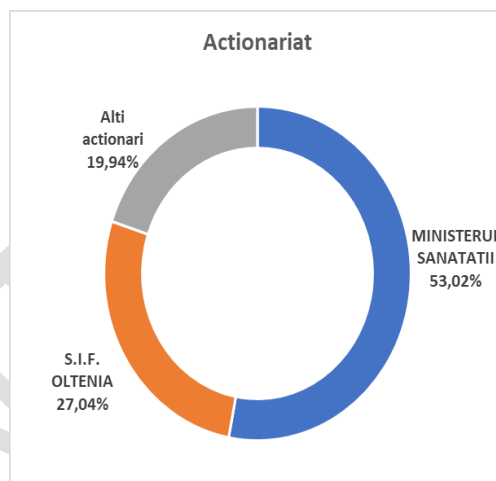
Investitiile in cercetare, calitate precum si in modernizarea tehnologiilor de fabricatie au facut din Antibiotice o companie profitabila, dinamica, atractiva pentru investitori.

Actiunile Antibiotice SA 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). Din 2005 actiunile ATB intra in structura indicelui ROTX (Romanian Traded Index) al Bursei din Viena, iar în 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 în 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 24 de ani (1997 – 2021) de cand compania Antibiotice a fost inclusa pe piata de capital, au fost tranzactionate peste 821 milioane de actiuni, cu o valoare totala de peste 301 milioane euro.

Pe parcursul anului 2022 au fost tranzactionate **14.66 milioane de actiuni**, cu o valoare totala de **7.92 milioane lei**. Pretul mediu la sfarsitul lunii decembrie 2022 a fost de **0,5408 lei/actiune**.



Principalii indicatori economico-financiari realizati pe parcursul perioadei 2000 – 2022 sunt:

Nr. crt	Indicatori	UM	2000	2005	2010	2015	2020	2021	2022
1	Venituri totale	Mii lei	63	167	263	350	380	389	522
2	Cifra de afaceri	Mil lei	62	163	244	332	341	368	484
2.1	Intern	Mil lei	50	143	190	238	182	225	298
2.2	Export	Mil lei	12	20	54	92	158	143	185
2.3	Pondere export in cifra de afaceri	%	19%	13%	22%	28%	46%	39%	38%
3	Profit brut	Mil lei	6	24	18	32	28,3	30	42
4	Capitaluri proprii	Mil lei	52	144	263	395	577	605	641
5	Datorii totale	Mil lei	27	56	129	140	285	290	215
6	Total Activ	Mil lei	84	212	439	545	863	895	856
7	Grad indatorare (Datorii totale/Total Activ)	%	32%	27%	29%	26%	31%	32%	25%
8	Solvabilitate (Total Activ/Datorii totale)		3,08	3,77	3,4	3,9	3,2	3,08	3,98
9	Cheltuieli totale la 1000 lei venituri	Mii lei	907	858	930	908	926	922	920
10.1	Productivitatea muncii (Venituri exploatare/nr.pers)	Mii lei /sal	32	100	172	235	264	272	378
10.2	Productivitatea muncii (Cifra de afaceri/nr.pers)	Mii lei /sal	32	99	169	226	241	261	357
11	Impozite si taxe, din care:	Mil lei	8	28	35	73	97	89	100
11.1	- taxa claw back	Mil lei	0	0	0,05	26	27	28,7	31,3
12	Valoare adaugata	Mil lei	33	90	129	173	200	185	259
13	Arierate	Mii lei	55	15	0	0	0	0	0
14	Rentabilitatea profitului brut (Profit brut/Cifra de afaceri)	%	9%	14,5%	7,6%	9,7%	8,3%	8,2%	8,7%
15	Rentabilitatea profitului brut+taxa claw back (Profit brut+taxa claw back/Cifra de afaceri)	%	9%	14,5%	7,9%	17,40%	16,50%	16%	15%

III. Piloni de sustinere a Planului de Afaceri The Future Together

III.1. Principii si ipoteze de fundamentare a Planului de Afaceri

In perioada 2023-2030 activitatea societatii Antibiotice SA se va desfasura dupa urmatoarele principii:

- principiul planificarii strategice;
- principiul identificarii activitatilor pe divizii de operare: Divizia Forme Solide Orale, Divizia Sterile si Substante Active, Divizia Forme Topice;
- principiul responsabilizarii prin managementul performantei;
- principiul descentralizarii bugetelor si activitatilor pana la nivel de portofolii, grupe de produse si produse.

Principalul instrument de conducere si organizare a societatii pentru perioada 2023-2030 este "**Planul de Afaceri The Future Together**", elaborat de catre Consiliul Director si avizat de Consiliul de Administratie. Planul va fi implementat prin bugete anuale/multianuale intocmite in formatul elaborat de Ministerul Finantelor Publice si aprobate de Adunarea Generala a Actionarilor.

Obiectivul imediat este reprezentat de reorganizarea activitatilor, tinand cont de principalele functii ale societatii, in scopul adaptarii continue la piata interna si internationala, pentru dezvoltarea prezentei in piata si cresterea profitabilitatii afacerii.

Planul de afaceri va fi implementat, adaptat periodic si monitorizat prin indicatori de performanta care sa asigure obtinerea informatiilor in timp real, referitoare la impactul fiecarei divizii executive in cresterea cifrei de afaceri si a profitului companiei, in realizarea obiectivelor de protectie a mediului, a principalelor obiective de responsabilitate sociala, de crestere a valorii actiunilor pe piata de capital, a activului net si a capitalurilor proprii.

Pentru fundamentarea bugetului de venituri si cheltuieli - etapa 2023-2025 - au fost considerate urmatoarele **premise si ipoteze** :

Referinta pentru evolutia in timp a indicatorilor : anul 2022

Mediu economic extern

- Cresterea in medie anuala a preturilor de consum, conform Comisiei Nationale de Strategie si Prognza: +13,8% in 2022, +10,8% in 2023, +5,7% in 2024, +3,2% in 2025, +2,9% in 2026
- Cresterea in medie anuala a cursului de schimb (conform Comisiei Nationale de Strategie si Prognza):
 - o lei/euro : de la 4,93 in 2022; 4,94 in 2023; 5,00 in 2024; 5,06 in 2025; 5,12 in 2026
 - o lei/dolar : de la 4,68 in 2022; 5,08 in 2023; 5 in 2024; 5 in 2025
- Cresterea reala a produsului intern brut : +4,9% in 2022; +2,8% in 2023; +4,8% in 2024; +5% in 2025; +4,5 in 2026 (conform Comisiei Nationale de Strategie si Prognza)
- Rata anuala a inflatiei : +14,5% in 2022; +9,1% in 2023; +5,3% in 2024; +3,2% in 2025; +2,9% in 2026 (conform Comisiei Nationale de Strategie si Prognza)
- Cresterea pietei farmaceutice din Romania cu un ritm anual de +10% (conform Cegedim Romania – Forecast Report 11.2022)

- Cresterea pietei farmaceutice international in urmatoorii 4-5 ani cu un ritm mediu anual de +4,9%, in contextul in care majoritatea sistemelor de sanatate urmaresc sa "absoarba" costurile pandemiei si sa compenseze noile terapii inovatoare dezvoltate pe afectiuni cronice, precum: Alzheimer, Parkinson, oncologie, durere, imunologie. Terapia antibacteriana se va inscrie in trendul mediu al pietei, cu un CAGR estimate intre 2-5% pana in 2026.

Mediu organizational

- Cresterea veniturilor din vanzari cu un ritm de : 40% in etapa 2023-2025 vs. 28% in etapa 2019-2022
- Consolidarea ponderii produselor realizate pe alte site-uri: de la 18,6% in 2022 la 21,5% in 2025
- Durata medie de plata (calculate sold mediu furnizori / cifra de afaceri): interval 85-90 de zile
- Durata medie de incasare (calculate sold mediu client / cifra de afaceri): interval 170-175 de zile
- Viteza de rotatie a stocului: 1,5 luni in distributie, 2,5 luni in Antiibotice, cumulativ 4 luni
- Numarul de personal: 1.300 salariat la 31.12.2025 de la 1.355 la 31.12.2022
- Cresterea venitului mediu net per salariat: de la 975 EUR/ salariat in 2022 la 2.100 EUR/ salariat in 2025
- Gradul de indatorare bancara (calculate total credite/total activ): maxim 25%
- Cresterea pretului mediu de vanzare pe produse finite: de la 1,22 lei/U.I. la 1,40 lei/U.I.
- Arierate : 0
- Fundamentarea investitiilor de consolidare a afacerii si de dezvoltare strategica : 366 milioane lei 2023 – 2025, 455 milioane lei 2026 – 2030.
- Mentinerea corelatiilor de structura ai indicatorilor

PRINCIPALII INDICATORI DE PERFORMANTA

INDICATOR	U.M.	2022	2023	2024	2025	2027	2030
VENITURI TOTALE	mil lei	535	592	692	818	1.038	1.292
CIFRA DE AFACERI BRUTA, din care:	mil lei	600	700	811	929	1.175	1.457
Romania	mil lei	413	487	567	649	819	1.033
International	mil lei	186	212	244	281	356	425
Portofoliu actual	mil lei	600	700	790	848	978	1.079
Portofoliu Viitor	mil lei			20	82	197	379
Pondere portofoliu viitor in CA	%	0%	0%	2%	9%	17%	26%
CIFRA DE AFACERI NETA (venituri din vanzari)	mil lei	483	560	664	789	1.011	1.258
CHELTUIELI TOTALE	mil lei	493	542	611	694	851	1.046
DATORII TOTALE	mil lei	215	201	354	425	427	398
PROFIT BRUT (mil lei)	mil lei	42	50	81	124	187	246
RATA PROFIT BRUT	%	9%	9%	12%	16%	19%	20%
EBITDA (Profit brut+chelt cu dobanzile+ cheltuieli cu amortizarea)	mil lei	68	80	115	167	241	307
PROFIT NET	mil lei	39	42	68	104	157	207

NR. MEDIU PERSONAL	nr	1.355	1.350	1.350	1.300	1.300	1300
VENIT MEDIU/ANGAJAT (EUR) net	EUR	810	975	1070	1265	1.547	2.100
ACTIV NET CONTABIL	mil lei	641	723	694	771	919	1043
GRAD INDATORARE	%	25	22	34	36	32	28
CH.TOTALE LA 1000 LEI VENITURI (venituri totale /ch totale*1000)	mii lei	922	915	883	848	819	810
VALOARE PLAN INVESTITII	mil lei		78	139	149	137	49

SOLDURI INTERMEDIARE DE GESTIUNE calculat CF IFRS

Nr. Crt.	Indicatori	U.M.	2021	2022	BVC 2023	2024 reev	2025 reev	2027	2030
1	Venituri din vanzari	mil lei	367	494	558	664	789	1.011	1.258
2	Venituri din productia de active imobilizate	mil lei	11	14	10	11	12	12	13
3	Venituri din vanzari +venituri din productia de active imobilizate	mil lei	377	508	568	675	801	1.022	1.271
4	Costuri/Cheltuieli cu produse realizate pe site-uri partenere	mil lei	61	51	65	72	90	122	171
5	Cheltuieli cu materii prime	mil lei	74	110	133	157	176	222	264
6	Cheltuieli materiale	mil lei	13	16	15	16	19	22	21
7	Marja bruta	mil lei	230	331	355	430	516	657	815
8	Marja bruta (%)	%	61%	65%	62%	64%	64%	64%	64%
9	Cheltuieli energia electrica, gazele naturale, apa potabila, servicii executate de terti	mil lei	47	73	101	110	121	128	127
10	Valoarea Adaugata	mil lei	182	258	253	320	395	528	688
11	Cheltuieli cu impozite si taxe	mil lei	35	38	40	49	56	73	88
12	Cheltuieli cu personalul	mil lei	115	130	145	159	175	218	294
13	Cheltuieli cu amortizarea	mil lei	24	22	27	32	38	45	56
14	Alte venituri exploatare	mil lei	37	27	23	17	17	16	21
15	Alte chelt. exploatare	mil lei	11	49	12	13	14	13	18
16	Rezultat din exploatare (EBIT)	mil lei	34	46	54	83	129	196	251
17	Total venituri financiare	mil lei	0	0	0	0	0	0	0
18	Total chelt. financiare	mil lei	4	4	4	2	5	9	5
19	Rezultat financiar	mil lei	-4	-4	-4	-2	-5	-9	5
20	Total Venituri	mil lei	415	535	592	692	818	1.038	1.292
21	Total Cheltuieli	mil lei	385	493	542	611	694	851	1.046
22	Rezultat Brut	mil lei	30	42	50	81	124	187	246
23	Impozit pe profit	mil lei	0	3	8	13	20	30	39
24	Rezultat Net	mil lei	30	39	42	68	104	157	207

SINTEZA INDICATORI 2021-2030:

INDICATORI	U.M.	2021	2022	2023	2024	2025	2027	2030	CAGR 2022- 2025	CAGR 2025- 2030
Vanzari in Piata Sell Out, din care :	Mil lei	534	631	721	792	918	1.166	1.445	13%	10%
INTERNATIONAL	Mil lei	146	186	209	244	281	356	425	15%	9%
INTERN	Mil lei	388	445	512	548	637	811	1.020	13%	10%
Vanzari in Piata Sell In, din care :	Mil lei	539	619	721	787	916	1.169	1.452	14%	10%
INTERNATIONAL	Mil lei	146	186	209	244	281	356	425	15%	9%
INTERN	Mil lei	394	432	512	544	635	813	1.027	14%	10%
CIFRA DE AFACERI BRUTA, din care :	Mil lei	492	600	696	811	929	1.175	1.457	16%	9%
INTERNATIONAL	Mil lei	145	186	209	244	281	356	425	15%	9%
INTERN	Mil lei	346	414	487	567	649	819	1.033	16%	10%
CIFRA DE AFACERI NETA, din care :	Mil lei	366	482	560	664	789	1.011	1.258	18%	10%
INTERNATIONAL	Mil lei	143	185	207	241	278	352	421	15%	9%
INTERN	Mil lei	223	298	353	423	511	659	837	20%	10%
Pondere export	%	39,2%	38,3%	37,0%	36,3%	35,2%	34,8%	33,5%		
Nistatina	Mil lei	52	76	85	90	100	107	121		
Produs Finit	Mil lei	91	109	122	151	178	245	300		

INDICATORI	U.M.	2021	2022	2023	2024	2025	2027	2030	CAGR 2022- 2025	CAGR 2025- 2030
BUGET MARKETING, din care :	Mil lei	137,0	141,8	168,7	187,5	179,6	211,5	240,5	8%	6%
REDUCERI COMERCIALE	Mil lei	125,6	118,2	136,3	149,2	141,0	167,9	202,9	6%	8%
PROIECTE PRODUS	Mil lei	11,4	23,5	32,4	38,3	38,6	43,6	37,7	18%	0%
INTERNATIONAL	Mil lei	3,05	4,88	3,91	5,0	5,6	6,3	6,4	4%	3%
REDUCERI COMERCIALE	Mil lei	2,26	2,44	2,13	2,70	3,01	3,70	3,78	7%	5%
PROIECTE PRODUS, din care :	Mil lei	0,79	2,44	1,78	2,33	2,55	2,60	2,65	2%	1%
- NISTATINA	Mil lei	0,64	2,33	1,40	1,50	1,65	1,65	1,65	-11%	0%
- PRODUSE FINITE	Mil lei	0,15	0,11	0,38	0,83	0,90	0,95	1,00	101%	2%
INTERN	Mil lei	134,0	136,9	164,8	182,5	174,0	205,2	234,1	8%	6%
REDUCERI COMERCIALE	Mil lei	123,4	115,8	134,2	146,5	138,0	164,21	199,10	6%	8%
PROIECTE PRODUS, din care :	Mil lei	10,6	21,1	30,6	36,0	36,0	41,0	35,0	20%	-1%
- BRAND NAME-URI	Mil lei	6,9	16,9	26,7	32,0	32,0	37,0	31,0	24%	-1%
- PARTENERIATE	Mil lei	3,7	4,1	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	-1%	0%

INDICATORI	U.M.	2021	2022	2023	2024	2025	2027	2030	CAGR 2022- 2025	CAGR 2025- 2030
Leu venit / leu cheltuit la cifra de afaceri neta raportat la buget mkt (rd 11)	-	2,67	3,40	3,32	3,54	4,41	4,78	5,23	9%	3%
Pondere buget MKT in Vanzari in Piata, din care:	%	25,4%	22,9%	23,4%	23,8%	19,6%	18,1%	16,6%	-5%	-3%
Pondere buget comercial in Vanzari in Piata	%	23,3%	19,1%	18,9%	18,9%	15,4%	14,4%	14,0%		
Pondere proiecte produs in Vanzari in Piata	%	2,1%	3,8%	4,5%	4,9%	4,2%	3,7%	2,6%		
Pret mediu Vanzari in Piata - TOTAL	Lei / U.I.	1,24	1,43	1,57	1,57	1,57	1,80	1,76	3%	2%
Pret mediu Vanzari in Piata - structura finite	Lei / U.I.	1,13	1,26	1,39	1,39	1,40	1,64	1,61	4%	3%
Pret mediu Vanzari in Piata - structura Nistatina	Lei / MUI	143,0	182,3	211,1	225,0	235,0	250,00	275,00	9%	3%
Stoc mediu , din care :	luni	5,45	4,56	3,24	3,72	3,64	3,56	3,57		
- Stoc ATB	Luni	3,57	3,65	2,54	2,50	2,50	2,50	2,50		
- Stoc distributie	Luni	3,01	1,44	1,50	1,50	1,51	1,50	1,50		
Termen mediu incasare, din care :	Zile	241	173	159	159	158	153	151		
- Piata internationala	Zile	74	57	61	61	61	61	61		
- Piata interna	Zile	252	188	175	172	170	165	165		

RISCURI

1. Riscul afacerii

Situatia geopolitica (razboiul din Ucraina), cresterea ratei inflatiei, criza energetica, criza materiilor prime (plastic, aluminiu, hartie), cresterea pretului la materiile prime si utilitati, cresterea costurilor de transport (maritim si aerian), schimbarea conditiilor de pe piata locala (scaderea consumului, scaderea preturilor, intrarea de noi concurenti), nerespectarea calendarului de asimilare a produselor in portofoliu, sunt doar cateva circumstante de aparitie a riscurilor afacerii.

Intre **masurile** care pot atenua aceste riscuri s-a luat in considerare renegocierea preturilor si a contractelor; dezvoltarea pe pietele reglementate (SUA, Europa) care prezinta niveluri de pret ridicate; relatii comerciale cu mai multi furnizori; autorizarea a minim inca o sursa de materii prime acolo unde se justifica din punct de vedere economic; intalniri cu partenerii pentru securizarea sursei; crearea de stocuri de siguranta, pentru anumite materii prime.

1. Riscuri legislative

Piata farmaceutica este o piata reglementata, cu prevederi legislative clare, elaborate in scopul controlarii calitatii si eficientei terapeutice a medicamentelor prezente pe piata, precum si a evitarii contrafacerii. Adaptarea la aceste prevederi se reflecta in costuri suplimentare legate de actualizarea documentatiei de aliniere la ultimele standarde de calitate.

Strategia societatii Antibiotice pentru **gestionarea** acestor riscuri presupune preocuparea permanenta pentru obtinerea certificatelor internationale a fluxurilor de fabricatie, actualizarea documentatiei de autorizare pentru produsele din portofoliu, urmarirea in permanenta a modificarilor legislative la nivel international, adaptarea continua a politicilor, normelor si procedurilor la modificarile aparute.

2. **Riscurile de integritate** reprezinta probabilitatea de aparitie a unui incident de integritate vizand un angajat, colectiv profesional sau domeniu de activitate, favorizat de vulnerabilitati specifice si care poate afecta negativ indeplinirea obiectivelor unei structuri. Pentru controlul riscurilor de integritate au fost luate o serie de masuri precum: elaborarea si implementarea Planului de integritate; implementarea de instrumente de avetizare; comunicarea in mod transparent a Codului de etica si a Planului de integritate pentru cresterea gradului de constientizare a acestora; monitorizarea aplicarii masurilor efectuate pe linia eticii si integritatii, prin activitatea Consiliului de Etica si Integritate.

3. **Riscurile financiare:** riscul de lichiditate, riscul valutar, riscul ratei dobanzii, riscul comercial (de neplata).

Circumstantele favorabile aparitiei riscurilor financiare: impredictibilitatea fiscala (taxa clawback); cresterea ratei inflatiei; cresterea preturilor la materiile prime si utilitati; fluctuatia cursului de schimb valutar care se reflecta atat in costurile materiilor prime din import cat si in preturile de valorificare a produselor finite la export; majorarea ratei dobanzii de politica monetara; cresterea indicelui ROBOR.

Pentru diminuarea impactului riscurilor financiare au fost luate o serie de **masuri** precum: optimizarea vitezei de rotatie a stocurilor din distributie asigurand cerere pentru produsele din portofoliul Antibiotice si pentru imbunatatirea termenului de incasare al creantelor de la distribuitori, imbunatatirea relatiilor cu furnizorii; organizarea unui management riguros al costurilor la nivelul societatii pentru a identifica masuri de optimizare, reducere a acestora; asigurarea unui echilibru optim al balantei de incasari si plati externe; acoperirea platilor la extern din incasarile din strainatate printr-o analiza permanenta a structurii incasarilor si platilor, astfel incat sa se realizeze o cat mai buna corelatie intre moneda si momentul platii/incasarii; diminuarea valorii utilizate din creditele operationale, diminuarea nivelului de creditare pana la un nivel optim, care sa acopere decalajul temporar intre incasarile si platile obligatorii de efectuat; analiza permanenta a structurii activelor si pasivelor pentru determinarea dependetei de schimbarile ratei dobanzii.

4. **Riscul operational** este riscul de pierdere care rezulta fie din utilizarea unor procese, persoane sau sisteme interne inadecvate care nu si-au indeplinit functia in mod corespunzator, fie din evenimente externe.

Producerea riscurilor operationale se poate materializa in defectiuni ale echipamentelor, erori umane, functionarea defectuoasa a proceselor operationale, care pot conduce in ultima instanta la opriri neplanificate.

Societatea efectueaza supravegherea permanenta a riscurilor operationale in scopul de a lua masuri pentru mentinerea acestora la un nivel acceptabil care nu ameninta stabilitatea financiara a acesteia, interesele creditorilor, actionarilor, angajatilor si partenerilor.

5. Riscuri resurse umane - Lipsa de pe piata muncii a candidatilor specializati in domeniul farmaceutic

Diminuarea numarului de specialisti ca urmare a pensionarilor dar si a plecarilor voluntare, aparitia unor firme noi in domeniul productiei de medicamente, dezvoltarea unui parc industrial in vecinatatea societatii, migrarea fortei de munca datorita conditiilor socio-economice, sunt doar cateva **circumstante** de aparitie a acestui risc.

Printre **masurile** de diminuare a impactului generat de acest risc amintim: inventarierea posturilor specifice cu profil farmaceutic, targetarea permanenta a pietei pentru actualizarea bazei de date cu potentiali candidati, continuarea si extinderea programelor de colaborare cu institutiile universitare, imbunatatirea sistemului de compensatii si beneficii pentru cresterea atractivitatii brandului de angajator, analiza permanenta a climatului organizational, programe de formare profesionala.

6. Risc de mediu - obligatia de conformare nerealizata ar putea avea un impact negativ asupra mediului si a reputatiei societatii.

In vederea monitorizarii acestui risc au fost luate o serie de **masuri** precum: mentinerea si imbunatatirea sistemului de management de mediu conform ISO 14001 si realizarea de audituri interne privind verificarea conformarii cu cerintele standardului; respectarea procedurilor de operare; instruirea personalului; respectarea programului de mentenanta, urmarirea modificarilor legislative si armonizarea lor cu cele existente; pregatire si reactie in situatii de urgenta.

Pilonul 1. Adaptarea strategica a resurselor umane

Contribuția pilonului 1 la realizarea obiectivelor strategice la nivelul anilor 2023-2025-2030 pentru Antibiotice SA **se va concretiza în adaptarea resursei umane la orientarea strategică și orientarea culturii organizaționale spre inovare și performanță.**

Adaptarea strategică a resursei umane presupune dezvoltarea și implementarea de strategii de motivare și retenție a angajaților valoroși și de atragere de noi talente, corelate cu tendințele pieței forței de muncă.

În realizarea acestor demersuri, direcția resurse umane va urmări asigurarea cu personal calificat în structurile în care există cerință, va urmări o politică de motivare a angajaților și de creare a unui mediu de lucru care să determine performanța și creșterea competitivității.

Obiective principale ale direcției de resurse umane:

- Îmbunătățirea gradului de retenție a personalului
- Asigurarea disciplinei, corectitudinii, a atitudinii etice și cu integritate a tuturor partenerilor implicați (angajați, angajator, sindicat)
- Monitorizarea și creșterea performanței în vederea susținerii strategiei companiei pe termen lung

Responsabil PILON I: Director executiv resurse umane

Indicatori performanță	UM	2022R	2023P	2024P	2025P	2027P	2030P
Număr mediu ore formare profesională continuă / angajat	nr	42	40	44	46	48	48
<i>TOTAL INSTRUIRI CU LECTORI INTERNI – cerinte legale</i>	nr	30	30	32	32	34	34
<i>INSTRUIRI CU LECTORI EXTERNI / INTERNI – în afara celor conform cerintelor regulatorii</i>	nr	12	10	12	14	14	14
Număr mediu angajați / an	nr	1.355	1350	1350	1300	1300	1300
Salariu mediu lunar / angajat* (net €)	euro	860	975	1070	1265	1547	2100
Productivitatea muncii**	Mii lei	377	422	500	619	785	974
Politici de sustenabilitate***	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*determinat pe baza cheltuielilor de natura salarială a societății

**determinat ca venituri din exploatare/număr mediu personal

***asigurarea diversității în climatul organizațional - egalitatea de șanse, egalitate de gen, evaluarea stării de sănătate a angajaților

Strategii 2023 -2030 de susținere a Planului de afacere

Strategia 1. Implementarea managementului modern al resurselor umane

Măsura 1. Analiza și redefinirea structurilor organizatorice din cadrul companiei, adaptate la principiile moderne de resurse umane, corelate cu nevoia de business, precum și cu tendințele pieței

Acțiuni specifice:

- Analiza periodică a structurii de personal în corelație cu obiectivele stabilite;
- Identificarea de noi activități și a modului de desfășurare în contextul unui mediu aflat în permanentă schimbare;
- Reorganizarea și adaptarea structurii de personal pe componente organizaționale-cheie ale societății în funcție de modificările structurilor organizatorice pe fiecare direcție;
- Analiza și reproiectarea posturilor la care intervin schimbări în structura activităților ca urmare a modificărilor structurale și legislative;
- Analiza funcțiilor, pe structuri organizatorice, evaluarea competențelor, re-allocarea / comasarea de responsabilități personalului existent; redefinirea și redenumirea funcțiilor în scopul creșterii atractivității, compatibilității cu dinamica pieței și cu impact favorabil în creșterea retenției de personal;
- Actualizarea fișelor de atribuții conform acțiunilor mai sus menționate;
- Colectarea solicitărilor de personal ale structurilor, bazate pe orientările strategice ale acestora și identificarea variațiilor de personal;
- Validare în Grupul de lucru G1 a necesarului de personal pe structuri, cu încadrarea în indicatorii stabiliți prin bugetul de venituri și cheltuieli;
- Analiza posibilităților de externalizare a unor activități în cadrul companiei în condiții de eficacitate și eficiență. Principalii factori de influență care stau la baza externalizării sunt de natura strategică și se concentrează pe desfășurarea în cadrul organizației cu precădere a activităților de bază care aduc plus valoare și în derularea cărora organizația își poate utiliza cel mai bine competențele și expertiza specifică industriei farmaceutice. Etape, startate în 2023, cu impact până în 2030 privind posibilitățile de externalizare, sunt următoarele:
 - Realizarea planului general de analiză a externalizărilor și numirea unei echipe responsabile de această inițiativă strategică
 - Realizarea, conform planului general, a analizelor diagnostic privind externalizarea activităților și realizarea studiilor de fezabilitate
 - Implementarea proiectelor de externalizare validate;
 - Urmărirea continuă a structurii de resurse umane estimată de către manageri și adaptarea planului general de analiză a externalizărilor astfel încât structura să tindă către cea optimă.

Responsabili: Director executiv resurse umane, directori executivi, manageri executivi, manager dezvoltare organizațională, coordonator recrutare, selecție și integrare

Termen: trimestrial raportat la etape de lucru

Indicatori: rata de retenție a personalului, număr personal mediu

Indicator	2022R	2023P	2024P	2025P	2027P	2030P
Rata de retenție a personalului(%)	92,5	90	90	90	90	90

Indicator	2022R	2023P	2024P	2025P	2027P	2030P
Numar mediu angajati /an	1355	1350	1350	1300	1300	1300

Măsura 2. Adaptarea pachetelor motivaționale în scopul atragerii și retenției angajaților valoroși (poziții cheie) și creșterii gradului de retenție

Acțiuni specifice:

- Analiza și optimizarea permanentă a sistemului de salarizare și motivare a personalului adaptate pe categorii de funcții profesionale, categorii de vârstă, așteptări specifice generațiilor de angajați existente din cadrul companiei;
- Adaptarea pachetului de salarizare și motivațional în funcție de tendințele și dinamica pieței, rezultatelor din studiile salariale accesate, prin flexibilizarea beneficiilor motivaționale;
- Monitorizarea periodică a gradului de realizare a obiectivelor, încadrarea în bugetele planificate și prevenirea devierilor de la măsurile și acțiunile stabilite prin planul de afaceri
- Elaborarea și monitorizarea, la nivelul structurilor, a planurilor de măsuri în cazul unor niveluri mai reduse de îndeplinire ale obiectivelor individuale sau ale unor punctaje sub nivelul celor prevăzute în procedura de evaluare a performanțelor salariaților;
- Actualizarea sistemului anual de evaluare a performanțelor și utilizarea modulului specific Charisma
- Urmărirea lunară, trimestrială și anuală a execuției bugetului de salarii în scopul monitorizării încadrării în cheltuielile prevăzute, și de asemenea, managementul costurilor prin eficientizare și maximizare a randamentelor

Responsabili: Director executiv resurse umane, directori executivi, manageri executivi, manager operațional resurse umane, coordonator raportare, evaluare și bugetare

Termen: trimestrial raportat la etape de lucru

Indicatori: venit mediu per angajat

Indicator	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Venit mediu net €	860	975	1070	1265	1547	2100

Măsura 3. Managementul carierei angajaților și a planurilor de succesorat / rezervelor de personal

Acțiuni specifice:

- Identificarea rezervei de personal pentru funcții de conducere cu respectarea egalității de șansă, conform tuturor prevederilor legale și formarea abilităților necesare îndeplinirii acestor funcții;

- Elaborarea unor planuri de carieră structurate pe categorii de posturi în scopul motivării angajaților, conform unor criterii standardizate;
- Reconsiderarea conceptului de mentorat în companie, prin asumarea unui proiect de identificare a mentorilor pe profesii și arii de activitate, instruirea acestora și validarea lor ca și formatori, motivarea acestora pentru a-și asuma rolul de mentor activ.

Responsabili: Director executiv resurse umane, directori executivi manageri executivi, manager dezvoltare organizațională

Termen: trimestrial raportat la etape de lucru

Indicatori: Planuri carieră, grad realizare plan de lucru mentorat

Măsura 4. Derularea programelor de training și dezvoltare a competențelor angajaților

Acțiuni specifice:

- Identificarea competențelor necesare a fi dezvoltate prin programe de formare profesională pe categorii de profesii, posturi;
- Definirea și implementarea Planului anual de instruire, care să conțină tematici pe zona de soft-skills (programe de leadership, comunicare, coaching, mentorat etc);
- Dezvoltarea programelor de formare profesională pe domenii de competență specifice și implementarea unor forme de certificare internă, pentru anumite competențe, în scopul motivării și retenției salariaților;
- Trainingul managerilor și a persoanelor responsabile privind modificările legislative cu impact asupra propriilor activități;
- Training pentru managerii cu o vechime în funcție de până la 3 ani (First Time Manager)
- Dezvoltarea conceptului de training intern prin lectori interni, definire procedura, desemnare și validare traineri interni;
- Dezvoltarea de programe complete de training pentru manageri, module specifice care să susțină demersul de planificare strategică din cadrul companiei.

Responsabili: Director executiv resurse umane, directori executivi, manageri executivi, manager dezvoltare organizațională, coordonator training și dezvoltare competențe

Termen: trimestrial raportat la etape de lucru

Indicatori: grad realizare plan anual de training și dezvoltare competențe cu furnizori externi 2023, număr mediu de ore de instruire/ salariat

Indicator	2022R	2023P	2024P	2025P	2027P	2030P
Numarul mediu al orelor de formare profesionala pe salariat	42	40	44	46	48	48

Măsura 5. Promovarea platformei Academia a+ ca instrument de gestionare a managementului cunoașterii în companie

Acțiuni specifice:

- Implementarea proiectului “Academia a+”, cu rolul de regandire a strategiei de training și dezvoltare, cu adresabilitate atât pentru angajații firmei cât și pentru potențialii viitori angajați,

având ca obiectiv principal, desfășurarea de acțiuni specifice pentru a identifica, selecta și pregăti în cadrul companiei, resursa necesară continuării activității, cu cele 2 componente: Colegiul Tehnic a+ și Școala de afaceri a+

- Atragerea specialiștilor din domenii deficitare pe piața muncii prin programe de colaborare cu instituțiile de învățământ universitar și preuniversitar, programe de practică, proiecte desfășurate în parteneriat cu mediul academic
- Atragerea de noi specialiști prin promovarea brandului de angajator și intensificarea legăturilor cu instituțiile de învățământ universitar și preuniversitar;
- Îmbunătățirea procesului de integrare a noilor angajați prin verificarea sistematică a modului de punere în practică a programelor de activitate de către mentorii desemnați pentru fiecare nou angajat;
- Respectarea egalității de șansă, din punct de vedere al genului, vârstei, religiei etc, în acord cu prevederile legale, în procesul de recrutare și selecție a personalului nou.

Responsabili: Director executiv resurse umane, directori executivi, manageri executivi, manager dezvoltare organizațională, coordonator recrutare, selecție și integrare

Termen: trimestrial

Indicatori: grad realizare plan de lucru 2023 – Academia a+

Strategia 2. Modernizarea culturii organizaționale

Măsura 1. Optimizarea climatului organizațional și orientarea culturii organizaționale spre inovare și performanță

Acțiuni specifice:

- Realizarea periodică a diagnosticului cultural și de climat organizațional;
- Elaborarea și implementarea planului de orientare a culturii organizaționale pe baza rezultatelor studiilor
- Actualizarea valorilor culturii organizaționale a companiei, adoptarea măsurilor de consolidare a acestora și promovarea în rândul salariaților a principiilor fundamentale care stau la baza orientărilor manageriale;
- Dezvoltarea de competențe orientate către optimizarea climatului organizațional, preponderent în rândul managementului, care să asigure orientarea spre performanță și satisfacția resurselor umane

Responsabili: Director executiv resurse umane, directorii și managerii executivi, manager dezvoltare organizațională, coordonator climat organizațional

Termen: trimestrial

Indicatori: grad de realizare plan de lucru climat organizațional și comunicare internă, grad de satisfacție a angajaților

Măsura 2. Creșterea gradului de informare și conștientizare a salariaților, precum și de implicare a acestora la toate nivelurile structurii organizatorice prin acțiuni specifice

Acțiuni specifice:

- Îmbunătățirea continuă a sistemului de informare și consultare a salariaților cu privire la aspectele esențiale ale activității companiei;

- Negocieri colective pentru stabilirea clauzelor contractului colectiv de muncă la nivel de societate prin care se garantează măsuri concrete de protecția muncii, de protecție socială dar și acordarea de facilități pentru formarea și dezvoltarea profesională.

Responsabili: Director executiv resurse umane, directorii și managerii executivi, manager dezvoltare organizațională, coordonator climat organizațional, președinte Sindicatul liber Antibiotice

Termen: trimestrial

Indicatori: grad de realizare plan de lucru climat organizațional și comunicare internă, grad de satisfacție a angajaților

Măsura 3: Implementarea de programe privind optimizarea climatului organizațional, corelat cu studii de monitorizare a culturii organizaționale prin acțiuni specifice

Acțiuni specifice:

- Realizarea de analize pe bază de chestionar a calității colaborării interpersonale a salariaților;
- Analiza, la nivelul fiecărei direcții a rezultatelor obținute prin studiile pe bază de chestionar a climatului organizațional, elaborarea și monitorizarea de către conducerile structurilor a planurilor de ameliorare a colaborării interpersonale dintre salariații;
- Implementarea Planului de consolidare a culturii organizaționale rezultat în urma studiilor de climat organizațional derulate bianual

Responsabili: Director executiv resurse umane, directorii și managerii executivi, manager dezvoltare organizațională, coordonator climat organizațional

Termen: trimestrial

Indicatori: grad de realizare plan de lucru climat organizațional și comunicare internă, grad de satisfacție a angajaților.

Pilonul 2. Adaptarea strategica a portofoliului de produse

Portofoliul companiei Antibiotice SA va reproduce amprenta pietelor in care opereaza compania (piata Romaniei si teritoriile ATB) si se va identifica cu principalele clase terapeutice, 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. Produsele din portofoliu vor fi produse cu brand si numai in cazuri speciale, bine fundamentate, produse fara brand, referindu-ne aici in principal la produse pentru tratamentul unor afectiuni rare din nomenclatorul OMS.

Portofoliul de produse al companiei Antibiotice cuprinde produse finite, medicamente generice de uz uman (medicamente Rx si produse nonRx), substante active pe baza de biotehnologii derivate din streptomycines noursei pentru uz farmaceutic (sub forma de nistatina compactata, nistatina micronizata si nistatina standard), produse biocide pentru dezinfectia suprafetelor si a mainilor, medicamente de uz veterinar si biofertilizatori.

Majoritatea medicamentelor generice din portofoliu, precum si substanta activa Nistatină si biocidele, sunt produse pe site-urile proprii de fabricatie. O parte dintre medicamentele marca Antibiotice sunt realizate in cooperare, pe site-urile de fabricatie ale partenerilor. Astfel, in baza unor acorduri incheiate intre parti, Antibiotice achizitioneaza de la parteneri licente (in-licensing) si vinde partenerilor interesați licente (out-licensing).

Portofoliul Antibiotice SA se identifica cu principalele clase terapeutice (Clasa antiinfecioase, Clasa Tract digestiv si metabolism, Clasa dermatologie si Clasa Sistem Cardiovascular) si cu principalele forme farmaceutice care sa ofere flexibilitate si diversitate din punct de vedere al modului de administrare.

Pilonul 2 contribuie la realizarea urmatoarelor obiective strategice la nivelul anului 2030:

- Pondere non-RX in total vanzari: 26 %
- Pondere piata internationala in total vanzari: 33,5%
- Tinta propusa pentru vanzari Sell-in este 1.452 mil. lei in 2030.

Structura de portofoliu actual si viitor este prezentata in vanzari Sell-in + Export (vanzarea din distribuitori catre farmacii si spitale in teritorii ATB:

Indicator (mil. lei)	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Vanzarea Sell In+Export Portofoliu actual+viitor	619	721	787	916	1.169	1.452
Romania	432	512	544	635	813	1.027
Piata internationala	186	209	244	281	356	425

* Vanzarea sell-in reprezinta vanzarea din distribuitori catre farmacii si spitale in teritorii ATB; tinta propusa pentru 2030 este 1.452 mil. lei.

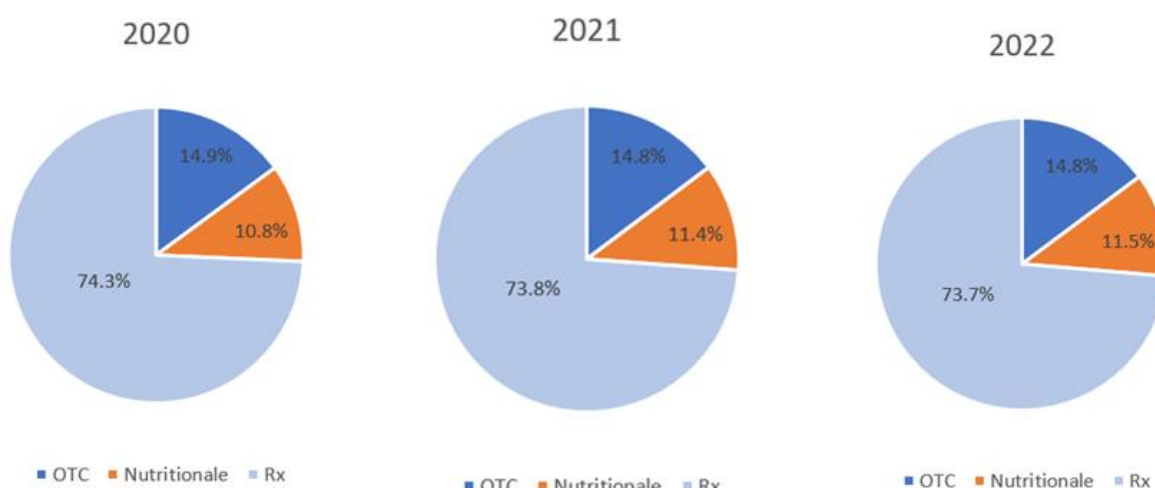
Strategia 1. Analiza portofoliului actual si stabilirea potentialului maxim de crestere pe piata interna si internationala

Indicator (mil. lei)	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Vanzare Sell In+Export Portofoliu actual	619	709	761	818	948	1.038
Romania	432	497	517	538	617	663
Piata internationala	186	212	244	280	331	375

Responsabil: *Director Executiv Planificare si Marketing strategic, Director executiv Managementul portofoliului, Director executiv Vanzari Nationale, Manager Medical, Manager Vanzari Piata Internationala, Manager Business Marketing*

Masura 1. Analiza tendintelor terapeutice pentru moleculele din portofoliul actual, segment Rx si nonRx si adaptarea la cerintelor nationale si reglementarilor locale

Analiza evolutiei pietei farmaceutice date sell out arata o crestere a consumului produselor fara prescriptie medicala (OTC si nutritionale) in ultimii ani, cu un plus de 1,2 miliarde lei in 2022 vs 2021 (date sell out: sursa Cegedim.2022):



Piata farmaceutica SELL OUT (mil lei)*	2020	2021	2022
RX (mil lei)	13,416	15,616	18,971
OTC (mil lei)	2,697	3,127	3,827
Nutritionale+ homeopate (mil lei)	1,942	2,407	2,982
TOTAL (mil lei)	18,055	21,150	25,780

* Date Cegedim Romania 2022

In concordanta cu evolutia pietei farmaceutice, unul din obiectivele portofoliului 2030 este **cresterea ponderii produselor non-Rx in planul de vanzari aferent anului 2030, la 26%.**

Ponderea in planul actual este de 18% urmand ca aceasta sa creasca prin asimilarea de produse non-Rx, atat prin cercetare proprie, cat si prin proiecte de business development.

Indicator (mil. lei)	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Vanzari Sell In + Export Portofoliu actual+viitor	619	725	787	916	1.169	1.452
Produse Rx (+Nistatina)	549	584	634	707	897	1.071
Produse NonRx	70	141	153	209	272	381

Vanzarea sell-in reprezinta vanzarea din distribuitori catre farmacii si spitale in teritorii ATB; tinta propusa pentru 2030 este 1.452 mil. lei.

Cresterea segmentului de produse fara prescriptie medicala deriva din interesul in crestere al populatiei pentru mentinerea starii de sanatate si a preventiei, cresterea mediei de varsta si cresterea puterii de cumparare.

Produsele nonRx au si o serie de avantaje din punct de vedere financiar: pretul nu este supus reglementarii, nu este plafonat la un nivel dictat de produsul original (ca in segmentul de produse pe baza de prescriptie medicala) si nu este supus taxei clawback.

Produsele fără prescripție medicală sunt grupate în concepte de portofoliu, pentru o comunicare mai eficientă către publicul țintă. Conceptele cuprind suplimente alimentare, dispozitive medicale, cosmetice, medicamente OTC.

Conceptul Raceala & Gripa

Portofoliul va cuprinde doar produse fara prescriptie medicala, pentru toate simptomele specifice starilor de raceala si gripa, precum si pentru toate categoriile de public tinta, vor fi incluse atat produse destinate preventiei, cat si ameliorarii simptomelor specifice (congestie nazala, febra, durere, inflamatie, tuse).

Va cuprinde forme farmaceutice diverse, cu orientare catre principii de formare game si extensii de brand.

Orientarea catre acest concept are la baza mai multe argumente: cuprinde produse de tip non-Rx (fara pret impus, cerere in crestere); produsele din aceasta categorie sustin calitatea vietii, facand parte din "stocul" pe care majoritatea persoanelor il constituie in casa (in caz de necesitate), adresandu-se unor afectiuni frecvent intalnite.

Conceptul Derm a+

Unul din obiectivele acestui concept este de a mentine statutul de lider in Romania al companiei Antibiotice pe segmentul de produse topice (unguente, creme, geluri), prin consolidarea segmentului de produse fara prescriptie medicala (OTC si dermatocosmetice).

Un produs nou lansat este Zinba, combinatie de bacitracina si neomicina destinta prevenirii si tratamentului infectiilor cutanate.

Din portofoliul actual fac parte produsele gamei Cutaden, gama Tinero si Clotrimazol crema.

Cu o suprafata medie de 1,70 m², pielea este cel mai mare si mai greu organ al corpului uman, mentinerea sanatatii acesteia reprezentand o preocupare semnificativa in randul intregii populatii cu impact psihosocial considerabil. Astfel produsele dermatocosmetice sunt din ce in ce mai mult utilizate, specialistii in îngrijirea pielii recomandandu-le pentru diverse tipuri de afectiuni.

Portofoliul viitor se va orienta catre dezvoltari de game si extensii de linii, cu focus pe urmatoarele afectiuni: dermatita atopica, acneea vulgară si rozaceea, infectii cutanate, afectiuni vasculare superficiale, managementul plagilor si arsurilor.

Conceptul Quality Life

Sanatatea familiei reprezinta un concept ce include produse adresate intregii familii, pe segmente diferite de varsta: copil, adolescent, adult, varstnic.

Urmatoarele produse fara prescriptie medicala din portofoliul actual se incadreaza in acest segment (medicamente OTC si dispozitive medicale): produsele din gamele Saliform, Clafen, Aceclofen, Spaverin, Glicerina supozitoare.

Portofoliul viitor va veni în completare cu produse destinate flexibilității articulare și mobilității, produse antihistaminice cu aplicare topică (adulți și copii), produse antihemoroidale. De asemenea, sub acest concept vor fi asimilate suplimente alimentare, dispozitive medicale și medicamente OTC adresate unor condiții frecvent întâlnite în populație (de ex. susținerea digestiei, a tranzitului intestinal, ameliorarea durerii de diverse cauze, susținerea unui somn de calitate).

Sanatatea femeii grupează produsele din portofoliul companiei destinate principalelor afecțiuni și condiții fiziologice specifice femeii, pe toate categoriile de vârstă. Din portofoliu actual, principale produse încadrate în acest concept sunt: gama de ovule (ovule cu nistatină, Zifex Duo și Zifex complex), Mastoprofen gel.

Din categoria suplimentelor alimentare ne propunem asimilarea în viitor a unei serii de produse ce vor fi destinate atât prevenirii unor afecțiuni cât și menținerii calității vieții: supliment alimentar pentru tulburările specifice menopauzei, supliment alimentar pentru infecții urinare, supliment alimentar pentru susținerea fertilității, supliment alimentar pentru sănătatea pielii, vitamine și minerale pe categorii de vârstă.

Sanatatea barbatului se adresează bărbaților de toate vârstele, aceștia reprezentând un segment de public cu un interes în creștere pentru prevenția bolilor și a creșterii calității vieții, cu scopul menținerii unei stări optime de sănătate. Este un concept aflat în stadiu inițial, de definire, spre care ne vom orienta în viitor. Se afla în faza de cercetare și dezvoltare suplimentul alimentar pentru prostata.

Conceptul Nutriensa

Nutriensa® este prelungirea firească a preocupării companiei Antibiotice Iași pentru starea de bine și sănătatea publicului său. Mai mult decât atât, pandemia COVID-19 a schimbat stilul de viață spre o atitudine preventivă, astfel încât consumul de suplimente pentru imunitate pe baza de vitamine, minerale, extracte vegetale a crescut semnificativ.

Sub acest concept vor fi reunite suplimente alimentare pe baza de macronutrienți și micronutrienți, elemente esențiale producerii energiei necesare îndeplinirii activității zilnice, precum și îndeplinirii unor funcții specifice organismului nostru pentru a asigura o stare de bine, de tipul: vitamine, minerale, acizi grași nesaturați esențiali, aminoacizi, alte tipuri de carbohidrați, lipide și proteine etc.

Actiuni de realizat:

- organizare de întâlniri de tipul Advisory Board cu participarea unor profesioniști din domeniul sănătății reprezentativi pentru anumite specialități, în cadrul cărora să definească ariile și direcțiile de dezvoltare ale companiei pe termen lung, ținând cont și de strategia companiei de internaționalizare a afacerii;
- stabilirea de colaborări și parteneriate cu mediul academic, asociații profesionale în domeniul științei medicamentului și cercetării precum și cu site-uri de cercetare ale partenerilor de afaceri.

Indicator	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Numar intalniri Advisory Board	3	3	3	3	3	3

Responsabil: *Director executiv Managementul portofoliului, Manager Medical, Manager Managementul portofoliului*

Masura 2. Analiza portofoliului actual din punct de vedere al evolutiei pietei si a principalilor competitori din piata, pe fiecare Divizie de fabricatie si clasa terapeutica

Actiuni de realizat:

- valorificarea produselor din portofoliu pe Divizii de productie concretizate prin cresterea vanzarilor de produse (Sell In + Export).

Vanzari Portofoliu actual (mil. lei)	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Divizia Sterile & SA	314	344	370	406	451	490
Divizia Orale	172	190	207	220	278	306
Divizia Topice	133	174	184	192	219	242
Total	619	709	761	818	948	1.038

Vanzarea sell-in reprezinta vanzarea din distribuitori catre farmacii si spitale in teritorii ATB;

Produsele diviziei Sterile & Substante active vor inregistra o crestere a vanzarilor cu 56%, cu un plus de 176 mil. lei comparativ cu 2022.

Produsele orale solide sunt planificate cu un plus in vanzari de 134 mil. lei comparativ cu 2022, in timp ce produsele portofoliului actual, forma topice, vor aduce un plus de 92 mil. lei.

In planul de afaceri aferent anului 2030, portofoliul actual va avea un aport de 72%, cu o valoare de 1038 mil. lei, cu un plus de valoare vs 2022 de 419 mil. lei:

Indicator (mil. lei)	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Vanzari Sell In + Export Portofoliu actual +portofoliu viitor	619	724	787	916	1.169	1.452
Portofoliu actual	619	709	761	818	948	1.038
Portofoliu viitor		15	26	98	221	414

- cresterea cotei de piata pe piata interna (Sell out) pentru produsele portofoliului actual din clasele terapeutice reprezentative pentru companiei: Antiinfectioase, Dermatologie, Cardiovascular, Tract alimentar si Musculo-scheletic:

Clase terapeutice (mil. lei)		2022	2023	2024	2025	2027	2030
J (ANTIINFECTIOASE DE UZ SISTEMIC)	Piata	504	424	430	439	467	470
	Sell-out	228	236	242	247	273	277
	Cota Piata	45%	55.8%	56.2%	56.3%	58.5%	58.5%
A (TRACT DIGESTIV SI METABOLISM)	Piata	887	1338	1359	1383	1395	1479
	Sell-out	24	47	46	50	52	65
	Cota Piata	2,7%	3,5%	3,5%	3,6%	3,7%	4,4%
C (SISTEM CARDIOVASCULAR)	Piata	683	718	735	748	756	797
	Sell-out	48	56	61	67	68	75
	Cota Piata	7,1%	7,8%	8,4%	8,9%	9,0%	9,4%
D (PREPARATE DERMATOLOGICE)	Piata	232	247	208	211	212	230
	Sell-out	60	73	76	78	79	93
	Cota Piata	26,0%	29,6%	36,3%	37,1%	37,4%	40,7%
M (SISTEM MUSCULO-SCHELETIC)	Piata	327	328	325	334	337	357
	Sell-out	20	35	40	46	48	53
	Cota Piata	6,2%	10,6%	12,4%	13,6%	14,2%	14,7%

Responsabil: *Director Executiv Planificare si Marketing strategic, Director executiv Managementul portofoliului, Director executiv Vanzari Nationale, Manager Medical, Manager Vanzari Piata Internationala, Manager Business Marketing*

- valorificarea produselor din portofoliu actual prin cresterea valorii medii de vanzare pe produs:

Indicator (mil. lei)	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Valoare medie vanzare/produs	4,1	4,6	5,1	5,5	5,6	6,0

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

Actiuni de realizat:

- valorificarea produselor din portofoliu pe Divizii concretizata prin cresterea vanzarilor de produse pentru fiecare forma farmaceutica;
- optimizarea actiunilor de promovare si vanzare in functie de clasa terapeutica pentru produsele Rx;
- optimizarea vanzarilor in functie de concepte de portofoliu pentru produsele nonRx;
- eficientizare si valorificarea optima a portofoliului actual prin cresterea pretului mediu pentru fiecare divizie de productie;
- valorificarea portofoliilor concretizate prin cresterea vanzarilor pana in anul 2030 pe fiecare divizie si fiecare forma farmaceutica:

Vanzari portofoliu actual Sell In + Export (mil. lei)	Forma	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Divizia Orale	cpr	75	76	88	94	124	141
	cps	97	111	115	120	147	155
	plicuri		3	4	5	7	10
	Total	172	190	207	219	278	306
Divizia Topice	ung	92	124	132	138	153	170
	sup	37	43	44	45	52	56
	ovule	5	7	8	9	14	16
	ser		0,3	0,3	0,3	0,5	0,7
	Total	133	174	184	192	219	243
Divizia Sterile	Total	238	259	280	306	344	368
Divizia Sterile Nistatina	Total	78	85	90	100	107	121
Total		619	709	761	818	948	1038

Vanzarea sell-in reprezinta vanzarea din distribuitori catre farmacii si spitale in teritorii ATB;

Divizia Forme Solide Orale

Portofoliul actual va detine o pondere de 57% in total plan 2030 aferent diviziei orale, cu un plus de aprox.134 mil. lei fata de 2022.

Divizia Orale Tip portofoliu (mil. lei)	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Actual	172	191	207	220	278	306
Viitor		7	12	54	119	234
Total	172	198	220	274	397	540

Din punct de vedere al evolutiei formelor farmaceutice fabricate pe platforma Divizia Forme Orale Solide, ponderea forme farmaceutice comprimate va atinge in 2030 aproximativ 46%.

90% din vanzarea planificata pentru din **portofoliul actual** in 2030 va fi realizata din produsele antiinfecioase, cele destinate patologiilor cardiovasculare si de metabolism (clasele terapeutice J, A si C).

Clasa TERAPEUTICA ATC1 (mil lei)	2022	2023	2024	2025	2027	2030
J (GENERAL ANTI-INFECTIVES SYSTEMIC)	99	92	100	103	128	132
A (ALIMENTARY TRACT AND METABOLISM)	16	45	45	47	63	73
C (CARDIOVASCULAR SYSTEM)	33	40	45	49	63	73
N (NERVOUS SYSTEM)	4	6	11	11	14	17
M (MUSCULO-SKELETAL SYSTEM)	0.9	3	3	3	4	4
B (BLOOD AND BLOOD FORMING ORGANS)	0.3	2	2	2	3	3
R (RESPIRATORY SYSTEM)	0.1	2	2	2	2	2
D (DERMATOLOGICALS)	0.2	0.5	0.8	1	1	2
V (VARIOUS)	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3
Total	156	190	207	220	278	306

Vanzarea sell-in reprezinta vanzarea din distribuitori catre farmacii si spitale in teritorii ATB; tinta propusa pentru 2030 este 1.451 mil. lei.

Divizia Topice

Valorificarea optima a portofoliului actual de produse topice este unul din obiectivele principale ale managementului de portofoliu in special prin prisma acoperirii capacitatilor de productie ale sectiei noi, a diversificarii tipului de patologii carora se adreseaza produsele.

Portofoliul actual inregistreaza o crestere cu peste 100 mil. lei in planul 2030 cu o pondere de 70% in 2030:

Divizia Topice Tip portofoliu (mil. lei)	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Actual	133	175	184	192	219	243
Viitor		1	6	28	60	99
Total	133	176	190	220	279	341

Divizia Topice produce patru forme farmaceutice, care nu isi modifica semnificativ ponderile, unguentele detinand cea mai mare parte cu 70% in 2030:

Forma	2022	2023	2024	2025	2027	2030
ung	92	125	137	164	207	256
sup	37	43	44	46	54	61
ovule	5	7	8	9	17	23
ser		0	0	0	1	1
spuma		0	0	0	1	1
Total	133	176	190	220	279	341

Produsele destinate afectiunilor dermatologice detin ponderea cea mai mare a vanzarilor Diviziei Topice, avand planificate vanzari pentru anul 2030 in valoare de 102 mil. lei reprezentand 42% din total vanzari:

Clasa TERAPEUTICA ATC1 (mil lei)	2022	2023	2024	2025	2027	2030
D (DERMATOLOGICALS)	59	73	77	78	93	102
M (MUSCULO-SKELETAL SYSTEM)	19	34	38	43	51	61
C (CARDIOVASCULAR SYSTEM)	15	20	20	21	23	24
N (NERVOUS SYSTEM)	15	17	17	18	19	20
G (GENITO-URINARY SYSTEM AND SEX HORMONES)	5	7	8	9	16	19
A (ALIMENTARY TRACT AND METABOLISM)	11	12	13	14	14	17
S (SENSORY ORGANS)	9	10	10	10	1	0
Total	134	175	184	192	219	243

Vanzarea sell-in reprezinta vanzarea din distribuitori catre farmacii si spitale in teritorii ATB; tinta propusa pentru 2030 este 1.451 mil. lei.

Divizia Sterile

Portofoliu actual va atinge o valoare de 489 mil. lei in 2030 in planificarile Diviziei Sterile, cu o pondere de 85%.

Divizia Sterile (mil lei)	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Actual	314	344	370	406	451	489
Viitor		8	8	16	42	82
Total	314	351	378	422	493	571

In vanzarile planificate ale Diviziei Sterile, portofoliu actual va fi reprezentat in pondere de 75% de produsele antiinfecioase:

Divizia Sterile Clasa terapeutica (mil lei)	2022	2023	2024	2025	2027	2030
J (GENERAL ANTI-INFECTIVES SYSTEMIC)	237	258	279	305	343	368
A (ALIMENTARY TRACT AND METABOLISM)	76	85	90	100	107	121
K (HOSPITAL SOLUTIONS)	1.0	1.0	0.7	0.8	0.8	0.8
Total	314	344	370	406	451	489

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

Indicator (mil. lei)	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Vanzari Sell In + Export						
Portofoliu actual +portofoliu viitor	619	724	787	916	1169	1452
Portofoliu actual	619	709	761	818	948	1038
Portofoliu viitor		15	26	98	221	414

* Vanzarea sell-in reprezinta vanzarea din distribuitori catre farmacii si spitale in teritorii ATB;

Segmentat pe fiecare divizie de productie, portofoliul viitor are urmatoarea structura:

Indicator (Sell In+Export) mil. lei – portofoliu viitor	2023	2024	2025	2027	2030
Orale	7	12	54	119	234
Sterile & SA	7	8	16	42	82
Topice	1	6	28	60	98
Total	15	26	98	221	414

In portofoliu viitor, 58% este reprezentat de produsele Rx:

Portofoliu viitor Rx/NonRx (mil lei)	2023	2024	2025	2027	2030
RX	11	14	44	126	238
non-RX	4	12	54	95	175
Total	15	26	98	221	414

Indicator (Portofoliu viitor,) Clase terapeutice - Sell In+Export mil. lei	2023	2024	2025	2027	2030
A (ALIMENTARY TRACT AND METABOLISM)	2	2.7	18.6	50	100
J (GENERAL ANTI-INFECTIVES SYSTEMIC)	7	9	24	52	87
D (DERMATOLOGICALS)	1	6	24	34	56
C (CARDIOVASCULAR SYSTEM)	3	3	12	26	50
N (NERVOUS SYSTEM)	2	3	9	15	26
G (GENITO-URINARY SYSTEM AND SEX HORMONES)	0.2	1	5	13	26
B (BLOOD AND BLOOD FORMING ORGANS)	0	0	0	3	26
M (MUSCULO-SKELETAL SYSTEM)	0	0	2	9	20
S (SENSORY ORGANS)	0	0	0	14	17
R (RESPIRATORY SYSTEM)	0.3	2	3	4	6
P (ANTIPARASITIC PRODUCTS, INSECTICIDES AND REPELLENTS)	0	0	0.1	0.1	0.1
Total	15	26	98	221	414

Responsabil: *Director Executiv Planificare si Marketing strategic, Director executiv Managementul portofoliului, Director Dezvoltarea Afacerii, Manager Business Marketing, Manager Medical, Manager Cercetare – Dezvoltare*

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

Actiuni de realizat:

- realizarea planului de cercetare produse noi – continuarea proiectelor in desfasurare din anul precedent si startarea produselor noi introduse in planul de cercetare (incluzand forme farmaceutice noi – nano-medicamente si biocide).

Dezvoltarea portofoliului de produse noi se desfasoara in paralel proiectele fiind repartizate pe cele trei divizii existente in cadrul companiei si anume: Divizia de Topice, Divizia de Solide Orale si Divizia Produse Sterile si Substante Active:

Divizie	Nr. produse	Observatii
Divizia de Produse Topice	13	6 produse cosmetice: 7 topice noi (4 dispozitive medicale, 2 produse OTC si 1 produs Rx)
Divizia de Solide Orale	9	7 comprimate: 2 produse Rx, 1 produs OTC si 4 suplimente alimentare; 2 capsule: 1 produs Rx si 1 supliment alimentar
Divizia de produse sterile Injectabile si Nistatina	2	1 produs injectabil; 1 suspensie orala
TOTAL	24	

Completarea planului de cercetare **produse noi – startare** proiecte: analiza, evaluare si aprobare proiecte in vederea startarii etapelor de cercetare-dezvoltare. Aceste proiecte vor urmari aceasi strategie de dezvoltare portofoliu pe segmente de categorii noi de produs(ex.: dermatocosmetice).

In decursul anului 2023 se vor starta alte 3 proiecte de produs nou pentru Divizia Solide Orale, astfel:

Divizie	Nr. produse	Observatii
Divizia de Solide Orale	3	1 comprimat: supliment alimentar; 2 capsule: 1 produs Rx si 1 supliment alimentar
TOTAL	3	

Pentru Divizia de Produse Topice in decursul anului 2023 se vor starta alte 6 proiecte de dezvoltare produse dermatocosmetice.

Indicator (Sell In+Export) mil. lei	2023	2024	2025	2027	2030
Orale	2	4	13	50	108
Topice	1	5	27	59	97
Cercetare Dezvoltare	3	9	40	109	205
Total	15	26	98	221	414
Pondere portofoliu viitor prin cercetare in vanzari Sell In+Export (%)	20.0%	34.6%	40.8%	49.5%	49.6%

Responsabil: Manager Cercetare, Manager Medical si Manager RA

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

Actiuni de realizat:

Ca urmare a analizei efectuate in anul 2022 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.

In tabelul de mai jos sunt prezentate moleculele si /sau produsele identificate.

Divizie	Forma farmaceutica	Brevet API+ produs	Brevet produs	Total
Solide Orale	comprimate	75	16	91
	capsule	18	6	24
Topice	Ung/crema/gel	2	11	13

Pentru aceste molecule si/sau produse s-au realizat analize care au vizat posibilitatea acestora de completare a portofoliului fiecărei divizii in parte, astfel incat eventualele posibilitati de dezvoltare a portofoliului de produse noi prin introducerea de prim generic sunt rezumate astfel:

Divizie	Forma farmaceutica	Brevet API+ produs	Brevet produs	Total
Solide Orale	comprimate	10	2	12
	capsule	2	1	3
Topice	Ung/crema/gel	1	-	1

Actiuni de realizat:

In vederea startarii proiectelor de dezvoltare de tip **produs prim-generic**, actiunile ce se vor desfasura pe parcursul anului 2023 vor fi canalizate pe urmatoarele directii:

- analiza si definirea produselor rezultate din evaluarea anterioara care converg cu directiile strategice de dezvoltare ale portofoliului viitor si aduc plus valoare planului de dezvoltare al companiei (produse cu trend ascendent cantitativ si valoric);
- includerea in planul de cercetare, incepand cu 2023, la fiecare 2 ani (durata medie de cercetare si dezvoltare a unui produs nou, excluzand timpii necesari obtinerii autorizatiei de comercializare) a medicamentelor identificate.

Responsabil: Manager Executiv Cercetare-Dezvoltare, Manager RA, Manager Portofoliu, Director Dezvoltare Afaceri

Masura 3 . Dezvoltarea portofoliului viitor prin achizitii de licente

Actiuni de realizat:

- identificare produse si game de produse care completeaza concepte de portofoliu nonRx si clase terapeutice pentru portofoliile Rx;
- identificarea de forme farmaceutice noi pentru completare portofoliu Rx si non-Rx (spray-uri, dropsuri, plicuri);
- cresterea numarului de proiecte si a vitezei de absorbtie a produselor noi in portofoliu care sa asigure un plus de valoare pentru consolidarea planului 2030;
- identificare parteneri, evaluare parteneri si oferte comerciale, selectare oferte si negociere contracte comerciale;
- cresterea gradului de ocupare a fabricatiei pe Divizia Topice prin dezvoltarea de proiecte de contract-manufacturing.

Indicatori de realizare (mil. lei)	2023	2024	2025	2027	2030
Dezvoltarea de parteneriate de in-licensing in vederea asimilarii de produse in portofoliu care sa genereze urmatoarele vanzari Sell-in	12,5	17,14	57,74	110,85	207,91
Dezvoltarea de parteneriate de in-licensing in vederea asimilarii de produse in portofoliu care sa genereze urmatoarele vanzari Sell-in - DIVIZIA ORALE	5,01	8,52	41,02	68,03	125,07
Dezvoltarea de parteneriate de in-licensing in vederea asimilarii de produse in portofoliu care sa genereze urmatoarele vanzari Sell-in - DIVIZIA TOPICE	0,53	0,71	0,79	0,95	1,24
Dezvoltarea de parteneriate de in-licensing in vederea asimilarii de produse in portofoliu care sa genereze urmatoarele vanzari Sell-in - DIVIZIA STERILE SI SUBSTANTE ACTIVE	6,99	7,90	15,93	41,86	81,58

Divizia Orale: Dezvoltarea portofoliului diviziei prin managementul proiectelor de In-licensing

Indicatori de realizare (mil lei)	2023	2024	2025	2027	2030
Dezvoltarea de parteneriate de in-licensing in vederea asimilarii de produse in portofoliu care sa genereze urmatoarele vanzari Sell-in	5,01	8,52	41,02	68,03	125,07

Indicatori de realizare (mil lei)	2023	2024	2025	2027	2030
Vanzari Sell-in Clasa A - Tract digestiv si metabolism	-	-	10,84	15,92	27,88
Vanzari Sell-in Clasa B – Sange si organe hematopoetice	-	-	-	2,41	19,18
Vanzari Sell-in Clasa C – Sistem cardiovascular	2,58	2,95	8,72	14,76	24,41
Vanzari Sell-in Clasa J – Antiinfecioase de uz sistemic	-	0,62	9,45	15,98	22,06

Indicatori de realizare (mil lei)	2023	2024	2025	2027	2030
Vanzari Sell-in Clasa M – Sistem Musculo-scheletic	-	-	2,26	5,15	9,96
Vanzari Sell-in Clasa N – Sistem nervos central	2,16	2,64	6,53	9,53	15,43
Vanzari Sell-in Clasa R – Aparatul respirator	0,27	2,28	3,19	4,24	6,12

* sursa valorilor de vanzare: Sell-in+Export

Divizia Sterile: Dezvoltarea portofoliului diviziei prin managementul proiectelor de In-licensing

Indicator de realizare (mil lei)	2023	2024	2025	2027	2030
Dezvoltarea de parteneriate in vederea asimilarii de produse in portofoliu care sa genereze urmatoarele vanzari - Sell-in	6,99	7,90	15,93	41,86	81,58

Indicatori de realizare (mil lei)	2023	2024	2025	2027	2030
Vanzari Sell-in Clasa A - Tract digestiv si metabolism	-	-	1,31	7,54	17,39
Vanzari Sell-in Clasa C – Sistem cardiovascular	-	-	0,13	3,97	10,02
Vanzari Sell-in Clasa J – Antiinfectioase de uz sistemic	6,99	7,90	14,45	30,10	53,58
Vanzari Sell-in Clasa N – – Sistem nervos central	-	-	0,03	0,24	0,58

Divizia Topice: Dezvoltarea portofoliului diviziei prin managementul proiectelor de In-licensing

Indicator (mil lei)	2023	2024	2025	2027	2030
Dezvoltarea de parteneriate in vederea asimilarii de produse in portofoliu care sa genereze urmatoarele vanzari Sell-in	0,53	0,71	0,79	0,95	1,24

Indicatori de realizare (mil lei)	2023	2024	2025	2027	2030
Vanzari Sell-in Clasa D – Preparate Dermatologice	0,53	0,71	0,79	0,95	1,24

Responsabil: *Project Manager, Manager Dep. Dezvoltare Afaceri, Director Dezvoltare Afaceri*

Masura 4. Stabilirea criteriilor de prioritizare a intrarii produselor in portofoliu

Actiuni de realizat:

- optimizarea perioadei de asimilare in portofoliu comparativ cu productia pe site-urile proprii;

- asimilare de noi forme farmaceutice;
- analizarea posibilitatii de comercializare a produsului si in teritoriile ATB.

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

P4 – portofoliul viitor pentru indeplinirea obiectivelor principale ale companiei (consolidarea pe piata interna, internationalizarea afacerii, crestere cifrei de afaceri atat pe piata interna, cat si externa si realizarea profitului planificat)

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

1. Adaptarea produselor existente in portofoliu in concordanta cu cerintele pietii:

Upgradarea produselor existente in portofoliu in functie de cerintele din viitoarele pietele internationale:

Divizie	Nr. produse in cercetare	Forma farmaceutica	Tip produs
Divizia Topice	5	unguente/crème/geluri (5)	non- Rx(1) Rx(4)
Divizia Solide Orale	-	-	-
Divizia sterile si Substante active	3	injectabile(3)	Rx(3)
Total produse noi	8		

Indicator (Sell In+Export)	2022	2023	2024	2027	2030
Vanzari portofoliu upgradat – total cercetare (mil. lei)	54	61	93	145	151
Vanzari portofoliu upgradat Divizia Orale (mil.lei)	-	-	-	-	-
Vanzari portofoliu upgradat Divizia Topice (mil. lei)	0	0	1	4	9
Vanzari portofoliu upgradat Divizia Sterile (mil. lei)	54	61	93	141	142
Pondere portofoliu upgradat in vanzari Sell In+Export (%)	9%	9%	13%	15%	14%

Responsabil: Manager Executiv Cercetare-Dezvoltare, Manager RA, Manager Portofoliu, Director Dezvoltare Afaceri

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

Dezvoltarea sustenabila este definita, de regula, ca „o dezvoltare care satisface nevoile prezente fara a compromite posibilitatea generatiilor viitoare de a raspunde propriilor nevoi”

Dezvoltarea sustenabila este inteleasa ca o abordare cuprinzatoare care leaga cele 3 directii: mediu, social si guvernanta. Integrarea acestora nu inseamna neaparat ca se fac compromisuri intre mediu si dezvoltarea economica de exemplu, ci, mai degraba, ca dezvoltarea durabila poate sa creeze locuri de munca si poate genera si o crestere economica.

Schimbările climatice și riscurile asociate acestora determină modificări majore ale interacțiunilor dintre sistemele socio-economice și mediul natural. Adaptarea și valorificarea noilor oportunități sunt prioritare pentru creșterea rezilienței societății, economiei și mediului natural, la impactul schimbărilor climatice.

Prin prisma faptului ca schimbarile climatice reprezintă 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 promovează dezvoltarea durabilă și, prin aceasta, influențează societatea și deschide oportunități de creștere pentru companie.

STRATEGIA DE SUSTENABILITATE prezintă viziunea, obiectivele și acțiunile noastre prin care continuăm procesul de integrare a sustenabilității în toate activitățile desfășurate la nivelul companiei noastre. Totodată, această strategie reprezintă angajamentul top-managementului pentru implementarea unor practici durabile în toate operațiunile noastre, inclusiv în lanțul de aprovizionare, cu scopul de a diminua impacturile negative generate de activitățile noastre și cu preocuparea de a crea un viitor pentru noile generații.

Succesul acestei strategii se bazează pe parteneriatul cu angajații noștri, cu clienții și furnizorii, dar și cu comunitatea pe care dorim să o protejăm și să o dezvoltăm în continuare. Acordăm o atenție deosebită impactului pe care-l avem asupra oamenilor și asupra mediului, stabilindu-ne totodată și ținte ambițioase care să asigure atât dezvoltarea noastră sustenabilă pe termen lung, cât și o contribuție semnificativă la îndeplinirea Obiectivelor Globale de Dezvoltare Durabilă ale ONU.

Ne propunem să ne concentrăm acțiunile bazându-ne pe următoarele direcții:

Protectia mediului (protejarea 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 ambițioase care vizează îmbunătățirea mediului de lucru, dar și asigurarea unui mediu incluziv care să permită o dezvoltare armonioasă a angajaților noștri. Dorim să fim un angajator atractiv și să oferim noilor generații oportunități concrete de dezvoltare în carieră.

Creare de valoare pentru comunitate

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

Afacere responsabilă și durabilă

Promovarea practicilor de bună guvernanta de-a lungul lanțului nostru de aprovizionare, întărirea modului în care gestionăm aspectele de anticorupție și etică 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, deșeurile 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 pacienților noștri
- transformarea mentalității privind sustenabilitatea în întreaga organizația noastră
- colaborarea cu partenerii din industrie pentru a influența schimbări în sectorul nostru de activitate

Sistemul de Management Integrat (Calitate, Mediu, Sanatate si Securitate in Munca) proiectat, documentat si implementat la nivelul Antibiotice SA 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.

Strategii 2023 -2030 de susținere a Planului de afacere

Strategia 1. Redefinirea Sistemului de Management Integrat pentru sustinerea sustenabilitatii afacerii (calitate, mediu, sanatate si securitate in munca) – asigurarea reproductibilitatii calitatii produselor, reducerea incidentelor de calitate, incidentelor cu repercusiuni asupra sanatatii oamenilor si a mediului inconjurator

Masura 1: Actualizarea politicilor de sustenabilitatea a afacerii cu referire la Sistemul de Management Integrat

Actiuni specifice

1. Adoptarea unor obiective ce tin de de sustenabilitate si dezvoltarea unor planuri de actiune generale si specifice activitatilor companiei
2. Evaluarea vulnerabilitatii la schimbarile climatice
 - a. Vulnerabilitatea fizică a companiei la fenomene meteorologice extreme, încălzirea globală, creșterea nivelului mării etc.
 - b. Vulnerabilitatea la riscurile de tranziție la schimbările climatice: schimbări de reglementare, noi tendințe ale pieței, probleme tehnologice, implicații reputaționale etc.”
3. Cresterea numărul de angajați instruiți/conștienți de problemele climatice și de mediu
4. Evaluarea emisiilor de carbon
5. Evaluarea indicatorilor de taxonomie ce necesita a fi evaluati si urmariti

6. Monitorizarea si raportarea consumurilor de energie
7. Managementul deseurilor
8. Calificarea furnizorilor

Responsabili: Director Asigurarea Calitatii, Manager Asigurarea Calitatii, Manager activitate Sanatate si Securitate in Munca, Coordonator activitate Protectia Mediului, Guvernanta Corporativa, Comunicare, Manager Import, Manager Achizitii Piata Interna

Termen: trimestrial raportat la etape de lucru

Indicatori: definirea si actualizarea politicii de sustenabilitate, evaluarea vulnerabilitatii la schimbarile climatice, realizarea Codului de Conduita si a Chestionarului de calificare a partenerilor, gradul de realizare a calificarii partenerilor

Masura 2. Upgradarea Sistemului de Management Integrat (calitate, mediu, sanatate) in acord cu viziunea de dezvoltare sustenabila a companiei

Actiuni specifice:

1. Scaderea ponderii reducerii numarului defectelor de calitate rezultate din reclamatii, incidente raportat la nr total de serii fabricate
2. Zero reclamatii/incidente mediu
3. Zero reclamatii/incidente SSM
4. Reorganizarea celor 3 sisteme de management existente (calitate, mediu, sanatate) pe aceleasi principii de functionare, documentare si imbunatatire continua
5. Identificarea riscurilor si a factorilor de risc si evaluarea periodica a acestora
6. Eficientizarea instruirii si constientizarea personalului
7. Utilizarea autoinspectiilor ca instrument de imbunatatire continua
8. Imbunatatirea starii de sanatate din companie prin evaluarea starii de sanatate a angajatilor prin screening-uri pe afectiunile cu incidenta in crestere

Responsabili: Director Asigurarea Calitatii, Manager Asigurarea Calitatii, Manager activitate Sanatate si Securitate in Munca, Coordonator activitate Protectia Mediului

Termen: trimestrial raportat la etape de lucru

Indicatori : ponderea reducerii numarului defectelor de calitate rezultate din reclamatii, incidente raportat la nr total de serii fabricate, zero reclamatii/incidente mediu, zero reclamatii/incidente SSM, evaluarea starii de sanatate a angajatilor prin screening-uri pe afectiuni cu incidenta in crestere

Masura 3: Administrarea eficienta si eficace a activitatilor din Controlul Calitatii

Actiuni specifice:

1. Analiza activitatilor din CC in vederea identificarii posibilitatilor de eficientizare activitate
2. Identificarea structurii costurilor

Responsabili: Director Asigurarea Calitatii, Manager Asigurarea Calitatii, Manager Controlul Calitatii, Sefi Laborator Controlul Calitatii, Persoane Calificate

Termen: trimestrial raportat la etape de lucru

Indicatori: respectarea planului de eficientizare a activitatilor

Nr. Crt	Denumire schimbare	Q finalizare	Consecinta	Mod de realizare	Responsabil
1.	Identificarea structurii costurilor	Q1	Planificare corecta activitati	Identificare cheltuielilor specifice pe tipuri de activitati	Sef Laborator AFC Sef Laborator Micro
2.	Modificarea modului de preparare a mediilor de cultura din medii deshidratate	Q1	eficientizare activitate, reducere costuri reactivi	Au fost realizate experimentele de validare pentru 2 tipuri de medii de cultura din 8 (utilizate la testarea sterilitatii). In 2023 sunt in derulare pentru alte 6 medii de cultura deshidratate, utilizate in testele microbiologice	Sef Laborator Micro
3.	Implementarea reducerii testelor pentru excipientii din produsele portofoliului	Q1	eficientizare activitate, respectare GMP	Reducerea costurilor prin reducerea timpilor de analiza si materialelor utilizate	Sef Laborator AFC Sef Laborator Micro Manager AC QP
4.	Realizare modificare metoda analitica pentru Perasin, inclusiv modificare specificatie	Q1	eficientizare activitate, reducere costuri	Metoda analitica la uniformitatea unitatilor dozate prin uniformitatea continutului va fi revizuita intr-o singura metoda pentru ambele componente. Se va realiza economie de timp si resurse care sunt redistribuite pentru alte determinari	Sef Laborator AFC
5.	Prelungire valabilitate produse din portofoliu	Q1 Q2 Q3 Q4	eficientizare activitate, reducere costuri	Produsele cu valabilitate marita aduc beneficii de ordin economic, posibilitate campanii fabricatie	Manager CC Sef Laborator AFC Sef Laborator Micro Manager RA
6.	Reducerea numarului de analize pentru Nistatina API care este destinata micronizarii-skip test	Q2	eficientizare activitate	Determinarile pentru loturile destinate micronizarii vor fi analizate skip test pentru unii parametri . In prezent nistatina destinate micronizarii se analizeaza full dupa ambele specificatii Ph. Eur si USP. Se va realiza economie de timp si resurse care sunt redistribuite pentru alte determinari	Manager CC Sef Laborator AFC Sef Laborator Micro Manager AC QP
7.	Evaluare posibilitate reducere nr de analize pentru Substantele active care sunt utilizate la injectabile - skip test	Q2	eficientizare activitate, reducere costuri	Testarea substantelor active, analiza la parametrii critici la fiecare lot (continut si apa). 1 lot din 5 sau 10 analiza full	Manager CC Sef Laborator AFC Sef Laborator Micro Manager AC QP
8.	Evaluare posibilitate reducere nr de analize pentru Substantele active care sunt utilizate la capsule si comprimate -skip test	Q2	eficientizare activitate, reducere costuri	Testarea substantelor active, analiza la parametrii critici la fiecare lot (continut si apa). 1 lot din 5 sau 10 analiza full	Manager CC Sef Laborator AFC Sef Laborator Micro Manager AC QP
9.	Evaluarea si analiza inlocuirii metodei de sterilizare cu steritest, pentru produsele din portofoliu	Q2	eficientizare activitate,	Analiza impactului asupra costurilor si impactul asupra numarului de serii eliberate cu aceleasi resurse	Manager CC Sef Laborator Micro
10.	Implementare Sistem serii/subserii	Q2	eficientizare activitate, reducere costuri	Evaluarea impactului asupra randamentului eliberarii numarul de serii, pastrand numarul de personal existent	Manager AC Manager CC QP

11.	Evaluarea implementarii LIMS	Q2	Respectare GMP	Evaluarea impactului asupra randamentului eliberarii numarului de serii, pastrand numarul de personal existent	Manager CC Sef Laborator AFC Sef Laborator Micro
12.	Evaluare posibilitate crestere marimi serie	Q2	eficientizare activitate, reducere costuri	Evaluarea impactului asupra randamentului eliberarii numarului de serii, pastrand numarul de personal existent	Manager AC Manager RA QP Manager site
13.	Reducerea numarului de analize pentru Nistatina API	Q3	eficientizare activitate	Determinarile pentru loturile Nistatina API se vor realiza dupa destinatie, USP sau PhEur. Se va realiza economie de timp si resurse care sunt redistribuite pentru alte determinari	Manager CC Sef Laborator AFC Sef Laborator Micro Manager AC QP Manager Export Manager site
14.	Evaluare posibilitate reducere serii analizate la parametrul contaminare microbiana pentru produse solide orale – Skip test	Q3	eficientizare activitate, reducere costuri	Testare parametrului la 1 din 10 loturi in urma analizei impactului	Manager CC Sef Laborator Micro Manager AC
15.	Evaluare posibilitate eliminare parametru Minimum fill la produse topice, din Specificatia de Produs Finit	Q3	eficientizare activitate, reducere costuri	Analiza impactului asupra costurilor si impactul asupra numarului de serii eliberate cu aceleasi resurse	Manager CC Sef Laborator AFC Manager AC Manager RA
16.	Transferul analizelor microbiologice pentru proiectele de cercetare (pana la faza pilot) in cadrul CD	Q3	Incadrarea analizelor microbiologice care sunt destinate proiectelor in cadrul CD, eficientizare activitate, reducere costuri	Uniformizarea modului de abordare a determinarilor microbiologice din cadrul proiectelor similar cu determinarile analitice in cadrul structurii Cercetare Dezvoltare. Se va realiza economie de timp si resurse care sunt redistribuite pentru alte determinari destinate seriilor cu vanzare.	Manager CC Sef Laborator Micro
17.	Evaluarea si analiza dezinfectantilor la nivelul tuturor structurilor implicate in fabricatie si testare	Q3	Respectare GMP a etapelor de fabricatie	Analiza eficientei dezinfectantilor si impactului asupra costurilor, ca urmare a uniformizarii sistemului	Manager CC Sef Laborator Micro Manager AC QP
18.	Evaluare posibilitate reducere serii analizate produs finit la parametrul uniformitatea unitatilor dozate - produse topice (corelat cu transferul tehnologic) si produse solide orale-skip test	Q4	eficientizare activitate, reducere costuri	Evaluarea reducerii frecventei de testare a parametrului unitatilor dozate pentru produsele topice si orale. Se va realiza economie de timp si resurse care sunt redistribuite pentru alte determinari	Manager CC Sef Laborator AFC Sef Laborator Micro Manager AC QP
19.	Evaluare posibilitate eliminare parametru Minimum fill (masa minima) la produse topice, din Specificatia de Produs Finit	Q4	eficientizare activitate, reducere costuri	Evaluarea eliminarii parametrului masa minima la produsele topice. Se va realiza economie de timp si spatiu. Pentru parametru masa minima baremul de prelevare este de 20 de tuburi.	Manager CC Sef Laborator AFC Manager AC QP
20.	Evaluare posibilitate reducere serii analizate produs intermediar comprimat (doza sub 100 mg) la parametrul continut-produse solide orale -skip test	Q4	eficientizare activitate, reducere costuri	Evaluarea reducerii frecventei de testare a parametrului continut pentru produsele intermediare comprimate. Se va realiza economie de timp si resurse care sunt redistribuite pentru alte determinari	Manager CC Sef Laborator AFC Sef Laborator Micro Manager AC QP

21.	Transferul activitatii specificatii din cadrul structurii RA in CC	Q4	Incadrarea activitatii in GMP	Uniformizarea modului de realizare si gestionare a specificatiilor la nivelul companiei. Realizarea unui sistem centralizat de date cu APP-urile in vigoare	Manager CC Manager RA
-----	--	----	-------------------------------	---	--------------------------

Strategia 2: Orientarea catre stakeholderi – actionari, pacienti, parteneri, profesionistii din domeniul sanatatii, angajati, autoritati - din perspectiva politicii de sistem de Management Integrat

Masura 1: Realizarea raportarilor in corelatie cu cerintele stakeholderilor

Actiuni:

1. Corelarea raportarilor financiare si de sustenabilitate
2. Identificarea indicatorilor de sustenabilitate

Responsabili: Manager Asigurarea Calitatii, Coordonator activitate Protectia Mediului, Guvernanta Corporativa, Manager Comunicare, Director Resurse Umane

Termen: trimestrial raportat la etape de lucru

Indicatori: asigurarea transparenței și comunicarea publică a impactului factorilor de sustenabilitate

Strategia 3. Obținerea și menținerea certificatelor necesare pentru funcționarea companiei

În conformitate cu cerințele legale în vigoare, pentru funcționarea companiei, Antibiotice SA trebuie să obțină o sumă de autorizații și certificate din mai multe domenii de activitate. Fără aceste autorizații și certificate obținute nu pot fi realizate niciun fel de activități industriale și, implicit, nu poate fi atins niciun obiectiv strategic propus.

Masura 1. Obținerea și menținerea certificatelor corespunzătoare Sistemului de Management Integrat

Responsabili: Director Asigurarea Calitatii, Manager Asigurarea Calitatii, Manager Controlul Calitatii, Manager activitate Sanatate și Securitate în Munca, Coordonator activitate Protectia Mediului

Termen: trimestrial raportat la etape de lucru

Indicatori: conform tabel indicatori

		2023				2024	2025
Indicatori de realizare		Q1	Q2	Q3	Q4		
Certificat EU GMP pentru fluxurile de fabricație orale (Secția Comprimate, 3 Secții Capsule)	Obținere						✓
	Mentineră	✓	✓	✓	✓	✓	
Certificat EU GMP pentru fluxul de fabricație solide sterile (Secția Produse Parenterale)	Obținere						✓
	Mentineră	✓	✓	✓	✓	✓	
Certificat EU GMP pentru fluxul de fabricație al substanței active Nistatina	Obținere						✓
	Mentineră	✓	✓	✓	✓	✓	
Certificat EU GMP pentru fluxurile de fabricație semisolidă, semisolidă sterile, supozitoare și ovule (secție veche US)	Obținere						
	Mentineră	✓	✓	✓	✓		
Certificat EU GMP pentru fluxurile de fabricație semisolidă, supozitoare și ovule (noua secție US)	Obținere						✓
	Mentineră	✓	✓	✓	✓	✓	
Aprobarea US FDA pentru produse parenterale și pentru Nistatina substanța activă		Mentineră	✓	✓	✓	✓	✓

		2023				2024	2025
Indicatori de realizare		Q1	Q2	Q3	Q4		
Certificat EU GMP pentru fluxul de fabricatie solide sterile (Sectia Produse Parenterale), fluxurile de fabricatie semisolide, semisolide sterile (Sectia veche Unguente) - veterinare	Obtinere	✓					
	Mentinere		✓	✓	✓	✓	✓
Autorizatia pentru efectuarea de studii clinice in domeniul medicamentului	Obtinere	✓					
	Mentinere		✓	✓	✓	✓	✓
Certificate of Suitability (CoS, CEP), emis de EDQM pentru Nistatina, substanta activa	Mentinere	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Inregistrarea companiei ca Producator si Distribuitor de substante active (Nistatina API)	Obtinere	✓					
	Mentinere		✓	✓	✓	✓	✓
Inregistrarea companiei ca Distribuitor Dispozitive Medicale	Obtinere	✓					
	Mentinere		✓	✓	✓	✓	✓
Certificare ISO 9001:2015	Obtinere						✓
	Mentinere	✓	✓	✓	✓	✓	
Certificare ISO 45001:2018	Obtinere						✓
	Mentinere	✓	✓	✓	✓	✓	
Certificare ISO 18001:2015	Obtinere						✓
	Mentinere	✓	✓	✓	✓	✓	
Certificare ISO 13485:2016	Obtinere				✓		
	Mentinere					✓	✓
Autorizatia de gospodarire a apelor	Obtinere						
	Mentinere	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Obtinerea si mentinerea (vizare anuala) Autorizatiei Integrata de Mediu	Mentinere	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Obtinerea atestatelor GVIV pentru instalatiile de ventilare care functioneaza in atmosfere explozive si/sau toxice de la Sectia Biosinteza (de la INSEMEX Petrosani)	Obtinere						
	Mentinere	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Obtinerea atestatelor de conformitate: GANEx -Instalatii din arii periculoase Ex examinate <i>in situ</i> la utilizator, la Sectia Biosinteza (activitatile de izolare, purificare, recuperare solventi, depozitare si transport acetona si metanol)	Obtinere						
	Mentinere	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Obtinere si mentinere Autorizatie de functionare pentru Laboratorul toxicologie	Mentinere	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Activitati:

1. Identificarea pro activa a cerintelor legislative noi si implementarea acestora in SMI
2. Documentarea neconformitatilor identificate in timpul inspectiilor / auditurilor, autoinspectiilor, reclamatilor de calitate, incidentelor, deviatiilor, OOS
3. Realizarea investigatiilor necesare pentru identificarea cauzelor primare
4. Aplicarea de actiuni corective pentru eliminarea cauzelor identificate
5. Gestionarea schimbarilor conform procedurii de sistem
6. Realizarea instruirii eficiente a personalului conform Programului anual
7. Realizarea autoinspectiilor conform Programului anual

Pilonul 4. Managementul performantei

Managementul performantei este susținut de conceptul de planificare strategică, prin realizarea de planuri manageriale, conform activităților companiei, interconectate și monitorizate în scopul realizării obiectivelor specifice și generale ale societății. Prin metodele de planificare strategică a tuturor activităților și monitorizarea operațională, managementul societății își propune să urmărească lunar, trimestrial, anual progresul realizat de fiecare direcție executivă, operațională sau de suport.

Planul de maximizare a randamentelor are ca scop analiza tuturor activităților de la nivelul societății în vederea creșterii următoarelor randamente:

1. Marja brută
2. Valoarea adăugată
3. Rezultatul din exploatare
4. Rezultatul brut/Rezultatul net

Randamentul 1: Marja brută reflectă performanța activității de vânzare și producție a societății. Maximizarea acestui randament este fundamentat pe următoarele măsuri:

- creșterea cifrei de afaceri nete;
- structura de producție în concordanță cu planul de vânzări pe piața internă și piața internațională;
- optimizarea nivelului cheltuielilor cu materiile prime;
- optimizarea nivelului cheltuielilor cu produsele finite fabricate sub contract.

Randamentul 2: Valoarea adăugată reflectă aportul societății prin activitatea desfășurată la bunurile și serviciile achiziționate de la terți. Principalele măsuri pentru maximizarea randamentului sunt:

- optimizarea cheltuielilor cu energia electrică, gaze naturale și apă potabilă;
- optimizarea cheltuielilor cu serviciile executate de terți.

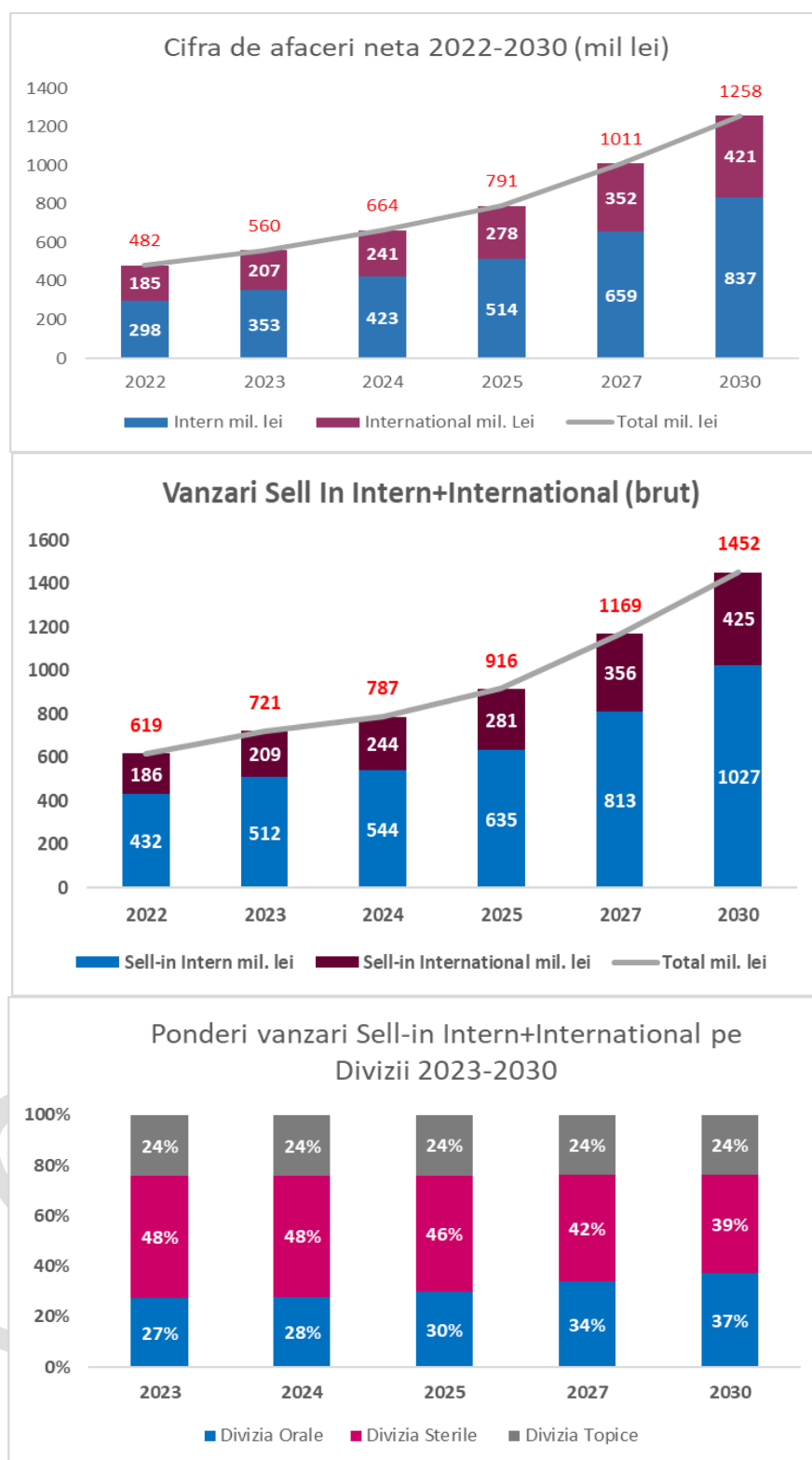
Randamentul 3: Rezultatul din exploatare caracterizează performanța activității curente a societății.

Randamentul 4: Rezultatul brut caracterizează performanța activității curente a societății.

Indicatorii generali monitorizați pentru realizarea obiectivelor strategice la nivelul anului 2030:

- | | |
|--|------------------|
| • Profit brut+taxa claw back: | 322 milioane lei |
| • Cheltuieli totale la 1000 lei venituri totale: | 809 lei |
| • Grad de îndatorare: | 28% |
| • Total investiții în perioada 2023 – 2030 | 821 milioane lei |

Indicator (mil. lei)	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Cifra de afaceri netă, din care:	482	560	664	791	1011	1258
- Intern	298	353	423	514	659	837
- International	185	207	241	278	352	421



Strategia 1. Consolidarea afacerii in piata interna

Indicator (mil. lei)	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Cifra de afaceri neta - Romania	298	353	423	514	659	837

Responsabili: *Manageri operationali de vanzari*

Masura 1. Cresterea pretului mediu de valorificare a produselor din portofoliul actual si viitor

PORTOFOLIUL ACTUAL

Actiuni de realizat:

- atingerea obiectivelor de vanzare cantitativa din structura planificata de vanzare (in planul de iesiri Antibiotice, sell-in, sell-out): va conduce la cresterea pretului mediu de la 1,43 lei/U.I. - 2022 la 1,57 lei/U.I. - 2023, tinta 2030: 1,67 lei/U.I.;
- strategia de pret are in vedere analiza periodica a preturilor la produsele RX si non-RX, prin pozitionarea produselor in piata prin: extensie gama, dezvoltare de brand, de concept, de design, de teritorii, de parteneriate
- adaptarea pretului mediu de vanzare pentru gama de substante active derivate din streptomyces noursei pe termen scurt si mediu la realitatile pietei (+16% in 2022, tinta in 2030: +30%);

PORTOFOLIUL VIITOR

Actiuni de realizat:

- fixarea unui obiectiv de pret pentru produsele ce vor intra in portofoliu prin cercetare si/sau dezvoltare de afaceri, grupand produsele dupa trei categorii: intre 25-35 lei, intre 35-50 lei, peste 50 de lei; tinta este ca produsele noi ce sunt propuse a fi asimilate in portofoliu pe fiecare forma farmaceutica sa aiba un pret mediu de valorificare superior pretului mediu unitar actual;
- introducerea in portofoliu a unor produse de nisa cu pret ridicat care sa fructifice potentialul de piata si nevoia sistemelor de sanatate actuale si viitoare.
- Consolidarea portofoliului de produse antiinfectioase prin asimilarea de molecule noi sau forme farmaceutice noi pentru moleculele existente in portofoliu (27 produse noi)
- orientarea in asimilarea de produse noi catre gama de produse non-RX, cu influente pozitive atat asupra pretului mediu al structurii de vanzare, cat si asupra impactului generat de taxa clawback prin diminuarea acestuia (50 produse non-RX noi din total 108 propuse pentru asimilare; pondere non-RX : 18% din vanzarea sell-in in 2022, tinta 2030: 26%);
- asimilarea in portofoliu a unor produse destinate tratamentului celor mai frecvente boli (cardiovasculare, raceala si gripa)
- dezvoltarea portofoliului de produse topice prin abordarea unor noi segment de piata (ex: dermatocosmetice)

Responsabili: *Manager Medical, Manager Managementul Portofoliului, Manager promovare, Manager marketing strategic, Manageri vanzari*

Masura 2. Cresterea notorietatii unor branduri umbrela si/sau brand name-uri

Actiuni de realizat:

- derularea unor proiecte de dezvoltare branduri, in media si in segmentele de retail;
- completarea portofoliului cu brand name-uri in baza notorietatii si efectelor terapeutice.

Indicator	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Market share Nutriensa – % din piata relevanta	1,9%	3,3%	3,3%	3,5%	4,3%	6,2%

Responsabili: *Manager Medical, Manager Managementul Portofoliului, Manager promovare, Manageri vanzari*

Masura 3. Cresterea vanzarilor intr-o structura profitabila in lanturile de farmacii**Actiuni de realizat:**

- dezvoltarea proiectelor de brand si co-branding cu partenerii – lanturi nationale de farmacii;
- vanzarea intr-o structura favorabila companiei (cu accent pe produsele topice si injectabile);
- atingerea unui market share in acest segment, conform trendului pietei.

Indicator (mil. lei)	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Vanzare sell in – segment lanturi nationale	100	129	133	165	245	360

Responsabili: *Manageri vanzari*

Masura 4. Cresterea vanzarilor intr-o structura profitabila in minilanturi si farmacii independente**Actiuni de realizat:**

- dezvoltarea proiectelor de brand si de co-branding cu partenerii – farmaciile independente si minilant;
- vanzarea intr-o structura favorabila companiei (cu accent pe produsele topice si injectabile);
- atingerea unui market share in acest segment, conform trendului pietei.

Indicator (mil. lei)	2021	2022	2023	2024	2027	2030
Vanzare sell in – farmacii independente si de grup	199	240	247	280	325	360

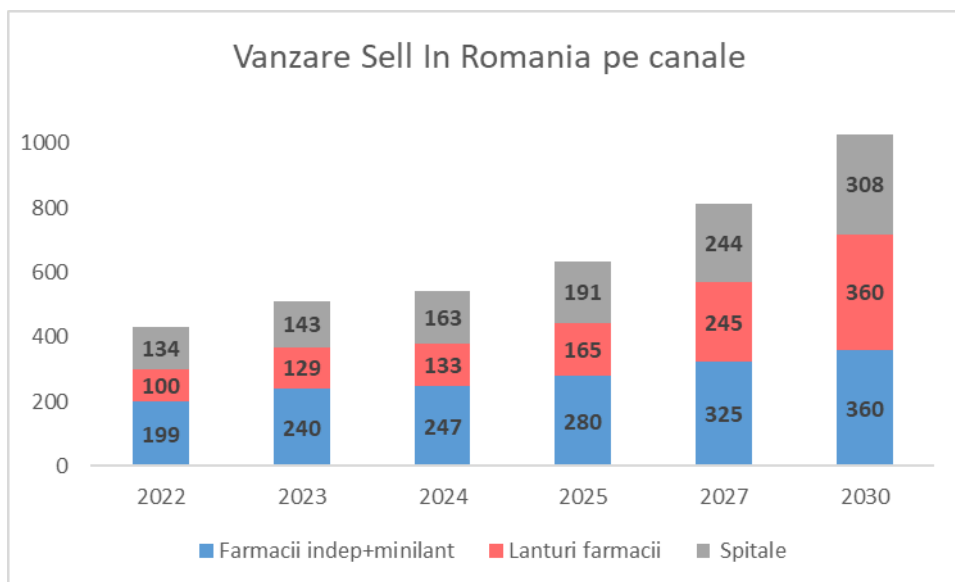
Responsabili: *Manageri vanzari*

Masura 5. Cresterea vanzarilor in segmentul hospital**Actiuni de realizat:**

- securizarea licitatiilor nationale, pe segmentul spitale;
- vanzarea intr-o structura profitabila, in cadrul grupei de produse injectabile.

Indicator (mil. lei)	2021	2022	2023	2024	2027	2030
Vanzare sell in – hospital	134	143	163	191	244	308

Responsabili: *Manageri vanzari*



Masura 6. Echilibrarea stocului de produse intre producator si distribuitori pentru asigurarea unui consum optim pe toate canalele de vanzare

Actiuni de realizat:

- adaptarea structurilor de fabricatie la potentialul de piata relevanta si la potentialul din teritoriile ATB actuale si viitoare;
- vanzarea intr-o structura favorabila companiei, pe divizii.

Indicator (nr luni)	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Stoc Antibiotice – viteza de rotatie in luni (intern + export)	3,65	2,54	2,50	2,50	2,50	2,50
Stoc sell-in – viteza de rotatie in luni	1,44	1,50	1,50	1,51	1,50	1,50

Masura 7. Optimizarea fluxului de incasare

Actiuni de realizat:

- asigurare unei corelatii stranse intre vanzarea catre distribuitori, vanzarea in farmacii (sell in), termenele de plata contractuale si incasarea creantelor, pentru toate teritoriile ATB;
- planificarea vanzarii ritmice in cursul unei luni calendaristice, pentru a evita rupturilor de stoc si cumulara scadentelor pe finalul de luna.

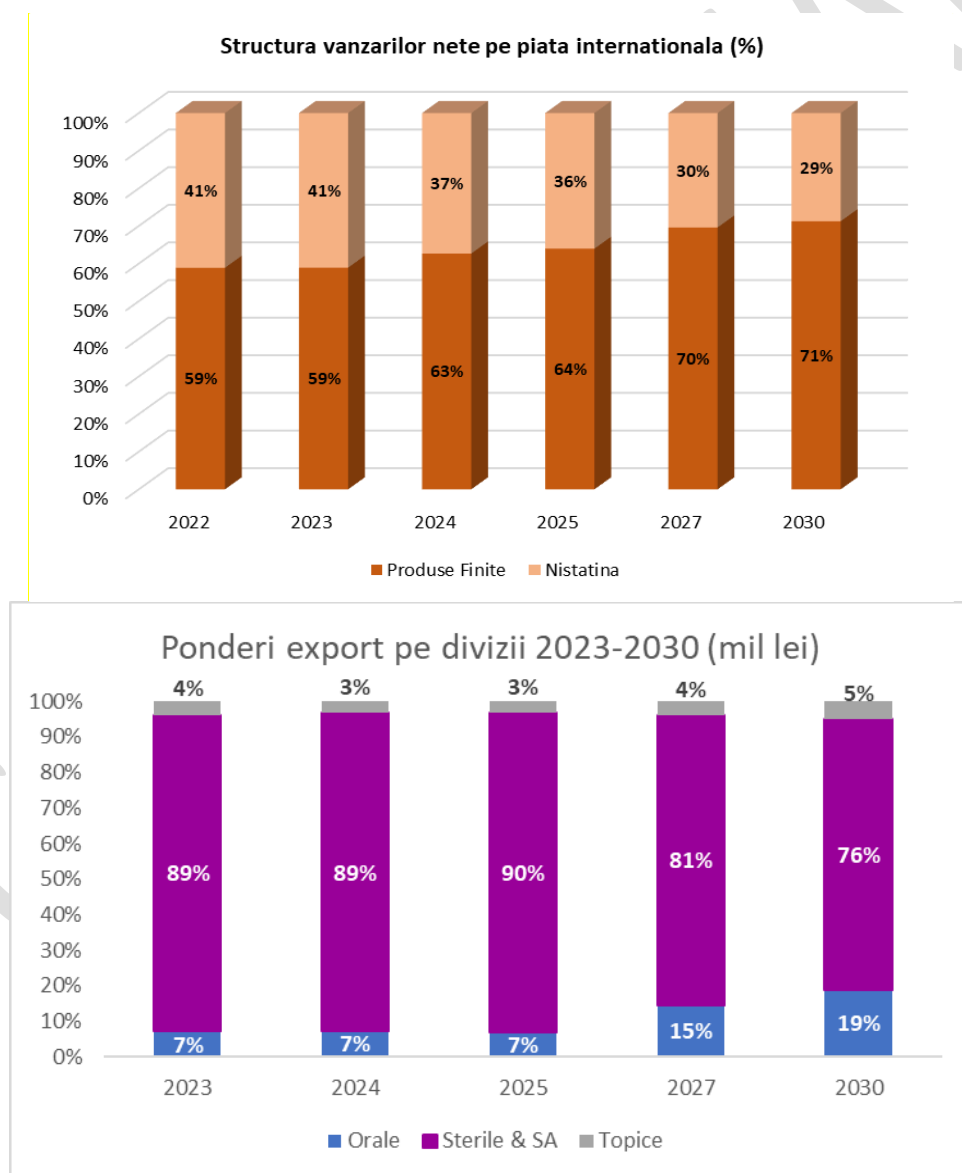
Indicator	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Numar zile incasare – mediu din care:	175	159	159	158	153	151
- Piata interna	189	175	172	170	165	165
- Piata internationala	57	61	61	61	61	61

Responsabili: *Manageri vanzari distribuitori, Manager vanzari piata internationala - produse finit, Manager vanzari piata internationala - Nistatina*

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

Indicator (mil. lei)	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Cifra de afaceri neta – piata internationala, din care:	185	207	241	278	352	421
Produce Finite	109	122	151	178	245	300
Nistatina	76	85	90	100	107	121

Responsabili: *Manageri operationali de vanzari internationale*



Implementarea planului de expansiune teritoriala are in vedere implementarea unei strategii tridimensionale de accesare a pietelor internationale prin:

- portofoliu de produse, la nivelul fiecărei divizii de producție
- canale de vânzare (hospital / retail)
- modele de business (distributie, outlicensing, contractmanufacturing)

Planul strategic de expansiune teritorială este dezvoltat pe două direcții:

Masura 1. Consolidarea vanzarilor in teritoriile actuale care definesc 80% din valoare exportului de produse finite cu reprezentante ATB

Actiuni de realizat:

- strategii competitive de pret care sa conduca la o consolidarea a vanzarilor de peniciline sterile injectabile in teritoriile actuale: Vietnam, Statele Unite ale Americii, Regatul Unit al Marii Britanii
- lansarea unui numar de 25 produse in Vietnam, din care 8 produse (in etapa 2023-2025) si 17 produse (in etapa 2026-2030)
- cresterea vanzarilor pe segmentul retail in Rep. Moldova, prin actiuni de crestere a notorietatii unor brand name-uri in randul prescriptorilor si pacientilor (Clafen®, Nidoflor®, Aceclofen®, Eficef®, Zifex®)
- extinderea prezentei teritoriale in Iraq, prin identificarea si contractarea de distribuitori noi avand astfel posibilitatea de a selecta structura optima de vanzare pentru produsele Antibiotice

Valoare vanzari nete (milioane lei)	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Vietnam	31	26	28	29	37	46
US	24	29	25	26	26	29
Marea Britanie	23	27	25	27	29	30
Moldova	6	6	7	8	9	10
Irak	6	5	8	8	10	12

Masura 2. Accesarea de noi teritorii prin produse care definesc portofoliul strategic al Antibiotice (Germania, Polonia, Arabia Saudita, Danemarca, Norvegia, Suedia, Finlanda, Cehia, Italia, Australia)

Actiuni de realizat:

- accesarea incepand cu anul 2023 a licitatiilor din tarile scandinave, cu un portofoliu de medicamente antiinfectioase si in parteneriat cu un agent local
- abordarea pietei farmaceutice din Arabia Saudita pe segmentul retail (al clinicilor private) si pe segmentul licitatiei nationale (NUPCO) cu un portofoliu de medicamente antiinfectioase si cardiovasculare
- accesarea de piete noi, prin modele noi de business: out-licensing si contractmanufacturing (Germania, Polonia, Italia, Cehia, Slovacia, Australia, Bulgaria,etc)

Valoare vanzari nete (milioane lei)	2023	2024	2025	2027	2030
Germania	1	13	20	26	28
Polonia	1	1	1	19	38
Arabia Saudita	2	4	6	17	26
Australia	2	3	6	12	14
Tarile scandinave	4	5	10	12	13
Cehia-Slovacia		2	3	6	8
Italia	1	2	4	4	4
Africa de Sud	1	1	1	2	3

Responsabil: *Manager Executiv Vanzari Piata Internationala Produse Finite, Project Manager Business Development*

Masura 3. Cresterea expunerii pe segmentul retail, prin aport de produse noi

Actiuni de realizat:

- lansarea pe piata de produse noi din Divizia Orale (antiinfecioase – Eficef 400 mg, Rifaximina 200 mg, Levofloxacin 500 mg; antiulceroase – Naproxen & Esomeprazol) cu un aport de aprox.15% in valoarea vanzarilor de produse finite la export
- lansarea pe piata de produse noi din Divizia Topice (antiinflamatoare topice – Diclofenac Dietilamina, dermatologice – Lidocaina&Prilocaina, Neomicina&Zn Bacitracina, sanatatea femeii-Zifex Trio) cu un aport de aprox.12% in valoarea vanzarilor de produse finite la export
- lansarea pe piata de produse noi din Divizia Sterile (Ampicilina/Sulbactam 3 g, gama Penicilina Sodica – doze mari)

Valoare vanzari nete (milioane lei)	2023	2024	2025	2027	2030
Orale	0.2	1	1	23	45
Sterile	0.6	10	18	31	37
Topice				3	6

Responsabil: *Manager Executiv Vanzari Piata Internationala Produse Finite, Project Manager Business Development*

Masura 4. Consolidarea substantei active streptomyces noursei si mentinerea pozitiei de lider mondial

Actiuni de realizat:

- consolidarea vanzarilor zonale;
- optimizarea structurii cantitative de vanzare care sa intoarca cel mai bun raport pret/grad de acoperire a cererii in piata, corelat cu capacitatea de productie;
- atragerea de clienti noi (strategie ofensiva cu focus pe anumiti clienti, localizati in America de Nord si Europa);
- mentinerea clientilor strategici actuali (strategie defensiva) din Asia (China, Vietnam, India), America de Sud (Brazilia, Columbia), America de Nord si Europa;
- cresterea competitivitatii produsului prin imbunatatirea calitatii si stabilitatii;
- securizarea pretului mediu de valorificare a Nistatinei;
- promovarea produsului si a caracteristicilor Nistatinei.

- Consolidarea pretului mediu/BOUpe cele 2 sortiment: standard si micronizata.

Indicator (mil. lei)	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Cifra de afaceri neta – Nistatina	76	85	90	100	107	121

Responsabil: *Manager vanzari*

Strategia 3. Dezvoltarea de parteneriate strategice

Indicatori de realizat (mil. lei)	2023	2024	2025	2027	2030
Dezvoltarea de parteneriate de In-licensing in vederea asimilarii de produse in portofoliu care sa genereze urmatoarele vanzari	12,5	17,14	57,74	110,85	207,91
Dezvoltarea de parteneriate de Out-licensing sau Distributie care sa genereze urmatoarele vanzari	4,2	21,7	34,42	47,0	51,9

*sursa valorilor de vanzare: lesiri ATB

Responsabil: *Director Dezvoltare Afaceri, Manager Dezvoltare Afaceri, Manager Import, Project Manageri, Specialisti Achizitii*

Masura 1: Dezvoltarea portofoliului companiei prin managementul proiectelor de in-licensing

Actiuni de realizat:

- identificare produse si game de produse care completeaza concepte de portofoliu nonRx si clase terapeutice pentru portofoliile Rx;
- identificarea de forme farmaceutice noi pentru completare portofoliu Rx si non-Rx (spray-uri, dropsuri, plicuri);
- cresterea numarului de proiecte si a vitezei de absorbtie a produselor noi in portofoliu care sa asigure un plus de valoare pentru consolidarea planului 2030;
- identificare parteneri, evaluare parteneri si oferte comerciale, selectare oferte si negociere contracte comerciale;
- cresterea gradului de ocupare a fabricatiei pe Divizia Topice prin dezvoltarea de proiecte de contract-manufacturing.

Indicatori de realizare (mil. lei)	2023	2024	2025	2027	2030
Dezvoltarea de parteneriate de in-licensing in vederea asimilarii de produse in portofoliu care sa genereze urmatoarele vanzari Sell-in	12,5	17,14	57,74	110,85	207,91
Dezvoltarea de parteneriate de in-licensing in vederea asimilarii de produse in portofoliu care sa genereze urmatoarele vanzari Sell-in - DIVIZIA ORALE	5,01	8,52	41,02	68,03	125,07

Indicatori de realizare (mil. lei)	2023	2024	2025	2027	2030
Dezvoltarea de parteneriate de in-licensing in vederea asimilarii de produse in portofoliu care sa genereze urmatoarele vanzari Sell-in - DIVIZIA TOPICE	0,53	0,71	0,79	0,95	1,24
Dezvoltarea de parteneriate de in-licensing in vederea asimilarii de produse in portofoliu care sa genereze urmatoarele vanzari Sell-in - DIVIZIA STERILE SI SUBSTANTE ACTIVE	6,99	7,90	15,93	41,86	81,58

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

Indicatori de realizare (mil. lei)	2023	2024	2025	2027	2030
Dezvoltarea de parteneriate de Out-licensing sau Distributie care sa genereze urmatoarele vanzari	4,2	21,7	34,42	47,0	51,9
Dezvoltarea de parteneriate care sa genereze urmatoarele vanzari – Divizia Sterile si Substante Active	3,8	21,3	34	45	47,5
Dezvoltarea de parteneriate care sa genereze urmatoarele vanzari – Divizia Topice	0,35	0,4	0,5	2	4,4
Dezvoltarea de parteneriate care sa genereze urmatoarele vanzari – Divizia Orale	-	-	-	-	-

*sursa valorilor de vanzare: Iesiri ATB

Actiuni de realizat:

- Implementarea proiectelor pentru care au fost agreeate conditiile comerciale si termenele de implementare;
- Identificarea de noi proiecte pentru dezvoltarea vanzarilor de produse pentru Divizia Topice si produse pentru Divizia Orale;
- Evaluarea oportunitatii dezvoltarii de noi produse in vederea generarii de vanzari pentru Divizia Sterile;
- Evaluarea oportunitatii dezvoltarii de noi produse in colaborare cu parteneri actuali sau parteneri noi;
- Parteneriate cu lanturile de farmacii si distribuitori pentru dezvoltarea de proiecte de contract manufacturing care sa genereze vanzari pe produsele din portofoliul Antibiotice;
- Evaluarea oportunitatii transferului fabricatiei unor produse pe alte site-uri in vederea cresterii rentabilitatii.

Responsabil: *Project Manager Out-licensing, Director Dezvoltare Afaceri*

Masura 3: Managementul importului de materii prime si produse finite

Principalele atributii ale Departamentului Achizitii în cadrul organizației Antibiotice S.A. sunt:

- Gestionarea aprovizionării cu materii prime (substanțe active, excipienți, ambalaje) si produse finite fabricate prin contract, conform planului anual de producție si vanzari;

- Negocierea condițiilor comerciale cu furnizorii externi pentru a îmbunătăți indicatorii de profitabilitate ai companiei;
- Identificarea de noi furnizori în scopul rentabilizării și securizării fabricației produselor;
- Asigurarea suportului necesar pentru dezvoltarea produselor în cercetare în cadrul Antibiotice S.A. prin identificarea de surse de materii prime, achiziția de mostre, substanțe de referință;

Strategia 4. Pretul - element strategic

Măsura 1. Consolidarea pretului la substanțe active

Acțiuni: echilibrare preț mediu între zona SUA și celelalte zone

Responsabili: Manager substanțe active

Termen de evaluare și raportare: lunar

Măsura 2. Consolidarea pretului pe portofoliul actual

Acțiuni: Analiza lunară a evoluției prețurilor în teritorii ATB la nivel de produs și upgradarea periodică a acestora

Responsabili: Manager Business Marketing, Manager Medical, Manager Portofoliu

Termen de evaluare și raportare: trimestrial

Măsura 3. Asimilarea în portofoliu doar a produselor care respecta criteriul de preț peste un nivel actual, orientat către niveluri superioare cu valoare adăugată mare

Responsabili: Manager Business Marketing, Manager Medical, Manager Portofoliu

Termen de evaluare și raportare: anual

Strategia 5. Managementul costurilor și gestionarea eficientă a proceselor

Pentru realizarea indicatorilor stabiliți în Bugetul de Venituri și Cheltuieli (BVC) multianual, se are în vedere analiza lunară a realizării veniturilor și ajustarea cheltuielilor pentru evitarea abaterilor de la realizarea randamentelor și a indicatorilor financiari.

Măsura 1. Monitorizarea lunară a veniturilor și cheltuielilor

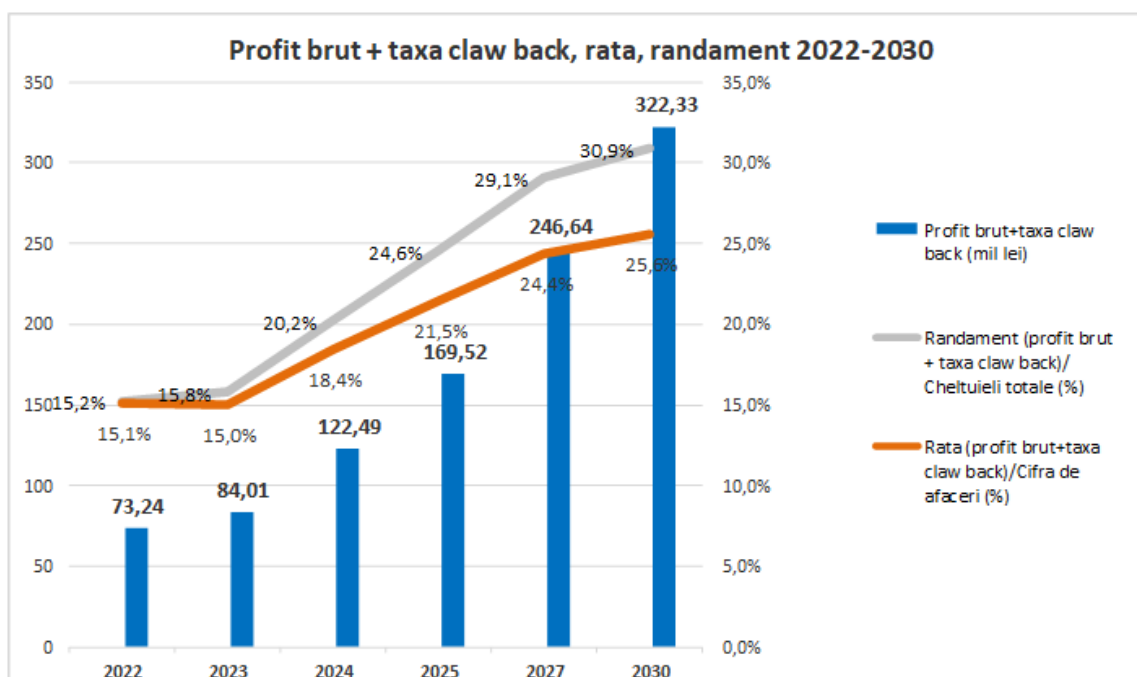
Acțiuni:

- stabilirea echipelor de analiză, a randamentelor și indicatorilor de venituri și cheltuieli;
- analiză lunară a BVC și stabilirea planului de măsuri pentru realizarea randamentelor și a indicatorilor financiari.

Măsura 2. Monitorizarea trimestrială a costurilor pe divizii de producție

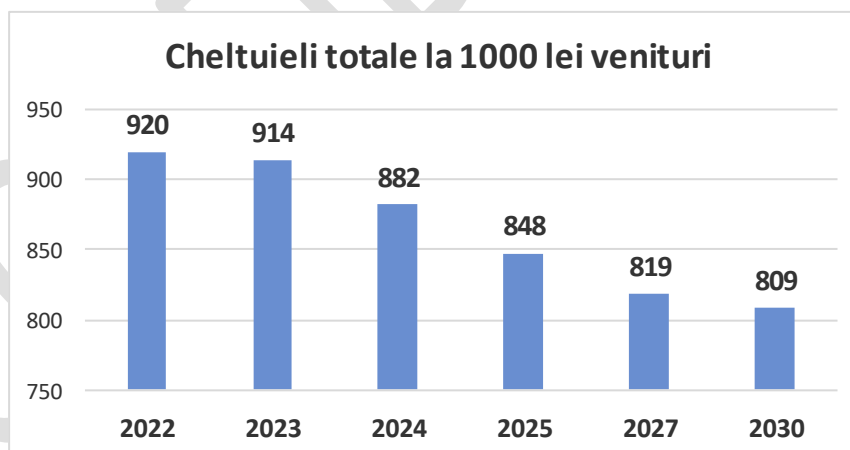
Acțiuni:

- stabilirea costurilor medii anuale pe divizii și produs;
- analiză abaterilor lunare de la costurile medii anuale;
- analiză consumurilor de materii prime, materiale și utilități.



Indicator	UM	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Cheltuieli totale la 1.000 lei venituri totale	Mil lei	920	914	882	848	819	809
Rata profitului de exploatare (Profit din exploatare/Cifra de afaceri) *100	%	9,6	9,4	12,4	16,4	19,4	20

Responsabil: *Director Financiar, Manager Financiar, Responsabili de conturi prevazuti in Planul de management al costurilor*



Strategia 6. Aplicarea principiilor de consolidare a afacerii

Masura 1. Cresterea profitabilitatii companiei

Actiuni de realizat:

- structura adecvata de produse pe piata interna concomitent cu extinderea exportului de produse finite la un nivel optim;

- planificarea bugetelor pe fiecare centru de profit, venit si cost avand ca punct de plecare vanzarea in piata a fiecarui produs, dezvoltarea portofoliului viitor pentru fiecare produs dupa principiul de la idee la market share, prin proiectele de in-licensing si out-licensing, proiecte de cercetare dezvoltare si proiecte de investitii;
- realizarea obiectivelor au ca fundament eficienta si eficacitatea fiecarei cheltuieli cu respectarea planificarii structurii de produs (vanzarea, productia, achizitia si consumul);
- managementul costurilor prin monitorizarea consumurilor la materii prime, utilitati conform planurilor ce sustin bugetele;
- stabilirea unui optim de impozite si taxe prin dezvoltarea activitatii de internationalizare a business-ului si prin asigurarea unui echilibru in structura produselor cu prescriptie si a celor fara prescriptie, a suplimentelor alimentare, a produselor cosmetice precum si gama de biocide si biofertilizatori

Indicator	UM	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Profit brut	Mil lei	42	50	81	124	187	246
Cheltuieli cu taxa claw-back	Mil lei	31	34	42	46	59	76
Profit brut+cheltuieli cu taxa claw-back	Mil lei	73	84	122	170	247	322
Rata profit brut	%	8,7	8,9	12,2	16	19	20
Rata profit brut+cheltuieli cu taxa claw-back	%	15	15	18	21	24	26
Activ net contabil	Mil lei	641	723	694	771	919	1.043

Responsabil: *Director Financiar, Manager Financiar, Manager Contabilitate si Raportari*

Managementul costurilor reprezinta un proces strategic de optimizare a performantei, prin asigurarea resurselor si realizarea cresterii eficientei rezultatului.

La nivelul societatii se disting divizii de productie care inglobeaza activitatile productive si directii executive care sustin activitatile de productie, grupate pe centre de profit, centre de venit si centre de cost.

Principalele elemente de cheltuieli monitorizate si analizate lunar sunt:

1. Cheltuielile cu materiile prime si materialele care sustin procesul de productie, prin gestionarea si monitorizarea lor conduc la realizarea randamentului Marja bruta.
Scopul gestionarii consumului de materii prime, cantitativ si valoric este cresterea randamentului de fabricatie (cantitate mai mare de productie cu acelasi consum) concomitent cu o limitare a influentei cresterilor de pret.
2. Cheltuieli cu materiale care sustin procesul de productie – gestionarea cantitativ-valorica a acestor cheltuieli, pentru realizarea planului de productie si a planului de cercetare cu efect in marja bruta.
3. Cheltuieli cu energia electrica, gaze naturale si apa- sunt aplicate masuri care sa duca la eficientizarea consumurilor, analiza tarifelor pentru utilitati, optimizarea contractelor de furnizare a utilitatilor, cu efect in realizarea randamentului valoarea adaugata.
4. Cheltuielile cu serviciile realizate de prestatori externi (reparatii, servicii de mentenanta, asigurari de bunuri si persoane, servicii de serializare medicamente, de analize fizico-chimice (nitrozamine) destinate activitatilor de productie si suport contribuie la realizarea randamentului valoare adaugata.

Masura 2. Reducerea gradului de indatorare

Politica de cash flow

Cash-flow-ul ca indicator de imbunatatire a randamentului profit brut este realizat prin monitorizarea incasarilor si platilor din cursul unei perioade, generate din operatiuni de exploatare, investitii si finantare, pentru:

- evaluarea capacității societății de a genera lichidități;
- determinarea necesităților de lichidități;
- previziunea plăților conform scadențelor și riscurilor încasărilor viitoare.

Activitățile de exploatare sunt principalele activități generatoare de venit ale societății.

Activitățile de investiții constau în achiziționarea și cedarea de active imobilizate.

Activitățile de finanțare sunt cele care au rezultat modificări ale dimensiunii și structurii capitalurilor proprii și împrumuturilor societății.

Managementul cash flow-ului este mecanismul de urmărire a intrărilor și ieșirilor de numerar, un obiectiv prioritar prin care se urmărește creșterea independenței financiare și implicit diminuarea cheltuielilor cu dobânzile, a cheltuielilor cu asigurarea bunurilor găjate și a cheltuielilor cu comisioanele bancare.

Actiuni de gestionare a fluxurilor de numerar:

- întocmirea previziunilor lunare a fluxurilor de numerar;
 - zilnic încasarile și plățile sunt monitorizate și înregistrate în Registrul de încasări și plăți (Rip);
 - urmărirea discrepantelor dintre fluxurile planificate și fluxurile reale;
 - gestionarea riscurilor care pot amenința fluxul de numerar – risc de neincasare a creanțelor prin asigurarea creanțelor;
 - analiza fluxurilor de numerar în corespondența cu indicatorii din contul de profit și pierdere și bilanțul contabil pentru a diagnostica starea de sănătate financiară a societății;
 - gestionarea încasărilor de pe piața internă și internațională;
 - gestionarea plăților în lei și valută;
 - gestionarea plăților pentru investiții:
- a) identificarea proiectelor de investiții necesare asigurării dezvoltării strategice a societății și identificarea surselor de finanțare pentru acestea (fonduri cu finanțare europeană, subvenții de stat);
 - b) identificarea proiectelor de investiții necesare consolidării afacerii care să asigure continuitatea activităților și eficientizarea proceselor;
 - c) monitorizarea plăților pentru investiții pe categorii de achiziții și pe valute;
 - d) negocierea termenilor contractuali cu furnizorii pentru investiții în scopul evitării plăților în avans, stabilirii unor termene de plată cât mai lungi.

Indicator	UM	2022	2023	2024	2025	2027	2030
Grad îndatorare	%	25	22	34	36	32	28
Termen de plată al datoriilor la furnizori	zile	93	95	100	100	105	110
Termen de încasare al creanțelor	zile	175	s	159	158	153	151
Credit pentru acoperirea capitalului de lucru	Mil lei	23	23	3,6	0	0	0
Credit de investiții	Mil lei	57,9	47	90	127	109	58

Responsabil: *Director Financiar, Manager financiar,*

Măsura 3. Creșterea capacității de finanțare pentru asigurarea investițiilor pe termen lung

Actiuni de realizat:

- elaborarea *Registrului de echilibrare* pentru urmărirea variației veniturilor și cheltuielilor bugetate;
- monitorizarea indicatorilor de echilibru financiar;
- diversificarea surselor de achiziție;
- asigurarea finanțării investițiilor prin resurse proprii (amortizare, facilități fiscale) și în completare fonduri europene, subvenții, credite de investiții.

Indicator		2022	2023	2024	2025	2027	2030
Lichiditatea generala		2,39	2,59	1,70	1,78	1,77	2,08
Capacitatea de autofinatare	Mil lei	88	62	101	143	204	265
Rata autonomiei financiare globale	%	75%	78%	66%	64%	68%	72%
EBITDA	Mil lei	68	80	115	167	243	310
Valoarea adaugata	Mil lei	259	254	320	395	529	688

Pentru minimizarea riscului de schimb valutar sunt aplicate urmatoarele actiuni:

- sunt realizate strategii financiar valutare pentru sincronizarea incasarilor cu platile in aceiasi valuta;
- se folosesc clauze valutare adecvate;
- politica pe termen lung de diminuare a pierderilor din diferente de curs valutar are in vedere realizarea volumului achizitiilor si vanzarilor in aceiasi valuta si in acelasi timp.

Responsabil: *Director Financiar, Manager financiar*

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

Actiuni de realizat:

- indeplinirea sub toate aspectele a principiilor si a regulilor procedurale si metodologice, aplicabile categoriilor de operatiuni supuse controlului preventiv,
- incadrarea cheltuielilor in limita si destinatia prevazuta in Bugetul de venituri si cheltuieli, pe fiecare centru in parte.

Responsabil: *Director Financiar, Manager financiar, Coordonator Trezorerie,*

Strategia 7. Investitiile – sustinerea viitorului

Masura 1. Investitii pentru dezvoltarea strategica

În vederea atragerii de surse de finanțare suplimentare, Antibiotice SA a demarat procesul de pregătire a documentațiilor în scopul cofinanțării proiectelor de investiții din fondurile destinate României pentru perioada 2021-2027 prin politica de coeziune. Se află în diverse stadii de dezvoltare proiecte de eficiență energetică pentru producere de energie (panouri fotovoltaice, instalații de cogenerare), modernizarea capacităților de producție existente, înființarea de noi linii de fabricație pentru producția industrială a unor noi clase de medicamente precum și proiecte de dezvoltarea capacității de cercetare-dezvoltare prin adoptarea de noi tehnologii.

La data de 17 Mai 2023, Ministerul Finanțelor publice a emis un acord de finanțare sub formă de ajutor de stat pentru proiectul de investiții Capacitatea de producție, ambalare și depozitare produse sterile, soluții și topice. Valoarea totală a proiectului este de **200.101.617 lei**, din care **85.002.772** reprezintă ajutor de stat.

1.1. Investitii in dezvoltarea portofoliului strategic

Programul de dezvoltare de produse noi are in vedere modernizarea portofoliului si asigurarea de produse farmaceutice competitive pentru piața națională și externă.

1.2. Investitii in asigurarea si dezvoltarea infrastructurii de cercetare-dezvoltare - dezvoltarea capacitatii de cercetare in scopul cresterii competitivitatii companiei printre producatorii de medicamente cu scopul de :

- a dezvolta pe termen lung colaborari cu alte structuri de cercetare (universitati, institute de cercetari farmaceutice) in vederea obtinerii de rezultate stiintifice la nivel national si European, cu aplicatii directe in industria farmaceutica;
- atragerea de specialisti si tineri cercetatori prin programe stiintifice prin sustinerea programelor de excelenta in cercetare prin colaborare cu unitatile de invatamant si institute de cercetare de profil din tara si strainatate;

Realizarea unui Centru de cercetare modern, reprezinta pentru Antibiotice garantia dezvoltarii afacerii pe termen lung. Dezvoltarea portofoliului de produse topice este o prioritate. Noul centru de cercetare va contribui la modernizarea proceselor de fabricatie a produselor farmaceutice prin dezvoltare de noi tehnologii.

1.3. Investitii in site-uri noi de productie

1.3.1. Site de productie topice (unguente, creme, geluri, supozitoare, ovule)

Flux produse topice sterile – proiect cofinanțat prin HG 807/2014

Pentru a sustine portofoliu de produse sterile topice, oftalmice este necesar de a investi in echipamente care sa permita productia cu respectarea conditiilor de fabricatie a produselor sterile.

Afectiunile oculare sunt una dintre cauzele frecvente pentru care pacienții se adresează farmacistului sau medicului, fiind o importantă problema de sănătate. Lipsa initierii unui tratament medicamentos adecvat conduce la exacerbarea simptomatologiei, cu afectarea vederii și necesitatea intervențiilor medicale specializate, cu impact negativ asupra bugetului sistemului de sănătate.

Un alt segment cu impact major asupra calității vieții populației cat și asupra sistemului de sănătate îl reprezintă managementul arsurilor severe, leziunilor cutanate cronice, precum și al complicațiilor din boala venoasă cronică și diabetul zaharat: ulcerările cronice ale gambei și piciorul diabetic, patologii cu incidență și prevalență ridicate atât în România, cât și la nivel mondial.

Rolul dezvoltării unui portofoliu de produse topice sterile este de a oferi sistemului de sănătate opțiuni terapeutice cost-eficiente destinate tratamentului afectiunilor mentionate, care să determine îmbunătățirea și scurtarea timpului de vindecare, reducerea numărului de zile de spitalizare, a intervențiilor terapeutice invazive de natură chirurgicală și a mortalității prin complicații.

Fluxul pentru produsele topice sterile va fi amplasat în noul site de fabricație topice, construit pe platforma industrială Antibiotice SA. Intrucât linia A din noua secție de fabricatie are premisele create pentru fabricația produselor sterile, s-a identificat necesitatea achiziției unei linii complete de ambalare sterile, deoarece pentru fabricația produselor sterile sunt cerințe pentru menținerea sterilității în incinta echipamentului /obținerea produselor.

Fiind asigurate condițiile constructive pentru fabricatia produselor sterile, investiția presupune achiziții de echipamente:

- (i) Linie de ambalare primară si secundară produse topice sterile;
- (ii) flux pentru fabricație produse topice sterile;
- (iii) Echipamente pentru fabricarea utilităților pentru sustinerea procesului de fabricație.

Rentabilitatea investiției

Noua linie de produse sterile oftalmice va permite Antibiotice SA consolidarea poziției pe această piață, de la o cota prezentă de 30% (cantitativ în tuburi) la 38% în primul an și până la 43,4% în anul 5.

La nivelul anului V de la începerea vânzărilor se estimează o cifră de afaceri de aproximativ 5 milioane euro, iar la nivelul anului VII de la începerea vânzărilor o cifră de afaceri de aproximativ 6

milioane euro. Cumulat, în primii șapte ani de la începerea fabricației, valoarea vânzărilor nete va reprezenta aproximativ 37 milioane euro, generând o taxă clawback de aproximativ 5,5 milioane de euro.

1.3.2. Pilot de cercetare transfer tehnologic și producție small-scale pentru soluții sterile injectabile – *proiect cofinanțat prin HG 807/2014*

Medicamentele injectabile sunt a doua cea mai utilizată formă farmaceutică după medicamentele cu administrare orală. Provocările actuale în asigurarea asistenței medicale de spital la nivel național și mondial, în managementul intervențiilor chirurgicale, în anestezie și terapie intensivă, boli infecțioase, boli ale sistemului respirator, afecțiuni ginecologice, susțin necesitatea existenței unor terapii valoroase atât în tratamentul profilactic cât și curativ.

Rolul dezvoltării unui portofoliu de soluții sterile destinat managementului acestor afecțiuni este de a susține actul medical cu produse cu impact major în medicația de spital.

Descriere proiect

Proiectul are ca scop realizarea unei investiții într-un pilot și un site de fabricație pentru generice injectabile de generație nouă, sub forma de soluții condiționate în flacoane. În cadrul acestui site de cercetare și producție, se vor desfășura atât activități de cercetare-dezvoltare pentru dezvoltarea de noi produse și tehnologii, precum și realizarea unei producții la scară mică a medicamentelor sub formă de soluții sterile injectabile divizate în flacoane.

Investiția va fi amplasată într-o clădire deja construită pe platforma Antibiotice, cu o suprafață de 1,800 m² și va fi dotat cu echipamente și aparatură de control, înglobând tehnologii avansate de condiționare a soluțiilor sterile injectabile.

Procese tehnologice de preparare și divizare în flacoane vor fi sprijinite prin construirea camerelor curate de clasa C,D și dotarea cu instalații și echipamente anexe performante (HVAC Instalatii de ventilatii pentru obtinerea claselor de curătenie necesare desfasurarii proceselor aseptice, instalatie pentru obținerea apei pentru injectii, echipamente de etichetare, ambalare primară, ambalare secundară, serializare, agregare etc.) și control tehnologic pe flux.

Nu în ultimul rând, noua facilitate de cercetare și producție va putea fi utilizată pentru fabricarea sub contract a unor medicamente inovatoare, dar și pentru alte medicamente sub forma de soluții sterile pe care Ministerul Sănătății împreună cu parteneri din industria farmaceutică sau cu OMS, ar decide să fie produse în România.

Portofoliu de produse

Portofoliul de produse propus pentru primii cinci ani de fabricație constă în 14 medicamente în 25 de forme de prezentare, din 7 clase farmaco-terapeutice: sistem nervos, sistem musculo-scheletic, sistem cardiovascular, metabolism și digestie, sange, medicamente antibacteriene, antidoturi.

Rentabilitatea investiției

La nivelul anului V de la începerea vânzărilor se estimează o cifră de afaceri de aproximativ 18.5 milioane euro, din comercializarea a 3.5 milioane flacoane, iar la nivelul anului VII de la începerea vânzărilor, se estimează o cifră de afaceri de aproximativ 20.5 milioane euro. Piața internă va înregistra în anul al VII-lea, vânzări estimate de 3.1 milioane euro, iar pentru piața externă se estimează, la nivelul anului al VII-lea, vânzări în valoare netă de 17.3 milioane euro și un profit de 9 milioane euro.

Cumulat, în primii șapte ani de la începerea fabricației, valoarea vânzărilor nete va reprezenta aproximativ 101 milioane euro, cu un profit de 24 milioane euro, profitul înregistrându-se începând din al treilea an de vânzări.

Evaluarea financiară a condus la concluzia că proiectul de investiție poate fi acceptat, deoarece generează o valoare actualizată netă pozitivă și o rată internă de rentabilitate de peste 12 %, în condițiile în care indicele de rentabilitate este de 1.27, recuperarea investiției realizându-se în 6 ani și 6 luni.

Masura 2. Investiții pentru consolidarea afacerii

2.1. Investiții în tehnologia informației, telecomunicație și digitalizare procese

Digitalizarea susține efortul pentru alinierea obiectivelor angajaților cu cele de business, creșterea performanței și a satisfacției acestora, consolidarea cooperării cu partenerii, respectiv pentru modelarea și automatizarea proceselor specifice și pentru suportul informațional cu privire la analize și luarea deciziilor.

Modernizarea și eficientizarea proceselor de afaceri prin introducerea unui Sistem Informatic Integrat performant pentru managementul activităților și resurselor ca soluție informatică integrată. În acest scop, Antibiotice SA a încheiat un acord de colaborare cu IBM România.

2.2. Adaptarea la tendințele de dezvoltare a platformei industriale, a infrastructurii de alimentare și distribuție utilități depozitare materii prime și produse finite, transport și conectare la sistemul de drumuri naționale:

2.2.1. Infrastructura de alimentare cu energie electrică

2.2.2. Infrastructura de alimentare cu gaz metan, abur și energie termică

2.2.3. Infrastructura de alimentare cu apă potabilă, prelucrare și evacuare ape uzate

2.2.4. Platforma logistică și infrastructura de depozitare materii prime, de depozitare produse finite și de transport și conectare la sistemul de drumuri naționale.

În urma analizei Auditului energetic realizat în 2020 s-a întocmit un plan de măsuri de îmbunătățire a eficienței energetice și economii atât pentru consumuri de energie electrică cât și pentru instalațiile termoelectrice. În planul de măsuri sunt proiecte multianuale care vor fi implementate în următorii ani.

Prin Programul de investiții, sunt finanțate măsuri de adaptare la condițiile economice actuale pentru optimizarea cheltuielilor, în scopul **maximizării randamentelor afacerii**. Sunt în etapa de implementare 7 proiecte pentru reducerea consumurilor energetice (energie termică și electrică), în valoare de 5,6 mil lei, care se recuperează într-o perioadă medie de 3.2 ani.

Directiile de dezvoltare a companiei pe termen lung, conduc la nevoia de dezvoltare a Platformei Logistice și a spațiilor de depozitare materii prime și produse finite.

Depozit produs finit – *proiect cofinanțat prin HG 807/2014*

Lucrările sunt propuse în vederea acoperirii capacității de management logistic, produs finit. Se propune construirea unui depozit de produse finite farmaceutice constând din unitate de depozitare, sortare și reambalare marfă pentru livrarea produselor farmaceutice.

2.3. Investiții în sistemul de management integrat (calitate, mediu, sănătate și Securitate în muncă)

Suntem preocupati permanent pentru calitatea produselor, avem grija de mediu si siguranta angajatilor nostri, de aceea investim si in aceasta directie. Schimbarile climatice determina ca durabilitatea si sustenabilitate sa fie prioritati in dezvoltarea viitoare .

In vederea gestionarii consumurilor energetice si implicit reducerea amprentei de carbon se vor realiza investitii care sa sustina acest demers.

Proiecte propuse:

- producere energie electrica cu panouri solare;
- instalatii de recuperare a condensului curat industrial;
- realizarea de aductiuni de apa din panza freatica;
- schimbarea solutiei de dedurizare a apei utilizate in obtinerea aburului tehnologic.

Tema orizontală a Programului de investiții al SC Antibiotice SA este sustenabilitatea. Prin implementarea proiectelor compania contribuie la obiectivul de reducere a emisiilor de bioxid de carbon și utilizarea durabilă a resurselor. Prin investițiile planificate pentru anul 2023 se va asigura reducerea emisiilor de dioxid de carbon cu 2772 tone/an, din anul 2024 cu 3638 tone CO2/an, iar din anul 2025 cu 4678 tone CO2/an.

2.4. Investitii in modernizarea site-urilor si a echipamentelor existente

Mentinerea site-urilor in exploatare la nivelul calitatii actuale presupune o permanenta actualizare a instalatiilor si fluxurilor de fabricatie pentru o eficienta ridicata, consumuri energetice reduse, care sa asigure realizarea unor masuri de protectie a mediului exploatarea in conditii de siguranta.

Indicator	UM	2022	2023	2024	2025	2030
Dezvoltarea portofoliului de produse	MIL. LEI	12	17,15	19	12,5	12,5
Investitii in site-uri noi de productie*	MIL. LEI	8	1	51,5	95	15
Investitii in tehnologia informatiei. telecomunicatie si digitalizarea proceselor*	MIL. LEI	9	9,57	15	16,5	10
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	11	33,18	35	15	15
Investitii in modernizarea sistemului de management integrat (calitate. mediu. sanatate si securitate in munca)	MIL. LEI	2	4,32	5	2,5	3
Investitii in modernizarea site-urilor de fabricatie existente	MIL. LEI	9	13,08	2,75	3	3
TOTAL	MIL. LEI	53	78,30	128,25	144,5	58,5

*Proiectele marcate sunt cofinantate din programe de finantare de la bugetul de stat (HG 807/2014) sau prin fonduri europene in cadrul Programului National de Redresare si Rezilienta

Pilonul 5. Perfectionarea sistemelor de Guvernanta Corporativa

Prin guvernanța corporativă se reglementează relațiile între conducerea executivă, administratori și acționari. Sunt stabilite obiectivele societății, sunt determinate mijloacele prin care pot fi atinse aceste obiective și mijloacele prin care sunt monitorizate performanțele obținute.

Guvernanța corporativă are și rolul de a preveni eventualele conflicte de interese care pot interveni în activitatea administratorilor, directorilor societății sau a salariaților .

Guvernanța corporativă asigură cadrul de reglementare necesar pentru o reală independență și separare a rolurilor între executiv, administratori și acționari.

Guvernanța corporativă asigură acționarii asupra faptului că la nivelul entității este implementat un sistem de control eficient, garantând astfel că afacerea este condusă în interesul investitorilor și al părților interesate .

Strategia 1. Relaționarea dintre conducerea executivă, administratori și acționari pe principii de guvernanță corporativă

Măsura 1. Organizarea ședințelor Adunării Generale a Acționarilor, ședințelor Consiliului de Administrație și pe cele ale Comitetelor Consultative în condițiile și la termenele stabilite de legislația aplicabilă și regulamentele interne ale societății.

Acțiuni de realizat :

- Convocarea ședințelor AGA în termenele și în condițiile prevăzute de legislația aplicabilă, asigurarea publicității materialelor și ulterior a hotărârilor adoptate pentru a fi accesibile în condiții de transparență și legalitate acționarilor și stake holderilor,
- Convocarea în termenele și condițiile prevăzute prin legislația aplicabilă și prin Regulamentele Consiliului de Administrație a ședințelor de consiliu și de comitete consultative,
- Organizarea activităților necesare pentru supunerea spre aprobarea acționarilor a Planului de Administrare în forma actualizată conform cu obiectivele stabilite de către acționari,
- Organizarea activităților necesare pentru supunerea spre aprobarea administratorilor a Planului de Afaceri (Componenta de Management a Planului de Administrare) în forma actualizată conform obiectivelor din Planul de Administrare,

Responsabil: Director Juridic și Guvernanță Corporativă

Strategia 2. Monitorizarea modului de aplicare a Codului de Reguli ATB și actualizarea sa permanentă

Măsura 1. Monitorizarea modului de aplicare a regulamentelor firmei, incluzând și procedurile de achiziție

Acțiuni de realizat :

- urmărește proactiv modul în care sunt puse în practică regulamentele firmei și procedurile de achiziție și intervine ori de câte ori este necesar pentru a sesiza directorului general iregularități semnificative ; propune modificări și actualizări de reguli / proceduri atunci când este necesar

Măsura 2 . Actualizarea cadrului de reglementare internă

Acțiuni de realizat:

- actualizarea regulamentelor Grupurilor de Lucru desemnate prin decizia directorului general,
- actualizarea procedurilor de fundamentare și executare a bugetului comercial și a bugetului pentru acțiunile de promovare științifică și promovare media,
- actualizarea procedurilor interne de achiziții și organizarea acțiunilor necesare pentru supunerea lor spre aprobarea consiliului de administrație
- actualizarea Regulamentului Intern,
- monitorizarea modului de respectare a procedurilor privind execuția bugetului comercial și a bugetului pentru acțiunile de promovare științifică și promovare media cu raportare lunară către directorul general și raportare trimestrială către comitetul de politici comerciale din cadrul consiliului de administrație.

Instruirea personalului cu prevederile normativelor (coduri, regulamente) interne si testarea cunostintelor

Responsabil: *Director Juridic și Guvernanță Corporativă, Șef Departament Juridic.*

Strategia 3. Asigurarea și menținerea unui sistem eficient de evaluare a performanțelor profesionale

Măsura 1. Asigurarea trasabilității indicatorilor de performanță stabiliți pentru administratori și director general prin preluarea acestora în operational de către directori / manageri în Planuri de Management multianuale.

Acțiuni de realizat:

- elaborarea formatului pentru Planurile de Management anuale ale directorilor și managerilor executivi și organizarea activităților necesare pentru ca acestea să fie aprobate de către Directorul General și avizate de către Consiliul de Administrație,

Responsabili: *Director Juridic și Guvernanță Corporativă, Director Planificare Strategică, Manager Audit Intern.*

Măsura 2. Asigurarea functionalitatii sistemului de monitorizare al performantei si raportarea periodica a eficientei acestuia.

Actiuni de realizat:

- actualizarea sistemelor de evaluare a performantelor profesionale in concordanță cu modificarile din organigrama si cu misiunile asumate de fiecare structura in parte;

Responsabili: *Director Juridic si Guvernanta Corporativa, Director Planificare Strategica, Director Resurse Umane, Manager Audit Intern.*

Strategia 4. Sustenabilitate

Măsura 1. Monitorizarea independenței membrilor consiliului de administrație conform reglementărilor în vigoare.

Măsura 2 Se asigură că Politica de remunerare a administratorilor și executivului care include indicatori de sustenabilitate.

Măsura 3 Includerea în contractele cu partenerii de clauze asiguratorii privind respectarea principiilor de sustenabilitate în ceea ce privește forța de muncă, folosirea de materiale reciclabile, protecția mediului.

Responsabili: *Director Juridic si Guvernanta Corporativa, Consilier juridic*

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

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

Actiuni de realizat:

- intocmirea calendarului financiar anual si publicarea lui;
- transparentizarea informatiilor la termenele legale, astfel:
 - hotararile adunarilor generale ale actionarilor, in termen de 24 de ore de la data adunarii;
 - situatiile financiare anuale, in termen de 48 de ore de la aprobare;
 - raportarile contabile semestriale, in termen de 45 de zile de la incheierea semestrului;
 - raportul de audit anual;
 - lista administratorilor si a directorilor, CV-urile membrilor consiliului de administratie si ale directorilor, precum si nivelul remuneratiei acestora;
 - rapoartele consiliului de administratie; raportul anual cu privire la remuneratiile si alte avantaje acordate administratorilor si directorilor în cursul anului financiar;
 - Codul de etica in 48 de ore de la adoptare respectiv la data de 31 mai a fiecarui an in cazul revizuirii acestuia.

- Situațiile financiare anuale și raportările contabile semestriale, rapoartele consiliului de administrație și raportul de audit anual sunt pastrate pe pagina de internet a întreprinderii publice pe o perioadă de cel puțin 3 ani.

Responsabili: *Director Juridic și Guvernanta Corporativă, Manager Managementul riscurilor și Relația cu Investitorii*

Măsura 2. Respectarea Planului de Aderare la Strategia națională anticorupție 2021-2025

Acțiuni de realizat:

- Monitorizarea și respectarea angajamentelor asumate de firmă în ceea ce privește Strategia Națională Anticorupție 2021 – 2025

Responsabili: *Director Juridic și Guvernanta Corporativă, consilier juridic din cadrul Departamentului Juridic*

Strategia 5. Perfectionarea procesului de management al riscului în vederea protejării patrimoniului companiei

Măsura 1. Identificarea riscurilor și oportunităților în activitățile desfășurate, pe structuri organizatorice

Acțiuni de realizat:

- Identificarea riscurilor
 - stabilirea tipurilor de riscuri/ definirea corectă a riscului;
 - prezentarea cauzelor, descrierea circumstanțelor care favorizează apariția riscului;
 - analizarea consecințelor, în cazul materializării riscurilor asupra realizării obiectivelor;
 - propunerea de măsuri de control necesare pentru controlul riscului.
- Evaluarea expunerii la risc prin:
 - Estimarea probabilității de apariție a riscului;
 - Estimarea impactului asupra obiectivului;
 - Evaluarea expunerii la risc, ca o combinație de probabilitate și impact.
- Gestionarea riscurilor- strategie, monitorizare, revizuire
 - Identificarea, stabilirea și implementarea tipului de răspuns la risc;
 - Stabilirea profilului de risc și a limitei de toleranță;
 - Intocmirea planului de implementare a măsurilor de control;
 - Monitorizarea implementării măsurilor de control și a eficacității acestora;
 - Revizuirea și raportarea periodică a riscurilor.

Responsabili: *Director Juridic și Guvernanta Corporativă, Manager Managementul riscurilor și Relația cu Investitorii*

Măsura 2. Gestionarea riscului comercial (de neplata)

Acțiuni de realizat:

- Intocmirea fișei “Verificarea și evaluare clienților” pentru principalii distribuitori de medicamente uz uman și veterinari existenți și potențiali.
- Intocmirea matricei de risc aferentă fiecărui client intern.

- Incadrarea riscului de neplata in limita de toleranta si propunerea de masuri de control pentru diminuarea impactului;
- Intocmirea raportului trimestrial pentru riscul de neplata.

Responsabili: *Director Juridic si Guvernanta Corporativa, Manager Managementul riscurilor si Relatia cu Investitorii*

Masura 3. Adaptarea sistemului de control intern la managementul riscului

Actiuni de realizat:

- actualizare procedura de sistem; stabilirea limitei de toleranta la risc; analiza registrelor de riscuri de la nivelul structurilor si elaborarea registrului general; intocmirea planului de masuri; analiza lunara, trimestriala, anuala a clientilor interni (distribuitori).

Responsabili: *Director Juridic si Guvernanta Corporativa, Manager Managementul riscurilor si Relatia cu Investitorii, Manager Audit Intern si Planificare Strategica*

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

Actiuni de realizat:

- implementarea de masuri de audit și protecție cibernetică conform Planului de Măsuri stabilit cu Directoratul Național de Securitate Cibernetică
- întocmirea Planului de Securitate Cibernetică al Antibiotice
- Monitorizarea și actualizarea procedurilor privind protecția informațiilor confidențiale (secrete comerciale) și a datelor cu caracter personal / eficientizarea masurilor de securizare existente;
- Instruirea salariaților în domeniul protecției datelor
- asigură secretariatul Comisiei pentru probleme de apărare din Antibiotice SA și actualizează documentele de mobilizare conform cerințelor legale.

Responsabili: *Director Juridic si Guvernanta Corporativa, Manager Guvernanța Informațiilor*

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

Actiuni de realizat:

- acordarea avizului de legalitate și actualizarea registrului de contracte avizate;
- asigurarea protejării dreptului de proprietate intelectuală;
- asigurarea reprezentării în instanță pentru protejarea drepturilor patrimoniale.

Responsabili: *Director Juridic si Guvernanta Corporativa, Manager juridic*

IV. Concluzii

“Planul de afaceri The Future Together” perioada 2023–2030 este un instrument strategic de adaptare continua la piata interna si internationala, pentru dezvoltarea si cresterea afacerii. In baza acestuia membrii echipei manageriale isi organizeaza activitatea, stabilindu-si prioritatile, organizeaza si motiveaza personalul, monitorizeaza performantele companiei.

Planul de afaceri va determina, in etapa 2023-2030:

- sustenabilitatea si durabilitatea afacerii;
- valorificarea optima a capacitatilor de productie;
- maximizarea potentialului de piata pentru produsele din portofoliu;
- optimizarea structurii de vanzari în teritoriile ATB;
- maximizarea randamentelor pe termen lung;
- managementul costurilor companiei în sensul echilibrării activitatilor;
- diversificarea surselor de finantare pentru sustinerea activitatilor curente si programelor de investitii.
- standardizarea si eficientizarea proceselor;