Universitatea Națională de Știință și Tehnologie
POLITEHNICA București
Școala doctorală de Antreprenoriat, Ingineria și Managementul Afacerilor
Domeniul Inginerie și management

Teză de doctorat

Rezumat

Conducător științific:

Prof. Univ. Dr. Habil. Dana Corina DESELNICU

Doctorand:

Ing. Mariana ARSENE (CIOTEA)

București, 2026

Universitatea Națională de Știință și Tehnologie
POLITEHNICA București
Școala doctorală de Antreprenoriat, Ingineria și Managementul Afacerilor
Domeniul Inginerie și management

Teză de doctorat
Rezumat

Strategii de marketing pentru creșterea performanței organizațiilor în perioada de criză economică
Rezumat

Conducător științific:

Prof. Univ. Dr. Habil. Dana Corina DESELNICU

Doctorand:

Ing. Mariana ARSENE (CIOTEA)

București, 2026

Cuprins

Introducere **5**

Capitolul 1. Metodologia de cercetare **6**

1.1. Definirea problemei de cercetare 6

1.2. Obiectivele cercetării și structura tezei 7

1.3. Metodologia aplicată în cadrul cercetării 8

Capitolul 2. Evoluția și direcțiile majore ale managementului strategic **9**

Capitolul 3. Managementul marketingului: orientări fundamentale și evoluții actuale **9**

Capitolul 4. Managementul crizei și performanța **10**

Capitolul 5. Studiu de caz privind adaptarea strategică și performanța organizațională în industria farmaceutică **11**

5.1. Metodologia de cercetare 11

5.2. Planificarea strategică a companiei 11

5.3. Implementarea strategiilor 12

5.4. Analiza performanței organizaționale 12

5.5. Concluzii 13

Capitolul 6. Analiza strategiilor de promovare în industria farmaceutică în contextul pandemiei COVID-19 ..... **13**

6.1. Metodologia de cercetare 13

6.2. Rezultatele studiului 14

6.3. Identificarea canalelor de marketing utilizate în prezent de companiile farmaceutice 15

6.4. Indicatorii de performanță utilizați în prezent de companiile farmaceutice 15

6.5. Analiza canalelor de marketing utilizate de companiile farmaceutice înainte, în timpul și după pandemie 16

6.6. Analiza canalelor de marketing utilizate de companiile farmaceutice înainte, în timpul și după pandemie 17

6.7. Discuții 19

6.8. Concluzii 20

Capitolul 7. Elaborarea unui instrument aplicativ pentru optimizarea strategiilor de marketing și a performanței organizaționale **21**

7.1. Validarea instrumentului propus prin aplicarea unui caz din industria farmaceutică 22

Capitolul 8. Concluzii generale, contribuții și direcții de cercetare viitoare 25

7.2. Concluzii privind obiectivele cercetării 25

7.3. Contribuții teoretice, practice și manageriale 27

7.4. Limitări ale cercetării 27

7.5. Direcții viitoare de cercetare 28

Lista lucrărilor publicate 29

Referințe bibliografice (selecție) 30

Introducere

Într-un mediu economic și social tot mai marcat de incertitudine, adaptabilitatea strategiilor de marketing devine un element esențial pentru menținerea performanței organizaționale. Transformările accelerate din ultimii ani, provocate de crize succesive și de evoluția continuă a tehnologiilor de comunicare, au determinat companiile să-și reevalueze modelele operaționale și să regândească modul în care interacționează cu partenerii lor strategici. În literatura de specialitate strategia și performanța sunt concepte esențiale care stau la baza teoriei și practicii managementului și se influențează reciproc într-un proces continuu de învățare și adaptare. Relația dintre cele două este bidirecțională: o strategie clară și adaptată mediului extern și intern poate contribui în mod direct la îmbunătățirea performanței, în timp ce analiza rezultatelor obținute oferă date valoroase pentru ajustarea sau redefinirea strategiei. Această relație dinamică susține evoluția și supraviețuirea organizației mai ales în perioadă de criză când capacitatea de reacție rapidă, flexibilitatea strategică și luarea deciziilor pe baza performanței devin factori critici pentru continuitatea afacerii.

Industria farmaceutică reprezintă un sector esențial al economiei moderne, având ca responsabilitate dezvoltarea, producția și comercializarea medicamentelor și preparatelor farmaceutice. Rolul său este fundamental în diagnosticarea, tratarea și menținerea stării de sănătate a populației, contribuind semnificativ la funcționarea sistemelor de sănătate naționale și globale. Dincolo de dimensiunea sa terapeutică, industria farmaceutică este totodată un actor economic major, recunoscut pentru competitivitatea ridicată, dinamismul constant și capacitatea de inovare. Mai mult decât un pilon al sistemului sanitar, industria farmaceutică este considerată un veritabil barometru al stării de sănătate publică și un factor cu impact semnificativ asupra echilibrului socio-economic.

Marketingul farmaceutic, aflat la intersecția dintre știință, reglementare și piață, a fost supus unor presiuni semnificative în contextul ultimelor crize globale. Într-un sector în care comunicarea eficientă cu profesioniștii din domeniul sănătății joacă un rol central, capacitatea de a menține relații funcționale și etice în condiții de perturbare devine un test al maturității strategice. Această provocare a fost recent amplificată de nevoia de digitalizare rapidă și de reconfigurare a canalelor tradiționale de comunicare. În ciuda acestor schimbări, literatura de specialitate acordă încă un spațiu limitat analizei aplicate a modului în care strategiile de marketing din industria farmaceutică contribuie la performanța organizațională în condiții de criză. Mai ales în contextul românesc, unde specificul pieței, al reglementărilor și al relațiilor profesionale impune adaptări particulare, există o nevoie reală de cercetare care să depășească nivelul teoretic și să ofere instrumente practice de analiză și acțiune.

Apariția crizei sanitare provocate de virusul SARS-CoV-2, la sfârșitul anului 2019 și începutul anului 2020, a generat perturbări majore nu doar în sistemele de sănătate, ci și în activitatea economică a industriei farmaceutice. Pandemia COVID-19 – declarată oficial de Organizația Mondială a Sănătății la 11 martie 2020 – a adus o presiune fără precedent asupra companiilor farmaceutice, care au fost nevoite să își adapteze rapid procesele de producție, distribuție și, mai ales, strategiile de marketing și comunicare. Criza COVID-19 a funcționat, așadar, ca un catalizator al transformării digitale și organizaționale în industria farmaceutică din România. În același timp, a scos în evidență importanța unor strategii de marketing agile și adaptabile, capabile să susțină performanța organizațională într-un mediu extrem de incert. Această cercetare pornește de la premisa că analiza acestor strategii – în strânsă legătură cu interacțiunea dintre companiile farmaceutice și profesioniștii din domeniul sănătății – este esențială pentru înțelegerea modului în care industria poate deveni mai reziliență și mai eficientă în fața unor crize viitoare.

Lucrarea de față își propune să răspundă acestei nevoi printr-o investigație aprofundată a rolului planificării strategice și al strategiilor de marketing implementate de companiile farmaceutice din România în contexte de criză și post-criză, precum și a modului în care acestea influențează performanța organizațională. Totodată, cercetarea urmărește să construiască o punte între teorie și practică, între

contextul general al industriei și particularitățile pieței farmaceutice românești, evidențiind importanța unei abordări strategice integrate în gestionarea perioadelor de incertitudine.

Capitolul 1. Metodologia de cercetare

1.1. Definirea problemei de cercetare

Într-un mediu post-pandemic incert, capacitatea companiilor farmaceutice din România de a **construi strategii de marketing sustenabile și orientate către profesioniștii din domeniul sănătății** poate deveni un avantaj competitiv decisiv. De aceea, investigarea acestui fenomen nu este doar relevantă, ci și **necesară pentru viitorul industriei**.

Abordarea cercetării științifice va explora, într-o manieră complexă și interdisciplinară, dimensiuni precum managementul strategic, managementul crizei, managementul marketingului și managementul performanței, cu o atenție deosebită acordată analizei impactului evoluției canalelor de comunicare asupra performanței relației dintre companiile farmaceutice și profesioniștii din sănătate. Pornind de la aceste considerente, scopul cercetării este formulat pentru a evidenția direcțiile principale urmărite în cadrul acestui demers:

Examinarea modului în care industria farmaceutică din România și-a adaptat strategiile de marketing pentru interacțiunea eficientă cu profesioniștii din domeniul sănătății în contexte de criză, precum și evaluarea impactului acestor adaptări asupra performanței, în vederea elaborării unui instrument aplicativ pentru îmbunătățirea performanței organizaționale.

În cadrul cercetării, se va construi o metodologie de lucru riguroasă, care să permită formularea unor răspunsuri argumentate la următoarea întrebare de cercetare centrală:

Cum a influențat evoluția strategiilor utilizate de companiile farmaceutice din România performanța organizațională în contextul crizei COVID-19?

Această întrebare reflectă nucleul investigației științifice propuse și direcționează întregul demers analitic. Pentru a susține analiza acestei problematici majore, cercetarea va aborda și o serie de întrebări complementare:

- **Ce tipuri de strategii au fost implementate în perioada crizei COVID-19?**
- **Ce canale de marketing au fost utilizate predominant în perioada pandemiei și care a fost eficiența lor percepută?**
- **Care sunt principalii indicatori de performanță utilizați în cadrul companiilor farmaceutice**
- **Care au fost principalele provocări întâmpinate în implementarea acestor strategii, în special în ceea ce privește comunicarea și interacțiunea cu profesioniștii din domeniul sănătății din România?**

Având în vedere faptul că alinierea strategiilor de marketing la obiectivele generale ale organizației este o condiție esențială pentru obținerea unei performanțe sustenabile, se formulează o ultimă întrebare de cercetare:

În ce măsură aceste strategii de marketing au contribuit la îmbunătățirea performanței organizaționale a companiilor farmaceutice din România?

1.2. Obiectivele cercetării și structura tezei

Pentru a răspunde la problematica cercetării, au fost formulate următoarele obiective de cercetare:

O1. Identificarea principalelor direcții de cercetare privind modul în care strategiile de marketing influențează performanța organizațională în perioade de criză, pe baza unei analize sistematice a literaturii de specialitate::

- Definirea și analiza conceptelor fundamentale asociate strategiei de marketing și rolul acesteia în creșterea performanței organizaționale.
- Examinarea literaturii privind impactul crizelor asupra strategiilor de marketing și indicatorilor de performanță.
- Identificarea principalelor direcții de cercetare și a lacunelor existente în studiile anterioare, pentru fundamentarea obiectivelor și ipotezelor proprii.
- Analiza modelelor de performanță organizațională din literatura de specialitate, pentru a evidenția modul în care strategiile de marketing influențează diferitele dimensiuni ale performanțe.

O2. Identificarea principalelor strategii de marketing utilizate în industria farmaceutică pentru susținerea performanței în perioadă de criză:

- Analiza adaptării strategică și performanța organizațională în industria farmaceutică
- Clasificarea strategiilor de marketing aplicate de companiile farmaceutice în contexte de criză și după criză.
- Analiza impactului strategiilor de marketing asupra interacțiunii cu profesioniștii din domeniul sănătății în perioade de incertitudine.
- Analiza impactului strategiilor de marketing asupra performanței organizaționale în industria farmaceutică, în perioade de incertitudine.
- Identificarea celor mai utilizați indicatori de performanță pentru măsurarea performanței organizaționale în industria farmaceutică.

O3. Elaborarea unui instrument pentru optimizarea strategiilor de marketing și a performanței organizaționale având ca scop corelarea dintre viziunea strategică a organizației și rezultatele efective obținute.

- Elaborarea unui sistem integrat de analiză aplicabil (model conceptual) în organizații pentru evaluarea strategiei în raport cu performanța, aplicabil în organizații.
- Validare instrumentului propus prin aplicarea unui caz concret din industria farmaceutică și formularea unor concluzii relevante pentru practica managerială.

Teza de cercetare este structurată în opt capitole, concepute astfel încât sa permită o abordare graduală a problematicii de cercetare de la fundamentare teoretică și analiza contextului industriei farmaceutice până la cercetarea empirică și formularea concluziilor finale. Aceasta abordare sistematică prezentată în figura 1.1 definește în mod clar variabilele analizate și relațiile dintre ele, oferind totodată o imagine structurată a cercetării. În cadrul tezei, contribuțiile cercetării sunt evidențiate prin analiza perspectivelor teoretice și a cercetărilor aplicative.

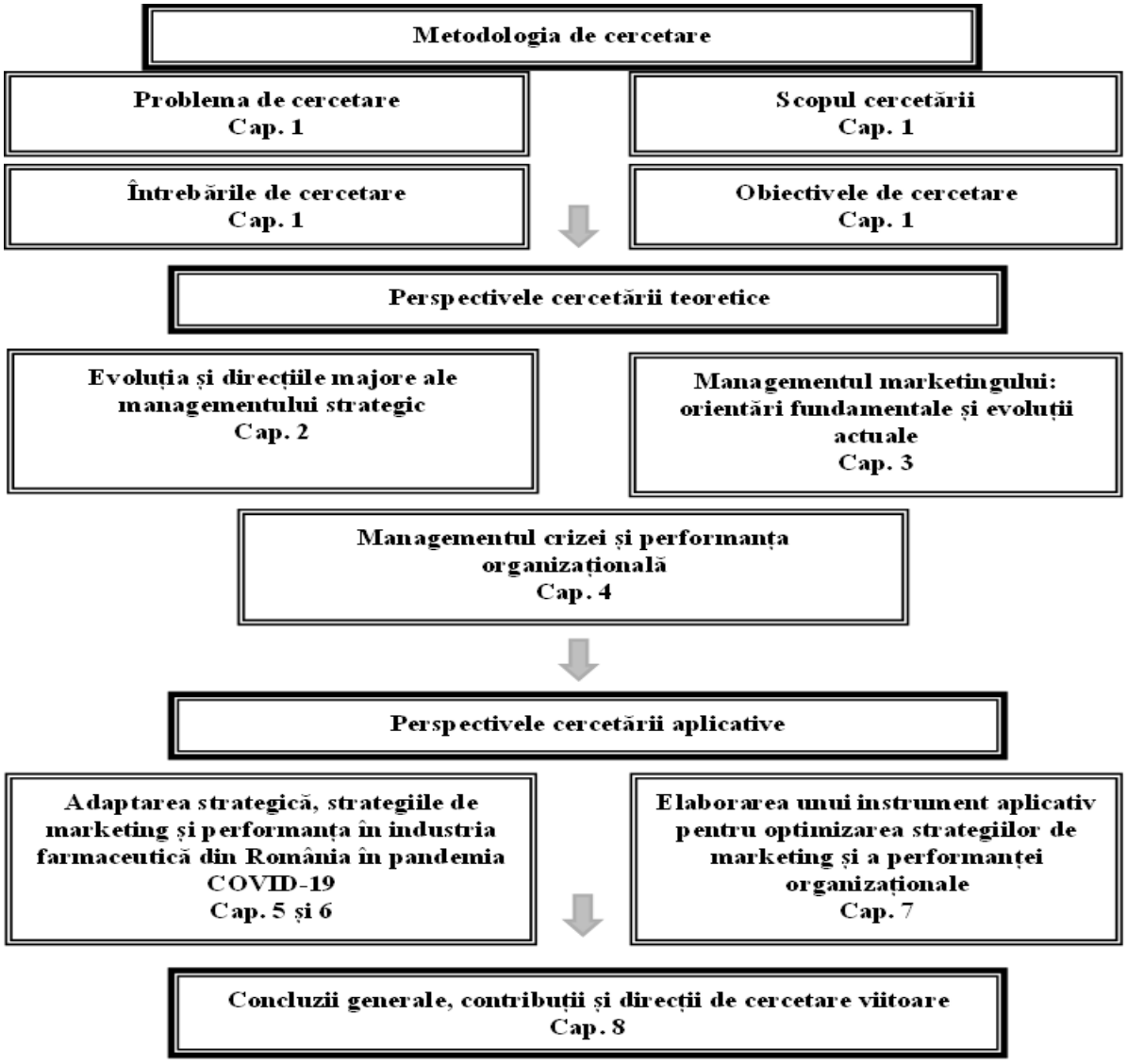


Figura 1.1. Structura cercetării *Sursa: contribuția autorului*

1.3. Metodologia aplicată în cadrul cercetării

Strategia de cercetare utilizată în cadrul prezentei lucrări este una de tip mixt, prin combinarea cercetării calitative cu cercetarea cantitativă în vederea obținerii unei perspective cât mai complete asupra relației dintre strategiile de marketing și performanța organizațională în industria farmaceutică din România.

Componenta calitativă a cercetării este reprezentată de studiu de caz asupra companiei Antibiotice Iași, companie relevanta pentru industria farmaceutică din România prin poziționarea sa strategică, evoluția performanțelor financiare și adaptarea strategiilor de marketing în contextul schimbărilor de piață. Studiul de caz urmărește analiza evoluției companiei în perioada 2020-2025, precum și identificarea principalelor direcții strategice utilizate pentru adaptarea la contextul de criză și facilitează înțelegerea contextului strategic specific sectorului.

Componenta cantitativă a cercetării este realizată prin aplicarea unui chestionar unui număr de aproximativ 30 de companii farmaceutice care activează pe piața din România. Chestionarul a avut ca scop identificarea strategiilor de marketing utilizate în perioada de criză, a gradului de adaptare organizațională și a percepției asupra impactului acestor strategii privind performanța organizaționale. Această abordare permite compararea rezultatelor și formularea unor concluzii cu un grad mai ridicat de relevanță pentru piața farmaceutică analizată.

Prin combinarea studiului de caz cu cercetarea pe bază de chestionar, cercetarea urmărește obținerea unei perspective integrate asupra relației dintre strategiile de marketing și performanța organizațională în industria farmaceutică din România. Metodologia aplicată permite atât analiza aprofundată a unui caz reprezentativ cât și evidențierea tendințelor existente la nivelul companiilor farmaceutice active pe piața românească.

Capitolul 2. Evoluția și direcțiile majore ale managementului strategic

Acest capitol analizează evoluția conceptului de management strategic și identifică direcțiile relevante pentru cercetare. Sunt prezentate considerații teoretice privind managementul strategic, componentele și determinanții strategiilor organizaționale, precum și tipologia acestora. De asemenea, capitolul include tehnici de analiză strategică și procesul managementului strategic, oferind cadrul teoretic necesar pentru înțelegerea modului în care strategiile influențează performanța organizațională și fundamentează analiza empirică din capitolele următoare.

Managementul strategic reprezintă un proces esențial, continuu și dinamic, prin care organizațiile își stabilesc direcția de dezvoltare și își adaptează acțiunile la schimbările mediului intern și extern. Indiferent de modelul utilizat – fie că este vorba despre Ansoff, Andrews și Glueck, Schendel și Hofer sau Thompson și colaboratorii – toate evidențiază aceleași componente fundamentale: definirea misiunii și obiectivelor, analiza mediului, formularea și implementarea strategiei, precum și evaluarea și controlul acesteia.

Diferențele dintre modele constau în gradul de detaliere și în modul de abordare a etapelor, însă toate subliniază importanța unei corelări eficiente între resursele organizației și oportunitățile mediului. În acest sens, succesul unei strategii depinde nu doar de formularea sa corectă, ci și de implementarea eficientă și de capacitatea organizației de a monitoriza și ajusta permanent direcțiile strategice

. Astfel, managementul strategic devine un instrument indispensabil pentru obținerea performanței și menținerea competitivității pe termen lung.

Capitolul 3. Managementul marketingului: orientări fundamentale și evoluții actuale

Acest capitol explorează evoluția conceptului de marketing și rolul managementului marketingului în organizații. Sunt prezentate noțiuni fundamentale, mixul de marketing și strategiile asociate, oferind baza teoretică necesară înțelegerii modului în care marketingul influențează performanța organizațională.

Managementul marketingului reprezintă un domeniu esențial pentru succesul oricărei organizații, întrucât facilitează adaptarea strategiilor comerciale la nevoile pieței și la dinamica mediului concurențial. Analiza conceptelor fundamentale precum mixul de marketing, lanțul de aprovizionare, canalele de distribuție și promovare, strategia de produs și stabilirea prețurilor, evidențiază complexitatea proceselor decizionale implicate în atragerea și păstrarea clienților.

Strategiile mixului de promovare trebuie adaptate în funcție de specificul industriei, de caracteristicile pieței și de mediul concurențial în care activează firma. În industriile dinamice și competitive, promovarea agresivă și folosirea combinată a mai multor instrumente promoționale devin esențiale pentru a capta atenția consumatorilor și a crește cota de piață. În schimb, în sectoarele mai stabile sau de nișă, strategiile de promovare permanentă și relațiile publice pot contribui mai eficient la consolidarea imaginii brandului și la fidelizarea clienților. Astfel, succesul campaniilor de promovare depinde în mare măsură de flexibilitatea și capacitatea firmei de a adapta mixul promoțional la nevoile și așteptările pieței, precum și la evoluțiile mediului extern.

În contextul actual, marcat de digitalizare, globalizare și o concurență în continuă intensificare, marketingul tradițional a evoluat către o abordare holistică, centrată pe client și pe crearea de valoare sustenabilă. Integrarea noilor modele teoretice, precum cei 4A sau extinderea mixului la 7P/4P moderne (oameni, procese, performanță, programe), reflectă necesitatea unei perspective actualizate și adaptabile la specificul fiecărei industrii, inclusiv cel farmaceutic.

Astfel, managementul eficient al marketingului presupune nu doar aplicarea mecanică a unor instrumente, ci o înțelegere profundă a pieței, a comportamentului consumatorilor și a contextului economic, social și tehnologic în care activează organizația.

Capitolul 4. Managementul crizei și performanța

Capitolul analizează conceptual crizele și impactul acestora asupra performanței organizaționale, evidențiind interdependența dintre managementul crizei și managementul performanței. Termenul **”criză”** este un concept cu multe semnificații și reprezintă totodată o arie de cercetare cu implicații teoretice și practice remarcabile. Deși se vorbește frecvent despre „gestionarea” unei crize, în realitate fiecare situație de criză este unică, care necesită abordări specifice și adaptive. Literatura de specialitate oferă numeroase definiții ale conceptului de criză, însă majoritatea subliniază ideea că aceasta generează o stare de anormalitate în contextul în care se manifestă.

Analiza literaturii de specialitate evidențiază evoluția managementului crizei de la modele tradiționale, bazate pe identificarea timpurie a semnalelor și gestionarea secvențială a evenimentelor, către abordări moderne care integrează comunicarea strategică, adaptabilitatea organizațională, digitalizarea și gestionarea percepției publice. Deși modelele diferă prin structură și terminologie, acestea converg asupra a trei etape fundamentale: prevenția și pregătirea înaintea apariției crizei, gestionarea efectivă a situației de criză și etapa post-criză, orientată spre evaluare, învățare și transformare organizațională.

Experiențele recente generate de pandemia COVID-19 au demonstrat importanța existenței unor mecanisme flexibile de răspuns, a echipelor de criză pregătite, a planurilor de continuitate și a sistemelor eficiente de gestionare și schimb al informațiilor. Capacitatea organizațiilor de a adapta rapid procesele și de a coordona activitățile cu părțile interesate reprezintă un factor determinant al rezilienței organizaționale.

În paralel, conceptul de performanță organizațională a evoluat de la o perspectivă centrată exclusiv pe rezultate financiare către o abordare multidimensională, care include procesele interne, învățarea organizațională, satisfacția părților interesate, sustenabilitatea și capacitatea de inovare. În acest context, sistemele moderne de management al performanței, precum Balanced Scorecard și modelul EFQM, oferă cadre integrate pentru alinierea obiectivelor strategice cu activitățile operaționale și pentru evaluarea performanței pe termen lung.

Modelul EFQM 2025 reflectă această abordare prin structurarea performanței în jurul direcției strategice, execuției și rezultatelor, subliniind importanța creării de valoare sustenabilă pentru toate părțile interesate. Astfel, managementul crizei și managementul performanței devin concepte complementare, întrucât capacitatea unei organizații de a anticipa, gestiona și depăși situațiile neprevăzute reprezintă o componentă esențială a performanței organizaționale și a competitivității pe termen lung.

Capitolul 5. Studiu de caz privind adaptarea strategică și performanța organizațională în industria farmaceutică

Acest capitol evidențiază importanța flexibilității organizaționale și a capacității de reacție rapidă la schimbările mediului extern pentru obținerea și menținerea performanței sustenabile în industria farmaceutică, în special în contextul perioadelor de criză și incertitudine economică.

5.1. Metodologia de cercetare

Pentru a analiza modul în care companiile din domeniul farmaceutic din România au aplicat procesul de management strategic, cu un accent deosebit pe planificarea strategică în condițiile generate de criza pandemică COVID-19, cercetarea de față analizează compania Antibiotice SA, principalul producător de stat local de medicamente.

Cercetarea se bazează pe o metodologie calitativ-descriptivă, completată de analiza documentară a rapoartelor anuale, documentelor strategice și indicatorilor de performanță ai companiei. Studiul urmărește să evalueze în ce măsură obiectivele strategice formulate de Antibiotice S.A. în anul 2020 au contribuit la creșterea performanței organizaționale și la consolidarea rezilienței companiei în perioada 2020–2025, în contextul provocărilor generate de criza COVID-19 și al etapelor de redresare post-criză.

În completarea analizei, sunt utilizate instrumente specifice de analiză strategică, respectiv analiza SWOT și modelul celor cinci forțe Porter, în vederea evaluării poziției competitive a companiei și a factorilor interni și externi care influențează performanța acesteia. De asemenea, este utilizat mixul de marketing extins 7P, pentru analiza modului în care compania își structurează și implementează strategiile de marketing în domeniul farmaceutic. În plus, este aplicat modelul de excelență organizațională EFQM 2025, utilizat pentru interpretarea integrată a performanței prin corelarea dintre direcția strategică, execuția operațională și rezultatele obținute, precum și pentru evidențierea factorilor determinanți ai rezilienței organizaționale..

5.2. Planificarea strategică a companiei

Compania își desfășoară activitatea în domeniul fabricării preparatelor farmaceutice, conform codului CAEN 2110, având ca obiect principal producția și comercializarea medicamentelor de uz uman și veterinar, a suplimentelor alimentare și a substanțelor active farmaceutice. Portofoliul companiei include produse din multiple arii terapeutice, precum antiinfecțioase, produse cardiovasculare, dermatologice, gastrointestinale și produse destinate utilizării spitalicești.

Datele din bilanțurile contabile depuse la Ministerul de Finanțe și accesate prin intermediul platformei topfirme.ro, conform clasificării companiilor înregistrate cu Cod CAEN 2110 – Fabricarea produselor farmaceutice de bază, în 2024 situează ANTIBIOTICE Iași pe primul loc pe piața produselor farmaceutice de bază din România cu o cifra de afaceri de 675.010.971 RON comparativ cu anul 2020, când compania ocupa poziția a doua cu o cifra de afaceri de 341,047,668 RON. Cota de piață a companiei, raportată la totalul cifrei de afaceri a companiilor din sector, este de aproximativ 33% în anul

2024 și ocupa locul 6 după volum, în topul companiilor analizate de CEGEDIM [140]. În ceea ce privește resursa umană, compania Antibiotice SA a înregistrat o ușoară reducere a numărului de angajați în perioada analizată. Astfel, în anul 2024 compania avea aproximativ 1.350 de angajați, comparativ cu 1.415 angajați în anul 2020, ceea ce reflectă o scădere de aproximativ 4,6%.

În cazul producătorului local compania Antibiotice SA, **planificarea strategică în timpul crizei pandemice COVID-19,** poate fi analizată în raportul anual al companiei. Astfel, se poate observa o adaptare concretă a managementului, de natură strategică, la condițiile impuse de situația pandemică, prin asigurarea unor măsuri precum: preocuparea pentru sănătatea angajaților; continuarea producției; adaptarea la cerințele pieței; solidaritatea cu sistemul național de sănătate; consolidarea prezenței în teritoriile internaționale. **Factorii care au perturbat** serios activitatea companiilor producătoare de produse farmaceutice pe **perioada pandemie,** ar fi: restricționarea exporturilor de medicamente fabricate în România (restricții Covid-19); creșterea timpilor de așteptare și a tarifelor de transport la nivel european; întârzieri în aprovizionarea cu materii prime în Asia. În aceste condiții, s-a impus necesitatea regândirii strategiei pe termen lung a companiilor care activează în domeniu. Conform raportului publicat de companie pentru Bursa de Valori București, acest tip de strategie este regândită astfel încât să fie urmărite două obiective, astfel încât să se asigure o activitate continuă și eficientă, și anume**: maximizarea profitabilității și asigurarea unei creșteri durabile ,** consolidată pentru perioada 2020-2028.

Perioada propusă pentru creștere este împărțită în etape, și anume:

- **etapa I - 2020-2023**, planul de management al companiei vizează o rată de creștere consolidată de **25%, atât în ceea ce privește cifra de afaceri**, cât și profitul.
- **etapa a II-a - 2024-2028,** planul de management al companiei va viza **o rată de creștere de 40% pentru cifra de afaceri și 70% pentru profit, conform** Planului Strategic de Organizare și Dezvoltare (P.O.D.S.) al companiei.

5.3. Implementarea strategiilor

Analiza implementării obiectivelor strategice formulate în anul 2020 evidențiază un proces coerent de transformare organizațională în perioada 2020–2025. Dezvoltarea și modernizarea portofoliului de produse au fost susținute prin lansarea de produse noi și intensificarea activităților de cercetare-dezvoltare, ceea ce a condus la extinderea portofoliului și la accesul în noi segmente terapeutice, reflectat prin diversificarea ofertei. Consolidarea exporturilor a fost realizată prin extinderea prezenței internaționale și dezvoltarea piețelor externe, rezultatele fiind vizibile prin creșterea veniturilor din export, inclusiv o majorare de 25,7% a cifrei de afaceri din export în primul semestru al anului 2024 comparativ cu aceeași perioadă din 2023. Modernizarea capacităților de producție a fost susținută prin investiții în echipamente, automatizare și dezvoltarea de noi fluxuri de fabricație, fiind finalizate proiectele de modernizare conform planificării, ceea ce a condus la creșterea capacității industriale și la eficientizarea proceselor de producție.

5.4. Analiza performanței organizaționale

Studiul de caz asupra Antibiotice S.A. a evaluat eficacitatea strategiei adoptate în contextul crizei COVID-19, prin analiza realizării obiectivelor strategice stabilite în 2020 și a impactului acestora asupra performanței organizaționale în perioada 2020–2025. Rezultatele arată că obiectivele strategice au fost implementate prin programe de dezvoltare, investiții și modernizare, vizând extinderea portofoliului de produse, consolidarea prezenței pe piețele externe, modernizarea capacităților de producție, digitalizarea proceselor și integrarea sustenabilității.

Implementarea acestor obiective a generat efecte pozitive asupra performanței companiei, reflectate în creșterea competitivității, a cifrei de afaceri, a profitabilității și a veniturilor din export așa cum se poate observa în tabelul 5.3.

Tabel nr. 0.3. Indicatori de performanță [142].

Indicatori de performanță	**2020**	**2023**	**2025 (estim.)**
Cifra de afaceri	390 mil. lei	620 mil. lei	680+ mil. lei
Profit net	25-30 mil. lei	80-100 mil. lei	100+ mil. lei
Exporturi	158 mil. lei	300 mil. lei	350+ mil lei

Analiza prin modelul EFQM evidențiază faptul că performanța Antibiotice S.A. în perioada 2020–2025 este rezultatul unei alinieri coerente între direcția strategică, execuția operațională și rezultatele obținute. Strategia adoptată în contextul crizei COVID-19 a generat un proces de transformare organizațională care a contribuit la consolidarea rezilienței și a competitivității pe termen lung.

5.5. Concluzii

Studiul de caz al companiei Antibiotice SA evidențiază importanța aplicării riguroase a pilonilor managementului strategic — planificare, implementare și control — în contextul economic actual. Analiza evoluției companiei Antibiotice SA în perioada 2020–2025 evidențiază transformarea unei companii farmaceutice românești tradiționale într-un actor strategic regional, cu o prezență consolidată pe piețele internaționale. Această evoluție a fost influențată de schimbările structurale ale industriei farmaceutice, accelerate de pandemia COVID-19 și de transformările ulterioare din sistemul global de sănătate.

Perioada analizată a fost caracterizată de trecerea de la un model reactiv, bazat pe adaptarea la criză, la un model proactiv, orientat spre expansiune, investiții în cercetare și digitalizare. Creșterea constantă a exporturilor și dezvoltarea portofoliului de produse cu valoare strategică ridicată au contribuit la consolidarea poziției companiei în lanțul farmaceutic global.

În concluzie analiza arată că obiectivele strategice formulate de Antibiotice S.A. în anul 2020 nu au avut doar rolul de a gestiona efectele imediate ale crizei generate de pandemia COVID-19, ci au constituit fundamentul unei transformări organizaționale cu efecte pozitive asupra performanței și rezilienței companiei. Rezultatele obținute până în anul 2025 confirmă capacitatea managementului strategic de a transforma un context caracterizat de incertitudine într-o oportunitate de consolidare și dezvoltare durabilă.

Capitolul 6. Analiza strategiilor de promovare în industria farmaceutică în contextul pandemiei COVID-19

Acest capitol prezintă rezultatele cercetării empirice, inclusiv caracteristicile eșantionului și analiza canalelor de marketing utilizate în industria farmaceutică. De asemenea, sunt interpretate rezultatele pentru identificarea canalelor de marketing utilizate și impactul strategiilor asupra performanței organizaționale, cu accent pe contextul pandemiei COVID-19.

6.1. Metodologia de cercetare

Acest capitol prezintă rezultatele studiului empiric realizat în vederea analizării strategiilor de marketing utilizate de companiile farmaceutice din România în contextul pandemiei COVID-19, eficiența acestora și impactul asupra indicatorilor de performanță. Metodologia studiului a presupus o cercetare cantitativă pe bază de chestionar pentru a colecta date de la reprezentanții industriei farmaceutice pentru:

- identificarea canalelor de marketing utilizate (vizite medicale, evenimente medicale onsite & digitale, email marketing, website, materiale educaționale digitale & onsite etc.);

- identificarea celor mai relevanți și frecvent utilizați indicatori de performanță în companiile farmaceutice (cifra de afaceri ROI, rata de angajament, cota de piață, rata de penetrare, etc.);

- identificarea corelației dintre canalele utilizate și impactul asupra indicatorilor de performanță;

Cercetarea a fost realizată pe un eșantion de 68 de respondenți din aproximativ 30 de companii farmaceutice din România, aflate în topul industriei conform datelor Cegedim 2024, utilizând un chestionar online (Google Forms) cu 20 de întrebări adresat managerilor și reprezentanților medicali, activi în perioada 2020–2025, datele fiind colectate în perioada ianuarie–iunie 2025 și analizate statistic pentru evaluarea impactului strategiilor de marketing asupra performanței organizaționale în context post-pandemic.

Datele colectate au fost prelucrate și analizate atât prin intermediul aplicației Google Forms care a generat raportul cu răspunsuri cât și cu ajutorul unui software statistic specializat (SPSS), utilizând următoarele metode:

- Analiză descriptivă (medii, frecvențe, deviație standard);
- Analiză corelațională (pentru identificarea relațiilor dintre variabile precum tipul strategiei și performanța percepută);

6.2. Rezultatele studiului

Pentru scopul acestei cercetări, segmentele din industria farmaceutică au fost grupate în două categorii: (1) produse farmaceutice (medicamente OTC, medicamente Rx, suplimente alimentare și alte produse similare) și (2) dispozitive medicale (aparatură, echipamente și consumabile utilizate în prevenție, diagnostic sau tratament). Majoritatea respondenților (72%) activează în sectorul produselor farmaceutice, în timp ce doar 28% provin din domeniul dispozitivelor medicale. Această distribuție indică o predominanță a experienței farmaceutice în cadrul eșantionului, aspect relevant pentru interpretarea percepțiilor asupra strategiilor de marketing și eficienței acestora. Eșantionul a fost alcătuit din reprezentanți cu experiență în industria farmaceutică, activi în domeniul marketingului farmaceutic, care ocupă funcții-cheie precum reprezentant medical și reprezentant de vânzări, manageri (de zonă, de client și de produs) și directori (generali, de vânzări și de marketing) astfel: 38% dintre respondenți au fost reprezentanți de vânzări și medicali, iar 62% dintre respondenți au ocupat poziții de management mediu și superior în cadrul organizațiilor din care fac parte. Astfel, rezultatele indică o reprezentare echilibrată între personalul operațional și cel de management, ceea ce poate influența modul în care sunt percepute strategiile de marketing și evaluată eficiența acestora în cadrul organizațiilor farmaceutice.

În ceea ce privește publicul țintă principal a reiesit că medicul este figura centrală în strategia de promovare pentru majoritatea companiilor (87%). Acest lucru reflectă rolul esențial pe care îl joacă medicii în decizia terapeutică și în recomandarea produselor farmaceutice. Farmaciștii, deși importanți în consilierea pacientului și în promovarea produselor OTC și a suplimentelor, sunt vizați într-o proporție mult mai mică (13%). Acest lucru poate sugera fie o strategie mai puțin agresivă în zona de retail, fie o concentrare pe produse care necesită recomandare din partea medicului.

Majoritatea respondenților (62%) au fost femei, în timp ce 38% dintre respondenți au fost bărbați dintre care 51% dintre respondenți aveau vârsta cuprinsă între 30 și 39 de ani, urmați de 39% dintre respondenți, care se încadrau în grupa de vârstă 40-49 de ani, prin urmare, se poate observa că majoritatea respondenților aparțin grupei de vârstă 30-49 de ani. Conform datelor colectate, 49% dintre respondenți au o diplomă de master, iar 46% dintre respondenți au o diplomă de licență.

6.3. Identificarea canalelor de marketing utilizate în prezent de companiile farmaceutice

În figura 6.5 sunt reprezentate canalele de marketing utilizate de companiile farmaceutice în prezent și frecvența acestora:

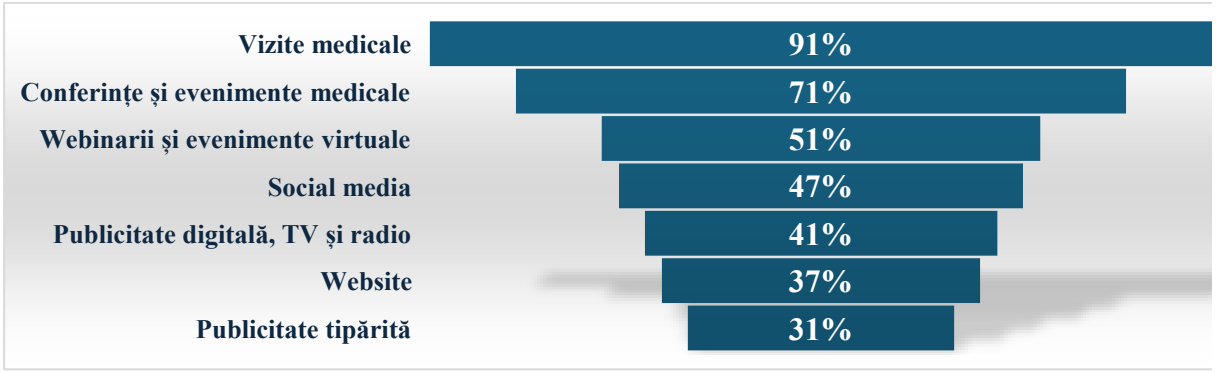


Figura 6.1. Canale de marketing utilizate de companiile farmaceutice

Din Figura 6.1., este clar că majoritatea companiilor farmaceutice utilizează canalele de marketing tradiționale astfel: vizite ale reprezentanților de vânzări și medicali (91,3%) și conferințele și evenimentele medicale (71%). De asemenea, majoritatea companiilor farmaceutice utilizează după pandemie, canalele de marketing digitale astfel: webinarii și evenimente virtuale (51.5%), urmate de rețelele sociale (47,1%). Alte canale de marketing hibrid (digitale și tradiționale) utilizate de compania farmaceutică sunt reclamele digitale, TV și radio (41,2%), reviste medicale, (30,9%), marketingul prin e-mail (39,7%) și site-ul web (36,8%). Datele analizate arată că majoritatea companiilor farmaceutice au adoptat atât canale de marketing digitale, cât și tradiționale, fiecare înregistrând procente de utilizare de peste 30%.

Integrarea eficientă a canalelor de marketing reprezintă unul dintre principalele obiective strategice ale companiilor farmaceutice, având un impact direct asupra performanței organizaționale și asupra relației cu diferiții actori din piață, precum medici și farmaciști. Conform rezultatelor studiului, principalele provocări cu care se confruntă companiile farmaceutice în integrarea canalelor de marketing sunt reprezentate de alocarea bugetelor (70%), respectarea reglementărilor specifice sectorului (40%) și coordonarea și integrarea diferitelor canale de marketing (33%). Aceste cifre evidențiază prioritățile și obstacolele percepute de respondenți, subliniind complexitatea gestionării eficiente a strategiilor de marketing în contextul reglementat și competitiv al industriei farmaceutice.

6.4. Indicatorii de performanță utilizați în prezent de companiile farmaceutice

Asigurarea unei comunicări eficiente cu profesioniștii din domeniul sănătății necesită stabilitatea și urmărirea unor indicatori cheie de performanță (KPIs) relevanți care să reflecte atât acoperirea, cât și calitatea interacțiunilor cu profesioniștii din domeniul sănătății. În figura 6.3 sunt prezentate rezultatele sondajului privind KPI-urile utilizate de companiile farmaceutice pentru evaluarea performanței activităților de marketing și pentru ajustarea strategiilor în funcție de nevoile pieței

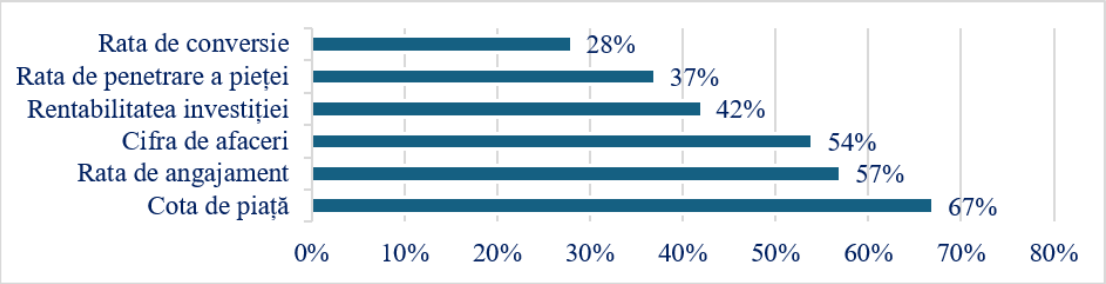


Figura 6.3. KPI-uri pentru măsurarea performanței în marketingul farmaceutic

Din diagramă, este clar că cota de piață (67%) este cel mai utilizat KPI de companiile farmaceutice, urmată de rata de angajament (57%) și de cifra de afaceri (54%). Rentabilitatea investiției (ROI) ca indicator cheie de performanță este utilizat de 42% dintre companiile farmaceutice, ceea ce indică eficiența financiară.

6.5. Analiza canalelor de marketing utilizate de companiile farmaceutice înainte, în timpul și după pandemie

Canale tradiționale de marketing precum vizite medicale, conferințe, publicitate tipărită, TV, radio, simpozioane; au fost afectate sever în pandemie, au scăzut brusc în timpul pandemiei (de la 66% la 35%).dar și-au revenit ulterior după pandemie (64%), ceea ce sugerează că interacțiunea fizică rămâne valoroasă în domeniul medical, deși a fost temporar înlocuită. Canale digitale de marketing: publicitate digitale, email marketing, social media, website, webinarii au înregistrat o creștere masivă în timpul pandemiei s-au dublat sau triplat ca importanță (de la 23% la 51%). După pandemie, canalele digitale (email, social media, website) sunt aproape de două ori mai folosite decât înainte (44%), au rămas la un nivel crescut ceea ce indică o transformare structurală.

În figura 6.4 sunt prezentate rezultatele privind cele mai eficiente canale de marketing în comunicarea cu profesioniști din domeniul sănătății (PDS) , digitale și tradiționale înainte, în timpul și după pandemie:

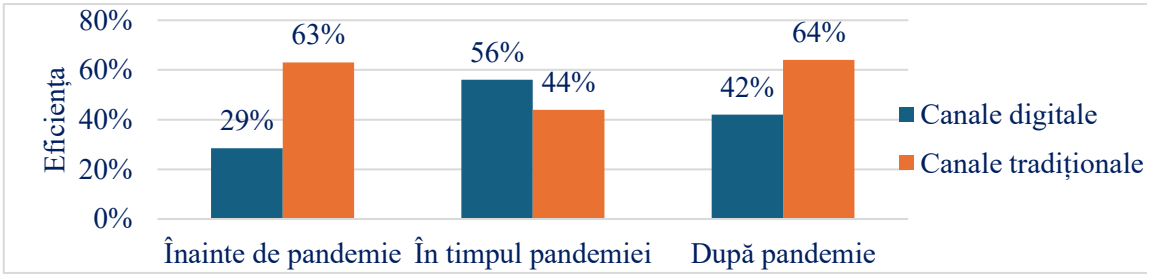


Figura 6.4. Eficiența canalelor de marketing utilizate de companiile farmaceutice

Înainte de pandemie, reprezentanții din industria farmaceutică s-au bazat foarte mult pe vizitele medicale, mulți specialiști din domeniul sănătății, au preferat să participe la conferințe, simpozioane și evenimente de socializare, majoritatea bugetelor de marketing au fost alocate canalelor tradiționale și din diagramă reiese că 63% dintre companii au considerat că aceasta este cea mai eficientă metodă de comunicare.

În timpul pandemiei, conform diagramei, canalul digital (56%) a fost cea mai eficientă metodă de comunicare cu PDS.

După pandemie, în continuare canalul tradițional de marketing (64%) reprezintă cel mai eficient în interacțiune cu medicii și farmaciștii însă se observă că eficiența pentru canalele de marketing digitale a crescut de la 29% la 44% comparativ cu perioada înainte de pandemie. Acest lucru semnalează o schimbare de comportament în rândul medicilor, în special, care au devenit mai receptivi la interacțiunea și informația transmisă digitale.

6.6. Analiza canalelor de marketing utilizate de companiile farmaceutice înainte, în timpul și după pandemie

Din figura 6.5 reiese că performanța canalelor de marketing a fost distorsionată de contextul pandemic, iar canalele digitale (webinarii, rețele sociale, marketing prin e-mail, publicitate digitale, TV și radio) au compensat parțial lipsa celor tradiționale (pentru aproximativ 45% din performanța totală); în plus, webinariile au avut un impact similar vizitelor de vânzări asupra rentabilității investiției. Vizitele reprezentanților au rămas relevante acolo unde accesul a fost posibil, ceea ce explică impactul lor puternic asupra KPI-urilor chiar și în timpul pandemiei. Conferințele medicale și publicitatea tipărită au avut un impact redus asupra KPI-urilor în timpul pandemiei Covid-19. Site-ul web a avut o eficiență scăzută în marketingul farmaceutic chiar și în timpul pandemiei COVID-19.

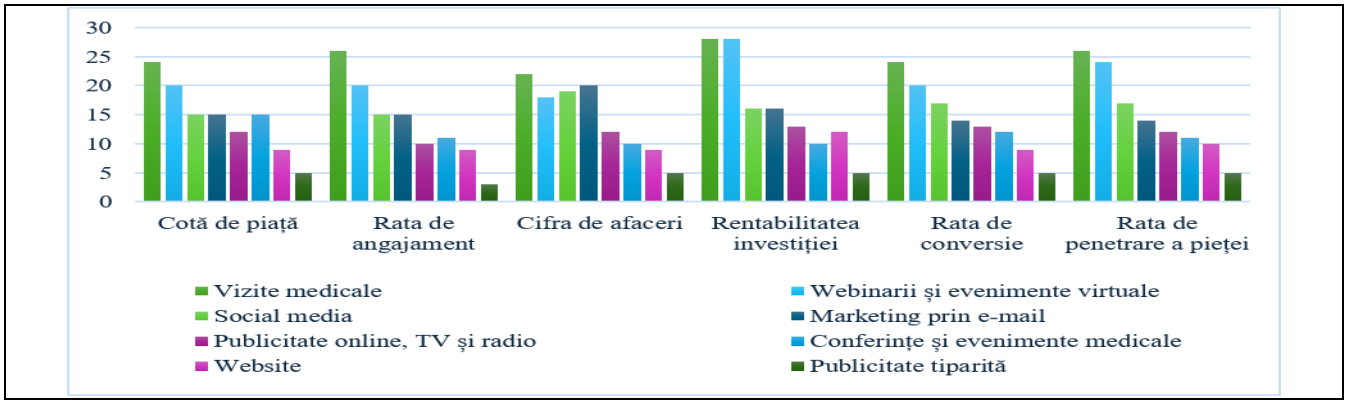


Figura 6.5. Impactul canalelor de marketing asupra indicatorilor de performanță în timpul pandemiei COVID-19

În figura 6.6 sunt prezentate, rezultatele sondajului privind impactul canalelor de marketing asupra indicatorilor de performanță după pandemia COVID-19.

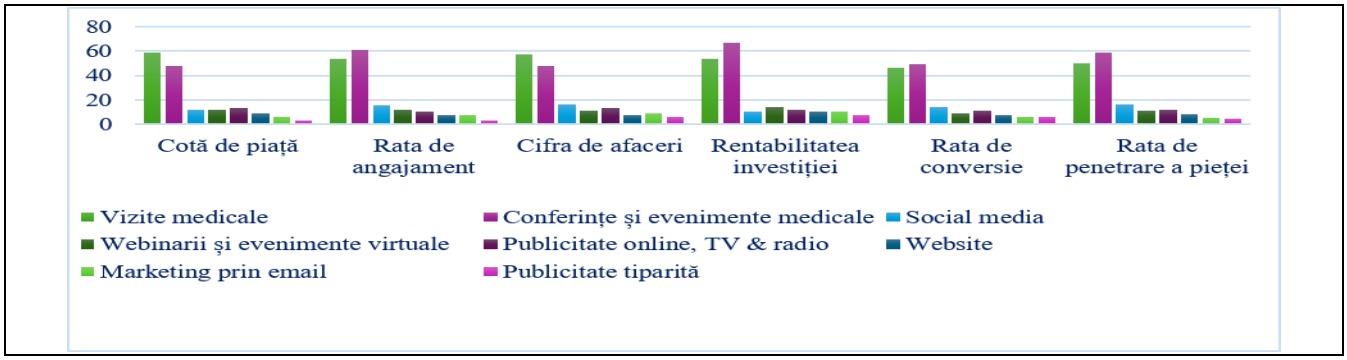


Figura 6.6. Impactul canalelor de marketing asupra indicatorilor de performanță după pandemia COVID-19

Rezultate obținute indică în mod clar că interacțiunile față în față (vizite medicale și conferințe și evenimentele medicale) rămân cruciale în atingerea eficacității indicatorilor cheie de performanță (KPI), reprezentând aproximativ 60% din performanța totală. În timp ce canalele digitale (rețelele sociale și webinarii) rămân complementare și au susținut eficient implicarea, contribuind la creșterea cifrei de afaceri și a penetrării pieței. Comparativ cu perioada pandemiei, marketingul prin e-mail a înregistrat o scădere substanțială a eficacității și, alături de presa tipărită, este canalul de marketing cu cel mai mic impact.

Analiza evidențiată în figura 6.7. ilustrează distribuția frecvenței utilizării indicatorilor de performanță în funcție de nivelul ierarhic din structura organizațională. Se observă o diferențiere clară între dimensiunile strategice, tactice și operaționale ale performanței, reflectată prin ponderile diferite ale indicatorilor utilizați de directori, manageri și reprezentanți.

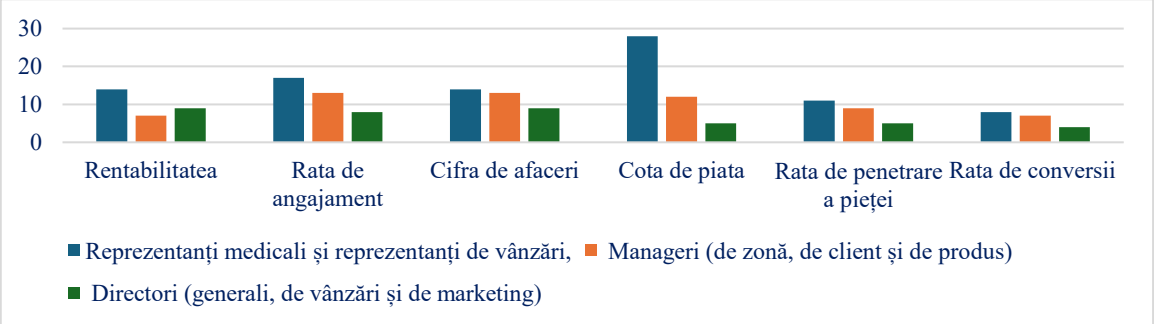


Figura 6.7. Analiza frecvenței indicatorilor de performanță (KPI) pe niveluri ierarhice

La nivelul directorilor, predomină indicatorii financiari tradiționali, precum **rentabilitatea și cifra de afaceri,** ceea ce confirmă orientarea acestui nivel către obiectivele strategice și sustenabilitatea economică a organizației. În contrast, indicatorii de execuție, precum **rata de conversie** au o frecvență redusă, fiind percepuți ca instrumente tactice de evaluare a eficienței activităților de marketing sau vânzări. Pentru manageri, se constată o abordare echilibrată între indicatorii financiari și cei de piață. Aceștia utilizează în mod comparabil **cifra de afaceri, cota de piață și rata de penetrare a pieței**, ceea ce sugerează o viziune integrată asupra performanței – combinând dimensiunea economică cu cea comercială. În acest context, managerii joacă un rol esențial în traducerea obiectivelor strategice în planuri operaționale măsurabile. La nivelul reprezentanților, frecvența ridicată a utilizării indicatorilor precum **cota de piață și rata de angajament** reflectă orientarea puternică către activitățile de teren și contactul direct cu piața. Aceștia se concentrează pe rezultate imediate, măsurabile prin gradul de penetrare și implicare a publicului țintă, în timp ce indicatorii digitali au o importanță secundară.

În concluzie, distribuția frecvenței indicatorilor de performanță confirmă o aliniere logică a priorităților de măsurare a performanței pe nivel ierarhic, de la orientarea strategică și financiară a conducerii superioare, până la focalizarea operațională pe rezultate de piață la nivelul reprezentanților. Această structură sugerează existența unui sistem coerent de management al performanței, însă subliniază și necesitatea unei mai bune corelări între indicatorii financiari și cei non-financiari pentru asigurarea unei viziuni integrate asupra performanței organizaționale.

Pentru a evidenția o imagine valoroasă asupra modului în care segmentul farmaceutic, publicul-țintă, și canalele de promovare sunt asociate cu performanțele comerciale (cotă de piață, cifră de afaceri, rată de conversie) în diferite perioade (înainte, în timpul și după pandemie) a fost aplicată analiza corelației Pearson

Cele mai puternice corelații au fost identificate între **impactul canalelor de promovare asupra cotei de piață, cifrei de afaceri și ratei de conversie,** atât înainte, cât și după pandemie. Rezultatele

sugerează că organizațiile au utilizat canale de marketing integrate, capabile să influențeze simultan mai mulți KPI strategici. Totodată, perioada pandemiei a consolidat relația dintre eficiența canalelor digitale și performanța comercială**.** Totodată acest rezultat este important deoarece sugerează că, după pandemie, **companiile au început să identifice mai clar canalele eficiente iar strategiile de marketing au devenit mai integrate și orientate spre performanță și canalele care generau interacțiune și cotă de piață produceau și rezultate financiare.**

6.7. Discuții

Studiul a fost realizat pe un eșantion relevant din punct de vedere profesional, deoarece a inclus participanți cu niveluri ierarhice diferite, respectiv funcții de conducere, de coordonare și de execuție, asigurând astfel o perspectivă diversificată și echilibrată asupra temei analizate.

- **Segmente farmaceutice și public-țintă**

Datele indică o orientare majoritară către segmentul de produse farmaceutice (72%) și doar 28% au fost reprezentanți din domeniul dispozitivelor medicale (28%).

În ceea ce privește publicul-țintă, 87% dintre companii vizează medicii, în timp ce doar 13% vizează farmaciștii. Rezultatele statistice corelează această alegere strategică cu performanțele comerciale superioare obținute, în special înainte de pandemie (r = 0,439* pentru cotă de piață, r = 0,480* pentru rată de conversie).

- **Canalele de marketing utilizate**

Rezultatele confirmă o tranziție semnificativă în strategiile de marketing ale companiilor farmaceutice post-pandemie, spre un model hibrid care îmbină avantajele canalelor de marketing tradiționale cu eficiența și flexibilitatea canalelor digitale. Deși marketingul tradițional continuă să fie perceput ca principalul vector de eficiență (64%), creșterea utilizării și a aprecierii canalelor digitale (până la 42%) indică o schimbare de paradigmă în comunicarea cu profesioniștii din domeniul sănătății.

Această evoluție este cu atât mai notabilă cu cât, conform sondajului pilot realizat de Krendyukov [100], doar 17% dintre respondenți considerau eficient marketingul digital înainte de pandemie. Astfel, pandemia a funcționat ca un catalizator al digitalizării, forțând adoptarea unor noi metode de comunicare care, odată implementate, au demonstrat o eficiență crescută și o receptivitate sporită din partea profesioniștilor din domeniul sănătății.

În perioada post-pandemică, companiile au revenit semnificativ la canalele tradiționale:

- Vizitele medicale (91,3%) și conferințele și evenimentele medicale (71%) domină canalele de promovare tradiționale.
- Webinariile (51,5%) și rețelele sociale (47,1%) sunt principalele canale de promovare digitale.
- Canalele hibride marketing prin email, publicitate digitale, TV & radio, publicitate tipărită) prezintă o utilizare mai moderată, dar relevantă (>30%).

- **Performanța canalelor – analiză comparativă**

În timpul pandemiei:

- Webinariile, social media și marketingul prin email au avut un impact direct și semnificativ asupra ratei de conversie și rentabilitatea investiției.
- Vizitele medicale, deși limitate, au continuat să contribuie semnificativ la performanța KPI-urilor.

- Canalele tradiționale (conferințe și evenimentele medicale, publicitatea tiparită) au avut impact scăzut.

După pandemie:

- Vizitele medicale, conferințele și evenimentele medicale au revenit ca principale motoare ale performanței comerciale (≈60% din impact).
- Canalele digitale rămân complementare, dar cu impact scăzut pentru email marketing și site-uri web.
- Marketingul prin e-mail a pierdut eficiență în perioada post-pandemică.

- **KPI și analiza performanței**

Indicatorii cheie de performanță cei mai utilizați sunt: cota de piață (23%) rata de angajament (20%), cifra de afaceri (19%), rentabilitatea investiției (15%), rata de penetrare a pieței (13%) și rata de conversie (10%) au fost analizați în funcție de perioadă:

- înainte de pandemie: corelație puternică și stabilă între cotă de piață, conversie și cifră de afaceri ($r > 0,87$).
- în timpul pandemiei: rata de conversie a devenit cel mai sensibil indicator la schimbarea canalelor ($r > 0,75$).
- după pandemie: eficiența canalelor s-a moderat, dar s-a stabilizat ($r = 0,36–0,53$).

6.8. Concluzii

Eșantionul a fost relevant din punct de vedere profesional, reprezentând atât niveluri ierarhice de conducere, cât și de execuție, ceea ce conferă studiului un grad ridicat de validitate și o perspectivă integrată asupra dinamicii sectorului farmaceutic. Majoritatea respondenților provin din segmentul produselor farmaceutice (72%), ceea ce confirmă dominanța acestei arii în piața locală comparativ cu dispozitivele medicale (28%). Orientarea covârșitoare către medici (87%), comparativ cu farmaciști (13%), sugerează o strategie de comunicare axată pe prescriptori, cu impact direct asupra performanței comerciale (corelații semnificative între orientarea către medici și indicatorii de cotă de piață și conversie).

Pandemia a accelerat digitalizarea și a creat un model hibrid care combină canalele tradiționale cu cele digitale. În timp ce vizitele medicale (91,3%) și conferințele (71%) domină în continuare promovarea tradițională, canalele digitale precum webinariile (51,5%) și rețelele sociale (47,1%) s-au consolidat ca instrumente complementare și eficiente. Evoluția de la 17% percepție de eficiență a canalelor digitale înainte de pandemie la peste 40% post-pandemie demonstrează o schimbare de paradigmă în comunicarea dintre industria farmaceutică și PDS. În timpul pandemiei canalele digitale (webinarii, social media, email) au fost principalele motoare de performanță, compensând restricțiile asupra canalelor tradiționale. După pandemie, companiile au revenit la canalele clasice, în special vizitele medicale și evenimentele, însă canalele digitale au rămas integrate în mixul strategic, nu au dispărut. Marketingul prin email a pierdut eficiență, semn al saturației și al schimbării în preferințele de comunicare ale profesioniștilor din sănătate. Bugete fragmentate și insuficiente pentru menținerea ambelor tipuri de canale (digitale și tradiționale) – o provocare pentru sustenabilitatea strategiilor hibride, Restricțiile legislative și etice (40%) rămân un obstacol constant în inovarea și flexibilitatea campaniilor.

Principalii KPI utilizați sunt: cotă de piață, rata de angajament, cifra de afaceri, rentabilitatea investiției, rata de penetrare și rata de conversie. Înainte de pandemie: corelații puternice între cotă de

piață, conversie și cifră de afaceri (r > 0,87). În timpul pandemiei: rata de conversi a devenit indicatorul cel mai sensibil la schimbarea canalelor (r > 0,75). După pandemie: stabilizarea performanței, dar cu o eficiență mai moderată (r = 0,36–0,53), ceea ce indică maturizarea mixului de marketing și optimizarea strategiilor multicanal.

Studiul evidențiază o transformare structurală și strategică în marketingul farmaceutic, accelerată de pandemie și consolidată ulterior într-un model hibrid de comunicare. Companiile care au reușit să integreze echilibrat canalele tradiționale și digitale, să realoce eficient bugetele și să mențină o orientare strategică către prescriptori (medici) au înregistrat performanțe superioare și o adaptabilitate mai bună la noile condiții de piață.

Capitolul 7. Elaborarea unui instrument aplicativ pentru optimizarea strategiilor de marketing și a performanței organizaționale

Capitolul prezintă procesul de dezvoltare a unui instrument practic destinat evaluării și optimizării strategiilor de marketing în raport cu performanța în organizații. Se propune un instrument integrat de trecere de la formularea strategiei până la obținerea performanței organizaționale, printr-un proces iterativ de planificare, coordonare, implementare și monitorizare continuă, instrument denumit FOCUS. Modelul FOCUS propune o abordare integrată a managementului strategic al performanței organizaționale, prin unificarea într-un singur cadru coerent a proceselor de fundamentare strategică, coordonare, implementare și monitorizare a performanței. Elementul de noutate constă în integrarea explicită a strategiilor de marketing și a gestionării crizelor în arhitectura procesului strategic. Acesta este prezentat în Figura 7.1:

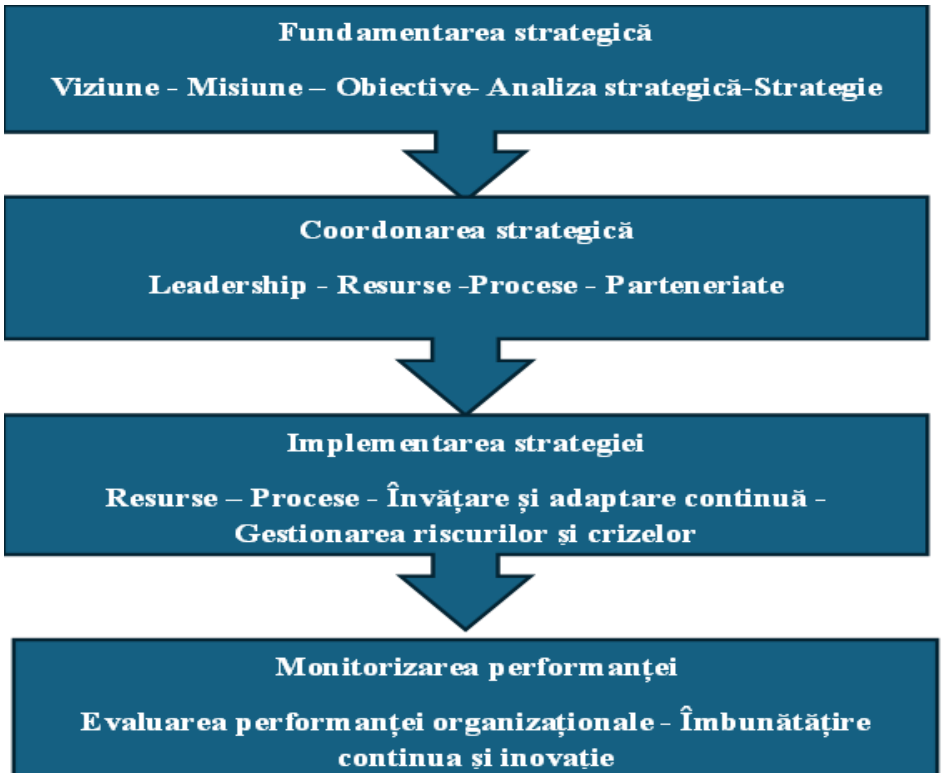


Figura 7.1. **Modelul FOCUS.** - Instrument pentru optimizarea strategiilor și a performanței organizaționale

Modelul FOCUS, constituie un instrument de planificare strategică orientat spre performanță, având ca scop corelarea dintre viziunea strategică a organizației și rezultatele efective obținute. Un element esențial al instrumentului îl constituie strategiile de marketing, care transformă obiectivele strategice în acțiuni concrete, orientate spre satisfacerea nevoilor clienților, consolidarea poziției pe piață și gestionarea eficientă a riscurilor și a situațiilor de criză.

7.1. Validarea instrumentului propus prin aplicarea unui caz din industria farmaceutică

În această secțiune s-a realizat validarea practică a instrumentului propus prin aplicarea sa într-un caz concret din sectorul farmaceutic. În contextul competitiv actual, caracterizat printr-un grad ridicat de dinamism, reglementări stricte și cerințe tot mai complexe din partea profesioniștilor din domeniul sănătății, planificarea strategică a devenit un proces esențial pentru asigurarea performanței sustenabile în industria farmaceutică. Acest aspect este cu atât mai relevant în segmentul medicamentelor eliberate pe bază de prescripție medicală (Rx), unde relațiile cu profesioniștii din sănătate, comunicarea etică și eficiența strategiilor de promovare reprezintă factori critici de succes. În vederea validării instrumentului dezvoltat în cadrul acestei cercetări, se propune aplicarea practică a modelului într-un caz concret, respectiv într-o companie farmaceutică activă pe piața produselor Rx.

1. **Fundamentarea strategică**

Viziune strategică a companiei

Compania își propune să devină un partener de încredere și să își consolideze poziția pe piața produselor Rx. Această viziune reflectă alinierea direcției strategice la nevoile pieței, dar și dorința organizației de a-și adapta continuu modelul operațional și de marketing în raport cu schimbările din mediul extern și evoluția comportamentului profesioniștilor din domeniul sănătății.

Misiunea companiei

Compania își propune să furnizeze produse Rx de înaltă calitate, să satisfacă nevoile pacienților și partenerilor și să consolideze constant prezența pe piață prin inovație.

Obiectivele pe termen scurt și mediu sunt formulate după cum urmează:

- **Performanță financiară și operațională.** Creșterea veniturilor cu 10% și a profitabilității cu 5% într-un interval de 12 luni, respectiv cu 20% și 10% în decurs de 2 ani.
- **Extinderea prezenței pe piață.** Creșterea cotei de piață la 2% pentru produsele Rx în primul an, respectiv atingerea unui nivel de 6% în decurs de 2 ani.

Analiza strategică evidențiază faptul că industria farmaceutică este caracterizată de un mediu extern dinamic, puternic reglementat și competitiv, cu schimbări accelerate în comportamentul profesioniștilor din domeniul sănătății și în canalele de comunicare, în special prin digitalizare. Din punct de vedere intern, compania dispune de resurse industriale, tehnologice și de cercetare-dezvoltare care susțin capacitatea de inovare, eficiență operațională și extindere pe piață. Corelarea factorilor interni și externi fundamentează necesitatea unei strategii orientate spre creștere sustenabilă, consolidarea poziției pe piața produselor Rx și adaptare continuă la schimbările mediului de afaceri.

Strategia companiei constă în orientarea către creștere sustenabilă și consolidarea poziției pe piața produselor Rx, prin extinderea cotei de piață, îmbunătățirea performanței financiare și operaționale și

dezvoltarea portofoliului de produse. Aceasta se bazează pe inovație, eficientizarea proceselor interne, digitalizarea activităților de marketing și consolidarea relațiilor cu profesioniștii din domeniul sănătății, în vederea creșterii competitivității și adaptării continue la schimbările mediului extern.

2. Coordonarea strategică

Leadershipul asigură direcția strategică prin maximizarea impactului campaniilor de marketing și consolidarea brandului, într-o abordare orientată către rezultate măsurabile și adaptare continuă la dinamica pieței.

Resursele sunt valorificate într-un mod integrat, prin utilizarea sinergică a resurselor interne, precum echipele de vânzări, bazele de date și platformele digitale, precum și a resurselor externe, în vederea susținerii eficienței strategice și operaționale.

Procesele organizaționale de marketing și comunicare sunt coordonate prin integrarea canalelor digitale (email marketing, webinarii, social media) și a celor tradiționale (vizite medicale, conferințe), asigurând coerența și eficiența implementării strategiei.

Parteneriatele sunt dezvoltate și consolidate prin colaborarea cu profesioniști din domeniul sănătății, farmacii și distribuitori, contribuind la creșterea eficienței acțiunilor de marketing și la consolidarea poziției pe piață.

3. Implementarea strategiei

Resursele sunt utilizate în mod eficient pentru susținerea implementării strategiei, prin alocarea integrată a resurselor financiare, umane și tehnologice necesare desfășurării activităților de marketing și atingerii obiectivelor organizaționale, precum creșterea veniturilor, extinderea prezenței pe piață și optimizarea performanței operaționale.

Procesele interne sunt orientate către implementarea coerentă a strategiilor de marketing, incluzând planificarea, execuția și evaluarea campaniilor promoționale, precum și integrarea canalelor digitale (webinarii, newslettere, social media) și tradiționale (congrese medicale, vizite medicale, mese rotunde cu KOL), în vederea consolidării relațiilor cu profesioniștii din domeniul sănătății și creșterii eficienței comunicării medicale.

Învățarea și adaptarea continuă vizează dezvoltarea permanentă a competențelor echipelor de promovare, în special în domeniul comunicării digitale și al interacțiunii cu profesioniștii din domeniul sănătății, precum și consolidarea capacității organizaționale de a răspunde rapid schimbărilor din mediul extern, prin promovarea unei culturi a îmbunătățirii continue, inovării și utilizării eficiente a feedbackului din piață.

Gestionarea riscurilor și crizelor urmărește asigurarea continuității activității și menținerea accesului constant la produsele Rx pe piață, prin stabilitatea lanțului de aprovizionare, reducerea vulnerabilităților operaționale și adaptarea rapidă la condițiile de incertitudine, contribuind astfel la menținerea performanței organizaționale în contexte de criză.

4. Monitorizarea performanței

Monitorizarea performanței se realizează prin urmărirea continuă a principalilor indicatori cheie de performanță (KPI) din domeniul marketingului, precum cifra de afaceri analizată trimestrial și pe produs, nivelul de recunoaștere în rândul profesioniștilor din domeniul sănătății, rata de conversie de la contact la prescripție, rata de angajament în campaniile digitale și fizice, rata de penetrare a pieței pe canale și arii terapeutice, cota de piață la nivel de produs și segment Rx, precum și indicatorii de profitabilitate,

exprimați prin marja per produs și pe segmente de piață. În completare, performanța este evaluată și din perspectivă orientată către client, prin colectarea și analiza sistematică a feedbackului din farmacii și spitale, cu scopul de a identifica nivelul de satisfacție al profesioniștilor din domeniul sănătății, gradul de receptivitate la campaniile derulate și nevoile nesatisfăcute ale acestora, contribuind astfel la ajustarea și optimizarea continuă a strategiilor de marketing

În Tabel nr. 7.1 o corelare sistematică între strategiile de marketing utilizate și indicatorii-cheie de performanță, cu scopul de a susține monitorizarea continuă, evaluarea obiectivă a rezultatelor și ajustarea în timp real a deciziilor strategice. De asemenea, tabelul permite analiza performanței pe fiecare canal de comunicare (digital și tradițional) și facilitează fundamentarea deciziilor manageriale pe bază de date.

Tabel nr. 7.1. Structura integrată strategiilor promovare, corelate cu indicatorii de performanță

Obiectiv strategic	KPI	Acțiuni implementate	Rezultate	Învățare / adaptare
Creșterea cotei de piață pe segmentul Rx	Cotă de piață Rx, rată de penetrare, de conversie și de interacțiune	Campanii integrate de marketing (webinarii, congrese, vizite medicale, KOL, newslettere), extinderea acoperirii teritoriale	Consolidarea prezenței pe piața Rx și creșterea vizibilității	Optimizarea mixului de canale digital/tradițional în funcție de răspunsul PDS
Îmbunătățirea performanței financiare și operaționale	Cifra de afaceri, profitabilitate, ROI campanii	Optimizarea costurilor de promovare, eficientizarea campaniilor și alocarea bugetelor	Creșterea veniturilor și a profitabilității	Îmbunătățirea eficienței investițiilor în marketing
Dezvoltarea portofoliului de produse Rx	Număr produse lansate, rată adoptare, grad de cunoaștere	Promovarea produselor noi prin educație medicală, studii clinice și evenimente științifice	Extinderea portofoliului și creșterea adoptării produselor noi	Adaptarea mesajelor în funcție de specialități medicale
Digitalizarea activităților de marketing	Rată angajament digital, rata de deschidere	Webinarii, newslettere personalizate, comunicare multicanal	Creșterea interacțiunii digitale cu PDS	Creșterea capacității de segmentare și targetare digitală
Consolidarea relațiilor cu profesioniștii din sănătate	Rată conversie PDS, frecvență interacțiuni PDS	Vizite medicale, mese rotunde KOL, congrese medicale, programe educaționale	Creșterea loialității și colaborării cu PDS	Îmbunătățirea calității interacțiunilor și mesajelor medicale
Eficientizarea proceselor interne	Timp decizie, eficiență operațională, acuratețe date	Integrarea feedback-ului din teren, automatizare raportare, analiză în timp real	Decizii mai rapide și mai precise	Îmbunătățirea proceselor de monitorizare și raportare
Adaptare continuă la mediul extern	Viteză de adaptare, stabilitate performanță	Monitorizarea pieței și ajustarea campaniilor în funcție de feedback	Creșterea flexibilității strategice	Dezvoltarea capacității de reacție rapidă la schimbări

Performanța strategică a fost susținută prin gradul ridicat de realizare a obiectivelor stabilite la nivel organizațional. În ceea ce privește extinderea prezenței pe piață, compania a înregistrat o cotă de piață de 2% pentru produsele Rx în primul an, în concordanță cu obiectivul propus, menținând o traiectorie favorabilă pentru atingerea pragului de 6% în următorii ani. La nivel financiar și operațional, obiectivele au fost îndeplinite prin creșterea veniturilor cu 10% și a profitabilității cu 5% în decurs de 12 luni, contribuind la consolidarea sustenabilității economice.

În concordanță cu direcțiile strategice asumate, compania a menținut standarde ridicate de calitate și a susținut inovarea portofoliului de produse Rx, consolidând competitivitatea și poziționarea pe termen

lung. Totodată, au fost implementate acțiuni orientate spre optimizarea interacțiunii cu profesioniștii din domeniul sănătății și consolidarea relațiilor cu partenerii, rezultatele obținute reflectând un grad ridicat de realizare a obiectivelor propuse.

Instrumentul FOCUS a contribuit la creșterea coerenței procesului de implementare strategică, facilitând corelarea obiectivelor strategice cu acțiunile operaționale și indicatorii de performanță, precum și susținerea procesului decizional printr-o abordare integrată a performanței organizaționale.

Capitolul 8. Concluzii generale, contribuții și direcții de cercetare viitoare

7.2. Concluzii privind obiectivele cercetării

Această lucrare a pornit de la analiza complexă a relației dintre strategie și performanța organizațională, cu un accent special pe industria farmaceutică și pe modul în care strategiile de marketing pot influența această performanță în perioade de criză.

Obiectivul O1: Identificarea principalelor direcții de cercetare asupra modului în care strategiile de marketing influențează performanța organizațională în perioade de criză, pe baza unei analize sistematice a literaturii de specialitate. Obiectivul a fost realizat printr-o analiză extinsă a literaturii de specialitate din domeniul managementului strategic, marketingului, performanței și al crizelor în Capitolul 2, Capitolul 3 și Capitolul 4 astfel:

- Au fost identificate principalele direcții de cercetare și lacunele existente în studiile anterioare, care au stat la baza formulării obiectivelor și ipotezelor cercetării proprii.
- Au fost definite și analizate conceptele fundamentale asociate strategiei de marketing, precum și rolul acesteia în creșterea performanței organizaționale.
- A fost examinată literatura privind impactul crizelor asupra strategiilor de marketing și asupra indicatorilor de performanță, evidențiind adaptările organizaționale și lecțiile învățate.
- Au fost analizate modelele de performanță organizațională utilizate în literatura de specialitate, pentru a evidenția modul în care strategiile de marketing influențează diferitele dimensiuni ale performanței.

Obiectivul O2: Identificarea principalelor strategii de marketing utilizate în industria farmaceutică pentru susținerea performanței în perioadă de criză. Acest obiectiv a fost atins prin desfășurarea unei cercetări calitative și cantitative, prezentată în Capitolul 5 și 6, în care au fost analizate:

- Adaptarea strategică a reprezentat un factor esențial pentru menținerea competitivității și susținerea performanței organizaționale în industria farmaceutică în perioada de criză. Rezultatele au arătat că organizațiile care au implementat rapid strategii de digitalizare, diversificare a portofoliului, consolidare a relațiilor cu profesioniștii din domeniul sănătății și extindere a activităților de export au înregistrat evoluții pozitive ale principalilor indicatori economici-financiari.
- Impactul planificării strategice asupra performanței a fost tratat prin integrarea modelelor teoretice cu specificul industriei farmaceutice, demonstrând că o strategie clar definită contribuie la optimizarea rezultatelor.
- S-a realizat o cartografiere a strategiilor de marketing utilizate în industria farmaceutică
- Strategiile de marketing aplicate în timpul și după criza provocată de pandemia COVID-19, fiind evidențiate diferențele dintre promovarea clasică și adoptarea canalelor digitale.

- A fost analizată interacțiunea dintre reprezentanții companiilor farmaceutice și profesioniștii din domeniul sănătății în contextul schimbării modelelor de comunicare.
- S-a examinat impactul strategiilor asupra performanței organizaționale în condiții de incertitudine, prin corelarea dintre tipologia strategiilor și indicatorii de performanță.
- Au fost identificați și evaluați indicatorii-cheie de performanță (KPI) utilizați în industrie reflectați în analiza datelor colectate prin chestionar.

Obiectivul O3: Elaborarea unui instrument aplicativ pentru optimizarea strategiilor de marketing și a performanței organizaționale. Acest obiectiv a fost realizat în Capitolul 7 astfel:

- A fost elaborat un model integrat, denumit FOCUS, care corelează viziunea strategică a organizației cu rezultatele efective obținute.
- Modelul a fost validat prin aplicarea într-un caz concret (o companie farmaceutică activă în segmentul Rx), demonstrând aplicabilitatea practică a instrumentului și capacitatea acestuia de a ghida deciziile strategice în contexte complexe.

Concluzie generală privind obiectivele

Prin îmbinarea riguroasă a cercetării teoretice cu cea aplicativă, toate obiectivele propuse în etapa inițială au fost atinse. Rezultatele oferă o bază solidă pentru formularea de recomandări manageriale, precum și pentru dezvoltarea ulterioară a cercetării în domeniul strategiilor de marketing din industria farmaceutică.

În baza obiectivelor stabilite, s-au evidențiat următoarele aspecte esențiale:

1. Clarificarea cadrului conceptual privind managementul strategic, managementul marketingului și managementul performanței organizaționale a permis construirea unei baze teoretice solide, care susține importanța alinierii obiectivelor strategice cu măsurarea rezultatelor financiare și non-financiare, în vederea adaptării rapide la schimbările mediului extern.

2. Investigarea strategiilor de marketing utilizate în industria farmaceutică în perioada crizei COVID-19, completată de analiza unui studiu de caz din industrie, a evidențiat faptul că adaptabilitatea și inovarea în comunicarea cu profesioniștii din domeniul sănătății au fost esențiale pentru menținerea și creșterea performanței organizaționale. Analiza contextului pandemiei, corelată cu rezultatele studiului de caz, a permis înțelegerea modului în care deciziile strategice au fost adaptate condițiilor specifice de incertitudine.

3. Elaborarea și validarea unui instrument practic de optimizare a strategiilor de marketing și a performanței organizaționale, aplicat pe un caz real din industria farmaceutică, a evidențiat utilitatea unui model integrat care corelează planificarea strategică, implementarea acțiunilor de marketing și evaluarea performanței. Instrumentul propus contribuie la identificarea strategiilor eficiente și a celor care necesită ajustare, facilitând fundamentarea deciziilor manageriale, inclusiv în contexte de incertitudine și criză.

Prin această abordare, cercetarea a contribuit atât la înțelegerea teoretică a modului în care strategiile de marketing influențează performanța în industria farmaceutică, cât și la dezvoltarea unui instrument aplicabil în practică, care sprijină organizațiile să navigheze cu succes în perioade complexe, cum sunt crizele.

Aceasta susține ideea că o planificare strategică riguroasă, combinată cu o monitorizare continuă a performanței prin indicatori relevanți, este esențială pentru competitivitate și sustenabilitate în sectorul farmaceutic.

7.3. Contribuții teoretice, practice și manageriale

Cercetarea propune o abordare integrată și adaptată industriei farmaceutice, relativ rar întâlnită în literatura de specialitate, în special prin focalizarea asupra analizei strategiilor de marketing în contexte de criză.

Contribuție teoretică

Studiul realizează o sinteză coerentă între managementul strategic, managementul marketingului și performanța organizațională în contexte de criză, evidențiind factorii cheie care influențează eficiența strategiilor de marketing în acest sector. Rezultatele evidențiază impactul strategiilor bine fundamentate asupra indicatorilor cheie de performanță, demonstrând că o abordare strategică riguroasă conduce la creșterea rentabilității investițiilor, extinderea cotei de piață și îmbunătățirea satisfacției profesioniștilor din domeniul sănătății.

Contribuție practică

A fost elaborat și validat empiric un instrument analitic integrat, care combină elemente ale modelelor strategice și ale sistemelor de evaluare a performanței, oferind o interpretare structurată a rezultatelor și facilitând procesul decizional bazat pe date. Instrumentul permite evaluarea multidimensională a impactului strategiilor asupra performanței organizaționale, prin corelarea directă a variabilelor strategice cu indicatorii de rezultat.

Contribuție metodologică

A fost dezvoltat un instrument metodologic adaptat particularităților structurale, de reglementare și operaționale ale industriei farmaceutice, care corelează planificarea strategică, strategiile de marketing și performanța organizațională. Integrarea relațiilor dintre componentele strategice și rezultatele financiare și non-financiare reprezintă un element de noutate, specific acestui sector.

7.4. Limitări ale cercetării

Deși această cercetare aduce o serie de contribuții teoretice și aplicative semnificative în domeniul strategiilor de marketing farmaceutic în contexte de criză, este importantă recunoașterea și analizarea limitărilor care pot influența generalizarea rezultatelor și validitatea externă a concluziilor formulate.

1. Concentrarea pe o singură industrie – industria farmaceutică

Cercetarea s-a concentrat exclusiv asupra sectorului farmaceutic, ceea ce, deși a permis o analiză aprofundată și contextualizată, limitează transferabilitatea concluziilor către alte industrii. Dinamica marketingului în domenii precum bunuri de larg consum, tehnologie sau servicii financiare este influențată de factori specifici (cicluri de produs, reglementări, profilul clientului), care pot modifica semnificativ eficiența strategiilor de comunicare utilizate în criză.

Astfel, validitatea concluziilor este puternic dependentă de specificul industriei farmaceutice, caracterizată printr-un grad înalt de reglementare, un public-țintă extrem de specializat și o relație esențială între comunicare și educație medicală continuă.

2. Explorarea unei singure tipologii de criză – pandemia COVID-19

Analiza a fost construită în jurul unui context unic de criză: pandemia COVID-19, care a avut caracteristici particulare (durată prelungită, restricții de mobilitate, digitalizare forțată, presiune asupra sistemului medical). Deși valoroasă, această abordare reduce aplicabilitatea concluziilor la alte tipuri de crize, precum: crize economice sau financiare majore, crize reputaționale, crize geo-politice sau conflicte regionale, crize generate de perturbări în lanțul de aprovizionare.

În ansamblu, aceste limitări nu afectează valoarea exploratorie și validitatea internă a cercetării, dar impun o abordare precaută în interpretarea și extinderea rezultatelor către alte industrii, contexte de criză sau categorii de public. Ele oferă, totodată, o bază solidă pentru definirea unor direcții viitoare de cercetare mai extinse, cu grad mai mare de generalizare și aplicabilitate trans-sectorială.

7.5. Direcții viitoare de cercetare

Teza de doctorat deschide unele direcții viitoare de cercetare fecunde, care pot fi abordate în continuare.

Rezultatele obținute în cadrul prezentei cercetări oferă un fundament solid pentru o înțelegere aprofundată a modului în care strategiile de marketing influențează performanța organizațională în contextul unei crize, în special în sectorul farmaceutic. Cu toate acestea, dinamica accelerată a mediului de afaceri, complexitatea relației cu profesioniștii din domeniul sănătății și caracterul variabil al crizelor impun extinderea și aprofundarea cercetării în mai multe direcții relevante.

Extinderea analizei către alte industrii și sectoare

Deoarece studiul s-a concentrat exclusiv pe industria farmaceutică, o direcție importantă pentru cercetări viitoare este analiza comparativă intersectorială. Se recomandă aplicarea modelului propus în:

- Industria de tehnologie medicală (MedTech),
- Servicii medicale private (clinici, spitale),
- Industrii non-medicale afectate de crize (retail, transport, educație).

O astfel de abordare va permite evaluarea gradului de transferabilitate și adaptabilitate a strategiilor de marketing identificate și va conduce la dezvoltarea unui cadru strategic generalizat aplicabil în contexte organizaționale diverse.

Explorarea posibilității integrării instrumentului propus cu alte modele de excelență organizațională pentru o abordare holistică a managementului performanței.

Integrarea perspectivei PDS (profesioniști din domeniul sănătății)

Un element esențial pentru consolidarea validității modelelor de marketing propuse este integrarea feedbackului direct din partea publicului-țintă medical.

Această direcție va asigura o aliniere mai strânsă între mesajul de marketing și nevoile reale ale profesioniștilor medicali, oferind o bază solidă pentru strategii centrate pe utilizator.

Modelul în patru etape (fundamentare, coordonare, implementare și monitorizare), propus în cadrul lucrării trebuie testat și validat în: organizații de dimensiuni diferite (start-up vs. corporații multinaționale), piețe emergente versus mature.

Astfel, se poate obține un grad mai ridicat de universalitate a cadrului teoretic propus și se pot ajusta componentele acestuia în funcție de specificul organizațional și economic.

Lista lucrărilor publicate

În secțiunea următoare sunt prezentate lucrările științifice publicate în cadrul diverselor manifestări științifice naționale și internaționale, evidențiind direcțiile de interes din perioada studiilor doctorale și de diseminare a rezultatelor cercetării desfășurate pe parcursul acestora.

Până în prezent, au fost publicate următoarele categorii de lucrări:

o 1 articol științific publicat în volumul conferinței „The 10th International Conference of Management and Industrial Engineering (ICMIE 2021), November 11th – 13th, 2021" **indexat BDI:**

- Arsene, M., Deselnicu, D.C. and Arsene, S. (2021), The impact of strategic planning on organizational performance in context of the COVID-19 pandemic, Proceedings of the 10th International Conference on Management and Industrial Engineering (ICMIE 2021): Business Change and Digital Transformation in a World Moving Through Crisis. Bucharest, pp. 492–500. Available through ProQuest.

o 1 articol ştiinţific publicat în volumul conferinței „The 19th International Conference on Business Excellence (ICBE) - Leading Change in Disruptive Times, 20-22 March, 2025 Bucharest", **indexat WoS**: 001543115000019:

- Arsene, M., Deselnicu, D.C., Arsene, S., Bulboaca, R., Multichannel marketing in the romanian pharmaceutical industry: a pre-, during, and post-COVID-19 comparison; Proceedings of The 19th International Conference on Business Excellence, Leading Change in Disruptive Times, 20-22 March, 2025 Bucharest Volume 19 Issue 1 Page 4848 – 4859, ISSN:2502-0226. eISSN: 2558-9652. DOI: https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0369.

o 1 articol ştiinţific publicat într-o revistă **indexată ERIH+:**

- Arsene, M., Deselnicu, D. C., Arsene, S. Haddad. S., The impact of strategic flexibility in the pharmaceutical insustry, FAIMA Business & Management Journal, Volume 13, Issue 3, 2025, Editura POLITEHNICA Press, pp. 13-20, ISSN 2344-4088; ISSN-L 2344-4088.

o 1 articol ştiinţific publicat în volumul conferinței „The 12th International Conference of Management and Industrial Engineering, Bucharest", (ICMIE 2025), November 6th-7th, 2025, **indexat BDI:**

- Arsene, M., Deselnicu, D. C., Arsene, S., The importance of KPIs on pharmaceutical marketing effectiveness; Proceedings of the 12th International Conference of Management and Industrial Engineering, Bucharest, 2025, pp.699-706, ISSN 2344-0937 ; ISSN_L 2344-0937. DOI: https://doi.org/10.56177/12icmie2025.212.

o 1 articol ştiinţific publicat într-o revistă **indexată ERIH+:**

- Piersinaru, M. G., Deselnicu, D. C., Arsene, M., Digitalization and Governance of Environmental Performance in the Public Sector: A Romania & Croatia Comparative Analysis, FAIMA Business & Management Journal, Volume 14, Issue 1, 2026, Editura POLITEHNICA Press, pp., ISSN 2344-4088; ISSN-L 2344-4088.

Referințe bibliografice (selecție)

[1]	Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). *Implanting strategic management*. Springer.
[2]	Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
[3]	Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing.
[4]	Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
[5]	Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management* (pp. 9–15). Free Press.
[6]	Popescu, C.A., 2017. *Management strategic*. București: Politehnica Press.
[7]	Lynch, R., 2018. *Strategic management*. Harlow: Pearson.
[8]	Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I., 2021. *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Hoboken: Wiley.
[9]	Kotler, P., Keller, K.L., Tan, C.T., Ang, S.H. and Leong, S.M., 2018. *Marketing management: An Asian perspective*. Pearson.
[10]	Rust, R.T., 2020. *The future of marketing*. International Journal of Research in Marketing, 37(1), pp.15–26.
[11]	Wichmann, J.R., Uppal, A., Sharma, A. and Dekimpe, M.G., 2021. A global perspective on the marketing mix across time and space. *International Journal of Research in Marketing*.
[12]	Grötsch, M., 2025. Crisis and crisis management in the Upper Franconian textile industry. *Review of Evolutionary Political Economy*, 6, pp. 157–181.
[13]	Bernstein, J., 2022. Crisis management [online]. Available at: https://www.bernsteincrisismanagement.com/creeping-slow-burn-and-sudden-crises/ (Accessed: 19 April 2025).
[14]	Coombs, W.T., 2023. *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. 6th ed. Thousand Oaks: Sage.
[15]	Mtau, T.T. and Rahul, N.A., 2024. Optimizing business performance through KPI alignment. *American Journal of Industrial and Business Management*, 14, pp. 66–82.
[16]	Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 2001. Transforming the balanced scorecard. *Accounting Horizons*, 15(1), pp. 87–104.
[17]	EFQM, n.d. *The EFQM Model 2025* [online]. Available at: https://www.efqm.org (Accessed: 10 March 2026).
[18]	EFPIA, 2024. *EU-28 trade statistics* [online]. Available at: https://www.efpia.eu (Accessed: 10 March 2026).
[19]	Cegedim Healthcare, 2025. *Evoluția pieței farmaceutice România Q2 2025* [online]. Available at: https://www.cegedim-healthcare.ro (Accessed: 10 March 2026).
[20]	TopFirme, n.d. *Date firme România* [online]. Available at: https://www.topfirme.ro (Accessed: 10 March 2026).
[21]	Antibiotice S.A., 2021. *Raportul administratorilor 2020*. București.
[22]	Krendyukov, A.N.D., 2020. Evolving communication with healthcare professionals. *Pharmaceutical Medicine*, 34, pp. 247–256.
[23]	Antibiotice S.A., 2024. *Raport anual*. Iași.