

MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL *MANAGEMENT*

REZUMAT TEZĂ DE DOCTORAT

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,
Prof. univ. dr. Mohammad JARADAT

DOCTORAND,
Ioan ANTOFIE

TÂRGOVIȘTE
2025



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL: *MANAGEMENT*

**ASPECTE ȘI PARTICULARITĂȚI ALE
MANAGEMENTULUI ȘI LEADERSHIPULUI
FARMACEUTIC.
ABORDĂRI INTEGRATE ALE FUNCȚIILOR
MANAGERIALE, RISCURILOR ȘI DECIZIILOR
STRATEGICE ÎN CONTEXTUL SECTORULUI
FARMACEUTIC ROMÂNESC**

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,
Prof. univ. dr. Mohammad JARADAT**

**DOCTORAND,
Ioan ANTOFIE**

**TÂRGOVIȘTE
2025**

CUPRINS

Cuvinte cheie	1
Structura tezei de doctorat	2
Contextul și interesul cercetării	6
Prezentarea sintetică a capitolelor și concluziilor lucrării	13
Contribuții personale și sinteza propunerilor	16
Limitele și direcțiile viitoare ale cercetării	19
Rezumatul tezei în engleză	21

Cuvinte cheie

management farmaceutic, leadership farmaceutic, funcții manageriale, managementul riscului, reziliență organizațională, decizii strategice, stakeholderi, sustenabilitate, competitivitate, industrie farmaceutică românească

Structura tezei de doctorat

CUPRINS

LISTA ABREVIERILOR	5
LISTA FIGURILOR	7
LISTA TABELELOR	9
INTRODUCERE	11
CAPITOLUL 1. FUNDAMENTELE MANAGEMENTULUI ÎN SECTORUL FARMACEUTIC	18
1.1. Specificul industriei farmaceutice și rolul managementului.....	18
1.1.1. Definiții și concepte	18
1.1.2. Caracteristicile organizațiilor farmaceutice și modele de afaceri în industria farmaceutică	23
1.1.3. Reglementări cheie naționale și internaționale	27
1.2. Funcțiile managementului în companiile farmaceutice.....	31
1.2.1. Planificarea strategică și operațională	31
1.2.2. Organizarea și alocarea resurselor	35
1.2.3. Coordonarea, comunicarea și luarea deciziilor	40
1.2.4. Control și evaluarea performanței	44
1.3. Analiza mediului organizațional farmaceutic (intern și extern)	48
1.3.1. Analiza PESTEL și importanța ei în contextul organizațiilor farmaceutice ...	48
1.3.2. Rolul mediului competitiv	54
1.3.3. Factorii interni: cultură organizațională, structură și competențe	57
1.4. Principalii actori implicați în sistemul farmaceutic	60

1.4.1. Stakeholderii principali: autorități, furnizori, pacienți, personal medical, organizații neguvernamentale și mass-media	60
1.4.2. Modele de cartografiere și analiză a influenței actorilor interesați	63
CAPITOLUL 2. MANAGEMENTUL RISCURILOR ÎN INDUSTRIA FARMACEUTICĂ	70
2.1. Tipologia riscurilor specifice sectorului farmaceutic	70
2.1.1. Riscuri interne și operaționale	70
2.1.2. Riscuri externe și de reglementare	73
2.1.3. Riscuri emergente și globale	76
2.2. Procesul de management al riscului	79
2.2.1. Etapele procesului de risk management	79
2.2.2. Metode și instrumente aplicate în pharma	81
2.2.3. Integrarea managementului riscului în strategia organizațională	84
2.3. Matricea riscurilor și evaluarea riscurilor organizaționale	87
2.3.1. Fundamentul conceptual al matricei risc-impact	87
2.3.2. Aplicarea practică în industria farmaceutică	91
2.3.3. Reglementări și standarde relevante	95
2.4. Rolul culturii organizaționale în prevenirea și controlul riscurilor	99
2.4.1. Cultura riscului și leadershipul preventiv	99
2.4.2. Mecanisme interne de reziliență	102
2.4.3. Sisteme integrate de management	104
CAPITOLUL 3. LEADERSHIP ÎN SECTORUL FARMACEUTIC	108
3.1. Definirea și evoluția conceptului de leadership farmaceutic	108
3.1.1. Distincția dintre leadership și management în pharma	108
3.1.2. Stiluri de leadership aplicabile	111
3.1.3. Modele conceptuale de leadership în pharma	114

3.2. Leadershipul strategic și operațional în farmacie.....	116
3.2.1. Leadership în diferite contexte organizaționale	116
3.2.2. Rolul liderilor în dezvoltarea echipelor și luarea deciziilor	119
3.2.3. Leadership educațional și de formare continuă	121
3.3. Interacțiunea liderilor cu actorii implicați în sistemul farmaceutic	124
3.3.1. Leadership și politicile farmaceutice.....	124
3.3.2. Leadership colaborativ	127
3.3.3. Impactul leadershipului asupra reputației instituționale	129
3.4. Leadershipul ca facilitator al unui management eficient	131
3.4.1. Leadership și prioritizarea strategică.....	131
3.4.2. Leadership și eficiența decizională și schimbarea organizațională	133
CAPITOLUL 4. CERCETARE APLICATĂ: LEADERSHIPUL ȘI MANAGEMENTUL	
ÎN SECTORUL FARMACEUTIC DIN ROMÂNIA	136
4.1. Metodologia cercetării.....	136
4.2. Analiza ghidului de interviu. Rezultatele obținute din interviuri ghidate și focus grupuri.....	147
4.2.1. Aplicarea interviului ghidat. Centralizarea răspunsurilor și analiza inițială	147
4.2.2. Aplicarea focus grupurilor. Centralizarea răspunsurilor și analiza inițială.	188
4.2.3. Analiza statistică și confirmarea ipotezelor de cercetare.....	207
4.3. Identificarea și analiza cauză-efect a problemelor manageriale	223
4.4. Prioritizarea sarcinilor și deciziilor în cadrul companiilor farmaceutice (Matricea Eisenhower).....	228
4.5. Analiză comparativă a cadrului conceptual și legislativ farmaceutic	236
4.6. Analiza cost-beneficiu a deciziilor strategice în organizațiile farmaceutice	240
4.7. Identificarea și evaluarea riscurilor în sectorul farmaceutic	244
4.8. Tendințe emergente și propuneri strategice	252

5. CONCLUZII	256
5.1. Rezultatele cercetării și concluzii finale	256
5.2. Contribuții, limite și direcții viitoare ale cercetării	259
BIBLIOGRAFIE	264
ANEXA 1. GHIDUL DE INTERVIU	276
ANEXA 2. FIȘĂ DE OBSERVAȚIE FOCUS GRUP - ȘABLON.....	278
ANEXA 3. FIȘĂ DE OBSERVAȚIE FOCUS GRUP NR. 1 (UNITATE DE PRODUCȚIE FARMACEUTICĂ) – PARTICIPANȚII I-21 PÂNĂ LA I-30	280
ANEXA 4. FIȘĂ DE OBSERVAȚIE FOCUS GRUP NR. 2 (UNITATE DE PRODUCȚIE FARMACEUTICĂ) – PARTICIPANȚII I-31 PÂNĂ LA I-40	282
ANEXA 5. FIȘĂ DE OBSERVAȚIE FOCUS GRUP NR. 3 (FARMACII COMUNITARE) – PARTICIPANȚII I-41 PÂNĂ LA I-50	284
ANEXA 6. FIȘĂ DE OBSERVAȚIE FOCUS GRUP NR. 4 (FARMACII COMUNITARE) – PARTICIPANȚII I-51 PÂNĂ LA I-60	286
ANEXA 7. FIȘĂ DE OBSERVAȚIE FOCUS GRUP NR. 5 (FARMACII SPITALICEȘTI) – PARTICIPANȚII I-61 PÂNĂ LA I-70	288
ANEXA 8. FIȘĂ DE OBSERVAȚIE FOCUS GRUP NR. 6 (FARMACII SPITALICEȘTI) – PARTICIPANȚII I-71 PÂNĂ LA I-80	290
ANEXA 9. FIȘĂ DE OBSERVAȚIE FOCUS GRUP NR. 7 (ANGAJAȚI DEPARTAMENTE QA/QC) – PARTICIPANȚII I-81 PÂNĂ LA I-90	292
ANEXA 10. FIȘĂ DE OBSERVAȚIE FOCUS GRUP NR. 8 (REPREZENTANȚI MEDICALI ȘI DISTRIBUȚIE FARMACEUTICĂ) -PARTICIPANȚII I-91 PÂNĂ LA I-100.....	294

Contextul și interesul cercetării

Industria farmaceutică reprezintă unul dintre cele mai complexe și reglementate sectoare economice, aflat la intersecția dintre știință, sănătate publică, politici guvernamentale și interese economice. În acest cadru, managementul și leadershipul devin factori decisivi nu doar pentru succesul organizațional, ci și pentru buna funcționare a întregului sistem de sănătate. Particularitățile sectorului – durata lungă a ciclului de cercetare-dezvoltare, costurile ridicate, presiunile legislative și etice, precum și dependența de lanțuri globale de aprovizionare – fac ca deciziile manageriale să aibă implicații directe asupra pacienților, profesioniștilor din domeniul sănătății și societății în ansamblu.

În România, provocările managementului farmaceutic sunt accentuate de factori structurali și contextuali. Dependenta de importuri pentru substanțele active, volatilitatea cadrului legislativ, presiunea fiscală și deficitul de personal calificat constituie obstacole majore în asigurarea sustenabilității organizațiilor. În același timp, companiile farmaceutice locale trebuie să se adapteze la directivele și standardele Uniunii Europene, menținând în paralel competitivitatea pe o piață internă marcată de fragmentare și dezechilibre. În acest mediu, capacitatea liderilor de a anticipa schimbările, de a gestiona riscurile și de a inspira echipele devine esențială pentru reziliența organizațională.

Interesul cercetării pornește din constatarea că literatura internațională a acordat un spațiu larg studiilor despre leadership transformativ, adaptiv sau colaborativ în domenii critice, însă aplicarea acestor concepte în realitatea farmaceutică românească rămâne insuficient explorată. Lipsa unor investigații sistematice asupra interacțiunii dintre management, leadership și performanța organizațiilor farmaceutice din România creează un gol de cunoaștere pe care prezenta lucrare își propune să îl completeze.

De asemenea, pandemia de COVID-19 a relevat vulnerabilități sistemice care au pus în lumină importanța managementului și leadershipului în coordonarea lanțurilor de aprovizionare, în adaptarea reglementărilor de urgență și în comunicarea transparentă cu publicul. Aceste lecții recente consolidează relevanța temei și subliniază nevoia unei abordări integrate care să coreleze funcțiile manageriale tradiționale (planificare, organizare, coordonare, control) cu dimensiunea strategică și umană a leadershipului.

Obiectivele și ipotezele cercetării științifice

Cercetarea propusă se încadrează în categoria studiilor calitative și exploratorii, cu elemente cantitative menite să confere robustețe interpretării datelor. Alegerea acestui tip de design metodologic se justifică prin specificul subiectului investigat – managementul și leadershipul farmaceutic – care nu poate fi înțeles doar prin prisma unor indicatori statistici, ci necesită în egală măsură analiza percepțiilor, a reprezentărilor și a modului în care actorii din organizațiile farmaceutice își raportează experiența la structurile manageriale și la stilurile de conducere.

Întrebarea principală de cercetare de la care a plecat teza este: **„Cum influențează stilurile de leadership și practicile manageriale performanța, reziliența și conformitatea organizațiilor farmaceutice din România, în contextul unui mediu reglementat și marcat de incertitudini?”**

Obiectivul general al cercetării este așadar acela de a investiga percepțiile asupra managementului și leadershipului farmaceutic în organizațiile românești, cu scopul de a identifica problemele recurente și de a formula soluții strategice adaptate realităților sectorului.

Obiectul central al cercetării, identificat și în literatura de specialitate de către numeroși autori este acela de a sublinia importanța **analizei integrate a dimensiunii manageriale și a celei de leadership, deoarece succesul organizațiilor farmaceutice depinde simultan de procesele administrative riguroase și de capacitatea liderilor de a inspira și ghida schimbarea.**

Pornind de la acest obiectiv central, cercetarea își propune și o serie de obiective specifice:

- (1) confirmarea ipotezelor referitoare la relația dintre stilurile de leadership și cultura organizațională;
- (2) identificarea modului în care leadershipul influențează procesul decizional în situații de risc;
- (3) explorarea percepțiilor angajaților asupra leadershipului și managementului organizațiilor farmaceutice;

(4) surprinderea diferențelor dintre organizații în ceea ce privește prioritizarea resurselor și strategiile de dezvoltare.

Pentru a răspunde obiectivelor cercetării, este necesară formularea unor ipoteze care să derive atât din teoria managementului și leadershipului, cât și din analiza riscurilor și a interacțiunii cu stakeholderii. Astfel, ipotezele de cercetare formulate au fost:

Ipoteza 1. Leadershipul transformativ și coerent influențează pozitiv motivația angajaților și eficiența procesului decizional, în timp ce lipsa unei viziuni clare favorizează conflictele interne.

Ipoteza 2. Leadershipul adaptiv, corelat cu integrarea managementului riscului în planificarea strategică, crește reziliența organizațională și capacitatea de răspuns în situații de criză (pandemii, penurii, schimbări legislative).

Ipoteza 3. Leadershipul bazat pe valori orientate spre pacient și pe implicarea în raportarea incidentelor contribuie la conformitatea cu reglementările și la prevenirea riscurilor organizaționale.

Ipoteza 4. Planificarea strategică fundamentată pe analiza mediului extern (PESTEL) îmbunătățește capacitatea organizațiilor farmaceutice de a anticipa și gestiona schimbările legislative și economice.

Ipoteza 5. Comunicarea internă eficientă și structurile organizaționale clare sporesc calitatea procesului decizional și reduc riscul de disfuncționalități manageriale.

Ipoteza 6. Implementarea unor sisteme riguroase de control și evaluare a performanței determină creșterea calității serviciilor farmaceutice și a satisfacției pacienților.

Ipoteza 7. Implicarea activă a stakeholderilor (autorități, furnizori, pacienți, ONG-uri) în procesele de management determină o mai bună conformare la reglementări și o consolidare a încrederii publice.

Ipoteza 8. Integrarea managementului calității și a instrumentelor de evaluare strategică consolidează competitivitatea organizațiilor farmaceutice pe piața națională și internațională.

Metodologia cercetării științifice

Alegerea unei abordări calitative, completată prin elemente cantitative, se justifică prin specificul industriei farmaceutice, unde fenomenele organizaționale nu pot fi explicate doar prin indicatori numerici, ci necesită înțelegerea experiențelor și percepțiilor angajaților. În companiile farmaceutice, deciziile manageriale și de leadership sunt profund influențate de factori subiectivi, precum încrederea, etica, cultura organizațională și relațiile dintre echipe. Metodele calitative – interviurile ghidate și focus grupurile – permit surprinderea acestor dimensiuni, identificând nu doar „ce” cred participanții, ci și „de ce” adoptă anumite percepții sau comportamente.

În același timp, o cercetare exclusiv calitativă ar risca să rămână la nivel de descriere. De aceea, este necesară introducerea unor elemente cantitative, precum distribuțiile procentuale și corelațiile dintre răspunsuri, pentru a aduce rigoare analitică și pentru a confirma ipotezele formulate. Această abordare mixtă permite triangularea datelor: informațiile obținute prin observații și discuții sunt validate statistic, crescând astfel credibilitatea rezultatelor. Prin combinarea celor două dimensiuni, cercetarea capătă un caracter comprehensiv, capabil să ofere atât profunzime interpretativă, cât și validare obiectivă a concluziilor.

Abordarea metodologică aleasă în cadrul acestei cercetări este de tip **mixt**, îmbinând metode calitative cu elemente cantitative. Această alegere răspunde nevoii de a surprinde atât dimensiunile subiective ale fenomenelor manageriale și de leadership din organizațiile farmaceutice – precum percepțiile, motivațiile și valorile actorilor implicați – cât și tendințele obiective măsurabile prin distribuții procentuale, corelații și evaluări comparative. Într-un sector puternic reglementat și aflat sub presiunea permanentă a inovației, alocarea resurselor și luarea deciziilor strategice nu pot fi analizate exclusiv prin prisma cifrelor sau exclusiv prin experiențe individuale; doar combinarea lor permite obținerea unei imagini complete și valide științifice.

1.) Interviul ghidat și focus grupul

Interviul ghidat a fost ales pentru capacitatea sa de a genera răspunsuri detaliate și nuanțate. În cadrul cercetării, acesta va fi aplicat pe un eșantion de 20 de respondenți selectați din poziții relevante (manageri de fabrică, farmaciști din farmacii comunitare, specialiști în asigurarea calității și reprezentanți medicali). Setul de întrebări, formulat pe baza ipotezelor de cercetare, asigură uniformitatea și comparabilitatea răspunsurilor, dar lasă loc și explorării

spontane a percepțiilor participanților. Interviu ghidat este esențial în captarea **viziunilor individuale** privind rolul leadershipului și eficiența proceselor manageriale.

Focus grupurile completează interviurile prin dinamica lor colectivă. Organizarea a opt sesiuni cu câte 10 participanți, fiecare provenind dintr-o organizație farmaceutică diferită, permite observarea consensului, a divergențelor și a proceselor de negociere între angajați. Spre deosebire de interviul individual, focus grupul surprinde **interacțiunea socială și profesională**, relevând modul în care percepțiile sunt modelate de experiențe comune sau de presiunea grupului. Pentru fiecare grup se utilizează o fișă de observație, în care sunt înregistrate atât conținutul discuțiilor, cât și elemente non-verbale, aspecte esențiale pentru o interpretare complexă.

Datele culese din interviuri și focus grupuri vor fi **centralizate cantitativ** prin codificare tematică și introducerea într-o bază de date, care va permite calcule statistice (frecvențe, procente, corelații). În acest fel, dimensiunea calitativă a răspunsurilor este completată de o dimensiune cantitativă, conferind rigoare interpretărilor.

2.) Analiza cauză–efect

Un pas esențial al metodologiei l-a constituit analiza cauză–efect, realizată în acest caz printr-un tabel de centralizare. Alegerea acestei forme s-a dovedit mai eficientă decât utilizarea exclusivă a unei diagrame Ishikawa, întrucât tabelul permite o structurare riguroasă a informațiilor și o clasificare clară a răspunsurilor. Gruparea cauzelor pe categorii precum resurse umane, procese operaționale, reglementări, tehnologie și comunicare facilitează nu doar înțelegerea fenomenului, ci și compararea sistematică a factorilor implicați.

Dacă diagrama Ishikawa oferă o reprezentare vizuală sugestivă, ea are limite în privința nivelului de detaliere și a posibilității de a urmări simultan relații multiple între cauze. Prin contrast, tabelul evidențiază atât frecvența, cât și importanța fiecărei cauze, oferind un suport pragmatic pentru prioritizarea intervențiilor. În industria farmaceutică, unde erorile manageriale pot avea consecințe directe asupra sănătății pacienților, această abordare este indispensabilă.

Astfel, prin intermediul tabelului se poate surprinde nu doar faptul că o deficiență de comunicare între departamente derivă dintr-un leadership insuficient, ci și impactul ei asupra altor procese, precum întârzierea raportării incidentelor. În acest fel, analiza tabelară devine un instrument mai util decât simpla schematizare grafică, deoarece asigură o fundamentare solidă a soluțiilor propuse și o claritate superioară în luarea deciziilor.

3.) Prioritizarea sarcinilor și deciziilor – Matricea Eisenhower

În etapa următoare, problemele și soluțiile identificate sunt ierarhizate prin **matricea Eisenhower**, un instrument consacrat de prioritizare în funcție de urgență și importanță. În organizațiile farmaceutice, această metodă are o valoare particulară, deoarece deciziile manageriale sunt adesea luate sub presiunea termenelor legale, a controlului autorităților sau a crizelor de aprovizionare.

Aplicarea matricei permite delimitarea clară între sarcini urgente și importante (ex. reacția la o penurie de medicamente vitale), sarcini importante dar nu urgente (ex. dezvoltarea competențelor personalului), sarcini urgente dar mai puțin importante (ex. rezolvarea unor incidente minore de logistică) și activități de mică relevanță. Prin această ierarhizare, organizațiile pot reduce consumul de resurse pe activități periferice și își pot concentra eforturile asupra deciziilor strategice cu impact major.

4.) Analiza legislativă comparativă și propuneri de lege ferenda

Având în vedere caracterul puternic reglementat al sectorului farmaceutic, cercetarea include și o **analiză legislativă comparativă**. Aceasta presupune evaluarea cadrului normativ național în raport cu reglementările internaționale și cu bunele practici europene. Prin acest demers se vor identifica atât zonele de aliniere, cât și discrepanțele care generează dificultăți organizaționale.

Etapa este completată prin formularea unor **propuneri de lege ferenda**, fundamentate pe datele colectate din interviuri și focus grupuri. Spre exemplu, dacă participanții semnalează dificultăți recurente în raportarea incidentelor, se poate recomanda introducerea unor proceduri simplificate și digitalizate, inspirate din modele utilizate în alte state. Acest pas transformă rezultatele cercetării dintr-un simplu diagnostic într-un instrument de **politică publică** și de sprijin pentru factorii decizionali.

5.) Analiza cost–beneficiu a deciziilor strategice

Pentru evaluarea oportunităților manageriale, cercetarea integrează o **analiză cost–beneficiu**, aplicată deciziilor strategice ale organizațiilor farmaceutice. Această metodă permite estimarea raportului dintre resursele investite și beneficiile anticipate, atât financiare, cât și non-financiare (reputație, satisfacția pacienților, siguranță).

Relevanța analizei cost–beneficiu constă în faptul că, într-un sector unde inovația și respectarea standardelor implică cheltuieli considerabile, este necesară o fundamentare

economică solidă a oricărei decizii. De exemplu, investiția într-un sistem digital de farmacovigilență poate presupune costuri inițiale ridicate, dar beneficiile pe termen lung (reducerea sancțiunilor, creșterea încrederii publicului) justifică implementarea.

6.) Identificarea, evaluarea și analiza riscurilor

Cercetarea include și o etapă de **analiză a riscurilor**, inspirată din standardele ISO 31000 și ICH Q9 privind managementul calității prin risc. Răspunsurile colectate sunt utilizate pentru identificarea principalelor categorii de risc: operațional, de conformitate, logistic, financiar și reputațional. Fiecărui risc i se estimează probabilitatea de apariție și severitatea impactului, rezultând o matrice risc–impact care permite prioritizarea intervențiilor.

Valoarea acestei metode este una strategică: organizațiile farmaceutice devin capabile să anticipeze problemele înainte ca acestea să se manifeste și să își definească un nivel de toleranță la risc. În plus, analiza riscurilor oferă un fundament pentru deciziile de alocare a resurselor și pentru măsurile legislative propuse.

7.) Identificarea tendințelor emergente și formularea de propuneri strategice

Ultima etapă vizează **identificarea tendințelor emergente** în sectorul farmaceutic, pornind atât de la literatura de specialitate, cât și de la percepțiile participanților. Digitalizarea proceselor, utilizarea inteligenței artificiale, accentul pe sustenabilitate și apariția terapiilor personalizate sunt doar câteva dintre direcțiile majore deja identificate în studii recente.

Prin corelarea acestor tendințe cu datele culese, cercetarea formulează **propuneri strategice** pentru organizațiile farmaceutice românești, astfel încât acestea să își consolideze competitivitatea și reziliența. Această etapă transformă rezultatele cercetării dintr-o analiză retrospectivă într-un ghid prospectiv, cu valoare de aplicabilitate directă în deciziile manageriale și politice.

În concluzie, **răspunsul la întrebarea de cercetare este că performanța și reziliența organizațiilor farmaceutice românești depind în mod direct de interacțiunea dintre leadershipul orientat spre valori, managementul bazat pe strategie și integrarea riscului și calității în deciziile organizaționale.** Această interacțiune creează premisele pentru sustenabilitatea și credibilitatea sectorului, într-un mediu aflat sub presiunea permanentă a inovației și a reglementărilor stricte.

Prezentarea sintetică a capitolelor și concluziilor lucrării

Capitolul I. „Fundamentele managementului în sectorul farmaceutic”, constituie baza teoretică a cercetării și trasează cadrul conceptual fără de care analiza ulterioară nu ar fi posibilă. În deschiderea acestui capitol sunt clarificate conceptele fundamentale de management, leadership, organizație farmaceutică, cultură organizațională, reziliență, management al riscului și conformitate. Discuția se sprijină pe teoriile consacrate din literatura de specialitate, adaptate particularităților sectorului farmaceutic. Managementul este prezentat nu doar ca un proces administrativ, ci și ca un ansamblu de funcții interdependente – planificare, organizare, coordonare, motivare și control – a căror aplicare într-un cadru strict reglementat are consecințe directe asupra performanței. Leadershipul este definit prin raportare la rolul de influență, inspirație și direcționare a echipelor, diferențiat de managementul orientat preponderent pe proceduri și resurse. În continuare, capitolul realizează o radiografie a industriei farmaceutice, punând în evidență structurile sale distinctive și varietatea modelelor de afaceri: companii producătoare de medicamente inovative și generice, distribuitori angro, farmacii comunitare și farmacii spitalicești. Accentul pus pe funcțiile managementului demonstrează că planificarea strategică, organizarea resurselor, coordonarea echipelor, motivarea angajaților și controlul rezultatelor nu pot fi înțelese decât în relație cu presiunile economice și reglementările stricte. Astfel, primul capitol stabilește o fundamentare solidă, arătând că performanța și competitivitatea organizațiilor farmaceutice depind de integrarea armonioasă a teoriei manageriale cu realitățile sectorului.

Capitolul II. „Managementul riscurilor în industria farmaceutică”, aprofundează una dintre cele mai critice dimensiuni ale funcționării organizațiilor din domeniu: capacitatea de a preveni, gestiona și învăța din riscuri. Textul propune o clasificare a riscurilor specifice sectorului, pornind de la cele interne și operaționale – precum erorile de producție, deficiențele de stocare sau problemele de resurse umane – până la riscurile externe și emergente, generate de globalizare, digitalizare, schimbări legislative bruște sau crize sanitare de tip pandemic. În continuare sunt prezentate etapele managementului riscului, de la identificare și evaluare, până la control și monitorizare, și sunt analizate metode consacrate de intervenție. Printre acestea se regăsesc analiza cauză–efect, planurile de management al riscului și utilizarea matricilor risc–impact, fiecare ilustrată cu relevanța sa practică pentru organizațiile farmaceutice. Un accent

important cade asupra culturii organizaționale, care poate favoriza sau, dimpotrivă, bloca raportarea incidentelor și implementarea măsurilor de prevenire. Totodată, capitolul argumentează că leadershipul preventiv, adică liderii care dezvoltă o atitudine proactivă și stimulează transparența, reprezintă o condiție de reziliență. Capitolul oferă astfel fundamentul conceptual necesar pentru a înțelege cum reziliența organizațiilor este mai mult decât o reacție la crize; ea devine un proces strategic continuu.

Capitolul III. „Leadershipul în sectorul farmaceutic”, aduce în prim-plan dimensiunea umană și simbolică a conducerii, analizând modul în care liderii modelează cultura organizațională și determină eficiența procesului decizional. Textul pornește de la diferențierea dintre leadership și management, subliniind că, în industria farmaceutică, cele două nu pot fi privite ca domenii antagonice, ci ca dimensiuni complementare. Managementul are rolul de a asigura ordinea, procedurile și respectarea standardelor, în timp ce leadershipul este responsabil pentru inspirație, inovație și orientarea spre viitor. Capitolul trece în revistă principalele stiluri de leadership – transformativ, tranzacțional, participativ și colaborativ – și discută relevanța lor în raport cu obiectivele organizaționale. În plus, se analizează interacțiunea liderilor cu stakeholderii interni și externi: autorități de reglementare, furnizori, pacienți și organizații profesionale. Această relație este crucială pentru consolidarea reputației instituționale și pentru menținerea încrederii publicului. Capitolul include și o secțiune dedicată leadershipului educațional și de formare continuă, evidențiind că, într-un domeniu în permanentă schimbare, dezvoltarea capitalului uman și adaptarea la provocările tehnologice și sociale sunt indispensabile pentru competitivitatea pe termen lung. Astfel, al treilea capitol confirmă că leadershipul nu este doar o componentă opțională, ci un pilon strategic fără de care organizațiile farmaceutice nu pot supraviețui.

Capitolul IV. „Cercetare aplicată: Leadershipul și managementul în sectorul farmaceutic din România”, constituie partea empirică a tezei și ilustrează modul în care conceptele teoretice discutate anterior se reflectă în realitățile organizațiilor românești. Metodologia este prezentată detaliat, combinând interviul ghidat și focus grupurile cu instrumente complementare precum analiza cauză–efect, matricea Eisenhower, analiza comparativă a cadrului legislativ, analiza cost–beneficiu și analiza riscurilor. Eșantionul de 100 de participanți a fost selectat astfel încât să acopere toate segmentele lanțului farmaceutic: producție, farmacii comunitare, farmacii spitalicești, departamente de asigurare și control al

calității și reprezentanți medicali sau din distribuție. Pe baza datelor colectate, au fost identificate probleme manageriale recurente, precum deficiențele de comunicare internă, dificultățile în raportarea incidentelor sau lipsa unor mecanisme coerente de anticipare a schimbărilor legislative. Analiza a scos la iveală impactul direct al deciziilor strategice asupra performanței și conformității, relevând importanța planificării bazate pe analiza mediului extern și a integrării managementului riscului în practica organizațională. Totodată, prin utilizarea matricei Eisenhower, participanții au reușit să prioritizeze sarcinile în condiții de incertitudine, delimitând între ceea ce este urgent și ceea ce este important pe termen lung. Un element de noutate îl constituie surprinderea tendințelor emergente în sector: digitalizarea proceselor, utilizarea inteligenței artificiale pentru analiza datelor și optimizarea logisticii, dezvoltarea terapiilor personalizate și consolidarea parteneriatelor internaționale.

Lucrarea se încheie cu secțiunea de **concluzii**, care sintetizează rezultatele obținute și evidențiază contribuțiile originale aduse domeniului. Concluziile arată că performanța și sustenabilitatea organizațiilor farmaceutice depind de o combinație între leadership vizionar și management riguros, de integrarea managementului riscului în strategiile organizaționale și de adaptarea la tendințele emergente. Totodată, sunt recunoscute limitele cercetării, precum caracterul predominant calitativ și posibilitatea de extindere către analize cantitative mai ample, iar direcțiile viitoare de cercetare vizează aprofundarea rolului digitalizării și al inteligenței artificiale în procesele manageriale. Prin această structură, teza reușește să echilibreze partea teoretică și conceptuală cu dimensiunea aplicativă, să clarifice noțiuni esențiale pentru managementul și leadershipul farmaceutic și să propună soluții viabile pentru îmbunătățirea practicilor manageriale și pentru consolidarea rezilienței organizațiilor din România.

Contribuții personale și sinteza propunerilor

Principalele contribuții ale lucrării. Lucrarea de față aduce o serie de contribuții semnificative atât în plan teoretic, cât și practic, prin modul în care abordează interdependența dintre management și leadership în sectorul farmaceutic. Analiza desfășurată, structurată progresiv de la nivelul conceptual la cel aplicativ, a permis conturarea unor direcții noi de înțelegere și intervenție, cu aplicabilitate imediată în organizațiile farmaceutice românești.

1. Clarificarea cadrului conceptual și epistemologic - O primă contribuție a lucrării constă în delimitarea și clarificarea cadrului conceptual al managementului și leadershipului farmaceutic. Prin integrarea teoriilor clasice și moderne ale managementului cu perspectivele recente din literatura internațională, lucrarea oferă o înțelegere nuanțată asupra modului în care cele două concepte se completează. De asemenea, poziționarea epistemologică, situată la intersecția constructivismului și pragmatismului, asigură atât o interpretare a experiențelor actorilor implicați, cât și fundamentarea unor recomandări aplicabile. Astfel, lucrarea contribuie la consolidarea unei baze teoretice necesare pentru cercetările viitoare în domeniu.

2. Analiza contextualizată a mediului farmaceutic românesc- Un element de noutate este reprezentat de analiza detaliată a mediului de funcționare al organizațiilor farmaceutice din România, realizată prin instrumente consacrate de diagnoză strategică, precum analiza PESTEL și analiza SWOT. Acest demers a evidențiat influența factorilor politici, economici, sociali, tehnologici și legislativi asupra procesului decizional, relevând atât oportunitățile oferite de digitalizare și accesul la fonduri europene, cât și amenințările generate de volatilitatea legislativă sau de dependența de importuri. Contribuția acestei analize constă în faptul că surprinde specificul pieței farmaceutice românești, un spațiu relativ puțin explorat în literatura de specialitate.

3. Corelarea funcțiilor managementului cu stilurile de leadership - Lucrarea demonstrează interdependența dintre funcțiile clasice ale managementului – planificare, organizare, coordonare, motivare și control – și stilurile de leadership practicate în organizațiile farmaceutice. Această corelare aduce o valoare adăugată, deoarece arată că succesul organizațional nu depinde exclusiv de procese administrative riguroase, ci și de capacitatea liderilor de a inspira, motiva și ghida echipele. Contribuția constă în evidențierea modului în

care funcțiile manageriale devin eficiente doar atunci când sunt susținute de un leadership coerent și valoric.

4. Integrarea dimensiunii stakeholderilor în analiza managerială - O altă contribuție importantă este introducerea perspectivei stakeholderilor în studiul managementului farmaceutic. Lucrarea a demonstrat că implicarea activă a actorilor relevanți – autorități, furnizori, pacienți, ONG-uri – în procesul decizional conduce la o mai bună conformare la reglementări și la consolidarea încrederii publice. Astfel, se conturează ideea că organizațiile farmaceutice nu pot fi analizate izolat, ci doar în interacțiunea permanentă cu rețelele de actori care influențează deciziile strategice.

5. Validarea empirică a ipotezelor privind leadershipul transformativ și adaptiv - Prin aplicarea interviurilor ghidate și a focus grupurilor, lucrarea confirmă ipoteza conform căreia leadershipul transformativ și adaptiv are un impact pozitiv asupra motivației angajaților și asupra rezilienței organizaționale. Această contribuție este valoroasă deoarece oferă o confirmare empirică a teoriilor consacrate în literatura internațională, dar într-un context național specific, cel al organizațiilor farmaceutice românești. Rezultatele obținute demonstrează că liderii care transmit o viziune clară, promovează valori etice și încurajează flexibilitatea strategică reușesc să dezvolte organizații capabile să facă față crizelor și schimbărilor legislative.

6. Demonstrarea rolului crucial al comunicării interne - Cercetarea a evidențiat faptul că procesele decizionale din organizațiile farmaceutice sunt profund influențate de calitatea comunicării interne și de claritatea structurilor organizaționale. Lipsa transparenței informaționale generează întârzieri și erori, în timp ce fluxurile bine definite sporesc eficiența și reduc riscurile manageriale. Această concluzie reprezintă o contribuție practică importantă, întrucât oferă un argument solid pentru investițiile în sisteme integrate de comunicare și pentru formarea liderilor în managementul informațiilor.

7. Elaborarea unei hărți a riscurilor organizaționale - Prin aplicarea metodologiei mixte, lucrarea a reușit să identifice principalele categorii de risc (operațional, de conformitate, logistic, financiar, reputațional) și să le ierarhizeze în funcție de probabilitate și severitate. Rezultatul a fost construirea unei hărți a riscurilor organizaționale, care poate fi utilizată ca instrument practic de către managerii farmaceutici. Această contribuție are o valoare strategică, deoarece permite

anticiparea problemelor și pregătirea unor măsuri preventive, aspect esențial într-un domeniu unde erorile pot afecta direct sănătatea pacienților.

8. Propuneri legislative și de politici publice -Lucrarea aduce o contribuție notabilă și prin formularea unor propuneri de **lege ferenda**, fundamentate pe datele colectate din interviuri și focus grupuri. Acestea vizează simplificarea raportării incidentelor, digitalizarea procedurilor administrative și armonizarea cadrului normativ cu bunele practici europene. Prin această dimensiune, teza transcende rolul unei simple cercetări academice și devine un instrument de sprijin pentru factorii decizionali și pentru elaborarea de politici publice în domeniul farmaceutic.

9. Integrarea instrumentelor moderne de analiză strategică - Lucrarea a introdus în analiza organizațiilor farmaceutice instrumente consacrate de management strategic, precum analiza PESTEL, matricea Eisenhower, analiza cost-beneficiu și analiza comparativă legislativă. Utilizarea acestor instrumente în mod combinat a permis nu doar diagnosticarea situațiilor curente, ci și fundamentarea unor recomandări strategice. Această abordare reprezintă o contribuție metodologică importantă, deoarece demonstrează aplicabilitatea instrumentelor manageriale moderne într-un sector puternic reglementat și complex.

10. Corelarea tendințelor emergente cu strategiile organizaționale - Un aport original al lucrării îl constituie analiza tendințelor emergente în industria farmaceutică – digitalizarea, inteligența artificială, sustenabilitatea, terapiile personalizate – și corelarea acestora cu strategiile de dezvoltare ale organizațiilor românești. Prin această analiză, lucrarea nu doar descrie realitatea prezentă, ci oferă o perspectivă prospectivă, orientată către viitor. Contribuția constă în faptul că identifică direcțiile majore de adaptare a organizațiilor farmaceutice și oferă repere pentru liderii care doresc să își consolideze competitivitatea pe termen lung.

11. Propuneri strategice pentru consolidarea performanței și rezilienței - Pornind de la rezultatele empirice și de la analizele realizate, lucrarea formulează o serie de recomandări strategice aplicabile direct în organizațiile farmaceutice. Acestea includ: dezvoltarea unor structuri de comunicare eficiente, investiții în formarea liderilor adaptivi, integrarea managementului riscului în planificarea strategică, utilizarea instrumentelor de evaluare a performanței și consolidarea parteneriatelor public-private. Prin aceste propuneri, lucrarea

contribuie la îmbunătățirea practicilor manageriale și la creșterea rezilienței organizațiilor din România.

12. Contribuție la literatura de specialitate românească - În fine, una dintre cele mai importante contribuții ale lucrării constă în faptul că aduce o perspectivă aplicată asupra managementului și leadershipului farmaceutic din România, un domeniu relativ puțin explorat în cercetarea națională. Prin contextualizarea conceptelor internaționale și prin validarea lor în mediul românesc, lucrarea umple un gol existent în literatura de specialitate și oferă o bază solidă pentru studii viitoare, atât de natură academică, cât și aplicată.

Limitele și direcțiile viitoare ale cercetării

Limitele cercetării. *În primul rând*, dimensiunea eșantionului, deși consistentă pentru o cercetare doctorală calitativă (100 de participanți), nu permite o generalizare absolută a rezultatelor la întregul sector farmaceutic românesc. Datele colectate surprind în special percepțiile unor categorii-cheie (manageri de producție, retail, farmacii spitalicești, QA/QC și reprezentanți medicali), însă pot exista diferențe relevante în cadrul altor organizații sau în rândul altor actori, cum ar fi autoritățile publice sau pacienții.

În al doilea rând, metodologia predominant calitativă – interviuri și focus grupuri – oferă profunzime și nuanțe, dar nu poate substitui complet metodele cantitative, precum anchetele statistice la scară largă sau modelele econometrice. Această limitare a fost parțial compensată prin integrarea unor indicatori concreți (fluctuație personal, timpi de reacție, scoruri de audit), dar rămâne loc pentru analize cantitative mai ample. O altă limitare derivă din contextul legislativ și instituțional românesc, caracterizat prin instabilitate și schimbări frecvente. Astfel, rezultatele reflectă realitățile anilor 2022–2024, dar aplicabilitatea lor poate fi afectată de eventuale reforme viitoare. De asemenea, comparabilitatea internațională este limitată, deoarece studiul s-a concentrat pe România, iar corelările cu modelele din Germania, Franța sau SUA au rămas mai degrabă de natură teoretică. În fine, există și o limitare legată de posibilele biasuri ale respondenților: unii manageri au putut supraevalua impactul propriilor acțiuni, în timp ce

angajații de linie au putut accentua aspectele negative, ceea ce ar fi necesitat o triangulare suplimentară cu date externe.

Dirrecții viitoare de cercetare. O primă direcție ar fi extinderea eșantionului și includerea altor actori relevanți, cum ar fi autoritățile de reglementare, organizațiile de pacienți și partenerii internaționali. O astfel de abordare ar permite o înțelegere holistică a ecosistemului farmaceutic. O altă direcție o reprezintă utilizarea unor metode cantitative complementare, precum chestionare distribuite pe un eșantion mai larg sau analiza statistică multivariată, pentru a confirma la scară mai mare ipotezele validate calitativ. De asemenea, cercetări comparative internaționale ar putea evidenția diferențele și similitudinile dintre România și alte state europene, oferind modele de bune practici transferabile.

Un domeniu de interes emergent îl constituie impactul noilor tehnologii asupra leadershipului farmaceutic. Digitalizarea accelerată, utilizarea inteligenței artificiale în procesele de producție, distribuție și farmacovigilență și dezvoltarea platformelor digitale de comunicare cu pacienții vor transforma fundamental rolul managerilor. Cercetări viitoare ar putea evalua cum aceste tehnologii modifică procesul decizional, relațiile cu angajații și mecanismele de gestionare a riscurilor. În același timp, sustenabilitatea și responsabilitatea socială devin tot mai importante, ceea ce deschide calea unor studii aplicate privind integrarea criteriilor de mediu și sociale în strategiile organizaționale.

Nu în ultimul rând, viitoarele cercetări ar trebui să investigheze modul în care politicile publice bazate pe dovezi pot influența direct managementul farmaceutic. Analizele cost-beneficiu și studiile de farmacoconomie ar putea fi integrate mai consistent în fundamentarea deciziilor politice, ceea ce ar spori stabilitatea și predictibilitatea sectorului. Totodată, leadershipul adaptiv și colaborarea strategică între stakeholderi pot fi explorate în contexte de criză, pentru a înțelege cum se construiește reziliența organizațională în fața unor provocări globale, precum pandemii, crize energetice sau schimbări legislative bruște.

Rezumatul tezei în engleză

**MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH
"VALAHIA UNIVERSITY OF TÂRGOVIȘTE" – IOSUD
DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC AND HUMANISTIC SCIENCES
FIELD: MANAGEMENT**

**DOCTORAL THESIS
SUMMARY**

DOCTORAL SUPERVISOR: University professor, PhD. **Mohammad JARADAT**

**PhD Student:
Ioan ANTOFIE**

TÂRGOVIȘTE

2025



MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH

”VALAHIA UNIVERSITY OF TÂRGOVIȘTE” – IOSUD

DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC AND HUMANISTIC SCIENCES

FIELD: MANAGEMENT

**ASPECTS AND PARTICULARITIES OF
PHARMACEUTICAL MANAGEMENT AND
LEADERSHIP. INTEGRATED APPROACHES TO
MANAGERIAL FUNCTIONS, RISKS, AND STRATEGIC
DECISIONS WITHIN THE CONTEXT OF THE
ROMANIAN PHARMACEUTICAL SECTOR.**

TABLE OF CONTENTS

LIST OF ABBREVIATIONS	5
LIST OF FIGURES	7
LIST OF TABLES	9
INTRODUCTION	11
CHAPTER 1. FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT IN THE PHARMACEUTICAL SECTOR ..	18
1.1. Specifics of the pharmaceutical industry and the role of management	18
1.1.1. Definitions and concepts	18
1.1.2. Characteristics of pharmaceutical organizations and business models in the pharmaceutical industry	23
1.1.3. Key national and international regulations	27
1.2. Management functions in pharmaceutical companies	31
1.2.1. Strategic and operational planning	31
1.2.2. Organization and resource allocation	35
1.2.3. Coordination, communication, and decision-making	39
1.2.4. Control and performance evaluation	43
1.3. Analysis of the pharmaceutical organizational environment (internal and external)	47
1.3.1. PESTEL analysis and its importance in the context of pharmaceutical organizations ..	47
1.3.2. The role of the competitive environment	53
1.3.3. Internal factors: organizational culture, structure, and competencies	56
1.4. Key actors involved in the pharmaceutical system	59
1.4.1. Main stakeholders: authorities, suppliers, patients, medical staff, non-governmental organizations, and mass media	59
1.4.2. Mapping models and analysis of stakeholder influence	62
CHAPTER 2. RISK MANAGEMENT IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY ..	69
2.1. Typology of risks specific to the pharmaceutical sector	69

2.1.1. Internal and operational risks ..	69
2.1.2. External and regulatory risks ..	72
2.1.3. Emerging and global risks ..	75
2.2. The risk management process ..	78
2.2.1. Stages of the risk management process ..	78
2.2.2. Methods and tools applied in the pharmaceutical sector ..	80
2.2.3. Integrating risk management into organizational strategy ..	83
2.3. Risk matrix and organizational risk assessment ..	86
2.3.1. Conceptual foundation of the risk–impact matrix ..	86
2.3.2. Practical application in the pharmaceutical industry ..	90
2.3.3. Relevant regulations and standards ..	94
2.4. The role of organizational culture in risk prevention and control ..	98
2.4.1. Risk culture and preventive leadership ..	98
2.4.2. Internal resilience mechanisms ..	101
2.4.3. Integrated management systems ..	103
CHAPTER 3. LEADERSHIP IN THE PHARMACEUTICAL SECTOR ..	107
3.1. Definition and evolution of the pharmaceutical leadership concept ..	107
3.1.1. Distinction between leadership and management in the pharmaceutical sector ..	107
3.1.2. Applicable leadership styles ..	110
3.1.3. Conceptual models of leadership in the pharmaceutical sector ..	113
3.2. Strategic and operational leadership in pharmacy ..	115
3.2.1. Leadership in different organizational contexts ..	115
3.2.2. The role of leaders in team development and decision-making ..	118
3.2.3. Educational leadership and continuous training ..	120
3.3. Interaction of leaders with stakeholders in the pharmaceutical system ..	123
3.3.1. Leadership and pharmaceutical policies ..	123
3.3.2. Collaborative leadership ..	126

3.3.3. Impact of leadership on institutional reputation	128
3.4. Leadership as a facilitator of effective management	130
3.4.1. Leadership and strategic prioritization	130
3.4.2. Leadership, decisional efficiency, and organizational change	132
CHAPTER 4. APPLIED RESEARCH: LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN THE ROMANIAN PHARMACEUTICAL SECTOR	135
4.1. Research methodology	135
4.2. Analysis of the interview guide. Results obtained from guided interviews and focus groups	146
4.2.1. Application of the guided interview. Centralization of responses and initial analysis .. 146	
4.2.2. Application of focus groups. Centralization of responses and initial analysis	187
4.2.3. Statistical analysis and confirmation of research hypotheses	206
4.3. Identification and cause-effect analysis of managerial problems	222
4.4. Prioritization of tasks and decisions within pharmaceutical companies (Eisenhower Matrix)	227
4.5. Comparative analysis of the pharmaceutical conceptual and legislative framework .. 235	
4.6. Cost-benefit analysis of strategic decisions in pharmaceutical organizations	239
4.7. Identification and assessment of risks in the pharmaceutical sector	243
4.8. Emerging trends and strategic proposals	251
5. CONCLUSIONS	256
5.1. Research results and final conclusions	256
5.2. Contributions, limitations, and future research directions	259
BIBLIOGRAPHY	264
APPENDIX 1. INTERVIEW GUIDE	276
APPENDIX 2. FOCUS GROUP OBSERVATION SHEET – TEMPLATE	278
APPENDIX 3. FOCUS GROUP OBSERVATION SHEET NO. 1 (PHARMACEUTICAL PRODUCTION UNIT) – PARTICIPANTS I-21 TO I-30	280

APPENDIX 4. FOCUS GROUP OBSERVATION SHEET NO. 2 (PHARMACEUTICAL PRODUCTION UNIT) – PARTICIPANTS I-31 TO I-40	282
APPENDIX 5. FOCUS GROUP OBSERVATION SHEET NO. 3 (COMMUNITY PHARMACIES) – PARTICIPANTS I-41 TO I-50	284
APPENDIX 6. FOCUS GROUP OBSERVATION SHEET NO. 4 (COMMUNITY PHARMACIES) – PARTICIPANTS I-51 TO I-60	286
APPENDIX 7. FOCUS GROUP OBSERVATION SHEET NO. 5 (HOSPITAL PHARMACIES) – PARTICIPANTS I-61 TO I-70	288
APPENDIX 8. FOCUS GROUP OBSERVATION SHEET NO. 6 (HOSPITAL PHARMACIES) – PARTICIPANTS I-71 TO I-80	290
APPENDIX 9. FOCUS GROUP OBSERVATION SHEET NO. 7 (QA/QC DEPARTMENT EMPLOYEES) – PARTICIPANTS I-81 TO I-90	292
APPENDIX 10. FOCUS GROUP OBSERVATION SHEET NO. 8 (MEDICAL REPRESENTATIVES AND PHARMACEUTICAL DISTRIBUTION) – PARTICIPANTS I-91 TO I-100	294

Context and Research Interest

The pharmaceutical industry represents one of the most complex and highly regulated economic sectors, situated at the intersection of science, public health, government policies, and economic interests. Within this framework, management and leadership become decisive factors not only for organizational success but also for the proper functioning of the entire healthcare system. The specific features of the sector—the long duration of the research and development cycle, high costs, legislative and ethical pressures, as well as dependence on global supply chains—make managerial decisions have direct implications for patients, healthcare professionals, and society as a whole.

In Romania, the challenges of pharmaceutical management are heightened by structural and contextual factors. Dependence on imports for active substances, the volatility of the legislative framework, fiscal pressure, and the shortage of qualified personnel represent major obstacles to ensuring organizational sustainability. At the same time, local pharmaceutical companies must adapt to European Union directives and standards, while maintaining competitiveness on a domestic market marked by fragmentation and imbalances. In this environment, leaders' ability to anticipate changes, manage risks, and inspire their teams becomes essential for organizational resilience.

The research interest stems from the observation that international literature has widely addressed studies on transformative, adaptive, or collaborative leadership in critical fields; however, the application of these concepts to the Romanian pharmaceutical reality remains insufficiently explored. The absence of systematic investigations into the interaction between management, leadership, and the performance of pharmaceutical organizations in Romania creates a knowledge gap that the present work seeks to address.

Moreover, the COVID-19 pandemic has revealed systemic vulnerabilities that highlighted the importance of management and leadership in coordinating supply chains, adapting emergency regulations, and maintaining transparent communication with the public. These recent lessons reinforce the relevance of the topic and underline the need for an integrated approach that correlates traditional managerial functions (planning, organizing, coordinating, controlling) with the strategic and human dimension of leadership.

Research Objectives and Hypotheses

The proposed research falls into the category of qualitative and exploratory studies, with quantitative elements intended to strengthen the robustness of data interpretation. The choice of this methodological design is justified by the specifics of the subject under investigation—pharmaceutical management and leadership—which cannot be understood solely through statistical indicators but equally require the analysis of perceptions, representations, and the way actors in pharmaceutical organizations relate their experiences to managerial structures and leadership styles.

The main research question guiding this thesis is: ***“How do leadership styles and managerial practices influence the performance, resilience, and compliance of pharmaceutical organizations in Romania, in the context of a regulated and uncertain environment?”***

The general objective of the research is therefore to investigate perceptions of pharmaceutical management and leadership in Romanian organizations, with the aim of identifying recurring issues and formulating strategic solutions adapted to the realities of the sector.

The central research focus, also identified in the specialized literature by numerous authors, is to emphasize the importance of an integrated analysis of both the managerial and leadership dimensions, since the success of pharmaceutical organizations depends simultaneously on rigorous administrative processes and the leaders’ ability to inspire and guide change.

Starting from this central objective, the research also sets forth a series of specific objectives:

1. To confirm hypotheses regarding the relationship between leadership styles and organizational culture.
2. To identify how leadership influences decision-making in risk situations.
3. To explore employees’ perceptions of leadership and management within pharmaceutical organizations.
4. To capture the differences between organizations in terms of resource prioritization and development strategies.

To address the research objectives, it is necessary to formulate hypotheses derived both from management and leadership theory, as well as from risk analysis and stakeholder interaction.

Thus, the research hypotheses formulated were as follows:

Hypothesis 1. *Transformational and coherent leadership positively influences employee motivation and decision-making efficiency, while the lack of a clear vision fosters internal conflicts.*

Hypothesis 2. *Adaptive leadership, correlated with the integration of risk management into strategic planning, increases organizational resilience and response capacity in crisis situations (pandemics, shortages, legislative changes).*

Hypothesis 3. *Leadership based on patient-centered values and on involvement in incident reporting contributes to regulatory compliance and the prevention of organizational risks.*

Hypothesis 4. *Strategic planning grounded in external environment analysis (PESTEL) enhances the capacity of pharmaceutical organizations to anticipate and manage legislative and economic changes.*

Hypothesis 5. *Effective internal communication and clear organizational structures improve the quality of decision-making and reduce the risk of managerial dysfunctions.*

Hypothesis 6. *The implementation of rigorous performance control and evaluation systems leads to improved quality of pharmaceutical services and increased patient satisfaction.*

Hypothesis 7. *Active involvement of stakeholders (authorities, suppliers, patients, NGOs) in management processes fosters better regulatory compliance and strengthens public trust.*

Hypothesis 8. *The integration of quality management and strategic evaluation tools consolidates the competitiveness of pharmaceutical organizations on both national and international markets.*

Scientific Research Methodology

The choice of a qualitative approach, complemented by quantitative elements, is justified by the specific nature of the pharmaceutical industry, where organizational phenomena cannot be explained solely through numerical indicators but require an understanding of employees' experiences and perceptions. In pharmaceutical companies, managerial and leadership decisions are deeply influenced by subjective factors such as trust, ethics, organizational culture, and team

relationships. Qualitative methods—guided interviews and focus groups—make it possible to capture these dimensions, identifying not only “*what*” participants think, but also “*why*” they adopt certain perceptions or behaviors.

At the same time, a purely qualitative study would risk remaining at the descriptive level. Therefore, it is necessary to introduce quantitative elements, such as percentage distributions and correlations between responses, to bring analytical rigor and confirm the formulated hypotheses. This mixed approach allows for data triangulation: the information obtained through observations and discussions is statistically validated, thereby increasing the credibility of the results. By combining the two dimensions, the research acquires a comprehensive character, capable of providing both interpretive depth and objective validation of conclusions.

The methodological approach chosen for this research is a mixed type, combining qualitative methods with quantitative elements. This choice responds to the need to capture both the subjective dimensions of managerial and leadership phenomena in pharmaceutical organizations—such as the perceptions, motivations, and values of the actors involved—and the measurable objective trends reflected in percentage distributions, correlations, and comparative evaluations. In a sector that is highly regulated and under constant pressure from innovation, resource allocation and strategic decision-making cannot be analyzed exclusively through figures or exclusively through individual experiences; only their combination allows for obtaining a complete and scientifically valid picture.

1) Guided Interview and Focus Group

The guided interview was selected for its ability to generate detailed and nuanced responses. In this research, it will be applied to a sample of 20 respondents selected from relevant positions (plant managers, community pharmacists, quality assurance specialists, and medical representatives). The question set, formulated on the basis of the research hypotheses, ensures uniformity and comparability of responses, while also leaving room for spontaneous exploration of participants’ perceptions. The guided interview is essential in capturing individual perspectives regarding the role of leadership and the efficiency of managerial processes.

Focus groups complement the interviews through their collective dynamics. The organization of eight sessions with 10 participants each, each coming from a different pharmaceutical organization, enables the observation of consensus, divergences, and

negotiation processes among employees. Unlike the individual interview, the focus group captures social and professional interaction, revealing how perceptions are shaped by shared experiences or group pressure. For each group, an observation sheet is used, recording both the content of the discussions and non-verbal elements, aspects essential for a comprehensive interpretation.

The data collected from interviews and focus groups will be quantitatively centralized through thematic coding and entered into a database that will allow statistical calculations (frequencies, percentages, correlations). In this way, the qualitative dimension of responses is complemented by a quantitative dimension, lending rigor to the interpretations.

2) Cause–Effect Analysis

An essential step of the methodology was the cause–effect analysis, carried out in this case through a centralization table. The choice of this format proved more efficient than the exclusive use of an Ishikawa diagram, as the table allows for a rigorous structuring of information and a clear classification of responses. Grouping the causes into categories such as human resources, operational processes, regulations, technology, and communication facilitates not only an understanding of the phenomenon but also the systematic comparison of the factors involved.

While the Ishikawa diagram offers a suggestive visual representation, it has limits in terms of the level of detail and the possibility of simultaneously tracking multiple relationships between causes. By contrast, the table highlights both the frequency and the importance of each cause, providing a pragmatic support for prioritizing interventions. In the pharmaceutical industry, where managerial errors can have direct consequences on patients' health, this approach is indispensable.

Thus, through the table it is possible to capture not only that a communication deficiency between departments derives from insufficient leadership, but also its impact on other processes, such as the delay in incident reporting. In this way, the tabular analysis becomes a more useful tool than simple graphic schematization, as it ensures a solid foundation for proposed solutions and superior clarity in decision-making.

3) Task and Decision Prioritization – The Eisenhower Matrix

In the next stage, the identified problems and solutions are ranked using the Eisenhower matrix, a well-established tool for prioritization based on urgency and importance. In pharmaceutical organizations, this method has particular value, as managerial decisions are often made under the pressure of legal deadlines, regulatory inspections, or supply chain crises. Applying the matrix allows for a clear distinction between urgent and important tasks (e.g., responding to a shortage of vital medicines), important but not urgent tasks (e.g., developing staff competencies), urgent but less important tasks (e.g., resolving minor logistical incidents), and low-relevance activities. Through this prioritization, organizations can reduce resource consumption on peripheral activities and focus their efforts on strategic decisions with major impact.

4) Comparative Legislative Analysis and *De Lege Ferenda* Proposals

Given the highly regulated nature of the pharmaceutical sector, the research also includes a comparative legislative analysis. This involves evaluating the national regulatory framework in relation to international regulations and European best practices. Through this process, both areas of alignment and discrepancies that generate organizational difficulties will be identified.

This stage is complemented by the formulation of *de lege ferenda* proposals, based on data collected from interviews and focus groups. For example, if participants repeatedly report difficulties in incident reporting, the introduction of simplified and digitalized procedures inspired by models used in other states may be recommended. This step transforms the research results from a mere diagnosis into a public policy tool and support instrument for decision-makers.

5) Cost–Benefit Analysis of Strategic Decisions

For the evaluation of managerial opportunities, the research integrates a cost–benefit analysis applied to the strategic decisions of pharmaceutical organizations. This method allows for estimating the ratio between resources invested and anticipated benefits, both financial and non-financial (reputation, patient satisfaction, safety).

The relevance of the cost–benefit analysis lies in the fact that, in a sector where innovation and compliance with standards involve considerable expenses, solid economic justification of any decision is necessary. For example, investing in a digital pharmacovigilance

system may entail high initial costs, but the long-term benefits (reducing sanctions, increasing public trust) justify its implementation.

6) Identification, Evaluation, and Analysis of Risks

The research also includes a risk analysis stage, inspired by ISO 31000 and ICH Q9 standards on quality risk management. The collected responses are used to identify the main categories of risk: operational, compliance, logistical, financial, and reputational. For each risk, the probability of occurrence and the severity of impact are estimated, resulting in a risk–impact matrix that allows for the prioritization of interventions.

The value of this method is strategic: pharmaceutical organizations become capable of anticipating problems before they manifest and defining their tolerance level for risk. In addition, risk analysis provides a basis for resource allocation decisions and for the proposed legislative measures.

7) Identification of Emerging Trends and Formulation of Strategic Proposals

The final stage aims to identify emerging trends in the pharmaceutical sector, based both on specialized literature and on participants’ perceptions. Digitalization of processes, the use of artificial intelligence, emphasis on sustainability, and the emergence of personalized therapies are just some of the major directions already identified in recent studies.

By correlating these trends with the collected data, the research formulates strategic proposals for Romanian pharmaceutical organizations, enabling them to strengthen their competitiveness and resilience. This stage transforms the research results from a retrospective analysis into a prospective guide, with direct applicability in managerial and policy decisions.

In conclusion, the answer to the research question is that the performance and resilience of Romanian pharmaceutical organizations directly depend on the interaction between value-oriented leadership, strategy-based management, and the integration of risk and quality into organizational decisions. This interaction creates the premises for the sustainability and credibility of the sector, in an environment under constant pressure from innovation and strict regulations.

Synthetic Presentation of the Chapters and Conclusions of the Thesis

Chapter I. “Foundations of Management in the Pharmaceutical Sector” constitutes the theoretical basis of the research and outlines the conceptual framework without which the

subsequent analysis would not be possible. At the beginning of this chapter, the fundamental concepts of management, leadership, pharmaceutical organization, organizational culture, resilience, risk management, and compliance are clarified. The discussion relies on established theories from the specialized literature, adapted to the specific features of the pharmaceutical sector. Management is presented not only as an administrative process but also as a set of interdependent functions—planning, organizing, coordinating, motivating, and controlling—the application of which, in a strictly regulated environment, has direct consequences on performance. Leadership is defined in relation to its role of influence, inspiration, and team guidance, differentiated from management, which is primarily oriented toward procedures and resources. Furthermore, the chapter provides an overview of the pharmaceutical industry, highlighting its distinctive structures and the variety of business models: innovative and generic drug manufacturers, wholesale distributors, community pharmacies, and hospital pharmacies.

The emphasis on management functions demonstrates that strategic planning, resource organization, team coordination, employee motivation, and performance control can only be understood in relation to economic pressures and strict regulations. Thus, the first chapter establishes a solid foundation, showing that the performance and competitiveness of pharmaceutical organizations depend on the harmonious integration of managerial theory with sector realities.

Chapter II. “*Risk Management in the Pharmaceutical Industry*” deepens one of the most critical dimensions of organizational functioning in this field: the ability to prevent, manage, and learn from risks. The text proposes a classification of risks specific to the sector, ranging from internal and operational risks—such as production errors, storage deficiencies, or human resource issues—to external and emerging risks generated by globalization, digitalization, sudden legislative changes, or pandemic-type health crises.

The subsequent sections present the stages of risk management, from identification and evaluation to control and monitoring, and analyze established methods of intervention. Among these are cause–effect analysis, risk management plans, and the use of risk–impact matrices, each illustrated with its practical relevance for pharmaceutical organizations. A strong emphasis is placed on organizational culture, which may either facilitate or, conversely, hinder incident reporting and the implementation of preventive measures. The chapter also argues that preventive leadership—leaders who foster a proactive attitude and encourage transparency—

represents a condition for resilience. Thus, this chapter provides the conceptual basis needed to understand that organizational resilience is more than just a reaction to crises; it becomes a continuous strategic process.

Chapter III. “*Leadership in the Pharmaceutical Sector*” brings to the forefront the human and symbolic dimension of governance, analyzing how leaders shape organizational culture and determine the efficiency of decision-making. The discussion begins with the differentiation between leadership and management, emphasizing that, in the pharmaceutical industry, the two cannot be seen as antagonistic fields but as complementary dimensions. Management ensures order, procedures, and compliance with standards, while leadership is responsible for inspiration, innovation, and future orientation.

The chapter reviews the main leadership styles—transformational, transactional, participative, and collaborative—and discusses their relevance in relation to organizational objectives. In addition, it analyzes the interaction of leaders with internal and external stakeholders: regulatory authorities, suppliers, patients, and professional organizations. This relationship is crucial for strengthening institutional reputation and maintaining public trust. The chapter also includes a section dedicated to educational leadership and continuous training, highlighting that, in a constantly changing field, the development of human capital and adaptation to technological and social challenges are indispensable for long-term competitiveness. Thus, the third chapter confirms that leadership is not merely an optional component but a strategic pillar without which pharmaceutical organizations cannot survive.

Chapter IV. “*Applied Research: Leadership and Management in the Pharmaceutical Sector in Romania*” constitutes the empirical part of the thesis and illustrates how the theoretical concepts previously discussed are reflected in the realities of Romanian organizations. The methodology is presented in detail, combining guided interviews and focus groups with complementary tools such as cause–effect analysis, the Eisenhower matrix, comparative legislative analysis, cost–benefit analysis, and risk analysis. The sample of 100 participants was selected to cover all segments of the pharmaceutical chain: production, community pharmacies, hospital pharmacies, quality assurance and control departments, and medical or distribution representatives. Based on the data collected, recurring managerial problems were identified, such as internal communication deficiencies, difficulties in incident reporting, or the absence of coherent mechanisms for anticipating legislative changes. The

analysis revealed the direct impact of strategic decisions on performance and compliance, underscoring the importance of planning based on external environment analysis and integrating risk management into organizational practice. At the same time, through the use of the Eisenhower matrix, participants were able to prioritize tasks under conditions of uncertainty, distinguishing between what is urgent and what is important in the long term. A novel element is the identification of emerging trends in the sector: process digitalization, the use of artificial intelligence for data analysis and logistics optimization, the development of personalized therapies, and the strengthening of international partnerships.

The thesis concludes with the section on conclusions, which synthesizes the results obtained and highlights the original contributions to the field. The conclusions show that the performance and sustainability of pharmaceutical organizations depend on a combination of visionary leadership and rigorous management, on the integration of risk management into organizational strategies, and on adaptation to emerging trends. At the same time, the limitations of the research are acknowledged, such as its predominantly qualitative character and the potential for expansion toward broader quantitative analyses. Future research directions aim to deepen the role of digitalization and artificial intelligence in managerial processes. Through this structure, the thesis succeeds in balancing the theoretical and conceptual part with the applied dimension, clarifying essential concepts for pharmaceutical management and leadership, and proposing viable solutions for improving managerial practices and strengthening the resilience of organizations in Romania.

Personal Contributions and Synthesis of Proposals

Main contributions of the thesis. This work brings a series of significant contributions both theoretically and practically, through the way it addresses the interdependence between management and leadership in the pharmaceutical sector. The analysis, structured progressively from the conceptual to the applied level, has allowed the outlining of new directions of understanding and intervention, with immediate applicability in Romanian pharmaceutical organizations.

1. **Clarification of the conceptual and epistemological framework** – A first contribution of the thesis consists in the delimitation and clarification of the conceptual framework of pharmaceutical management and leadership. By integrating classical and modern

management theories with recent perspectives from international literature, the thesis offers a nuanced understanding of how the two concepts complement each other. Furthermore, the epistemological positioning—situated at the intersection of constructivism and pragmatism—ensures both the interpretation of the experiences of the actors involved and the foundation of applicable recommendations. Thus, the work contributes to consolidating the theoretical basis necessary for future research in the field.

2. **Contextualized analysis of the Romanian pharmaceutical environment** – A novel element is the detailed analysis of the operating environment of pharmaceutical organizations in Romania, carried out through established strategic diagnosis tools such as PESTEL and SWOT analysis. This approach highlighted the influence of political, economic, social, technological, and legislative factors on decision-making, revealing both the opportunities offered by digitalization and access to European funds, as well as the threats generated by legislative volatility or dependence on imports. The contribution of this analysis lies in capturing the specificity of the Romanian pharmaceutical market, a relatively underexplored area in the specialized literature.
3. **Correlation of management functions with leadership styles** – The thesis demonstrates the interdependence between the classical functions of management—planning, organizing, coordinating, motivating, and controlling—and the leadership styles practiced in pharmaceutical organizations. This correlation adds value, as it shows that organizational success does not depend solely on rigorous administrative processes but also on leaders’ ability to inspire, motivate, and guide teams. The contribution consists in highlighting how managerial functions become effective only when supported by coherent, value-driven leadership.
4. **Integration of the stakeholder dimension into managerial analysis** – Another important contribution is the introduction of the stakeholder perspective in the study of pharmaceutical management. The thesis has shown that the active involvement of relevant actors—authorities, suppliers, patients, NGOs—in the decision-making process leads to better regulatory compliance and the strengthening of public trust. Thus, it is outlined that pharmaceutical organizations cannot be analyzed in isolation, but only in their constant interaction with the networks of actors that influence strategic decisions.

5. **Empirical validation of hypotheses on transformational and adaptive leadership** – By applying guided interviews and focus groups, the thesis confirms the hypothesis that transformational and adaptive leadership has a positive impact on employee motivation and organizational resilience. This contribution is valuable as it provides empirical confirmation of theories established in international literature, but within a specific national context—that of Romanian pharmaceutical organizations. The results demonstrate that leaders who communicate a clear vision, promote ethical values, and encourage strategic flexibility succeed in developing organizations capable of withstanding crises and legislative changes.
6. **Demonstrating the crucial role of internal communication** – The research highlighted that decision-making processes in pharmaceutical organizations are profoundly influenced by the quality of internal communication and the clarity of organizational structures. A lack of informational transparency generates delays and errors, while well-defined information flows increase efficiency and reduce managerial risks. This conclusion represents an important practical contribution, as it provides a solid argument for investing in integrated communication systems and for training leaders in information management.
7. **Elaboration of a map of organizational risks** – Through the application of the mixed methodology, the thesis succeeded in identifying the main categories of risk (operational, compliance, logistical, financial, reputational) and ranking them according to probability and severity. The result was the construction of an organizational risk map, which can be used as a practical tool by pharmaceutical managers. This contribution has strategic value, as it allows problems to be anticipated and preventive measures prepared—an essential aspect in a field where errors can directly affect patients' health.
8. **Legislative and public policy proposals** – The thesis also makes a notable contribution by formulating *de lege ferenda* proposals, based on data collected from interviews and focus groups. These proposals target the simplification of incident reporting, the digitalization of administrative procedures, and the harmonization of the regulatory framework with European best practices. Through this dimension, the thesis transcends the role of a simple academic research project and becomes a support tool for decision-makers and for the development of public policies in the pharmaceutical sector.

9. **Integration of modern strategic analysis tools** – The thesis introduced into the analysis of pharmaceutical organizations established strategic management tools such as PESTEL analysis, the Eisenhower matrix, cost–benefit analysis, and comparative legislative analysis. The combined use of these tools enabled not only the diagnosis of current situations but also the foundation of strategic recommendations. This approach represents an important methodological contribution, as it demonstrates the applicability of modern managerial tools in a highly regulated and complex sector.
10. **Correlation of emerging trends with organizational strategies** – An original contribution of the thesis is the analysis of emerging trends in the pharmaceutical industry—digitalization, artificial intelligence, sustainability, personalized therapies—and their correlation with the development strategies of Romanian organizations. Through this analysis, the thesis not only describes the present reality but also offers a forward-looking perspective. The contribution lies in identifying major directions for the adaptation of pharmaceutical organizations and providing benchmarks for leaders who seek to strengthen their long-term competitiveness.
11. **Strategic proposals for strengthening performance and resilience** – Building on the empirical results and analyses carried out, the thesis formulates a series of strategic recommendations directly applicable to pharmaceutical organizations. These include: developing effective communication structures, investing in the training of adaptive leaders, integrating risk management into strategic planning, using performance evaluation tools, and strengthening public–private partnerships. Through these proposals, the thesis contributes to improving managerial practices and increasing the resilience of organizations in Romania.
12. **Contribution to Romanian specialized literature** – Finally, one of the most important contributions of the thesis lies in the fact that it brings an applied perspective on pharmaceutical management and leadership in Romania, a relatively underexplored field in national research. By contextualizing international concepts and validating them in the Romanian environment, the thesis fills an existing gap in the specialized literature and provides a solid basis for future studies, both academic and applied.

Limitations and Future Research Directions

Research limitations. First, the sample size, although consistent for a qualitative doctoral study (100 participants), does not allow for an absolute generalization of the results to the entire Romanian pharmaceutical sector. The data collected mainly reflect the perceptions of key categories (production managers, retail, hospital pharmacies, QA/QC, and medical representatives), but relevant differences may exist within other organizations or among other actors, such as public authorities or patients.

Second, the predominantly qualitative methodology—interviews and focus groups—offers depth and nuance but cannot fully substitute quantitative methods, such as large-scale statistical surveys or econometric models. This limitation was partially compensated by the integration of concrete indicators (staff turnover, response times, audit scores), yet there remains room for broader quantitative analyses. Another limitation derives from the Romanian legislative and institutional context, characterized by instability and frequent changes. Thus, the results reflect the realities of the years 2022–2024, but their applicability may be affected by potential future reforms. Furthermore, international comparability is limited, since the study focused on Romania, while correlations with models from Germany, France, or the USA remained mostly theoretical. Finally, there is also a limitation related to potential respondent biases: some managers may have overestimated the impact of their own actions, while frontline employees may have emphasized negative aspects, which would have required further triangulation with external data.

Future research directions. A first direction would be to expand the sample and include other relevant actors, such as regulatory authorities, patient organizations, and international partners. Such an approach would enable a holistic understanding of the pharmaceutical ecosystem. Another direction is the use of complementary quantitative methods, such as questionnaires distributed across a larger sample or multivariate statistical analysis, to confirm on a broader scale the hypotheses qualitatively validated. Additionally, international comparative research could highlight the differences and similarities between Romania and other European countries, providing transferable models of best practices.

An emerging area of interest concerns the impact of new technologies on pharmaceutical leadership. Accelerated digitalization, the use of artificial intelligence in production, distribution, and pharmacovigilance processes, and the development of digital platforms for

patient communication will fundamentally transform the role of managers. Future studies could evaluate how these technologies reshape decision-making processes, employee relations, and risk management mechanisms. At the same time, sustainability and social responsibility are becoming increasingly important, paving the way for applied studies on the integration of environmental and social criteria into organizational strategies.

Last but not least, future research should investigate how evidence-based public policies can directly influence pharmaceutical management. Cost–benefit analyses and pharmacoeconomic studies could be more consistently integrated into the foundation of policy decisions, thereby increasing the sector’s stability and predictability. Moreover, adaptive leadership and strategic stakeholder collaboration can be explored in crisis contexts, to understand how organizational resilience is built in the face of global challenges such as pandemics, energy crises, or sudden legislative changes.