

**Titlu: MANAGEMENTUL STRATEGIC ÎN
COMPANIILE FARMACEUTICE CA FACTOR
DECISIV ÎN CREȘTEREA PERFORMANȚEI ȘI
ADAPTABILITĂȚII ÎN CONTEXTUL
DIGITALIZĂRII**

COORDONATOR:

Prof. univ. dr. Mohammad JARADAT

DOCTORAND:

Gabriel Dumitru MIRCESCU

TÂRGOVIȘTE

2023

CUPRINS

Cuvinte cheie	2
Structura tezei de doctorat	3
Contextul, interesul și obiectivele cercetării	6
Poziționarea epistemologică și metodologia cercetării științifice	8
Ipotezele cercetării științifice și metode de cercetare utilizate	9
Prezentarea sintetică a capitolelor și principalelor concluzii ale lucrării	11
Contribuții personale și sinteza propunerilor	11
Limitele și perspectivele viitoare ale cercetării	16
Curriculum Vitae (RO)	17
Curriculum Vitae (EN)	21
Rezumatul tezei în engleză	24
Lista publicațiilor	37
Bibliografie selectivă	38

Cuvinte cheie

- digitalizare;
- industria farmaceutică;
- creșterea performanței;
- adaptabilitate;
- management strategic

Structura tezei de doctorat

LISTA FIGURILOR	5
LISTA TABELELOR	6
INTRODUCERE	7
CAPITOLUL 1. MANAGEMENTUL STRATEGIC - COMPONENTĂ CHEIE ÎN MEDIUL DE BUSINESS	15
1.1. Noțiuni introductive privind managementul strategic	15
1.1.1. Definiții și concepte privind managementul strategic. Funcții.....	15
1.1.2. Elementele definiției ale managementului strategic. Istoric, evoluție și etape.....	23
1.2. Avantajul competitiv	32
1.2.1. Concepte privind avantajul competitiv.....	32
1.2.2. Sustenabilitatea și măsurarea avantajului competitiv.....	40
1.3. Creșterea performanței și adaptabilității în managementul strategic	52
1.3.1. Importanța creșterii performanței și adaptabilității din perspectiva managementului strategic.....	52
1.3.2. Importanța structurii organizaționale în raport cu creșterea performanței și adaptabilității	55
CAPITOLUL 2. PERFORMANȚA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI RAPORTUL CU MANAGEMENTUL STRATEGIC ÎN ERA DIGITALĂ	59
2.1. Performanța și raportul cu managementul strategic	59
2.1.1. Importanța indicatorilor de performanță în măsurarea avantajului competitiv din cadrul managementului strategic.....	62
2.1.2. Cei mai importanți indicatori de performanță în contextul actual din perspectiva managementului strategic	64
2.2. Digitalizarea și creșterea performanței organizaționale	80

2.2.1. Digitalizarea și managementul strategic	80
2.2.2. Îmbunătățirea performanței organizaționale în contextul digitalizării.....	81
2.3. Domenii conexe și tehnici privind îmbunătățirea eficienței operaționale în managementul strategic	89
2.3.1. Importanța domeniilor conexe în raport cu managementul strategic din era digitalizării.....	90
2.3.2. Tehnici utilizate în managementul strategic	91
CAPITOLUL 3. MANAGEMENTUL STRATEGIC ÎN DOMENIUL FARMACEUTIC	107
3.1. Industria farmaceutică	107
3.1.1. Noțiuni introductive. Specificul industriei farmaceutice.....	110
3.1.2. Provocări moderne pentru industria farmaceutică în era digitalizării. Evoluții pandemice și post-pandemice.....	113
3.2. Managementul strategic al companiilor farmaceutice	122
3.2.1. Adaptarea managementului strategic la specificitatea domeniului farmaceutic	122
3.2.2. Performanța în raport cu domeniul farmaceutic.....	125
3.3. Digitalizarea și efectele ei asupra domeniului farmaceutic din perspectiva strategică. 128	
3.3.1. Efectele digitalizării în ceea ce privește domeniul farmaceutic și în raport cu pandemia de COVID-19	128
3.3.2. Tehnici utilizate în managementul strategic specifice industriei farmaceutice	135
CAPITOLUL 4. CERCETARE EMPIRICĂ PRIVIND MANAGEMENTUL STRATEGIC ÎN DOMENIUL FARMACEUTIC ÎN VEDEREA ÎMBUNĂȚĂȚIRII PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE. TENDINȚE ÎN ERA DIGITALIZĂRII.....	138
4.1. Metodologie și prezentarea domeniului ales spre analiză	138
4.1.1. Metodologie	138
4.1.2. Prezentarea și analiza pieței farmaceutice din România.....	142
4.2. Cercetare calitativă privind managementul strategic în domeniul farmaceutic	144

4.2.1. Analiza SWOT (extinsă) privind managementul strategic în domeniul farmaceutic din perspectiva digitalizării.....	146
4.2.2. Analiza PESTEL și analiza scenariilor privind efectele pandemiei și digitalizării asupra domeniului ales	158
4.3. Conceperea de indicatori și instrumente noi în vederea îmbunătățirii performanței organizaționale. Identificarea tendințelor din domeniu.....	169
4.3.1. Identificarea indicatorilor de performanță specifici domeniului și conceperea unei strategii de creștere a eficienței operaționale	171
4.3.2. Adaptarea instrumentelor VRIO, Focus Matrix și cadrului AAA la domeniul farmaceutic. Tendințe în evoluția instrumentelor din domeniul farmaceutic.....	176
CONCLUZII FINALE.....	189
BIBLIOGRAFIE	200
ANEXA 1. MODEL INTERFAȚĂ PENTRU MĂSURAREA KPI ÎN MANAGEMENTUL STRATEGIC – DEP. MRU	213
ANEXA 2. MODEL INTERFAȚĂ PENTRU MĂSURAREA KPI ÎN MANAGEMENTUL STRATEGIC – DEP. VÂNZĂRI	214
ANEXA 3. MATRICEA EISENHOWER (PRIVIND PRIORITIZAREA).....	215
ANEXA 4. REZULTATE STUDIU EUROPEAN PRIVIND RATA MORTALITĂȚII AVÂND CAUZE EVITABILE ȘI TRATABILE	216

Contextul, interesul și obiectivele cercetării

Motivale alegerii temei sunt multiple:

- industria farmaceutică trece printr-o transformare digitală rapidă, cu progrese în domenii precum inteligența artificială, analiza datelor mari, telemedicină și soluțiile de sănătate digitală. Înțelegerea modului în care managementul strategic poate folosi tehnologiile digitale pentru a îmbunătăți performanța și adaptabilitatea este crucială pentru a rămâne competitiv în peisajul în evoluție.
- practicile de management strategic pot avea un impact semnificativ asupra performanței companiilor farmaceutice. Cercetarea acestui domeniu poate ajuta la identificarea celor mai eficiente abordări strategice care duc la creșterea vânzărilor, profitabilității și cotei de piață în era digitală.
- industria farmaceutică se confruntă cu diverse provocări, cum ar fi creșterea costurilor de cercetare și dezvoltare, concurență crescută, complexități de reglementare și cererile în schimbare ale consumatorilor. Explorarea modului în care managementul strategic se aliniază cu digitalizarea pentru a aborda aceste provocări poate oferi informații valoroase pentru jucătorii din industrie.
- cercetarea legăturii dintre managementul strategic și digitalizare poate ajuta companiile farmaceutice să aloce resursele mai eficient. Identificarea zonelor în care tehnologiile digitale oferă cel mai semnificativ impact permite companiilor să investească strategic și să obțină profituri mai mari.
- digitalizarea necesită ca organizațiile să fie agile și adaptabile pentru a profita de oportunități și a răspunde rapid la schimbări. Înțelegerea modului în care managementul strategic îmbunătățește adaptabilitatea și poate ajuta companiile farmaceutice să traverseze incertitudinile din era digitală.
- investigarea rolului managementului strategic în elaborarea și executarea strategiilor digitale eficiente permite companiilor să-și alinieze inițiativele digitale cu obiectivele generale de afaceri.
- digitalizarea în industria farmaceutică necesită respectarea strictă a standardelor de reglementare și a confidențialității datelor, iar în acest sens este crucială cercetarea modului în care managementul strategic poate asigura conformitatea și gestiona riscurile legate de digitalizare.
- înțelegerea modului în care managementul strategic contribuie la crearea unui avantaj competitiv prin digitalizare poate ajuta companiile farmaceutice să se diferențieze pe piață și să rămână în fața rivalilor lor.
- cercetarea practicilor de management strategic în companiile farmaceutice permite compararea cu liderii din industrie, identificarea celor mai bune practici și învățarea din studii de caz de succes.

Necesitatea demersului. Cercetând rolul managementului strategic în companiile farmaceutice pe fondul digitalizării, se contribuie la extinderea bazei de cunoștințe din acest sector dinamic, informând liderii de afaceri, factorii de decizie politică și părțile interesate cu privire la

strategii eficiente pentru a îmbunătăți performanța și adaptabilitatea în era digitală. În plus, cercetarea poate avea implicații practice pentru îmbunătățirea operațiunilor companiei farmaceutice și, în cele din urmă, pentru a aduce beneficii pacienților și consumatorilor prin soluții îmbunătățite de asistență medicală.

Actualitatea și importanța temei. Managementul strategic în companiile farmaceutice joacă un rol crucial în adaptarea și prosperarea într-un mediu din ce în ce mai complex și competitiv, cu digitalizarea la baza transformărilor radicale. Într-un context în care inovațiile tehnologice și schimbările rapide de piață devin norma, gestionarea strategică devine un factor decisiv pentru creșterea performanței și adaptabilității.

Companiile farmaceutice trebuie să integreze abordări strategice pentru a se adapta la noile cerințe și pentru a-și exploata potențialul de inovare. Digitalizarea este unul dintre principalele motoare ale acestui proces, permițând optimizarea proceselor, monitorizarea în timp real și personalizarea interacțiunilor cu pacienții și medicii.

Prin adoptarea unei abordări strategice bine fundamentate, companiile farmaceutice pot crește eficiența operațională, pot dezvolta noi produse și servicii inovatoare, pot îmbunătăți relația cu pacienții și pot obține avantaje competitive. Astfel, managementul strategic eficient devine un factor decisiv în determinarea succesului pe termen lung și a adaptabilității la schimbările din cadrul digitalizării și din industria farmaceutică în ansamblu.

Așadar, **obiectivele cercetării** vor fi:

Obiectivul 1. Să se identifice practicile actuale de management strategic utilizate de companiile farmaceutice în contextul digitalizării.

Obiectivul 2. Să se examineze provocările și oportunitățile cu care se confruntă companiile farmaceutice în integrarea tehnologiilor digitale în procesele lor strategice de management.

Obiectivul 3. Să se exploreze impactul digitalizării asupra performanței generale a companiilor farmaceutice (*inclusiv performanța financiară, cota de piață și satisfacția clienților) mai ales în ceea ce privește eficiența operațională.

Obiectivul 4. Să se examineze alinierea dintre inițiativele digitale și obiectivele strategice și influența acesteia asupra atingerii obiectivelor de performanță.

Obiectivul 5. Să se propună recomandări și linii directoare pentru companiile farmaceutice pentru a-și îmbunătăți performanța printr-un management strategic eficient în era digitalizării.

Poziționarea epistemologică și metodologia cercetării științifice

Poziționarea epistemologică a temei „Managementul strategic în companiile farmaceutice ca factor decisiv în creșterea performanței și adaptabilității în contextul digitalizării” se bazează pe intersecția dintre domeniile managementului strategic, industriei farmaceutice și transformărilor digitale. Această temă reflectă o abordare multidisciplinară, îmbinând cunoștințe din domeniul managementului strategic, al economiei, al tehnologiei și al reglementărilor din industria farmaceutică.

Din perspectivă epistemologică, tema abordează modul în care cunoștințele și perspectivele din aceste domenii se întrepătrund și contribuie la înțelegerea complexității managementului într-o industrie caracterizată de reglementări stricte, cerințe etice și inovații constante. În plus, este ancorată în cercetări empirice, date calitative și cantitative, permițând evaluarea practicilor existente, a efectelor și a tendințelor emergente.

Această abordare epistemologică recunoaște că managementul strategic în contextul farmaceutic modern implică luarea deciziilor informate, într-un mediu aflat într-o continuă schimbare. În final, tema pune în valoare importanța combinației dintre cunoștințele tradiționale și noile paradigme digitale în îmbunătățirea performanței și adaptabilității companiilor farmaceutice.

Metodele de cercetare calitativă au o importanță semnificativă în managementul strategic, deoarece oferă perspective și un context valoros factorilor de decizie.

Prin tehnici precum interviuri, focus grupuri și observații, sau alte metode, cercetarea calitativă ajută la înțelegerea perspectivelor părților interesate, a preferințelor clienților și a tendințelor din industrie. Analiza calitativă permite explorarea în profunzime a problemelor complexe, descoperind motivațiile și percepțiile care stau la baza deciziilor.

Datele calitative îmbogățesc planificarea strategică, susținând formularea unor strategii mai informate și mai relevante. Datele calitative ajută la identificarea oportunităților emergente, la evaluarea culturii organizaționale și la evaluarea punctelor forte și a punctelor slabe ale concurenței și în general ale unui domeniu într-un anumit interval de timp. Integrarea cercetării calitative în managementul strategic îmbunătățește adaptabilitatea, receptivitatea și capacitatea organizației de a lua decizii bine fundamentate în medii dinamice și incerte.

Ipotezele de cercetare calitativă pot fi formulate sub formă de propoziții, cu condiția să fie înțelese ca ghiduri sau direcții de investigare, mai degrabă decât declarații definitive care trebuie

confirmate sau respinse strict. În cercetarea calitativă, ipotezele sub formă de propoziții sunt utilizate pentru a ghida cercetarea și pentru a sugera ceea ce cercetătorul se așteaptă să descopere sau să înțeleagă în procesul de explorare și interpretare a datelor.

Întrebarea de cercetare de la care pleacă lucrarea este: *„Cum anume își pot îmbunătăți performanțele companiile farmaceutice din perspectiva managementului strategic în era digitalizării?”*

Enunțul tezei (și în esență răspunsul la întrebarea amintită anterior este):

„Atingerea obiectivelor și scopurilor managementul strategic și îmbunătățirea performanțelor și adaptabilității în companiile farmaceutice poate fi măsurată pe baza unor criterii predefinite care pot în primul rând să dezvolte eficiența operațională.”

Ipotezele cercetării științifice și metode de cercetare utilizate

Pentru a putea răspunde la întrebarea de cercetare au fost formulate următoarele ipoteze de cercetare:

Ip.1: Explorarea perspectivelor clienților, profesioniștilor din domeniul sănătății și părților interesate va oferi informații despre impactul inițiativelor digitale asupra rezultatelor pacienților, satisfacției clienților și percepției produselor

Ip.2: Analiza eforturilor de transformare digitală din companiile farmaceutice va dezvălui factori critici de succes și lecții învățate în îmbunătățirea performanței prin digitalizare, putând schimba modul în care pot fi dezvoltate strategiile din domeniu.

Ip.3: Analiza calitativă a practicilor de management strategic în companiile farmaceutice din diferite regiuni și segmente de piață va identifica variațiile strategiilor de adoptare digitală și impactul acestora asupra rezultatelor performanței.

Ip.4: Utilizând cadrul VRIO, companiile farmaceutice își vor identifica capacitățile digitale unice care pot fi valorificate pentru a obține un avantaj competitiv și pentru a îmbunătăți performanța operațională.

Ip.5: Aplicând tehnica analizei PESTEL, companiile farmaceutice vor acorda prioritate inițiativelor digitale în funcție de beneficiile lor potențiale și de alinierea la obiectivele strategice, ceea ce duce la îmbunătățirea performanței operaționale.

Ip.6: Utilizând analiza SWOT, companiile farmaceutice își vor identifica și se vor concentra asupra capacităților digitale de bază, ceea ce duce la îmbunătățirea performanței operaționale și a alocării resurselor.

Ipotezele de cercetare vor fi confirmate/infirmate utilizând următoarele **metode și tehnici de cercetare calitative** specifice managementului strategic și anume:

- analiza SWOT

- analiza PESTEL

- analiza scenariilor privind: a) efectele pandemiei și raportarea la domeniul ales;

b) activitatea de promovare a produselor farmaceutice/vaccinurilor în contextul pandemic

- conceperea de indicatori și instrumente noi în vederea îmbunătățirii performanței organizaționale, respectiv: a) identificarea indicatorilor de performanță specifici domeniului și conceperea unei strategii de creștere a eficienței operaționale

b) adaptarea instrumentelor PESTEL, VRIO, Focus Matrix și A-A-A la domeniul farmaceutic

- identificarea tendințelor din domeniul ales spre analiză

Prezentarea sintetică a capitolelor și principalelor concluzii ale lucrării

Capitolul 1 este intitulat „**Managementul strategic – componentă cheie în mediul de business**” și are în vedere o prezentare teoretică pe trei planuri. În primul rând, sunt prezentate noțiunile introductive privind managementul strategic, din perspectiva definițiilor și conceptelor din domeniu dar și din perspectiva funcțiilor, istoricului, evoluției și principalelor etape ale acestui proces. În al doilea rând, este prezentat avantajul competitiv și sustenabilitatea sa, dar și mijloacele prin care acesta poate fi măsurat. În al treilea rând, este prezentată creșterea performanței și adaptabilității în managementul strategic., atât din perspectiva importanței lor, cât și din perspectiva importanței structurii organizaționale în raport cu acestea.

Avantajul competitiv reprezintă un factor esențial în determinarea succesului și performanței organizaționale pe termen lung. Acest proces implică o abordare strategică, adaptabilitate și inovație constantă, precum și o înțelegere profundă a nevoilor și preferințelor clienților. Prin obținerea și menținerea unui avantaj competitiv puternic, companiile pot asigura o bază solidă pentru succesul lor într-un mediu de afaceri dinamic și competitiv.

Capitolul 2 este intitulat „**Performanța organizațională și raportul cu managementul strategic în era digitală**”, iar acesta are în vedere, la fel ca și cel anterior, o prezentare pe trei planuri. În primul rând este prezentată performanța în raport cu managementul strategic și mai exact importanța indicatorilor de performanță în măsurarea avantajului competitiv din cadrul managementului strategic și cei mai importanți indicatori de performanță în contextul actual. În al doilea rând, este prezentată digitalizarea în raport cu creșterea performanței organizaționale, evident din perspectiva managementului strategic. În al treilea rând, sunt prezentate principalele domenii conexe și principalele tehnici privind îmbunătățirea eficienței operaționale în managementul strategic.

Managementul strategic ghidează acțiunile unei organizații pentru a obține o performanță optimă. Acestea implică dezvoltarea unei viziuni clare, formularea de strategii pentru atingerea acelei viziuni, implementarea acelor strategii în mod eficient și evaluarea periodică a performanței pentru a menține competitivitatea și a se adapta la circumstanțe în schimbare. Sinergia dintre managementul strategic și performanță duce la creștere susținută, inovare și capacitatea de a aborda provocările în mod eficient

Capitolul 3 este intitulat „**Managementul strategic în domeniul farmaceutic**”, iar acesta are în vedere, la fel, o prezentare pe trei planuri. În primul rând, este prezentată industria farmaceutică și specificul ei, provocările moderne pentru această industrie în era digitalizării și evoluțiile pandemice

și post-pandemice. În al doilea rând, este prezentat subiectul managementului strategic al companiilor farmaceutice, adaptarea lui la specificitatea domeniului și prezentarea performanței în raport cu acest domeniu. În al treilea rând, este prezentată digitalizarea și efectele ei asupra domeniului farmaceutic din perspectiva strategică, precum și tehnicile utilizate în managementul strategic din domeniul farmaceutic. În domeniul dinamic al industriei farmaceutice, descoperirea științifică se împletește cu progresul în domeniul sănătății pentru a crea o cale către o sănătate și o bunăstare mai bună. Cu o istorie bogată de realizări și un angajament neclintit față de rigoarea științifică, această industrie continuă să modeleze traiectoria medicinei moderne.

Acest capitol poate fi considerat ca fiind începutul părții practice, întrucât reprezintă o parte complexă de teorie aplicată (cu mai multe elemente de revizuire a literaturii de specialitate) care vine să completeze cercetarea propriu-zisă din următorul capitol.

Capitolul 4 este intitulat **„Cercetare empirică privind managementul strategic în domeniul farmaceutic în vederea îmbunătățirii performanței organizaționale. Tendințe în era digitalizării”** și reprezintă partea centrală a tezei. Acest capitol are la fel trei direcții majore de analiză (ca și toate celelalte capitole) și anume:

- în primul rând, este prezentată o amplă abordare metodologică care conține atât elemente de prezentare a domeniului ales spre analiză, cât și elemente de conceptualizare privind noțiunile teoretice studiate în prima parte.

- în al doilea rând, cuprinde o amplă analiză calitativă utilizând instrumente specifice managementului strategic și anume analiza SWOT (privind managementul strategic în domeniul farmaceutic din perspectiva digitalizării), o analiză PESTEL și analiza scenariilor privind efectele pandemiei și digitalizării asupra domeniului ales.

- în al treilea rând, cuprinde concepterea de indicatori și instrumente specifice în vederea îmbunătățirii performanței organizaționale și identificarea tendințelor din domeniul ales spre analiză

Principalele concluzii au fost:

Avantajul competitiv reprezintă un factor esențial în determinarea succesului și performanței organizaționale pe termen lung. Companiile trebuie să identifice și să capitalizeze punctele forte distinctive pentru a se diferenția de concurență și a-și crea o poziție competitivă solidă pe piață. Acest proces implică o abordare strategică, adaptabilitate și inovație constantă, precum și o înțelegere

profundă a nevoilor și preferințelor clienților. Prin obținerea și menținerea unui avantaj competitiv puternic, companiile pot asigura o bază solidă pentru succesul lor într-un mediu de afaceri dinamic și competitiv.

Analiza comparativă din perspectiva sustenabilității și măsurarea avantajului competitiv implică evaluarea modului în care practicile sustenabile ale organizațiilor le influențează poziția pe piață, performanța financiară și percepțiile părților interesate. Acesta permite companiilor să facă comparații față de colegii din industrie, să identifice domeniile de îmbunătățire și să valorifice sustenabilitatea ca un avantaj strategic pe o piață din ce în ce mai conștientă de mediu și social

Cercetarea de piață, cât și feedbackul clienților sunt vitale pentru măsurarea avantajului competitiv. Cercetarea de piață ghidează deciziile strategice, permițând companiilor să adapteze ofertele la nevoile pieței, în timp ce feedback-ul clienților conduce la îmbunătățirea continuă, satisfacția clienților și cuvântul în gură pozitiv. Prin utilizarea eficientă a informațiilor din ambele surse, o companie se poate poziționa avantajos pe piață, ceea ce duce în cele din urmă la creșterea cotei de piață și la succes pe termen lung.

Managementul strategic ghidează acțiunile unei organizații pentru a obține o performanță optimă. Aceasta implică dezvoltarea unei viziuni clare, formularea de strategii pentru atingerea acelei viziuni, implementarea acelor strategii în mod eficient și evaluarea periodică a performanței pentru a menține competitivitatea și a se adapta la circumstanțe în schimbare. Sinergia dintre managementul strategic și performanță duce la creștere susținută, inovare și capacitatea de a aborda provocările în mod eficient.

Digitalizarea este o parte integrantă a managementului strategic modern. Organizațiile care integrează eficient tehnologiile digitale în planificarea lor strategică vor avea un avantaj competitiv, deoarece valorifică datele, îmbrățișează inovația și rămân adaptabile într-un peisaj digital în continuă evoluție.

Îmbunătățirea performanței organizaționale în contextul digitalizării, din perspectiva parametrilor financiari, are potențialul de a aduce multiple beneficii organizației, inclusiv eficiență crescută, inovație, creșterea veniturilor și o gestionare financiară mai bună. Este important ca organizațiile să își evalueze strategiile și investițiile în digitalizare în funcție de impactul lor asupra

parametrilor financiari și să se asigure că acestea sunt aliniate cu obiectivele lor de creștere și succes pe termen lung.

Cota de piață rămâne o măsură critică de performanță în era digitalizării, dar dinamica acesteia a evoluat. Companiile care folosesc tehnologiile digitale pentru a-și îmbunătăți acoperirea, a-și personaliza ofertele și a crea experiențe unice pentru clienți sunt mai bine poziționate pentru a-și îmbunătăți cota de piață și performanța organizațională generală.

Eficiența operațională în era digitalizării implică valorificarea tehnologiilor digitale pentru a optimiza procesele, a spori productivitatea și a reduce risipa. Prin valorificarea automatizării, a analizei datelor și a monitorizării în timp real, organizațiile pot eficientiza operațiunile și pot îmbunătăți performanța organizațională generală.

În domeniul dinamic al industriei farmaceutice, descoperirea științifică se împletește cu progresul în domeniul sănătății pentru a crea o cale către o sănătate și o bunăstare mai bună. Cu o istorie bogată de realizări și un angajament neclintit față de rigoarea științifică, această industrie continuă să modeleze traiectoria medicinei moderne. Pe măsură ce este studiată în detaliu complexitatea acestui domeniu cu mai multe fațete, explorând inovațiile, provocările și considerațiile etice ale acestuia, trebuie recunoscută influența sa profundă asupra asistenței medicale globale și asupra condiției umane în ansamblu.

Digitalizarea a revoluționat domeniul farmaceutic, iar pandemia de COVID-19 i-a evidențiat și mai mult importanța. De la descoperirea medicamentelor și studiile clinice până la îngrijirea pacienților și eforturile de sănătate publică, tehnologiile digitale au jucat un rol esențial în abordarea provocărilor generate de pandemie. Adoptarea rapidă de către industrie a instrumentelor digitale subliniază potențialul acestora de a spori eficiența, colaborarea și rezultatele pozitive privind tratarea pacienților în viitor. Tocmai de aceea companiile farmaceutice au încercat pe cât posibil adoptarea acestor procese în ceea ce privește producția de medicamente în general.

Contribuții personale și sinteza propunerilor

Principalele contribuții ale lucrării au fost:

- revizuirea literaturii de specialitate privind managementul strategic, avantajul competitiv și creșterea performanței și adaptabilității în managementul strategic;
- revizuirea literaturii de specialitate privind performanța organizațională și raportul cu managementul strategic în era digitală;
- revizuirea literaturii de specialitate privind managementul strategic în domeniul farmaceutic și mai ales prezentarea digitalizării și a efectelor ei asupra domeniului ales;
- analiza SWOT privind managementul strategic în domeniul farmaceutic din perspectiva digitalizării;
- analiza PESTEL și analiza scenariilor privind efectele pandemiei și digitalizării asupra domeniului ales;
- conceperea de indicatori și instrumente noi în vederea îmbunătățirii performanței organizaționale;
- identificarea și conceperea unei strategii de creștere a eficienței operaționale;
- adaptarea instrumentelor VRIO, Focus Matrix și A-A-A la domeniul farmaceutic;
- identificarea tendințelor din domeniul ales spre analiză

Sinteza propunerilor. Viitorul industriei farmaceutice peste 10-20 de ani este în mare măsură influențat de o serie de factori, cum ar fi avansurile tehnologice, inovațiile în cercetare și dezvoltare, evoluțiile demografice și schimbările în cadrul reglementărilor și a cerințelor de piață. Viitorul industriei farmaceutice are câteva aspecte cheie de luat în considerare, câteva tendințe și anume:

- ✚ Avansurile în secvențierea genetică și înțelegerea profundă a genomului uman pot conduce la dezvoltarea de medicamente și terapii personalizate, adaptate la profilul genetic al pacienților.
- ✚ Utilizarea extinsă a IA și a analizei datelor va sprijini descoperirea de noi medicamente, identificarea pacienților eligibili pentru studii clinice și optimizarea proceselor de dezvoltare și producție.
- ✚ Telemedicina și îngrijirea la distanță vor deveni mai răspândite, permițând pacienților să aibă acces la consultații medicale de calitate și la monitorizare constantă, indiferent de locație.
- ✚ Tehnologiile de producție avansate, precum imprimarea 3D, vor permite fabricarea personalizată și la scară redusă a medicamentelor, accelerând procesele și reducând riscurile.

- ✚ Industria farmaceutică va fi tot mai preocupată de practicile durabile și de responsabilitatea socială, întrucât cerințele consumatorilor și reglementările vor impune standarde mai înalte.
- ✚ preocupare crescută pentru rezistența antimicrobiană va stimula dezvoltarea de noi antibiotice și terapii antivirale pentru a aborda amenințările emergente.
- ✚ Progresele în medicina regenerativă și terapiile celulare pot revoluționa tratarea unor afecțiuni cronice și grave, oferind opțiuni de tratament inovatoare.
- ✚ Industria farmaceutică va continua să caute parteneriate și colaborări pentru a-și accelera procesele de inovare și dezvoltare, având în vedere complexitatea crescută a cercetării și a reglementărilor.
- ✚ Tehnologiile digitale și colectarea de date în timp real pot accelera studiile clinice și procesele de aprobare, ducând la introducerea mai rapidă a noilor medicamente pe piață.
- ✚ Cerințele reglementare și accesibilitatea la medicamente vor continua să fie subiecte majore în dezvoltarea globală a industriei farmaceutice.

Limitele și perspectivele viitoare ale cercetării

Limitele cercetării:

- accesul limitat la date financiare privind companiile farmaceutice;
- lipsa disponibilității angajaților din conducerea companiilor farmaceutice de a derula interviuri ghidate;

Direcții viitoare de cercetare:

- extinderea analizei privind indicatorii de performanță din perspectiva managementului riscurilor în ceea ce privește companiile farmaceutice;
- extinderea analizei privind satisfacția clienților companiilor farmaceutice



Gabriel Mircescu

Data nașterii: 01/08/1982

Cetățenie: română

Gen: Masculin

CONTACT

Str. Vasile Alecsandri, Bl.S2,
Sc.C, Ap.12, Alba,
Alba Iulia, România (Acasă)

eurogabrielm@yahoo.com

(+40) 744137602

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

24/07/2023 – ÎN CURS Cluj Napoca, România

Manager Clienti Cheie Medical Technologies International

Arie de activitate: Ortopedie, Reumatologie - Symbios, Cingal, Monovisc
Implicarea și activarea clienților cheie, stakeholders management,
proiectarea locală a strategiilor de management, gestionarea bugetelor
de marketing

23/08/2021 – 23/07/2023 Cluj Napoca, România

Specialist Produs Allergan Aesthetics

Promovarea portofoliului de produse format din: Botox (Vistabel),
Juvederm și Harmonica la Chirurgii plasticieni și Dermatologi
Elaborarea bugetului de marketing, implementarea și adaptarea
strategiei de marketing și vânzări
la nivel regional
Managementul clienților cheie

21/11/2017 – 27/08/2021 Cluj Napoca, România

Manager Clienti Cheie AstraZeneca

RX (medicamente eliberate pe baza de prescripție medicală) Imunologie
și Aparat respirator
Terapie biologică pentru astm bronșic sever în ariile terapeutice
Pneumologie și Alergologie - Fasenna, Symbicort
Managementul Liderilor de opinie (Insight și foresight pentru a stimula
abordarea centrată pe client, maparea părților interesate, înțelegerea
impactului modalităților și circuitelor terapeutice)
Colaborare cu Departamentul de Marketing în crearea de campanii de
marketing adaptate specificului local
Membru intern al grupului de talente AstraZeneca
Membru grupului "Viitori lideri" ca rezultat al evaluării CEB SHL
Assessment

03/10/2016 – 20/11/2017 Cluj Napoca, România

Reprezentant Clienti Cheie Sandoz

RX (medicamente pe baza de prescripție medicală) Divizia Respirator -
Activități de promovare către pneumologi și alergologi și activități de
lansare de produse noi
KOL (Liderii de opinie din domeniu) Management
Membru ales al echipei "Sandoz Innovation"

11/12/2012 – 02/10/2016 Cluj Napoca, România

Reprezentant Medical Senior GlaxoSmithKline (GSK)

Portofoliu promovat format din: Rotarix, Varilrix, Seretide, Augmentin,
Zinnat
Identificare oportunități printr-un bun Plan de Afaceri, managementul
teritoriului și analiza datelor de piață
Campion de produs - împărtășirea celor mai bune practici comerciale și
de marketing, identificarea oportunităților,
buna colaborare cu Departamentul de Marketing
Implementarea și adaptarea strategiei produselor la nivel regional
Membru al echipei GSK "Brand Coordonator" proiecte interdivizionale
Activități de coaching și mentoring către alți colegi
Abordare etică și responsabilă

05/04/2011 – 10/12/2012 Cluj Napoca, România

Manager Clienti Cheie Meda Pharmaceuticals Switzerland

Activități de promovare pe următoarele domenii terapeutice:
Dermatologie, Diabet, Neurologie, Reumatologie,
Alergie, Ginecologie, Pneumologie, ORL, Chirurgie plastică

Campion în vânzări 2012 - Thioctacid

03/05/2010 – 04/04/2011 Cluj Napoca, România

Reprezentant Medical Pfizer

Promovarea portofoliului de produse (Sortis, Caduet, Celebrex, Norvasc, Sermion) către medicii de medicină generală, neurologii și farmaci

07/01/2007 – 05/11/2007 Bucuresti, România

Ofiter Trezorerie Banca Italo-Romana

Investiții Forex și Piața Monetară, analiza instrumentelor derivate
Analiză economică Middle Office

06/11/2007 – 02/05/2010 Alba Iulia, România

Specialist Vanzari General Consulting SRL

Sales and distribution of building materials

EDUCAȚIE ȘI FORMARE PROFESIONALĂ

01/10/2005 – 19/06/2009 Alba Iulia, România

Diploma de Licenta Universitatea "1Decembrie 1918" Alba Iulia

Domeniu de studiu Drept | **Diplomă finală** 10/10

01/10/2005 – 07/07/2007 Cluj Napoca, România

Diploma de Master Universitatea "Babes-Bolyai" Cluj-Napoca

Domeniu de studiu Economie | **Diplomă finală** 10/10

01/10/2001 – 15/06/2005 Cluj Napoca, România

Diploma de Licenta Universitatea "Babes-Bolyai" Cluj-Napoca

al

Domeniu de studiu Economie | **Diplomă finală** 9/10

01/10/1997 – 15/07/2001 Alba Iulia, România

Diploma de Bacalaureat Colegiul National "Horea Closca si Crisan" Alba Iulia

Domeniu de studiu Științe sociale, jurnalism și știința informării care nu sunt definite ulterior |

Diplomă finală 10/10

COMPETENȚE LINGVISTICE

LIMBĂ(I) MATERNĂ(E): Romana

Altă limbă (Alte limbi):

Engleza

Comprehensiune orală	Citit	Exprimare scrisă	Conversație	Scris
C2	C2	C2	C2	C2

Italina

Comprehensiune orală	Citit	Exprimare scrisă	Conversație	Scris
C1	C1	B2	C1	B2

Niveluri: A1 și A2 Utilizator de bază B1 și B2 Utilizator independent C1 și C2 Utilizator experimentat

EDUCAȚIE ȘI FORMARE

Perioada	octombrie 2014 – iunie 2016
Calificarea / diploma obținută	Studii de masterat: "TEHNOLOGII INFORMATICE ȘI DE COMUNICAȚII ÎN EDUCAȚIE"
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Utilizare PC și internet; Procesare text; Baze de date și calcul tabelar; Sisteme informatice pentru comunicare și management educațional; Aplicații multimedia; Metode moderne de calcul și simulare; Didactici pentru tehnici informaționale computerizate.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea din București – Facultatea de Psihologie și Științele Educației
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Studii de masterat
Perioada	24 noiembrie – 17 decembrie 2014
Calificarea / diploma obținută	Program de formare continuă: "Managementul riscurilor de corupție în educație"
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Politici educaționale și legislație în domeniul Strategiei Naționale Anticorupție; Managementul riscurilor de corupție la nivelul unităților de învățământ; Comunicare și transparență instituțională.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Casa Corpului Didactic a Municipiului București
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Formare continuă
Perioada	30 septembrie – 2 octombrie 2014
Calificarea / diploma obținută	Stagiu de formare: "Exigență și competențe profesionale"
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Politici educaționale și legislație în domeniul Strategiei Naționale Anticorupție; Managementul riscurilor de corupție la nivelul unităților de învățământ; Comunicare și transparență instituțională.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Ministerul Educației Naționale – Direcția Generală Management, Resurse Umane și Rețea Școlară, Inspectoratul Școlar Județean Neamț, Casa Corpului Didactic Neamț.
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Formare continuă
Perioada	4 – 6 decembrie 2013
Calificarea / diploma obținută	Stagiu de formare: "Dezvoltarea capacității instituționale a inspectoratelor școlare în domeniul promovării politicilor de personal în învățământul preuniversitar"
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Dezvoltarea competențelor de planificare și organizare a inspectorilor școlari în domeniul politicilor de personal și managementul resurselor umane; Dezvoltarea competențelor de utilizare a aplicațiilor informatice specifice domeniului resurse umane.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Ministerul Educației Naționale – Direcția Generală Management, Resurse Umane și Rețea Școlară, Inspectoratul Școlar Județean Neamț, Casa Corpului Didactic Neamț.
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Formare continuă
Perioada	5 – 13 aprilie 2013
Calificarea / diploma obținută	Program de perfecționare: "Metodist"
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Dezvoltarea personală continuă; comunicarea pe fluxul de proces; organizarea locului de muncă; identificarea contextului organizațional al desfășurării proceselor; identificarea criteriilor de care depind performanțele proceselor; gestionarea cunoștințelor pentru proiectarea și organizarea proceselor.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Centrul național pentru dezvoltarea resurselor umane EUROSTUDY

COMPETENȚE DIGITALE

Microsoft Word, Excel, Power Point; Outlook Express

INFORMAȚII SUPLIMENTARE

Competențe de management și conducere

- **CEB SHL Talent Measurement Assessment Test** Assessment of Management skills and People Management
Scored high performance 2018
- **Project Manager** Atestat eliberat de Ministerul Muncii, Romania 2012
- **Inspector Resurse Umane** Atestat eliberat de Ministerul Muncii Romania, 2012

Distincții onorifice și premii

- **06/02/2000** Clubul Judetean de Sah Alba Iulia
- **Campion la Sah** Open Judetean de Sah
- **16/03/2000** Szekesfehervar, Ungaria
- **Campion la Sah**

Publicații

- **[Analysis of Investments in Constructions in Romania during 2001-2012](#)**
-


Gabriel Mircescu

Date of birth: 01/08/1982


Nationality: Romanian

Gender: Male

CONTACT

 Str. Vasile Alecsandri, Bl.S2,
Sc.C, Ap.12, Alba,
Alba Iulia, Romania (**Home**)

 eurogabrielm@yahoo.com

 (+40) 744137602

WORK EXPERIENCE

24/07/2023 – CURRENT Cluj Napoca, Romania

● **Key Account Manager** Medical Technologies International

Orthopedy, Rheumatology
Engaging key customers, stakeholders management, designing local management strategies
Regional marketing budget management

23/08/2021 – 23/07/2023 Cluj Napoca, Romania

● **Product Specialist** Allergan Aesthetics

Promoting Botox, Juvederm and Harmonica portfolio to Plastic Surgeons and Dermatologists
Budgeting, implementing and adapting Marketing and Sales strategy at regional level
Engaging and developing key and strategic accounts

22/11/2017 – 22/08/2021 Cluj Napoca, Romania

● **Key Account Manager** AstraZeneca

RX Immunology and Respiratory - Severe Asthma, COPD, Biologics
Highly effective KOL engagement and development (Insight to drive a customer-centric approach, stakeholder mapping, understanding of the impact of treatment pathways)
Strong collaboration with Marketing Department in creating marketing activities and new business projects
AZ internal Talents Pool member
CEB SHL Talent Measurement Assessment -
Scored with high performance and very high performance

03/10/2016 – 20/11/2017 Cluj Napoca, Romania

● **Key Account Representative** Sandoz

RX Respiratory Division - Promotion activities to Pulmonologists and Allergologists and new product launching activities
KOL Management
Elected member of the Sandoz Innovation Team

11/12/2012 – 02/10/2016 Cluj Napoca, Romania

● **Senior Medical Representative** GlaxoSmithKline (GSK)

Promoted portfolio formed by: Rotarix, Varilrix, Seretide, Augmentin, Zinnat
Identify opportunities through good Business Planning, territory management and market data analysis
Product champion - sharing best practices, identifying opportunities, good collaboration with Marketing Department, implementing and creating product strategy
GSK Brand team member
Coordinator of interdivisional projects
Coaching activities to other colleagues
Ethical, responsible approach and conduct

05/04/2011 – 10/12/2012 Cluj Napoca, Romania

● **Key Account Manager** Meda Pharmaceuticals Switzerland

Promotion activities on the following therapeutic areas: Dermatology, Diabetes, Neurology, Rheumatology, Allergy, Gynecology, Pulmonology, ENT, Plastic surgery
Products: Aldara, Thioctacid, Allergodil, Dermatix, Rheumon, Keithon
New product launching management
Sales Champion 2012 - Thioctacid



KOL management

03/05/2010 – 04/04/2011 Cluj Napoca, Romania

Medical Representative Pfizer

Promotion of core products portfolio to General Practice Doctors, Neurologists and pharmacies
Sortis, Caduet, Celebrex, Norvasc, Sermion

07/01/2007 – 05/11/2007 Bucharest, Romania

Treasury Officer Banca Italo-Romena

Forex and Money Market investments, analysis of Derivatives instruments
Middle Office Economic Analysis

06/11/2007 – 02/05/2010 Alba Iulia, Romania

Sales specialist General Consulting SRL

Sales and distribution of building materials

EDUCATION AND TRAINING

01/10/2005 – 19/06/2009 Alba Iulia, Romania

Bachelor degree Universitatea "1 Decembrie 1918" Alba Iulia

Field of study Law | Final grade 10/10

01/10/2005 – 07/07/2007 Cluj-Napoca, Romania

Master's degree

Field of study Economics | Final grade 10/10

01/10/2001 – 16/06/2015 Cluj Napoca, Romania

Bachelor's degree Universitatea "Babes-Bolyai" Cluj-Napoca

Field of study Economics | Final grade 9/10

01/10/1997 – 15/07/2001 Alba Iulia, Romania

Bacalaureate degree Colegiul National "Horea Closca si Crisan" Alba Iulia

Field of study Social sciences, journalism and information

LANGUAGE SKILLS

MOTHER TONGUE(S): Romanian

Other language(s):

English

Listening C1	Reading C1	Spoken production B2	Spoken interaction C1	Writing B2
------------------------	----------------------	--------------------------------	---------------------------------	----------------------

Italian

Listening C1	Reading C1	Spoken production C1	Spoken interaction C1	Writing B2
------------------------	----------------------	--------------------------------	---------------------------------	----------------------

Levels: A1 and A2: Basic user; B1 and B2: Independent user; C1 and C2: Proficient user

DIGITAL SKILLS

Good Knowledge of Microsoft Office: Word, Excel, PowerPoint

ADDITIONAL INFORMATION

Management and leadership skills

- **CEB SHL Talent Measurement Assessment Test** Assessment of Management skills and People Management
Scored high performance 2018
- **Project Manager** Certificate issued by Romanian Ministry of Labour, 2012
- **HR Inspector** Certificate issued by Romanian Ministry of Labour, 2012

Honours and awards

- **06/02/2000** County Chess Club Alba Iulia
Chess Champion County Chess Open
- **16/03/2000** Szekesfehervar, Ungaria
Chess Champion

Driving Licence

- **Driving Licence: B**

Publications

Analysis of Investments in Constructions in Romania during 2001-2012

Contents

LIST OF FIGURES 5

LIST OF TABLES 6

INTRODUCTION 7

CHAPTER 1. STRATEGIC MANAGEMENT - KEY COMPONENT IN THE BUSINESS ENVIRONMENT 15

1.1. Introduction in strategic management 15

1.1.1. Definitions and concepts of strategic management. Functions 15

1.1.2. Defining elements of strategic management. History, evolution and stages 23

1.2. Competitive advantage 32

1.2.1. Concepts of competitive advantage 32

1.2.2. Sustainability and measuring competitive advantage 40

1.3. Increasing performance and adaptability in strategic management 52

1.3.1. The importance of increasing performance and adaptability from a strategic management perspective 52

1.3.2. The importance of organisational structure in relation to increased performance and adaptability 55

CHAPTER 2. ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND RELATIONSHIP WITH STRATEGIC MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE 59

2.1. Performance and relationship with strategic management 59

2.1.1. The importance of performance indicators in measuring competitive advantage within strategic management 62

2.1.2. The most important performance indicators in the current context from a strategic management perspective 64

2.2. Digitalisation and increasing organisational performance.....	80
2.2.1. Digitalisation and strategic management	80
2.2.2. Improving organisational performance in the context of digitalisation	81
2.3. Related areas and techniques on improving operational efficiency in strategic management	89
2.3.1. The importance of related areas in relation to strategic management in the era of digitalisation	90
2.3.2. Techniques used in strategic management	91
CHAPTER 3. STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PHARMACEUTICAL FIELD..	107
3.1. Pharmaceutical industry.....	107
3.1.1. Getting started. The specifics of the pharmaceutical industry	110
3.1.2. Modern challenges for the pharmaceutical industry in the era of digitalisation. Pandemic and post-pandemic developments	113
3.2. Strategic management of pharmaceutical companies.....	122
3.2.1. Adaptation of strategic management to the specificity of the pharmaceutical field	122
3.2.2. Pharmaceutical performance	125
3.3. Digitalisation and its effects on pharmaceuticals from a strategic perspective.....	128
3.3.1. Effects of digitalisation on pharmaceuticals and in relation to the COVID-19 pandemic.....	128
3.3.2. Strategic management techniques specific to the pharmaceutical industry	135
CHAPTER 4. EMPIRICAL RESEARCH ON STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PHARMACEUTICAL FIELD IN ORDER TO IMPROVE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. TRENDS IN THE ERA OF DIGITALIZATION	138
4.1. Methodology and presentation of the chosen field for analysis	138
4.1.1. Methodology.....	138

4.1.2. Presentation and analysis of the Romanian pharmaceutical market	142
4.2. Qualitative research on strategic management in the pharmaceutical field	144
4.2.1. SWOT analysis (extended) on strategic management in the pharmaceutical field from the perspective of digitalisation.....	146
4.2.2. PESTEL analysis and scenario analysis of the effects of pandemic and digitalisation on the chosen domain	158
4.3. Design new indicators and tools to improve organisational performance. Identifying trends in the industry.....	169
4.3.1. Identify industry-specific performance indicators and design a strategy to increase operational efficiency	171
4.3.2. Adaptation of VRIO, Focus Matrix and AAA instruments to pharmaceuticals. Trends in the evolution of pharmaceutical instruments	176
CONCLUSSIONS	189
BIBLIOGRAPHY	200
ANNEX 1. INTERFACE MODEL FOR MEASURING KPIS IN STRATEGIC MANAGEMENT – HRM DEP.....	213
ANNEX 2. INTERFACE MODEL FOR MEASURING KPIS IN STRATEGIC MANAGEMENT – DEP. SALES	214
ANNEX 3. THE EISENHOWER MATRIX (ON PRIORITIZATION).....	215
ANNEX 4. RESULTS OF THE EUROPEAN STUDY ON MORTALITY RATES WITH AVOIDABLE AND TREATABLE CAUSES.....	216

Context, interest and objectives of the research

The reasons for choosing the theme are multiple:

- The pharmaceutical industry is undergoing rapid digital transformation, with advances in areas such as artificial intelligence, big data analytics, telemedicine and digital health solutions. Understanding how strategic management can use digital technologies to improve performance and adaptability is crucial to staying competitive in the evolving landscape.

Strategic management practices can have a significant impact on the performance of pharmaceutical companies. Research into this area can help identify the most effective strategic approaches that lead to increased sales, profitability and market share in the digital age.

- The pharmaceutical industry faces various challenges, such as rising R&D costs, increased competition, regulatory complexities and changing consumer demands. Exploring how strategic management aligns with digitalization to address these challenges can provide valuable insights for industry players.

- Researching the link between strategic management and digitalization can help pharmaceutical companies allocate resources more efficiently. Identifying areas where digital technologies offer the most significant impact allows companies to invest strategically and achieve higher returns.

- Digitalization requires organizations to be agile and adaptable to seize opportunities and respond quickly to change. Understanding how strategic management improves adaptability and can help pharmaceutical companies navigate the uncertainties of the digital age.

- Investigating the role of strategic management in developing and executing effective digital strategies enables companies to align their digital initiatives with overall business objectives.

- Digitalization in the pharmaceutical industry requires strict adherence to regulatory standards and data privacy, and in this regard, it is crucial to research how strategic management can ensure compliance and manage risks related to digitalization.

- Understanding how strategic management helps create competitive advantage through digitalization can help pharmaceutical companies differentiate themselves in the market and stay ahead of their rivals.

- Research into strategic management practices in pharmaceutical companies allows comparison with industry leaders, identification of best practices, and learning from successful case studies.

The necessity of the approach. Researching the role of strategic management in pharmaceutical companies amid digitalization contributes to expanding the knowledge base in this dynamic sector, informing business leaders, policy makers and stakeholders about effective strategies to improve performance and adaptability in the digital age. In addition, the research may have practical implications for improving the pharmaceutical company's operations and ultimately benefiting patients and consumers through improved healthcare solutions.

The topicality and importance of the topic. Strategic management in pharmaceutical companies plays a crucial role in adapting and thriving in an increasingly complex and competitive environment, with digitalization at the root of radical transformations. In a context where

technological innovations and rapid market changes are becoming the norm, strategic management becomes a decisive factor for increasing performance and adaptability.

Pharmaceutical companies need to integrate strategic approaches to adapt to new requirements and exploit their innovation potential. Digitalization is one of the main drivers of this process, allowing process optimization, real-time monitoring and personalization of interactions with patients and doctors.

By adopting a well-founded strategic approach, pharmaceutical companies can increase operational efficiency, develop new innovative products and services, improve patient relationships and gain competitive advantages. Thus, effective strategic management becomes a decisive factor in determining long-term success and adaptability to changes in digitalization and the pharmaceutical industry as a whole.

Therefore, the **objectives of the research** will be:

Objective 1. Identify current strategic management practices used by pharmaceutical companies in the context of digitalization.

Objective 2. Examine the challenges and opportunities pharmaceutical companies face in integrating digital technologies into their strategic management processes.

Objective 3. Explore the impact of digitalisation on the overall performance of pharmaceutical companies (*including financial performance, market share and customer satisfaction) especially in terms of operational efficiency.

Objective 4. Examine the alignment between digital initiatives and strategic objectives and its influence on achieving performance targets.

Objective 5. Propose recommendations and guidelines for pharmaceutical companies to improve their performance through effective strategic management in the era of digitalization.

Epistemological positioning and methodology of scientific research

The epistemological positioning of the theme "Strategic management in pharmaceutical companies as a decisive factor in increasing performance and adaptability in the context of digitalization" is based on the intersection between the fields of strategic management, pharmaceutical industry and digital transformations. This theme reflects a multidisciplinary approach, combining knowledge from strategic management, economics, technology and regulations in the pharmaceutical industry.

From an epistemological perspective, the theme addresses how knowledge and perspectives from these fields intertwine and contributes to understanding the complexity of management in an industry characterized by strict regulations, ethical requirements and constant innovation. In addition, it is anchored in empirical research, qualitative and quantitative data, allowing the evaluation of existing practices, effects and emerging trends.

This epistemological approach recognizes that strategic management in the modern pharmaceutical context involves informed decision-making in an ever-changing environment. Finally, the theme highlights the importance of combining traditional knowledge and new digital paradigms in improving the performance and adaptability of pharmaceutical companies.

Qualitative research methods are of significant importance in strategic management as they provide valuable insights and context to decision-makers.

Through techniques such as interviews, focus groups and observations, or other methods, qualitative research helps to understand stakeholder perspectives, customer preferences, and industry trends. Qualitative analysis allows in-depth exploration of complex problems, discovering the motivations and perceptions underlying decisions.

Qualitative data enriches strategic planning, supporting the formulation of more informed and relevant strategies. Qualitative data helps identify emerging opportunities, assess organizational culture, and assess the strengths and weaknesses of competition and a field in general over a given time frame. Integrating qualitative research into strategic management improves the adaptability, responsiveness and ability of the organization to make well-founded decisions in dynamic and uncertain environments.

Qualitative research hypotheses may be formulated in the form of sentences, provided they are understood as guidelines or lines of investigation, rather than definitive statements to be strictly confirmed or rejected. In qualitative research, sentence-form hypotheses are used to guide research and suggest what the researcher expects to discover or understand in the process of data mining and interpretation.

The research question from which the paper starts is: *"How can pharmaceutical companies improve their performance from the perspective of strategic management in the era of digitization?"*

The statement of the thesis (and essentially the answer to the aforementioned question is):

"The achievement of objectives and goals, strategic management and improved performance and adaptability in pharmaceutical companies can be measured on the basis of predefined criteria that can primarily develop operational efficiency."

Scientific research hypotheses and research methods used

In order to answer the research question, the following research hypotheses were formulated:

H.1: Exploring the perspectives of customers, healthcare professionals and stakeholders will provide insights into the impact of digital initiatives on patient outcomes, customer satisfaction and product perception

H.2: Analysis of digital transformation efforts in pharmaceutical companies will reveal critical success factors and lessons learned in improving performance through digitalization, potentially changing the way strategies in the field can be developed.

H.3: Qualitative analysis of strategic management practices in pharmaceutical companies in different regions and market segments will identify variations in digital adoption strategies and their impact on performance outcomes.

H.4: Using the VRIO framework, pharmaceutical companies will identify their unique digital capabilities that can be leveraged to gain competitive advantage and improve operational performance.

H.5: Applying the PESTEL analysis technique, pharmaceutical companies will prioritize digital initiatives based on their potential benefits and alignment with strategic objectives, leading to improved operational performance.

H.6: Using SWOT analysis, pharmaceutical companies will identify and focus on their core digital capabilities, leading to improved operational performance and resource allocation.

Research hypotheses will be confirmed/refuted using the following **qualitative research methods and techniques** specific to strategic management, namely:

- SWOT analysis

- PESTEL analysis

- *analysis of scenarios* regarding: a) the effects of the pandemic and reporting to the chosen field;

b) promotion of pharmaceuticals/vaccines in the pandemic context

- *designing new indicators and tools to improve organizational performance, namely: a) identifying field-specific performance indicators and designing a strategy to increase operational efficiency*

b) adaptation of PESTEL, VRIO, Focus Matrix and A-A-A instruments to the pharmaceutical field

- *identifying trends in the chosen field for analysis*

Synthetic presentation of chapters and main conclusions of the paper

Chapter 1 is entitled "**Strategic management – key component in the business environment**" and envisages a theoretical presentation on three levels. First of all, the introductory notions regarding strategic management are presented, from the perspective of definitions and concepts in the field, but also from the perspective of functions, history, evolution and main stages of this process. Secondly, it presents its competitive momentum and sustainability, as well as the means by which it can be measured. Thirdly, the increase in performance and adaptability in strategic management is presented., both from the perspective of their importance and from the perspective of the importance of the organizational structure in relation to them.

Competitive advantage is an essential factor in determining long-term organizational success and performance. This process involves a strategic approach, adaptability and constant innovation, as well as a deep understanding of customer needs and preferences. By gaining and maintaining a strong competitive advantage, companies can provide a solid foundation for their success in a dynamic and competitive business environment.

Chapter 2 is entitled "**Organizational performance and the relationship with strategic management in the digital age**", And it envisages, like the previous one, a presentation on three levels. First of all, performance in relation to strategic management is presented, and more precisely the importance of performance indicators in measuring competitive advantage within strategic management and the most important performance indicators in the current context. Secondly, digitization is rarely presented with increased organizational performance, obviously from the perspective of strategic management. Thirdly, the main related areas and the main techniques on improving operational efficiency in strategic management are presented.

Strategic management guides an organization's actions to achieve optimal performance. They involve developing a clear vision, formulating strategies to achieve that vision, implementing those strategies effectively, and periodically evaluating performance to maintain competitiveness and adapt to changing circumstances. The synergy between strategic management and performance leads to sustained growth, innovation and the ability to tackle challenges effectively

Chapter 3 is entitled "**Strategic management in the pharmaceutical field**", And he also envisages a presentation on three levels. First of all, the pharmaceutical industry and its specificity, modern challenges for this industry in the era of digitization and pandemic and post-pandemic developments are presented. Secondly, the subject of strategic management of pharmaceutical companies, its adaptation to the specificity of the field and the presentation of performance in relation to this field is presented. Thirdly, digitalization and its effects on the pharmaceutical field from a strategic perspective are presented, as well as the techniques used in strategic management in the pharmaceutical field. In the dynamic field of pharmaceuticals, scientific discovery is intertwined with advances in health to create a path to better health and well-being. With a rich history of achievement and an unwavering commitment to scientific rigor, this industry continues to shape the trajectory of modern medicine.

This chapter can be considered as the beginning of the practical part, as it represents a complex part of applied theory (with several elements of literature review) that complements the research itself in the next chapter.

Chapter 4 is entitled "**Empirical research on strategic management in the pharmaceutical field in order to improve organizational performance. Trends in the era of digitalization**" and is the central part of the thesis. This chapter also has three major lines of analysis (as all other chapters), namely:

- First of all, a broad methodological approach is presented, which contains both elements of presentation of the chosen field for analysis and elements of conceptualization regarding the theoretical notions studied in the first part.
- secondly, it includes an extensive qualitative analysis using tools specific to strategic management, namely SWOT analysis (on strategic management in the pharmaceutical field from the perspective of digitalization), a PESTEL analysis and scenario analysis on the effects of pandemic and digitalization on the chosen field.

- thirdly, it includes designing specific indicators and tools to improve organizational performance and identifying trends in the chosen field for analysis

The main conclusions were:

Competitive advantage is an essential factor in determining long-term organizational success and performance. Companies need to identify and capitalize on distinctive strengths to differentiate themselves from the competition and create a strong competitive position in the market. This process involves a strategic approach, adaptability and constant innovation, as well as a deep understanding of customer needs and preferences. By gaining and maintaining a strong competitive advantage, companies can provide a solid foundation for their success in a dynamic and competitive business environment.

A benchmarking from a sustainability perspective and measuring competitive advantage involves assessing how organizations' sustainable practices influence their market position, financial performance and stakeholder perceptions. It enables companies to make comparisons with industry peers, identify areas for improvement and harness sustainability as a strategic asset in an increasingly environmentally and socially conscious market

Market research and customer feedback are vital for measuring competitive advantage. Market research guides strategic decisions, allowing companies to tailor offerings to market needs, while customer feedback leads to continuous improvement, customer satisfaction and positive word of mouth. By effectively using information from both sources, a company can position itself advantageously in the market, which ultimately leads to increased market share and long-term success.

Strategic management guides an organization's actions to achieve optimal performance. This involves developing a clear vision, formulating strategies to achieve that vision, implementing those strategies effectively, and periodically evaluating performance to maintain competitiveness and adapt to changing circumstances. The synergy between strategic management and performance leads to sustained growth, innovation and the ability to tackle challenges effectively.

Digitalization is an integral part of modern strategic management. Organizations that effectively integrate digital technologies into their strategic planning will have a competitive

advantage as they leverage data, embrace innovation, and remain adaptable in an ever-evolving digital landscape.

Improving organizational performance in the context of digitalization, from the perspective of financial parameters, has the potential to bring multiple benefits to the organization, including increased efficiency, innovation, revenue growth and better financial management. It is important for organizations to evaluate their strategies and investments in digitalization according to their impact on financial parameters and ensure that they are aligned with their long-term growth and success goals.

Market share remains a critical performance measure in the era of digitalization, but its dynamics have evolved. Companies that use digital technologies to improve their reach, personalize their offerings, and create unique customer experiences are better positioned to improve their market share and overall organizational performance.

Operational efficiency in the era of digitalization involves harnessing digital technologies to optimise processes, increase productivity and reduce waste. By leveraging automation, data analytics, and real-time monitoring, organizations can streamline operations and improve overall organizational performance.

In the dynamic field of pharmaceuticals, scientific discovery is intertwined with advances in health to create a path to better health and well-being. With a rich history of achievement and an unwavering commitment to scientific rigor, this industry continues to shape the trajectory of modern medicine. As the complexity of this multifaceted field is studied in detail, exploring its innovations, challenges, and ethical considerations, its profound influence on global healthcare and the human condition as a whole must be recognized.

Digitalisation has revolutionised pharmaceuticals and the COVID-19 pandemic has further highlighted its importance. From drug discovery and clinical trials to patient care and public health efforts, digital technologies have played a key role in addressing the challenges posed by the pandemic. The rapid adoption by industry of digital tools underlines their potential to increase efficiency, collaboration and positive outcomes for treating patients in the future. That is why pharmaceutical companies have tried as much as possible to adopt these processes in terms of drug production in general.

Personal contributions and summary of proposals

The main contributions of the paper were:

- reviewing the literature on strategic management, competitive advantage and increasing performance and adaptability in strategic management;
- reviewing the literature on organizational performance and the relationship with strategic management in the digital age;
- reviewing the literature on strategic management in the pharmaceutical field and especially presenting digitalization and its effects on the chosen field;
- SWOT analysis on strategic management in the pharmaceutical field from the perspective of digitization;
- PESTEL analysis and scenario analysis on the effects of pandemic and digitalization on the chosen field;
- designing new indicators and tools to improve organizational performance;
- identifying and designing a strategy to increase operational efficiency;
- adaptation of VRIO, Focus Matrix and A-A-A instruments to the pharmaceutical field;
- identifying trends in the chosen field for analysis

Summary of proposals. The future of the pharmaceutical industry in 10-20 years is largely influenced by a number of factors, such as technological advances, innovations in research and development, demographic developments and changes in regulations and market requirements. The future of the pharmaceutical industry has several key aspects to consider, some trends, namely:

- ✚ Advances in genetic sequencing and deep understanding of the human genome may lead to the development of personalized drugs and therapies tailored to patients' genetic profiles.
- ✚ The expanded use of AI and data analytics will support the discovery of new medicines, the identification of patients eligible for clinical trials and the optimisation of development and production processes.
- ✚ Telemedicine and remote care will become more widespread, allowing patients to have access to quality medical consultations and constant monitoring, regardless of location.
- ✚ Advanced manufacturing technologies such as 3D printing will enable customised and small-scale manufacturing of medicines, speeding up processes and reducing risks.

- ✚ The pharmaceutical industry will be increasingly concerned with sustainable practices and social responsibility, as consumer demands and regulations will impose higher standards.
- ✚ Increased concern about antimicrobial resistance will stimulate the development of new antibiotics and antiviral therapies to address emerging threats.
- ✚ Advances in regenerative medicine and cell therapies can revolutionize the treatment of chronic and serious conditions by offering innovative treatment options.
- ✚ The pharmaceutical industry will continue to seek partnerships and collaborations to accelerate its innovation and development processes, given the increased complexity of research and regulations.
- ✚ Digital technologies and real-time data collection can speed up clinical trials and approval processes, leading to faster market introduction of new medicines.
- ✚ Regulatory requirements and accessibility to medicines will continue to be major topics in the global development of the pharmaceutical industry.

Limits and future perspectives of research

The limits of research:

- limited access to financial data on pharmaceutical companies;
- lack of availability of employees in the management of pharmaceutical companies to conduct guided interviews;

Future research directions:

- expanding the analysis of performance indicators from a risk management perspective with regard to pharmaceutical companies;
- expanding the analysis on customer satisfaction of pharmaceutical companies

Lista publicațiilor

- 1. Gabriel Dumitru Mircescu; Romeo-Aurelian Clinciu (2023), *Developing Global Partnerships: The Role of International Business Management in Higher Education Institutions***
- 2. Gabriel Dumitru Mircescu (2023), *Corporate social responsibility as a strategic tool: impact on stakeholder perceptions and organizational performance. Case study: the pharma industry*, acceptat spre publicare în Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, disponibil online la sursa: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/ENG/>**
- 3. Gabriel Dumitru Mircescu (2023), *Exploring the role of leadership in shaping successful strategic management practices*, acceptat spre publicare în Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, disponibil online la sursa: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/ENG/>**
- 4. Gabriel Dumitru Mircescu (2023), *Analysis of the External Environment of the Pharmaceutical Organization*, acceptat spre publicare în Logos Universality Mentality Education Novelty: Economics and Administrative Sciences / Management, disponibil online la sursa: <https://lumenpublishing.com/journals/index.php/lumeneas>**
- 5. Gabriel Dumitru Mircescu (2023), *Trends in the Evolution of the Pharmaceutical Industry Market in the Pandemic Context*, acceptat spre publicare în Logos Universality Mentality Education Novelty: Economics and Administrative Sciences / Management, disponibil online la sursa: <https://lumenpublishing.com/journals/index.php/lumeneas>**

Bibliografie selectivă

1. **Aaker D. A. (1984)**, *Strategic market management*, John Wiley & Sons, New York
2. **Acha V., Häfele-Abahazy S, Hurrell J. (2017)**, *EU Pharmaceutical Law Forum*, Edit. Cambridge University Press, Cambridge
3. **Allen M.R., Wright P. (2006)**, *Strategic management and HRM*, articol disponibil online la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/37149679_Strategic_management_and_HRM
4. **Andru P., Botchkarev A. (2011)**, *The Use of Return on Investment (ROI) in the Performance Measurement and Evaluation of Information Systems*, articol disponibil online la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/251422412_The_Use_of_Return_on_Investment_ROI_in_the_Performance_Measurement_and_Evaluation_of_Information_Systems
5. **Ansoff I. (1988)**, *The New Corporate Strategy*, Edit. John Wiley & Sons, New York
6. **Awan H., Ishaq B., Razaq Z. (2014)**, *The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance*, articol disponibil online la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/266398617_The_key_performance_indicators_KPIs_and_their_impact_on_overall_organizational_performance
7. **Babar Z.U.D. (2005)**, *The Business of Pharmaceuticals*, Edit. Springer, New York
8. **Baggett L. M., Davis A. L. (2017)**, *Strategic Management: A Pharma Case Study*, Journal of Business Case Studies (JBSCS), 13(1), 33-40.
9. **Bertagnolli F. (2022)**, *Key Performance Indicators*, articol disponibil online la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/358354213_Key_Performance_Indicators

10. **Borden N. (2013)**, *The Concept of the Marketing Mix*, Edit. Routledge, New York
11. **Bower J.L., Gilbert C.G., Chafey H. (2018)**, *The Strategic Management of Technology and Innovation*, Edit. McGraw-Hill Education, New York
12. **Bower J.L. (2016)**, *The Will to Manage: Corporate Success through Programmed Management*, Edit. Harvard Business Review Press, Boston
13. **Boxall P., Purcell J. (2003)**, *Strategy and human resource management*, Edit. Palgrave Macmillan, Londra
14. **Buye R. (2021)**, *Critical examination of the PESTEL Analysis Model*, articol disponibil online la sursa:

https://www.researchgate.net/publication/349506325_Critical_examination_of_the_PESTEL_Analysis_Model
15. **Califf R. M., Sugarman J. (2015)**, *Exploring the ethical and regulatory issues in pragmatic clinical trials*, *Clinical Trials*, 12(5), 436-441.
16. **Chandler A.J. (2013)**, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Edit. Beard Books, Washington
17. **Chizeck H.D., Hu Y.H. (2005)**, *Medical Device and Equipment Design: Usability Engineering and Ergonomics*, Edit. CRC Press, Boca Raton
18. **Christensen C.M. (1997)**, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Edit. Harvard Business Review Press, Boston
19. **Colin Carnall (2007)**, *Managing Change in Organizations*, Edit. Financial Times Prentice Hall, Londra

- 20. Copeland R.A. (2019)**, *Fundamentals of Pharmaceutical Industry Economics*, Edit. Springer, New York
- 21. D'Angelo A. L. (2018)**, *Strategic Management of Pharmaceutical Intellectual Property: A Guide for CEOs, General Counsel, and Corporate Counsel*, Edit. Wolters Kluwer, Alphen aan den Rijn
- 22. D'Aveni R. (2015)**, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Edit. Free Press, New York
- 23. David F.R. (2020)**, *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, Edit. Pearson, New York
- 24. Doherty C., Thompson D. (2001)**, *The Business of Bioscience: What Goes into Making a Biotechnology Product*, Edit. Nature Publishing Group, Londra
- 25. Drucker P.F. (2017)**, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Edit. Routledge, New York
- 26. Drucker P. F. (2017)**, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Edit. Routledge, New York
- 27. Dutta S., Roy S. (2019)**, *Impact of digital transformation on firm performance and the role of business model innovation*, Journal of Management Information Systems, 36(4), 1171-1202.
- 28. Edan T.S., Farhan R.M. (2022)**, *The role of key financial performance indicators in investment decision*, articol disponibil online la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/365626154_THE_ROLE_OF_KEY_FINANCIAL_PERFORMANCE_INDICATORS_IN_INVESTMENT_DECISION
- 29. Edmonds S.C. (2020)**, *The Culture Engine: A Framework for Driving Results, Inspiring Your Employees, and Transforming Your Workplace*, Edit. John Wiley & Sons, Hoboken

- 30. Ellery T., Tempel B.A. (2013)**, *Pharmaceutical Lifecycle Management: Making the Most of Each and Every Brand*, Edit. Wiley, Hoboken
- 31. Farida I., Setiawan D. (2022)**, *Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation*, articol disponibil online la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/363561015_Business_Strategies_and_Competitive_Advantage_The_Role_of_Performance_and_Innovation
- 32. Figliuolo M. (2011)**, *One Piece of Paper: The Simple Approach to Powerful, Personal Leadership*, Edit. Jossey-Bass, San Francisco
- 33. Freeman R.E., Harrison J.S., Andrew C. Wicks (2020)**, *Stakeholder Theory: Concepts and Strategies*, Edit. Cambridge University Press, Cambridge
- 34. Frigo L.M., Anderson R.J (2011)**, *What Is Strategic Risk Management?* articol disponibil online la sursa:
http://www.markfrigo.org/What_is_Strategic_Risk_Management_-_Strategic_Finance_-_April_2011.pdf
- 35. Gassmann O., Reepmeyer G., von Zedtwitz M. (2005)**, *Leading Pharmaceutical Innovation: Trends and Drivers for Growth in the Pharmaceutical Industry*, Edit. Springer, Berlin
- 36. Govindarajan V., Srivastava A. (2019)**, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, Edit. Harvard Business Review Press, Boston
- 37. Govindarajan V., Trimble C. (2009)**, *The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge*, Edit. Harvard Business Review Press, Boston
- 38. Gupta A. K., Wilemon D. (2018)**, *Managing Technological Change: A Strategic Partnership Approach*, Edit. Routledge, New York

- 39. Grant R.M. (2019)**, *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*, Edit. Wiley, Hoboken
- 40. Grundy T (2017)**, *Breakthrough Strategy: Using Short-Term Successes to Build the High-Performance Organization*, Edit. Kogan Page, Londra
- 41. Gunther McGrath R. (2013)**, *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*, Edit. Harvard Business Review Press, Boston
- 42. Haberberg A., Rieple A.(2008)**, *Management: Theory and Application*, Edit.Oxford University Press, Oxford
- 43. Handoyo S., Suharman H., Ghani E.K (2023)**, *Business strategy, operational efficiency, ownership structure, and manufacturing performance*, articol disponibil online la sursa:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853123001415>
- 44. Hamel G. (1997)**, *Competing for the Future*, Edit. Harvard Business Review Press, Boston
- 45. Hartley J. L., Claycomb M. E. (2018)**, *Strategic Management: An Integrated Approach*, Edit. Cengage Learning, Londra
- 46. Hitt M.A., Ireland D.R., Hoskisson R.E. (2020)**, *Strategic Management: Concepts and Cases*, Edit. Cengage Learning, Boston
- 47. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. (2016)**, *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*, Edit. Cengage Learning, Boston
- 48. Hrebiniak L.G. (2013)**, *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*, Edit. FT Press, Upper Saddle River
- 49. Hooley G., Piercy N. Nicoulaud B. (2008)**, *Marketing strategy and competitive positioning*, Edit. Pearson Education, Londra

50. Hussain F. (2016), *Strategy in the Pharmaceutical Industry: From Theory to Implementation*, Edit. CRC Press, Londra

51. Issar G., Navon L.R.R (2016), Cost of Goods (COGs), articol disponibil online la sursa:

https://www.researchgate.net/publication/314604254_Cost_of_Goods_COGs

52. Ivorschi R. (2014), *Analiza SWOT - instrument managerial pentru eficientizarea activității*, articol disponibil online la sursa:

https://www.revistadestatistica.ro/wp-content/uploads/2014/02/RRS_5_2012_A6_ro.pdf

53. Johnson A.L., Lee C.Y. (2012), *Operational Efficiency*, articol disponibil online la sursa:

https://www.researchgate.net/publication/280840397_Operational_Efficiency

54. Kaplan R. M., Porter M.E. (2011), *How to Solve the Cost Crisis in Health Care*, Edit. Harvard Business Review Press, Boston

55. Kaplan R.M. , Norton D.P. (2000), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Edit. Harvard Business Review Press, Boston

56. Khin S., Theresa C.H. (2019), *Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation*, articol disponibil la sursa:

https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJIS-08-2018-0083/full/html?utm_campaign=Emerald_Engineering_PPV_Dec22_RoN

57. Kessel M.L. (2012), *The Science of Marketing: When to Tweet, What to Post, How to Blog, and Other Proven Strategies*, Edit. Routledge, New York

58. Kim W. C., Mauborgne R. (2015), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Edit. Harvard Business Review Press, Boston

- 59. Kohler J. C., Mitsakakis N. (2015),** *Challenges to pharmaceutical policy in China: Market access and public insurance*, *Globalization and Health*, 11(1), 34.
- 60. Kotler P., Keller K. L. (2016),** *Marketing management (15th ed.)*, Edit. Pearson, New York
- 61. Kumar S., Singh A. (2018),** *Pharmaceutical Supply Chains: Key Issues and Strategies for Optimization*, Edit. CRC Press, Boca Raton
- 62. von Kursell G. (2019),** *The Future of Pharmaceutical Manufacturing: Problems and Opportunities*, Edit. Springer, Cham
- 63. Lafley A.G., Martin R.L. (2013),** *Playing to Win: How Strategy Really Works*, Edit. Harvard Business Review Press, Boston
- 64. Leachman L., Scheibenreiv D. (2023),** *Using Technology to Create a Better Customer Experience*, articol disponibil online la sursa: <https://hbr.org/2023/03/using-technology-to-create-a-better-customer-experience>
- 65. Lynch R. (2019),** *Corporate Strategy*, Edit. Pearson, Harlow
- 66. Magretta J. (2002),** *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*, Edit. Harvard Business Review Press, Boston
- 67. Kahneman D. (2011),** *Thinking, Fast and Slow*, Edit. Farrar, Straus and Giroux, New York
- 68. Mahroum R., Gatsiounis I. (2016),** *Pharmaceutical Strategic Management: An Introduction and Overview*, Edit. Palgrave Macmillan, Londra
- 69. Malkin J.S. (2011),** *The Business of Healthcare Innovation*, Edit. Cambridge University Press, Cambridge
- 70. Marks P.A., Denison M.R. (2012),** *Principles and Practice of Pediatric Infectious Diseases E-Book*, Edit. Elsevier Health Sciences, Philadelphia

- 71. Marrone J.S. (2012)**, *Strategic Management for the Pharmaceutical Industry*, Edit. Wiley, Hoboken
- 72. Martin R. (2017)**, *Creating Great Choices: A Leader's Guide to Integrative Thinking*, Edit. Harvard Business Review Press, Boston
- 73. Mee J.F. (2016)**, *Effective Strategy Execution: Improving Performance with Business Intelligence*, Edit. John Wiley & Sons, Hoboken
- 74. Meyer D.L. , Anstreicher K.F., Johnson A.L. (2005)**, *Pharmaceutical Supply Chain: Drug Quality and Security Act*, Edit. CRC Press, Boca Raton
- 75. Mero J., Karjaluoto H. (2015)**, *The use of Web analytics for digital marketing performance measurement*, articol disponibil online la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/275589681_The_use_of_Web_analytics_for_digital_marketing_performance_measurement
- 76. Mintzberg H., Lampel J., Quinn J. B., Ghoshal S. (2019)**, *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, Edit. Pearson, Boca Ranton
- 77. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (2015)**, *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Edit. Pearson, Harlow
- 78. Mintzberg H., Quinn J.B. (1991)**, *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, Edit. Pearson Education, Englewood Cliffs
- 79. Moudatsou M., Stavropoulou A, Rovithis M. (2023)**, *Views and Challenges of COVID-19 Vaccination in the Primary Health Care Sector. A Qualitative Study* articol disponibil online la sursa:
<https://www.mdpi.com/2076-393X/11/4/803>

80. Nawar A., Mohammed M. (2023), *The Importance of Sustainable Innovation Thinking Strategies in Enhancing Competitive Advantages*, articol disponibil online la sursa:

https://www.researchgate.net/publication/371885830_The_Importance_of_Sustainable_Innovation_Thinking_Strategies_in_Enhancing_Competitive_Advantages

81. Niven P.R. (2017), *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*, Edit. John Wiley & Sons, Hoboken

82. Parayil G. (Ed.). (2017), *Knowledge, Organizational Evolution, and Market Dynamics: Developing Strategic Foresight in the Science-Based Industry*, Edit. Springer, New York

83. Parmenter D. (2015), *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (4th ed.), Edit. John Wiley & Sons, New York

84. Pearce J.A. II, Robinson R.B. (2017), *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*, Edit. McGraw-Hill Education, New York

85. Porter M.E. (1998), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Edit. Free Press, New York

86. Prahalad C.K., Hamel G. (1996), *Competing for the Future*, Edit. Harvard Business Review Press, Boston

87. Purba H. H., Asih I., Sitorus T.M. (2020), *Key performance indicators: a systematic literature review*, articol disponibil la sursa:

https://www.researchgate.net/publication/344493860_KEY_PERFORMANCE_INDICATORS_A_SYSTEMATIC_LITERATURE_REVIEW

88. Ramachandran R. (2006), *Customer Lifetime Value*, articol disponibil online la sursa:

https://www.researchgate.net/publication/228302768_Customer_Lifetime_Value

89. Reichheld F. F. (1996), *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*, Harvard Business Press., Boston

90. Rumelt R.P. (2011), *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*, Edit. Currency, New York

91. Sekáč P. (2023), *Key Performance Indicators in the Context of Sustainable Business Development*, articol disponibil online la sursa:

https://www.researchgate.net/publication/371147435_Key_Performance_Indicators_in_the_Context_of_Sustainable_Business_Development

92. Singh S. (2023), *How is Digital Transformation Shaping Customer Experience*, articol disponibil online la sursa:

<https://appinventiv.com/blog/digital-transformation-driving-customer-experience/>

93. Sinebe M.T. (2023), *Evaluating return on investment as a tool for investment decisions making and firm's performance*, articol disponibil online la sursa:

https://www.researchgate.net/publication/371681486_EVALUATING_RETURN_ON_INVESTMENT_AS_A_TOOL_FOR_INVESTMENT_DECISIONS_MAKING_AND_FIRM%27S_PERFORMANCE

94. Sloan F. A., Chester B. (2012), *Pharmaceutical Innovation: Incentives, Competition, and Cost-Benefit Analysis in International Perspective*, Edit. Cambridge University Press, Cambridge

95. Slywotzky A. (1997), *The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits*, Edit. Times Books, New York

96. Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B. (1996), *The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits*, Edit. Times Books, New York

97. Sohail H., Tariq S. (2023), *Evaluating Antecedents of Online Customer Retention*, articol disponibil online la sursa:

https://www.researchgate.net/publication/371518217_Evaluating_Antecedents_of_Online_Customer_Retention

98. Stacey R.D., Griffin D. (2005), *Complexity and the Experience of Managing in Public Sector Organizations*, Edit. Routledge, Londra

99. Taylor D. (2012), *The Pharmaceutical Industry and Dependency in the Third World*, Edit. Macmillan International Higher Education, Londra

100. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (2017), *Dynamic capabilities and strategic management*, Edit. Oxford University Press.

101. Tchaikovsky L. A. (2023), *Key Performance Indicators for the Implementation of Strategic Plans*, articol disponibil online la sursa:

https://www.researchgate.net/publication/372409030_Key_Performance_Indicators_for_the_Implementation_of_Strategic_Plans

102. Verastegui O. F., Schneider A. M. (2018), *Strategic management of innovation in small firms*, Edit. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, New York

103. Walker S., Moore L. (2008), *Pharmaceutical Marketing: Principles, Environment, and Practice*, Edit. Pharmaceutical Press, Londra

104. Warren K. (2017), *Competitive Strategy Dynamics*, Edit. John Wiley & Sons, Hoboken

105. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. (2014), *Leading digital: Turning technology into business transformation*, Harvard Business Review Press, Boston

- 106. Wheelen T.L., Hunger J.D., Hoffman A. N., Bamford C.E. (2017),** *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*, Edit. Pearson, Boston
- 107. Whitehead J., Kaplan S., Lovallo D. (2013),** *The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure (And What to Do About It)*, Edit. Currency, New York
- 108. Zhan S. (2023),** *ESG and Corporate Performance: A Review*, articol disponibil online la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/371134541_ESG_and_Corporate_Performance_A_Review
w
- 109. Zook C. (2011),** *Build Enduring Businesses for a World of Constant Change*, Edit. Harvard Business Review Press, Boston
110. <https://www.telework.ro/ro/analiza-swot/>
111. <https://lucidspark.com/blog/how-to-use-vrio-framework>
112. <https://bfaiglobal.com/catalyst-fund/insights/catalyst-fund-aaa-framework/>
113. <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>
114. <https://samples.boldbi.com/solutions/pharmaceutical-analytics/pharmaceutical-labor-dashboard>
115. <https://www.cdc.gov/mmwr/index.html>
116. <https://www.solveglobal.com/report-budget-forecast-and-dashboard-template-glossary/sales-dashboard-for-pharmaceutical-companies/>
117. <https://www.productplan.com/glossary/action-priority-matrix/>
118. <https://cursdeguvernare.ro/starea-sanatatii-in-ue-2019-problema-romaniei-dependenta-de-serviciile-spitalicessti-cauza-principala-a-ineficientei-sistemului.html>
119. <https://www.cornerstone-group.com/2023/03/30/how-digital-transformation-is-reshaping-the-pharma-industry/>

120. <https://www.chop.edu/centers-programs/vaccine-education-center/making-vaccines/process-vaccine-development>
121. <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/vaccines-and-immunization-myths-and-misconceptions>
122. <https://www.worldometers.info/coronavirus/>
123. <https://methods.sagepub.com/case/shaping-the-future-study-using-scenario-analysis>
124. <https://insightsoftware.com/blog/15-best-pharma-kpis-and-metric-examples-for-2023-reporting/>
125. <https://www.hotnews.ro/stiri-esential-22257286-sistemul-medical-romanesc-perceput-drept-cel-mai-slab-din-europa-romania-ocupa-ultimul-loc-indexul-european-consumatorului-sanata-te-pentru-doilea-consecutiv.htm>
126. <https://atuconsulting.ro/jurnal/time-management-sau-cum-sa-mi-fac-timp-pentru-toate/>