

PERCEPȚIA DESPRE LEADERSHIP-UL DIN INDUSTRIA DERMATO-COSMETICELOR ÎN RÂNDUL PROFESIONIȘTILOR DIN DOMENIU

Andreea Mihaela KIS¹, Cristina Mihaela NEGRU^{2,*}, Ramona Camelia ANCULIA³, Diana NASTASA⁴, Andreea SALCUDAN⁵, Ramona Amina POPOVICI¹, Alexandra-Magdalena IOANA⁶

¹ Departamentul I de Management și Comunicare în Medicină Dentară, Facultatea de Medicină Dentară, Universitatea de Medicină și Farmacie „Victor Babeș” Timișoara, kis.andreea@umft.ro

² Departamentul de ORL, Universitatea de Medicină și Farmacie „Victor Babeș” Timișoara, Piața Eftimie Murgu Nr. 2, 300041 Timișoara, România
mihaelaprodea@umft.ro

³ Universitatea de Medicină și Farmacie „Victor Babeș” Timișoara, Facultatea de Medicină, Departamentul V, Medicină Internă, Medicina Muncii;
ramona.anculia@umft.ro

⁴ Institutul Național de Management al Serviciilor de Sănătate

⁵ Departamentul de Bioetică, Deontologie și Comunicare Medicală, Universitatea de Medicină, Farmacie, Știință și Tehnologie George Emil Palade din Târgu Mureș, 540142 Târgu Mureș, România;

andreea.salcudean@umfst.ro

⁶ Școala Doctorală, Universitatea de Medicină și Farmacie „Victor Babeș” Timișoara, Departamentul de Anatomie și Embriologie, Universitatea de Medicină și Farmacie „Victor Babeș” Timișoara, Piața Eftimie Murgu Nr. 2, 300041 Timișoara, România;
alexandra.ioana@umft.ro

*Autor corespondent: mihaelaprodea@umft.ro

INTRODUCERE

Industria dermato-cosmetică reprezintă un domeniu interdisciplinar aflat la confluența cosmetologiei, dermatologiei clinice și cercetării farmaceutice [1]. Acesta reunește produse concepute atât pentru îngrijirea estetică, cât și pentru ameliorarea afecțiunilor cutanate minore, prin intermediul unor ingrediente active validate științific, precum acidul hialuronic, ceramidele sau retinoizii, și al unor protocoale riguroase de testare in vitro, in vivo și ex vivo (cosmeceutice) [1,2]. Această fundație științifică solidă a favorizat apariția unor branduri emblematice (dezvoltate în colaborare cu specialiști dermatologi) care ocupă o poziție distinctă la granița dintre produsul cosmetic și cel medical, beneficiind astfel de o credibilitate ridicată atât în rândul consumatorilor, cât și al profesioniștilor din domeniul sănătății [3].

Deși încadrate juridic în categoria produselor cosmetice conform Regulamentului CE nr. 1223/2009, dermato-cosmeticele ocupă un statut intermediar distinct (superior cosmeticelor convenționale, dar fără a deține calitatea legală de medicament) ceea ce le conferă atât flexibilitate în strategiile de marketing, cât și obligația unor standarde riguroase de testare și validare științifică [4]. La nivel organizațional, companiile din sector adoptă un model de funcțio-

INTRODUCERE: Industria dermato-cosmetică se află la intersecția dermatologiei, cosmetologiei și cercetării farmaceutice, fiind caracterizată prin inovație rapidă, competiție crescută și reglementări stricte. În acest context, leadership-ul organizațional influențează performanța strategică, adaptabilitatea și sustenabilitatea companiilor. Studiul a urmărit analiza percepției asupra influenței leadership-ului în managementul produselor dermato-cosmetice din România.

MATERIALE ȘI METODE: A fost realizat un studiu cantitativ-descriptiv, cu elemente exploratorii, prin aplicarea unui chestionar online structurat, în perioada martie-mai 2025. Lotul a inclus 72 de respondenți din companii active în domeniul cosmeceuticelor din România. Datele au fost analizate prin metode de statistică descriptivă și corelație Pearson.

REZULTATE: Stilul de leadership predominant perceput a fost laissez-faire (29.2%), urmat de leadership-ul transformațional (27.8%) și participativ (22.2%). Scorul mediu al eficienței leadership-ului a fost de 2.94/5, indicând un nivel moderat spre redus al satisfacției organizaționale. Principalele strategii comerciale identificate au fost prețul competitiv (31%) și inovația portofoliului de produse (24%). Mai puțin de jumătate dintre respondenți au raportat o adaptare constantă la feedback-ul pieței, iar comunicarea internă și susținerea marketingului digital au fost evaluate predominant negativ. Nu s-a identificat o corelație semnificativă între experiența profesională și percepția eficienței leadership-ului ($r=0.038$; $p>0.05$).

CONCLUZII: Rezultatele evidențiază necesitatea consolidării unui leadership activ, transformațional și orientat spre comunicare, inovare și adaptabilitate strategică în industria dermato-cosmetică din România.

Cuvinte cheie : leadership, dermatologie, dermato-cosmetice, industrie farmaceutică, satisfacție organizațională

nare apropiat celui farmaceutic, investind în departamente de cercetare-dezvoltare, parteneriate cu specialiști dermatologi și tehnologii emergente precum biotehnologia, neuro-cosmetica, epigenetica și biofermenții, în scopul obținerii unor formule inovative, eficiente și bine tolerate [5].

În ultimul deceniu, România a înregistrat o creștere susținută a importurilor de produse dermato-cosmetice, piața fiind dominată de branduri internaționale prezente prin rețele de farmacii, clinici dermatologice și canale e-commerce. Totodată, au apărut inițiative locale relevante în segmentul cosmeticelor naturale și artisanale, dezvoltate de farmacii independente și start-up-uri orientate spre sustenabilitate și identitate de brand autohtonă [6]. Una dintre principalele provocări ale industriei dermato-cosmetice o reprezintă conformarea la cadrul normativ european, stabilit prin Regulamentul CE nr. 1223/2009, care impune standarde riguroase privind siguranța, etichetarea, compoziția și trasabilitatea produselor [4].

Consumatorul contemporan manifestă o cerere crescândă pentru produse personalizate, adaptate tipului de ten, profilului genetic și microbiomului individual, cerere la care industria răspunde prin integrarea algoritmilor de analiză facială, inteligenței artificiale și testărilor ADN în procesul de recomandare [7-9].

Creșterea producției contractuale și expansiunea digitală au permis multor actori noi să intre pe piață, generând o suprasaturație a pieței, în care diferențierea semnificativă devine tot mai dificilă [10]. Ciclurile de viață mai scurte ale produselor, determinate de tendințele sociale și de ritmul accelerat al lansărilor pe platformele digitale transformă inovația dintr-un avantaj competitiv

într-o condiție fundamentală de supraviețuire organizațională [11,12].

Sustenabilitatea a devenit o prioritate strategică pentru industria dermato-cosmetică, companiile adoptând măsuri concrete precum design-ul ambalajelor, eliminarea ingredientelor cu impact ecologic ridicat și implementarea unor audituri de sustenabilitate pe lanțul de producție [13–15]. Totodată, schimbările climatice influențează direct comportamentul consumatorilor, creșterea expunerii la UV, poluare urbană și instabilitate sezonieră, toate generând o cerere sporită pentru produse care conțin antioxidanți, filtre anti-poluare și produse etichetate cu factor de protecție [16,17].

Supra-promisiunile și discrepanțele dintre comunicarea de marketing și rezultatele reale au generat un scepticism crescut în rândul consumatorilor, care solicită acum validate științifică publică și respectarea unor standarde etice riguroase [18].

Marketingul dermato-cosmetic reprezintă un demers strategic complex, care îmbină comunicarea bazată pe dovezi științifice cu educația medicală și personalizarea digitală, răspunzând simultan nevoilor profesioniștilor din sănătate, consumatorilor finali și lanțului de distribuție. Canalele tradiționale — congrese de dermatologie, training-uri farmaceutice și publicații de specialitate — coexistă cu strategii digitale avansate, precum influencer marketing, inteligență artificială pentru recomandări personalizate și conținut generat de utilizatori, consolidând astfel credibilitatea și vizibilitatea brandurilor [19–21]. Cadrul normativ european, reglementat prin Regulamentul 655/2013, impune restricții clare privind afirmațiile de eficiență și interzice orice sugestie de efect medicinal nedocumentat clinic, ceea ce obligă departamentele de marketing să colaboreze strâns cu echipele juridice și medicale [4].

Într-un sector caracterizat prin volatilitate ridicată, reglementări stricte și presiuni competitive crescânde, leadership-ul reprezintă un factor cheie al performanței organizaționale, depășind administrația tradițională pentru a deveni un motor al inovației, al coeziunii strategice și al responsabilității sociale [22,23].

Leadership-ul transformațional se dovedește deosebit de relevant în contextul în care inovația constituie un vector esențial de diferențiere competitivă. Studiile demonstrează că organizațiile care promovează autonomia echipelor de R&D și o cultură a învățării continue generează produse cu o rată de succes și de retenție pe piață semnificativ mai ridicată [24]. În paralel, agilitatea organizațională — înțeleasă ca abilitate de a reconfigura rapid prioritățile strategice, de a reduce ciclul de la concept la lansare și de a integra feedback-ul pieței în timp real — devine o condiție esențială de supraviețuire [25].

Dimensiunea etică a leadership-ului capătă o importanță aparte într-o industrie direct conectată la sănătatea consumatorului, liderii responsabili asumându-și transparența privind originea ingredientelor, combaterea greenwashing-ului și respectarea principiilor de incluziune în testarea clinică [18,26]. Totodată, dezvoltarea capitalului uman — prin recrutare bazată pe valori, formare continuă și construirea unei culturi organizaționale participative — reprezintă o responsabilitate strategică a liderului, întrucât coerența între echipele de cercetare, marketing, reglementare și vânzări constituie fundamentul succesului sustenabil al oricărui brand dermato-cosmetic [27–30].

SCOP ȘI OBIECTIVE

Prezentă cercetare urmărește analiza percepției influenței leadership-ului asupra elaborării și implementării strategiilor de succes în managementul produselor dermato-cosmetice din România, prin analiza răspunsurilor reprezentanților din industrie în raport cu cinci obiective specifice: identificarea stilurilor de leadership predominante, evaluarea modului în care acestea contribuie la gestionarea provocărilor actuale ale pieței, analiza relației dintre leadership și performanța strategiilor de marketing și vânzări și determinarea importanței leadership-ului etic și sustenabil în procesele decizionale.

MATERIALE ȘI METODE

Designul studiului

Studiul este o cercetare cantitativ-descriptivă, cu elemente exploratorii, fiind realizat prin aplicarea unui chestionar structurat adresat persoanelor cu funcții de responsabilitate comercială din cadrul companiilor care activează în domeniul cosmeceuticelor din România.

Perioada de cercetare

Colectarea datelor a fost realizată în perioada martie – mai 2025.

Colectarea datelor

Instrumentul utilizat pentru colectarea datelor a fost un chestionar online[23], construit în platforma Google Forms, conceput pe baza obiectivelor cercetării. Formatul online a fost preferat pentru a permite accesibilitate, distribuire rapidă și centralizare automată a răspunsurilor.

Formularul a fost format din 23 de întrebări de tip închis și semi-deschis, grupate în următoarele secțiuni:

- Date socio-profesionale (funcție, experiență, tip de companie);
- Percepția asupra leadership-ului actual în organizație;
- Strategii comerciale utilizate;
- Impactul leadership-ului asupra motivației, inovației și performanței;

Importanța sustenabilității și a valorilor etice în deciziile manageriale.

Participanții au fost selectați pe baza criteriului de experiență relevantă în domeniu, fiind contactați prin e-mail sau rețele profesionale (platforme de business, asociații de industrie, LinkedIn).

Metoda de cercetare

Cercetarea s-a bazat pe metoda chestionarului ca instrument de anchetă cantitativă. Acesta a fost aplicat anonim, pentru a asigura obiectivitatea și onestitatea răspunsurilor și pentru a proteja identitatea profesională a respondenților.

Lotul

Au fost înregistrate răspunsuri de la 72 de persoane diferite, dintre care: manageri regionali/zonali, reprezentanți medicali sau de vânzări, coordonatori de brand sau marketing și alte funcții relevante (regulatory affairs, training, R&D). Lotul nu poate fi considerat **reprezentativ statistic pentru întreaga industrie**, dar oferă o

bază solidă pentru analiza percepțiilor și tendințelor dominante în sector.

Analiza datelor

Datele colectate cu ajutorul formularului au fost exportate într-un document de tip **Google Sheets** și ulterior decărcate și prelucrate în aplicația **Microsoft Excel**. S-au utilizat analize de statistică descriptivă pentru următoarele:

- distribuția frecvențelor și procentelor;
- scoruri medii pe itemii care au utilizat scări Likert;
- corelații între anumite variabile;
- analize comparative între anumite categorii de respondenți.

REZULTATE

Analiza demografică a lotului

Distribuția respondenților în funcție de gen a fost după cum urmează: 47 (65.28%) femei și 25 (34.72%) bărbați.

Am analizat distribuția respondenților pe grupe de vârstă: 18-25 ani, 26-25 ani, 36-45 ani, 46-55 ani și peste 55 de ani. Majoritatea respondenților (42%) s-au situat în grupa de vârstă 26-35 ani (Figura 1).

Distribuția respondenților în funcție de poziția ocupată în companie a fost prezentată în tabelul 1 și este după cum urmează: 32% au fost reprezentanți medicali/de vânzări. 31% brand manageri, 18% manageri zonali/regionali și restul de 19% au raportat că ocupă altă poziție.

Un număr de 25 dintre respondenți au raportat că lucrează în cadrul unor multinaționale, 24 în cadrul unor start-up-uri și 23 în cadrul unor companii cu capital românesc. După cum se poate observa din acest punct de vedere, distribuția a fost aproximativ uniformă.

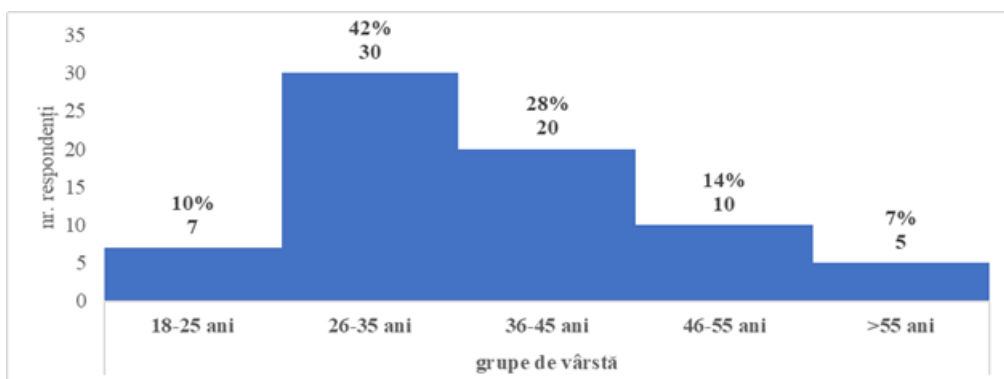
Experiența respondenților a fost analizată din punct de vedere al vechimii în muncă, în acest domeniu. Astfel, majoritatea de 29% a raportat că lucrează de mai mult de 7 ani în industrie, în timp ce 21% lucrează de mai puțin de un an (Figura 2).

Un procent de 86% dintre aceștia (62) activează pe teritoriul României și ceilalți 14% (10) desfășoară activitate pentru piața internațională. Dintre cei cu activitate în teritoriul României: 35% activează la nivel național, 29% doar în București, 23% doar în regiunea Centru/Nord-Vest și 13% în regiunea Sud/Sud-Est.

Analiza percepției despre stilul de leadership

Percepția respondenților despre stilurile de leadership din echipele din care fac parte sunt după cum urmează

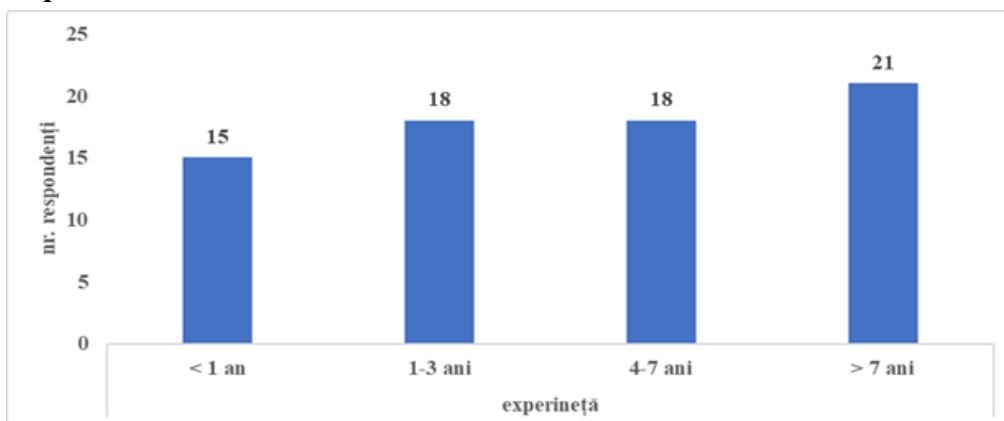
Figura 1. Distribuția respondenților pe grupe de vârstă



Tabelul 1. Distribuția respondenților în funcție de poziția lor în companiile unde lucrează

	reprezentant vânzări	brand manager	manager zonal	altă funcție
nr. respondenți	23	22	13	14

Figura 2. Distribuția respondenților în funcție de experiența în domeniu exprimată ca ani de vechime în acest domeniu



(Figura 3): cei mai mulți (29.2%) consideră că leadership-ul cu care au de a face este de tip laissez-faire și 27.8% consideră că liderii lor exercită un leadership transformățional. 22.2% consideră că leadership-ul din echipele lor este în stil participativ și 20.8% consideră că liderii lor sunt autoritari.

Respondenții au evaluat eficiența leadershipului pe o scară de tip Likert de la 1 (foarte slab) la 5 (excelent) după cum se poate vedea în graficul de mai jos (Figura 4). Media generală a scorurilor este de 2.94, situată sub pragul de 3, considerat „bun” sau „acceptabil”. În mod particular, asocierea acestei percepții cu predominanța stilului laissez-faire poate indica necesitatea unei implicări mai active din partea liderilor, precum și a unei viziuni și direcții strategice mai clar definite.

Rezultatele privind strategiile comerciale, comunicarea și etica în organizație

Cele mai frecvent menționate strategii de diferențiere au fost (Figura 5): prețul competitiv – 31% dintre respondenți, inovația portofoliului de produse – 24% dintre respondenți, rețeaua medicală de promovare – 15% dintre respondenți, calitatea percepută a produsului – 12% dintre respondenți și alte strategii de promovare (ex. declarații de sustenabilitate, comunicare digitală)

Figura 3. Distribuția percepțiilor respondenților despre tipul de leadership din echipele din care fac parte

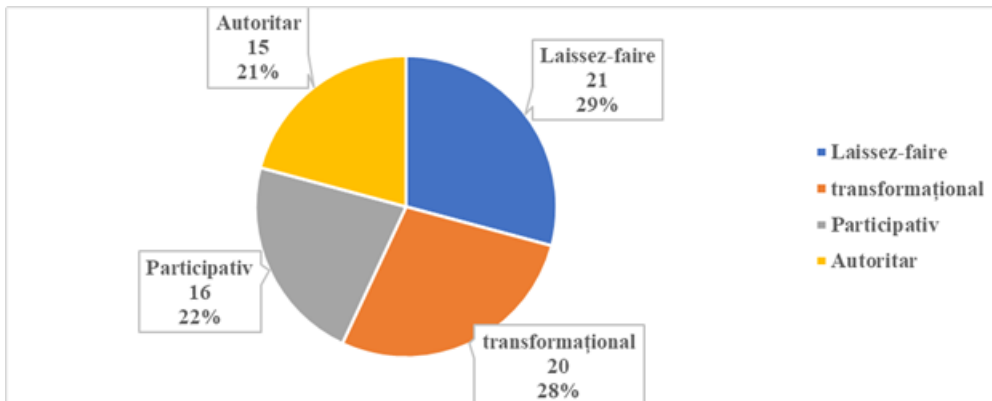


Figura 4. Scor acordat de respondenți eficienței leadership-ului perceput

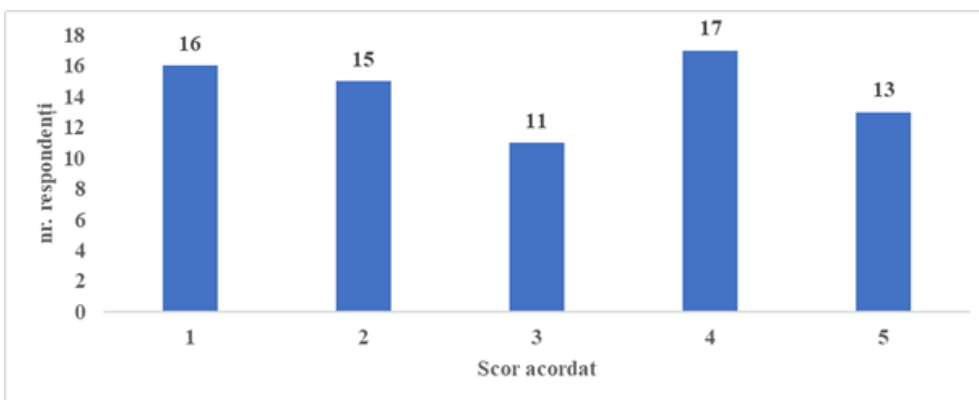
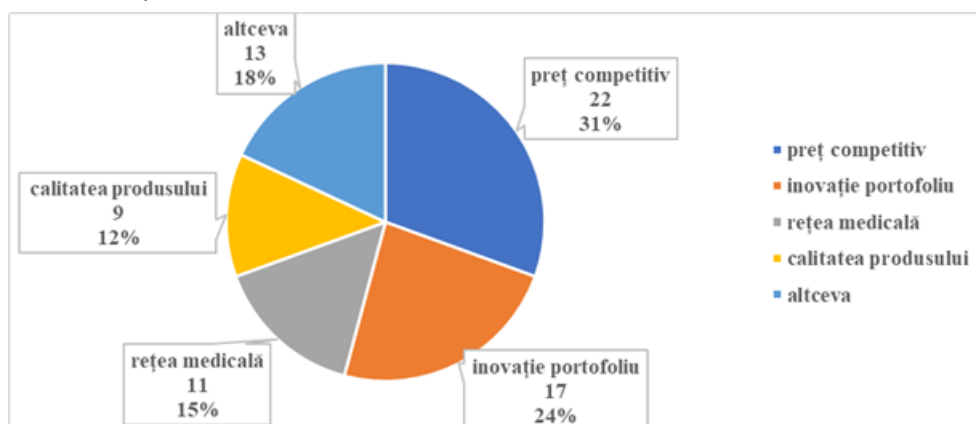


Figura 5. Strategiile comerciale abordate în echipele din care fac parte respondenții



– 18% dintre respondenți. Rezultatele sugerează că prețul continuă să joace un rol dominant în strategia comercială, în special în competiția cu branduri internaționale sau produse generice. O parte semnificativă a respondenților au identificat, de asemenea, inovația și relația profesională cu dermatologii drept piloni esențiali pentru diferențiere – ceea ce este în acord cu tendințele globale ale industriei.

Întrebați în ce măsură organizația lor adaptează strategiile comerciale în funcție de feedback-ul pieței (Figura 6): 30.6% respondenți au declarat că acest lucru se în-

tâmplă întotdeauna, 13.9% – frecvent, 31.9% – uneori și 23.6% consideră că acest lucru nu se întâmplă niciodată, rezultate care sugerează o fragmentare a culturii organizaționale privind receptivitatea la schimbare. Mai puțin de jumătate dintre respondenți percep organizația ca având o capacitate bună de adaptare și, implicit, mai mult de jumătate semnalează un nivel redus, inconstant sau absent al reacției strategice, aspect ce poate diminua agilitatea procesului decizional și capacitatea de ajustare a produselor sau campaniilor în raport cu cerințele consumatorilor.

La întrebarea privind comunicarea internă: 29.2% o consideră excelentă, 20.8% – acceptabilă, iar la polul opus 26.4% consideră comunicarea în echipă slabă și inexistentă – 23.6%, date care indică o lipsă de coerență în comunicarea verticală și în integrarea feedbackului echipelor în procesul decizional. Peste jumătate dintre respondenți percep comunicarea ca fiind deficitară sau inexistentă. Figura 7 evidențiază percepția respondenților asupra implicării leadership-ului în susținerea strategiilor de marketing digital. Aproximativ 25–30% dintre respondenți indică existența unui sprijin constant pentru inițiativele digitale, ceea ce sugerează că procesul de digitalizare se află încă într-o etapă de consolidare strategică. În același timp, majoritatea respondenților percep un sprijin parțial, redus sau inexistent, categoria „Slab” reflectând un nivel minim de implicare în dezvoltarea inițiativelor digitale în cadrul unor organizații. Acest rezultat evidențiază faptul că, în pofida accelerării transformării digitale în sectorul dermato-cosmetic, leadership-ul

nu prioritizează încă în mod uniform componenta digitală, ceea ce poate afecta vizibilitatea și competitivitatea brandurilor.

La ultima întrebare în ceea ce privește dimensiunea etică a conducerii: peste jumătate dintre respondenți consideră că etica este „foarte importantă” (25%) sau „importantă” (27.8%) în procesul decizional. Cu toate acestea, aproximativ 15.3% dintre respondenți evaluează etica ca puțin importantă și 31.9% o consideră irelevantă pentru activitatea lor – rezultate ce ar putea reflecta lipsa unor politici explicite sau a unor practici reale care să sprijine sustenabilitatea, incluziunea sau transparența.

Figura 6. Percepția respondenților despre măsura în care organizația din care fac parte se adaptează la feedback-ul pieței

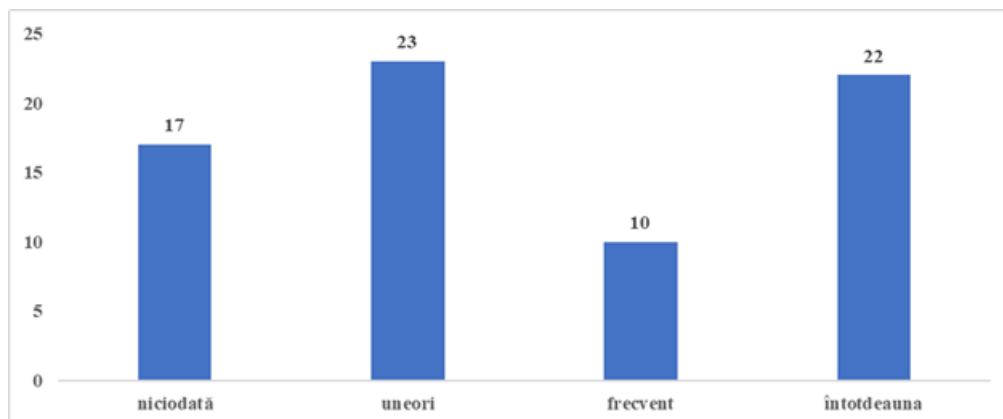
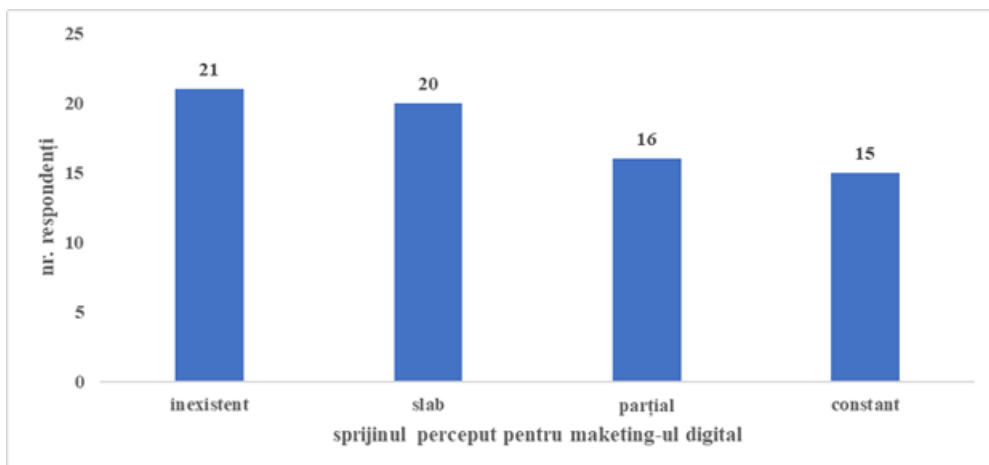


Figura 7. Percepția respondenților despre sprijinul pe care îl primesc din partea liderilor în demersurile pentru marketing-ul digital



Corelația între experiența profesională și percepția eficienței leadershipului

Am analizat relația dintre experiența profesională (exprimată în ani de activitate în domeniu) și scorul acordat privind eficiența leadership-ului, folosind coeficientul de corelație Pearson. Coeficientul de corelație calculat a fost $r = -0.038$, ceea ce indică o corelație foarte slabă și negativă, dar nesemnificativă statistic ($p > 0.05$) între cele două variabile. Acest lucru sugerează că nivelul de experiență al respondenților nu influențează percepția asupra eficienței leadership-ului. Atât angajații mai noi, cât și cei cu peste 7 ani experiență au evaluat leadership-ul independent de vechimea lor în industrie.

DISCUȚII

Studiul nostru a obținut, în urma aplicării chestionarului asupra unui lot de 72 de profesioniști din industria cosmeceutică din România, o imagine complexă, dar eterogenă, a modului în care este perceput leadership-ul și eficiența acestuia în procesul de management din această industrie.

Leadership-ul laissez-faire este stilul cel mai frecvent întâlnit în cadrul companiilor din lot (29.2%), urmat de stilul transformațional (27.8%) și participativ (22.2%). Cu toate că dintre acestea, stilurile transformațional și parti-

pativ au fost asociate în literatură cu performanță organizațională, inovație și motivație crescută [10,24], predominanța stilului laissez-faire în lotul nostru indică lipsa unei direcții clare și a unei implicări active a liderilor în procesele decizionale, ceea ce poate afecta negativ cultura organizațională.

Privind spre eficiența percepută a leadership-ului, media de 2.94/5 sugerează un nivel moderat spre redus de satisfacție, ceea ce este în concordanță cu alte studii din literatură [31,32] care arată că percepția angajaților asupra lea-

dership-ului în aceste industrii este adesea influențată de ierarhii rigide, lipsa comunicării și presiunea de a face performanță.

Participanții la studiu au raportat că strategiile de diferențiere pe piață includ prețul competitiv (30.6%) și inovația portofoliului (23.6%). În contextul unei piețe care tinde să fie saturată, brandurile trebuie să se diferențieze [33]. Diferențierea se realizează frecvent fie prin valoare percepută superioară (inovație), fie prin poziționare strategică de preț, cele două axe principale ale avantajului competitiv identificate de Porter (1985) [34] și confirmate empiric în contextul brandurilor de larg consum de Davcik și Sharma (2015) [35]. Aceste strategii au

fost raportate și în alte studii [2,6].

Din răspunsurile adunate, doar o treime dintre companii manifestă reacții rapide și constante la feedback-ul din piață, ceea ce indică un deficit al capacității de adaptare strategică. Adaptarea strategiilor și portofoliului într-o anumită fereastră de timp este critică într-o industrie în care ciclurile de viață ale produselor sunt scurte și cerințele consumatorilor evoluează rapid [25]. Doar o minoritate a respondenților (aproximativ 25%) percepe sprijinul leadership-ului pentru marketingul digital ca fiind constant. În literatura de specialitate, digitalizarea este percepută ca un vector major de creștere în industria cosmeceuticelor [7,36], aspect în contrast cu rezultatele studiului nostru.

În mod pozitiv, etica și sustenabilitatea sunt percepute ca valori importante pentru deciziile liderilor de peste 60% dintre respondenți. Această percepție este aliniată cu alte studii care indică faptul că generațiile tinere de consumatori preferă branduri care promovează valorile etice, transparența și responsabilitatea socială [27–29].

Coeficientul $r = -0.038$ indică absența unei corelații semnificative statistic între vechimea în profesie și percepția asupra leadership-ului din organizația lor. Acest rezultat sugerează că percepțiile asupra stilului și calității leadership-ului sunt distribuite relativ omogen în întregul lot. Rezultate similare au fost observate și în alte studii

aplicate profesioniștilor din domeniu, unde percepția despre leadership nu a fost influențată semnificativ de vechimea angajaților, ci mai degrabă de calitatea relației lider-subordonat [23,24,30].

CONCLUZII

Rezultatele cercetării evidențiază o industrie dermatocosmetică aflată într-o expansiune continuă, dar în care presiunile competitive nu sunt însoțite de un răspuns managerial pe măsură. Stilul de leadership predominant identificat este cel *laissez-faire*, caracterizat printr-o implicare redusă în deciziile strategice și operaționale, în timp ce stilurile transformasional și participativ, deși prezente, nu dețin o pondere suficientă pentru a genera eficiență organizațională susținută. Această realitate se reflectă în scorul mediu moderat al percepției eficienței manageriale (2.94), indicând absența unei direcții clare de conducere.

Companiile analizate se orientează preponderent spre strategii bazate pe prețuri competitive și inovație de produs, confirmând sensibilitatea pieței la valoare și diferențiere funcțională. Cu toate acestea, mai puțin de jumătate dintre respondenți susțin că organizațiile lor demonstrează adaptabilitate strategică reală la semnalele pieței, iar sprijinul acordat marketingului digital rămâne insuficient raportat la importanța acestui canal. Comunicarea internă este deficitară în aproape jumătate dintre companii.

Deși etica și valorile sustenabile sunt recunoscute ca relevante în procesul decizional managerial, aplicabilitatea lor nu este universală.

PERSPECTIVE VIITOARE

Cercetările ulterioare ar putea viza extinderea demersului la nivel internațional, prin aplicarea unui instrument similar în companii multinaționale din spațiul european, în scopul validării rezultatelor și al identificării diferențelor culturale în exercitarea leadership-ului. Totodată, integrarea unor metode calitative — precum interviurile semistructurate sau focus-grupurile — ar permite o înțelegere mai profundă a dinamicilor de conducere și a relațiilor ierarhice. O direcție complementară o reprezintă evaluarea performanței organizaționale corelate cu stilul de leadership, prin indicatori măsurabili precum satisfacția clienților, retenția angajaților sau rata de inovație.

LIMITĂRI

Ca orice studiu aplicat, și această cercetare prezintă o serie de limitări care trebuie luate în considerare: lotul nereprezentativ statistic (doar 72 de respondenți, preponderent din România), instrumentul de cercetare (chestionar online – nu permite verificarea consistenței răspunsurilor sau evaluarea în profunzime a atitudinilor și motivațiilor participanților) și posibile răspunsuri subiective (influențate de relațiile directe cu echipa).

Bibliografie

- Dréno B, Araviiskaia E, Berardesca E, Gontijo G, Sanchez Viera M, Xiang LF, et al. Microbiome in healthy skin, update for dermatologists. *Journal of the European Academy of Dermatology and Venereology*. 2016 Dec 13;30(12):2038–47. doi:10.1111/jdv.13965
- Grand View Research. *Cosmeceutical Market (2025 - 2030)* [Internet]. 2024 [cited 2025 Aug 30]. Available from: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/cosmeceutical-market>
- Statista. *Revenue of the skin care market worldwide 2018–2025*. [Internet]. 2024 [cited 2025 Jun 15]. Available from: <https://www.statista.com>
- THE EUROPEAN PARLIAMENT AND THE COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION. Regulation (EC) No 1223/2009 of the European Parliament and of the Council of 30 November 2009 on cosmetic products [Internet]. L 342/59. 2009 Nov 30. p. 59–209. Available from: <http://data.europa.eu/eli/reg/2009/1223/oj>
- Klinngam W, Chaiwichien A, Osotprasit S, Ruktanonchai U, Kanlayavattanakul M, Lourith N, et al. Longevity cosmeceuticals as the next frontier in cosmetic innovation: a scientific framework for substantiating product claims. *Frontiers in Aging*. 2025 May 22;6. doi:10.3389/fragi.2025.1586999
- Kotler P, Keller K. *Marketing Management*. 5th ed. Pearson Education; 2015.
- De Veirman M, Cauberghe V, Hudders L. Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *Int J Advert*. 2017 Sep 3;36(5):798–828. doi:10.1080/02650487.2017.1348035
- Rostkowska E, Poleszak E, Wojciechowska K, Dos Santos Szewczyk K. *Dermatological Management of Aged Skin. Cosmetics*. 2023 Mar 27;10(2):55. doi:10.3390/cosmetics10020055
- Joshi M, Korrapati NH, Reji F, Hasan A, Kurudamannil RA. The Impact of Social Media on Skin Care: A Narrative Review. *Lviv clinical bulletin*. 2022 Jun 23;(1-2(37-38)):85–96. doi:10.25040/lkv2022.01-02.085
- Choi SB, Kim K, Ullah SME, Kang SW. How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review* [Internet]. 2016;45:459–79. Available from: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:282878658>
- Garrido-Moreno A, Martín-Rojas R, García-Morales VJ. The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *Int J Inf Manage*. 2024 Aug;77:102777. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777
- Ahmed A, Bhatti SH, Gölgeci I, Arslan A. Digital platform capability and organizational agility of emerging market manufacturing SMEs: The mediating role of intellectual capital and the moderating role of environmental dynamism. *Technol Forecast Soc Change*. 2022 Apr;177:121513. doi:10.1016/j.techfore.2022.121513

Continuarea bibliografiei din pagina precedentă

13. Zeugner-Roth KP, Fischer PM, Hessel IM. Authentic Brand Ethicality: Conceptualization, Measurement, and Validation in the Fashion Industry. *Journal of Business Ethics*. 2025 Feb 27;196(4):883–915. doi:10.1007/s10551-024-05873-y
14. Henninger CE, Alevizou PJ, Oates CJ. What is sustainable fashion? *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*. 2016 Oct 3;20(4):400–16. doi:10.1108/JFMM-07-2015-0052
15. Maak T, Pless NM. Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*. 2006 Jun 23;66(1):99–115. doi:10.1007/s10551-006-9047-z
16. Shanbhag S, Nayak A, Narayan R, Nayak UY. Anti-aging and Sunscreens: Paradigm Shift in Cosmetics. *Adv Pharm Bull*. 2019 Aug 1;9(3):348–59. doi:10.15171/apb.2019.042
17. Portugal-Cohen M, Oron M, Cohen D, Ma'or Z. Antipollution skin protection - a new paradigm and its demonstration on two active compounds. *Clin Cosmet Investig Dermatol*. 2017 May;Volume 10:185–93. doi:10.2147/CCID.S129437
18. Persakis A, Nikolopoulos T, Negkakis IC, Pavlopoulos A. Greenwashing in marketing: a systematic literature review and bibliometric analysis. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*. 2025 Dec 13;22(4):957–92. doi:10.1007/s12208-025-00452-x
19. Saura JR. Using Data Sciences in Digital Marketing: Framework, methods, and performance metrics. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2021 Apr;6(2):92–102. doi:10.1016/j.jik.2020.08.001
20. Hong T, Choi JA, Lim K, Kim P. Enhancing Personalized Ads Using Interest Category Classification of SNS Users Based on Deep Neural Networks. *Sensors*. 2020 Dec 30;21(1):199. doi:10.3390/s21010199
21. Arsel Z, Zanette MC, da Rocha Melo C. Sponsored Content as an Epistemic Market Object: How Platformization of Brand–Creator Partnerships Disrupts Valuation, Coproduction, and the Relationship Between Market Actors. *J Mark*. 2025 Nov 11;89(6):57–76. doi:10.1177/00222429241296459
22. Choi SB, Kim K, Ullah SME, Kang SW. How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers. *Personnel Review*. 2016 Apr 4;45(3):459–79. doi:10.1108/PR-03-2014-0058
23. ANTON BD, ABRUDAN D. LEADERSHIP ȘI STRATEGII DE SUCCES ÎN MANAGEMENTUL PRODUSELOR DERMATO-COSMETICE [MASTER DEGREE]. [Timișoara]: UNIVERSITATEA DE MEDICINĂ ȘI FARMACIE „VICTOR BABEȘ” ; 2025.
24. Bass BM, Riggio RE. *Transformational Leadership*. 2nd ed. New York: Psychology Press; 2006. doi:10.4324/9781410617095
25. Denning S. *The age of agile : how smart companies are transforming the way work gets done* [Internet]. New York (State), United States: New York: AMACOM; 2018. Available from: <https://searchworks.stanford.edu/view/13215615>
26. Lee SH, Jeong GY. The Effect of Corporate Social Responsibility Compatibility and Authenticity on Brand Trust and Corporate Sustainability Management: For Korean Cosmetics Companies. *Front Psychol*. 2022 May 12;13. doi:10.3389/fpsyg.2022.895823
27. Shim J, Woo J, Yeo H, Kang S, Kwon B, Jung Lee E, et al. The Clean Beauty Trend Among Millennial and Generation Z Consumers: Assessing the Safety, Ethicality, and Sustainability Attributes of Cosmetic Products. *Sage Open*. 2024 Apr 27;14(2). doi:10.1177/21582440241255430
28. Sheresheva M, Golub D, Pavlov D. Cosmetic brands perception by Generation Z through the prism of conscious consumption. In: XXI International May Conference on Strategic Management – IMCSM25 Proceedings - zbornik radova. University of Belgrade - Technical Faculty in Bor, Bor; 2025. p. 307–14. doi:10.5937/IMCSM25307S
29. Kaur B, Gangwar VP, Dash G. Green Marketing Strategies, Environmental Attitude, and Green Buying Intention: A Multi-Group Analysis in an Emerging Economy Context. *Sustainability*. 2022 May 17;14(10):6107. doi:10.3390/sul4106107
30. Northouse PG. *Leadership : theory and practice*. 9th ed. Sage Publications; 2021.
31. Brittain Leslie J, Palmisano K. *The Leadership Challenge in the Pharmaceutical Sector What Critical Capabilities are Missing in Leadership Talent and How Can They be Developed?* 2014.
32. Rasheed R, Rashid A, Tunio MN, Amirah NA. Measuring the impact of leadership attributes on employee engagement through psychological empowerment: a study from the pharmaceutical industry. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. 2026 Feb 10;14(1):154–70. doi:10.1108/EBHRM-08-2024-0307
33. Barrena R, Sánchez M. Using emotional benefits as a differentiation strategy in saturated markets. *Psychol Mark*. 2009 Nov 7;26(11):1002–30. doi:10.1002/mar.20310
34. Gartner WB, Porter ME. *Competitive Strategy*. *The Academy of Management Review*. 1985 Oct;10(4):873. doi:10.2307/258056
35. Davicik NS, Sharma P. Impact of product differentiation, marketing investments and brand equity on pricing strategies. *Eur J Mark*. 2015 May 11;49(5/6):760–81. doi:10.1108/EJM-03-2014-0150
36. Almeman A. The digital transformation in pharmacy: embracing online platforms and the cosmeceutical paradigm shift. *J Health Popul Nutr*. 2024 May 8;43(1):60. doi:10.1186/s41043-024-00550-2