

# BENEFITS OF INVESTING IN INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS IN LIGHT INDUSTRY

## BENEFICIILE INVESTIRII ÎN SISTEME DE MANAGEMENT INTEGRATE ÎN INDUSTRIA UȘOARĂ

Maria GHEORGHÎĂ<sup>1</sup>

Ala OBERȘT<sup>2</sup>

### **Abstract**

*Due to the pandemic situation that was created by the Covid-19 virus, almost the entire business system was disrupted. In the future, more and more stringent requirements are imposed for the business activity to satisfy the wishes of clients and consumers who have also undergone essential changes. These conditions now are coupled with trends that have already been outlined, such as increasing social responsibility, ensuring sustainability, protecting the environment. In order to adjust the business activity to the current requirements, it is necessary to invest in the implementation of an integrated management system that would increase the company's abilities to meet the needs of clients and customers, ensuring their maintenance and their loyalty. Thanks to the responsibilities involved in complying with the requirements imposed by an integrated management system, the involvement of senior management increases considerably and ensures a sustainable development of the company. When the integrated management system is fully aligned with the business strategies of the company it contributes to improving performance and provides opportunities to increase its real value.*

**Keywords:** *integrated quality management system, international standards, light industry, social responsibility, international customers*

### **1. Introducere**

Industria ușoară (textile, confecții îmbrăcăminte și încălțăminte) din Republica Moldova aliniată, influențată și dependentă în mare măsură de industria textilă și a articolelor de îmbrăcăminte mondială a cunoscut pe parcursul ultimilor zece ani o perioadă de creștere continuă, la fel ca și cea mondială. Industria dată a devenit pe drept unul din pilonii prioritari ai economiei naționale, care la începutul anului 2020 oferea locuri de muncă la peste 29400 persoane, sau la peste 26% din numărul total de angajați din industria prelucrătoare. Circa 90% din numărul angajaților erau femei, preponderent din zona rurală. Astfel, această industrie este foarte importantă din punct de vedere a stopării migrației femeilor peste hotare în scopul căutării unui loc de muncă.

Modelele de business, bazate pe prestarea serviciilor pentru clienții străini, preponderent Europeni, care sau conturat în această industrie pe parcursul ultimilor două decenii au condiționat orientarea ei preponderent spre export. În anul 2019 industria ușoară a asigurat un volum de export de cca.380 milioane dolari SUA ceea ce a constituit o pondere de peste 13,6% din exportul total al țării.

Prognoze pozitive erau făcute și pentru anul 2020, drept urmare a prognozelor clienților europeni pentru care întreprinderile autohtone prestează servicii. Însă focarul corona virusului a spulberat toate așteptările. Industria textilă și a articolelor de îmbrăcăminte este

---

<sup>1</sup>Prof. un., dr., Universitatea Tehnică a Moldovei, str. Ștefan cel Mare și Sfânt, 168, Chișinău, Republica Moldova, [maria.gheorghita@emin.utm.md](mailto:maria.gheorghita@emin.utm.md)

<sup>2</sup>Conf. univ., dr., Universitatea Tehnică a Moldovei, str. Ștefan cel Mare și Sfânt, 168, Chișinău, Republica Moldova [ala.oberst@emin.utm.md](mailto:ala.oberst@emin.utm.md)

una din industriile care a fost cel mai drastic afectată de efectele pandemiei COVID-19. Lanțurile de distribuție și producție ale clienților europeni au avut mult de suferit ca urmare a deciziei autorităților chineze de a impune închiderea fabricilor de textile de pe cuprinsul țării la începutul anului 2020. Acest lucru a dus la un șoc economic pe partea de ofertă a materiei prime, șoc care s-a propagat pe arenă mondială, având în vedere că China reprezintă unul din principalii furnizori mondiali de materie primă pentru industria Europeană de textile și confecții. În același timp, un alt șoc s-a produs și pe partea cererii, urmare a răspândirii pandemiei și pe continentul European, care a condiționat închiderea magazinelor pe de o parte, iar pe de alta și schimbarea comportării consumatorilor care au început să consume mult mai puțin.

Un sondaj efectuat în luna martie în rândul companiilor europene de către Confederația Europeană de Îmbrăcăminte și Textile EURATEX, reprezentantul intereselor industriei europene de textile și confecții la nivelul instituțiilor UE, a arătat următoarele rezultatele preliminare: [1]

- mai mult de jumătate dintre companii așteaptă o scădere a vânzărilor și a producției în anul 2020 cu peste 50%;
- aproape 9 din 10 companii se confruntă cu constrângeri grave asupra situației lor financiare;
- cca. 80% dintre companii își concediază temporar lucrătorii;
- una din patru companii are în vedere închiderea întreprinderii.

Toate aceste efecte s-au răsfrâns negativ asupra industriei ușoare din Republica Moldova. Un sondaj efectuat la finele lunii mai de către Asociația Patronală a Industriei Ușoare APIUS cu suportul Proiectului de competitivitate din Moldova, finanțat de către USAID, guvernul Suediei și UKaid a demonstrat tendințe asemănătoare cu cele ale clienților europeni. 3/4 din numărul total de întreprinderi a industriei ușoare autohtone au continuat să activeze cu un număr incomplet de angajați, parțial fiind implicate în producerea măștilor și echipamentelor medicale de protecție, iar 25% din numărul total de întreprinderi au sistat totalmente activitatea. Astfel, în mediu, numărul mediu scriptic de angajați ai industriei ușoare s-a redus cu peste 33%. La 69% din numărul total de întreprinderi prestatoare de servicii pentru clienții europeni comenzile s-au redus cu peste 50%, ceea ce va influența reducerea considerabilă a exportului în anul 2020[2].

Situația dată se confirmă și cu datele statistice efective ale primei jumătăți ale anului 2020, prezentate în tabelul de mai jos.

După cum se observă din datele prezentate în tabel, în primul trimestru exporturile industriei ușoare s-au redus cu cca 6,5%, iar în trimestrul 2 cu peste 38%. În următoarea jumătate de an nu se așteaptă o ameliorare considerabilă a situației date. Pentru a face față provocărilor condiționate de COVID -19 întreprinderile autohtone din industria ușoară trebuie, ca nici o dată, să se alinieze la cerințele clienților europeni. Actualmente se impun cerințe tot mai dure pentru activitatea de business din industria ușoară pentru a putea satisface atât doleanțelor clienților, cât și ale consumatorilor care au suferit la rândul lor modificări esențiale. Aceste condiții sunt totodată cuplate cu tendințele care s-au conturat anterior, cum ar fi creșterea responsabilității sociale, asigurarea sustenabilității, protejarea mediului înconjurător, implementarea digitalizării etc.

**Tabelul 1.** Dinamica exportului industriei ușoare a RM in primele două trimestre a anului 2020, mii dolari SUA

Denumirea sectorului conform NCM,	Tr. 1, 2019	Tr. 1, 2020	Tr. 1, 2020/Tr. 1, 2019, %	Tr. 2, 2019	Tr. 2, 2020	Tr. 2, 2020/Tr. 2, 2019, %
VIII. Piele brute, piei finite, piei cu blana și produse din acestea; articole de curelărie și de șelărie; articole de voiaj, genți de mână și articole similare; articole din intestine animale (altele decât cele de la viermii de mătase)	3898,1	4189,1	7,5	4577,7	3902,5	-14,7
XI. Materiale textile și articole din aceste materiale	79576,6	71992,3	-9,5	88035,9	53432,4	-39,3
XII. Încălțăminte; obiecte de acoperit capul, umbrele; umbrele de ploaie; umbrele de soare; bastoane-scaun; bice; cravașe și părți ale acestora; pene și puf prelucrate și articole din acestea; flori artificiale; articole din par uman	8438,2	9715,8	15,1	4577,7	3902,5	-14,7
<b>Total</b>	<b>91912,9</b>	<b>85897,2</b>	<b>-6,5</b>	<b>101540</b>	<b>62571,4</b>	<b>-38,4</b>

*Sursa: Calculat de autori în baza BNS*

Luând în considerație că EURATEX are un program ambițios pentru îmbunătățirea creșterii durabile a industriei textile și îmbrăcăminte europene, iar produsele textile și de modă fabricate în Uniunea Europeană sunt excepționale în ceea ce privește respectarea mediului, siguranța consumatorilor și drepturile muncii, întreprinderile prestatoare de servicii ar trebui să se alinieze la aceste cerințe, fapt care ar putea fi asigurat de implementarea sistemelor integrate de management al calității, mediului și securității ocupaționale.

Astfel, în scopul ajustării activității de business a întreprinderilor din industria ușoară a Republicii Moldova la cerințele actuale se impune investirea în implementarea sistemului de management integrat, care ar asigura creșterea abilităților firmei de a satisface nevoilor consumatorilor și a clienților, asigurând menținerea acestora și asigurarea loialității lor.

## 2. Esența și modelele sistemelor integrate de management

În scopul demonstrării prezenței în cadrul întreprinderilor din industria ușoară a abilităților firmei de a satisface nevoilor consumatorilor și a clienților, care permit menținerea acestora și asigurarea loialității lor, se cere de implementat un sistem de management integrat (SMI) bazat pe combinații, după necesitate, a două sau mai multe standarde. Implementarea sistemului de management integrat nu este o cerință prevăzută de un standard internațional. Problema implementării sistemelor de management integrate a devenit din ce în ce mai importantă pentru întreprinderile din industria ușoară deoarece acestea se confruntă cu o concurență serioasă atât din partea întreprinderilor din țările din Asia de Est (în special China, Bangladesh, Pakistan) Asia de Sud-Est, India și Vietnam, țări cu o populație foarte mare care oferă brațe de muncă destul de ieftine, cât și a celor interne, care și-au confirmat realizările în domeniul calității, al mediului și al managementului siguranței profesionale cu certificate recunoscute internațional.

Un sistem de management integrat presupune combinarea mai multor sisteme de management într-un sistem unic. Pentru ca aceste sub-sisteme să fie părți integrate ale sistemului de management al companiei trebuie ca subsistemele să fie interconectate astfel, încât granițele dintre procese să nu fie sesizabile, practic să nu existe.

Actualmente există o multitudine de definiții a sistemului integrat de management, care este prezentată de firmele de consultanță în domeniu. O definiție destul de reușită a sistemului de management integrat este dată de firma de consultanță ThesanCo S.R.L din România, conform căreia un Sistem de Management Integrat (SMI) este un sistem de management care integrează toate componentele unei afaceri într-un sistem coerent, astfel încât să permită realizarea scopului și misiunii sale [3].

Totuși, în opinia noastră un sistem de management integrat trebuie înțeles ca o parte a unui sistem de management general care îndeplinește cerințele câtorva standarde internaționale și funcționează ca un tot întreg. Evident, sistemul de management integrat nu trebuie să fie confundat cu sistemul general de management al întreprinderii, care unește toate aspectele activităților acesteia. Or, sistemul de management integrat nici cum nu se referă la problemele financiare, de gestionarea investițiilor, de gestionarea valorilor mobiliare etc.

Reieșind din faptul că tot mai multe întreprinderi folosesc mai mult decât un singur sistem de management, pentru a facilita procesul creării și implementării sistemului de management integrat, organizația internațională ISO a decis ca toate standardele pentru sistemele de management să aibă aceeași structură și să conțină termeni și definiții asemănătoare. Astfel, toate sistemele de management au la baza același concept fundamental și aceeași structură care permite implementarea a două sau mai multor sisteme de management în același timp, într-o organizație, într-un sistem integrat.

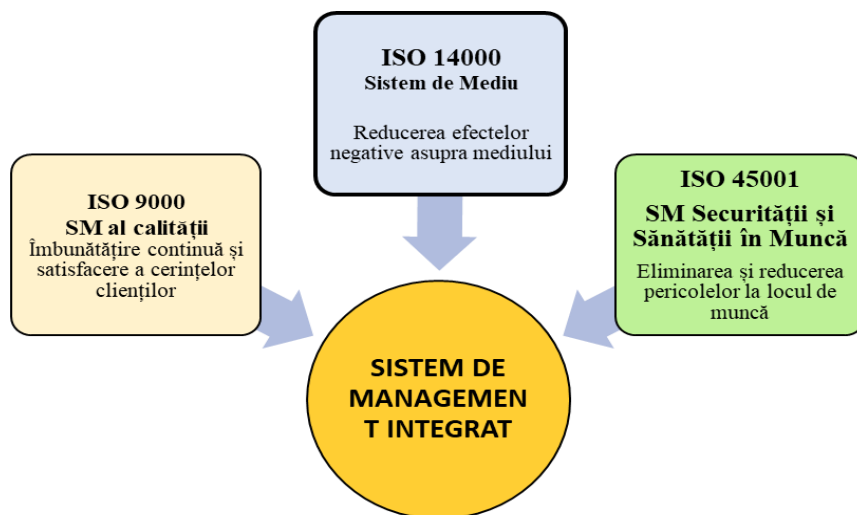
Dintre toate tipurile de standarde emise de organizația ISO, cele mai cunoscute și des implementate sunt standardele pentru următoarele sisteme de management: Sistemul de Management al Calității, Sistemul de Management de Mediu, Sistemul de Management al Sănătății și Securității Ocupaționale. Acestea se adresează organizațiilor și managementului acestora și descriu setul de proceduri pe care o organizație trebuie să le îndeplinească pentru a-și atinge obiectivele, furnizând un model de urmat pentru că înglobează cele mai bune practici în domeniu. Aceste standarde pot fi aplicate oricărei organizații, indiferent de mărime, de produsul sau serviciul pe care îl furnizează și indiferent de domeniul sau de activitate.

Modelul sistemului integrat de management bazat pe cele trei standarde menționate mai sus este reprezentat în figura de mai jos.

La etapa actuală o atenție deosebită se atrage asigurării dezvoltării durabile/sustenabile, ceea ce ar însemna atingerea unor performanțe de mediu prin controlul impactului produs de activitatea pe care o desfășoară întreprinderile industriei ușoare asupra mediului. Întreprinderile din industria ușoară din republică au impact asupra mediului preponderent prin deșeurile care se formează în producere și care actualmente nu cunosc o reciclare totală. Aceasta impune implementarea sistemului de mediu.

Industria ușoară este o industrie cu o manoperă destul de înaltă, care implică un număr mare de angajați, de aceea o atenție foarte înaltă trebuie atrasă eliminării/reducerii riscurilor ocupaționale. Astfel, se impune implementarea sistemului de management al securității și sănătății în muncă.

**Figura. 1** Modelul Sistemului de Management Integrat



*Sursa: Elaborat de autori*

Nu în ultimul rând, întreprinderile industriei ușoare trebuie să atragă o atenție deosebită îmbunătățirii continue a calității și satisfacerii cerințelor clienților care devin din ce în ce mai înalte. Aceasta s-ar putea atinge prin implementarea sistemului de management al calității.

Luând în considerație cele menționate mai sus, precum și cerințele din programul ambițios al EURATEX pentru îmbunătățirea creșterii durabile a industriei textile și îmbrăcăminte, prin fabricarea de produsele textile și de modă excepționale în ceea ce privește respectarea mediului, siguranța consumatorilor și drepturile muncii, este recomandat ca întreprinderile din industria ușoară a Republicii Moldova să implementeze un sistem de management integrat bazat pe una din următoarele îmbinări a standardelor internaționale:

1. Sistem de Management Integrat *Calitate - Sănătate și Securitate Ocupațională* (ISO 9001-ISO 45001);
2. Sistem de Management Integrat *Calitate – Mediu* (ISO 9001 – ISO 14001)[5,6].;
3. Sistem de Management Integrat *Mediu - Sănătate și Securitate Ocupațională* (ISO 14001-ISO 45001)[6,7].;
4. Sistem de Management Integrat *Calitate - Mediu - Sănătate și Securitate Ocupațională* (ISO 9001 – ISO 14001 – ISO 45001)[5,6,7].

Nu există nici o îndoială că implementarea unui grup de standarde ca sistem integrat este mai eficientă în comparație cu implementarea independentă a mai multor standarde pentru sistemele de management. Cu toate acestea, în ciuda urgenței problemei și a eficacității implementării SMI, există foarte puține recomandări în literatura de specialitate, privind implementarea unui sistem de management integrat.

În ultimii ani, utilizarea sistemelor de management în domenii precum îmbunătățirea calității și eficiența energetică, eficiența mediului și reducerea riscurilor la locul de muncă a crescut rapid, reflectând un mediu de operare din ce în ce mai dificil. Efortul de îmbunătățire

și eficiență continuă a determinat crearea unui manual care să asiste organizațiile în implementarea SMI. Astfel, Manualul ISO privind standardele pentru sistemele de management integrate a fost actualizat recent. Ediția a doua a Manualului ISO pentru SMI a fost publicată în anul 2018[4]. Documentul conține informații despre sistemele de management, ceea ce permite companiilor să se adapteze și să se dezvolte în timp util. Manualul a fost actualizat pentru a se potrivi numărului mare de modificări atât pentru standardele ISO, cât și pentru cele non-ISO. Michael McLean, președintele grupului de lucru ISO care a dezvoltat manualul, a menționat că acesta permite crearea unui sistem de management integrat eficient, care va ajuta organizațiile din diferite domenii. Manualul reprezintă un ghid practic pentru organizații/întreprinderi pentru a-și alinia eficient sistemele de management cu strategiile și planurile operațiunilor. Conține ilustrații aplicate în setări organizaționale reale și studii de caz conexe care pot fi aplicate tuturor tipurilor de industrii.

### **3. Avantajele implementării sistemelor de management integrate**

Implementarea unui sistem de management integrat are o multitudine de avantaje. Printre cele mai importante pot fi enumerate următoarele:

- Îmbunătățirea dezvoltării, implementării și funcționării sistemelor de management;
- Dezvoltarea unei structuri de management armonizate și unificate;
- Costuri reduse de dezvoltare, implementare și certificare;
- Accelerarea implementării sistemelor;
- Capacitatea de a combina o serie de procese din cadrul IMS cum ar fi planificarea, analiza de management, gestionarea documentelor, instruirea, auditul intern s.a.);
- Adaptabilitate sporită la schimbare;
- Respectabilitatea, imagine pozitivă și statut înalt al companiei;
- O mai mare atractivitate pentru consumatori, părți interesate, investitori.

Certificatul pentru sistemul de management integrat îndeplinește pe deplin toate cerințele comunității globale de afaceri și asigură un nivel sporit de competitivitate a întreprinderii în mediul extern.

Implementarea unui Sistem Integrat de management asigură și un șir de avantaje interne pentru întreprindere, printre cele mai importante fiind următoarele:

- Oferă o structură eficientă în cadrul întreprinderii;
- Minimizează fragmentările funcționale, conexe cu dezvoltarea sistemelor individuale de management;
- Reduce volumul de documente pentru sistemul de management, comparativ cu volumul total de documente din mai multe sisteme implementate în paralel;
- Reduce costul dezvoltării, implementării și certificarea sistemului de management integrat, comparativ cu costurile totale pentru mai multe sisteme de management dezvoltate și implementate separat;
- O interacțiune eficientă a proceselor din cadrul întreprinderii;
- Un grad mai mare de implicare a personalului în îmbunătățirea performanței întreprinderii;
- Crearea condițiilor pentru reducerea conflictelor între diferite sisteme de management ale întreprinderii prin politici și obiective unificate;
- Reducerea riscurilor de gestionare datorită faptului că un sistem unificat asigură luarea în considerare a consecințelor oricărei acțiuni și a riscurilor asociate;

- Simplificarea semnificativă a obținerii anumitor licențe și permise.

Un avantaj foarte important în condițiile pandemiei Covid -19 este obținerea de comenzi din partea municipalității și/sau a statului pentru fabricarea de măști și echipamente medicale de protecție.

#### **4. Modelul SMI și beneficiile implementării lui în întreprinderile din industria ușoară a RM**

Pentru a face față cerințelor actuale și a menține un nivel înalt de competitivitate în condițiile unei concurențe destul de acerbe fabricile din industria ușoară a Republicii Moldova trebuie să respecte principiile de fabricație care ar asigura o responsabilitate înaltă și durabile. Practicile de afaceri bazate pe responsabilitate și durabilitate, de regulă, necesită investiții care asigură succesul fiecărei fabrici privită în parte, dar și a industriei în întregime și devin din ce în ce mai importante pentru clienții internaționali, uneori chiar solicitate de către aceștia. Pentru a demonstra prezența acestor practici întreprinderile din industria ușoară necesită implementarea și certificarea de către organisme internaționale recunoscute a sistemelor de management integrate. Un suport foarte apreciabil și oportun în acest domeniu a venit din partea Proiectului de Competitivitate al Moldovei, finanțat de către USAID, Guvernul Suediei și UK aid (MCP), care și-a propus să asiste fabricile autohtone din industria ușoară să dezvolte și să implementeze sisteme de management integrate conform prevederilor standardelor internaționale de conformitate socială și de producție, asigurând o siguranță îmbunătățită, condiții de lucru fără riscuri și eficiență înaltă.

În scopul consolidării capacității locale, MCP a oferit consultanță la cca. 20 de fabrici asistându-le la elaborarea și implementarea sistemelor de management integrate cu scopul de a crea o masă critică în industrie și a transpune această imagine de calitate și responsabilitate atât pe piața locală, cât și cea de export.

Luând în considerație cele mai frecvent înaintate cerințe ale clienților străini au fost implementate două modele de sistem de management integrat:

1. Sistem de Management Integrat *Calitate - Sănătate si Securitate Ocupațională (ISO 9001-ISO 45001)*;
2. Sistem de Management Integrat *Calitate - Mediu - Sănătate si Securitate Ocupațională (ISO 9001 – ISO 14001 – ISO 45001)*.

Pentru asistență au fost selectate întreprinderi cu diferite modele de business (a. prestarea serviciilor pentru clienții străini; b. fabricarea și comercializarea articolelor sub marca proprie; c. prestarea de servicii pentru clienții străini și fabricarea sub marca proprie) indiferent de piața de desfacere (piața internațională sau cea locală). Procesul de selectare a fost unul transparent cu implicarea asociației APIUS și s-a bazat în primul rând pe angajamentul întreprinderii de a elabora, implementa, menține și îmbunătăți un sistem de management integrat și eficient. În figura de mai jos este prezentat algoritmul de implementare a sistemului de management integrat în fabricile din industria ușoară din Moldova.

Alegerea și agrearea cu conducerea întreprinderii a modelului sistemului de management integrat s-a bazat pe mai multe criterii, și a variat de la o întreprindere la alta, dar unul din criteriile cheie a fost unificarea proceselor întreprinderii.

**Figura 2.** Ciclul de implementare a Sistemului de Management Integrat



*Sursa: Elaborat de autori*

După alegerea modelului sistemului de management integrat în cadrul fiecărei întreprinderii s-a selectat o echipa responsabilă de elaborarea, implementarea, menținerea și îmbunătățirea sistemului de management integrat. O atenție deosebită s-a atras leadership-ului și angajamentelor din partea conducerii de vârf a întreprinderii referitor la SMI prin:

- asumarea răspunderii pentru eficacitatea sistemului de management integrat;
- stabilirea politicii și obiectivelor referitoare la calitate, securitate în muncă și/sau mediu;
- asigurarea că cerințele standardelor internaționale sunt integrate în procesele întreprinderii;
- promovarea abordării pe bază de proces și a gândirii pe bază de risc și/sau protejare de mediu;
- asigurarea disponibilității resurselor necesare;
- promovarea îmbunătățirii;
- antrenarea și susținerea persoanelor pentru a contribui la eficacitatea SMI.

Evaluarea inițială în fiecare întreprindere asistată s-a efectuat de către consultantul oferit de către proiectul MCP în tandem cu reprezentanții echipei de implementare a sistemului de management integrat. Evaluarea s-a efectuat în corespundere cu cerințele standardelor internaționale, în dependență de modelul selectat pentru sistemul de management integrat cu scopul de a evidenția lipsurile existente și a proiecta și implementa măsurile necesare pentru a aduce toate procesele în corespundere cu cerințele standardelor de referință.

Documentarea sistemului de management integrat a cuprins elaborarea diferitor documente cum ar fi: organigrama de conducere a sistemului de management integrat, declarația de politică a calității, securității în muncă și/sau față de protejarea mediului, obiective, proceduri, planuri de lucru, instrucțiuni de lucru, fișe de post etc., precum și a manualului sistemului de management integrat pentru prezentarea în exterior după necesitate.

Pentru o funcționare eficientă a SMI o importanță deosebită o are conștientizarea de către toți angajații întreprinderii, indiferent de nivelul ierarhic a importantei conformității cu declarația de politică în domeniul calității, sănătății și securității în muncă și/sau de protejare a mediului cu cerințele SMI, a impactului semnificativ, real sau potențial, pe care îl are activitatea lor asupra SMI, beneficiile pe care le aduce îmbunătățirea performanțelor individuale, precum și consecințele potențiale privind nerespectarea regulilor SMI.

Când SMI este implementat s-a efectuat auditul intern, care are ca scop determinarea în ce măsură activitățile planificate ale SMI sunt conforme prevederilor standardelor de referință și dacă este implementat și menținut eficace sistemul în întregime. Pentru a fi efectuat corect în cadrul fiecărei întreprinderi au fost selectate și instruite câte o echipă de



auditori interni. Auditorii interni sunt acei care pot și trebuie să contribuie la optimizarea și îmbunătățirea continuă a sistemului integrat de management al întreprinderii.

Pentru a obține un certificat de la un organism de certificare recunoscut internațional s-a efectuat auditul extern, care a evaluat eficacitatea sistemului de management integrat în procesul de realizare continuă a obiectivelor specificate, precum și a capacității de a asigura conformitatea cu cerințele legale, reglementate și contractuale.

Întreprinderile industriei ușoare asistate în implementarea sistemelor de management integrat au trecut cu brio auditul de certificare, iar unele din ele au trecut deja conform programului de audit extern și auditul de recertificare.

Desigur că implementarea unui sistem de management integrat necesită investirea anumitor resurse de timp, de personal, și nu în ultimul rând și financiare. Dar investirea în dezvoltarea și implementarea SMI a asigurat întreprinderilor autohtone anumite beneficii, principalele fiind creșterea imaginii în fața clienților, obținerea de noi comenzi, atragerea de noi clienți și nu în ultimul rând angajați satisfăcuți, care asigură performanțe individuale și de grup mai înalte. Un avantaj foarte important pentru întreprinderile cu SMI certificate în condițiile pandemiei de COVID -19 este obținerea de comenzi din partea municipalității și a statului pentru fabricarea de măști și echipamente medicale de protecție.

## 5. Concluzii

Situația de pandemie creată de virusul Covid-19 a perturbat drastic activitatea întreprinderilor din industria ușoară, care este un pilon de bază a economiei naționale a Moldovei atât sub aspect de oferire a locurilor de muncă, cât și de contribuie la exportul țării.

Volumul exporturilor acestei industrii în prima jumătate a anului 2020 s-a redus cu peste 38%, iar sondajul efectuat arată că până la finele anului exporturile ar putea să se reducă cu până la 50%.

Sondajul a mai reliefat că un impact absolut sau semnificativ asupra reducerii volumului de producție de către întreprinderile din industria ușoară au avut:

- Reducerea cereri pe piața internă,
- Închiderea magazinelor,
- Lipsa de comenzi de la clienții străini,
- Reducerea comenzilor deja planificate de către clienții străini,
- Perturbații privind aprovizionare drept urmare a închiderii frontierelor,
- Reducerea numărului de prezență drept urmare a închiderii grădinițelor și școlilor.

Pe viitor, se impun cerințe tot mai dure pentru activitatea de business a întreprinderilor din industria ușoară pentru a putea satisface doleanțele clienților și ale consumatorilor care au suferit modificări esențiale. Condițiile date sunt amplificate și de tendințele care s-au conturat anterior, cum ar fi asigurarea sustenabilității, creșterea responsabilității sociale, protejarea mediului înconjurător. Pentru a redresa situația creată atât pentru întreprinderile care produc și comercializează sub marca proprie, dar mai cu seamă pentru cele care prestează servicii pentru clienții internaționali, adițional pe lângă măsuri de creștere a vânzărilor, de eficientizare a producerii și de optimizare a costurilor se impune investirea într-un sistem de management integrat, care ar contribui la creșterea imaginii întreprinderii și încrederii clienților.

Modelul optim al sistemului de management integrat propus pentru întreprinderile din industria ușoară ar fi Calitate - Mediu - Sănătate și Securitate Ocupațională:

- *Calitate* - pentru asigurarea îmbunătățirii continue și a capacității de a furniza în mod consecvent produse și servicii ce satisfac cerințelor clienților. Actualmente procesele din lanțul valoric au devenit mai sofisticate, iar cerințele clienților mai dure. Asigurarea unei calități înalte este posibilă doar efectuării tuturor proceselor în condiții bine controlate;

- *Mediu* - pentru reducerea efectelor negative asupra mediului. Industria ușoară generează deșeurile care actualmente încă nu sunt complet reciclate. În scopul protejării mediului se impune elaborarea unui plan de economie circulară.

- *Sănătate și Securitate Ocupațională* – pentru asigurarea eliminării și reducerii pericolelor la locul de muncă. Asigurarea condițiilor la locul de muncă în corespundere cu cerințele legislației muncii din republică, dar și în conformitate cu prevederile Organizației Internaționale a Muncii este o cerință a celor mai vestiți clienți internaționali.

Implementarea unui sistem de management integrat necesită investirea de resurse umane, de timp și resurse financiare, dar au un termen de recuperare destul de redus, contribuie la îmbunătățirea imaginii întreprinderii, încrederii clienților, eficientizării proceselor manageriale, creșterii responsabilității tuturor angajaților, a performanțelor individuale și de grup etc. Drept rezultat final crește nivelul de competitivitate al întreprinderii și indicatorii ei de performanță.

### Bibliografie:

1. Covid-19 outbreak may cause a 50% drop in sales and production for the european textile and clothing sector, <https://euratex.eu/press-release/covid-19-may-cause-important-drop-in-sales-and-production/>
2. COVID-19 Impact on Moldovan Light Industry: Reality & Forecast, <https://apius.md/wp-content/uploads/2020/06/Assessment-of-the-COVID-19-Impact-on-Moldovan-Light-Industry.pdf>
3. Sistem de Management Integrat, [http://www.calitate-management.ro/sistem\\_integrat.htm](http://www.calitate-management.ro/sistem_integrat.htm)
4. ISO Handbook The Integrated Use of Management System Standards (IUMSS), <https://www.iso.org/ru/publication/PUB100435.html>
5. SM EN ISO 9001:2015, Sisteme de management al calității. Cerințe. Versiune lingvistică română republicată prin Hotărârea ISM nr. 300 din 04.12.2017
6. SM SR EN ISO 14001:2016, Sisteme de management de mediu. Cerințe cu ghid de utilizare, Versiune lingvistică română republicată prin Hotărârea Institutului Național de Standardizare nr. 04 din 14.01.2016.
7. SM ISO 45001:2018, Sisteme de management al sănătății și securității ocupationale. Cerințe și îndrumări pentru utilizare, Versiune lingvistică română republicată prin Hotărârea Institutului de Standardizare din Moldova nr. 169 din 17.07.2018