



UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE ȘTIINȚĂ ȘI TEHNOLOGII



„POLITEHNICA” BUCUREȘTI

ȘCOALA DOCTORALĂ DE ANTREPRENORAT,

INGINERIA ȘI MANAGEMENTUL AFACERILOR

## **TEZĂ DE DOCTORAT**

**Model complex de analiză, ajustare și orientare strategică (MAOS)  
pentru companiile din sectorul comercializării cu amănuntul de  
carburanți din industria de petrol și gaze din România**

Coordonator științific:

Prof. dr. ing. Cezar SCARLAT

Autor:

Dan Andrei PANDURU

București, 2023

## Rezumat

Această lucrare de doctorat răspunde la problema adaptării și sustenabilității companiilor românești din sectorul comercializării cu amănuntul de carburanți în fața unui peisaj industrial în schimbare. Lucrarea expune o serie de provocări identificate în literatură și rapoarte de specialitate din industria de petrol și gaze, dar și a sectorului de comercializare cu amănuntul a produselor petroliere. De asemenea, se explorează oportunitățile emergente și strategiile adoptate de companiile din industrie, în vederea identificării direcțiilor de dezvoltare viitoare.

Un aspect important al acestei cercetări îl reprezintă propunerea și dezvoltarea unui model complex de analiză, ajustare și orientare strategică, adaptat pentru specificul companiilor din sectorul comercializării cu amănuntul de carburanți.

Acest model, compus din componente cheie precum performanța financiară a companiei și managementul riscurilor, eficiența operațională și scalabilitatea, planificarea strategică și conformitatea reglementară, tehnologia, angajații și relația cu clienții, permite evaluarea nivelului actual de maturitate de afaceri al companiilor în fiecare domeniu. Utilizarea acestui model poate ajuta companiile să identifice oportunitățile de îmbunătățire, să ia decizii strategice informate, să dezvolte strategii pe termen lung mai eficiente și sustenabile și să se mențină competitive într-un peisaj industrial în schimbare.

Astfel, lucrarea abordează problema lipsurilor strategice și a necesității de adaptare a companiilor românești din sectorul comercializării cu amănuntul de carburanți în fața provocărilor și oportunităților generate de schimbările din industrie și piață. Prin utilizarea modelului complex de analiză, ajustare și orientare strategică propus, teza oferă o soluție practică pentru evaluarea stării de fapt a companiilor în raport cu obiectivele setate și oportunitatea îmbunătățirii sustenabilității și competitivității acestor companii, prin identificarea dimensiunilor și categoriilor care sub-performează.

Este important de menționat că această lucrare are limitări, cum ar fi restricțiile privind confidențialitatea anumitor documente financiare sau de strategie, care pot afecta nivelul de detaliu al rezultatelor. Totuși, aceste limitări pot fi abordate în cercetările viitoare, care pot extinde și aprofunda înțelegerea și aplicarea modelului de analiză și orientare strategică în acest sector specific.

## Obiectivele lucrării

Industria comercializării cu amănuntul de carburanți din România se confruntă cu o serie de provocări semnificative. Aceste provocări includ adaptarea la noile cerințe legislative, concurența, schimbările globale și necesitatea de a inova și dezvolta noi strategii pentru a rămâne competitiv în piață. În acest context, lucrarea își propune următoarele obiective:

1. Să analizeze și să identifice provocările cu care se confruntă companiile românești din sectorul comercializării cu amănuntul de carburanți în fața unui peisaj industrial în schimbare.
2. Să identifice din literatură oportunitățile de dezvoltare și inovare pentru companiile din sectorul comercializării cu amănuntul de carburanți în contextul schimbărilor globale și a noilor cerințe legislative.
3. Să identifice strategiile adoptate de companiile românești din acest sector.
4. Să identifice modele de analiză a maturității în afaceri a companiilor.
5. Să dezvolte un Model complex de analiză, ajustare și orientare strategică adaptat specific pentru companiile din sectorul comercializării cu amănuntul de carburanți, care să includă componentele cheie relevante.
6. Să evalueze nivelul actual de maturitate în afaceri al unei companii românești din sectorul comercializării cu amănuntul de carburanți în fiecare componentă a modelului propus.
7. Să demonstreze importanța utilizării modelului complex de analiză, ajustare și orientare strategică dezvoltat pentru companiile din sectorul comercializării cu amănuntul de carburanți în vederea măsurării maturității afacerii raportat la obiectivele setate..

De asemenea, lucrarea de cercetare are ca scop răspunsul la o serie de întrebări cheie, care abordează provocările, oportunitățile și strategiile adoptate de companiile românești din sectorul comercializării cu amănuntul de carburanți, dezvoltării unui model complex de analiză, ajustare și orientare strategică pentru identificarea gradului de maturitate a companiei analizate în raport cu obiectivele setate de aceasta.

Primul obiectiv de cercetare se concentrează pe provocările cu care se confruntă companiile românești din sectorul comercializării cu amănuntul de carburanți. În fața unei concurențe puternice, fluctuații ale prețurilor și cerințe legislative în continuă schimbare, aceste companii se confruntă cu diverse obstacole în asigurarea creșterii și sustenabilității. Înțelegerea acestor provocări este crucială pentru a le depăși și a consolida competitivitatea pe piață.

În continuare, al doilea obiectiv de cercetare examinează oportunitățile pe care le au companiile românești din sectorul comercializării cu amănuntul de carburanți în contextul unui peisaj industrial în schimbare. Identificarea și explorarea acestor oportunități emergente sunt esențiale pentru a stimula inovația și dezvoltarea durabilă a acestor companii. Aceasta poate include adaptarea la tehnologii noi, explorarea piețelor alternative sau dezvoltarea de servicii valoroase adiționale.

Al treilea obiectiv de cercetare vizează strategiile adoptate de companiile din sectorul comercializării cu amănuntul de carburanți. Înțelegerea abordărilor strategice existente și a modului în care acestea au fost implementate poate oferi indicii cruciale pentru a identifica direcțiile de dezvoltare viitoare.

Evaluarea nivelului de maturitate în afaceri a companiilor din sectorul comercializării cu amănuntul de carburanți reprezintă un alt aspect important al acestei cercetări. Cum putem evalua maturitatea în afaceri a acestor companii? Ce componente cheie trebuie luate în considerare într-un model complex de analiză, ajustare și orientare strategică specific acestui sector? Lucrarea răspunde la aceste întrebări prin atingerea ultimelor patru obiective de cercetare.

## **Structura tezei**

Cercetarea este structurată în trei capitole principale, începând prin stabilirea cadrului de studiu, obiectivele lucrării și tema pe care aceasta urmărește să o analizeze.

Primul capitol al lucrării utilizează rapoartele din industrie și literatura de specialitate pentru a descrie situația actuală a industriei de petrol și gaze și pentru a explora principalele concepte teoretice relevante, în concordanță cu întrebările și obiectivele de cercetare.

În al doilea capitol, se propune un model complex de analiză, ajustare și orientare strategică construit în baza literaturii și rapoartelor de specialitate.

Al treilea capitol analizează și prezintă rezultatele obținute în cadrul cercetării.

De asemenea, lucrarea are în componența sa și un capitol care oferă concluzii, îmbinând rezultatele cercetării literaturii de specialitate și rapoartelor din industrie cu dezvoltarea unui model complex de analiză, ajustare și orientare strategică, aplicat într-o companie din sectorul comercializării cu amănuntul a carburanților. Acest capitol include, de asemenea, recomandări bazate pe informațiile disponibile în teză.

Ultimul capitol evidențiază principalele limitări ale tezei și propune direcții de cercetare viitoare, care, în corelație cu tematica prezentă, pot contribui la o mai bună înțelegere a perioadei de tranziție a companiilor românești din industria de petrol și gaze.

### **Implicările practice**

Lucrarea poate oferi companiilor românești din sectorul comercializării cu amănuntul de carburanți o orientare strategică clară pentru a se adapta la provocările viitoare și pentru a profita de oportunitățile din peisajul industrial în schimbare. Prin identificarea direcțiilor de dezvoltare viitoare și prin evaluarea nivelului actual de maturitate în afaceri, companiile pot obține o mai bună înțelegere a punctelor lor tari și slabe și pot dezvolta strategii mai eficiente.

Modelul complex de analiză, ajustare și orientare strategică propus în lucrare poate ajuta companiile să își evalueze nivelul de sustenabilitate și să identifice zonele potențiale de îmbunătățire. Prin utilizarea acestui model, companiile pot dezvolta strategii și acțiuni care să le permită să rămână competitive și sustenabile într-un mediu în schimbare.

Evaluarea maturității în afaceri în diferitele componente propuse în model poate ajuta companiile să identifice și să îmbunătățească aspectele cheie ale operațiunilor lor. Aceasta poate include optimizarea proceselor, dezvoltarea și gestionarea talentelor, încurajarea inovației și îmbunătățirea rezultatelor financiare. Prin identificarea și abordarea punctelor slabe, companiile pot îmbunătăți eficiența și performanța operațională.

Lucrarea poate oferi companiilor o structură și un model complex de analiză, ajustare și orientare strategică. Prin utilizarea unui model complex de analiză, ajustare și orientare strategică, companiile pot obține o perspectivă mai detaliată și obiectivă asupra stadiului lor actual și pot lua

decizii informate și bine fundamentate în ceea ce privește dezvoltarea și adaptarea la schimbările viitoare.

În ansamblu, implicările practice ale tezei constau în furnizarea unui instrument relevant pentru companiile românești din sectorul comercializării cu amănuntul de carburanți, care le poate ajuta să se adapteze, să-și îmbunătățească performanța și să ia decizii strategice informate.

## **Concluzii**

Obiectivele acestei teze au fost atinse prin intermediul unui proces riguros de cercetare și analiză. În primul rând, obiectivul de a analiza și identifica provocările cu care se confruntă companiile din sectorul comercializării cu amănuntul de carburanți în fața unui peisaj industrial în schimbare a fost atins prin efectuarea unei analize temeinice a literaturii de specialitate și a rapoartelor specifice industriei. Acest proces a permis identificarea și documentarea clară a provocărilor semnificative, inclusiv a factorilor economici, concurențiali, cerințelor legislative în evoluție și schimbărilor tehnologice rapide care afectează industria.

În al doilea rând, obiectivul de a identifica oportunitățile de dezvoltare și inovare pentru companiile din sectorul comercializării cu amănuntul de carburanți a fost realizat prin cercetarea literaturii de specialitate și a rapoartelor industriale. Acest proces susține că, în ciuda provocărilor, există ample oportunități de creștere și inovare, în special prin investiții în tehnologii precum analiza datelor mari, inteligența artificială și automatizare.

În al treilea rând, obiectivul de a identifica strategiile adoptate de companiile românești din sector comercializării cu amănuntul de carburanți a fost atins prin analizarea și evaluarea diverselor modele strategice, cum ar fi Matricea de Creștere, Matricea Ansoff și Matricea BCG Growth-Share, precum și prin utilizarea analizelor SWOT, PESTEL și Modelului celor cinci forțe. Aceste analize au oferit o înțelegere clară a direcțiilor strategice preferate atât la nivel global, cât și național, cu accent pe sustenabilitate, dezvoltarea produselor și serviciilor, expansiune și adoptarea noilor tehnologii.

În cele din urmă, obiectivul de a identifica modelele de analiză a maturității în afaceri a fost atins prin examinarea unor modele de referință și abordări conceptuale din literatură. Acesta a oferit o bază solidă pentru dezvoltarea Modelului complex de analiză, ajustare și orientare strategică

(MAOS), care a fost ulterior aplicat cu succes în cadrul unei companii din sectorul comercializării cu amănuntul de carburanți. Prin utilizarea MAOS, s-a evaluat nivelul actual de maturitate în afaceri al companiei, furnizând informații valoroase starea actuală a companiei în raport cu obiectivele acesteia. Astfel, obiectivele acestei lucrări au fost atinse prin procese de cercetare și analiză sistematice, contribuind semnificativ la înțelegerea și îmbunătățirea performanței organizaționale în industria de petrol și gaze din România.

MAOS este un model complex de analiză, ajustare și orientare strategică deoarece oferă o structură pentru evaluarea performanței organizaționale și pentru ghidarea direcției strategice a unei companii din industria de comercializare cu amănuntul a carburanților din România. Acesta integrează elemente subiective și obiective pentru a oferi o imagine de ansamblu completă și pentru a ajuta la luarea deciziilor informate în ceea ce privește strategiile și acțiunile viitoare ale organizației.

Acesta reunește cunoștințe din industria de petrol și gaze cu concepte de management strategic, management al riscurilor și modele de maturitate de afaceri, oferind o abordare holistică a evaluării organizaționale. Influențele sale provin din contextul specific al industriei de petrol și gaze, unde schimbările strategice, inclusiv digitalizarea și noile tehnologii, au o influență semnificativă. MAOS se aseamănă cu alte modele și metodologii de evaluare și îmbunătățire a performanței prin accentul pus pe abordarea categoriilor, precum cea financiară, procesele interne și învățarea și creșterea. Cu toate acestea, aduce elemente originale, cum ar fi abordarea subiectivă, noile dimensiuni "Angajamentul angajaților" și "Relația cu clienții" și un mod unic de calcul și prezentare a rezultatelor. MAOS se distinge prin adaptarea sa la nevoile specifice ale industriei de comercializare cu amănuntul a carburanților, oferind un instrument valoros pentru evaluarea și îmbunătățirea performanței în acest context. Aplicat cu regularitate, MAOS poate ghida companiile în ajustarea strategică și în atingerea obiectivelor stabilite, contribuind astfel la succesul lor pe piață.

MAOS este numit astfel pentru că furnizează un cadru structurat și coerent pentru analiza și orientarea strategică, integrând concepte și indicatori de performanță într-o structură logică și organizată.

Modelul de analiză și planificare strategică (MAOS) a fost implementat într-un cadru compus din trei faze distincte.

În prima etapă a procesului de implementare, modelul și indicatorii de performanță au fost prezentate echipei de conducere din cadrul companiei selectate. În acest context s-a procedat și la identificarea persoanelor-cheie din organizație desemnate să furnizeze informațiile necesare. Această inițială etapă a consemnat o optimizare a setului de indicatori de performanță prin înlocuirea acelor parametri care nu se dovedeau a fi aplicabili sau concludenți cu alți indicatori mai corespunzători contextului.

A doua etapă a cuprins identificarea și colectarea materialelor esențiale pentru completarea detaliată a modelului, precum și desfășurarea unor întâlniri de lucru dedicate evaluării subiective. În același timp, au fost strânse toate datele necesare pentru a efectua o analiză obiectivă și riguroasă.

Ultima etapă a procesului a presupus formularea și comunicarea rezultatelor obținute, cu scopul de a prezenta conducătorilor organizației o perspectivă completă și concludentă asupra stadiului analizat. Această etapă a constituit un demers de comunicare esențial în procesul de planificare strategică, furnizând elementele necesare pentru decizii informate și adecvate în cadrul organizației.

În urma prezentării rezultatelor, directorul general identifică dimensiunile și categoriile care reprezintă potențialul pentru îmbunătățire și elaborează o serie de inițiative menite să fie abordate cu restul echipei de conducere a companiei. Planurile enunțate vizează în mod particular aspecte precum retenția angajaților, consolidarea programelor de formare și dezvoltarea aptitudinilor acestora, cât și stimularea lor financiară.

Pe lângă aceasta, directorul general subliniază rolul crucial al cartografierii proceselor și a automatizării acestora, sub aspectul optimizării operaționale și reducerea costurilor asociate. Prin prisma evaluării subiective a ipotezelor integrate în structura modelului, se distinge o tendință distinctivă: aceea că participanții la studiu abordează cu o rigurozitate dimensiunile ce se încadrează în sfera lor de expertiză, în comparație cu o abordare mai puțin elaborată a dimensiunilor care nu se încadrează în această categorie.

Comparând cele două analize ale modelului, analiza din perspectiva subiectivă și cea din perspectiva obiectivă remarcăm următoarele aspecte:



Se observă o discrepanță de 6 procente între punctajul obținut din perspectiva subiectivă consolidată și cel dobândit din perspectiva obiectivă, acest aspect sugerând două posibile scenarii:

1. Procesul de comunicare a rezultatelor în cadrul companiei poate fi caracterizat ca fiind inefficient. Acest aspect are potențialul de a iniția un efect în lanț, putând conduce la luarea de decizii strategice neoptime și neinformate, cu consecințe asupra întregului spectru operațional al companiei.
2. O altă interpretare a acestei discrepanțe ar putea fi asociată cu subevaluarea neintenționată a rezultatelor dimensiunilor care se încadrează în expertiza fiecărui respondent. Aceasta ar putea sugera o potențială lipsă de încredere a directorului în abilitățile echipei sale, care, sub conducerea sa directă, supraveghează și coordonează activitățile de care acesta este răspunzător în companie.

În acest context, se conturează faptul că abordarea cea mai adecvată pentru implementarea evaluării subiective constă în aplicarea unei evaluări consolidate, în cadrul căreia fiecare dimensiune este supusă unei evaluări individualizate de către reprezentantul companiei aflat în responsabilitatea directă a respectivei domenii. Această metodologie se dovedește a fi un instrument eficient pentru a depăși eventualele subiectivități neintenționate și pentru a dobândi o perspectivă cuprinzătoare și echilibrată asupra gradului de maturitate al companiei.

Evaluarea analizei din perspectiva obiectivă, bazată pe indicatorii de performanță obiectivi (KPI) evidențiază atât punctele forte ale companiei, cât și oportunitățile de îmbunătățire în diverse domenii cheie. Această analiză are capacitatea de a orienta deciziile strategice, direcționând eforturile către zonele în care compania poate aduce valoare adăugată și poate obține rezultatele stabilite. De asemenea, scoate în evidență legăturile și interdependențele dintre diferite categorii, sugerând posibilități de sinergie și identificând potențiale riscuri.

Aplicarea modelului complex de analiză, ajustare și orientare strategică (MAOS) în compania de comercializare cu amănuntul a carburanților, pe baza datelor disponibile la finalul anului 2022, a adus la lumină o evaluare detaliată a performanței organizaționale. Rezultatele obiective au relevat discrepanțele semnificative între obiectivele inițiale și rezultatele efective, subliniind necesitatea unei ajustări strategice. În dimensiunea "Performanța financiară și managementul riscurilor", numai gestionarea riscurilor a atins obiectivele. În dimensiunea "Eficiența operațională și scalabilitate", doar categoria "Controlul calității" a atins obiectivele. "Planificarea strategică și

conformitatea reglementară" a înregistrat succes în două din cele trei categorii. În ceea ce privește "Tehnologia și transformarea digitală" și "Angajamentul angajaților", doar câteva categorii au atins obiectivele. Cu toate acestea, în dimensiunea "Relația cu clienții", niciuna din categorii nu și-a atins obiectivele. Prin aplicarea periodică a MAOS, compania poate identifica dimensiunile care necesită îmbunătățiri și poate ajusta strategia pentru a-și atinge obiectivele strategice.

Analiza comparativă a din cele două perspective, cea subiectivă și cea obiectivă, subliniază că există situații în care percepțiile subiective pot prezenta diferențe semnificative față de măsurătorile obiective. Aceste discrepanțe ar putea sugera necesitatea unei comunicări mai eficiente între membrii conducerii și de asemenea, o mai bună concordanță între subiectivitate și realitatea măsurabilă. Toate acestea sunt necesare pentru a lua decizii informate și pentru a dezvolta strategii corespunzătoare pentru îmbunătățirea performanței organizației.

Pentru validarea datelor și verificarea utilității modelului, acesta a folosit date reale și disponibile la finalizarea anului 2022. Modelul a fost aplicat cu succes într-o perioadă de două săptămâni, iar rezultatele acestuia au fost apreciate de conducerea companiei.

În final, teza își atinge cu succes obiectivele propuse prin identificarea provocărilor majore cu care se confruntă companiile din acest sector în fața schimbărilor industriale și legislative, precum și identificarea oportunităților de dezvoltare și inovare prin consultarea literaturii de specialitate și rapoartelor din industrie. De asemenea, s-au identificat și documentat strategiile adoptate de companiile românești din sectorul comercializării cu amănuntul a carburanților. Prin dezvoltarea modelului MAOS și aplicarea acestuia în cadrul companiei selectate, s-au evaluat nivelul actual de maturitate în afaceri și s-au identificat dimensiunile care necesită îmbunătățiri pentru a atinge obiectivele strategice. Compania a decis să internalizeze modelul MAOS și să-l utilizeze ca un instrument pentru a îmbunătăți performanța și a dezvolta strategii mai eficiente și sustenabile. Astfel, modelul MAOS s-a dovedit a fi un instrument valoros pentru companiile din sectorul comercializării cu amănuntul a carburanților, contribuind la atingerea obiectivelor stabilite și la adaptarea la un mediu industrial în continuă schimbare.

### **Limitări și sugestii pentru viitoarele cercetări**

Aplicarea modelului de analiză și orientare strategică în cadrul unei companii din industria de comercializare a produselor petroliere implică o serie de avantaje, dar necesită, de asemenea, o conștientizare a limitărilor care influențează rigurozitatea analizei efectuate. Astfel, următoarele aspecte au fost luate în considerare:

Modelul ne se aplică cu succes în companiile de mici dimensiuni. Pentru a obține rezultatul așteptat, compania în care se aplică modelul trebuie să îndeplinească o serie de cerințe cum ar fi: dimensiunea, vechimea, departamentele care sunt în scop, indicatorii de performanță definiți, disponibilitatea informațiilor necesare modelului, etc.

Industria de comercializare a produselor petroliere se caracterizează prin particularități semnificative, cu cerințe și provocări unice. Modelele de analiză predefinite omite anumite nevoi și componente specifice ale acestei industrii. Industria petrolieră se caracterizează prin schimbări rapide, inclusiv în ceea ce privește aspectele tehnologice. Un model static ar putea avea dificultăți în a reflecta dinamicele în continuă evoluție.

Operațiunile din sectorul petrolier implică interdependențe complexe, iar modelul poate avea dificultăți în captarea relațiilor cauzale dintre diferite dimensiuni. Rezultatele pot fi afectate de interacțiuni complexe și alterate de acestea.

Rezultatele analizei se bazează pe date precise și cuprinzătoare. Din motive de confidențialitate sau disponibilitate, o serie de date financiare, operaționale sau de tehnologie nu au fost furnizate sau actuale.

Interpretarea datelor și a indicatorilor poate fi influențată de subiectivitatea interpretării. De asemenea și concentrarea intensă asupra unor dimensiuni și indicatori poate duce la o subestimare a altor aspecte importante și cu impact în companie. În cazul de față, concentrarea asupra dimensiunilor Angajamentul angajaților, Eficiența operațională și scalabilitatea. Opiniile și percepțiile celor implicați în analiză pot varia, ceea ce poate influența evaluarea substanțial.

Factorii externi, precum evoluția economică, tehnologia sau legislația, pot avea un impact semnificativ asupra rezultatelor și pot invalida anumite ipoteze validate inițial. Modelul se poate utiliza și aplica intern cu recurență pentru a diminua influența factorilor externi.

Testarea modelului a generat rezistență din partea celor implicați în analiză în furnizarea datelor și informațiilor care făceau obiectul modelului, dar și a colaborării din motivul potențialului de schimbare la nivel organizațional în baza unor date insuficiente.

### **Recomandări de îmbunătățire a Modelului complex de analiză, ajustare și orientare strategică, identificate și sugerate**

Personalizarea modelului de evaluare la industria specifică, dimensiunea și obiectivele companiei, pentru o aplicabilitate mai largă. O abordare generală ar putea să nu captureze aspectele unice ale fiecărei afaceri.

Includerea modelării predictive utilizați tendințele și modelele pentru a prognoza performanța viitoare, ajutând compania să abordeze în mod pro-activ provocările și să profite de oportunități.

Extinderea analizei pentru a include o comparație integrată cu competitorii. Aceasta poate evidenția domeniile de putere și slăbiciune, permițând companiei să capitalizeze pe avantajele sale competitive.

Simularea diferitelor scenarii pentru a ilustra cum ar putea schimbările în strategie sau factorii externi să afecteze performanța companiei. Acest lucru poate ajuta în luarea deciziilor mai informate.

Evidențierea riscurile potențiale identificate în timpul analizei și sugerarea soluțiilor pentru a le reduce.

### **Elemente originale ale cercetării**

În contextul acestei lucrări, este elaborat și implementat un model de evaluare a maturității de afaceri adaptat specific industriei de comercializare cu amănuntul a carburanților din România. Acest model, intitulat „Modelul complex de analiză, ajustare și orientare strategică (MAOS),” se evidențiază ca o contribuție semnificativă în literatura academică și în practica de management din

industria de petrol și gaze. În acest capitol, sunt subliniate aspectele originale și inovative ale cercetării, precum și contribuțiile sale la paradigma evaluării maturității de afaceri și strategiei.

**Dezvoltarea MAOS:** Una dintre cele mai notabile contribuții ale tezei constă în dezvoltarea modelului de evaluare a maturității de afaceri (MAOS) pe specificațiile unice ale sectorului de comercializare cu amănuntul a carburanților (detaliat în subcapitolul 2.1).

**Abordarea hibridă:** modelul propus în teză introduce o abordare hibridă care combină analizele din **perspectivele subiectivă și obiectivă** în evaluarea maturității de afaceri. Această combinație adaugă valoare prin furnizarea unei imagini mai complete și echilibrate a nivelului de maturitate organizațională. Conform studiului bibliografic, este singurul model cu abordare hibridă (detaliat în subcapitolul 3.1).

**Dimensiuni inovatoare:** Prin introducerea dimensiunilor "Angajamentul angajaților" și "Relația cu clienții", cercetarea aduce o perspectivă nouă în procesul de evaluare a maturității afacerii, evidențiind importanța acestor aspecte în succesul acesteia (detaliat în subcapitolele 2.1, 3.1, 3.2).

**Indicatorii de performanță:** Modelul are în componența sa de calcul, indicatori de performanță reprezentativi și specifici companiilor din acest sector. Modelul ia în calcul și relația de dependență dintre acești indicatori (detaliat în subcapitolele 2.1., 3.2.).

**Prezentarea vizuală a rezultatelor:** Modelul este dezvoltat pentru a fi utilizat de către managementul companiilor din sectorul de comercializare cu amănuntul de carburanți. Pentru a prezenta rezultatele pragmatic dar într-un mod familiar utilizatorilor, modelul are dezvoltat un modul grafic de expunere a rezultatelor care facilitează înțelegerea și utilizarea modelului în practică, îmbunătățind astfel impactul său practic (detaliat în subcapitolele 3.1, 3.2).

**Aplicabilitate în industrie:** Cercetarea demonstrează aplicabilitatea modelului în industrie prin aplicarea sa cu succes în cadrul unei companii relevante, unde a fost adoptat ca instrument utilizat periodic de către conducere pentru luarea deciziilor strategice (detaliat în Concluzii).