

UNIVERSITATEA „BABE -BOLYAI” CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE TIIN E ECONOMICE
I GESTIUNEA AFACERILOR
coala Doctoral tiin**te Economice și**
Gestiunea Afacerilor

Studiu privind impactul orient rii de pia**ță și al**
strategiei de marketing asupra performan**ței**
institu**țiilor de învățământ superior**

– Rezumatul tezei de doctorat –

Coordonator știin**țific**
Prof. univ. dr. Marius D. POP

Doctorand
Ana Camelia GORDAN

Cluj-Napoca
2013

Cuprinsul rezumatului

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT.....	3
CUVINTE CHEIE.....	5
INTRODUCERE.....	6
CAPITOLUL 1. DELIMITĂRI CONCEPTUALE ÎN MARKETINGUL EDUCAȚIONAL.....	9
CAPITOLUL 2. ORIENTAREA DE PIAȚĂ ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR	13
CAPITOLUL 3. STRATEGIA ȘI MIXUL DE MARKETING ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR	16
CAPITOLUL 4. CERCETARE LA NIVELUL FACULTĂȚILOR CU PROFIL ECONOMIC DIN ROMÂNIA – METODOLOGIA DE CERCETARE	19
CAPITOLUL 5. REZULTATELE CERCETĂRII PRIVIND INFLUENȚA ORIENTĂRII DE PIAȚĂ ȘI A STRATEGIEI DE DIFERENȚIERE ASUPRA PERFORMANȚEI FACULTĂȚILOR CU PROFIL ECONOMIC DIN ROMÂNIA	24
CAPITOLUL 6. CONCLUZII, IMPLICAȚII, LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	26
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	29

Cuprinsul tezei de doctorat

LISTA FIGURILOR	6
LISTA TABELELOR	7
INTRODUCERE.....	8
CAPITOLUL 1. DELIMITĂRI CONCEPTUALE ÎN MARKETINGUL EDUCAȚIONAL.....	14
1.1 CONCEPTUL DE MARKETING EDUCAȚIONAL	14
1.2 PARTICULARITĂȚILE PIEȚEI EDUCAȚIONALE	17
1.3 MISIUNEA UNIVERSITĂȚILOR	25
1.4 PERSPECTIVE ASUPRA RELAȚIEI DINTRE STUDENT ȘI UNIVERSITATE	29
1.4.1 Studentul ca și client al instituțiilor de învățământ superior	30
1.4.2 Studentul ca și produs al instituțiilor de învățământ superior	32
1.4.3 Studentul ca și angajat al instituțiilor de învățământ superior	34
1.4.4 Studentul ca și partener în procesul educațional	35
1.5 PERFORMANȚA INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR	37
1.5.1 DEFINIREA CONCEPTULUI DE PERFORMANȚĂ	38
1.5.2 MĂSURAREA PERFORMANȚEI ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR.....	39
CAPITOLUL 2. ORIENTAREA DE PIAȚĂ ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR	42
2.1 CONCEPTUL DE ORIENTARE DE PIAȚĂ ÎN UNIVERSITĂȚI	42
2.2 DIMENSIUNILE ORIENTĂRII DE PIAȚĂ	45
2.2.1 <i>Perspectiva comportamentală</i>	47
2.2.2 <i>Perspectiva filosofică</i>	49
2.3 INSTRUMENTE DE MĂSURARE A ORIENTĂRII DE PIAȚĂ.....	53
2.3.1 <i>MARKOR</i>	53
2.3.2 <i>MKTOR</i>	55
2.4 CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ DE MARKETING ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR	58
2.4.1 <i>Definirea conceptului de cultură organizațională</i>	58
2.4.2 <i>Cultura organizațională și marketingul în instituțiile de învățământ superior</i>	61
CAPITOLUL 3. STRATEGIA ȘI MIXUL DE MARKETING ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR	64
3.1 CONCEPTUL DE STRATEGIE DE MARKETING EDUCAȚIONAL	64
3.2 TIPOLOGIA STRATEGIILOR DE MARKETING ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR	66
3.2.1 <i>Adaptabilitatea produs-piață</i>	68
3.2.2 <i>Strategiile generice ale lui Porter</i>	70
3.3 MIXUL DE MARKETING ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR	71
3.3.1 <i>Produsul educațional</i>	72
3.3.2 <i>Prețul</i>	75
3.3.3 <i>Furnizarea produselor educaționale</i>	77
3.3.4 <i>Comunicarea</i>	79
3.3.5 <i>Personalul</i>	83
3.3.6 <i>Procese</i>	85
3.3.7 <i>Facilitățile</i>	86
CAPITOLUL 4. CERCETARE LA NIVELUL FACULTĂȚILOR CU PROFIL ECONOMIC DIN ROMÂNIA – METODOLOGIA DE CERCETARE	88

4.1	DEFINIREA PROBLEMEI DE CERCETARE	90
4.2	PREZENTAREA CADRULUI CONCEPTUAL ȘI FORMULAREA IPOTEZELOR DE CERCETARE	94
4.2.1	<i>Dezvoltarea cadrului conceptual</i>	94
4.2.2	<i>Formularea ipotezelor de cercetare</i>	96
4.3	METODA DE CULEGERE A DATELOR	100
4.4	DEZVOLTAREA INSTRUMENTULUI DE CULEGERE A DATELOR	101
4.4.1	<i>Formularea și formatul întrebărilor</i>	102
4.4.2	<i>Operaționalizarea variabilelor incluse în model</i>	103
4.5	EȘANTIONAREA POPULAȚIEI	107
4.5.1	<i>Identificarea populației statistice analizate</i>	108
4.5.2	<i>Stabilirea metodei de eșantionare</i>	109
4.5.3	<i>Stabilirea dimensiunii eșantionului</i>	109
4.6	PLANUL DE ANALIZĂ A DATELOR	111
CAPITOLUL 5. REZULTATELE CERCETĂRII PRIVIND INFLUENȚA ORIENTĂRII DE PIAȚĂ ȘI A STRATEGIEI DE MARKETING ASUPRA PERFORMANȚEI FACULTĂȚILOR CU PROFIL ECONOMIC DIN ROMÂNIA		113
5.1	DESCRIEREA EȘANTIONULUI	113
5.2	FIABILITATEA INSTRUMENTELOR DE MĂSURĂ UTILIZATE	115
5.2.1	<i>Orientarea de piață</i>	115
5.2.2	<i>Strategia de diferențiere</i>	122
5.2.3	<i>Performanța</i>	123
5.3	VALIDITATEA CONSTRUCTELOR INVESTIGATE	124
5.4	EVALUAREA ADECVĂRII MODELULUI PROPUȘ	125
5.5	TESTAREA IPOTEZELOR DE CERCETARE	129
CAPITOLUL 6. CONCLUZII, IMPLICAȚII, LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE		136
6.1	IMPLICAȚII TEORETICE	136
6.2	IMPLICAȚII PRACTICE	141
6.3	LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	142
BIBLIOGRAFIE		145
ANEXE		171
ANEXA I. CHESTIONARUL UTILIZAT ÎN CADRUL CERCETĂRII		171
ANEXA II. ACORD UTILIZARE INSTRUMENT DE MĂSURĂ PENTRU ORIENTAREA DE PIAȚĂ		175
ANEXA III. ANALIZA STATISTICĂ A SCALEI ORIENTAREA DE PIAȚĂ		176
ANEXA IV. ANALIZA STATISTICĂ A DIMENSIUNII ORIENTAREA SPRE CONCURENȚĂ		184
ANEXA V. ANALIZA STATISTICĂ A DIMENSIUNII COORDONAREA INTERFUNCȚIONALĂ		186
ANEXA VI. ANALIZA STATISTICĂ A CONSTRUCTULUI STRATEGIA DE DIFERENȚIERE		187
ANEXA VII. ANALIZA STATISTICĂ A CONSTRUCTULUI PERFORMANȚA		189
ANEXA VIII. ANALIZA VALIDITĂȚII DE CONSTRUCT		191
ANEXA IX. MODELUL ALTERNATIV 1 – INDICATORII DE EVALUARE STATISTICĂ ȘI DESCRIPTIVĂ		194
ANEXA X. MODELUL ALTERNATIV 2 – INDICATORII DE EVALUARE STATISTICĂ ȘI DESCRIPTIVĂ		195
ANEXA XI. MODELUL ALTERNATIV 3 – INDICATORII DE EVALUARE STATISTICĂ ȘI DESCRIPTIVĂ		196

Cuvinte cheie

Marketing educațional; instituții de învățământ superior; universități; orientarea de marketing; orientarea de piață; strategii de marketing educațional; strategii de diferențiere; performanța universităților; ecuații structurale; model structural.

Introducere

În ultimii ani, învățământul și mai ales învățământul superior se confruntă cu o serie de provocări, atât la nivel național, cât și la nivel internațional. Dezvoltarea rapidă a universităților, precum și creșterea taxelor de școlarizare (Kotler și Fox, 1994), împreună cu intensificarea competiției în mediul educațional actual, obligă universitățile să adopte o strategie orientată spre piață, pentru a se diferenția de concurenți. De asemenea, în vederea menținerii numărului de studenți, se impune adaptarea programelor de studii la modificările socio-economice, demografice și la modificările cererii și ofertei pe piața forței de muncă.

În teza de doctorat cu titlul „Studiu privind impactul orientării de piață și a strategiei de marketing asupra performanței instituțiilor de învățământ superior”, ne raportăm la contextul instituțiilor de învățământ superior cu profil economic din România și ne propunem să identificăm, din punct de vedere al marketingului, legăturile dintre o serie de elemente care influențează buna funcționare a acestora. Importanța facultăților cu profil economic din România este limpede demonstrată de numărul de candidați și de specializările pe care le pun la dispoziția acestora (Gurău, 2012). În ultimii ani, domeniul economic s-a aflat în „top trei” al celor mai căutate facultăți, atât de către angajatori, cât și de către studenți. Totuși, există și numeroase critici aduse acestor instituții, deoarece pe de o parte trebuie să proiecteze imaginea unei instituții de învățământ superior, iar pe de altă parte trebuie să-și demonstreze capacitățile de a funcționa ca organizații comerciale (Wilson și McKiernan, 2011). În urma unei recenzii a literaturii asupra rolului facultăților cu profil economic în societate, Gurău (2012) identifică trei probleme majore cu care acestea se confruntă, și anume (1) orientarea către profitabilitate pe termen scurt, (2) fragmentarea și specializarea și (3) lipsa interdependenței cu alte domenii. Așadar, ar putea fi util ca aceste instituții să reconsidere modul în care își desfășoară activitatea și cel în care interacționează atât cu studenții, cât și cu societatea în ansamblul ei. Având în vedere aceste aspecte, marketingul ar putea constitui un punct de sprijin, atât în înțelegerea nevoilor studenților, cât și a întregii societăți, asigurând concordanța dintre ceea ce facultatea are de oferit și nevoile identificate. Kotler și Fox (1994) arată că marketingul educațional constă în principal în prezentarea ofertei unei instituții în așa fel încât aceasta să întâmpine nevoile și dorințele consumatorilor (studenți, părinți și alte categorii de public), urmărind în final să realizeze scopul instituției.

Multe universități recunosc importanța tot mai mare pe care o are marketingul pentru succesul activităților pe care le desfășoară, însă nu alocă suficiente resurse în această direcție (McGrath, 2002), mai ales în ceea ce privește segmentarea, țintirea sau poziționarea pe piață (Newman, 2002). Unele instituții au început să aplice instrumente și concepte din lumea afacerilor, observând o creștere a valorii și a eficacității, în încercarea de a transforma instituția și de a-i îmbunătăți performanțele (Hemsley-Brown și Oplatka, 2006). Cu toate acestea, Akonkwa (2009) arată că instituțiile de învățământ superior nu pot fi tratate ca simple organizații comerciale, însă abordarea de marketing poate fi o strategie relevantă pentru a susține efortul acestora de a face față schimbărilor și presiunilor din mediul dinamic în care își desfășoară activitatea.

Orientarea de piață (sau de marketing) este frecvent recunoscută în literatură ca fiind un element care influențează performanța instituțiilor de învățământ (Caruana, Ramaseshan și Ewing, 1998a,b; Hammond, Webster și Harmon, 2006). De asemenea, strategia de marketing a unei instituții este cea care ghidează activitățile acesteia într-un mod care să-i asigure obținerea unui avantaj competitiv, și deci, performanțe superioare față de concurenți (Gilligan și Wilson, 2009). Orientarea de marketing presupune abordarea diferențiată a pieței, așadar instituțiile care adoptă activitățile specifice marketingului și le implementează într-o mai mare măsură vor fi cele care reușesc să se diferențieze în fața concurenților.

Având în vedere aceste aspecte, considerăm că este esențial ca instituțiile de învățământ superior să analizeze impactul orientării de piață, precum și necesitatea implementării marketingului în activitățile desfășurate, pentru a putea concepe strategii eficiente, care să conducă la obținerea de performanțe superioare. Scopul principal al acestei lucrări este de a determina măsura în care orientarea de piață a instituțiilor de învățământ superior influențează implementarea unei strategii de diferențiere, și în acest mod, performanțele obținute de către acestea. În acest sens, ne-am focalizat pe instituțiile de învățământ superior cu profil economic din România și în acest context, ne-am propus să investigăm legăturile dintre cele trei constructe menționate mai sus, respectiv orientarea de piață, strategia de diferențiere și performanța instituțiilor. Am analizat în primul rând efectul pe care dimensiunile orientării de piață îl au asupra implementării strategiei în aceste instituții. Scopul unei strategii este de a realiza obiectivele instituției, prin crearea unui avantaj competitiv (Drummond, Ensor și Ashford, 2008; McDonald, 1998). Acțiunile întreprinse vor avea ca scop dobândirea și menținerea unei poziții

favorabile față de concurență (Gilligan și Wilson, 2009) și obținerea de performanțe superioare. Din acest punct de vedere, am analizat și legătura directă dintre strategia de diferențiere și performanța unei instituții de învățământ superior. Deoarece literatura oferă multe exemple care demonstrează efectul orientării de piață asupra performanței instituțiilor de învățământ superior (Caruana, Ramaseshan și Ewing, 1998a,b; Hammond, Webster și Harmon, 2006; Webster și Hammond, 2012; Zebal și Goodwin, 2011), am analizat și impactul direct al componentelor acestora asupra performanței instituțiilor de învățământ superior cu profil economic din România.

Considerăm că tema de cercetare abordată în această lucrare este de actualitate și relevantă, atât la nivel național, cât și internațional. Literatura de specialitate la nivel internațional abordează orientarea de piață mai mult la un nivel general, și nu particular. Studiile se limitează la definirea conceptului, validarea lui și identificarea factorilor determinanți; au fost dezvoltate instrumente pentru a măsura gradul de orientare de piață adoptat de o instituție și s-a realizat corelația pozitivă cu performanța. Studiile practice identificate la nivel internațional nu au luat în considerare orientarea de piață și modul în care aceasta poate facilita implementarea strategiei, pentru a contribui la creșterea performanțelor unei universități. Concret, nu au fost identificate modele care să analizeze legăturile dintre strategie, implementarea acesteia și orientarea de marketing într-o instituție sau relația dintre aceste concepte și performanța instituției. Referitor la situația din România, cu puține excepții, literatura de specialitate nu a acordat o atenție deosebită strategiilor de marketing educațional sau orientării de piață în cadrul unei instituții de învățământ superior și modului în care aceasta poate fi adoptată și implementată ca strategie în cadrul unei instituții. Lucrările existente abordează problemele mai mult din punct de vedere conceptual, fără a aduce o contribuție practică.

Din punct de vedere practic, tema propusă este relevantă pentru activitatea instituțiilor de învățământ superior, deoarece rezultatele cercetării pot fi transpuse în practică și aplicate pentru a crește performanțele acestor instituții. Având în vedere faptul că atât strategia de marketing a unei instituții de învățământ superior, cât și modul sau măsura în care aceasta adoptă o orientare de marketing pot influența performanța instituției, considerăm utilă studierea relațiilor care se stabilesc între elementele definitorii ale acestor concepte, pentru a identifica variabilele cu un impact mai mare asupra performanței unei instituții și a face propuneri prin care acestea își pot îmbunătăți activitatea și crește performanțele.

Capitolul 1. Delimitări conceptuale în marketingul educațional

Acest capitol prezintă elemente generale referitoare la marketingul educațional, la piața educațională și la particularitățile acesteia. Am arătat care au fost factorii care au condus la introducerea marketingului în activitatea instituțiilor de învățământ superior și am surprins principalele definiții ale marketingului educațional prezente în literatură, pentru a oferi o viziune asupra evoluției acestui concept și o caracterizare a modului în care este privit în prezent. Pornind de la definițiile oferite de Kotler și Fox (1994) și de Davies și Ellison (1997, citați în Herbert, 2000, p. 82), am caracterizat marketingul educațional ca reprezentând un punct de legătură între instituțiile de învățământ superior și societate. Această afirmație este susținută de faptul că universitățile încep să fie privite tot mai mult prin prisma contribuțiilor pe care le aduc societății și a modului în care interacționează cu fiecare din categoriile de public. În prezent, aportul universităților este evaluat din trei puncte de vedere: activitățile de predare, de cercetare și serviciile aduse comunității („responsabilitatea socială”). În ceea ce privește aspectul de comunicare cu publicul, marketingul relațional a început să fie considerat ca o nouă paradigmă (Grönroos, 1994), fiind mijlocul care asigură legături puternice și durabile între o universitate și studenți, absolvenți, părinți, personal și alți stakeholderi. Analizând în continuare rolul și importanța marketingului pentru activitatea instituțiilor de învățământ superior, am reflectat și asupra componentei de responsabilitate din partea personalului de a se implica în mod activ, în vederea creării unei culturi organizaționale de marketing în cadrul instituției.

În continuare, am descris piața educațională, din perspectiva schimburilor și relațiilor care se stabilesc între o instituție și categoriile de public cu care aceasta interacționează. Datorită caracterului non-profit al universităților, acestea ajung să dezvolte relații cu mult mai multe categorii de public decât organizațiile comerciale. Pe plan intern se includ studenții și personalul (didactic, de cercetare și administrativ), iar pe plan extern se află comunitățile de cercetare, alumni, comunitățile de afaceri, guvernul și asociațiile profesionale (Jongbloed, Enders și Salerno, 2008), dar și studenții potențiali, părinții, societatea civilă (ONG, asociații, fundații etc.), mass media și universitățile concurente sau partenere (Kotler și Fox, 1994). Deoarece aceste grupuri de interes au capacitatea de a influența în mod direct viitorul unei organizații (Bryson, 2004), dar și pentru a supraviețui într-un mediu din ce în ce mai competitiv, este important ca

universitățile să identifice nevoile fiecărei categorii de public, pentru a putea defini ulterior strategii bazate pe nevoile acestora (Laredo, 2007).

Analizând relațiile dintre o instituție și grupurile sale de interes (*stakeholderi*), desprindem ideea că este esențial ca aceste relații să fie întreținute nu numai pe termen scurt, ci mai ales pe termen lung, pentru a asigura schimburi eficiente și pentru a oferi valoare părților implicate. Universitățile trebuie să ia în considerare toate domeniile de interes și toate aspectele conceptului de valoare, pentru a oferi un produs educațional apreciat de toate grupurile de interes (McClung și Werner, 2008). De asemenea, schimburile și relațiile între o instituție de învățământ superior și partenerii săi trebuie să fie profitabile, pentru a aduce o contribuție semnificativă la dezvoltarea mediului economic și social (Alves, Mainardes și Raposo, 2010).

Deoarece studenții reprezintă una din principalele categorii de public ale unei universități, am analizat în cadrul acestui capitol și modul în care se manifestă această relație, prin intermediul diferitelor perspective identificate în literatură. Atenția tot mai mare acordată studentului se datorează discuțiilor referitoare la comercializarea învățământului superior (*marketisation*) (Bok, 2003; Molesworth, Scullion și Nixon, 2011) și la transformarea acestuia în consumator sau client, potrivit principiilor pieței. Alte posibile roluri pe care studentul le-ar putea avea au fost propuse de autori care se pronunță împotriva unei viziuni comerciale a învățământului sau împotriva unei relații de tip furnizor-client între universitate și studenți (Halbesleben, Becker și Buckley, 2003; Svensson și Wood, 2007). Tat *et. al.* (2008) observă că în literatură există trei metafore care caracterizează studentul și rolul pe care acesta îl are, respectiv studentul ca și client (Armstrong, 2003; Leavell, 2006), studentul ca și produs (Sirvanci, 1996; Emery, Kramer și Tian, 2001) și studentul ca și angajat al universității (Halbesleben, Becker și Buckley, 2003). Acestor metafore li se adaugă o a patra, susținută și de autori (Tat *et. al.*, 2008) în discursul lor, cea de student ca și partener în procesul educațional (Ferris, 2002; Clayson și Haley, 2005; Tat *et. al.*, 2008).

Modelul parteneriatului între universitate și studenți pare a fi cel mai potrivit pentru a descrie interacțiunile dintre cele două părți, în ceea ce privește implicarea în procesul educațional. Responsabilitatea pentru educație le revine atât cadrelor didactice, dar și studenților, care treptat vor înțelege că fac parte dintr-o societate, unde pot să-și aducă o contribuție și să aibă un impact pozitiv (Clayson și Haley, 2005). Din acest punct de vedere, ei vor fi stimulați să-și atingă potențialul maxim și să se orienteze către

învățarea pe tot parcursul vieții (Tat *et. al.*, 2008). Universitățile sunt însă cele responsabile de implementarea acestui model în activitatea lor, dar și de comunicarea lui către studenți, pentru ca aceștia să-și asume rolul de partener. Așa cum arată și Canterbury (2000, p.16), universitățile sunt de fapt instituții „complete”, având un impact deosebit și o implicare în toate aspectele vieții categoriilor de public, dar mai ales a studenților. Aceștia nu sunt simpli consumatori ai produsului educațional, așteptând doar prestarea unui serviciu, ci se implică activ în crearea întregii experiențe educaționale. Pe parcursul anilor petrecuți în facultate, ei vor dezvolta relații cu alți colegi, vor crea prietenii, vor acumula cunoștințe și își vor dezvolta gândirea (Ng și Forbes, 2009), iar universitățile sunt cele care asigură cadrul potrivit pentru ca aceste experiențe să aibă loc. Se evidențiază așadar necesitatea pentru universități de a se orienta mai mult către studenți și de a lua toate măsurile pentru a le asigura o experiență educațională de calitate, care să conducă în final la satisfacția acestora.

Ultima parte a capitolului prezintă aspecte referitoare la performanța instituțiilor de învățământ superior și la modalitățile de evaluare a acesteia. În ultimii ani, performanța organizațională a devenit unul dintre cele mai importante aspecte, atât în sectorul comercial, cât și în cel nonprofit, o problemă centrală fiind identificarea factorilor care influențează performanța, pentru a putea lua măsuri concrete în direcțiile respective (Abu-Jarad, Yusof și Nikbin, 2010).

Literatura prezintă o mare varietate de definiții ale termenului de performanță, fără a exista un acord general în acest sens. Performanța poate însemna orice de la eficiență, la putere, durabilitate, recuperarea investițiilor sau la multe alte definiții (Lebas, 1995). Concepțiile tradiționale despre performanță se concentrau asupra productivității, profitului, dezvoltării și stabilității în cadrul unui sistem rațional, în timp ce ideile moderne se focalizează mai mult asupra calității, durabilității și satisfacției consumatorilor (Scott, 2003 citat în Hong, Donald și Szurgyi, 2006). Enders, de Boye și Weyer (2013) arată că în învățământul superior, performanța începe să devină o „variabilă dependentă” de bază, mai ales datorită faptului că universitățile sunt privite ca având o contribuție esențială în societate.

În ultimii ani, în sectorul public se pune un accent tot mai mare pe gestionarea și măsurarea performanței (Zangouinezhad și Moshabaki, 2011), aceste activități reprezentând primul pas către formularea oricărui plan de îmbunătățire a activităților (Sardana, 2008). Pentru instituțiile de învățământ superior, indicatorii de măsurare a

performanței au rolul de a promova calitatea educației, asigură menținerea standardelor operaționale ale universității și promovează competitivitatea (Chen, Wang și Yang, 2009). În prezent există o varietate de instrumente utilizate, însă instituțiile ar trebui să-și dezvolte indicatori individuali, pe baza activităților pe care le desfășoară și a rezultatelor urmărite. După cum arată și Kyrillidou (2002), fiecare instituție are responsabilitatea de a-și defini propriile obiective, de a le plasa într-un anumit context și de a demonstra publicului măsura în care reușește să-și atingă obiectivele respective, precum și poziția pe care o ocupă în cadrul învățământului superior.

Dezvoltarea indicatorilor individuali poate fi dificil de realizat, datorită timpului pe care l-ar presupune acest proces sau stabilirii unor obiective care presupun indicatori specifici (de exemplu, intrarea în clasamentul Shanghai 500). De asemenea, caracterul nonprofit al universităților poate îngreuna identificarea unor indicatori potriviți în acest domeniu. Din acest punct de vedere, utilizarea indicatorilor financiari sau a criteriilor obiective de evaluare a performanței nu sunt întotdeauna adecvate pentru învățământul superior. Forbes (1998, p. 184, citat în Kaplan, 2001, p. 354) arată că instituțiile din sectorul nonprofit „întâmpină dificultăți în dezvoltarea unor instrumente cantitative de măsurare a performanței, deoarece acestea au adesea obiective imprecise și oferă servicii intangibile”.

În ceea ce privește principiile subiective de evaluare a performanței, Caruana, Ramaseshan și Ewing (1998) analizează literatura în domeniul învățământului superior și pe baza argumentelor identificate, sprijină măsurarea performanței utilizând aceste criterii. Autorii arată că utilizarea de criterii obiective de măsurare și colectarea de indicatori de performanță nu sunt practice în domeniul învățământului superior, datorită timpului probabil limitat al respondenților pentru a obține informațiile necesare, dar și datorită posibilității existenței unor informații neactualizate. Slater și Narver (1994) observă că metodele subiective sunt utilizate în mod obișnuit în cadrul cercetărilor din domeniul privat și că există o corelație puternică între evaluările subiective și echivalentul obiectiv al acestora. Astfel, studiile practice identificate în domeniul învățământului superior utilizează și se bazează într-o mare măsură pe evaluarea performanței în funcție de criterii subiective (a se vedea Caruana, Ramaseshan și Ewing, 1998; Hammond, Webster și Harmon, 2006; Webster și Hammond, 2012).

Capitolul 2. Orientarea de piață în instituțiile de învățământ superior

Cel de-al doilea capitol adoptă o abordare mai specifică și tratează aspecte legate de orientarea de piață. Literatura de specialitate abundă în definiții și perspective ale orientării de piață (Hemsley-Brown și Oplatka, 2010), cele mai frecvent citate fiind definițiile oferite de Narver și Slater (1990) și de Kohli și Jaworski (1990). Potrivit primilor, orientarea de piață reprezintă „cultura organizațională care creează în cel mai eficient mod comportamentele necesare pentru crearea de valoare superioară pentru clienți și, în acest mod, performanțe superioare pentru organizație” (Narver și Slater, 1990, p. 21). Autorii consideră că acest concept se bazează pe trei componente comportamentale – orientarea către client, orientarea către competiție și coordonarea interfuncțională - și pe două criterii decizionale – orientarea pe termen lung și profitabilitate. Kohli și Jaworski (1990) privesc conceptul dintr-o perspectivă de generare a informațiilor (Ross, Grace și Shao, 2012) și afirmă că orientarea de piață reprezintă „generarea, la nivelul întregii organizații, de informații despre piață, referitoare la nevoi actuale și viitoare ale consumatorilor, diseminarea acestor informații către toate departamentele și capacitatea de răspuns a organizației la informațiile respective (Kohli și Jaworski, 1990, p. 6).

Deși în literatură nu există un acord cu privire la definiția conceptului, la aplicabilitatea sau validitatea lui (Rivera-Camino și Molero Ayala, 2010; Ross, Grace și Shao, 2012), studiile recunosc în general faptul că adoptarea unei orientări de piață într-o instituție de învățământ superior poate aduce o serie de beneficii și încearcă să identifice aceste posibile beneficii, factorii sau elementele care le determină sau legătura dintre gradul de orientare către piață existent și obținerea avantajelor de către o universitate. Cel mai important beneficiu obținut în urma implementării orientării de piață într-o instituție de învățământ superior este reprezentat de cel sugerat inițial de Narver și Slater (1990) și de Kohli, Jaworski și Kumar (1993), respectiv creșterea performanței instituției respective. Studiile realizate de Caruana, Ramaseshan și Ewing (1998a,b) și de Hammond, Webster și Harmon (2006) arată că performanța unei universități este într-adevăr legată de gradul de orientare de piață implementat în instituție, că implementarea conceptului depinde foarte mult de conducerea universităților (Hammond, Webster și Harmon, 2006), dar și că un grad ridicat al orientării de piață are un efect pozitiv asupra

capacității instituției de a obține finanțări din surse externe (Caruana, Ramaseshan și Ewing, 1998a,b).

Pe baza definițiilor discutate anterior, am identificat dimensiunile sau elementele componente ale orientării de piață și ne-am îndreptat atenția către cele două viziuni principale amintite, pentru a le descrie în detaliu. În conceptualizarea oferită de Narver și Slater (1990), orientarea de piață apare ca fiind caracterizată de trei elemente, respectiv *orientarea c tre client, orientarea spre concurență și coordonarea interfuncțională*. Orientarea spre consumator reprezintă înțelegerea clienților țintă și a nevoilor acestora, pentru a le oferi în mod constant un plus de valoare. Orientarea spre concurență presupune ca o instituție să înțeleagă atât principalii concurenți actuali, cât și cei potențiali, în termeni de puncte tari și slabe pe termen scurt și de efect al capacităților și strategiilor acestora pe termen lung (Porter, 1985; Day și Wensley, 1988). Coordonarea interfuncțională se bazează pe informațiile existente referitoare la clienți și concurență și presupune efortul integrat al tuturor departamentelor instituției, nu doar al celui de marketing, de a crea un plus de valoare pentru consumatori (Akonkwa, 2009).

Kohli și Jaworski (1990) privesc conceptul de orientare de piață ca fiind un comportament al unei organizații, reflectat în acțiunile acesteia, prin care se implementează conceptul de marketing. Potrivit acestei perspective, orientarea de piață este reprezentată de *generarea de informații* despre piață la nivelul întregii organizații, *diseminarea informațiilor* respective și de *capacitatea de r spuns* a organizației la informațiile primite (Kholi și Jaworski, 1990).

Prima dimensiune a conceptului, generarea de informații, este considerată „punctul de plecare pentru orientarea de piață” (Kohli și Jaworski, 1990, p. 4). Această componentă include informații cu privire la nevoile actuale și viitoare ale clienților, însă și o analiză a factorilor externi care îi pot influența, cum ar fi legislația, impactul tehnologic, concurența și orice alte elemente din mediu. Generarea de informații este considerată a fi responsabilitatea tuturor departamentelor din cadrul unei instituții. Diseminarea de informații se referă la schimburile de informații dintre departamentele unei instituții, în scopul adaptării la nevoile pieței. Scopul final al transmiterii de informații în interiorul unei instituții este inițierea unui răspuns adecvat la informațiile obținute. Capacitatea de răspuns a instituției la informațiile primite despre piață presupune realizarea și implementarea anumitor acțiuni, ca urmare a generării și

diseminării de informații. Primul pas în răspunsul instituției implică realizarea unui plan de acțiune, urmat de implementarea concretă a planului respectiv.

Capitolul prezintă în continuare diferite modalități prin care orientarea de piață poate fi măsurată. Studiile identificate în literatură pornesc de la modelele propuse de Narver și Slater (1990), Kohli și Jaworski (1990) și Kohli, Jaworski și Kumar (1993). Instrumentele dezvoltate de către aceștia sunt cunoscute sub denumirile de MKTOR (Narver și Slater, 1990), respectiv MARKOR (Kohli, Jaworski și Kumar, 1993) și se bazează pe scale construite cu ajutorul dimensiunilor orientării de piață, așa cum au fost ele surprinse de către autori. Cele două instrumente au fost preluate pe larg în literatura de specialitate, fiind folosite în diverse sectoare, inclusiv în învățământul superior. Ambele au primit însă critici și observații, mai ales în ceea ce privește fiabilitatea (Pelham, 1993 citat în Farrell și Oczkowski, 1997), validitatea (Farrell și Oczkowski, 1997) și unidimensionalitatea conceptului de orientare de piață (Siguaw și Diamantopoulos, 1995). Realizând o analiză comparativă a celor două instrumente, Oczkowski și Farrell (1998) au demonstrat că MKTOR (Narver și Slater, 1990) este superior modelului MARKOR (Kohli, Jaworski și Kumar, 1993), datorită faptului că explică mai bine aspectele ce țin de performanța organizației și încorporează noțiunea de valoare oferită consumatorilor.

Finalul acestui capitol prezintă aspecte ce țin de cultura organizațională de marketing în instituțiile de învățământ superior, deoarece aceasta ar putea constitui baza pentru înțelegerea dezvoltării unei orientări de piață (Wasmer și Bruner, 1999). Am definit cultura organizațională de marketing a unei instituții de învățământ superior ca reprezentând cadrul organizatoric care sprijină înțelegerea și însușirea valorilor și principiilor instituției de către toți angajații acesteia și îi motivează să adopte o orientare de piață, pentru a asigura dezvoltarea și menținerea de relații durabile cu stakeholderii instituției, oferirea unui plus de valoare către aceștia și consolidarea unui avantaj competitiv sustenabil al instituției.

Deși cercetările asupra orientării de piață și culturii organizaționale de marketing în învățământul superior sunt doar la început, studiile de până acum arată oportunități însemnate pentru instituții de a-și îmbunătăți activitatea și performanțele prin adoptarea acestui concept. Este necesar ca managerii să accepte că procesul poate fi unul îndelungat (Siu și Wilson, 1998) și să fie dispuși să aloce timp și resurse în această direcție. Cunoașterea nevoilor consumatorilor de servicii educaționale și a tuturor categoriilor de public este un prim pas important pentru orice instituție, urmând să fie însoțit de măsuri și

acțiuni concrete care să conducă la satisfacția acestora. Întâmpinarea așteptărilor studenților și o abordare centrată pe student pot deveni parte din misiunea universității (Hemsley-Brown și Oplatka, 2010), transmițând identitatea acesteia și asigurând cunoașterea scopului și a priorităților sale de către toate categoriile de public. Un obiectiv final important este crearea unei culturi organizaționale de marketing în întreaga instituție, prin implicarea personalului și a cadrelor didactice, prin analiza atentă a tendințelor mediului și implementarea corespunzătoare de strategii bazate pe principiile fundamentale ale marketingului.

Capitolul 3. Strategia și mixul de marketing în instituțiile de învățământ superior

Capitolul al treilea se focalizează asupra strategiei de marketing și a aspectelor teoretice ce țin de acest concept. Pornind de la definirea strategiei de marketing, sunt prezentate principalele abordări asupra conceptului și sunt descrise tipologiile cel mai adesea evidențiate în literatură, adaptate mediului educațional. Deși nu există o definiție standard pentru acest concept (Gilligan și Wilson, 2009), literatura prezintă în general strategia ca fiind focalizată pe luarea deciziilor majore, care afectează direcția pe termen lung a organizației (Drummond, Ensor și Ashford, 2008). Dintr-o perspectivă de marketing, strategia marchează direcția ce a fost aleasă pentru activitatea de marketing și mijloacele care se vor utiliza în atingerea obiectivelor propuse (McDonald, 1998). Scopul ei este de a realiza o diferențiere a instituției, prin satisfacerea nevoilor consumatorilor, într-un mod mai eficient decât concurenții (Drummond, Ensor și Ashford, 2008).

În sectorul educațional, Kotler și Fox (1994) discută pe larg despre strategiile de marketing ale universităților în cartea „Strategic marketing for educational institutions”. Ei definesc strategia de marketing educațional ca fiind „selectarea unei piețe țintă, alegerea unei poziții competitive și elaborarea unui mix de marketing eficient, pentru atingerea și servirea pieței alese” (Kotler și Fox, 1994, p. 163). Datorită naturii învățământului superior și a schimbărilor accentuate care au loc în mediul educațional, scopul strategiilor de marketing în cadrul universităților este de a oferi o metodologie rațională și planificată pentru a recunoaște, a anticipa și a reacționa la schimbările din piață (Kameswara Rao, 2007). Aplicând conceptele de segmentare, țintire și poziționare, strategia îi permite unei instituții să-și cunoască mediul în care acționează și să profite de

oportunitățile care pot să apară. Odată cu punerea în practică a strategiei, instituția își va construi un mix de marketing, care va contribui la crearea unui plus de valoare pentru consumatori, prin utilizarea unor elemente specifice și la diferențierea față de alte instituții concurente.

În ceea ce privește tipologia strategiilor de marketing, în literatură pot fi identificate trei puncte de vedere principale: abordarea narativă, abordarea clasificatoare și abordarea comparativă (Morgan și Strong, 1997). Abordarea narativă presupune caracterizarea verbală a strategiei și a aspectelor holistice și contextuale ale acesteia (Venkatraman, 1989). Din acest punct de vedere, strategia unei instituții de învățământ superior poate fi doar descrisă în cuvinte, și nu operaționalizată pentru a putea fi testată în mod empiric.

Abordarea clasificatoare grupează strategiile în funcție de aspectele conceptuale și se remarcă prin dezvoltarea clasificărilor sau tipologiilor (Venkataraman, 1989). Literatura a încercat clasificarea strategiilor de marketing în funcție de o mare varietate de aspecte (poziția pe piață, diferențierea produselor și serviciilor oferite sau unicitatea acestora etc.) (Morris și Pitt, 1993). Între autorii care au adoptat această perspectivă se remarcă Miles și Snow (1978 citați în Morgan și Strong, 1997, p. 1054), Porter (1985) sau Wisema, Van der Pol și Messer (1980). Din acest punct de vedere, instituțiile de învățământ superior pot fi grupate în funcție de natura strategiei pe care o adoptă.

Abordarea comparativă urmărește măsurarea unor dimensiuni cheie ale conceptului de strategie, evaluarea realizându-se prin compararea caracteristicilor care descriu strategia (Venkataraman, 1989). Această perspectivă a fost preluată de autori cum ar fi Dess și Davis (1984) sau Venkataraman (1989), care propune șase trăsături ale strategiei, și anume *agresivitatea, analiza, ap rarea, orientarea spre viitor, proactivitatea și asumarea riscurilor*.

În lucrarea de față ne-am raportat la abordarea clasificatoare și am identificat cele mai frecvent citate tipologii. Între acestea, amintim tipologia oferită de Miles și Snow (1978 citați în Morgan și Strong, 1997, p. 1054) sau adaptabilitatea produs-piață, care este considerată unică, prin faptul că privește organizația ca un sistem complet și integrat, care interacționează în mod dinamic cu mediul (McDaniel și Kolari, 1987). Clasificarea lor are la bază modul în care organizațiile răspund schimbărilor din mediu și sugerează că acestea se încadrează în unul din cele patru tipuri de strategii propuse, respectiv *prospectorii, ap r tori, analizatori și reactorii* (original „reactors”).

Conform acestei clasificări, instituțiile din categoria prospectorilor sunt mereu în căutare de noi piețe educaționale și oportunități și tind să mențină o poziție competitivă pe piață. Categoria apărătorilor cuprinde acele instituții care adoptă o abordare conservatoare asupra strategiei și încearcă să-și mențină o poziție sigură pe piață, însă în cadrul unui segment restrâns. Analizatorii înglobează elemente din primele două categorii, instituțiile din această categorie încercând să își mențină poziția pe piață, căutând în același timp noi segmente, prin dezvoltarea ofertei educaționale. Instituțiile din categoria reactorilor nu își definesc o strategie consecventă și reacționează la schimbările din mediu doar atunci când se văd nevoite să o facă. În literatură această categorie este privită adesea ca lipsită de prea mare importanță, deoarece nu face cu adevărat dovada existenței unei strategii (Speed, 1993).

Un alt punct de vedere abordat adesea în literatură în ceea ce privește clasificarea strategiilor este cel oferit de Porter (1980), care identifică trei mari grupuri de strategii, respectiv *strategia supremației prin costuri*, *strategia de diferențiere* și *strategia de concentrare*. Prima categorie, respectiv supremația prin costuri, presupune ca instituția să se focalizeze pe reducerea costurilor în comparație cu instituțiile concurente, printr-o serie de politici țintite spre acest obiectiv. Strategia de diferențiere urmărește dezvoltarea de produse și servicii educaționale percepute ca fiind unice în acest sector. Acest lucru îi va permite instituției să practice taxe de școlarizare mai ridicate și în același timp, să își asigure o poziție concurențială puternică. Strategia de concentrare încearcă stabilirea unei poziții competitive pe un anumit segment de piață, utilizând fie supremația prin costuri, fie o politică de diferențiere. Această strategie se bazează pe premisa că instituția va reuși, în acest mod, să se adreseze segmentului identificat într-un mod mai eficient decât concurenții, care abordează piața educațională în ansamblul ei.

Primele două categorii (*strategia supremației prin costuri* și *strategia de diferențiere*) nu sunt incompatibile. Porter (1985) sugerează că multe organizații au identificat modalități adecvate de a reduce costurile, fără a afecta nivelul de diferențiere sau chiar reușind să își dezvolte această componentă. Cu toate acestea, strategia de diferențiere este asociată instituțiilor cu o orientare mai mare spre piață (Vásquez, Santos și Álvarez, 2001), care și-au luat angajamentul de a se adresa nevoilor categoriilor de public cu care interacționează și de a le satisface aceste nevoi mai bine decât concurenții. Indiferent de strategia adoptată, este important ca instituția să-și ia angajamentul de a o

implementa, iar conducerea să susțină continuu acest angajament, prin crearea unei culturi organizaționale specifice, care să faciliteze acest proces.

Capitolul 4. Cercetare la nivelul facultăților cu profil economic din România – Metodologia de cercetare

Capitolul patru, dedicat metodologiei de cercetare, descrie punctual etapele parcurse în realizarea cercetării empirice și atingerea scopului propus. Pornind de la prezentarea cadrului conceptual și a paradigmei cercetării, am definit problema de cercetare și am explicat pașii parcurși pentru a răspunde acestei probleme. Concret, ne-am propus să determinăm măsura în care orientarea de piață a instituțiilor de învățământ superior cu profil economic influențează implementarea unei strategii de diferențiere și, în acest mod, performanțele obținute de către acestea. Pornind de la definirea problemei de cercetare, au fost formulate obiectivele cercetării:

- Stabilirea efectului direct, respectiv mediat de strategia de diferențiere, al orientării de piață asupra performanței instituțiilor de învățământ superior cu profil economic;
- Analiza dimensiunilor care caracterizează orientarea de piață în contextul instituțiilor de învățământ superior cu profil economic din România;
- Identificarea legăturilor dintre elementele componente ale orientării de piață și implementarea strategiei de diferențiere;
- Stabilirea legăturii dintre strategia de diferențiere și performanța instituțiilor de învățământ superior cu profil economic;

În realizarea acestui studiu am adoptat perspectiva filosofică a lui Narver și Slater (1990), potrivit căreia implementarea cu succes a strategiei decurge din existența unei culturi organizaționale de marketing puternice a organizației. Accentul a fost pus pe orientarea de piață, ca variabilă care conduce la obținerea de performanțe superioare prin facilitarea implementării unei strategii de diferențiere. Deoarece în literatură orientarea de piață apare frecvent corelată cu performanța unei instituții de învățământ superior, am analizat și impactul direct al acesteia asupra performanțelor instituțiilor.

În conceptualizarea oferită de Narver și Slater (1990), orientarea de piață apare ca fiind caracterizată de trei elemente, respectiv *orientarea c tre client*, *orientarea spre concurență* și *coordonarea interfuncțională*. Lucrarea de față o perspectivă multidimensională asupra conceptului, cele trei elemente componente ale acestuia fiind măsurate individual printr-o serie de variabile.

Strategia stabilește în general modul în care o organizație acționează pe o anumită piață (Homburg, Krohmer și Workman Jr., 2004). Pentru conceptualizarea strategiei au fost dezvoltate o serie de tipologii (a se vedea Capitolul 2). În lucrarea de față am adoptat clasificarea sugerată de Porter (1980), iar în mod specific am ales să ne focalizăm asupra strategiei de diferențiere, datorită faptului că orientarea de piață a fost corelată în mod pozitiv cu implementarea acestei strategii (Narver și Slater, 1990). Așadar, o instituție de învățământ superior cu un grad ridicat al orientării de piață va căuta să realizeze cât mai bine strategia de diferențiere.

În ceea ce privește performanța, aceasta a fost definită ca potențialul unei organizații de a implementa cu succes anumite acțiuni, pentru a-și atinge scopurile și obiectivele (Lebas, 1995). Literatura de specialitate recunoaște că este un concept complex, a cărui operaționalizare poate fi dificilă. În urma sugestiilor întâlnite în diferite studii, am măsurat performanța cu ajutorul criteriilor subiective, datorită faptului că s-a demonstrat corelația acestora cu echivalentul lor obiectiv (Narver și Slater, 1994).

Pe baza cadrului conceptual, am formulat un set de ipoteze de cercetare, care au luat în considerare efectele componentelor orientării de piață asupra strategiei de diferențiere și performanței unei instituții de învățământ superior. Primul set de trei ipoteze s-a focalizat pe influența orientării de piață asupra implementării strategiei de diferențiere în instituțiile de învățământ superior cu profil economic. Cea de-a patra ipoteză are în vedere efectul direct pe care strategia de diferențiere a unei instituții de învățământ superior îl are asupra performanței acesteia. Următorul set de ipoteze a avut în vedere efectele fiecărei componente a orientării de piață asupra performanțelor obținute de instituțiile de învățământ superior cu profil economic.

Tabelul 1: Ipotezele de cercetare propuse

<i>H1: Relația dintre orientarea către student și strategia de diferențiere este directă și pozitiv</i>
<i>H2: Relația dintre orientarea către concurență și strategia de diferențiere este directă și pozitiv</i>
<i>H3: Relația dintre coordonarea interfuncțională și strategia de diferențiere este directă și pozitiv</i>
<i>H4: Relația dintre strategia de diferențiere și performanță este directă și pozitiv</i>
<i>H5: Relația dintre orientarea către student și performanță este directă și pozitivă</i>
<i>H5a: Relația dintre orientarea către student și performanță este mediată de strategia de diferențiere</i>
<i>H6: Relația dintre orientarea către concurență și performanță este directă și pozitivă</i>
<i>H6a: Relația dintre orientarea către concurență și performanță este mediată de strategia de diferențiere</i>
<i>H7: Relația dintre coordonarea interfuncțională și performanță este directă și pozitivă</i>
<i>H7a: Relația dintre coordonarea interfuncțională și performanță este mediată de strategia de diferențiere</i>

Datele din cadrul cercetării au fost culese cu ajutorul unei anchete pe bază de chestionar on-line. Concret, această metodă a presupus transpunerea întrebărilor din cadrul chestionarului pe o platformă on-line și transmiterea către respondenți a adresei la care acesta poate fi accesat, prin intermediul unui e-mail. Fiecare e-mail a conținut un text în care se specifica scopul cercetării și rugămintea de a completa chestionarul, prin accesarea adresei incluse în mesaj. Platforma electronică utilizată a fost www.isondaje.ro, iar obținerea adreselor de e-mail s-a realizat prin accesarea site-urilor facultăților de stat și private cu profil economic. Unde adresele de e-mail nu erau facute publice pe site, s-a încercat obținerea acestora utilizând motorul de căutare Google. Datele au fost culese în perioada 20 aprilie – 31 mai 2013.

Formularea întrebărilor din cadrul chestionarului a avut în vedere scopul și obiectivele cercetării, precum și informațiile pe care am dorit să le obținem de la respondenți. Astfel, unele întrebări au fost preluate și/sau adaptate din studii anterioare identificate în literatură, în timp ce altele au fost dezvoltate, pentru a reflecta informații specifice respondenților și contextului în care a fost aplicat studiul.

Chestionarul a fost structurat în patru părți principale. Primele trei părți corespund conceptelor analizate în cadrul cercetării, iar ultima parte este destinată întrebărilor de identificare. Orientarea de piață a fost operaționalizată cu ajutorul unui instrument dezvoltat de Hemsley-Brown și Oplatka (2007) pentru învățământul superior. Autorii

adoaptă perspectiva sugerată de Narver și Slater (1990) și privesc orientarea de piață ca fiind formată din cele trei dimensiuni, respectiv orientarea către client, către concurență și coordonarea interfuncțională. Orientarea către client este transformată în orientarea către student, acesta fiind considerat de autori una dintre cele mai importante categorii de public ale universităților. Celelalte două dimensiuni ale conceptului sunt adaptate de asemenea mediului educațional.

Operaționalizarea strategiei de diferențiere s-a făcut pe baza scalelor aplicate și testate în studii anterioare, dar și pe baza clasificării realizate de Porter (1980) și a viziunii autorului asupra acestei strategii. Principalul aspect pe care Porter (1980) îl are în vedere atunci când vorbește despre diferențiere se referă la dezvoltarea de noi produse, care să fie percepute ca fiind unice. Astfel, primul item din cadrul scalei are în vedere diversificarea ofertei educaționale și a fost construit adaptând propunerile făcute de Homburg, Krohman și Workman Jr. (2004), Parnell (2011) și Voola și O’Cass (2010). Următorii itemi au luat de asemenea în considerare diferite elemente sugerate în literatură, cum ar fi calitatea serviciilor, diferențierea prin preț sau construirea unui brand.

Performanța a fost operaționalizată pe baza criteriilor subiective, în urma identificării unor studii similare și a sugestiilor oferite de Caruana, Ramaseshan și Ewing (1998) și de Homburg, Krohman și Workman Jr. (2004). Respondenții au fost rugați să aprecieze performanța de ansamblu a instituției și performanța față de principalii concurenți. Am inclus de asemenea itemi referitori la capacitatea instituției de a obține finanțări din surse externe și la creșterea numărului de studenți ai instituției.

Tabelul 2: Structura eșantionului

Poziția ocupată	Preparator	1%	Vechimea în cadrul facultății	< 1 an	0.6%
	Asistent	13%		1-5 ani	12%
	Lector	39%		6-10 ani	25.4%
	Conferențiar	26%		11-20 ani	45%
	Profesor	21%		> 20 ani	17%
Vechimea instituției	< 10 ani	6%	Număr studenți înscriși	< 500 studenți	16%
	10 – 50 ani	67%		500-1000 studenți	25%
	50 – 100 ani	22%		1000-1500 studenți	13%
	> 100 ani	5%		> 1500 studenți	46%
Facultăți de stat vs. private	De stat	70%	Funcție de conducere	Da	19%
	Private	30%		Nu	81%

Eșantionul final a fost format din 540 de respondenți, provenind de la 78 de facultăți cu profil economic din România, atât facultăți de stat, cât și private. Tabelul 2 prezintă structura eșantionului în funcție de diferite criterii.

Pentru analiza datelor am utilizat programele SPSS (IBM SPSS Statistics versiunea 19) și AMOS (versiunea 20). Cele două programe au fost utilizate în vederea realizării de prelucrări statistice din categoria tehnicilor descriptive și inferențiale, dar și a analizei cauzale, în contextul modelării ecuațiilor structurale. Astfel, am calculat frecvențele relative pentru a descrie eșantionul, în funcție de genul respondenților, poziția ocupată, vechimea în cadrul instituției etc. Următorul pas în cadrul analizei datelor a fost testarea fiabilității fiecărei scale de măsură, cu ajutorul coeficientului Cronbach α . Churchill (1979) afirmă că aceasta trebuie să fie prima modalitate utilizată de cercetători în evaluarea calității unui instrument. Acest coeficient indică o fiabilitate ridicată, cu cât valorile sale se apropie mai mult de 1. Nunnally (1978) a indicat pragul de 0,7 ca fiind acceptabil pentru a descrie fiabilitatea unei scale. Am continuat cu realizarea analizei factoriale exploratorii, pentru a identifica factorii (componentele) care explică corelațiile dintre un grup de variabile. Înainte de realizarea propriu-zisă a analizei factoriale, este necesar să se verifice gradul de adecvare a datelor sau compatibilitatea datelor în vederea supunerii lor unei analize factoriale. În acest scop, am utilizat coeficientul de adecvare a eșantionării Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) și testul de sfericitate Bartlett, care verifică existența unor corelații suficient de puternice între variabile, pentru a putea fi supuse în continuare analizei factoriale. Valoarea coeficientului KMO trebuie să fie cât mai apropiată de 1 pentru a sugera o adecvare a datelor, iar pragul minim în acest sens este de 0,5. Testul de sfericitate Bartlett calculează un coeficient χ^2 pentru a verifica existența unor corelații, iar reprezentativitatea lui este dată de valoarea nivelului de semnificație p, care trebuie să fie mai mică decât 0,05. După verificarea acestor două condiții în cazul fiecărei scale utilizate, am trecut la realizarea analizei factoriale exploratorii pentru fiecare construct inclus în model. Am utilizat analiza componentelor principale, iar determinarea numărului de factori extrași s-a realizat cu ajutorul criteriului Kaiser, care presupune selectarea factorilor pentru care valoarea proprie este mai mare decât 1. În ceea ce privește alegerea unei metode de rotație, am utilizat rotația ortogonală (Varimax), care este cea mai utilizată metodă, deoarece minimizează complexitatea componentelor și ușurează mult interpretarea rezultatelor.

Ultima etapă a procesului de analiză a datelor a presupus testarea ipotezelor de cercetare. Aceasta s-a realizat prin modelarea ecuațiilor structurale (SEM), o tehnică prin care se explică relațiile dintre un anumit număr de variabile. Procedura testării modelului urmărește determinarea adecvării dintre modelul propus și datele culese (Byrne, 2010). În acest sens, se calculează o serie de indicatori de adecvare a modelului, iar interpretarea acestora va conduce la acceptarea sau respingerea modelului propus.

Capitolul 5. Rezultatele cercetării privind influența orientării de piață și a strategiei de diferențiere asupra performanței facultăților cu profil economic din România

Am testat fiabilitatea fiecărei scale de măsurare cu ajutorul coeficientului Cronbach α , după care am realizat analiza factorială exploratorie pentru fiecare construct, pentru a verifica unidimensionalitatea acestuia sau pentru a obține un set mai redus de factori. După realizarea acestor analize, am rafinat scalele de măsură și am eliminat unii itemi, considerați necorespunzători. În total, din cei 41 de itemi aferenți celor trei scale, am eliminat nouă dintre aceștia, care sunt prezentați în tabelul următor.

Tabelul 3: Variabilele eliminate după rafinarea scalelor

SO7	Cadrele didactice sunt dornice să ajute studenții și de multe ori fac mai multe în acest sens
SO11	Personalul didactic este întotdeauna atent la nevoile studenților
SO12	Personalul din funcții de conducere promovează orientarea către student
CO3, CO4	Informații cu privire la activitățile de predare și cercetare ale colegilor din alte facultăți mă ajută
DIF5	Taxele de școlarizare practicate sunt mai ridicate decât media practică de instituții similare
DIF6	Instituția și-a construit un brand puternic în rândul publicului
PERF3	Capacitatea instituției de a obține finanțări din surse externe în ultimii 3 ani
PERF4	Numărul de studenți atrași în ultimii 3 ani

Modelul propus a fost testat în continuare cu ajutorul indicatorilor de evaluare a modelului, obținuți în urma modelării structurale a ecuațiilor. Rezultatele obținute indică

acceptarea acestui model, toți indicatorii înregistrând valori care sugerează o bună potrivire. Cu alte cuvinte, modelul propus reflectă datele observate empiric.

În urma validării modelului, am testat ipotezele de cercetare propuse. Primele patru ipoteze au fost confirmate, pe baza coeficienților de regresie obținuți în urma analizei. Așadar, am confirmat existența unei legături între fiecare din componentele orientării de piață și strategia de diferențiere, legătura cea mai puternică fiind cea care se stabilește între orientarea către student și strategie. De asemenea, am confirmat și existența unei legături puternice între strategia de diferențiere și performanța facultăților.

Pentru testarea următoarelor ipoteze, am analizat trei modele alternative. Fiecare model include o legătură directă între una din dimensiunile orientării de piață și performanță. Am urmărit identificarea efectului direct între cele trei dimensiuni și performanță, dar și a efectului indirect, mediat de strategia de diferențiere. Testarea ultimelor ipoteze a arătat că un efect direct există doar între orientarea către student și performanță, celelalte două componente având doar un efect foarte scăzut și nesemnificativ din punct de vedere statistic. De asemenea, am confirmat că efectul indirect al celor trei variabile asupra performanței este mai puternic decât efectul direct.

Am considerat utilă compararea modelelor prezentate, pe baza indicatorilor de evaluare obținuți. Aceste comparații sunt evidențiate în tabelul următor, de unde se poate observa că modelul cel mai adecvat este cel care ia în considerare și o legătură directă între orientarea către student și performanță. Pe lângă indicatorii uzuali pentru evaluarea adecvării modelelor, am utilizat și indicatori specifici pentru compararea mai multor modele (AIC, ECVI). Aceștia indică un model adecvat cu cât înregistrează valori comparativ mai mici. În urma evaluării și a realizării comparațiilor între indicatorii din tabel, se observă că modelul alternativ 1 este cel care reflectă cel mai bine datele observate empiric.

Tabelul 4: Analiza comparativă a indicatorilor de evaluare pentru modelele discutate

Indicator	CMIN	CMIN/df	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA	AIC	ECVI
Model original	5,967	1,989	0,997	0,983	0,998	0,991	0,998	0,043	39,967	0,074
Model 1	1,526	0,763	0,999	0,993	1,000	1,002	1,000	0,000	37,526	0,070
Model 2	3,519	1,580	0,998	0,986	0,999	0,995	0,999	0,033	39,159	0,073
Model 3	5,747	2,874	0,997	0,975	0,998	0,983	0,998	0,059	41,747	0,077

Capitolul 6. Concluzii, implicații, limite și direcții viitoare de cercetare

Prin această lucrare ne-am propus să identificăm impactul orientării de piață asupra strategiei de marketing și a performanței instituțiilor de învățământ superior cu profil economic din România. Am adoptat o perspectivă filosofică asupra orientării de piață, prin care aceasta este privită ca o cultură a organizației, care conduce la facilitarea implementării activităților specifice marketingului. Prin ipotezele dezvoltate, am urmărit stabilirea unor legături între elementele componente ale orientării de piață și strategia de diferențiere și performanța facultăților cu profil economic. Concret, am analizat rolul orientării de piață în implementarea cu succes a strategiei și în obținerea de performanțe superioare. Astfel, am construit un model cauzal, pornind de la elementele orientării de piață spre performanță, prin intermediul strategiei de diferențiere. În general, ipotezele formulate au fost confirmate.

În urma testării ipotezelor, am stabilit existența unei legături directe și semnificative din punct de vedere statistic între orientarea către student și strategie. Prin urmare, o facultate care acordă atenție nevoilor studenților și reușește să-și creeze o cultură organizațională orientată către student va avea mai mult succes în implementarea activităților specifice strategiei de diferențiere. Referitor la celelalte două componente ale orientării de piață (orientarea către concurență și coordonarea interfuncțională), am identificat de asemenea un efect direct al acestora asupra strategiei de diferențiere, deși intensitatea acestor legături este mai scăzută decât în cazul orientării către student. Pe baza rezultatelor acestor trei ipoteze putem afirma că adoptarea unei orientări de piață de către o instituție de învățământ superior va facilita implementarea cu succes a strategiei de diferențiere.

Referitor la relația dintre strategia de diferențiere și performanța facultăților, am demonstrat că între aceste două variabile există o legătură directă și puternică. Prin această constatare putem confirma rezultate obținute în studii similare în diferite domenii (Kim și Lim, 1988; Sharma, 2004) și chiar în învățământul superior (Mazzarol și Soutar, 2008). Intensitatea acestei legături sugerează că, într-adevăr, facultățile care își iau un angajament în crearea unui plus de valoare prin oferirea de elemente percepute ca fiind

unice vor reuși să își îmbunătățească semnificativ activitatea și să supraviețuiască pe piață.

Am confirmat de asemenea existența unei legături directe și semnificative din punct de vedere statistic între orientarea către student și performanța facultăților. Orientarea către concurență și coordonarea interfuncțională manifestă doar efecte extrem de scăzute ($\beta \approx 0,08$ și $\beta \approx 0,02$) și ne semnificative din punct de vedere statistic. Acest rezultat este susținut și de modelul alternativ propus. În urma analizei comparative a patru modele, am arătat că cel care ia în considerare o legătură directă între orientarea către student și performanță reflectă cel mai bine datele observate.

În ceea ce privește efectele directe și indirecte ale dimensiunilor orientării de piață asupra performanței, am arătat că fiecare dintre cele trei elemente manifestă un efect indirect semnificativ din punct de vedere statistic asupra performanței. Și în acest caz, efectul indirect al orientării către student este cel mai însemnat. Astfel, sugerăm că orientarea către student este elementul cel mai important element al orientării de piață a unei facultăți și că un accent mai mare pus pe această dimensiune va conduce la obținerea de performanțe superioare.

O altă concluzie care se desprinde din aceste rezultate este faptul că efectele indirecte ale celor trei componente asupra performanței, prin intermediul implementării strategiei de diferențiere, sunt semnificativ mai mari decât efectele directe. Din acest punct de vedere, putem afirma că strategia de diferențiere mediază legătura dintre orientarea de piață și performanță. Crearea unei culturi organizaționale de marketing în cadrul facultăților va facilita implementarea cu succes a strategiei, iar acțiunile care se vor realiza în acest sens vor amplifica efectul celor trei dimensiuni asupra performanței. Putem desprinde astfel ideea că orientarea de piață este într-adevăr un factor necesar pentru buna funcționare a unei instituții de învățământ superior, însă fără implementarea unei strategii de marketing corespunzătoare, efectul acesteia va fi relativ scăzut.

Din punct de vedere teoretic, argumentele noastre au fost confirmate, analiza modelului propus relevând faptul că acesta este adecvat. Am demonstrat astfel că orientarea de piață are un efect asupra performanței instituțiilor de învățământ superior, prin facilitarea implementării unei strategii de diferențiere. Aceste aspecte subliniază rolul important pe care îl are marketingul în activitatea unei instituții, ca instrument pentru implementarea corespunzătoare a unei strategii. Astfel, ne alăturăm eforturilor începute de Homburg, Krohmer și Workman Jr. (2004) pentru a îmbogăți literatura în domeniul

implementării strategiei de marketing cu ajutorul variabilelor organizaționale intangibile, cum este orientarea de piață și aducem o contribuție la literatura în domeniul marketingului educațional, prin integrarea celor trei componente într-un model cuprinzător.

Din punct de vedere metodologic, rezultatele studiului se corelează cu cele obținute de Tsiotsou (2010), care sugerează abordarea individuală a celor trei componente ale orientării de piață. Deși modul în care am integrat constructele în model este diferit, am demonstrat utilitatea analizei separate a fiecărui element, față de integrarea lor într-un concept unic. Această perspectivă susține și viziunea inițială a autorilor care au dezvoltat conceptul (Narver și Slater, 1990). Deși aceștia au privit orientarea de piață ca un construct unidimensional, modul de conceptualizare și operaționalizare a fiecărei componente este specific unei abordări multidimensionale.

Acest studiu prezintă anumite limite în ceea ce privește rezultatele obținute, care oferă direcții viitoare de cercetare, în vederea aprofundării subiectului abordat. În primul rând, rezultatele sunt specifice facultăților cu profil economic și nu pot fi extrapolate pentru a caracteriza situația existentă la nivelul învățământului superior din România. Studiile viitoare ar putea fi extinse, pentru a oferi o privire de ansamblu asupra acestui sector.

De asemenea, considerăm că ar fi utilă încercarea de a identifica noi dimensiuni ale conceptului. Am arătat că dintre cele trei elemente componente avute în vedere, orientarea către student are cel mai mare impact, atât asupra strategiei, cât și asupra performanței instituțiilor, însă sugerăm că ar putea exista și alte componente, care pot fi identificate prin cercetări viitoare. Mai mult, având în vedere că instituțiile de învățământ superior dezvoltă relații cu o mare varietate de stakeholderi, ne alăturăm punctului de vedere exprimat de Akonkwa (2009), care propune operaționalizarea conceptului de „orientare către stakeholderi”, în locul orientării către student.

În ceea ce privește performanța, aceasta a fost evaluată prin intermediul criteriilor subiective de măsurare. Deși s-a afirmat că există o corelație puternică între evaluările subiective și echivalentul obiectiv al acestora (Narver și Slater, 1994), considerăm că operaționalizarea conceptului utilizând criterii obiective ar fi utilă. De asemenea, susținem dezvoltarea de indicatori de performanță specifici învățământului superior în cadrul cercetărilor viitoare.

Bibliografie selectivă

1. Abu-Jarad, I. Y, Yousof, N. și Nikbin, D. (2010). „A review paper on organizational culture and organizational performance”, *International Journal of Business and Social Science*, vol. 1, no. 3, pp. 26-46.
2. Akonkwa, D. B. M. (2009). „Is market orientation a relevant strategy for higher education institutions? Context analysis and research agenda”, *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 1, no. 3, pp. 311-333.
3. Alves, H., Mainardes, E. W. și Raposo, M. (2010). „A Relationship Approach to Higher Education Institution Stakeholder Management”, *Tertiary Education and Management*, vol. 16, no. 3, pp. 159-181.
4. Armstrong, M. J. (2003). „Students as Clients: A Professional Services Model for Business Education”, *Academy of Management Learning and Education*, vol. 2, no. 4, pp. 371-374.
5. Bok, D. (2003). *Universities in the marketplace: the commercialization of higher education*, Princeton University Press, New Jersey.
6. Canterbury, R. M. (2000). „Higher Education Marketing: A Challenge”, *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 9, no. 3, pp. 15-24.
7. Caruana, A., Ramaseshan, B. și Ewing, M. T. (1998a). „The Market Orientation-Performance Link: Some Evidence from the Public Sector and Universities”, *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, vol. 6, no. 1, pp. 63-82.
8. Caruana, A., Ramaseshan, B. și Ewing, M. T. (1998b). „Do universities that are more market orientated perform?”, *International Journal of Public Sector Management*, vol. 11, no. 1, pp. 55-70.
9. Chen, S. H., Wang, H. H. și Yang, K. J. (2009). „Establishment and application of performance measure indicators for universities”, *The TQM Journal*, vol. 21, no. 3, pp. 220-235.
10. Churchill, G. A. (1979). „A paradigm for developing better measures of marketing constructs”, *Journal of Marketing Research*, vol. 16, no. 1, pp. 64-73.
11. Clayson, D. E. și Haley, D. A. (2005). „Marketing Models in Education: Students as Customers, Products or Partners”, *Marketing Education Review*, vol. 15, no. 1, pp.1-10.

12. Day, G. S. și Wensley, R. (1988). „Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority”, *Journal of Marketing*, vol. 52, no. 2, pp. 1-20.
13. Dess, G. G. și Davis, P. S. (1984). „Porter’s (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 27, no. 3, pp. 467-488.
14. Drummond, G., Ensor, J. și Ashford, R. (2008). *Strategic Marketing: Planning and Control*, 3rd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.
15. Emery, C., Kramer, T. și Tian, R. (2001). Customers vs. Products: Adopting an Effective Approach to Business Students”, *Quality Assurance in Education*, vol. 9, no. 2, pp. 110-115.
16. Enders, J., de Boer, H. și Weyer, E. (2013). „Regulatory autonomy and performance: the reform of higher education re-visited”, *Higher Education*, vol. 65, no. 1, pp. 5-23.
17. Farrell, M. A. și Oczkowski, E. (1997). „An Analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: An Australian perspective”, *Marketing Bulletin*, vol. 8, pp. 30-40.
18. Ferris, W. P. (2002). „Students as Junior Partners, Professors as Senior Partners, the B-School as the Firm: A New Model for Collegiate Business Education”, *Academy of Management Learning and Education*, vol. 1, no. 2, pp. 185-193.
19. Gilligan, C. și Wilson, R. M. S. (2009). *Strategic Marketing Planning*, 2nd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.
20. Grönroos, C. (1994). „From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing”, *Management Decision*, vol. 32, no. 2, pp. 4-20.
21. Gurău, C. (2012). „The purpose of business studies in the present society. Problems and challenges”, *CIDUI – Libre d’actes*, vol. 1, no. 1.
22. Halbesleben, J. R. B., Becker, J. A. H. și Buckley, M. R. (2003). „Considering the Labor Contributions of Students: An Alternative to the Student-as-Customer Metaphor”, *Journal of Education for Business*, vol. 78, no. 5, pp. 255-257.
23. Hammond, K. L., Harmon, H. A., Webster, R. L. și Rayburn, M. (2004). „University strategic marketing activities and business school performance”, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 25, no. 7, pp. 732-741.
24. Hammond, K. L., Webster, R. L. și Harmon, H. A. (2006). „Market Orientation, Top Management Emphasis, and Performance Within University Schools of Business:

- Implications for Universities”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 14, no. 1, pp. 69-85.
25. Hammond, K. L., Harmon, H. A. și Webster, R. L. (2007). „University performance and strategic marketing: and extended study”, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 25, no. 5, pp. 436-459.
 26. Hampton, G. M., Wolf, M., Albinsson, P. A. și McQuitty, S. (2009). „Market orientation and professionalism in higher education”, *Academy of Educational Leadership Journal*, vol. 13, no. 1, pp. 87-102.
 27. Hemsley-Brown, J., Oplatka, I. (2006). „Universities in a competitive global marketplace. A systematic review of the literature on higher education marketing”, *International Journal of Public Sector Management*, vol. 19, no. 4, pp. 316-338.
 28. Hemsley-Brown, J. și Oplatka, I. (2007). „Market orientation in higher education institutions: development of a pilot instrument”, *Academy of Marketing (SIG) International Conference in Higher Education Marketing*, Universitatea Eötvös Lorand, Budapesta, Ungaria, 4-6 Aprilie, 2007.
 29. Hemsley-Brown, J. și Oplatka, I. (2010). „Market Orientation in Universities: A comparative study of two national higher education systems”, *International Journal of Educational Management*, vol. 24, no. 3, pp. 204-220.
 30. Herbert, D. (2000). „School Choice in the Local Environment: Headteachers as gatekeepers on an uneven playing field”, *School Leadership & Management: Formerly School Organization*, vol. 20, no. 1, pp. 79-97.
 31. Homburg, C., Krohmer, H. și Workman Jr., J. P. (2004). „A strategy implementation perspective of market orientation”, *Journal of Business Research*, vol. 57, no. 12, pp. 1331-1340.
 32. Hong, T., Donald, P. și Szurgyi, A. A. (2006). „Organizational performance”, [online], disponibil la <http://thomas18.com/pdf/Organizational%20Performance.pdf>, [accesat la 11.07.2013].
 33. Jongbloed, B., Enders, J. și Salerno, C. (2008). „Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda”, *Higher Education*, vol. 56, no. 3, pp. 303-324.
 34. Kameswara Rao, P. (2007). „Strategic marketing for higher education”, *Tecnia Journal of Management Studies*, vol. 1, no. 2, pp. 16-24.

35. Kaplan, R. S. (2001). „Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations”, *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 11, no. 3, pp. 353-370.
36. Kim, L. și Lim, Y. (1988). „Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach”, *Academy of Management Journal*, vol. 31, no. 4, pp. 802-827.
37. Kohli, A. K. și Jaworski, B. J. (1990). „Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 2, pp. 1-18.
38. Kohli, A. K., Jaworski, B. J. și Kumar, A. (1993). „MARKOR: A measure of marketing orientation”, *Journal of marketing research*, vol. 30, no. 4, pp. 467-477.
39. Kotler, P. și Fox, K. (1994). *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Second Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
40. Kyrillidou, M. (2002). „An overview of performance measures in higher education and libraries”, *Journal of Library Administration*, vol. 35, no. 4, pp. 7-18.
41. Laredo, P. (2007). „Revisiting the third mission of universities: toward a renewed categorization of university activities?”, *Higher Education Policy*, vol. 20, no. 1, pp. 441-456.
42. Leavell, H. (2006). „Acknowledging the Student as the Consumer: Inviting Student Input into Course Weights”, *Academy of Educational Leadership Journal*, vol. 10, no. 2, pp. 83-95.
43. Lebas, M. J. (1995). „Performance measurement and performance management”, *International Journal of Production Economics*, vol. 41, no. 1-3, pp. 23-35.
44. Mazzarol, T. W. și Soutar, G. N. (2008). „Strategy matters: strategic positioning and performance in the education services sector”, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 13, no. 2, pp. 141-151.
45. McClung, G.W. și Werner, M. W. (2008). „A Market/Value Based Approach to Satisfy Stakeholders of Higher Education”, *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 18, no.1, pp. 102-123.
46. McDaniel, S. W. și Kolari, J. W. (1987). „Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology”, *Journal of Marketing*, vol. 51, no. 4, pp. 19-30.
47. McDonald, M. (1998). *Marketing Strategic*, Editura CODECS, București.

48. McGrath, J. M. (2002). „Attitudes About Marketing in Higher Education: An Exploratory Study”, *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 12, no. 1, pp. 1-14.
49. Molesworth, M., Scullion, R. și Nixon, E (eds.) (2011). *The Marketization of Higher Education and the Student as Consumer*, Abingdon, Routledge.
50. Morgan, R. E. și Strong, C. A. (1997). „Market orientation and dimensions of strategic orientation”, *European Journal of Marketing*, vol. 32, no. 11-12, pp. 1051-1073.
51. Morris, M. H. și Pitt, L. F. (1993). „The contemporary use of strategy, strategic planning, and planning tools by marketers: A cross-national comparison”, *European Journal of Marketing*, vol. 27, no. 9, pp. 36-57.
52. Narver, J. C. și Slater, S. F. (1990). „The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 4, pp. 20-35.
53. Newman, C. M. (2002). „The Current State of Marketing Activity Among Higher Education Institutions”, *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 12, no. 1, pp. 15-29.
54. Ng, I. C. L. și Forbes, J. (2009). „Education as a Service: The Understanding of the University Experience Through the Service Logic”, *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 19, no. 1, pp. 38-64.
55. Nunnally, J. C. și Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, third edition, McGraw Hill, New York.
56. Oczkowski, E. și Farrell, M. A. (1998). „Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least square estimators: The case of market orientation”, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15, no. 4, pp. 349-366.
57. Parnell, J. A. (2011). „Strategic capabilities, competitive strategy and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States”, *Management Decision*, vol. 49, no. 1, pp. 139-155.
58. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, NY.
59. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, NY.

60. Rivera-Camino, J. și Molero Ayala, V. (2010). „Market Orientation at Universities. Construct and Exploratory Validation”, *Innovar*, vol. 20, no. 36, pp. 125-138.
61. Ross, M., Grace, D. și Shao, W. (2012). „Come on higher ed ... get with the programme! A study of market orientation in international student recruitment”, *Educational Review*, vol. n/a, no. n/a, pp. 1-22.
62. Sardana, G. D. (2008). „Measuring business performance: A conceptual framework with focus on improvement”, *Performance Improvement*, vol. 47, no. 7, pp. 31-40.
63. Sharma, B. (2004). „Marketing strategy, contextual factors and performance: An investigation of their relationship”, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 22, no. 2, pp. 128-143.
64. Siguaw, J. A. și Diamantopoulos, A. (1995). „Measuring market orientation: some evidence on Narver and Slater’s three-component scale”, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 3, no. 2, pp. 77-88.
65. Sirvanci, M. (1996). „Are Students the True Customers of Higher Education?”, *Quality Progress*, vol. 29, no. 10, pp. 99-102.
66. Siu, N. Y. M. și Wilson, M. S. (1998). „Modelling Market Orientation: An Application in the Education Sector”, *Journal of Marketing Management*, vol. 14, no. 4, pp. 293-323.
67. Slater, S. și Narver, J. C. (1994a). „Market orientation, customer value and superior performance”, *Business Horizons*, vol. 37, no. 2, pp. 22-28.
68. Slater, S. și Narver, J. C. (1994b). „Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?”, *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 1, pp. 46-55.
69. Speed, R. (1993). „Maximizing the potential of strategic typologies for marketing strategy research”, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 1, no. 3, pp. 171-188.
70. Svensson, G. și Wood, G. (2007). „Are University Students Really Customers? When Illusion May Lead to Delusion for All”, *International Journal of Educational Management*, vol. 21, no. 1, pp. 17-28.
71. Tat, H. H., Hwa, M. A. C., Shamsuddin, A. S. și Salleh, M. (2008). „Applying the Student-as-Partner Model Within the Context of Malaysian Public Institutions of Higher Learning”. In Hamid, A. B., Hashim, N. H., Shamsuddin A. S. (eds.) 2008. *Customer Satisfaction and Service Quality: Challenges and Issues in Malaysia*. Penerbit UTM, Johor, pp. 33-48.

72. Tsiotsou, R. H. (2010). „Delineating the effect of market orientation on services performance: a component-wise approach”, *The Service Industries Journal*, vol. 30, no. 3, pp. 375-403.
73. Vásquez, R., Santos, M. L., Álvarez, L. I. (2001). „Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms”, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 9, no. 1, pp. 69-90.
74. Venkatraman, N. (1989). „Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement”, *Management Science*, vol. 35, no. 8, pp. 942-962.
75. Voola, R., O’Cass, A. (2010) „Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations”, *European Journal of Marketing*, vol. 44, no. 1, pp. 245-266.
76. Wasmer, D. J. și Bruner II, G. C. (1999). „The antecedents of the market orientation in higher education”, *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 9, no. 2, pp. 93-105.
77. Webster, R. L., Hammond, K. L. și Rothwell, J. C. (2010). „Customer and Market Orientation Within AACSB Member Business Schools: Comparative Views from Three Levels of Administrators”, *American Journal of Business Education*, vol. 3, no. 7, pp. 79-92.
78. Webster, R. L. și Hammond, K. L. (2012). „An organizational performance study of AACSB international business schools”, *American Journal of Business Education*, vol. 5, no. 1, pp. 1-10.
79. Webster, R. L., Hammond, K. L. și Rothwell, J. C. (2013). „Accounting department chairpersons’ perceptions of business school performance using a market orientation model”, *Journal of International Education Research*, vol. 9, no. 1, pp. 55-64.
80. Wilson, D. și McKiernan, P. (2011). „Global mimicry: Putting strategi choice back on the business school agenda”, *British Journal of Management*, vol. 22, no. 3, pp. 457-469.
81. Wisema, J. G., Van der Pol, H. W. și Messer, H. M. (1980). „Strategic management archetypes”, *Strategic Management Journal*, vol. 1, no. 1, pp. 37-48.
82. Zebal, M. A. și Goodwin, D. R. (2012). „Market orientation and performance in private universities”, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 30, no. 3, pp. 339-357.