

**STRATEGIE, ADMINISTRARE  
ACADEMICĂ ȘI SCHIMBARE  
ORGANIZAȚIONALĂ**

**Conf. univ.dr. Liviu NEAMȚU**  
Universitatea „Constantin Brâncuși” din  
Târgu-Jiu

**Prof. univ.dr Adina Claudia NEAMȚU**  
Universitatea „Constantin Brâncuși” din  
Târgu-Jiu

**Rezumat**

*O instituție academică se constituie ca un sistem. Un sistem strategic universitar poate fi definit prin alegerea mai mult sau mai puțin explicită a unei anverguri de programe academice și a unei anverguri a pieței în raport de potențialul de deservire. Această alegere se bazează pe raportul dintre beneficiile așteptate în raport de costurile estimate pentru fiecare din activitățile educaționale și de cercetare ale instituției, ca și pe influențele exercitate de diferitele dimensiuni geografice ale pieței deservite asupra acestor beneficii și costuri.*

*De asemenea un sistem strategic al unei instituții de învățământ superior are tendința de a extinde un ansamblu de competențe, de know-how, de resurse și de tehnologii proprii instituției, privite ca un produs al acesteia și al capacității sale de organizare, create cu scopul concretizării și susținerii opțiunilor sale academice dar și economice.*

**Cuvinte cheie:** sistem strategic, administrare, domeniu academic, guvernare instituțională, strategie

**1. Introducere**

**Capacitatea organizațională** a sistemului strategic al unei instituții academice va determina în mare parte aptitudinile sale de a gestiona acest ansamblu de produse-programe și resurse asociate dar și posibilitatea de a beneficia de o creștere și de tip economic decurgând din efectele de volum și de anvergură, fără ca instituția de învățământ superior să fie afectată de costuri de complexitate ce pot slăbi treptat puterea

**STRATEGY, ACADEMIC  
ADMINISTRATION AND  
ORGANIZATIONAL CHANGE**

**Assoc. Prof. PhD Liviu NEAMȚU**  
„Constantin Brâncuși” University of Târgu-Jiu

**Prof. PhD Adina Claudia NEAMȚU**  
„Constantin Brâncuși” University of Târgu-Jiu

**Abstract**

*An academic institution is made as a system. An university strategic system can be defined as the choice of an academical program's variety more or less explicit and of a market's variety reported to its catering potential.*

*This choice is based on the relation between the expected benefit reported to estimated casts for each of the educational and research activities of the institution, also on the various geographical dimensions' influences of the catered's market on these benefits and casts.*

*Also, a strategic system of a superior learning institution has the tendency of expanding a competences' multitude, of „know-how”, of resources and technologies of institution's itself, seen as its product and its organizational capacity, created with the purpose of materializing and sustaining its academical and economic options.*

**Keywords:** strategic system, administration, academical field, institutional governance, strategy

**1. Introduction**

The organizational capacity, of an academical institution's strategic system will determine many of its abilities of administrating this ensemble of programmes-products and associated resources, but also the possibility of benefiting from a growth of economical type devolving from the volume's effects and of scope, without that the superior learning institution to be affected by the complexity's costs which can weaken slowly its economical

economică și competitivă a acesteia.

În funcție de faza de dezvoltare a pieței educaționale și de condițiile impuse de aceasta, un sistem strategic al instituției academice trebuie să fie conceput într-o manieră care să asigure potențialilor studenți țintă sau beneficiari ai produselor cercetării, un produs cu o valoare superioară costului acestuia.

Luând în considerare că piața educațională, cel puțin, evoluează și în România către o fază de maturitate sau de saturație, portofoliile strategice de produse educaționale, care acoperă în mod variat diversele segmente de beneficiari și diversele arii geografice vor intra într-o concurență mai mult sau mai puțin acerbă. Punerea la punct a unui portofoliu, de produse educaționale sau de cercetare științifică și aplicată, care atinge o mare anvergură atât pe segmentele de beneficiari cât și pe zonele geografice devenite parte dintr-o singură piață de mari dimensiuni este avantajoasă în raport cu acțiunea pe un număr de mici piețe geografice și de produs diferite.

În cazul universităților care urmăresc o creștere de volum, sistemele strategice de mari dimensiuni sunt capabile să ofere, datorită mărimii și anvergurii lor, un raport calitate-preț superior celui oferit de competitori, de talii și anverguri mai modeste. Acest raport rezultă în special din reducerile de costuri și mai aproape deloc din creșterea calității serviciilor oferite. Astfel opțiunile făcute și acțiunile întreprinse în scopul atingerii unei uniformități și omogenități ale ofertei educaționale și de cercetare care se traduc prin costuri mai reduse, pot conduce la neglijarea unor segmente ale pieței specifice de către un sistem strategic academic de mare anvergură. Aceste sisteme vor constitui o poartă de intrare neprotejată permissive pentru intrarea unor universități, fundații și firme cu activități de formare profesională, institute sau firme de cercetare de mic volum dar care generează o calitate net superioară și care pot opta să se concentreze sau să se specializeze spre a deveni în mod special furnizori pentru respectivele segmente de studenți cursanți sau alte categorii de beneficiari.

and competitive power.

Depending on the educational market's development and on the conditions imposed by it, an academic institution's strategic system must be conceived in a manner that must ensure the possible target or beneficiary students of research products, a product with a superior value of its cost.

Taking in consideration that the educational market, at least, evolves also in Romania to a maturity and saturation phase, educational products' strategic portfolios, which covers variously the different types of beneficiaries and the different geographical areas will enter in a competition more or less feverishly.

Making a portfolio, some educational or scientific and applied research products that reach a great variety also on beneficiaries' segments and on geographical areas became part of a sole market of great dimensions is advantageous in account with the action on a small number of geographical markets and different products.

In universities' case which purpose is a volume's growth, the strategic system of great dimensions are capable of offering, because of their growth and scope, a superior ratio quality-price to that offered to the competitors, of scopes and sizes more modest.

This ratio results especially from the costs' cuts and almost not at all from quality growth of offered services. Therefore, the chosen options and made actions with the purpose of reaching an educational and research offer's uniformity and homogeneity are translated through less costs, may conduct to some segments' negligence of the specific market by an academic strategic system of great scope.

This system will be a permissive unprotected entrance gate for some universities' entrances, foundations and firms with professional forming activities, institutes and research firms of little volume, but that generate a definitely superior quality and can choose to concentrate or to specialize to become especially purveyors for the respective

## 2. Alegerea unui domeniu strategic și administrarea academică

Alegerea unui **domeniu strategic academic**, adică a anvergurii pe care o va căpăta sistemul strategic al instituției de învățământ superior, se dovedește a fi critică pentru performanța sa economică atât pe termen lung, cât și pe termen scurt.

În primul rând, opțiunea privind domeniul strategic definește ceea ce conducătorii instituției percep drept echilibru optim între varietatea și diversitatea ofertei lor de programe educaționale și de cercetare, întindere geografică a piețelor de selecție a candidaților sau beneficiarilor și acoperirea categoriilor, segmentelor sau grupurilor țintă, pe de o parte și impactul fenomenelor de scară, de anvergură de complexitate asupra costurilor, pe de altă parte.

În al doilea rând, alegerea unui domeniu strategic pentru instituția de învățământ superior marchează profund soluțiile de **administrare academică** și potențialul viitor de dezvoltare. Într-adevăr anvergura, pe care o are o instituție academică în mintea celor ce o concep va influența puternic nu doar tipul și nivelul investițiilor care vor fi angajate încă din primele etape ale dezvoltării, ci și, mai ales, mentalitățile, competențele și stilul de administrare ale conducerii și ale personalului. Aceasta este modalitatea prin care conceptul insuficient înțeles de viziune strategică primește un sens concret de o mare importanță.

Dispariția frontierelor în privința conceperii programelor educaționale și de cercetare dar și în privința piețelor geografice de operare constrânge instituțiile academice să-și conceapă domeniul strategic într-o manieră mult mai îndrăznească.

În al treilea rând, instituțiile academice complexe, deseori constituită din mai multe facultăți, școli sau institute, filiale, ori unități subordonate trebuie să decidă numărul sistemelor strategice din cadrul său și democrațiile dintre ele. Altfel spus, problema constă în a stabili dacă aceasta se manifestă în mai multe unități sau divizii fiind necesară o **schimbare organizațională**. În acest caz, toate subdiviziunile instituției academice vor fi

segments of students or other beneficiary categories.

## 2. Choosing an academical strategic field and academical administration

Choosing an academical strategic field, which is the scope reached by the superior learning institution's strategic system, it proves to be critical for its economical performance also on a long term, and on a short term.

First of all, the option concerning the strategic field defines what the institution's leaders perceive as optimal equilibrium between the variety and diversity of their educational and research programmes' offer, the geographical extent of candidates' selection markets or beneficiaries' and categories', segments or target-groups' cover, on a side and the phenomena's impact of scale, of scope and of complexity over the costs, on the other side.

Secondly, choosing a strategic field for the superior learning institution profoundly marks the solutions of academic administration and the future development potential.

Indeed, the scope that an academic institution has in the minds of the ones that conceive it will powerfully influence not only the type and the investments' level which will be employed right from the first stages of the development, but also, and especially, the mentalities, competences and the administration style of the manager and of the employees.

This is the way in which the insufficient concept understood by the strategic vision gains a concrete sense of great importance.

The frontiers' disappearance in what educational and research programmes' conceiving means, but also in operational geographical markets meaning, forces the academical institutions to conceive their strategic field in a much bolder manner.

Thirdly, complex academical institution, often formed of many faculties, schools or institutes, branches, or subordinated units, must decide the number of strategic systems from within and the democracies between them.

Otherwise, the problem is in

interconectate între ele, fie că vor fi integrate vertical sau orizontal, fie că vor utiliza în comun unele active tangibile sau intangibile.

În cazul în care instituția academică a atins un anumit nivel de diversitate, devine preferabil să se considere că este constituită din mai multe subsisteme strategice, fiecare cu domeniul său strategic bine stabilit, întreținând relații flexibile cu celelalte componente ale instituției.

Aceste opțiuni privitoare la democrația dintre componentele educaționale sau de cercetare ale instituțiilor academice care se caracterizează printr-o ofertă diversificată de produse educaționale și de cercetare și printr-o vastă anvergură de piață, sunt de o importanță crucială.

Numitorul comun al tuturor avantajelor competitive menționate, indiferent de strategia urmată pentru dobândirea și menținerea lor, constă în crearea unui segment viabil și suficient de mare de beneficiari ai serviciilor educaționale și de cercetare care să fie interesat de achiziționarea unui pachet de servicii oferite de instituția de învățământ superior pentru că percep aceste servicii ca având o valoare globală superioară.

### **3. Sistemul instituțional strategic**

Faptul că instituția academică este concepută sub forma unuia sau mai multor sisteme strategice, constituie un real suport în integrarea dificultăților generale de inserare de noi metode de administrare și guvernanta academică sau de modificare a abordărilor fundamentale ale instituției.

Sistemul strategic al unei instituții este de asemenea un produs cu caracter istoric. Rezultatele experienței acumulate pe parcursul existenței sale au modelat o abordare echilibrată și durabilă constituită din valori și credințe structurate, ale componentelor (facultăți, departamente etc.), determinând un anumit stil de administrare și model de funcționare (guvernanta).

În situațiile în care este dorită schimbarea poate apărea și un fenomen opus. Când aranjamentele sistemului sunt într-atât de strâns întretesute, fiind rezultatul unei lungi și

establishing if this manifests itself in more units or divisions, being necessary an organizational change. In this case, all academic institution's subdivisions will be interconnected between them, either that they will be vertically or horizontally integrated, or that they will use in common tangible and intangible actives.

In the case in which the academical institution reached a certain level of diversity, it becomes preferable to consider that is formed of more strategic subsystems, each with its strategic field well-established, maintaining flexible relations with other components of the institution.

These options regarding the democracy between educational or research components of the academical institutions that characterize through a different offer of educational and research products and through a great market scope, are of crucial importance.

The common thing of all competitive advantages mentioned, not taking into account the followed strategy for their gaining and maintaining, is the creation of a viable and sufficiently big segment of beneficiaries of educational and research services which have to be interested in the because they perceive these services as having a superior global value.

### **3. Strategic institutional system**

The fact that the academical institution is conceived in the form of one or more strategic systems is a real support in the general difficulties' integration of inserting new administration and academical management methods or of modifying the institution's fundamental approaches.

The strategic system of an institution is also a product with historical character. The accumulated experience' results through its existence modeled a balanced and durable approach formed from structured values and believes of the components (faculties, departments, etc), determining a certain administration style and functioning (management) model.

In the situations in which the change is wanted may appear also an opposed

puternice experiențe, sistemul strategic instituțional manifestă o seamă de proprietăți homeostatice. În aceste situații, încercările de schimbare declanșează mecanisme de protecție și de conservare care conduc la restabilirea echilibrului original și a sistemului său natural de administrare.

Este evident că un sistem strategic instituțional creat mai recent va fi mai receptiv la influențele exercitate asupra aranjamentelor și structurii sale. În această fază deci, managerul instituțional (rectorul și senatul) are posibilitatea să stabilească proporția de flexibilitate și de plasticitate, necesară evoluției și adaptării la circumstanțele ulterioare.

Schimbarea adusă unui sistem strategic instituțional poate fi considerată treptată și relativ ușor de executat atâta timp cât este în linia evoluției naturale a sistemului și cât este de conformă cu valorile, competențele și credințele existente. Un sistem strategic este în continuă mișcare și schimbare, dar această evoluție se derulează urmând o dinamică și o logică ce rezultă din originile, arhitectura și istoria acestuia.

Noile filozofii de management sau noile concepte instituționale, cum ar fi managementul centrat pe beneficiarii serviciilor, sistemul managementului calității, managementul just in time sau alte principii de manifestare a activității, nu vor putea fi cu adevărat integrate funcționării sistemului strategic instituțional decât în măsura în care sistemul intră în reorganizare academică. Noile filozofii impun noi structuri de administrare.

Este deci cazul să afirmăm că trebuie manifestată prudență în adoptarea unor noi modele de administrare academică. Dacă schimbările propuse sunt esențiale pentru succesul academic al instituției de învățământ superior atunci merită să fie implementate urmând o strategie de schimbare sau chiar una radicală.

Dacă însă aceste noi principii nu sunt esențiale în raport cu cerințele pieței educaționale și de cercetare, schimbările riscă să provoace dezechilibre ale sistemului, precum și efecte contra intuitive nocive.

phenomenon. When the system's arrangements are so inter-dependent, being the result of a long and powerful experience, the institutional strategic system manifests a series of homeostatic qualities. In these situations, the change attempts unleash protection and preserving mechanisms which lead to original balance reestablishment and of its natural system of administration.

It is obvious that an institutional strategic system created more recently will be more receptive to the influences exerted on its arrangements and structure. Go, in this phase, the institutional manager (the rector and the senate) has the possibility to establish the flexibility and plasticity proportion, necessary to the evolution and to the adaptation to the next circumstances.

The change given to an institutional system can be considered gradual and relatively easy to make so long as it is in the limit of the natural evolution of the system and in touch with the existent values, competences and believes.

A strategic system is in continuous movement and change, but this evolution is rolling upon a dynamic and a logic which results from its origins, architecture and history.

The new management philosophies and the new institutional concepts, such as the management, the "just in time" management or other principles of activities' manifestation won't be really able to be integrated to the functioning of the institutional strategic system unless the system enters in academic reorganization. The new philosophies impose new structures of administration.

It is therefore the case to say that we must be very prudent in adopting new administration models. If the proposed changes are essential for the academic success of the superior learning institution, then they deserve to be implemented following a change strategy or even a radical one.

If these new principles aren't essential reported to the educational and research market's claims the changes risk to provoke unbalances of the system, as also damaging

Indiferent care este gradul lor de importanță, modificările de viziune care nu sunt susținute de o strategie și organizare academică adecvată, vor fi subapreciate, devenind schimbări minore și inofensive. Acestea vor avea drept rezultat atât creșteri importante și inutile ale costurilor, cu efect în momentul în care vor trebui efectuate reale schimbări utile sistemului.

Când un sistem instituțional tinde să manifeste un caracter sistemic propriu atunci se află în momentul în care începe să producă rezultate nefavorabile. Se poate întâmpla însă și în situația, ca din cauza unor decizii nefundamentate suficient, a unor măsuri intempestive sau a unor schimbări contextuale majore, să se ajungă la un sistem ale cărui aranjamente, mediocre sau de-a dreptul necorespunzătoare și amenințătoare pentru supraviețuirea instituției.

În același timp (și acesta are menirea să explice de ce redresarea unei instituții academice este atât de dificilă, chiar sub amenințarea vădită a autodesființării), fenomenele homeostatice, ca și relațiile complicate și complexe dezvoltate în cadrul său, se opun tentativelor de schimbare atât în cazul unui sistem cu slabe performanțe cât și în cazul unui sistem de înalt randament.

#### **4. Legăturile dintre administrarea strategică și guvernarea instituțională**

**Administrarea academică** devine bază pentru definirea și implementarea modelului de guvernare academică, de care se deosebesc prin orizontul de timp mai redus al acestora și aportul de detaliu mai ridicat. Acestea din urmă se actualizează permanent, pentru a putea rămâne mobilizatoare, realiste, în concordanță cu schimbările care intervin și se detaliază în planuri și programe concrete după o schemă logică. Deci, sistemul strategic instituțional este acel management bazat pe aplicarea strategiilor și a politicilor fundamentate pe acestea, în acțiunile instituției de a-și atinge scopurile stabilite.

Strategia și administrarea academică constituie totdeauna fundamentul pentru

effects against institutions.

No matter what their importance grade is, the vision modifications which aren't sustained by an adequate academic strategy and organization, will be underestimated, becoming minor and harmless changes. These will have as a result important and useless growth of costs, with an effect in the moment in which must be done real useful changes to the system.

When an institutional system tends to manifest a proper systemic character, then it is in the moment in which begins to produce unfavorable results. It could happen also in the situation in which because of some insufficiently fundamented decisions, of some unthought measures or of some major contextual changes, to be resulted a system whose arrangements, mediocre or really unfitted and threatening for the institution's survival.

In the same time (and this exists for explaining why the improvement of an academic institution is difficult, even under the real threat of the auto elimination), the homeostatic phenomena, like the complicated and complex relations developed within, oppose the change's attempts either in the case of a system with low performances or in the case of a system with high efficiency.

#### **4. The links between the strategic administration and institutional governance**

The academical administration becomes the basis for defining and implementing the academic management's model, from which is different through their more reduced time and through the higher detail bringing.

This last tone permanently presents, for the can remain mobilizing, realistic, in concordance with the change that intervene and detail in plans and concrete academical programs in a logical scheme. Although, the institutional strategic system is the management based on the strategies and policies application fundamented on these, in the institution's actions to achieve its established goals.

The academic strategy and administration always constitutes the foundation for the policies' and educational

elaborarea politicilor și guvernanta educațională definite ca fiind ansamblul de obiective pe termen mediu ce se referă la totalitatea activităților sau la componentele majore ale lor, împreună cu volumul și structura resurselor disponibile, acțiunile principale de întreprins, principalii responsabili și executanți, sursele de finanțare, termenele finale și intermediare, indicatorii de eficiență globală și parțială.

Acestea implică acțiuni practice prin care instituția academică își pune în valoare potențialul, adaptându-se la cerințele pieței educaționale, apropiindu-se treptat de atingerea obiectivelor propuse. Deși aflate în strânsă interdependență, politicile academice se află în relații de subordonare față de strategie.

**Conceptul de guvernanta academică** desemnează, în general, un ghid de acțiune sau un mod de conduită în domeniile fundamentale de activitate. Se impune însă a face distincție între ceea ce se numește guvernanta (politică academică) generală a instituției și guvernanta (politicile) pe nivele sau domenii de activități specifice.

Guvernanta academică detaliază pe activități principalele obiective stabilite prin strategie, cuprinzând principalele acțiuni ce se vor întreprinde pentru realizarea acestora, responsabilii și termenele de execuție, sursele de finanțare, performanțele inițiale, intermediare și finale ale instituției.

Deci, guvernanta se deosebește de administrare prin cel puțin două caracteristici și anume: orizont mai redus și grad de detaliere mai pronunțat. Politicile instituționale sunt derulate prin planurile strategice și operaționale, precum și prin programele anuale de activitate sau în programe speciale de dezvoltare a unor activități specifice.

Toate strategiile se dovedesc cu adevărat benefice pentru instituție, sub condiția să fie stabilite judicios, implementate corect prin politicile academice și prin intermediul sistemului decizional instituțional, urmate consecvent, astfel încât să creeze și să asigure menținerea în perspectivă a avantajelor competitive pentru instituție. Aceste avantaje permit poziționarea tot mai bună a instituției pe

governance's elaboration defined as being an ensemble of objectives on medium term that refer to their activities or major components' totality, together with the volume and structure of the available resources, the main actions that must be done, the main responsible and performants, the financing sources, the final and intermediary terms, the global and partial efficiency indicators.

These implies practical actions through which the academic institution values its potential, adapting to the educational market's claims, gradually approaching to the proposed objectives' reach. Although they are in close interdependence, the academic policies are in subordination relations given the strategy.

The concept of academic governance means, in general, an action guide or a conduct way in the fundamental fields of activity. But it is imposed to make a distinction between what general management means (academic policy) of the institution and management (policies) on levels or on specific activities fields.

The academic governance details on activities the main objectives established through strategy, containing the main actions that will be done for their achievement, the responsables and the execution terms, the financing sources, the initial, intermediary and final performances of the institution.

So, the governance is different from the administration through at least two characteristics: lower horizon and more pronounced detail grade.

Institutional policies are rolled through strategic and operational plans, as well as through annual programs of activity or through special development programs of some specific activities.

All the strategies are proven to be truly beneficial for the institution, on the condition to be reasonably established, correctly implemented through academic policies and through institutional decisional system, consistently followed, thus to create and to ensure the maintaining in perspective of the competitive advantages for the institution.

These advantages are allowing the better

piața specifică în care operează și îi mărește forța de penetrare și confruntare cu celelalte instituții academice concurente. Avantajele competitive sunt extrem de diferite, putând consta în:

- Dimensiunea mare sau foarte mare a instituției;
- Oferirea de produse educaționale și de cercetare avantajoase ca tarife sau la cel mai înalt nivel calitativ;
- Oferirea de produse educaționale și de cercetare adaptate cel mai bine cerințelor beneficiarilor;
- Dominarea unui segment specific de piață (cuprinzând un grup specific de beneficiari, o anumită zonă geografică etc.);
- Oferirea unei valori globale cât mai mari pentru tariful stabilit, aceasta reprezentând o combinație judicioasă și deosebit de atractivă pentru beneficiar de calitate înaltă, tarif convenabil, servicii deosebite etc.

Numitorul comun al tuturor avantajelor competitive menționate, indiferent de strategia urmată pentru dobândirea și menținerea lor, constă în crearea unui segment viabil și suficient de mare de potențiali studenți și beneficiari ai cercetării care să fie interesați de achiziționarea serviciilor educaționale și de cercetare oferite de instituție pentru că le percep ca având o valoare globală superioară.

Câteva dintre modalitățile de creare și menținere a avantajelor competitive, respectiv de asigurare a acestei valori superioare a serviciilor academice oferite, sunt crearea și menținerea avantajului competitiv prin realizarea de servicii la cele mai scăzute costuri, prin diferențierea serviciilor, focalizarea pe anumite piețe geografice sau prin poziționarea pe anumite segmente specifice.

Orice instituție academică și orice facultate sau componentă strategică aparținând acesteia au, la nivelul lor și în domeniul științific în care operează, avantaje și dezavantaje competitive.

**Principalii factori**, raportați la piață, cu influență asupra guvernantei academice care determină avantajul competitiv în domeniul de operare sunt sintetizați mai jos:

- Structura pieței educaționale și de cercetare:

positioning of the institution on the specific market in which it operates and increases its penetration and confrontation force with other competing academic institution.

The competitive advantages are extremely different and may consist in:

- The large or very large dimension of the institution;
- The offer of advantageous educational and research products as costs or at the highest qualitative level;
- The offer of educational and research level best adapted to the beneficiaries' claims;
- The domination of a specific segment of market (containing a specific group of beneficiaries, a certain geographical area etc.);
- The offer of as high as possible global value for the established costs, this representing a reasonable combination and especially attractive for the beneficiary of high quality, convenient costs, special services etc.

The common thing of all competitive advantages mentioned, no matter of the followed strategy for their acquiring and maintaining, is in creating a viable and sufficiently big segment of potential students and beneficiaries of the research who are interested in educational and research services acquiring offered by the institution because they are perceived as having a superior global value.

Some of the modalities of creating and maintaining the competitive advantages, and of this superior value's ensurance of academic services offered, are the creation and maintaining the competitive advantage through acquiring services at the lowest costs, through services' differentiating, focusing on some geographical markets or through positioning on some specific segments.

Any academic institution and any faculty or strategic component belonging to it has, at their level and within the scientific field in which operates, competitive advantages and disadvantages.

The main factors, reported to market, with influence on academic management which determines the competitive advantage in the



numărul concurenților de pe piață, cotele de piață deținute de acestea, forța lor competitivă;

- Segmentul de piață acoperit de instituție: dimensiunea acestuia, grupurile țintă de cumpărători, cerințele lor specifice;
- Eficacitatea sistemului propriu de cercetare a pieței educaționale;
- Portofoliul programelor educaționale și de cercetare oferite și calitatea acestora și modulele specifice ale acestora, împreună cu gradul de satisfacere, de către acestea, a cerințelor cumpărătorilor;
- Stadiul pe curba ciclului lor de viață în care se găsesc principalele produse academice oferite dar și percepțiile cu privire la instituție și la serviciile oferite de aceasta, la calitatea elementelor administrative suport ale unui program oferit beneficiarilor;
- Eficacitatea politicilor de tarife ale serviciilor oferite;
- Numărul, calitatea și structura canalelor de contractare a serviciilor educaționale și de cercetare la care apelează instituția;
- Intensitatea legăturilor cu segmentele țintă cele mai importante, a eforturilor de cunoaștere îndeaproape a cerințelor, preferințelor și gusturilor acestora;
- Gradul de vulnerabilitate a instituției în cazul concentrării produselor spre un număr redus de cumpărători;
- Eficacitatea reclamei și publicității, măsura în care acestea au reușit să creeze o imagine favorabilă despre instituție și produsele academice și să asigure fidelitatea beneficiarilor, eficacitatea și eficiența celorlalte forme promoționale;
- Gama și calitatea serviciilor suport de natură socială și culturală, eficacitatea și eficiența acestora.

### Concluzii

Definind sistemul strategic, devine utilă, în procesul de formulare și de aplicare a conceptelor ce îl definesc, separarea lui strictă în două componente **managementul strategic și politic**, tocmai pentru a nu le confunda ci a le cunoaște exact conținutul.

operational field, are mentioned below:

- The educational and research market's structure: the number of the competitors on the market, the market shares that belong to them, their competitive force;
- The market segment covered by the institution: its dimension, the buyers' target-groups, their specific claims;
- The proper research system's efficiency of the educational market;
- The educational and research programs' portfolio offered and their quality and specific modules, together with its satisfaction grade, and the buyers' claims;
- The stage on their life cycle's curve in which are founded the main academic products offered, but also the perceivings regarding the institution and the services offered by it, the support administrative elements' quality of a program offered to the beneficiaries;
- The efficiency of costs' policies for the services offered;
- The number, the quality and the structure of the educational and research services contracted to which the institution appeals;
- The relationships' intensity with the most important target-segments, of the closely knowledge efforts of their claims, preferences and tastes;
- The institution's vulnerability grade in the case of products' concentration on a small number of buyers;
- The advertisement's efficiency, the measure in which these succeeded to create a favorable image about the academic institution and products and to ensure the beneficiaries' loyalty, the efficiency and efficacy of other promotional forms;
- The support services' diversity and quality of social and cultural nature and their efficiency and efficacy.

### Conclusions

Defining the strategic system, it becomes useful, in the formulating and applying process of concepts that it defines its strict separation into two components: the

Managementul strategic al unei instituții de învățământ superior poate fi definit ca ansamblul măsurilor de administrare academică a diferitelor subdiviziuni și de creare a unui sistem organizatoric coerent și eficace. În același timp managementul politic în sistemele academice se constituie ca totalitatea soluțiilor de guvernare academică a activității pe domenii și modalități de funcționare a sistemului decizional.

### **Bibliografie:**

1. Allen M.G. - Corporate Planning: Tehniques and Applications, Editura R. Allio and M. Pennington, Amacom, New York, 1979;
2. Androniceanu A. - Managementul schimbărilor, Editura All, 1998;
3. Băcanu B. - Management Strategic, Editura Teora, București 1999;
4. Brilman J. - Les Meilleures Pratiques de Management, Edition d'Organisation, 1998;
5. Ciobanu I. - Management strategic, Editura Polirom, Iași, 1998;
6. Glueck W. - Business policy and strategic management, McGraw-Hill Company, New-York, 1980;
7. Kotler Ph., Fahei L., Jaturripitac S. - La concurrence totale, Les edittions d'organisation, Paris, 1987;
8. Neamțu L. - Management strategic-principiile succesului, Editura Academica Brâncuși, Tg-Jiu, 2009;
9. Porter M. - Choix strategique et concurrence, Economica, Paris, 1990;
10. Russu C. - Management strategic, Editura All Beck, București, 1999.

strategic and politic management, just for not confusing them, but for knowing their exact content.

The strategic management of a superior learning institution can be defined as the ensemble of the academic administration measures of the different subdivisions and of creation of a coherent and efficient organizational system. In the same time, the politic management in the academic system is formed of the whole academic management solutions of the fields' activity and functioning modalities of decisional system.

### **Bibliography:**

1. Allen, M.G. - Corporate Planning: Tehniques and Applications, R. Allio and M. Pennington, New York, 1979;
2. Androniceanu, A. - Change Management, All Publishing, 1998;
3. Băcanu, B. - Strategic Management, Teora Publishing, București 1999;
4. Brilman, J. - Les Meilleures Pratiques de Management, Edition d'Organisation, 1998;
5. Ciobanu, I. - Strategic Management, Polirom Publishing, Iași, 1998;
6. Glueck, W. - Business policy and strategic management, McGraw-Hill Company, New-York, 1980;
7. Kotler, Ph., Fahei L., Jaturripitac, S. - La Concurrence Totale, Les edittions d'organisation, Paris, 1987;
8. Neamtu, L. - Strategic Management-Principles of Success, Academica Brancusi Publishing, Targu-Jiu, 2009;
9. Porter, M. - Choix strategique et concurrence, Economica, Paris, 1990;
10. Russu, C. - Strategic Management, All Beck Publishing, București, 1999.