

## STRATEGIE ECONOMICĂ CREATĂ PRIN PLANIFICARE BAZATĂ PE TEORIE

**Dumitru-Alexandru Bodislav**  
Doctorand, Academia de Studii  
Economice, București, România  
alexandru.bodislav@infinitumgroup.com

### ABSTRACT:

*Cercetarea efectuată în acest articol urmărește elaborarea unui model mulabil asupra contextului economic actual, în care sunt luate în considerare elementele de învățare continuă asupra unei spețe sau nișe comerciale, evaluarea unui business pornind de la diagrama de cauzalitate și structurarea acestuia pe procese. Analiza evoluției unui business și a pieței pe care acesta își desfășoară activitatea prin metode de măsurare cantitative și calitative bazate pe trenduri. Testarea ipotezelor și supozițiilor de business este motorul principal al planificării bazate pe teorie, un model de elaborare a unui proces de management strategic ce va fi dezbătut în acest articol.*

**Cuvinte cheie:** *diagrama de cauzalitate, experiment strategic, output, planificare bazată pe teorie, trend*

### Introducere

Planificarea este crucială pentru experimentele strategice deoarece crează contextul învățării (Delmar, Shane, 2003: p. 1165 – 1185). Planificarea clasică are o eficiență scăzută deoarece aceasta nu este mulată pe speța ce se dorește a fi rezolvată. Planificarea ca rezultat al cercetării implementate subestimează nivelul incertitudinii în procesul de business, iar abordarea de tip venture capital este una simplistă (Brews, Hunt: 1999, p. 889 – 913). Oare funcționează?

Această metodă trebuie să facă managerii să își asume ciclul de producție, redefinirea metodelor de teoretizare și predicție, iar factorul de evoluție și prognoză trebuie să se bazeze pe *trenduri* (Barringer, Bluedorn: 1999, p.421 – 444).

În urmă cu aproape un deceniu, Chris Trimble și Vijay Govindarajan (profesori la Harvard) au creat un mod de abordare și un set de unelte care să asimileze toate variabilele din ciclul de viață a unei corporații sau a unui produs; aceștia denumind sistemul ca: „Theory-focused planning - TFP” <Planificare bazată pe teorie – PBT> (Govindarajan, Trimble, 2005: p. 149 – 181). Sistemul PBT este unul voluminos din punct de vedere informațional, dar nu complex, având o acționare imediată. Pentru a se vedea discrepanțele

## ECONOMIC STRATEGY CREATED THROUGH THEORY FOCUSED PLANNING

**Dumitru-Alexandru Bodislav**  
Ph.D. student, Academy of Economic  
Studies Bucharest, Romania  
alexandru.bodislav@infinitumgroup.com

### ABSTRACT:

*The research done for this article is following the elaboration of a moldable model on the actual economic context, in which there are considered continuous learning elements on facts and commercial niches, evaluating a business starting from causality diagram and structuring its processes. Analyzing the evolution of a business and on the market in which they are deploying their activity through quantitative and qualitative measurement methods focused on trends. Testing hypotheses and business suppositions that are the main engine of theory focused on planning, a model of creating a strategic management process that will be developed in this article.*

**Key words:** *cause diagram, output, strategic experiment, theory focused planning, trend*

### Introduction

Planning is crucial for strategic experiments because it creates the learning context (Delmar, Shane, 2003: p. 1165 – 1185). Classical planning has a low efficiency because this isn't molded on the test case that is wanted to be solved. Planning as a result of implemented research that underestimates the level of incertitude in the business process and a venture capital approach is too simple (Brews, Hunt: 1999, p. 889 – 913). Is it working?

This method must make managers or economists to assume the production cycle, redefining the theoretical and prediction methods and the evolution and prediction factor must rely on *trends* (Barringer, Bluedorn: 1999, p.421 – 444).

Almost a decade ago, Chris Trimble and Vijay Govindarajan (professors at Harvard) have created a way of approach and a set of tools that assimilate all the variables in the life-cycle of a corporation/product; they named the system as: Theory-focused planning – TFP (Govindarajan, Trimble, 2005: p. 149 – 181). The TFP system is of great volume from the information perspective, but not complex, having immediate actionability. To see the discrepancies between classical planning systems and the TFP system this exercise is for the

dintre sistemele clasice de planificare și sistemul PBT acest exercițiu este desfășurat prima oară printr-un sistem clasic de planificare (acesta având 80% probabilitatea de eșec) și după runda inițială acesta este desfășurat prin sistemul PBT (cu o rată de succes de 80%).

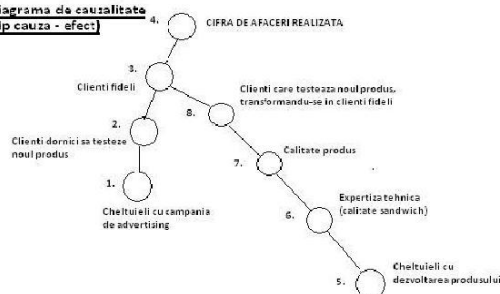
Punctul forte al PBT este abilitatea de a crea un vector de idei asupra experimentului strategic tratat, vector bazat pe teorii, presupuneri, predicții și output-uri. Nereușita PBT se bazează pe asumarea răspunderii ca factor decident în menținerea poziției în corporație. Pentru a oferi o teorie ca soluție trebuie să se urmeze două aspecte: construirea teoriei și testarea acesteia.

### 1.Descrierea modelului afacerii

Pentru a porni construcția teoriei trebuie să se înțeleagă cum funcționează un experiment strategic. O metodă eficientă de abordare a etapei întâi este conturată prin două căi: o supoziție de tip cauză-efect bazată pe măsuri luate și output-ul acestora și urmată de măsurarea duratei ciclului măsură luată – output.

O unealtă eficientă pentru a comunica supozițiile de tip cauză-efect este „diagrama de cauzalitate”, aceasta având la bază un sistem de reprezentare a măsurii luate și output-ul acesteia, această diagramă incluzând și conexiune cauzală între acestea (Figura 1).

Figura 1 Diagrama de cauzalitate (de tip cauza - efect)



Adaptare diagrama cauzalitate model prezentat de Vijay Govindarajan și Chris Trimble – „Ten Rules for Strategic Innovators”, Editura Harvard Business School Press, Boston, 2005, p. 153

Descrierea lanțurilor cauzale pentru experimentele strategice includ și o muncă de ghicit. Presupunerile create trebuie să fie clare, concise și să prezinte alternative mai bune, cu productivități ridicate. Acestea reprezintă interacțiunile cu alte lanțuri. În diagrama de cauzalitate este prezentat un model observat în cadrul anumitor componente executive ale corporației, de exemplu: convertirea testării unui produs nou de tip fast food (sandwich) în expunerea acestuia pe piață, către publicul larg (impactul acțiunilor fiind descrise prin lanțul causal 5-6-7-8-3).

Începutul este una dintre cele mai grele componente ale creării diagramelor de tip cauză-efect. Pornind de la deciziile de cheltuielă, aceștia trec prin mai multe metode de măsurare, măsurare prin baza competențelor sau activelor, prin baza nucleului

first time deployed through a classical planning system (this having a 80% failure chance) and after the initial round it is deployed through the TFP system (with a rate of success of 80%).

The strength of TFP is the ability to create an idea vector on the tested strategic experiment, a vector that relies on theories, presumptions, predictions and outputs. The failure of TFP is founded on the responsibility as a main factor in maintaining a position in the corporation. For offering a theory as a solution there are two aspects that must be followed: building the theory and testing it.

### 1. Describing the business model

To start the building of the theory it must be understood how the strategic experiment works. An efficient approach method for the first stage is designed through two ways: a cause-effect supposition on taken measures and their output and followed by the measurement of the duration of the "taken measure – output" cycle.

An efficient tool for communicating **cause-effect suppositions** is the “causality diagram”, this having at its foundation a representation system of the taken measure and its output, this diagram includes the causal connection between them (Figure 1).

Figure 1. Causality diagram (cause - effect type)



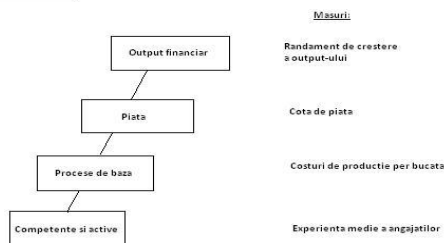
Adaptation after the causality diagram model presented by Vijay Govindarajan și Chris Trimble – „Ten Rules for Strategic Innovators”, Harvard Business School Press, Boston, 2005, p. 153

Describing causal chains for strategic experiments includes a guessing work too. The presumptions created must be clear, concise and to present better alternatives, with high productivity rates. The causal chains represent interactions between other chains. In the causality diagram is presented an observed model in the framework of executive components of the corporation, for example: converting the testing of a new fast food product (a sandwich) in exposing it on the market, to the general public (the impact of the actions are described through causal chain 5-6-7-8-3).

The beginning is one of the hardest components of creating a cause-effect diagram. Starting from spending decisions, they go through many measurement methods, measurement grounded on competences or assets, through the core business and through the market (Figure 2), before finishing the diagram by shaping a financial output, 5-6-7-8-3-4 cycle, represents the described sequence in the above terms. For example, marketing expenses can be interconnected with the output from the market

business-ului și prin baza pieței (Figura 2), înainte de a finaliza diagrama prin conturarea unui output financiar, practic, ciclul 5-6-7-8-3-4 reprezintă secvența descrisă în termenii de mai sus. De exemplu, cheltuielile cu marketingul pot fi interconectate direct cu output-ul de pe piață și output-ul financiar, fără identificarea clară a competențelor sau a proceselor de bază.

Figura 2. Modelul comun al lanțurilor cauzale



Adaptare lanțuri cauzale după model prezentat de Vijay Govindarajan și Chris Trimble – „Ten Rules for Strategic Innovators”, Editura Harvard Business School Press, Boston, 2005, p. 154

Diagramele de cauzalitate pot deveni foarte voluminoase din punct de vedere informațional. Pentru a evita acest fapt este de preferat a se observa doar elementele importante, acele elemente care arată clar și structural cum funcționează și cum este așteptat ca business-ul să funcționeze. Pentru eficiență maximă este de dorit a se trasa legăturile de tip cauză-efect care captează componenta de comportament al competitorului, la acestea putându-se adăuga și legăturile decizionale (non-pecuniare) cu rol important, de exemplu: stabilirea prețului.

Pentru a crea o eroare econometrică redusă se dorește a se introduce la un nivel minim „necunoscutele principale”: elementele de teorie care dacă se dovedesc a fi incorecte, pot altera sau strica modelul.

După ce teorema a fost creată aceasta va fi folosită pentru a face predicții. Acestea se fac prin mai mulți pași de urmat. Nu se pot face previziuni până nu se crează și implementează un plan de acțiune, care în PBT se bazează pe linii de demarcație bugetară, acestea neputând fi trasate fără a avea un set de obiective, iar obiectivele nu se pot materializa fără a se testa fezabilitatea în timp a ideii de bază a business-ului.

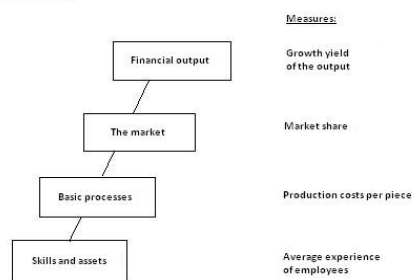
În angrenajul economic nu totul rămâne constant. Scopul este acela de a observa perioadele de timp dintre cauză și efect. Astfel se crează și un model intuitiv care se dovedește în timp a fi foarte valoros, în special când se previzionează pentru experimentul strategic luat ca întreg, având toți factorii incluși.

## 2. Identificarea modelului de măsurare

Măsurarea este importantă deoarece relațiile dezvoltate în diagramele de cauzalitate sunt formate din ipoteze nedemonstrate, acestea fiind evaluate prin demonstrarea existenței sau inexistenței relației de cauzalitate.

and the financial output, without a clear identifying of the components or the basic processes.

Figure 2. The common model of causal chains



Adaptation after the causality diagram model presented by Vijay Govindarajan and Chris Trimble – „Ten Rules for Strategic Innovators”, Harvard Business School Press, Boston, 2005, p. 154

Causality diagrams can become very large from the informational perspective. To avoid this fact it is preferable to observe only the important elements, those elements that clearly and structural show how it works and how it is expected that the business should work. For maximum efficiency it is preferable to draw the causal-effect links that capture the behavior component of the competition, to this we can add the decision links (non-pecuniary) with an important role, for example: establishing the price.

To create an inferior econometric error it is desirable to insert at a small level the “main unknowns”: theoretical elements that if they are proven to be incorrect, can alter or ruin the model.

After the theory was created it can be used to make predictions. These are made through many steps that are followed. There cannot be made forecasts until there isn’t created and implemented an action plan, which on TFP relies on budget lines, these cannot be tested without having a set of goals, but goals can not materialize without testing the feasibility in time of the main idea of the business.

In the economic gearing not everything remains constant. The purpose is that to observe the time gaps between cause and effect. This way it is created an intuitive model which proves in time to be very valuable, especially when it is forecasted for the strategic experiment as a whole, having all the factors included.

## 2. Identifying the measurement model and establishing goals

Measurement is important because the developed relations in the causality diagrams are composed by undemonstrated hypothesis, these being evaluated through demonstrating the existence or not of the causality relation.

It is preferable that when it is desired to demonstrate the validity of a theory to use a quantitative method instead of a qualitative one, this way it can exemplify through the “product quality” dynamic as a qualitative variable measured in a quantitative way. It is preferred to

Este de preferat ca atunci când se dorește să se demonstreze validitatea unei teorii să se folosească o metodă cantitativă în locul celei calitative, astfel putând exemplifica prin dinamica „calității unui produs” ca fiind o variabilă calitativă măsurată cantitativ. Se preferă a se măsura cantitativ fiecare componentă de început a lanțurilor cauzale, reprezentându-se mai accentuat influența bugetară față de influența veniturilor obținute, practic, cu cât o variabilă din modelul teoretic este mai aproape de baza lanțului causal cu atât se pot valida mai ușor părți ale teoriei enunțate.

Prima parte a acestei etape este completată atunci când se crează un set de practici valabile pentru diagrama de cauzalitate creată (Kaplan, Norton: 1996).

Cea de a doua parte a acestei etape este conturarea obiectivelor sau celor mai bune soluții obținute de către echipa de management asupra unor scenarii optimiste, dar realiste. În funcție de trendurile de evoluție obținute se pot contura supozițiile echipei de management în determinarea obiectivelor prin presupuneri realiste asupra competitorilor și a competiției în sine, de exemplu: dacă un competitor are aceeași structură de business și active ca a corporației proprii presupunem că acesta va urmări aceleași oportunități de dezvoltare.

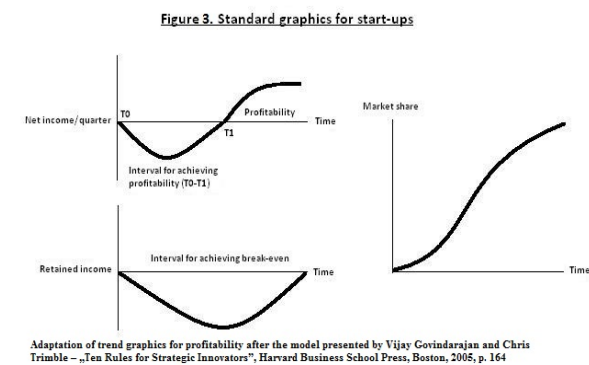
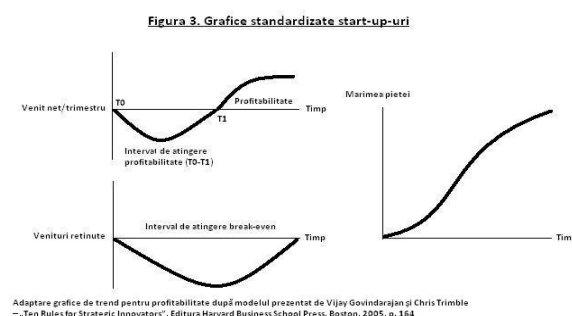
Obiectivul principal al acestei etape este acela de a stabili criteriile de succes pe termen scurt pentru fiecare variabilă endogenă (sistem intra-corporativ) și variabilă exogenă (piața de desfacere a activității corporației, fie bun sau serviciu), la care se adaugă și semnalizarea timpurie a succesului sau eșecului obținut (pentru accelerarea câștigului sau limitarea pierderilor). Aici creionarea graficului trendului (variabilă calitativă) este axată pe relația buget alocat și țel îndeplinit prin trend. Anumite obiective-cadru se aplică tuturor start-up-urilor, precum curbele S pentru creșterea pe piața pe care activează și influențele de tip pierdere/T0 și profitabilitate/T1 (Figura 3).

quantitatively measure each component from the beginning of the causal chains, representing in a more pronounced way the budget influence facing obtained revenues, with how much a variable from the theoretical model is near to the ground of the causal chain that much is easier to validate parts of the announced theory.

The first part of this stage is completed when it is created a set of valid practices for the created causality diagram (Kaplan, Norton: 1996).

The second part of this stage is establishing the goals or the best solutions obtained by the management team shaped on some optimistic, but realistic scenarios. Depending on evolution trends obtained there can be shaped the suppositions of the management team for determining the goals by realistic presumptions on competitors and on competition itself, for example: if a competitor has the same business and assets structure as the corporation itself we suppose that he will follow the same development opportunities.

The main goal of this part of the stage is to establish success criteria on short term for each endogenous variable (inter-corporative system) and exogenous variable (the marketplace for the good or service offered by the corporation), to which it is added the early signaling of obtained success or failure (by accelerating gains or limiting losses). Here the outlining of the trend graphic (qualitative variable) is based on the relation between assigned budget and delivered goal through trend. Some general goals are applied to all start-ups, like S-curves for market growth and the loss/T0 and profitability/T1 influences (Figure 3).



### 3. Trasarea normelor pentru cheltuieli

Modul de calculare a costurilor unui proiect se bazează pe bugetarea costurilor inițiale de întocmire și desfășurare plan proiect, după care se prioritizează componentele planului și se scalează în funcție de timpul disponibil. Abordarea acestui

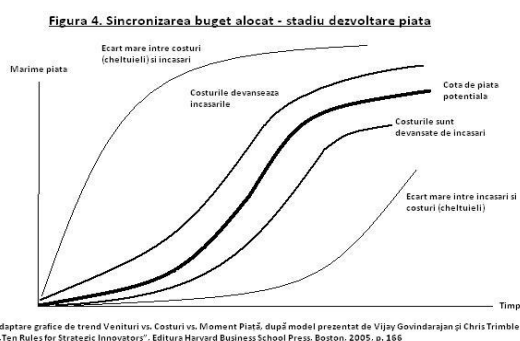
### 3. Following rules for expenses

The calculation model of the cost for a project is based on budgeting initial costs of preparation and conducting the project plan, after which are prioritized the components of the plan and are scaled depending on the available time. The approach of this model by the perspective of a strategic experiment is based on shifting/expressing all unknown variables by their budgeted values and by the duration of creating-deploying-implementing them.



model din perspectiva unui experiment strategic se bazează pe mutarea/exprimarea tuturor variabilelor necunoscute prin valoarea bugetată a acestora și prin durata de creare-desfășurare-implementare a acestora.

Luăm ca exemplu piața fast-food-urilor în România (2 miliarde euro în anul 2010) pe care compania X lansează un lanț de restaurante de tip fast-food ce are prognozat să acapareze un pool de 10% din valoarea totală în momentul atingerii profitabilității, aceasta însemnând un prag de break-even atins la 200 milioane de euro. În acel moment se dorește a se știi modul de alocare liniară a sumelor destinate cheltuielilor, deoarece dacă alocarea se face doar în funcție de speranța de venit, este posibil să nu se atingă pragul optim de rentabilitate (10% cotă de piață/CP) sau să scadă piața ca valoare (sub 2 miliarde de euro) și să fie considerată ca pierdută investiția inițială. Dacă se așteaptă conturarea unui trend de evoluție spre 10% CP și după aceasta să se facă investiția masivă este posibil ca un competitor să captureze din CP a noului lanț de restaurante și atunci vor interveni probleme de sustenabilitate a întregului business. În figura 4 sunt demonstrate modele alternative de evoluție a cheltuielilor în timp, fiind desenate astfel riscurile asumate prin investiții masive într-un proiect cu mari șanse de eșec (Boulding, Christen: 2001, p. 20 – 21).

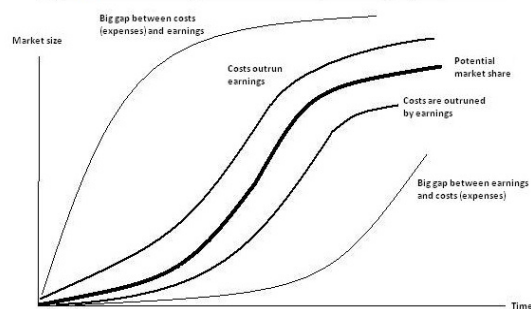


Se estimează momentul când afacerea devine profitabilă și se împart cheltuielile de creare și implementare a planului până în momentul ales drept optim, după care se trasează trendul, acesta putând fi comparat cu trendul de cheltuielă generală, pe parcurs putând fi reactualizat. În funcție de nivelul de aproximare a trendurilor trebuie creată prezumția dacă relația dintre cheltuieli actuale, profitabilitate viitoare și atingere punct optim de profitabilitate să fie de tip de întârziat (lag) sau de tip devansat, de avertizare (lead). Ca exemplu putem lua dezvoltarea unui tip de sandwich de către lanțul nou de restaurante de tip fast-food-uri: cheltuielile de marketing pentru acesta sunt în întârziere față de etapa de dezvoltare a produsului, acestea fiind ușor de observat în diagrama de cauzalitate.

Nivelul de cheltuieli desfășurat pe componente ale procesului în momentul atingerii profitabilității este greu de stabilit, dar poate fi ușor estimat prin

We can start with an estimation of a total budget for a project until it becomes profitable. Take for example the fast-food market/sector in Romania (2 billion Euro in the year 2010) on which company X launches a fast-food restaurants chain that has forecasted to reach 10% from its total value when it will reach profitability, this means an achieved break-even at 200 million Euros. At that moment it is desired to know the linear allocation model of the amount designated as expenses, because if the allocation is done only based on the hope of income, it is possible that optimal threshold of profitability (10% market share/M.S.) or the market will shrink in value (under 2 billion Euros) and to consider the initial investment as lost. If waited for the shaping of an evolution trend to 10% M.S. and after this to make an investment it is possible that a competitor will capture from the market share of the new restaurants chain and then will intervene sustainability problems for the entire business. In figure 4 are demonstrated alternative evolution models for expenses through time, this way are drawn the assumed risks through massive investments into a project with great chances for failure (Boulding, Christen: 2001, p. 20 – 21).

**Figure 4. Allocated budget - market development stage synchronization**



Adaptation of Revenue vs. Cost vs. Market Moment trend graphics after the model presented by Vijay Govindarajan and Chris Trimble – „Ten Rules for Strategic Innovators”, Harvard Business School Press, Boston, 2005, p. 166

It is estimated the moment when the business becomes profitable and creation and implementation expenses are distributed through time until the moment elected as optimal, after that the trend graphic is drawn, that it can be compared with the general expenses trend, which can be updated. Depending on the level of approximation of trends there must be created the presumption if the link between actual expenses, future profitability and reaching an optimal profitability point to be lagged or advanced, leading. For example we can take the development of a type of sandwich by the new fast-food restaurants chain: marketing expenses are lagging to the product development stage, this being easily observed in the causality diagram.

The expenses level deployed on the components of the process in the moment of reaching profitability is hard to establish, but it can easily estimated through scale economic models. If at the beginning the corporation loses money, the model must follow

modelele economiilor de scară. Dacă la început corporația pierde bani, modelul trebuie să urmeze două tipuri de randamente: cea a veniturilor obținute de noul serviciu/produs (serviciile oferite de restaurant/sandwich-ul ca produs), care trebuie să fie mai mare decât cel al cheltuielilor totale. O metodă cantitativă specifică este crearea unui tabel (tabel 1) în care sunt comparate creșterile procentuale ale cheltuielilor desfășurate și ale veniturilor obținute în momentul T0 și T1. Ca exemplu putem considera un scenariu în care avem o pierdere de 27%, iar prin efectul de multiplicare diferențiat pe departamente versus efectul de multiplicare al veniturilor, va rezulta în T1 un profit de 31%.

**Tabel 1. Proiectarea profitabilității viitoare**

Categorie de cost	Valoare actuală (%)	Creștere venit (creștere de 20x)	Proiecție venit (%)
Producție sandwich	50%	14x	35%
Operațiuni	30%	10x	15%
Marketing	20%	8x	8%
Cercetare de piață	2%	10x	1%
Vânzări	25%	8x	10%
Total cheltuieli	127%		69%
Marjă profit	-27%		31%

Model elaborat prin metoda PBT pentru un lanț de restaurante de tip fast-food, asemănător structurii McDonalds.

#### 4. Previzionarea performanțelor și identificarea principalelor necunoscute

După trasarea normelor de cheltuieli putem genera un set complet de predicții asupra performanțelor, reprezentându-le prin grafice de trend pe fiecare componentă a diagramei de cauzalitate, după care se trasează un trend general, în care trendurile inițiale sunt considerate abateri unificate ale predicțiilor desfășurate. Este posibil ca o parte din predicțiile inițiale să fie eronate deoarece s-au aflat sub influența asimetriei informaționale, astfel acestea trebuie să fie revizuite.

Asemănător cu testarea unei model econometric avem de a face cu multe supoziții și ipoteze care se pot dovedi a fi eronate sau care pot influența modelul experimentului strategic putându-l chiar invalida. În primul rând trebuie luate în considerare necunoscutele și variabilele exogene care influențează direct modelul în calea spre obținerea profitabilității. Informația nou apărută trebuie introdusă în model și acesta trebuie reconfigurat pe calea spre punctul optim de profitabilitate. În rândul necunoscutelor ce pot influența acuratețea

two types of yields: the one of obtained incomes by the new service/product (given services by the restaurant/the produced sandwich), that must be bigger than the one of total expenses. A specific quantitative method is creating a table (Table 1) in which are compared the percentage growths of deployed expenses and of obtained incomes in T0 and T1. For example we can consider a scenario where we have a loss of 27% and through the differential effect of multiplication on departments versus the effect of multiplication of incomes, will result in T1 a profit of 31%.

**Table 1. Projecting future profitability**

Cost category	Current value (%)	Income growth (grows 20x)	Projected income (%)
Sandwich production	50%	14x	35%
Operations	30%	10x	15%
Marketing	20%	8x	8%
Market research	2%	10x	1%
Sales	25%	8x	10%
Total expenses	127%		69%
Profit margin	-27%		31%

Model created through the TFP method for a chain of fast-food restaurants, similar to the structure of McDonalds.

#### 4. Performance forecasting and identifying the main unknowns

After drawing the rules of expenses we can generate a complete set of predictions on performances, representing them through trend graphics on each component of the causality diagram, after which a general trend graph is traced, in which the initial trends are considered unified deviations of the deployed predictions. It is possible that a part of the initial predictions to be wrong because they were under the influence of informational asymmetry, this way they must be revised.

Similar to testing an econometric model we have lots of suppositions and hypothesis that can prove to be wrong or can be influenced by the strategic experiment's model that it can invalidate. Firstly we must consider the unknowns and exogenous variables that directly influence on the path to obtain profitability. The new information that had appeared must be inserted in the model and it must be reconfigured on the path to the optimal profitability point. In the unknowns that can influence the accuracy of the model are found the competition behavior and market development. Not to dilute the model it is preferable that the number of errors must be limited to maximum two

modelului se regăsesc comportamentul competiției și dezvoltarea pieței. Pentru a nu dilua modelul este de preferat ca numărul erorilor să fie limitat la maxim două necunoscute per componentă bugetară. Ciclu de planificare trebuie să fie unul rapid, deoarece acesta trebuie să aibă același randament cu apariția noii informații disponibile. Compararea dintre predicții și output-uri se face prin compararea trendurilor în momentul actual ( $T_0$ ), luându-se în considerare trecutul ( $T-1$ ) și momentul viitor ( $T_1$ ). La observarea disparităților dintre trendul actual ( $T_0$ ) și cel prognozat inițial ( $T-1$  momentul prognozei pentru  $T_0$ ) ajungem la una din cele două concluzii posibile: fie predicția inițială nu a fost realistă, fie echipa de management a avut un comportament de business sub-optimal.

Construirea planului teoretic și a aplicabilității acestuia sunt încununate cu succes în momentul în care acestea sunt revizuite. Este posibil ca în momentul revizuirii planului să fie nevoie să se modifice sau testa noi lanțuri cauzale, pentru aceasta având la dispoziție următoarea secvență de pași: up-date-ul ideii de business, recalibrarea modului de calcul, reconsiderarea obiectivelor, reevaluarea normelor de chelutială, up-datarea predicțiilor și up-datarea necunoscutelor principale.

### **Concluzie**

Planificarea bazată pe teorie este o metodă eficientă de recuperare a ecartului existent în domeniul experimentelor strategice din cadrul unei corporații. Coroborarea diagramei de cauzalitate cu teoria de business propusă poate arăta trendul de evoluție și dinamică a business-ului (servicii de calitate scăzută la un preț scăzut versus servicii de calitate ridicată la prețuri optime).

La toate componentele analizate se adaugă dinamica de lucru. Produsele noi lansate pe baza unui model de business consacrat (de exemplu: o evoluție a unui produs, în special produsele software, generația 1.0, 2.0, 2.1, etc.) care sunt așezate dinamic în diagrama de cauzalitate a corporației au ca rezultat un trend de lansare sau retragere a unui produs sau serviciu (asemănător cu Product Life Cycle Management). Se poate considera că acest proces de planificare bazată pe teorie să fie baza unui sistem în care sunt contopite relațiile de învățare (în cadrul echipei manageriale), relațiile de cercetare-dezvoltare (pentru atingerea obiectivelor inițiale și conturarea obiectivelor viitoare) și relațiile strategice (boardul director conturează predicțiile asupra misiunii și viziunii corporației, coroborate cu strategia pe termen lung a obținerii creșterii sustenabile a corporației).

### **Menționare**

Această lucrare a fost cofinanțată din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial

unknowns per budget component.

The planning cycle must be a fast one, because it needs to have the same yield with the appearance of new available information. The comparison between predictions and outputs is done by comparing trends in the actual moment ( $T_0$ ); the past is taken in consideration ( $T-1$ ) and the future moment ( $T_1$ ). To observe disparities between the actual trend ( $T_0$ ) and the one initial forecasted ( $T-1$  the moment for forecasting  $T_0$ ) we arrive at one of two possible conclusions: the actual prediction wasn't realistic or the management team had an under-optimum business behavior.

Building the theoretical plan and its applicability are crowned with success in the moment when these are revised. It is possible that in the moment of revising the plan it can be needed to modify or test new causal chains, for this having the next sequence of steps: up-dating the business idea, recalibrating the measurement model, reconsidering the goals, reevaluating expenses rules, up-dating predictions and up-dating the main unknowns.

### **Conclusion**

Theory focused planning is an efficient method for recovering the existing gap in the strategic experiments field within a corporation. Corroborating the causality diagram with the proposed business theory can show the businesses evolution and dynamics trend (low quality services at a low price versus high quality services at optimal prices).

To all analyzed components we add the work dynamics. New launched products based on an established business model (for example: the evolution of a product, especially software products, generation 1.0, 2.0, 2.1 etc.) that are dynamically positioned in the causality diagram of the corporation have as a result a launching or withdrawal trend for a product or service (similar to Product Life Cycle Management). It can be considered that this theory focused planning process can be based on a system in which learning relations (into the management team), research-development relations (for achieving the initial goals and shaping future goals) and strategic relations (the board of directors shapes initial predictions on the mission and vision of the corporation, corroborated with the long term strategy for obtaining sustainable growth of the corporation).

### **Acknowledgments**

This work was cofinanced from the European Social Fund through Sectoral Operational Programme Human Resources Development 2007-2013, project number POSDRU/107/1.5/S/77213, Ph.D. for a career in interdisciplinary economic research at the

Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, proiect numărul POSDRU/107/1.5/S/77213 „Doctorat pentru o carieră în cercetarea economică interdisciplinară la nivel european”.

#### Bibliografie

1. Barringer, B., Bluedorn, A. „*The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management*”, Strategic Management Journal, nr.20, Editura John Wiley & Sons, New York, 1999, p.: 421 – 444
2. Boulding, W., Christen, M. „*First-Mover Disadvantage*”, Editura Harvard Business Review, Boston, 2001
3. Brews, P., Hunt, M. „*Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate*”, Strategic Management Journal, nr.20, Editura John Wiley & Sons, New York, 1999, p.: 889 – 913
4. Delmar, F., Shane, S. „*Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?*”, Strategic Management Journal, nr.24, Editura John Wiley & Sons, New York, 2003, p.: 1165 – 1185
5. Govindarajan, V., Trimble, C. „*Ten Rules for Strategic Innovators*”, Editura Harvard Business School Press, Boston, 2005
6. Kaplan, R., Norton, D. „*The Balanced Scorecard*”, Editura Harvard Business School Press, Boston, 1996

European standards”.

#### Bibliography

1. Barringer, B., Bluedorn, A. „*The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management*”, Strategic Management Journal, no.20, John Wiley & Sons Publishing, New York, 1999, p.: 421 – 444
2. Boulding, W., Christen, M. „*First-Mover Disadvantage*”, Harvard Business Review, Boston, 2001
3. Brews, P., Hunt, M. „*Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate*”, Strategic Management Journal, no.20, John Wiley & Sons Publishing, New York, 1999, p.: 889 – 913
4. Delmar, F., Shane, S. „*Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?*”, Strategic Management Journal, no.24, John Wiley & Sons Publishing, New York, 2003, p.: 1165 – 1185
5. Govindarajan, V., Trimble, C. „*Ten Rules for Strategic Innovators*”, Harvard Business School Press, Boston, 2005
6. Kaplan, R., Norton, D. „*The Balanced Scorecard*”, Harvard Business School Press, Boston, 1996