

MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

STRATEGJIA

PSE PROJEKTET VONOHEN DHE DALIN NGA BUXHETI

Një libër i planifikuar për dy vjet që zgjati tetë, sa pak projekte e mbajnë buxhetin dhe afatin, pamja nga brenda dhe nga jashtë, gabim apo shtrembërim, përballë cilës shifër matet, dhe një kartë për një vlerësim.



8,5%

e më shumë se 16.000 projekteve mbaruan brenda buxhetit dhe afatit; 0,5% dhanë edhe përfitimet e premtuara.

FLYVBJERG & GARDNER, 2023

BRENDA

TEMA KRYESORE

Dy vjet që u bënë tetë

FAQE 03

SHIFRAT

Brenda buxhetit dhe
afatit: 8,5%

FAQE 04

MJETI I NUMRIT

Karta e pamjes nga jashtë

FAQE 08

NR. 74 · STRATEGJIA

Në këtë numër

Shumica e projekteve miratohen me një vlerësim që e bëjnë ata që duan t'i realizojnë. Vlerësimi ndërtohet nga plani, hap pas hapi, dhe rrallë pyet si dolën projektet e ngjashme. Ky numër flet për atë pyetje dhe për shifrën që ajo jep.

Ekipi i Daniel Kahneman-it priste ta mbaronte një libër shkollor për rreth dy vjet dhe e mbaroi për tetë. Në bazën e të dhënave të Bent Flyvbjerg-ut me më shumë se 16.000 projekte, 8,5% mbaruan brenda buxhetit dhe afatit. Dan Lovallo dhe Kahneman-i fajësuan pamjen nga brenda, të ndërtuar vetëm nga plani; Flyvbjerg-u shtoi nënvlerësimin e qëllimshëm. Të dyja shpjegimet çojnë te i njëjti ilaç, parashikimi me klasë reference.

Stiven Janaqi REDAKTOR · STIVEN CATALYST

03 TEMA KRYESORE
Dy vjet që u bënë tetë

04 SHIFRAT
Brenda buxhetit dhe afatit

05 MODELI
Pamja nga brenda dhe nga jashtë

06 ÇFARË THOTË KËRKIMI
Gabim apo shtrembërim?

07 SI MATET
Përballë cilës shifër?

08 MJETI I NUMRIT
Karta e pamjes nga jashtë

09 BURIMET
Burimet dhe metoda

SI LEXOHEM KY NUMËR

Shifra

Çdo shifër ka burimin dhe vitin poshtë faqes së vet.

Leximi ynë

Ku flet redaksia dhe jo kërkimi, shkruhet qartë.

Praktika

Hapat dhe karta janë propozime për t'u provuar, jo rezultate kërkimi.

TEMA KRYESORE

Dy vjet që u bënë tetë

Në vitet 1970, Daniel Kahneman-i drejtonte një ekip që shkruante një program mësimor dhe një libër për gjykimin dhe vendimmarrjen për shkollat e mesme në Izrael. Një ditë e pyeti secilin anëtar sa mendonte se do të zgjaste deri në mbarimin e librit.

Përgjigjet silleshin rreth dy vjetëve, nga një vit e gjysmë deri në dy vjet e gjysmë. Pastaj pyeti Seymour Fox-in, një ekspert programesh mësimore në ekip, si kishin ecur ekipet e tjera. Rreth 40% nuk mbaruan kurrë, tha Fox-i, dhe asnjë nga të tjerët nuk mbaroi për më pak se shtatë vjet ose për më shumë se dhjetë. Vlerësimi i tij kishte qenë brenda optimizmit të përbashkët të grupit.

“Jemi nën mesataren, por jo shumë.”

Ky ishte gjykimi i Fox-it për ekipin përballë të tjerëve. Ekipi vazhdoi sikur të mos kishte ndodhur asgjë. Libri u mbarua tetë vjet më vonë.

LEXIMI YNË

Fox-i e kishte historinë në kokë. Ajo doli vetëm kur pyetja ishte për ekipet e tjera, jo për këtë.

Burimi: Daniel Kahneman, McKinsey Quarterly, 2011

Trëfimi i vetë Kahneman-it, në një pjesë të librit Thinking, Fast and Slow që botoi McKinsey Quarterly (2011). Lovallo dhe Kahneman-i (2003) e quajnë këtë gabimi i planifikimit; për studimin me temat e diplomës që e mati, shih Nr. 44.

SHIFRAT

Brenda buxhetit dhe afatit

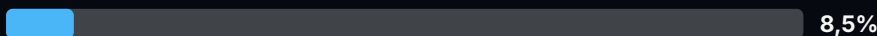
Bent Flyvbjerg dhe kolegët kanë mbledhur të dhëna për koston dhe afatet e më shumë se 16.000 projekteve në mbi 20 fusha dhe 136 vende, që nga viti 1910. Te *How Big Things Get Done* (2023), ai dhe Dan Gardner numërojnë sa i arrijnë të tria objektivat.

PROJEKTET NË BAZËN E TË DHËNAVE TË FLYVBJERG-UT, PJESA (2023)

Mbi buxhet, me vonesë, ose të dyja



Brenda buxhetit dhe afatit



...dhe me përfitimet e premtuara

**27%**

tejkalimi mesatar i kostos në 1.471 projekte IT (Flyvbjerg & Budzier, 2011)

1 në 6

ishte mjellmë e zezë: kosto mesatarisht 200% mbi plan, afati gati 70% mbi plan

LEXIMI YNË

Mesatarja nuk është rreziku. Rreziku është ai projekt nga gjashtë që shkon shumë përtej saj.

Burimet: Bent Flyvbjerg & Dan Gardner, 2023 (përmes Reviews and summaries of the book); Bent Flyvbjerg & Alexander Budzier, Harvard Business Review 89(9), 2011

Baza ka projekte të të gjitha madhësive, shumica të mëdha; është koleksion, jo mostër e rastësishme. Shifrat e librit i lexuam te recensionet e tij, jo te vetë libri.

MODELI

Pamja nga brenda dhe nga jashtë

Dan Lovallo dhe Daniel Kahneman-i (2003) i lidhin parashikimet e këqija me pamjen nga brenda: vlerësimi ndërtohet nga detyrat dhe pengesat e vetë projektit. Pamja nga jashtë i lë mënjane ato dhe pyet si dolën projektet e ngjashme. Flyvbjerg-u (2006) e shtjelloi në tre hapa.

01 Klasa e referencës Projekte të shkuara, mjaft për t'u numëruar, mjaft të afërta për t'u krahasuar.	02 Shpërndarja Si dolën vërtet kostot dhe kohët e tyre.	03 Vendi Ku qëndron ky projekt, dhe sa duhet lëvizur vlerësimi.
---	---	---

LINJA 2 E TRAMVAJIT TË EDINBURGUT, PARASHIKIMI I KOSTOS NË MILIONË £



LEXIMI YNË

Një rezervë e matur me shpresë shpenzohet para se të nisë puna. Mate atë me historinë.

Burimet: Dan Lovallo & Daniel Kahneman, Harvard Business Review 81(7), 2003; Bent Flyvbjerg, Project Management Journal 37(3), 2006

Një nga përdorimet e para të metodës: 46 projekte hekurudhore të krahasueshme. 320 milionët e nxitësve kishin tashmë 25% rezervë; klasa kërkonte 40% ose 57%. Parashikim planifikimi; nuk japim rezultat.

Më shumë te esaja

Ditët me shumë volum: standardi nën presion

ÇFARË THOTË KËRKIMI

Gabim apo shtrembërim?

Optimizmi, sipas Lovallo-s dhe Kahneman-it, është vetëmashttrim i sinqertë. Flyvbjerg-u përmend një shkak të dytë, shtrembërimin strategjik. Provat e tij erdhën nga 258 projekte transporti me vlerë 90 miliardë dollarë (2002).

TEJKAJIMI MESATAR I KOSTOS SIPAS LLOJIT, 258 PROJEKTE TRANSPORTI (2002)

Të gjitha projektet



Hekurudha (58 projekte)



Ura dhe tunele (33)



Rrugë (167)



Autorët peshuan shpjegime teknike, ekonomike, psikologjike dhe politike. Nënvlërësimi, përfunduan ata, nuk shpjegohet dot me gabim dhe shpjegohet më mirë me shtrembërim strategjik, pra me gënjeshtëri.

LEXIMI YNË

Të dy shkaqet kanë një ilaç: një vlerësim i kontrolluar me historinë nga dikush që nuk ka nevojë që projekti të miratohet.

Burimet: Bent Flyvbjerg, Mette Skamris Holm & Søren Buhl, Journal of the American Planning Association 68(3), 2002; Dan Lovallo & Daniel Kahneman, Harvard Business Review 81(7), 2003

Mostra e 2002 mbulon vetëm transportin, dhe një model statistikor nuk e provon qëllimin në një rast të vetëm.

SI MATET

Përballë cilës shifër?

Një tejkalim varet nga pika e nisjes. Flyvbjerg-u dhe kolegët e gjykojnë projektin përballë vlerësimeve mbi të cilat u vendos nëse do të ndërtohej. Flyvbjerg-u dhe Gardner-i numërojnë pastaj tri objektiva njëherësh.

01	Kostoja	kostoja e vërtetë përballë vlerësimit në kohën e vendimit
02	Koha	mbarimi i vërtetë përballë datës së premtuar në vendim
03	Përfitimet	çfarë jep projekti përballë asaj që premtonte arsyetimi i tij

“Vlerësimet e kostos mbi të cilat vendoset nëse infrastruktura e rëndësishme duhet ndërtuar janë shumë dhe sistematikisht mashtruese.”

LEXIMI YNË

Një buxhet i rillogaritur në mes mund ta bëjë një projekt të vonuar dhe të shtrenjtë të duket sipas planit. Mbaj shifrat e ditës së vendimit, dhe zgjidhe masën para se të nisë projekti.

Burimet: Bent Flyvbjerg, Mette Skamris Holm & Søren Buhl, Journal of the American Planning Association 68(3), 2002; Bent Flyvbjerg & Dan Gardner, 2023 (përmes Reviews and summaries of the book)

Citimi është nga abstrakti i Flyvbjerg-ut, Holm-it dhe Buhl-it (2002), 258 projekte transporti. Tri rreshtat janë përmbledhja jonë e këtyre pikave të nisjes; shifrat e 2023 janë te faqja 4.

MJETI I NUMRIT

Karta e pamjes nga jashtë

Plotësoje para se të miratohet vlerësimi: së pari pamja nga brenda, pastaj historia, pastaj diferenca. Më pas shëno datat e planifikuara dhe të vërtetat; Delay Analyzer mban të njëjtin lloj regjistri për itineraret.

01 Pamja nga brenda kostoja dhe koha jonë, të ndërtuara nga plani

02 Klasa e referencës projekte të ngjashme të mbaruara, tonat ose të të tjerëve, dhe sa

03 Sa u deshi atyre tejkalimi tipik dhe më i keqi në kosto dhe kohë

04 Vendi ynë pse do të dalim më mirë ose më keq, me shkrim

05 Vlerësimi dhe rezerva shifra për të cilën angazhohemi, dhe sa të sigurt jemi

06 Pas mbarimit kostoja dhe data e vërtetë, të shtuara te klasa

Burimet: Bent Flyvbjerg, Project Management Journal 37(3), 2006; Dan Lovallo & Daniel Kahneman, Harvard Business Review 81(7), 2003

Praktikë e propozuar nga redaksia, sipas tre hapave të Flyvbjerg-ut (2006) dhe pamjes nga jashtë të Lovallo-s dhe Kahneman-it (2003). Pasi të vendoset shifra, një pre-mortem (Nr. 44) e provon planin pas saj.

Hape mjetin: Analiza e vonesave

stivencatalyst.com/sq/tools/delay-analyzer/

BURIMET DHE METODA

Çdo shifër ka një burim.

Shifrat e këtij numri vijnë nga burimet më poshtë. Viti tregon sa e re është secila.

Daniel Kahneman: Beware the 'inside view' (excerpt from Thinking, Fast and Slow)

Daniel Kahneman, McKinsey Quarterly, 2011

<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/daniel-kahneman-beware-the-inside-view>

How Big Things Get Done

Bent Flyvbjerg & Dan Gardner, 2023 · përmes Reviews and summaries of the book

Why Your IT Project May Be Riskier Than You Think

Bent Flyvbjerg & Alexander Budzier, Harvard Business Review 89(9), 2011

<https://hbr.org/2011/09/why-your-it-project-may-be-riskier-than-you-think>

Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions

Dan Lovallo & Daniel Kahneman, Harvard Business Review 81(7), 2003

<https://hbr.org/2003/07/delusions-of-success-how-optimism-undermines-executives-decisions>

From Nobel Prize to Project Management: Getting Risks Right

Bent Flyvbjerg, Project Management Journal 37(3), 2006

<https://doi.org/10.1177/875697280603700302>

Underestimating Costs in Public Works Projects: Error or Lie?

Bent Flyvbjerg, Mette Skamris Holm & Søren Buhl, Journal of the American Planning Association 68(3), 2002

<https://ppp.worldbank.org/library/underestimating-costs-public-works-projects-error-or-lie>

METODA EDITORIALE

Çdo shifër u kontrollua për vitin, botuesin dhe çfarë mat saktësisht. Kur faqja e botuesit nuk hapej, shifra u kontrollua te përmbledhje të pavarura dhe shënohet me “përmes”. Interpretimi i redaksisë shënohet “Leximi ynë”. Shifrat që nuk u konfirmuan nuk janë në numër.



MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

Çdo numër, një pyetje e menaxhimit, e kontrolluar me kërkimet më të mira.

TË GJITHË NUMRAT

stivencatalyst.com/sq/magazine/management-review.html