

על השיקול הכלכלי בקבלת החלטה

אל"מ שמחה מעוז

הכלכלה: מה לייצר, כמה, איך, למי וכיצד באלה — אינו אלא פירוטה של הבעיה המרכזית: ניצולם המושכל של משאבים מוגבלים, נוכח ריבויין וגיוונן של שאיפותינו. המסקנות שמעלה העיון הכלכלי ישימות לרמות השונות בחיינו — החל בפרט ובפעילותו, לכל תחומיה, וכלה ברמות העליונות של ארגון החברה האנושית ופעילותה.

מכאן, שבסופו של דבר, אופיים של שיקולינו, התחבטויותינו והחלטותינו הוא כלכלי ביסודו; אם אין אנו מודעים לעובדה זו, נובע הדבר מהנטיה הרווחת בקרב רוב האנשים לסייג את תחולתו של המושג „כלכלה“, ולזהותו עם „תקציב“, „תמחיר“, וכיצד באלה תחומים אחרים שכל עניינם אך ורק עלותם הכספית של דברים. על-פי גישה צרה (ומוטעית) זו, כל בעיית החלטה שמשותפה אינם נמדדים ב„כסף“ אינה, כביכול, נשואו של שיקול כלכלי.

תפיסה זו מושתתת על טעות: לעיון נכון בבעיית החלטה, לשיקולים נבונים, לתהליכי-בחירה עקיבים חייב להיות היגיון אחיד, בין אם המגבלות — או המטרות או שתיהן — מוגדרות במונחים כספיים, ובין אם ביטויין בממדים אחרים (ומן, למשל).

רשימה זו מוקדשת לבירור אחד מיסודותיו של השיקול הכלכלי, במובנו הרחב של המושג. ננתח כמה ממשמעויותיו של ההיגיון העומד ביסוד השיקול הכלכלי ונזהיר מפני כמה מהמורות נפוצות על דרך יישומו.

עקרון הרלבנטיות

החלטה משמעה השפעה, יכולת שינוי. תנאי הכרחי להחלטה של ממש הוא יכולתו של המחליט להשפיע בתחום אחד, או יותר, של מכלול בעיית ההחלטה: לשנות כיוון, גודל, קצב, עיתוי, סדר, צורה וכדומה. מכאן, שיש צורך להקדיש, בתהליך קבלת ההחלטה, שיקולים מיוחדים לזיהוי מדויק של העניינים הניתנים להשפעה ולשינוי; שכן רק ביתס לקבוצה זו תיפול ההחלטה. זו קבוצה אחת של נושאים רלבנטיים והמיוחד בה הוא היבט „העתיד“ שבהחלטה.

עם זאת — כל מחליט פועל בתוך מערך צפוף ומורכב של עובדות, קביעות ונתונים חיצוניים, אשר אך בחלקם קשורים הם באופן מהותי לנושא ההחלטה. אותה מסכת עניינים שלידתה בעבר, אך המשפיעה על אופי ההחלטות שבאות בחשבון בנושא הגדון, מהווה קבוצה נוספת של גורמים רלבנטיים שמיחד אותה היבט „העבר“ שבהחלטה. מובן, שבתהליך קבלת ההחלטה יש צורך להקדיש שיקולים מיוחדים לזיהוי מדויק של כל מרכיביה של קבוצה זו, ולהפרדתם משאר הגורמים שאין להם נגיעה מהותית, אמיתית, לעניין.

שתי אלה — קבוצת הגורמים שניתנים להשפעה ושליטה, וקבוצת הגורמים שמשפיעה על אופי האלטרנטיבות הבאות בחשבון — הן להחלטה, יוצרות יחדיו את קבוצת כל הגורמים הרלבנטיים להחלטה. השיקול הכלכלי בתהליך ההחלטה אינו אלא מכלול השיקולים שאמור לחשוף קבוצה זו ולהנחותנו ביישום משמעותית. זיהויה של קבוצה זו, שרק היא חייבת להשפיע על החלטתנו, זוהי הבעיה הקשה ביותר בתהליך קבלת ההחלטה; קשה אף יותר מהבעיה האחרת — קבלת ההחלטה הנכונה. נדון בכמה שיקולים אשר לעתים אנו נוטים, בטעות, לשייכם לקבוצת הגורמים הרלבנטיים.

כל חיינו מתנהלים בצילו של הקונפליקט הבסיסי בין הרצוי למצוי. מחד — בכל תחומי קיומנו אין למאויינו גבול. מאידך — המשאבים הדרושים, עומדים לרשותנו בכמויות מוגבלות. זמננו, כושרנו הפיסי, הנפשי והשכלי, שליטתנו הישירה והעקיפה בנכסים ריאליים, הכנסות או תקציבים — אלה הם המשאבים שברשותנו, וכולם עד אחד מוגבלים מטבעם. במציאות זו דרך אחת בלבד להגשים משאלה כלשהי: לוותר על הגשמתן של שאיפות אחרות; ההכרח המתמיד לוותר הוא המאלץ אותנו להחליט, מדי יום, החלטות רבות ומגוונות: איך לנצל את זמננו, מה לעשות באמצעים העומדים לרשותנו וכדומה.

אלמלא קונפליקט זה שבין הבלתי-מוגבל למוגבל פטורים היינו מהצורך להחליט, שכן — החלטה אינה אלא בחירה בין אלטרנטיבות; תהליך קבלת ההחלטות אינו אלא התהליך של זיהוי האלטרנטיבות הרלבנטיות ושקילתן זו לעומת זו לצורך בחירתה של אחת שהיא בלבד תוגשם.

בשלב זה כדאי אולי להעיר, שלמעשה, כל היצורים החיים ניצבים בפני קונפליקט בסיסי זה וכולם נאלצים, איפוא, „להחליט“. מוקר האדם משאר היצורים בכך שתהליכי הבחירה שלו אינם נשלטים אך-ורק על-ידי אינסטינקטים ורפלקסים, אלא גם על-ידי מידע, תבונה והיגיון (בדרך-כלל).

עימות בסיסי זה בין שאיפות ואילווצים, הוא המונח ביסודו של מדע הכלכלה, שאפשר לראותו מנקודת מבט מסויימת כמדע שעניינו באופטימיזציה של שימוש במקורות. ושוב, אלמלא היו אלה מוגבלים לא היינו נזקקים למדע מעין זה, כשם שלא היה עוד צורך בהחלטות. שאלות-היסוד שבהן עוסק מדע

הרלבנטיות של משאבים שהוצאו בעבר

מדי פעם אנו דנים בשאלה האם כדאי להמשיך בפעילות שה-חילזנו בה ושבמסגרתה השקענו כבר משאבים. הדוגמות לכך רבות, ולא רק בתחומים שאמת-המידה הרלבנטית לגביהם היא הכסף. מפקד בקרב עלול לשאול עצמו האם כדאי להמשיך בדרך-פעולה מסוימת שהוחל בה, באותה מידה שמהל פרויקט עשוי לשאול עצמו — או להישאל על-ידי ממניו — אם כדאי להמשיך בפרויקט ובהשקעות שהוא מחייב.

כל אימת ששאלות מעין אלה נשאלות אות הוא שהשואל יכול להחליט אם להמשיך את הפעילות ולהשקיע בה משאבים נוספים או — לחדול ממנה, ולהסיט את המשאבים שהתפנו לפעילות אחרת.

והנה, בעת שיקולים מעין אלה משתרבב לפעמים (בדרך-כלל כנימוק בעד המשך הפעילות בקו הנוכחי) הטיעון של ההוצאות שכבר הוצאו. קו הטיעון מנוסח בערך כך: „נכון שהשתנו הנסיבות מאז ששקלנו והחלטנו לנקוט את קו הפעולה הנוכחי. אבל, כבר השקענו בפרויקט משאבים רבים ולכן חייבים אנו להמשיך.”

לפי הגיונו של טיעון זה, ההשקעות שכבר נעשו הן כשלעצמן נימוק מספיק להמשך השקעת משאבים בקו הפעולה הקיים. אולם מהגדרתנו את עקרון הרלבנטיות צריך להסיק כי קיומן של הוצאות היסטוריות, או היקפן, אינם בשום אופן נתון רלבנטי להחלטה:

א. עצם העובדה שהושקעו כבר משאבים, וגודלן של ההשקעות שכבר בוצעו, אינם נושא הנתון עתה לשליטה ולשינוי. אפשר לדון עליהם ככל שנחפוץ אך מאומה לא ישתנה לגביהם. העניין העומד לדיון-ולהחלטה יהיה תמיד היקף המשאבים שיש עוד להשקיע, ושום דבר זולתו. רק לגביו יהיה להחלטה תוקף ממשי. לכן הוצאות היסטוריות אינן נמנות על קבוצת העניינים שניתנים להשפעה.

ב. העובדה שהושקעו כבר משאבים, ועצם גודלם של משאבים אלה — אינם יכולים להיות גורם המשפיע על קבלת החלטה בכיוון כלשהו. מבחינה הגיונית, מידע זה אינו אלא „היסטוריה” בלבד ואין בכוחו לצמצם, אובייקטיבית, את מרחב הפעולה של המחליט. מידע זה אינו משפיע כלל על יתרונותיהן ומגבלותיהן של דרכי הפעולה העומדות לבחירה (כל עוד הקריטריונים לפיהם הם נשקלים נגזרים מטובת העניין, ולא מטובתו האישית של המחליט). נוכל, איפוא, להסיק שההוצאות ה„היסטוריות” אינן שייכות גם לקבוצת העניינים המשפיעים על החלטה.

האחוז המאחז עיניים

כל פעילות — בין אם מבצע קרבי, מהלך מדיני, או פרויקט תעשייתי-כלכלי — מורכבת מתת-פעילויות רבות. אין היא בעלת גבולות מוגדרים ואף לא מקודשים: ניתן לגרוע ממנה, וניתן להרחיבה.

כל תת-פעילות — בין אם היא כבר בביצוע ובין זו הבאה בחשבון לעתיד לבוא — משמעה הוא משאבים ריאליים הדרושים לימושה ותרומה שנובעת ממנה לעניין הנדון. ביטולה של תת-פעילות שבפועל, או אי-הוצאתה מן הכוח אל הפועל, פירושה שחרור משאבים משעבודם לנושא הקונקרטי ויצירת אפשרות להפנותם לאלטרנטיבה אחרת שתיקבע.

ואמנם מדי פעם מתעורר הצורך לדון ולהחליט לגבי המשך ההשקעות בתת-פעילות; האם להרחיב פרויקט בקטע מסוים, או שםא לצמצמו.

ביסוד שיקולים מעין אלה עומד הצורך התמידי לבחון את הכדאיות שבתוספת מוגדרת ומוחלטת של משאבים ריאליים — לנוכח תוספת של תועלת שתופק מכך במגזר הנדון — לעומת הפנייתם של המשאבים למגזרים אחרים של הפעילות הכוללת. ראינו כבר שבשיקולים מעין אלה, מידע „היסטורי” אינו רל-בנטי. רק משאבים שיושקעו בעתיד ותפוקה שתופק מכך נוג-עים לעניין.

נדון עתה בשיקול מסוג אחר, אשר עולה לעתים כנימוק בתהליך קבלת ההחלטה, ואשר אכנהו בשם „נימוק האחוז (הקטן)”.

נימוק זה מוצא מסילותיו לשולחן הדיונים בכמה צורות; אך באופן כללי לשון הדברים ורוחם היא בערך כך: „נכון אמנם שהיקף המשאבים שמדובר בהם הוא X לירות, אך היקף זה הוא רק Y אחוזים מהיקפו של הפרויקט הכולל Y „קטן”, בד”כ). ולכן מוצדק לאשר את ההשקעה.”

האם היקפה היחסי של השקעת משאבים היא נימוק לגיטימי, שיקול כלכלי נכון? תשובתי לכך היא — לא; וזאת מכמה טעמים:

ראשית, התוכן האינפורמטיבי שגלום ב„פרופורציה” (יחס), או ב„אחוז” (שהוא „יחס” כפול מאה) מועט ומטעה. ה„יחס”, שהוא גודל חשבונאי המופק מפעולה „טכנית” על שני גדלים מוחלטים (מונה ומכנה) מוסר לנו מידע כלשהו, תוך העלמת המידע היסודי, שהוא גודלם של מרכיביו הראשוניים. נדגים זאת: בנושא א' מדובר בהשקעה כוללת של מיליארד ל”י והדיון נסב על תוספת של 10 מיליון ל”י; בנושא ב', מדובר בהשקעה כוללת של 1,000 לירות והדיון נסב על תוספת של 10 ל”י.

בשני המקרים הדיון נסב על „אחוז אחד” של ההיקף הכולל; אולם ברור לכל בר-דעת, שבכל זאת קיים הבדל במשמעויות בין שני המצבים, שמקורו בגודלם המוחלט של נושאי הדיון. שנית, „האחוז” (או „הפרופורציה”) הוא גודל שלידתו והותרתו בשרירות לבו של זה שחישבו; בדרך-כלל נושאי הדיון הקונקרטי הוא „המונה” (שממנו מורכב האחוז); גודלו של זה הוא — פחות או יותר — ידוע ומוסכם על דעת הכל. אולם את „המכנה” יכול כל אחד לבחור כחפצו, וכל „מכנה” יהיה „רלבנטי” ו„לגיטימי” באותה מידה. לשם דוגמה — נניח שנושא הדיון הוא החלפת מרעום לפגז. אפשר להציג את מחיר המר-עום (שבו דנים, בעצם) כאחוז של מחיר הפגז, או אם נוח ורצוי — כאחוז של מחיר התותח והפגז, אך גם באחוזים מתוך תקציב הביטחון; כל אחד מהמספרים שנקבל מוצדק ובעל תוכן אינפורמטיבי רלבנטי באותה מידה...

ניתן לסכם ולקבוע, ש„האחוז” אינו נתון או שיקול רלבנטי: לא כנימוק בעד קבלת החלטה זו או אחרת, ולא כנימוק בעד ויתור על בדיקה-ושיקול ענייניים של הנושא. אין ב„אחוז” שום מידע שאינו מצוי במספרים שמהם הוא הורכב; הוא רק מטשטש את היקפה הממשי של הבעיה הנדונה בלי שיתרום מידע רלבנטי נוסף להבהרתה.

בסופו של דבר נשקל היקפו של הויתור הריאלי המוחלט שאנו נדרשים לוותר — והתועלת הכוללת שאנו עשויים להפיק מכך. ל„אחוז” — כמו להוצאה ה„היסטורית” — אין נגיעה לשניהם.