

Scheid risico's van kansen!

John de Croon

3 februari 2012

Vele bedrijven zijn enthousiast over asset management en zijn vol energie aan de slag gegaan. Er is vaak een risicomatrix (al dan niet voorzien van valkuilen¹) en risico's worden geïdentificeerd en verder geanalyseerd. Dat is een mooi proces en we zijn blij dat bedrijven hier mee bezig zijn. Maar toch komt in de vele jaren dat we werkzaam zijn in het asset management vakgebied telkens de volgende vraag naar boven:

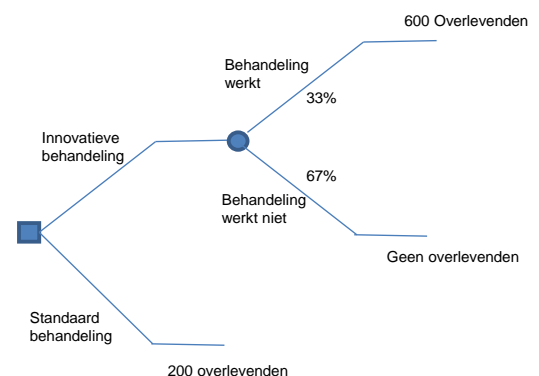
Moet ik kansen en risico's op dezelfde manier behandelen, of kan ik die beter scheiden?

Het is een terechte vraag. De vraag komt voort uit de SWOT-analyse², waar mensen het lastig vinden om kansen en bedreigingen te scheiden. Ook is het missen van kansen een risico. Een ander verschil is dat je kansen kunt pakken en risico's je overkomen, maar er zijn ook risico's waarbij de condities gecreëerd zijn waaronder een ongewenste gebeurtenis kan optreden.

De vraag is relevant omdat men wil weten of het werken met risico's en kansen tot dezelfde oplossingen en besluiten leidt. Want als dat zo is, zijn kansen en risico's prima te combineren. Gelukkig is hier goed wetenschappelijk onderzoek naar gedaan door Tversky en Kahneman³ dus dat biedt concrete aanknopingspunten. En waarom iets zelf verzinnen als we op de schouders van reuzen kunnen gaan staan? Dus daarom een korte samenvatting van het nuttige onderzoek. Het onderzoek gaat over een ongewone Aziatische ziekte.

Stelt u zich voor dat de overheid zich voorbereidt voor het uitbreiden van die ongewone Aziatische ziekte. De schatting is dat naar verwachting 600 mensen komen te overlijden. Er moet een keuze gemaakt worden wat voor behandeling voor deze ziekte ontwikkeld moet worden. Daarvoor zijn twee keuzen mogelijk die in onderstaande figuur te zien zijn.

Programma	Verwachte uitkomst
A Standaard	100% zekerheid dat 200 mensen overleven
B Innovatie	1/3 ^e kans dat 600 mensen overleven 2/3 ^e kans dat niemand overleeft



Er zijn twee programma's mogelijk. In het standaard programma A is er 100% zekerheid dat 200 mensen overleven. Bij het innovatieve programma is er 1/3^e kans dat 600 mensen overleven en 2/3^e kans dat niemand overleeft.

De vraag is welke optie uw voorkeur heeft. In het onderzoek van Tversky en Kahneman koos het merendeel van de respondenten risicomijdend voor Programma A.

¹ Zie de column '<http://www.assetresolutions.nl/nl/column/valkuilen-in-de-risicomatrix>' van Ype Wijnia

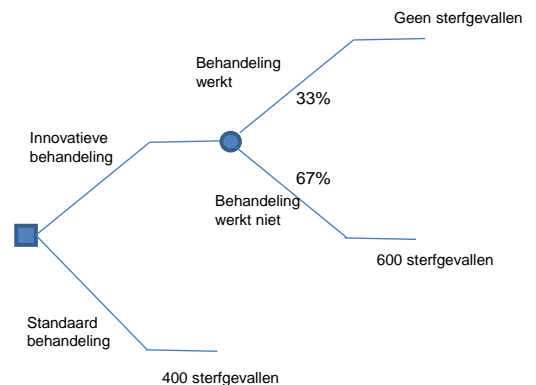
² Sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen

³ The Framing of Decisions and the Psychology of Choice, Amos Tversky en Daniel Kahneman. Science, New Series, Vol. 211, No. 4481, 1981. Kahneman heeft de nobelprijs gewonnen in 2002 "for having integrated insights from psychological research into economic science, especially concerning human judgment and decision-making under uncertainty"

Programma	Uitkomst	Keuze onderzoek (n=152)
A	100% zekerheid dat 200 mensen overleven	72%
B	1/3 ^e kans dan 600 mensen overleven 2/3 ^e kans dat niemand overleeft	28%

Nu is er voor een andere formulering gekozen zoals hieronder te zien is.

Programma	Verwachte uitkomst
C Standaard	100% zekerheid dat 400 mensen overlijden
D Innovatie	1/3 ^e kans dat niemand komt te overlijden 2/3 ^e kans dat 600 mensen overlijden



In het standaard programma C is er nu 100% zekerheid dat 400 mensen komen te overlijden. Bij het innovatieve programma is er 1/3^e kans dat niemand komt te overlijden 2/3^e kans dat 600 mensen overlijden.

De oplettende lezer heeft al door dat statistisch gezien de programma's C en D identiek aan A en B. Je zou qua keuze dan ook dezelfde uitkomst verwachten. Maar is dat ook zo? Onderstaande tabel laat de uitkomsten zien voor de programma's C en D.

Programma	Uitkomst	Keuze onderzoek (n=152)
C	100% zekerheid dat 400 mensen komen te overlijden	22%
D	1/3 ^e kans dat niemand komt te overlijden 2/3 ^e kans dat iedereen komt te overlijden	78%

Bij de andere formulering kozen de meesten dus voor het risicovolle programma D. Opvallend is dat het verschil in de uitkomsten heel groot is. De manier waarop we een probleem oplossen, is vaak afhankelijk van de wijzen waarop het probleem wordt geformuleerd of omkaderd. Psychologen spreken hier van het 'omkaderen van keuzes'⁴.

Door ervaring weten we dat veel beslissingen over risico's bij kapitaal intensieve bedrijven op gevoel genomen worden. Uit dit onderzoek blijkt dat dit gevoel uitermate afhankelijk is van de formulering van de vraag. Wat kunnen we leren uit het onderzoek van Tversky en Kahneman?

De conclusie is simpel. U kunt in uw bedrijf werken met zowel risico's als met kansen. Maar doe het niet door elkaar heen omdat dat tot ongewenste oplossingen leidt! (wilt u om politieke redenen een bepaalde uitkomst dan kan het weer wel. Maar dat heeft u natuurlijk niet van ons.....)

John de Croon is partner bij AssetResolutions B.V., een bedrijf dat hij samen met Ype Wijnia heeft opgericht. Beurtelings geven ze in deze column hun visie op een aspect van asset management. De columns staan gepubliceerd op de website van AssetResolutions, www.assetresolutions.nl/nl/column

⁴ <http://www.skepsis.nl/valkuilen.html>