

# SNĚHURKA, ZLÁ KRÁLOVNA A OCENĚNÍ ZISKŮ A ZTRÁT

Je možné využít naše iracionální chování?  
Strach ze ztráty a předpověď výsledků

***Vzpomínáte? Zlá královna přistoupila ke kouzelnému zrcadlu a zeptala se: „Zrcadlo, zrcadlo, kdo je na světě nejkrásnější“? A zrcadlo odpovědělo: „Královno, nejsi nejkrásnější, Sněhurka je nejkrásnější na celém světě.“ A víme, jak to dopadlo. Královna vzteky rozbila zrcadlo a po vypátrání Sněhurky ji otráвила.***

***Myslíte, že by zrcadlu pomohlo pozitivní přeformulování? Například: „Ahoj královno! Mám pro tebe skvělou zprávu! Jsi druhá nejkrásnější na světě! Gratuluji.“***

***Pravděpodobně ani tato velmi pozitivní formulace, by nezabránila afektované destrukci zrcadla.***

***Co nás více zasáhne? Ztráta nebo zisk?***

***Odpověď bychom mohli najít znovu v pohádce – bohatý kupec nalezne hroudu zlata, ale přijde o svou karavanu. Kupec si sedne a pláče nad ztracenou karavanou, ačkoli cena karavany byla stejná jako cena nalezené hroudy zlata.***

***Podobně je tomu i v běžném nepohádkovém životě. Pokud srovnáme dvě události a uvědomíme si ztrátu a zisk stejných hodnot – v myslí nás více zasáhne ztráta. A ta převáží celkový dojem z obou událostí. Možná si vzpomenete na psaníčka, která jsme dostávali (dnes je to SMS) – opiš tento dopis a pošli pěti lidem, když nepošleš, budeš mít smůlu!***

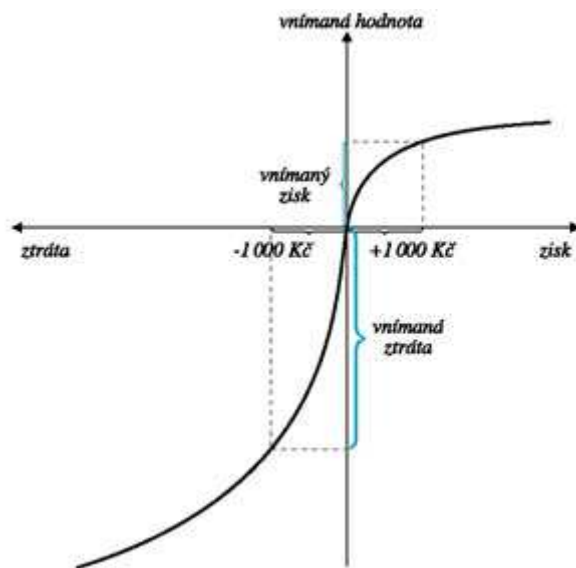
***Některé ekonomické školy tvrdí, že posuzujeme události lineárně a podle jejich hodnot. Například z nálezů tisícikoruny bychom měli mít desetkrát větší radost než z nálezů stokoruny a současně stejnou váhu přikládáme ziskům a ztrátám. Najdu stokorunu a ztratím při tom z druhé kapsy stokorunu a budu v pohodě, protože celková změna v mém bohatství je 0. Mě osobně by to pěkně naštvalo.***

***Takřka před dvaceti lety se na výzkum toho, jak vnímáme ztráty a zisky, vrhli behaviorální psychologové. A zjistili, že neoceňujeme lineárně a ztráty mají pro nás větší význam než zisky.***

Podobný strach ze ztráty máme všichni. Troufám si napsat, že nejen ze ztráty prvenství v kráse.

V osmdesátých letech přišli výzkumníci, američtí behaviorální psychologové, Kahneman a Tversky na to, že lidé oceňují ztráty a zisky rozdílně. Zjistili, že stejná hodnota zisku a stejná hodnota ztráty je v naší myslí oceněna velmi rozdílně. Ztráta je pociťována více jak dvakrát bolestněji než radost ze zisku!

Pokud bychom z místní knihovny dostali poštou upomínku a pokutu za pozdní vrácení knih ve výši 500 Kč a současně šek od strýčka na 500 Kč, co by v naší myslí převážilo? Radost nebo naštvání? Odborníci tvrdí, že naštvání na pokutu, čili strach ze ztráty. Strach ze ztráty můžeme pozorovat na sobě nebo svém okolí v mnoha případech. Psychologové a ekonomové vědecky indikovali strach ze ztráty při rozhodování o nákupu/prodeji cenných papírů, v manažerském rozhodování, při nákupu pojištění a mnoha dalších případech. Kahneman a Tversky a jejich následovníci měřili rozhodování a poměrně přesně změřili, jak zisky a ztráty oceňujeme.



**Na následujícím grafu je to krásně vidět.**

Ztráta tisícikoruny je pociťována silněji než zisk tisícikoruny – jak můžeme porovnat na svislé ose, kde je vnímaná hodnota.

Se strachem ze ztráty souvisí i tzv. averze vůči riziku. Pojdme se podívat na následující příklad:

Představte si, že zatím málo prozkoumanou nemocí z Asie onemocnělo 600 lidí, kteří jsou hospitalizováni v nemocnici. Nabízí se dvě alternativy, jak léčit tyto nemocné. Předpokládejme, že přesné vědecké odhady říkají, že důsledky dvou možných léčebných postupů jsou následující:

**A.** Pokud by byl realizován program A, zachránilo by se 200 nemocných.

**B.** Pokud by byl realizován program B, je pravděpodobnost jedna třetina, že 600 nemocných bude zachráněno a pravděpodobnost dvě třetiny, že nebude zachráněn nikdo.

### **Jaký program zvolíte?**

Výsledkem obvykle je, že přes 70 % lidí zvolí variantu A a méně než 30 % zvolí variantu B. Jak lze očekávat, drtivá většina rozhodnutí vykazuje averzi vůči riziku. Raději jistotu 200 zachráněných než pravděpodobnost, že budou zachráněni všichni nebo nikdo.

**A** teď se pojdme podívat na stejné zadání se stejnou smrtelnou asijskou nemocí, ale s jinými možnými léčebnými programy:

**C.** Pokud by byl realizován program C, 400 nemocných zemře.

**D.** Pokud by byl realizován program D, je pravděpodobnost jedna třetina, že nikdo nezemře a pravděpodobnost dvě třetiny, že 600 nemocných zemře.

### **Jaký program zvolíte?**

Bezpochyby je jasné, že program C je stejný jako program A, a program D je stejný jako program B. Ale! Více než 70 % lidí zvolí variantu D a méně než 30% zvolí variantu C!

Zatímco při volbě programů A nebo B jevíme velkou averzi vůči riziku, v případě programů C a D demonstrujeme jasnou tendenci riskovat. Je to tím, že jsme prezentovali programy C a D v jiných souvislostech.

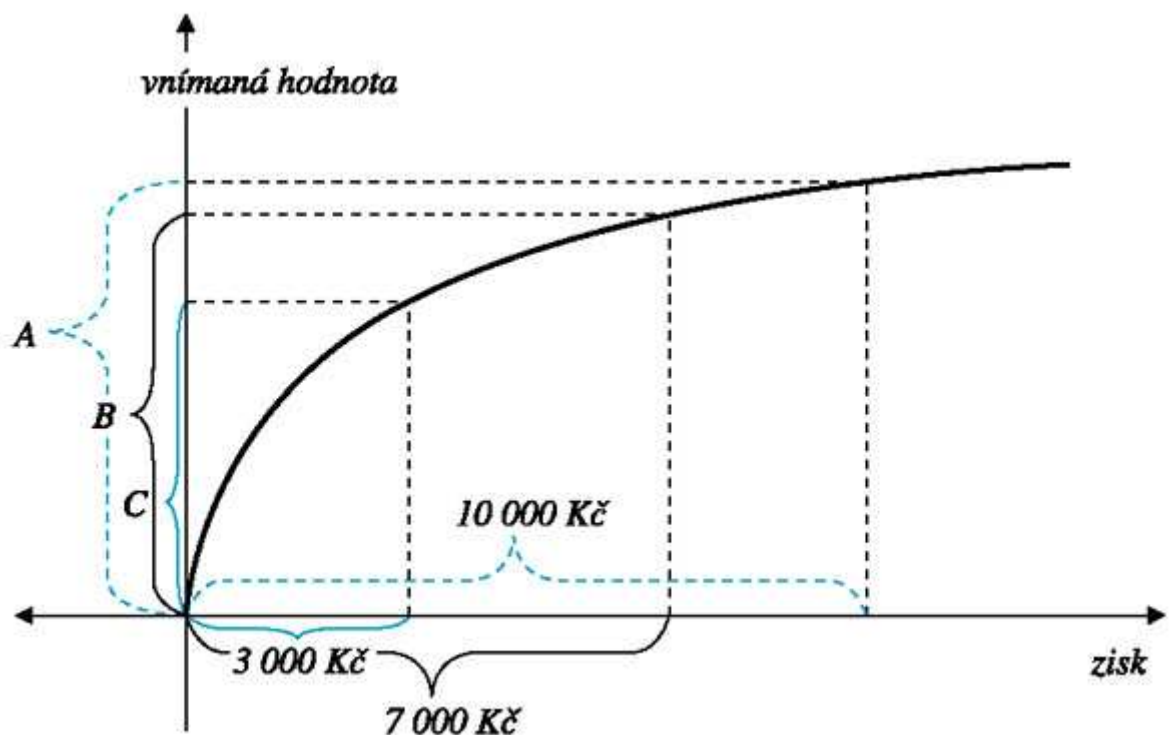
Zpět ke strachu ze ztráty – se strachem ze ztráty nebo také odporem vůči riziku pracují některé prodejní techniky, například SPIN. Prodejce, který prodává pomocí techniky SPIN dává nakupujícímu otázky, které zjišťují jeho problémy, negativní dopady neřešení problémů a

význam a přínos řešení problémů. Tím, že se prodejce „rýpe v bolestivé ráně“ zákazníka, má jeho argumentace silnější význam, než jen pouhé představení výhod. Dalším praktickým použitím strachu ze ztráty je prezentace. Prezentujete svým nadřízeným váš projekt, na kterém vám velmi záleží. Většina z nás má tendenci ukázat, jak je projekt vynikající a jací my jsme pašáci, a prezentovat hlavně přínosy a řešení projektu. Ten, kdo bude prezentovat jako první věc negativní dopady neřešení současné situace (problému), a teprve potom vlastní projekt jako řešení problému, má mnohem větší šanci přesvědčit. A pochopitelně se strachem ze ztráty pracují všichni ti, kdo nás o něčem chtějí přesvědčit: marketingoví odborníci v reklamě, někteří novináři, politici.

## Jaký může mít takové zjištění význam?

Všude tam, kde se prodává, přesvědčuje, rozhoduje, lze využít základních doporučení:

1. Oddělte zisky – nebalte všechny dárky do jednoho balíčku. V praxi to znamená, že pokud budeme vyjednávat se zákazníkem a prezentovat mu naši nabídku, budeme mluvit o ziscích a výhodách nabídky odděleně a ztráty, které může projekt přinést, dáme dohromady.



2. Slučte ztráty – protože jednotlivé oddělené ztráty pociťujeme silněji, než kdybychom je dali dohromady, je vhodné zabalit ztráty do jednoho „pytle ztrát“. Pociťujeme je pak méně bolestivě.
3. Dejte dohromady malé ztráty a velké zisky. Efekt sloučení působí tak, že jakoby vymaže vnímání ztráty a výsledkem je pocit, že jsme nic neztratili, ale ani nezískali.
4. Oddělte malé zisky od velkých ztrát. Doporučení podobné jako v bodě tři. Působí podobně.

Výše uvedená doporučení můžeme aplikovat každé zvlášť nebo v kombinacích.

Jak to, že stejné události můžeme jednou vnímat jako zisk a podruhé jako ztrátu?

Má to na svědomí referenční bod, status quo. To je ten průsečík obou os. Ten v mysli poměřujeme s ostatními volbami a možnostmi. Pokud nám vyjde, že po nějaké události jsme na tom hůř než ostatní v našem okolí, nebo víme, že událost pro nás mohla dopadnout lépe, pocítujeme událost jako ztrátu a naopak.

*Řečnická otázka:* Jaký je rozdíl mezi přirážkou a slevou? Výchozím bodem k určení toho, zda-li je posun v ceně pozitivní nebo negativní je cena. Všichni známe přeškrtnuté cenovky a nápisy SUPER SLEVA. Koupíme si tedy zboží s údajnou slevou, a potom, když sundáváme cenovku, zjistíme, že původní cena byla ještě nižší než cena po slevě.

Velmi důležité je, jak prezentujeme tento referenční bod, jak si ho uvědomujeme. S tím dokáže pracovat tzv. rámování (angl. framing). Ale o tom až příště.

Otázkou je, jaký praktický význam má strach ze ztráty pro práci manažera. V praxi bylo nalezeno poměrně velké množství aplikací.

A zde poprosím čtenáře, aby napsali své nápady, jak by šlo s tímto poznatkem pracovat v manažerské praxi. Všechny nápady a odpovědi budou zařazeny do losování o 50% slevu na otevřený kurz Negociace, který pořádáme 20. – 21. června 2002 v hotelu Mövenpick v Praze. Vylosovány budou tři odpovědi a všechny ostatní zajímavé nápady budou uveřejněny v dalším čísle občasníku Q-info! Svě náměty posílejte na naši adresu a obálku označte heslem „Q10“.