

LEHMAN BROTHERS

LEHMANOVA IGRA SKRIVAČA

PROPAST LEHMAN BROTHERS-A ZAPOČELA JE 2008. GODINE A DANAS, DVIJE GODINE NAKON BANKROTA KOMPA NIJE, AUTORI ČLANKA DAJU ANALIZU LEGALNOST I ETIČNOST RAČUNOVODSTVENIH PRAKSI...

LOŠE UPRAVLJANJE RIZICIMA

Za fiskalnu 2007. godinu, Lehman Brothers je prijavio rekordnu dobit veću od 4 milijarde dolara i prihode veće od 60 milijardi dolara. Početkom 2008. godine njihovim dionicama se trgovalo za oko 60 \$, a tržišna kapitalizacija iznosila je oko 30 milijardi dolara. Tijekom slijedećih osam mjeseci vrijednost dionica se strmoglavila, izgubivši 95% vrijednosti. 12. rujna 2008. godine njima se trgovalo za oko 4 \$. Tri dana nakon toga Lehman je podnio zahtjev za zaštitu od bankrota, te tako postao najveća američka kompanija koja će propasti. U ožujku 2010. Izvješće istražitelja ukazalo je na razloge propasti Lehman-a i opisalo je kako je pogoršavanje financijske pozicije kompanije dovelo do agresivne i navodno obmanjujuće prakse financijskog izvješćivanja.

Istražit ćemo neke od tih praksi i pružiti uvid u njih s obzirom na izazove korporacijskog upravljanja s kojima se poduzeća susreću tijekom financijskih poteškoća.

POSLOVNA STRATEGIJA I INDUCIRANI RIZIK

U 2006. godini Lehman je donio namjernu poslovnu odluku da kompanija slijedi strategiju većeg rasta poslovanja. Kako bi to učinili, prebacili su se s niskorizičnog brokerskog modela na visokorizični, kapitalno intenzivni bankovni model. Prije 2006., Lehman je stjecao imovinu primarno kako bi je preusmjerio prema trećim osobama, ali počevši od 2006., stjecao je imovinu kako bi je „pohranio“ kao vlastite investicije, te potom internalizirao rizik i povrate na te investicije. Neusklađenost između kratkoročnog i dugoročnog duga i nelikvidne investicije zahtijevale su od Lehmana da konstantno prebacuje svoj dug, stvarajući značajan poslovni rizik. Lehman je posuđivao stotine milijardi dolara na dnevnoj bazi. Budući da je povjerenje tržišta u održivost poduzeća i u sposobnost poduzeća da servisira dugove ključna kako bi poduzeće imalo pristup sredstvima, od ključne važnosti je bilo održati dobar kreditni rejting.

Prema izvješću istražitelja, Lehman je slijedio agresivnu stopu rasta prihoda od 13%. Kako bi poduprli ovaj rast, poduzeće je ciljalo još i veći rast (15%) bilance i ukupnog kapitala. Krajem 2007. poduzeće je imalo imovinu od 700 milijardi dolara, od toga 25 milijardi dolara kapitala i 675

milijardi dolara obveza od čega je većina bila kratkoročna. Lehmanova nova strategija povećala je njihov poslovni rizik jer su njihove investicije u dugoročnu imovinu – komercijalne nekretnine, private equity fondove i osigurane kredite – imale neizvjesniju perspektivu i bile su manje likvidne nego njihove tradicionalne investicije. Kako se kriza zajmova bez garancija razvijala, poduzeće je udvostručilo svoja ulaganja u nelikvidne investicije od 87 milijardi dolara u 2006. godini do 175 milijardi dolara na kraju prvog kvartala 2008. godine. Lehman nije mogao koristiti ova sredstva kako bi generirao gotovinu u kratkom roku ili kao kolateral kako bi posudio sredstva. Većina zajmodavaca je oprezna pri prihvaćanju nelikvidne imovine kao kolaterala jer povećavaju rizik da zajmoprimac neće vratiti zajam. Također, ne postoji prikladan način da se zaštite investicije u ovu imovinu jer je procjena njihove vrijednosti neizvjesna. Ovo nadalje povećava rizik potencijalno velikih gubitaka ako ta imovina izgubi na vrijednosti.

Kako su se ekonomski uvjeti pogoršali i tržišta pala u 2007. i 2008., Lehman je dalje klizio u financijske poteškoće i morao je smanjiti svoju izloženost i zaduženost. Što je poduzeće zaduženije, to je važnije brzo reagirati kada se tržišni uvjeti okrenu protiv vas. Ali zbog prirode svojih ulaganja, Lehman je imao poteškoće pri prodaji svojih nelikvidnih sredstava te tako nije bio u mogućnosti smanjiti svoju zaduženost brzo i na uobičajene načine. Lehman se mogao riješiti svoje imovine samo uz ogromni gubitak koji bi negativno utjecao na poduzeće na dva načina. Prvo, priznavanje gubitaka pri prodaji ove imovine smanjilo bi kapital. Drugo, negativna tržišna percepcija kvalitete preostalih sredstava Lehmana otežala bi daljnje zaduživanje Lehmana. U odgovoru na krizu, Lehman je pokušao prikazati ružičastu – ali lažnu sliku svog financijskog stanja koristeći računovodstveni trik koji su zvali „Repo 105“ i „Repo 108“.

REPO 105 I REPO 108 TRANSAKCIJE

Financijske institucije često koriste ugovore o prodaji i ponovnoj kupnji („repo“) kako bi financirali svoje pozicije vrijednosnica koristeći vrijednosnice kao kolateral za kratkotrajno pozajmljivanje gotovine. Transakcija se odvija u dvije faze. Zajmoprimac prima gotovinu i transferira vrijednosnice zajmodavcu. Zatim, poduzeće vraća posuđeni iznos s kamatama i ponovno stječe vrijednosnice. Vrijednost vrijednosnica koja se koristi kao kolateral premašuje iznos koji je pozajmljen za otprilike 2%; ovo prekoračenje se naziva „haircut“.

Ovakve transakcije kratkoročnog financiranja koriste dugovni račun koji se knjiži na početku posuđivanja i razdužuje nakon otplate „kredita“. Na primjer, ako poduzeće primi gotovinu u iznosu od 100 milijuna dolara i transferira 102 milijuna dolara vrijednosnica kao kolateral, to bi se knjižilo kako slijedi:

Gotovina	\$100M	
Kratkoročna dugovanja		\$100M

U bilanci, vrijednosnice transferirane kao kolateral i dalje su uključene u imovinu, a u fusnotama se pokazuje ukupna količina vrijednosnica koju drže treće osobe kao kolateral. Na kasniji datum, kada se kratkoročno zaduživanje otplati uz kamatu, to bi se knjižilo kao:

Kratkoročna dugovanja	\$100,0M	
Trošak kamata	\$0.2M*	
Gotovina		\$100,2M
*pretpostavljajući da je obračunata kamata	\$0.2M	

Lehman je stvorio novi tip repo ugovora. Dok je tipični „haircut“ bio oko 2% u periodu koji se razmatra, Lehman je koristio „haircut“ od 5% za dužničke vrijednosne papire i 8% za vlasničke vrijednosne papire, iz čega proizlaze termini (nazivi) Repo 105 i Repo 108. Na primjer, ako bi Lehman posudio 100 milijuna dolara, poduzeće bi zajmodavcu transferiralo ili 105 milijuna dolara dužničkih vrijednosnih papira ili 108 milijuna dolara vlasničkih vrijednosnica. Koristeći ovaj znatno uvećani „haircut“, Lehman je ove transakcije kategorizirao kao prodaju vrijednosnica u skladu s interpretacijom članka 218 SFAS No. 140: „Računovodstvo transfera i servisiranja financijske imovine i zatvaranje obveza“. Lehman je bilježio razliku između vrijednosti prenesenih vrijednosnica i primljene gotovine kao opciju za ponovnu kupnju na određeni datum. Tipično knjiženje bi bilo kako slijedi:

Gotovina	\$100M	
Buduća opcija za ponovnu kupnju	\$5M	
Ulaganje u vrijednosnice		\$105M

Nikakve obveze se nisu bilježile kada je primljena gotovina. Umjesto toga bila je knjižena kategorija Ulaganje u vrijednosnice (kategorija imovine). Dodatno, budući da se razlika između količine prenesenih vrijednosnica i primljene gotovine alocirala u kategoriji imovine, nikakva dobit ili gubitak nisu se bilježili na datum prodaje vrijednosnica (poč. priznavanja repo ugovora). Strukturiranje transakcije kao Repo 105 je ostavljalo ukupnu imovinu, ukupne obveze, kapital i prihod nepromijenjeno u vrijeme početnog priznavanja. Ovakvo računovodstveno rješenje je suprotno od uobičajeno repo transakcije, koja povećava oboje, i imovinu i obveze.

Kao posebnu transakciju, Lehman bi gotovinu koju je posudio koristio za otplaćivanje ostalih obveza, smanjujući tako i imovinu i obveze. Kasnije, kada je gotovina otplaćena i vrijednosnice otkupljene, knjiženje ove „ponovne kupnje“ bilo bi:

Investirane vrijednosnice	\$105,0M	
Trošak kamata	\$0,2M*	
Gotovina		\$100,2M
Buduća opcija za ponovnu kupnju		\$5,0M

*pretpostavljajući da je obračunata kamata \$0.2M

SFAS No. 140 kaže slijedeće: „transfer financijske imovine u

kojem subjekt koji transferira sredstva predaje kontrolu nad tom imovinom se smatra prodajom dok je u obzir uzet stvarni interes na transferiranu imovinu primljenu zauzvrat. Subjekt koji transferira sredstva je predao kontrolu nad transferiranim sredstvima ako i samo ako su svi sljedeći uvjeti zadovoljeni:

- + Transferirana imovina je izolirana od strane subjekta koja transferira imovinu
- + Svaki subjekt koji sudjeluje u transferu... ima pravo zahtijevati ili razmijeniti imovinu koju je primio... i ne postoji uvjet koji obvezuje prenositelja i primatelja na ugovorno pravo ili razmjenu i daje više nego neznatnu korist prenositelju.
- + Subjekt ne zadržava kontrolu nad transferiranom imovinom kroz ili (1) postoji ugovor koji daje i pravo i obvezu prenositelju da ponovno kupi ili proda imovinu prije dospelja ili (2) daje jednostrano pravo imatelju da imovinu vrati (što se odnosi na običnu opciju).

Od posebnog interesa je dio (1) o trećem uvjetu, što je upravo ono što je Repo 105 učinio, s mogućim isključenjem onoga „do dospelja“. Još značajniji je slučaj Repa 108, koji uključuje čak i veći „haircut“ od 8% i koristi vlasničke vrijednosnice kao kolateral. Vlasničke vrijednosnice nemaju dospelje pa se svakako ne može zadovoljiti ovaj uvjet.

Dok upotreba Repo 105 računovodstva nema materijalni učinak na račun dobiti i gubitka, ima značajan učinak na bilancu. I dok računovodstvo običnih repo ugovora povećava i ukupnu imovinu i ukupne obveze, Lehmanovo Repo 105 računovodstvo nije povećalo ni imovinu ni obveze u prvom dijelu transakcije. Kada su priljevi gotovine od Repo 105 i Repo 108 transakcija korišteni da bi se pokrile obveze, tada su se i ukupne obveze i ukupna imovina smanjili, kapital je ostao nepromijenjen, a koeficijent financijske poluge je

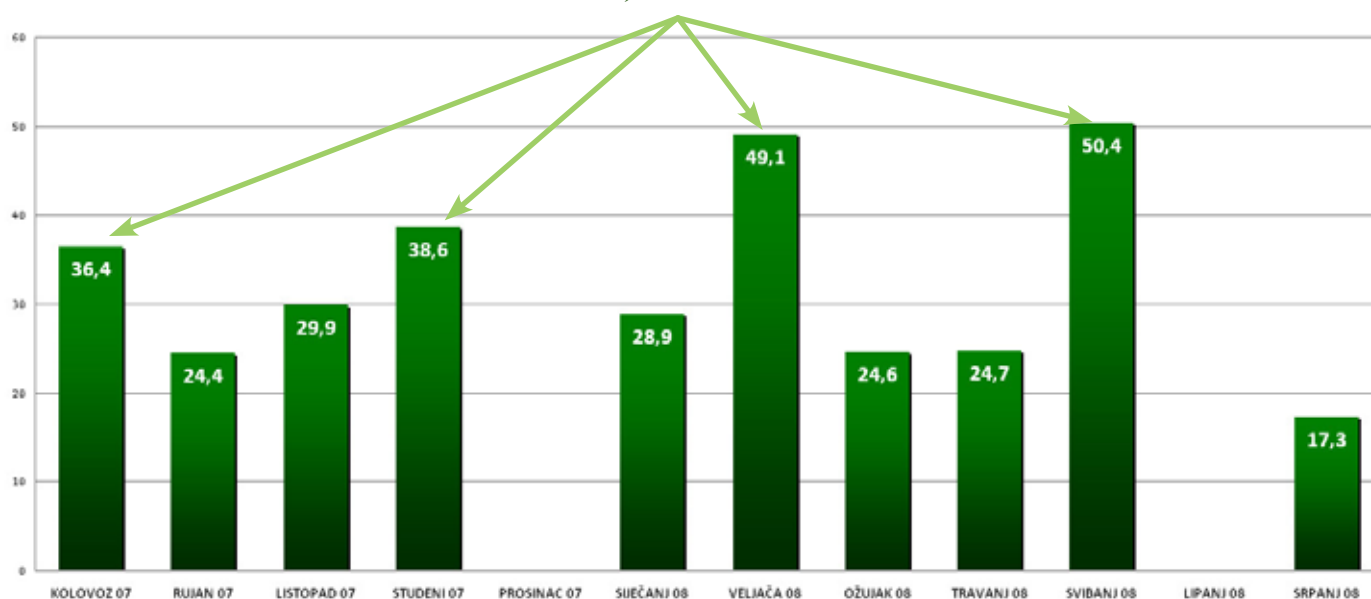
poboljšan.

Lehman je pomno razmotrio svoje računovodstvo repo ugovora prema SFAS No.140 sa svojim vanjskim revizorima prije nego što su formalno prihvatili Repo 105 računovodstvo. Dodatno, tražili su od strane Linklaters, britanske odvjetničke tvrtke, mišljenje koje je podupiralo njihovo računovodstvo Repo 105 transakcija (navodno nijedna američka tvrtka nije htjela dati takvo mišljenje). Prema tome, daleko od toga da su bili ustrajni u slijeđenju „slova zakona“ kako je to opisano u SFAS No.140, već izgleda da ga je Lehman kršio u najmanju ruku s Repom 108, ako ne i s Repom 105.

U biti, Repo 105 transakcije su bile slične običnim repo ugovorima. Na primjer, u običnim repo transakcijama, dužnik obično nastavlja primati prihod od „kuponskih“ uplata vrijednosnica koje su transferirane zajmodavcu kao kolateral. Slično, tijekom Repo 105 transakcija, Lehman je nastavio primati tokove prihoda kroz „kuponске“ isplate od vrijednosnica koje je prenio. Dodatno, kao i u običnim repo ugovorima, Lehman je bio obavezan otkupiti transferirane vrijednosnice na određeni datum. Povrh toga, Lehman je koristio istu dokumentaciju kako bi izvršio oboje, i obične repo ugovore i Repo 105 transakcije, obavljajući ove transakcije s istim ugovorima o kolateralu i također s istim strankama. No iako su ova dva tipa transakcija slična u svojoj biti, značajno se razlikuju s obzirom na njihov učinak na bilancu.

Budući da je Repo 105 bio skuplji izvor financiranja u usporedbi sa običnim repo ugovorima, korišteni su pred kraj izvještajnog razdoblja. Na primjer, ukupna vrijednost Repo 105 transakcija na kraju prvog kvartala (veljača) 2008. je bila oko 49 milijardi dolara, taj iznos je pao na otprilike 24,6 milijardi dolara na kraju travnja 2008. ali je naglo porastao na 50,4 milijarde dolara na kraju drugog kvartala (svibanj) 2008. godine. (Slika 1.)

SLIKA 1: REPO 105 UPOTREBA
KRAJ KVARTALA *



* Poslovna godina Lehman Brothersa započinje 1.12. a završava 30.11.

TABLICA 1: UTJECAJ REPO TRANSAKCIJA NA LEHMAN-OVU FINANCIJSKU POLUGU

Kvartal	Iznos Repo 105 transakcija	Prijavljeni koeficijent financijske poluge	Koeficijent financijske poluge bez Repo 105 transakcija	Razlika	Razlika kao postotak u odnosu na prijavljeni iznos
Q4 2007	\$38.60B	16.1	17.8	1.7	10.56%
Q1 2008	\$49.10B	15.4	17.3	1.9	12.34%
Q2 2008	\$50.38B	12.1	13.9	1.9	14.89%

Smanjenje imovine, a posljedično i obveza bilo je ključno za Lehman zbog njihove hitne potrebe za kratkoročnim financiranjem. Kako bi zadržali povoljne uvjete financiranja i povjerenje investitora, Lehman je morao održati superiorni kreditni rejting kao i povoljna izvješća financijskih analitičara. Koeficijent financijske poluge je široko priznata mjera za ocjenu financijskog zdravlja poduzeća. Lehman je definirao svoj koeficijent financijske poluge kao neto imovina podijeljena sa kapitalom. Njihovo mjerenje neto imovine eliminiralo je određene tipove imovine iz ukupne imovine, uključujući nematerijalnu imovinu i imovinu koja se drži kao kolateral. Smanjenje u neto imovini bez odgovarajuće promjene u kapitalu smanjuje koeficijent financijske poluge i poboljšava percipirano zdravlje poduzeća. Priznavajući transakcije kao Repo 105 umjesto kao obične repo ugovore smanjuje se imovinu i poboljšava se Lehmanov koeficijent financijske poluge.

Važnost koeficijenta financijske poluge u analizi Lehmanovih financijskih izvještaja je bila prepoznata. Lehmanovi vanjski revizori, Ernst&Young, uključili su financijsku polugu u svoj izračun značajnosti: Svaki iznos koji je "pomicao" ukupnu financijsku polugu za 1/10 od 1% smatran je značajnim. Kako Izvještaj istražitelja dokumentira, Lehmanova upotreba Repo 105 je pomakla ukupnu financijsku polugu za cijeli jedan postotak.

Količina aktivnosti s Repom 105 na kraju razdoblja od kraja 2007. do sredine 2008. kretala se od 39 do 50 milijardi dolara. Dok je iznos Repo 105 transakcija bio oko 5% do 8% od ukupne imovine vrijedne 700 milijardi dolara, te stoga vjerojatno neznajna u odnosu na ukupnu imovinu, njihov utjecaj na koeficijent financijske poluge bio je od 10 do 15%. Ovo potiče neka pitanja o značajnosti.

PROSUDBE O ZNAČAJNOSTI

Menadžerske pozicije u računovodstvu i revizori odgovorni su za procjenu značajnosti u kontekstu mjera koje su važne za informirane korisnike financijskih izvještaja. *IMA Izjava*

*o etičnoj profesionalnoj praksi*¹ i kaže da stručnjaci imaju odgovornost „priložiti sve relevantne informacije za koje se razumno može očekivati da će utjecati na razumijevanje financijskih izvještaja, analiza i preporuka od strane korisnika.“

Na sličan način, revizorski profesionalni standardi (sadržani u AICPA Professional Standards²) kažu da „revizorova procjena značajnosti je pitanje profesionalne prosudbe i pod utjecajem je percepcije potreba razumne osobe koja će se oslanjati na financijske izvještaje.“

Retrospektivno, jasno je da su objavljeni koeficijenti financijske poluge za Lehman pogrešno prikazivali financijsku poziciju poduzeća, i, nedvojbeno, količina prikriivenih iskaza je bila značajna. Budući da se većina procedura vanjskih revizora primarno fokusira na provjeru stanja računa na kraju perioda, uloga financijskih pokazatelja u revizorovoj prosudbi da li su financijski izvještaji fer iskazani nije jednostavna. U situacijama poput ovih, kada je poznato da su određeni korisnici zabrinuti za određene pokazatelje (kao na primjer pokazatelje zaduženosti ili financijske poluge financijskih institucija), ta zabrinutost bi trebala biti nit vodilja pri pripremi i reviziji financijskih izvještaja. Pad Lehmana naglašava potrebu da se prosudbe značajnosti financijskih izvještaja temelje na korisnikovoj perspektivi.

SUŠTINA VAŽNIJA OD FORME

Opće prihvaćeni računovodstveni principi (GAAP) pružaju revizorima zajednički uniforman okvir pomoću kojeg prosuđuju istinitost financijskih izvještaja svojih klijenata. Računovodstveni standardi tvrde da bi revizorova prosudba trebala biti temeljena između ostalog na ovim razmatranjima, (1) izabrani i primjenjeni računovodstveni principi su generalno prihvatljivi, (2) računovodstveni principi su prikladni s obzirom na okolnosti i (3) financijski izvještaji,

¹ IMA - Institute of management accountants; www.imanet.org

² AICPA – American Institute of Certified Public Accountants

uključujući odgovarajuće bilješke, su informativni o stvarima koje bi mogle utjecati na njihovu primjenu, razumijevanje i interpretaciju (AU 411.04). Revizorski standardi također utvrđuju da bi revizor trebao razmotriti da li se sadržaj (bit) transakcije ili događaja značajno razlikuje od njihove forme (AU 411.06).

Glavno pitanje koje ovi profesionalni standardi postavljaju je Lehmanova tvrdnja da njihova Repo 105 transakcija zadovoljava određene uvjete u SFAS No.140 koje propisuje njihovo tretiranje kao kratkoročne zajmove i stoga traži njihovo računovodstveno priznavanje kao prodaju. Budući da je Lehman izgleda bio jedina banka koja je koristila Repo 105 transakcije tijekom ovog perioda, i budući da izgleda nijedna američka odvjetnička tvrtka nije poduprla Lehmanova računovodstvena rješenja, zaključak da je Lehmanova interpretacija SFAS No.140 o "općoj prihvaćenosti", čini se slaba.

Prema Lehmanovom bivšem financijskom kontroloru, pregled Lehmanovih 10-K i 10-Q formi izvještaja ne bi otkrio upotrebu Repo 105 transakcija. Ako bi za korisnika financijskih izvještaja, razumijevanje Lehmanove financijske pozicije bilo značajno izraženo znanjem o Repo 105 transakcijama, tada Standardi financijskog izvještavanja nalažu njihovo objavljivanje. Nadalje, budući da je jedina očita svrha izvođenja Repo 105 operacija bila obuzdavanje Lehmanovih koeficijenata financijske poluge u financijskim izvještajima, Lehmanov menadžment je očito znao da bi Repo 105 aktivnosti mogle utjecati na prosudbu korisnika financijskih izvještaja.

I da je Lehmanovo računovodstveno priznavanje Repo 105 transakcija bilo tehnički točno prema SFAS No.140, nije istinito prikazivalo bit transakcija. Bit Repo 105 transakcija bila je nabaviti kratkoročno financiranje, iako je to bilo u formi prodaje i odvojenog ugovora o ponovnom otkupu. Primarna značajka prodaje je da se rizici i nagrade od vlasništva prenose na kupca. U Repo 105 transakcijama, međutim, Lehman je bio ovlašten da prikuplja kamate i dividende od "prodanih" vrijednosnica. Naknadno, Lehman je koristio iste ugovore i papirologiju kako bi dokumentirao i "normalne" repo ugovore i Repo 105 transakcije, implicitno priznavajući da su te transakcije slične u svojoj biti. Kritično pitanje tada je postalo da li je podizanje „haircut“-a sa 2 na 5% dovoljno da fundamentalno promijeni bit transakcije budući da su ove transakcije bile slične po svim ostalim pitanjima.

GAAP je često kritiziran da se previše temelji na pravilima i da služi kao siromašan model za izvještavanje jer dopušta bilježenje transakcija prema njihovoj formi, ali ne i biti. Menadžeri u računovodstvu i revizori, međutim, krše svoje profesionalne standarde kada dopuštaju poduzećima i svojim klijentima da koriste GAAP na način koji namjerno "zamračuje" ekonomsku bit transakcije. Fundamentalni cilj financijskog izvještavanja koji prelazi primjenu ijednog određenog pravila je da računovodstveno praćenje transakcije ne bi trebalo "zamračivati" njenu ekonomsku bit.

U suprotnosti sa GAAP-om, Međunarodni standardi financijskog izvještavanja (MSFI) su bazirani na principima. Pod ovom vrstom pristupa, slične transakcije se računovodstveno prate na slične načine. Zagovornici standarda baziranih na principima – a posebno MSFI-a – slažu se da takvi standardi eliminiraju iskorištavanje mehanizma za Repo 105 transakcije.

ODGOVORNOST ZAPOSLENIKA LEHMAN-A: IMA SMJERNICE

Već je dobro prihvaćeno da su financijski izvještaji odgovornost poduzeća i njegovog menadžmenta. Računovodstvene politike su, stoga, odgovornost menadžmenta poduzeća i zaposlenih. Iako bi se moglo tvrditi da su Lehmanovi vanjski revizori krivi jer nisu uspjeli otkriti ili prijaviti mane u procesu financijskog izvještavanja, krajnja odgovornost leži u Lehmanovom menadžmentu jer su razvili i koristili Repo105 u svrhu upravljanja bilancom.

Mehanizam koji sprječava organizacije da se ne pridržavaju etičkog ponašanja pojašnjena je u dva IMA izvještaja za menadžersko računovodstvo (SMAs). Prvi, *IMA Izjava o etičnoj profesionalnoj praksi*, pokazuje krovne principe koji vode k etičnom ponašanju računovođa i financijskih profesionalaca u poslu. Drugi, *Vrijednost i etika*: Od začetka do prakse razmatra faze pomoću kojih se razvija i implementira etični sustav zasnovan na vrijednostima unutar kojeg organizacija usklađuje svoje potrebe i stvara etičku održivost kako organizacija raste i razvija se.

Lehman Brothers se nisu pridržavali principa sadržanih u oba SMA-a: Njihovo osoblje se ponašalo na neetičan način, i nije implementiralo etičnu kulturu unutar organizacije. Provođeci Repo 105 i Repo 108 transakcije, Lehman Brothers je možda ispunio pisanu formu postojećih pravila financijskog izvještavanja, ali sigurno nije njihov smisao. Aktivnosti poduzete od strane nekih zaposlenika zasigurno su bile neetične. Kao što je zabilježeno u *IMA vrijednosti i etika*, „Etično ponašanje nije samo u pridržavanju zakona. Individualci i organizacije se mogu ponašati legalno, ali ipak neetično. Etično ponašanje je vođeno ponašanjem u skladu sa skupom vrijednosti koje se koriste kao standard za donošenje odluka u situacijama gdje ne postoje pravila za svaku alternativu.“

Većina poduzeća prihvaćaju standardne operativne procedure i politike koje objašnjavaju kako se treba ponašati u različitim situacijama. Kako bi se osiguralo pridržavanje ovih politika, organizacije osnivaju unutarnje kontrole koje se oslanjaju na integritet i ponašanje zaposlenika. Bez etičnog okruženja, lako je pronaći načine zaobilaženja kontrole.

Potreba za etičnom kulturom je možda najveća kada se pojavi neplanirani događaj. Bez politike na koju se može pozvati, individualac će razviti način djelovanja za koji vjeruje da predstavlja „politiku“ za organizaciju. Ova aktivnost će biti temeljena na zaposlenikovu mišljenju o tome što su vrijednosti i etička pravila organizacije. Kao što je spomenuto u *IMA Vrijednosti i etika*, „nemogućnost da svaki individualac unutar organizacije zna i razumije ove vrijednosti i etički kodeks vodi do inkonzistentnosti i, u najgorem slučaju, neetičnom ponašanju i prevari.“

Kodeks etičnosti mora doći od Upravnog odbora i top menadžera kako bi imao kredibilitet i kako bi poboljšao sustav unutarnje kontrole. Top menadžeri u Lehmanu nisu uspjeli ovo postići. Lehmanov menadžment bio je usredotočen na izvještavanje povoljnog koeficijenta financijske poluge i stvorio je način djelovanja koji bi to postigao – bez vidljivog obzira za etičke implikacije.

VIŠI STANDARDI

Iako se specifični financijski instrumenti koje je Lehman koristio kako bi upravljao svojim financijskim izvještajima odnose primarno na industriju financijskih usluga, događaji u Lehmanu pružaju lekcije o korporativnom upravljanju koje se mogu primijeniti u svim organizacijama. Prvo, svi koji značajno utječu u procesu financijskog izvještavanja ne bi trebali primjenjivati računovodstvena pravila s namjerom da zamagle ekonomsku bit transakcije. Kao nužna posljedica ovog pravila, ako transakcija nema ekonomsku bit i služi samo kako bi se “ušminkali” financijski izvještaji, njeno pravilno objavljivanje eliminirat će bilo kakav “utjecaj” uključen u transakciju.

Drugo, profesionalni standardi, propisani za svakog sudionika u procesu financijskog izvještavanja, uključujući IMA standard, postavljaju zahtjev za fer izvješćivanjem iznad tehničkog pridržavanja slova zakona. Vanjski revizori, unutarnji revizori i menadžeri u računovodstvu svi imaju profesionalne standarde koji su po svojoj prirodi cilj, i, bez obzira da li su Lehmanovi revizori i računovođe ispunili minimalne standarde koji su ih mogli zaštititi od pravne odgovornosti i formalnih profesionalnih sankcija, jasno je da su zakazali u ispunjavanju visokih standarda kojima svi menadžeri u računovodstvu i revizori trebaju težiti.

Izvor:
Strategic Finance, August 2010

Autori:
Saurav K. Dutta, CMA;
Dennis Caplan, CMA, CPA;
Raef Lawson, CMA, CPA, CFA

SPECIJALIST.HR članak objavljuje uz suglasnost Strategic Finance-a.

KOMENTIRAJ ČLANAK >>

Jesmo li poštteni?



Uhvaćeni u mrežu osobnih interesa

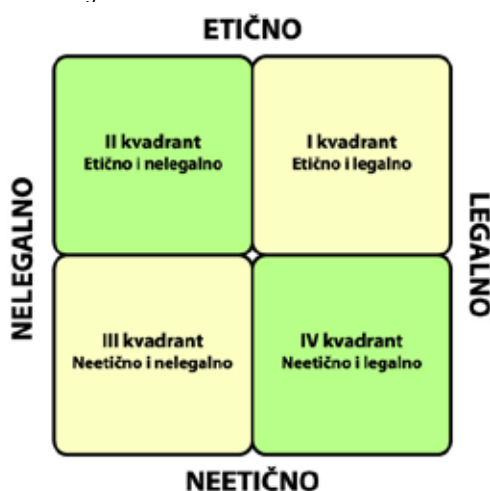
Enron, Tyco, WorldCom devedesetih i sadašnja kriza u Hrvatskoj osim financijskih i procesnih pitanja zaštite povlače za sobom i pitanja vezana uz ljude koji rade u organizacijama koje su se ponijele nepošteno. Da li vrijedi ona uzrečica da prilika čini lopova ili smo po našoj prirodi nepošteni? Osim ovog pitanja nameće se i pitanje: zašto i kako nitko nije razmišljao o posljedicama?

Pitanje je da li smo prerasli homo economicusa koji je racionalno vođen osobnom dobiti. Jesmo li još uvijek na tom stupnju razvoja?

Dan Arley u svojoj knjizi Predvidljivo iracionalni postavio je pitanje radi li se o nekoliko „trulih jabuka koje kvare cijelu gajbu jabuka“. U zanimljivom istraživanju pokazao je da to baš i nije tako. Želio je ispitati koliko će studenti varati na ispitima u svoju korist. Pokazao je da ćemo svi pokušati prilagoditi pravila svojim interesima, ukoliko mislimo da nas ne mogu

uhvatiti varat ćemo. Isto tako dokazao je da se ne radi o nekoliko trulih jabuka, već je varala većina.

Pojedinac ima etiku ili nema, a ne organizacija. Što je etično, a što nije odlučuje čovjek sa svoje točke gledišta.



Istraživanja su pokazala da osobni interes ima veliku moć prilikom donošenja odluka. I najbolji, najoprezniji vođe današnjice nisu imuni na smetnje koje donosi osobni interes prilikom donošenja odluka. Osobni interes nije samo novac (vanjska nagrada) već i moć, bolja pozicija, napredovanje.

Zaključak nije jako optimističan, većina nas bi varala kada bi mislili da nas neće uhvatiti i većina nas bi donijela odluke vođena osobnim interesom, a ne interesom većine.

Ostaje nam nadati se da ćemo brzo razviti etičke standarde koji će nas voditi prema Homo socio-economicusu.

Rajka Marković
Zvezdana Dragojević
Prava Formula d.o.o.
Upravljanje ljudskim potencijalima
www.pravaformula.hr

Donosimo članak Adama Smitha, urednika Nobelprize.org u kojem je ukratko predstavio rad koji je osvojio Nobelovu nagradu za ekonomiju 2010. godine.

„Matchmaking“ u nesavršenom svijetu

Ako ste ikad pokušali pronaći posao, kupiti ili iznajmiti kuću, znate da takve poduhvate nije lako provesti bez određenih 'neučinkovitosti', ili, kao što ih ekonomisti nazivaju, njihove nesavršenosti. Isto vrijedi i za one koji pokušavaju popuniti radna mjesta, ili prodati nekretnine: iako bi savršen zaposlenik ili kupac mogao biti tamo negdje, tržište rada i nekretnina na žalost ne funkcioniraju s takvom učinkovitošću da ih možete odmah ili uopće pronaći. Za razliku od savršenog funkcioniranja sustava predviđenog u ranim modelima tržišta rada i nekretninskog tržišta, traganje i pronalazak, ponekad u našem stvarnom svijetu, dolazi uz određenu cijenu.

Pronalazak načina da se te nesavršenosti stvarnog svijeta uključe u matematičke modele koji opisuju ponašanje na tržištu, ono je za što su Peter Diamond, Dale Mortensen i Christopher Pissarides nagrađeni Nobelovom nagradom za ekonomiju 2010. godine. Takvi modeli pružaju alate s kojima se može studirati i secirati način na koji tržište funkcionira, a njihovo korištenje pruža novi uvid u način na koji treba provesti regulativu. Primjenjiv je u gotovo svakoj situaciji koja ovisi o formiranju uzajamno korisnih odnosa kroz vrijeme, a modeli pokrivaju širok raspon društvenih transakcija, od zapošljavanja do braka.

Ranih 1970-ih, Peter Diamond nastojao je modelirati načine na koje nesavršenosti u ekonomskim transakcijama utječu na cijene, i došao do iznenađujućeg zaključka, poznatog kao Diamond Paradox, da male nesavršenosti generiraju velika odstupanja od konkurentne ravnoteže. Ova studija je služila za isticanje važnosti izgradnje modela utjecaja okruženja u kojem ljudi tragaju za robom unutar tržišta.

Tijekom sljedećeg desetljeća, Diamond je, paralelno s Mortensen-om i Pissarides-om, proširio uključivanje potrage i usklađivanja okruženja u ekonomske modele, a rezultati rada svrstavaju se pod širok naziv "teorija potrage i usklađivanja".

Područje na koje je ovaj rad najviše utjecao je istraživanje tržišta rada, gdje je tzv. Diamond-Mortensen-Pissarides (DMP) model, odnosno klasa modela, sada najčešće korišteni analitički alat.

Detaljnije informacije >>

Izvor:

"The Prize in Economic Sciences 2010 - Speed Read". Nobelprize.org. 13 Oct 2010
http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2010/speedread.html

+ Za projekte ulaganja u poslovnu infrastrukturu i razvoj poduzetništva u deset hrvatskih županija iz europskih je fondova do 2011. godine određeno ukupno 19,2 milijuna eura koji će biti dodijeljeni kroz tri natječaja.

www.poslovnih.hr

+ Računovodstveni i financijski stručnjaci koji imaju CMA certifikat na Srednjem istoku SAD-a zarađuju 122% posto višu prosječnu plaću od svojih kolega bez certifikata.

www.imanet.org
www.multibriefs.com

+ Centar za razvoj ljudskih potencijala Hrvatske gospodarske komore organizira 10. i 11. studenoga 2010. Konferenciju o cjeloživotnom učenju i razvoju ljudskih potencijala EDUCA PLUS. Tema je ovogodišnje Konferencije poticanje poduzetnosti zaposlenika.

www.hgk.hr

+ VSS Enterprise je uspješno obavio svoj prvi testni let. Enterprise je prva komercijalna svemirska letjelica koja će nositi putnike u svemir za iznos od 200 tisuća dolara po osobi. Let Enterprisea možete pogledati [ovdje](#).

www.aolnews.com

+ New York i London usprkos financijskoj krizi ostali su u samom vrhu najatraktivnijih svjetskih gradova. Pokazalo je to globalno istraživanje konzultantske kuće A.T. Kearney provedeno u suradnji s čikaškim vijećem za globalna pitanja i časopisom Foreign Policy pod nazivom "Indeks vodećih svjetskih gradova 2010". Slijede gradovi koji dominiraju podjednako u poslovnim aktivnostima i kvaliteti života: Tokio, Pariz, Hong Kong, Chicago, Los Angeles, Singapur, Sydney i Seul.

danas.net.hr

+ Do 2013. godine svi stanovnici Europske unije dobit će pristup brzom internetu, a do 2020. svako domaćinstvo imat će pristup internetu preko posebno brzih optičkih kabela, stoji u »Digitalnoj agendi« Europske komisije.

www.novilist.hr

+ U skladu s postupnim izbacivanjem klasičnih žarulja s tržišta u okviru mjera EU za smanjenje potrošnje energije, nakon izbacivanja žarulja od 100W sa tržišta od prvog rujna u EU se više ne prodaju klasične žarulje od 75W.

www.monitor.hr

+ Iako ljudi u poslovnoj nedoumici najčešće traže savjet bliskih i iskusnih kolega s posla, to, prema američkom istraživanju, nije dobro rješenje. Ispostavilo se da je 58 posto zaposlenika dobilo vrlo loš poslovni savjet od svojih najbližih kolega, a šefovi su odmgli u 54 posto slučajeva. Roditelji i rođaci bolji su poslovni savjetnici, no i oni su u 31 posto slučajeva krivo procijenili situaciju.

www.24sata.hr

SPECIJALIST.HR

Za tržište financijskih stručnjaka.

Specijalist d.o.o., Vrbik 10b, HR - 10000 Zagreb

TEL / FAX +385 (0)1 619 42 00 / +385 (0)1 604 05 04

E-MAIL specijalist@specijalist.hr

WEB www.specijalist.hr