



Walt Bogdanich
Michael Forsythe

IMPERIUM MCKINSEYA

Ukryte wpływy najpotężniejszej firmy konsultingowej świata

 biznes

IMPERIUM
MÇKINŞEYA

**Walt Bogdanich
Michael Forsythe**

**IMPERIUM
MCKINSEYA**

**Ukryte wpływy najpotężniejszej
firmy konsultingowej świata**

Przekład: Marek Rostocki

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE: Gdy McKinsey przyjeżdża do miasta	9
ROZDZIAŁ 1. Bogactwo bez winy	27
ROZDZIAŁ 2. Wygrani i przegrani	45
ROZDZIAŁ 3. Gra na dwa fronty	67
ROZDZIAŁ 4. McKinsey w amerykańskich Służbach Imigracyjnych i Celnych	95
ROZDZIAŁ 5. Zaprzyjaźnianie się z chińskim rządem	115
ROZDZIAŁ 6. Na straży bram Hadesu	137
ROZDZIAŁ 7. Turbodoładowanie sprzedaży opioidów	161
ROZDZIAŁ 8. „Jak z kopalni węgla zrobić diament”	185
ROZDZIAŁ 9. Toksyczny dług	211
ROZDZIAŁ 10. Sekretne slajdy Allstate	235
ROZDZIAŁ 11. „Enron Astros”	251
ROZDZIAŁ 12. „Rzeź fok”	273
ROZDZIAŁ 13. Usługiwanie Arabii Saudyjskiej	297
ROZDZIAŁ 14. Kolesiostwo	315
Epilog	335
Źródła	339
Podziękowania	343
Przypisy	349

WPROWADZENIE

GDY MCKINSEY PRZYJEŻDŻA DO MIASTA

W GARY W INDIANIE, tuż obok rdzewiejących mostów, budynków pokrytych łuszczącą się farbą i kolejowego rozjazdu położona jest zielona i zadbane działka, dziwnie niepasująca do okolicy. Nad trawiastym pagórkiem porośniętym krzewami i drzewami górują bure, ogromne pozostałości huty, zarządzanej przez niegdyś jedną z największych i najbardziej dochodowych światowych korporacji, U.S. Steel.

Na prawo, na tle północno-wschodniego nieba, wznoszą się wysoko piec hutniczy i kominy fabryczne. Wytwarzana jest tu stal zasadowa, w temperaturze tak wysokiej, że metal przypomina rozpaloną do białości, gorącą lawę spływającą z wulkanu. Nie jest to otoczenie łagodne ani przyjemne, dominuje beton, ogień i metal. Po lewej rzędy budynków ze spadzistymi dachami rozciągają się po zachodni horyzont. To tam stal poddaje się dalszej obróbce, aby zmniejszyć jej kruchość, a następnie walcuje w potężne zwoje, gotowe do wysyłki w miejsca bliższe i dalsze.

Stalownia ciągnie się przez jedenaście kilometrów wzdłuż brzegu jeziora. Ma ponad trzysta kilometrów torów kolejowych, własny szpital, straż pożarną i policję. W przeszłości huta spełniała swoje obowiązki obywatelskie, wysyłając potrafiących śpiewać pracowników do szkół podstawowych w całym mieście, gdzie śpiewali kolędy.

Na terenie zielonej oazy znajduje się granitowy pomnik, a w nim księga z opisami 513 śmiertelnych wypadków w hucie. Ta księga zmarłych

pracowników, oprawiona w gruby plastik i pokryta sadzą, zawiera zapis śmierci ludzi zgniecionych przez wagony kolejowe, ciężarówki i stal. Inni zmarli w wyniku upadku z dużej wysokości, zostali rozerwani przez eksplozje, zaczadzili się, spłonęli, zostali pogrzebani żywcem, a nawet utonęli. Czterdziestu jeden zostało śmiertelnie porażonych prądem. Joseph S. Pete, dziennikarz zajmujący się sprawami pracowniczymi, napisał, że podczas pogrzebów hutników trumny są często zamknięte. Księga zmarłych wyjaśnia powody tego zwyczaju*.

Gary było kiedyś spełnieniem nadziei dwudziestowiecznej przemysłowej Ameryki, wielokulturowym rasowo i etnicznie tygłem ludzi liczących na lepsze życie, zarobienie pieniędzy na opłacenie dzieciom koledżu, na płatne urlopy i emerytury. Z tych nadziei zrodziła się stabilna klasa średnia, dwóch laureatów Nagrody Nobla i zespół Jackson Five, ale także zanieczyszczenie środowiska, brudne powietrze i zatruta woda.

W ostatnim ćwierćwieczu dwudziestego wieku firma pogrążyła się w kryzysie z powodu taniej importowanej stali, przestarzałego wyposażenia i wątpliwego zarządzania. Liczba zatrudnionych spadła poniżej ośmiu tysięcy. Wiele wydziałów zostało zlikwidowanych lub zredukowanych.

Upadek dotknął także miasto – miasto założone przez U.S. Steel ponad wiek temu jako „triumf naukowego planowania”. Pod koniec minionego wieku krajobraz Gary tworzyły opuszczone biurowce, puste miejsca po sklepach i opustoszałe kościoły. Władze miasta, pozbawione funduszy na wyburzenie opuszczonych budynków, pobierały opłaty od filmowców kręcących tu filmy postapokaliptyczne i horrory, takie jak *Koszmar z ulicy Wiązów* czy *Transformers*. Sfilmowano tu nawet jedną ze scen do miniseriale *Czarnobyl*.

Gwałtownie wzrosła przestępczość, a populacja Gary zmniejszyła się do 69 000 z najwyższego poziomu 177 000 w roku 1960. Bilbordy

* W latach 70. XX w. byłem jednym z 27 000 pracowników U.S. Steel. W hucie pracował także mój ojciec, mój brat i większość moich krewnych. Za pomocą długiego metalowego haka wyciągałem z linii do walcowania gorące stalowe pręty, a następnie metalowymi drutami wiązałem je w wiązki. Wiedziałem, że to zajęcie jest niebezpieczne. Kilka tygodni przed rozpoczęciem przeze mnie pracy jeden z pracowników mojego działu z dwunastoletnim doświadczeniem, Robert Plunk, zginął przygnieciony przez rozgrzany do czerwoności stalowy pręt – jego cierpienie było niewyobrażalne. – Walt Bogdanich

rozmieszczone wzdłuż południowej strony huty opowiadają historię społeczności pozbawionej swojej kotwicy. „Zniewolony przez żądę? Jezus cię wyzwoli” – można przeczytać na jednym z nich, a inne reklamują klub ze striptizem, prawnika zajmującego się sprawami o pobicie i kasyno.

Jednak w roku 2014 dla hutników z Gary pojawił się promyk nadziei. Nowy dyrektor generalny firmy, Mario Longhi, wynajął elitarną firmę doradczą McKinsey & Company w celu opracowania nowych idei dla starzejącego się producenta stali. McKinsey od dziesięcioleci zdobywał klientów dzięki swojej reputacji firmy doradczej oferującej naukowe rozwiązania złożonych problemów. Jej konsultantów zatrudniały najbardziej renomowane korporacje i rządy z całego świata. Na liście klientów znajdowały się także CIA, FBI i Pentagon. Klienci wierzyli, że McKinsey dysponuje mądrością i zasobami, których brakowało ich menedżerom.

McKinsey pojawił się w U.S. Steel, aby przywrócić temu producentowi stali kultowy status korporacji budującej amerykańskie mosty, budynki i broń, która pokonała wrogów Ameryki. U.S. Steel obiecał, że z pomocą McKinseya przywróci firmie tego ducha dzięki „jednoznacznemu skupieniu się na ekonomicznym zysku, klientach, strukturze kosztów i innowacjach” – a wszystko to bez rezygnacji z bezpieczeństwa pracy i bez szkody dla środowiska. Pracownicy z Gary nie mieli pojęcia, czego oczekiwać od tych wysoko opłacanych konsultantów, z których część stanowili absolwenci szkół biznesu uniwersytetów należących do Ligi Bluszczowej.

Hutnicy mieli dość szybko dowiedzieć się, podobnie jak inni przed nimi, co może się zdarzyć, gdy w mieście pojawia się McKinsey.

BUDOWA ZAKŁADU U.S. STEEL W GARY rozpoczęła się w 1906 roku za prezesury Elberta Gary’ego, byłego sędziego, pragnącego, aby miasto nosiło jego imię, choć on sam nie zamierzał w nim mieszkać. Nazwany przez jednego z historyków „surowym moralistą”, sędzia Gary bardziej niż dobrem mieszkańców przejmował się wydajnością i rentownością swojej huty.

Lubił przebywać w towarzystwie europejskich rodzin królewskich i kolekcjonował sztukę renesansu, podczas gdy pracownicy bytowali

w niebezpiecznym, sprzyjającym chorobom rejonie nazywanym „teren”, gdzie było dwieście barów o nazwach takich jak Wiadro Krwi. Pracowali dwanaście godzin na dobę, siedem dni w tygodniu. Pewna organizacja przykościelna nazwała pracę przez osiemdziesiąt cztery godziny tygodniowo „obrazą cywilizacji”, a jedna z komisji kongresowych określiła to jako „brutalny system przemysłowego niewolnictwa”. Sędzia Gary nie za bardzo się tym przejmował. Zwalczał związki zawodowe, liderów wyłonionych przez pracowników uznawał za ludzi o niższym statusie społecznym, a ponadto wierzył, że pracownicy chcieli pracować jak najwięcej godzin.

Założyciel McKinsey & Company, James O. McKinsey, księgowy z Krainy Ozark, także wierzył w wydajność i zyski. Jego młoda firma zaczęła doradzać U.S. Steel w czasie Wielkiego Kryzysu. Korporacja szybko stała się największym klientem McKinseya; na rzecz U.S. Steel pracowało ponad czterdziestu konsultantów. W pewnym momencie ten jeden klient przynosił co najmniej połowę przychodów oddziału czterdziestu konsultantów firmy w Nowym Jorku. Gdy Ustawa o narodowych stosunkach pracowniczych z 1935 roku, zwana także Ustawą Wagnera, zobowiązała firmy do negocjowania z pracownikami wyższych wynagrodzeń i bezpieczniejszych warunków pracy, McKinsey stworzył specjalny dział doradzania korporacyjnym menedżerom, jak radzić sobie z pracowniczymi żądaniami. Ostatecznie McKinsey stracił poparcie w kierownictwie U.S. Steel i w latach 50. XX wieku drogi obu firm się rozeszły. Sześćdziesiąt lat później kultowy producent stali miał problemy finansowe i jego nowy prezes, Mario Longhi, podjął decyzję o odnowieniu bliskich relacji z McKinseyem.

Urodzony w Brazylii Longhi został prezesem U.S. Steel w 2013 roku. Przejął firmę obciążoną przestarzałymi, nieefektywnymi metodami wytwarzania. Mniejsze huty, wykorzystujące nowsze technologie, pozbawiały ospałą korporację dużej części produkcji i w efekcie U.S. Steel od wielu lat nie osiągał rocznych zysków.

Podobnie jak sędzia Gary, Longhi nosił wąsy i lubił przepych. Kupił rezydencję na Florydzie z dziesięcioma łazienkami, domem dla gości, oddzielną salą gimnastyczną, salą telewizyjno-kinową i basenem. Sprzedał ją za 9,8 mln dolarów. Miał także posiadłość na Fisher Island, jednej z najdroższych enklaw w Ameryce, na którą z Miami można dostać się tylko promem, helikopterem bądź prywatnym jachtem.

Longhi nie miał doświadczenia w zarządzaniu dużą, w pełni zintegrowaną hutą stali – wcześniej zdobywał doświadczenie zawodowe w Alcoa – jednak znał ludzi, którzy mogli nią kierować, a którzy pracowali dla jego „wieloletniego zaufanego doradcy”, firmy McKinsey & Company.

McKinsey, według wskazówek Longhiego, wdrożył „transformacyjny” plan biznesowy, nazwany na cześć współzałożyciela U.S. Steel, Andrew Carnegiego, Strategią Carnegiego. Plan ten był tak istotny dla przyszłości U.S. Steel, że w raporcie rocznym za rok 2014 nazwa Strategia Carnegiego pojawiła się czterdzieści dziewięć razy. Jednym z najważniejszych celów było znalezienie bardziej racjonalnego, efektywnego kosztowo sposobu utrzymania ruchu na produkcji wyposażonej w starzejące się urządzenia oraz renowacji infrastruktury. Wydawało się, że nie ma lepszej firmy do zarządzania tymi kosztami niż McKinsey, powszechnie uznawany za najlepszego światowego eksperta w dziedzinie efektywności.

W styczniu 2014 roku na łamach czasopisma branżowego Longhi stwierdził, że transformacja U.S. Steel była „nadzwyczajnym” sukcesem. Na dowód tego przytoczył wypowiedzi konsultantów „którzy widzieli, co robimy” i dodał, że „nie ma w kraju głębszej, przeprowadzonej na większą skalę transformacji przemysłowej”. Rzucił wyzwanie każdemu, kto chciałby stwierdzić, że U.S. Steel nie rozważył wszystkich możliwości poprawy rentowności. „Robimy wszystko, co jest konieczne – i nawiasem mówiąc, robimy to całkiem skutecznie”.

U.S. Steel miał nowego prezesa i plan naprawy; w efekcie cena akcji zaczęła wzrastać. W 2014 roku po raz pierwszy od sześciu lat firma osiągnęła roczny zysk. Jednak zmiana na lepsze okazała się iluzoryczna. W pierwszym kwartale 2015 roku strata wyniosła 75 mln dolarów. To pogorszenie sytuacji miało wpływ na pracowników i inwestorów. Dziewięć tysięcy pracowników we wszystkich zakładach U.S. Steel, w tym w hucie Gary Works, otrzymało wypowiedzenia. W Gary dotknęło to zwłaszcza pracowników zajmujących się konserwacją urządzeń: kilkudziesięciu z nich zostało bez pracy. Ponadto z dwustu innych utworzono grupy pracowników tymczasowych, ze znacznie obniżonym wynagrodzeniem, i przeniesiono ich do innych wydziałów, których wcześniej nie znali.

Członkowie związku zawodowego doszli do wniosku, że Strategia Carnegiego była tylko przykrywką dla planu cięcia kosztów, który – zdaniem pracowników – zagrażał ich bezpieczeństwu pracy. Mike Millsap, szef 7. okręgu związku zawodowego pracowników przemysłu hutniczego, stwierdził, że McKinsey nie ma doświadczenia w zarządzaniu hutą stali ani w „ochronie pracowników przed wypadkami”.

Jego ostrzeżenie okazało się prorocze. W czerwcu jeden z pracowników, Charles Kremke, został znaleziony nieprzytomny z oparzeniami trzeciego stopnia na głowie. Rzecznik prasowy U.S. Steel poinformował, że nie udało się przywrócić go do życia. Koroner stwierdził, że Kremke doznał śmiertelnego porażenia prądem, jednak ujawnienie przyczyny śmierci zajęło firmie wiele miesięcy.

Z powodu tego wypadku władze stanu Indiana pozwały U.S. Steel za cztery naruszenia bezpieczeństwa pracy, uznając wszystkie z nich za poważne: niewyłączenie prądu przed przystąpieniem do konserwacji urządzeń; brak właściwego szkolenia pracowników w zakresie sprawdzania, czy urządzenia są pod napięciem; nietestowanie urządzeń przed konserwacją, aby mieć pewność, że dopływ prądu do nich został wyłączony; niezapewnienie pracownikom konserwującym urządzenia pod napięciem odzieży ochronnej.

Zwolnienia i wątpliwości dotyczące bezpieczeństwa pracy nie odwiódły U.S. Steel od realizacji planu emisji 21,7 mln nowych akcji. Do emisji akcji o wartości 482 mln dolarów doszło w sierpniu, w tym samym miesiącu, w którym związek zawodowy oskarżył firmę o likwidację działu konserwacji. Rozeźleni kwestią bezpieczeństwa pracy, 26 sierpnia związkowcy zorganizowali marsz protestacyjny pod główną bramę U.S. Steel w Gary. Zazwyczaj do protestów związkowców dochodzi w okresie negocjacji kontraktów zbiorowych. Pracownicy skandowali: „McKinsey jest do bani! McKinsey jest do bani!”. Związkowcy nieśli plakaty wyrażające te emocje:

- „Cześć Mario! Wyrzucić McKinseya”.
- „McKinsey to złodziej”.
- „McKinsey = pogwałcenie kontraktów”.
- „Związek zawodowy tak, McKinsey nie”.
- „McKinsey kradnie”.
- „Wykopać McKinseya”.

Po śmierci Kremkego Jonathana Arrizolę, trzydziestoletniego weterana marynarki wojennej i ojca dwójki małych dzieci, ogarnął niepokój, że jego praca konserwatora stała się zbyt niebezpieczna, i zaczął rozglądać się za innym zajęciem. Powiedział swojej żonie, Whitney, że niedawno w pracy poraził go prąd. „Wciąż narzekał, że konsultanci McKinseya redukują zatrudnienie” – powiedziała dziennikarzowi „The Times of Northwest Indiana”. „Wśród jego kolegów w pracy często dochodziło do sytuacji, z których cudem wychodzili bez szwanku”.

Pod koniec września 2016 roku Arrizola wraz z trzema innymi pracownikami zajmował się awarią prądu jednego z dźwigów – poraził go śmiertelnie prąd o napięciu 480 woltów.

„Interesują ich tylko pieniądze” – stwierdziła jego żona, dowiedziawszy się o śmierci męża. „Nie mam już męża. Dzieci nie mają ojca. Nie mam pojęcia, jak będę płacić za dom, samochód, spłacać inne rachunki. Byłam matką zajmującą się domem. Nie mam doświadczenia zawodowego. Jon był wszystkim, co miałam”. Przyjaciele i życzliwi ludzie na platformie crowdfundingowej GoFundMe zebrali dla niej 14 000 dolarów.

Billy McCall, kierujący lokalnym oddziałem numer 1066 związku zawodowego pracowników przemysłu hutniczego w czasie wdrażania Strategii Carnegiego, powiedział, że Arrizola był lubianym pracownikiem. „U.S. Steel przeprowadziło te wszystkie zmiany, proponowane przez ludzi z McKinseya, i skończyło się to tym, że Arrizola został przeniesiony z działu, który dobrze znał, w miejsce, w którym brakowało mu doświadczenia. Całkiem możliwe, że to był bezpośredni powód jego śmierci”.

ZA ŚMIERĆ KREMKEGO I ARRIZOLI rząd nałożył na U.S. Steel grzywnę w wysokości 42 000 dolarów, jednak po negocjacjach z firmą kwota ta została zmniejszona do 14 500 dolarów. Producent stali wyraził zgodę na wprowadzenie w życie, w celu zapobieżenia podobnym wypadkom w przyszłości, dziesięciu działań naprawczych. Zdaniem Adama Finkela, w czasach prezydentury Billa Clintona głównego krajowego inspektora odpowiedzialnego za bezpieczeństwo pracy, grzywny zaczynają się od niskiego poziomu, po czym są „wciąż obniżane

i obniżane”. Dodał: „Grzywna za zabicie pracownika jest niższa niż za nękanie dzikiego osła na pastwisku należącym do państwa”.

Skargom związku zawodowego dotyczącym bezpieczeństwa pracy towarzyszył pozew zbiorowy inwestorów U.S. Steel, zarzucających firmie podawanie nieprawdziwych informacji o jej kondycji finansowej. Na podstawie poufnych rozmów z jedenastoma obecnymi i byłymi pracownikami U.S. Steel, w tym menedżerami i kierownikami, inwestorzy nazwali Strategię Carnegiego „oszustwem”, przykrywką dla drastycznego cięcia kosztów poprzez „masowe zwolnienia i odrażanie koniecznych konserwacji i napraw”. Stwierdzili, że efektem tych działań była „minimalna liczba niedoświadczonych pracowników, bez wiedzy i umiejętności koniecznych do konserwacji i naprawy urządzeń, od których wymagano nawet 90 godzin pracy w tygodniu, czego skutkiem były kosztowne, nieplanowane przestoje produkcyjne”.

Firma stosowała zasadę „nie kupuj, daj sobie radę”, zgodnie z którą części zamienne kupowano tylko wtedy, gdy było to bezwzględnie konieczne – ujawnił były menedżer ds. zakupów, którego praca polegała na zamawianiu części do maszyn dla zakładów U.S. Steel na terenie Stanów Zjednoczonych. Powiedział też, że zamiast wykonywać konieczne naprawy, pracownikom mówiono, aby „improwowali” w naprawianiu psujących się maszyn, byle tylko działały.

Zamawianie niektórych części wymagało zgody „wieży kontrolnej”, czyli konsultantów McKinseya i kierownika fabryki. „Wprowadzenie tej praktyki spowodowało istotne zmniejszenie liczby akceptowanych zakupów” – stwierdzono w pozwie. Były menedżer ds. konserwacji w innym zakładzie U.S. Steel powiedział, że ludzie McKinseya nie chcieli słuchać argumentów o „krytycznych” konserwacjach ze względu na koszty, a ponadto mieli swój udział w cięciu budżetu na naprawy i konserwacje. (McKinsey oraz U.S. Steel powiedzieli, że konsultanci nie byli organem zatwierdzającym zakup części).

Billy McCall, były działacz związkowy, powiedział, że według jego wiedzy McKinsey otrzymywał jakiś procent rzekomych oszczędności kosztów. Wynagrodzenie dla McKinseya było częściowo powiązane z wynikami finansowymi U.S. Steel, co rodziło pytania o motywy rekomendowanych cięć w wydatkach.

Po wyborach prezydenckich w listopadzie 2016 roku wygranych przez Donalda J. Trumpa, w jakimś stopniu dzięki obietnicom związk-

szenia liczby miejsc pracy w przemyśle, Longhi i jego przyboczny, David Burritt, doszli do wniosku, że nadszedł czas, aby się wzbogacić. W ciągu ośmiu dni aktywności na giełdzie sprzedali łącznie akcje o wartości 25 mln dolarów. Longhi w wypowiedzi dla telewizji CNBC stwierdził, że ma nadzieję na stworzenie dziesięciu tysięcy nowych miejsc pracy dzięki korzystniejszym regulacjom środowiskowym i niższym podatkom. Optymizm Longhiego trwał do początku 2017 roku, kiedy to zapewnił inwestorów, że najgorsze już się skończyło. Kilkanaście dni po zaprzysiężeniu Trump powołał Longhiego do składającej się z dwudziestu ośmiu liderów biznesu Grupy Inicjatywnej ds. Miejsc Pracy w Przemysle.

Taka była sytuacja do czasu, gdy trzy miesiące później U.S. Steel podał dane finansowe za pierwszy kwartał 2017 roku. Analitycy oczekiwali znacznego zysku. Zamiast tego firma zaszokowała Wall Street stratą netto w wysokości 180 mln dolarów, co spowodowało spadek ceny akcji o 27 procent. Był to największy dzienny spadek od ponad ćwierćwiecza.

Gordon Johnson, analityk z Axiom Capital Management, nazwał tę stratę tym bardziej godną uwagi, że „doszło do niej w sytuacji, gdy ceny stali na rynku amerykańskim były wyższe niż rok wcześniej”. Zauważył także, że przemysł stalowy „korzystał ze znaczącej ochrony przed importem stali za rządów zarówno Obamy, jak i Trumpa”. W konkluzji Johnson stwierdził, że jeśli firma miała tak słabe wyniki za dobrych czasów, to reszta 2017 roku „może przypominać *Koszmar z ulicy Wiązów*”, czym w sposób niezamierzony nawiązał do roli Gary w tym filmie.

W ciągu dwóch tygodni po publikacji wyników finansowych, Longhi opuścił U.S. Steel z bonusem wartym 4,54 mln dolarów. Nie był jedyną ofiarą. Wychwalana przez niego Strategia Carnegiego zniknęła, jak ślady stóp na piaszczystym brzegu jeziora Michigan. W raporcie rocznym U.S. Steel za rok 2016 nazwa strategii pojawiła się ponad czterdzieści razy, z raportu za rok 2017 zniknęła całkowicie. Historia została wymazana w sowieckim stylu.

U.S. Steel został poddany reorganizacji, a w 2018 roku firma opracowała nowy plan oraz nowy slogan.

„Podstawą naszych wysiłków” – napisano – „jest przekonanie, że musimy działać jako firma z zasadami, oddana kodeksowi postępo-

wania zakorzenionemu w naszych Zasadach z Gary i podstawowych wartościach”. Te podstawowe wartości są „wyrażone w naszych zasadach S.T.E.E.L.: Safety First (bezpieczeństwo jest najważniejsze), Trust and Respect (zaufanie i szacunek), Environmentally Friendly Activities (działania przyjazne dla środowiska), Ethical Behavior (etyczne postępowanie) i Lawful Business Conduct (zgodne z prawem działanie w biznesie)”.

S.T.E.E.L. – z odrobiną Ayn Rand. Nowy prezes, David Burritt, na Boże Narodzenie dał byłemu działaczowi związkowemu, Billy’emu McCallowi, zaskakujący upominek: egzemplarz książki *Atlas zbuntowany*. „To jest teraz ich dewiza” – stwierdził McCall w wywiadzie. „To jest ich korporacyjna zasada, na litość boską”.

Mimo że Longhi i Strategia Carnegiego przeszli do historii, McKinsey nadal był przykuty do producenta stali, otrzymując w latach 2018–2020 wynagrodzenie w kwocie co najmniej 13 mln dolarów.

Co więcej, trzech konsultantów McKinseya napisało artykuł wyjaśniający, bez cienia ironii, „dlaczego właściwy dobór personelu do konserwacji ma znaczenie”. Autorzy przyznali, że przy zatrudnianiu pracowników do konserwacji łatwo o błędy. „Jeśli zwolnienia są zbyt głębokie i za szybkie, cierpi na tym niezawodność. A pomyłki są trudne do naprawienia”.

Mogliby dodać – zwłaszcza gdy umierają ludzie.

KSIĘGI ZMAREYCH NIE MA W DISNEYLANDZIE, nie w miejscu sprzedawanym światu jako „Najszczęśliwsze miejsce na Ziemi”. Walt Disney zaprojektował park rozrywki tak, aby był on czystą fantazją. „Nie chcę, aby ludzie widzieli tu świat, w jakim żyją” – stwierdził Disney. „Chcę, aby czuli, że znajdują się w innym świecie”. Disneyland oferował połączenie przeszłości z przyszłością, przygodę, pływanie łódkami, postacie z komiksów pozujące do zdjęć i tematyczne kolejki górskie. Niektóre przejażdżki miały wystraszyć, ale bez narażania na niebezpieczeństwo. Za czasów Walta Disneya, który zmarł w 1966 roku, park miał doskonałe notowania pod względem bezpieczeństwa, zyskując renomę lidera bezpieczeństwa przemysłu rozrywkowego.

Już kilka lat po otwarciu park Disneya stał się kulturowym fenomenem. W szczycie zimnej wojny sowiecki premier, Nikita Chruszczow,

zapraǳął odwiedzić „Magiczne królestwo”, ale odmówiono mu wstępu. „Zapytałem: dlaczego?” – mówił Chruszczow. „Co tam takiego mają, wyrzutnie raketowe?”

Niesiony sukcesem Disneyland rozrastał się i zajmował coraz więcej miejsca. Otwarto inne parki Disneya, w tym największy z nich, Światowy Kurort Walta Disneya w Orlando. Firma angażowała się z rozmachem w produkcję filmów, działalność wydawniczą, telewizję i wystawianie sztuk na Broadwayu. W 1994 roku kierowanie Disneylandem objął Paul S. Pressler, menedżer z doświadczeniem w przemyśle zabawkarskim. Opisywany jako przystojny, charyzmatyczny i faworyt prezesa Disneya, Michaela Eisnera, Pressler postanowił odcisnąć swoje piętno na firmie i zlecił McKinseyowi gruntowną ocenę operacji Disneylandu. Po roku analiz, 13 maja 1997 roku, McKinsey przedstawił Presslerowi poufny raport zatytułowany *Przekształcenie systemu konserwacji: wyznaczenie standardu Disneya*.

McKinsey twierdził, że znalazł sposób na wzrost efektywności i zwiększenie zysków Disneylandu bez obniżenia jakości, jednak wymagało to przemyślenia na nowo zasad przeprowadzania konserwacji. „Intuicja czy nauka?” – napisał McKinsey w analizie dla Presslera. McKinsey postawił sprawę jasno: prawidłową odpowiedzią była nauka, tak jak określił ją McKinsey.

Decyzje dotyczące konserwacji nie powinny być podejmowane na podstawie ocen dokonywanych przez doświadczonych pracowników, lecz na bazie analizy historii konserwacji, awarii i kosztów. Metoda znana pod nazwą konserwacji skupionej na niezawodności została po raz pierwszy zastosowana w branży lotniczej, w której bezpieczeństwo jest najważniejsze.

Jednak w Disneylandzie ta metoda stała się głównie upoważnieniem do cięcia wydatków. Stosując pojęcia typu „unikanie kosztów”, McKinsey zaproponował ograniczenie konserwacji urządzeń w parku, redukcję zatrudnienia, niższe płace dla niektórych pracowników i outsourcing usług. Większość konserwatorów przeniesiono na nocne, cmentarne zmiany, co przez pracowników zostało przyjęte niechętnie. Aby złagodzić szok wywołany tą nagłą zmianą, McKinsey wynajął doradców mających zająć się kwestiami snu, odżywiania i relacji. Każdy pracownik nocnej zmiany otrzymał roczną prenumeratę biuletynu „Working Nights” (praca w nocy).

Mechanicznymi awariami w ciągu dnia zajmowała się niewielka grupa konserwatorów nazwana pogotowiem konserwacyjnym. A liczebność tego zespołu, stwierdził McKinsey, mogłaby docelowo zostać zmniejszona nawet o 30 procent.

Konsultanci z pewnością mieli świadomość ryzyka związanego z reorganizacją parków Disneya, będących obiektem zazdrości całego świata rozrywki. Jednak uzasadniali zmiany korzyściami w postaci „konserwacji na światowym poziomie”, wycenianymi na miliony dolarów.

McKinsey nie dopuszczał żadnych wątpliwości, które gasiłyby entuzjazm dla zmian. „Skala potencjalnych korzyści zmusza do refleksji” – powiedziano Presslerowi. „Zmianą na taką skalę się nie zarządza, oznacza ona przewożenie”. By sprostać temu wyzwaniu, „liderzy muszą inspirować i zbudować zespół czempionów prawdziwej zmiany”.

Znalezienie „czempionów prawdziwej zmiany” miało być trudne, ponieważ McKinsey nisko oceniał wielu menedżerów parków Disneya, stwierdzając, że brakuje im „krytycznych umiejętności”, co miało uzasadniać zwolnienie lub wymianę połowy z nich. Po analizie jednego z działów konsultanci napisali, że „zebrania, sprawy administracyjne i kwestie bezpieczeństwa zajmują zbyt dużo czasu”. Ponadto McKinsey zalecił oszczędności kosztowe na podstawie „pomiaru wydajności w stosunku do kosztów ogólnych; każdy menedżer powinien być rozliczany za koszty ogólne danego działu”.

„Nie ma nic złego w oszczędzaniu pieniędzy” – powiedział na łamach „Los Angeles Times” Mike Goodwin, były kierownik zespołu konserwatorów. „Jednak nie za cenę najważniejszego celu, jakim jest bezpieczeństwo w miejscu pracy”. Inny kierownik zespołu, Bob Klostreich, został zapytany przez konsultantów, dlaczego pałaki bezpieczeństwa siedzeń kolejki górskiej są sprawdzane codziennie, mimo że nie zdarzyło się, by zawiodły.

Klostreicha, pracownika Disneya z dwudziestojednoletnim stażem, ogarnęła wściekłość. „Nie zawodzą właśnie dlatego, że każdego wieczora je sprawdzamy” – powiedział. Według Goodwina Disney pod wpływem konsultantów uznał, że niesprawdzanie pałaków stanowi akceptowalne ryzyko. „To tak jakby pilot powiedział: ‘Hej, ostatnio nie mieliśmy żadnego wypadku, darujmy sobie sprawdzenie samolotu przed startem’”.

Pięć miesięcy po tym, jak McKinsey zalecił cięcie kosztów konserwacji, Klostreich ostrzegł Disneya o rosnących obawach dotyczących bezpieczeństwa. „Jak wiadomo” – napisał – „wiele razy wyrażałem moje głębokie obawy co do istotnego zmniejszenia gotowości, chęci i możliwości kadry zarządzającej wobec właściwej i bezpiecznej konserwacji urządzeń kolejki górskiej przez zespół konserwatorów. Jego liczebność i podział pracy są niezgodne z potrzebą efektywnego, codziennego, zapobiegawczego działania”.

Klostreich twierdzi, że nie otrzymał żadnej odpowiedzi.

Rok później, w wigilię Bożego Narodzenia, w Disneylandzie doszło do śmiertelnego wypadku, który wstrząsnął branżą rozrywkową. Luan Dawson, trzydziestoczteroletni programista Microsoftu i jego żona, farmaceutka, oczekiwali, aby wejść na pokład historycznego statku rzeczno „Columbia”, który właśnie zakończył swój rejs. Przycumowanie ciężkiego statku wymagało umiejętności nabywanych tylko poprzez szkolenia i praktykę. Tego dnia statkiem sterowała menedżerka zastępująca nieobecnego pracownika, która nigdy nie przeszła żadnego szkolenia na tym statku, tym bardziej nie cumowała go.

Statek wciąż płynął – zbyt szybko jak się okazało – gdy menedżerka zamocowała zastępczą linę cumowniczą do metalowej knagi na pokładzie. Siła płynącego statku wyrwała knagę z prawdopodobnie butwiejących desek, która wystrzeliła jak szrapnel, zabijając Dawsona i ciężko raniąc jego żonę. Według dokumentów złożonych w sądzie przez prawnika rodziny Dawsonów, Christophera Aitkena, wydarzyło się to na oczach ich syna. Menedżerka także została ranna i trafiła do szpitala. Aitken stwierdził, że w przeszłości do cumowania była używana inna, bezpieczniejsza lina, pękająca w przypadku dużego naprężenia, jednak tego dnia jej nie użyto.

ŚMIERĆ SPOWODOWAŁA PONOWNE ZBADANIE w całym kraju bezpieczeństwa w parkach rozrywki i doprowadziła do uchwalenia w Kalifornii nowego prawa stanowego, wymagającego niezależnego śledztwa w przypadku poważnych wypadków. Wcześniej dochodzenie było prowadzone przez kierownictwo parku. Rodzina Dawsonów osiągnęła poufną ugodę z Disneyem, o wartości – jak podawały media – 25 milionów dolarów.

Według Aitkena jedną z bezpośrednich przyczyn wypadku „Columbii” było cięcie kosztów rekomendowane przez McKinseya. Disney zrezygnował z obecności na pokładzie statków, w tym na pokładzie „Columbii”, podczas każdego rejsu lepiej opłacanych doświadczonych menedżerów, pełniących funkcję kierownika rejsu. Ponadto pogorszeniu uległa konserwacja. Gdy załogi statków wzywały mechaników w celu dokonania napraw, pojawiali się oni z dużym opóźnieniem, co zniechęcało załogi do ich wzywania – twierdził Aitken. Dodał, że nie pomogło to, iż konserwatorzy najlepiej znający specyfikę rejsów byli „zmuszani do pracy na cmentarnych zmianach”.

W lutym 1999 roku, dwa miesiące po tragedii „Columbii”, Klostreich nadal miał pretensje z powodu braku reakcji na jego wcześniejsze ostrzeżenie skierowane do kierownictwa Disneya. „Obawiam się, że bezpieczeństwo wielu atrakcji w parku pogorszyło się w porównaniu z tym, o czym pisałem w załączonej notatce” – napisał.

Jeszcze tego samego roku Klostreich stracił pracę, co jego zdaniem było odwetem za bycie sygnalistą. Według Disneya ze względów zdrowotnych odmówił pracy na nocnych zmianach, a firma nie miała możliwości zatrudnienia go w ciągu dnia. Klostreich zaskarżył swoje zwolnienie do sądu, ale sprawa została oddalona.

Kwestie bezpieczeństwa zyskały na znaczeniu w lipcu 2000 roku. W jednym z parków odpadło koło kolejki górskiej o tematyce kosmicznej i dziewięć osób zostało rannych. Przyczyną miała być zła konserwacja.

Dwa miesiące później czterolatek, Brandon Zucker, wypadł z kolejki podczas przejażdżki opartej na filmie *Kto zrobił królika Rogera?* i wpadł pod inny wagon, pod którym leżał przygnieciony przez dziesięć minut. Zanim go wyciągnięto, nastąpiło nagłe zatrzymanie krążenia, czego skutkiem było trwałe uszkodzenie mózgu. Na zawsze stracił zdolność chodzenia i mówienia. Pracownicy parku umieścili go w mniej bezpiecznym siedzeniu, nie uwzględniając jego wzrostu, a ponadto nie w pełni opuścili pałąk bezpieczeństwa. Brandon zmarł w wieku trzynastu lat. Władze stanowe nakazały Disneyowi dokonanie znaczących zmian w celu zwiększenia bezpieczeństwa kolejki.

David Koenig poświęcił Disneylandowi wiele miejsca w swoich książkach i artykułach. Według niego firma wybrała McKinseya, ponieważ zdaniem kierownictwa Disneya koszty operacyjne parków stały się

zbyt wysokie. „McKinsey przekonał kierownictwo Disneylandu do redukcji personelu, ograniczenia szkoleń i konserwacji, generalnie do redukcji, redukcji i raz jeszcze redukcji – redukcji wszystkiego, do takiego poziomu, że zagroziło to bezpieczeństwu” – powiedział Koenig. Nie potrafił stwierdzić, czy błąd wynikał z zaleceń McKinseya, czy z ich wdrożenia przez Disneya. „Wiem jednak, że to McKinsey rozpoczął ten proces i wszyscy wiemy, jak to się skończyło”.

John J. Lawler, który wykładał na Wydziale Zatrudnienia i Stosunków Pracy Uniwersytetu Illinois, uważa, że główną rolą konsultantów biznesowych jest uzasadnianie celów ich klientów. „Klienci lubią, gdy mówi im się, że postępują właściwie” – powiedział Lawler, dodając, że metody zarządzania często postrzegane jako najlepsze praktyki „bardzo często są szerzone przez firmy doradcze i w ten sposób metody te utrwalają się w świecie biznesu”.

Wypadki były poważnym ciosem zadaniem reputacji Disneylandu, jednak nie spowolniły korporacyjnej kariery Paula Presslera, w pierwszej kolejności odpowiedzialnego za tę sytuację. Jak można było przeczytać na łamach „Los Angeles Times”, Pressler „mógł napawać się błyskawicznym awansem, przeskakując innych dyrektorów, w tym menedżerów dużo większego Disney World na Florydzie”. Został członkiem wąskiego grona zaufanych ludzi prezesa Disneya, Michaela Eisnera.

Niemniej był to życiorys naznaczony wypadkami. Nie trzeba było czekać zbyt długo na pojawienie się nowych pytań dotyczących słuszności decyzji Presslera wobec zasad konserwacji i roli McKinseya w ich rekomendowaniu.

PÓŻNYM LATEM 2003 ROKU pracownicy Disneya zaczęli słyszeć dziwne hałasy dochodzące z kolejki górskiej, zbudowanej tak, by przypominała pociąg, przejeżdżający z dużą prędkością przez Wielką Grzmiącą Górę (Big Thunder Mountain). Mechanicy wymienili koło prowadzące i dopuścili kolejkę do dalszych jazd. Gdy „ten sam nietypowy stukający dźwięk” pojawił się ponownie, konserwatorzy raz jeszcze wymienili koło. Na kolejce o nazwie I.M. Brave umieszczono żółtą etykietę oznaczającą, że nie powinna być ona dopuszczona do jazdy. Mimo to nadal jeździła.

5 września 2003 roku dwudziestodwuletni Marcelo Torres i jego trzech przyjaciół oczekiwali na kolejkę, która miała rozpocząć jazdę kilka minut po jedenastej. Temperatura przekraczała 30 stopni Celsjusza. Wcześniej tego dnia konserwatorzy Disneya wciąż słyszeli dziwne hałasy, jednak nie zatrzymali kolejki, aby ją sprawdzić. Na kolejce nadal była żółta etykieta.

Torres i jego przyjaciele nie mieli pojęcia, że właśnie wsiedli do kolejki, w której pojawiały się mechaniczne problemy. Miesiąc wcześniej pociąg miał awarię i pasażerowie musieli być ewakuowani. Jeszcze bardziej niepokojące było to, że w trakcie wcześniejszego przejazdu od osi koła odpadły dwie śruby mocujące, w efekcie czego koło prowadzące upadło na szyny, czego nikt nie zauważył.

O 11.17 uszkodzony pociąg z dwudziestoma czterema pasażerami na pokładzie rozpoczął swój trzynasty tego dnia przejazd, który miał trwać trzy minuty i wywołać dreszcz emocji spowodowanych przechyłami i zakrętami przy prędkości ponad dwunastu metrów na sekundę.

Ponieważ wciąż słyszane były nietypowe dźwięki, zapadła decyzja, aby po trzynastym przejeździe poddać kolejkę kontroli. Okazało się, że było już za późno. Przy wyjeździe z łuku toru siła odśrodkowa spowodowała pęknięcie osi wagonu. Poluźniona oś zaklinowała się między torami a lokomotywą, wypychając ją w górę i do tyłu ponad pierwszy wagon. Siedzący w nim Torres został zmiażdżony. Zmarł na miejscu, a dziesięć innych osób odniosło obrażenia. Już po wypadku inspektorzy stanowiu znaleźli części pociągu rozrzucone wzdłuż torowiska.

Dochodzenie nakazane przez władze stanowe ujawniło wiele braków w konserwacji i szkoleniu pracowników. Konserwatorzy nie dokręcili należycie dwóch śrub mocujących koło prowadzące, a ponadto nie zainstalowali przewodu zabezpieczającego, co stanowi element „montażu koła”. Pracownicy kolejki górskiej nie przeszli szkolenia, jak reagować na nietypowe dźwięki w trakcie przejazdu pociągu, i nie zostali zapoznani z systemem oznaczania kolejki z technicznymi problemami, mającym zapobiegać jej eksploatacji aż do czasu dokonania naprawy. Zespół konserwatorów odpowiedzialnych za niezawodność nie dostosował się do procedur dotyczących etykietowania kolejki. Na dodatek mechanicy mogli swoim podpisem potwierdzać naprawy wykonane przez innych pracowników.

Władze stanu Kalifornia nakazały Disneyowi ponowne przeszkolenie zarówno wszystkich mechaników zatrudnionych na podstawie kontraktów, jak i etatowych konserwatorów pracujących w mobilnych zespołach odpowiedzialnych za niezawodność, a także menedżerów. Władze stanowe zażądały, aby wszyscy pracownicy otrzymali klarowne instrukcje postępowania w razie wykrycia nietypowego hałasu. Konserwatorom zakazano potwierdzania swoim podpisem prac wykonanych przez inne osoby.

KANCELARIA PRAWNA CHRISTOPHERA AITKENA, reprezentująca rodzinę Torresa, wniosła pozew, obwiniając Disneya za wdrożenie rekomendacji McKinseya. „Disney wiedział lub powinien wiedzieć, że wprowadzenie w życie istotnych cięć w programach bezpieczeństwa i konserwacji będzie miało dewastujący wpływ na bezpieczeństwo ludzi”. W pozwie była mowa o nacisku firmy na pracowników, aby przejazdy kolejki odbywały się bez przerw na naprawy, o planie zachęt finansowych za obniżone koszty konserwacji oraz zasadzie „jeździmy aż do awarii”.

Disney osiągnął poufną ugodę z rodziną, natomiast McKinsey stwierdził, że działania firmy „nie miały związku z tragicznymi zdarzeniami w Disneylandzie”.

Presslerowi, menedżerowi Disneya, który sprowadził McKinseya i wdrożył jego zalecenia, udało się uniknąć następstw śmiertelnego wypadku w Wielkiej Grzmiącej Górze. Rok przed wypadkiem opuścił Disneya, aby objąć prezesurę firmy Gap, sieci sklepów odzieżowych. Jego misja: ciąć koszty. Po czterech latach został wyrzucony.

McKINSEY NIE ZOSTAŁ ROZLICZONY ani za wydarzenia w U.S. Steel, ani w Disneylandzie. Nikt nie podał firmy do sądu. Żadna agencja rządowa nie oskarżyła jej o przestępstwo. Konsultanci robili tylko to, za co im płacono: udzielali rad, nie wydawali poleceń.

Jeśli coś się wydarzyło, nie oni byli w centrum uwagi. Nie oni zasługiwali na publiczne uznanie, gdy ich klienci osiągali sukcesy, i przez lata nie oni byli winni, gdy ich rekomendacje powodowały problemy ich klientów.

Trudno o dwie bardziej różne firmy niż U.S. Steel i Disneyland: pierwsza to pozostałość po niegdyś wielkiej firmie przemysłowej, druga to słoneczne marzenie wykorzystujące najnowsze technologie. Nie były one najbardziej dochodowymi ani kontrowersyjnymi klientami McKinseya. Niemniej stanowiły przykład zaleceń bezdusznego cięcia kosztów, dzięki którym McKinsey stał się ojcem chrzestnym doradztwa w zakresie zarządzania.

Ta główna rada nie znalazła się w deklaracji cenionych wartości, jednak raz za razem to właśnie redukcję kosztów McKinsey po cichu rekomendował prezesom, o czym pracownicy i społeczności na całym świecie dowiadywały się, gdy McKinsey pojawiał się w mieście.

Ekonomia

Demaskatorska książka o McKinsey & Company, międzynarodowej firmie konsultacyjnej doradzającej korporacjom i rządóm

McKinsey & Company to najbardziej prestiżowa firma konsultingowa na świecie, zarabiająca miliardy dolarów na maksymalizacji zysków i zwiększaniu efektywności dużych korporacji i rządów. Zapewnia, że jej misją jest uczynienie świata lepszym miejscem, a jej reputacja przyciąga najbardziej utalentowanych absolwentów z całego świata. Jak jednak naprawdę działa McKinsey & Company?

Wielekroć rady McKinseya sprowadzają się do drastycznego cięcia kosztów, włącznie ze zwolnieniami i oszczędnościami w zakresie konserwacji urzędzeń. Co więcej, firma współpracuje z agencjami rządowymi oraz konkurującymi ze sobą przedsiębiorstwami, ale zaprzecza, że stanowi to konflikt interesów. Wymownym przykładem tego typu nieetycznego zachowania było doradzanie chińskiej firmie inżynierskiej w budowie sztucznych wysp służących jako bazy dla chińskiej marynarki wojennej przy jednoczesnym inkasowaniu milionów dolarów od Pentagonu, którego głównym zadaniem jest przeciwdziałanie agresji Chin.

Dzięki umowom o zachowaniu poufności McKinsey przez lata unikał nadzoru opinii publicznej, mimo iż doradzał m.in. koncernom tytoniowym i producentom e-papierosów, a firmom ubezpieczeniowym zalecał maksymalne utrudnianie dochodzenia roszczeń przez ofiary wypadków. Wykorzystywał także swoje kontakty w rządzie Stanów Zjednoczonych w celu osłabienia nadzoru państwa nad firmami finansowymi z Wall Street oraz przyczyniał się do korupcji w krajach rozwijających się takich jak Afryka Południowa. A to tylko wybrane przykłady.

Bogdanich i Forsythe, stosując zasadę #1 w dziennikarstwie śledczym: „Podążaj tropem pieniędzy”, przedstawili wstrząsający obraz firmy, której działania często przyczyniały się do powstawania nierówności społecznych i ekonomicznych, sprzyjały korupcji i czyniły świat bardziej niebezpiecznym i niesprawiedliwym.

Kopalnia informacji... Książka opisuje firmę goniącą za zyskami, głoszącą ewangelię redukcji zatrudnienia i offshoringu, kierowaną przez ludzi pozbawionych jakichkolwiek zasad moralnych.

Klarowny i druzgocący obraz filozofii zarządzania, która w minionych 50 latach doprowadziła do upadku stabilnej amerykańskiej klasy średniej.

„The New York Times Book Review”

ISBN 978-83-8231-396-3



9 788382 313963

MT24006

Cena 79,90 zł

mtbiznes.pl

Książka dostępna
także jako e-book.