

Max Oker-Blom
är ekon.dr och jur.lic., och
associerad forskare vid Hanken



Konsultbyrå bakom en slöja av sekretess

McKinsey har under sin snart hundraåriga existens bidragit med värdefulla råd till företag världen över. Konsultbyrån har även arbetat för autoritära stater, låtit vinstbegäret grumla omdömet, konsulterat övervakare och övervakade samtidigt, bidragit till att öka tobaks- och opiatförsäljningen, och gjort annat som gömms bakom sekretess. Två journalister vid New York Times blottlägger intressekonflikterna som McKinsey befunnit sig i.

McKinsey är sannolikt världens mest välkända strategi- och managementkonsultbyrå. Byråns välutbildade och smarta medarbetare tillkallas särskilt då ett företag är i behov av att effektivera sin verksamhet och förbättra sin lönsamhet. Det att McKinsey använts av statliga myndigheter i situationer, där byrån samtidigt konsulterat företag som övervakas av dessa kommer likväl som en obekvämlig överraskning. McKinseys argument att klientarbetet är sekretessbelagt är inte hållbart i dylika sammanhang.

I boken *When McKinsey comes to town* från år 2022 blottlägger författarna, New York Times-journalisterna **Walt Bogdanich** och **Michael Forsythe** dessa intressekonflikter och en hel del därtill. Verket är resultatet av fem år av efterforskning, mängder av intervjuer och läckta dokument. Med stöd av sekretessavtal har konsultbyrån hittills lyckats undvika publicitet, men intressekonflikter och uppdragens art har uppenbarligen satt medarbetarnas lojalitet på prov, vilket lett till informationsläckage.

Walt Bogdanich är undersökande journalist och har erhållit tre Pulitzer-pris. Han har bland annat gjort rapporter för det kända amerikanska tv-programmet *60 minutes*, som kunde jämföras med *MOT* i Finland eller *Uppdrag granskning* i

Sverige, och skrivit artiklar för Wall Street Journal både i Washington och New York.

Hans yngre kollega Michael Forsythe, också undersökande journalist, har bland annat jobbat med Bloomberg. Forsythe har en ekonomisk utbildning från Georgetown och en magisterexamen från Harvard, medan Bogdanich är utexaminerad statsvetare från Wisconsin och magister i journalistik från Ohio State University.

Bidragit till olyckor och ojämlikhet

Boken innehåller ett inledande kapitel och fjorton välskrivna redogörelser för bland annat hur McKinseys alltför radikala effektiviseringsåtgärder av säkerhetsrestriktioner bidragit till olyckor, rentav dödsfall, vid US Steel och Disneyland, hur konsultbyråns förslag till löne- och bonussystem för företagsledare lett till betydande ojämlikhet mellan bolagens ledning och arbetstagare, hur McKinsey konsulterat både övervakare och övervakade mer eller mindre samtidigt, hur man gett råd till såväl kinesiska statsägda företag som det amerikanska försvarsministeriet och utvecklat metoder för social kontroll i Saudiarabien, samt hur man bidragit till att öka tobaks- och opiatförsäljning och minskat på försäkringsersättningar för att höja lönsamheten, etcetera.

I boken ingår också ett kapitel om värdepapperisering av skräplån, som anses ha lett till finanskrisen 2008, och till vilken McKinsey sägs ha bidragit genom att aktivt förorda metoden. Det är frågan om spännande och välskrivna,

”Det är frågan om spännande och välskrivna, men samtidigt djupt oroväckande, avsnitt. Allt detta har enligt författarna skett bakom en slöja av sekretess i stort sett ända till för ett par år sedan, då konsultuppdrag för bland annat medicinindustrin fick negativ publicitet och ledde till utbetalning av betydande ersättningar.”

men samtidigt djupt oroväckande, avsnitt. Allt detta har enligt författarna skett bakom en slöja av sekretess i stort sett ända till för ett par år sedan, då konsultuppdrag för bland annat medicinindustrin fick negativ publicitet och ledde till utbetalning av betydande ersättningar.

Det är inte möjligt att här redogöra för samtliga avslöjanden, men jag lyfter fram två exempel eller fallstudier, vilka framstår som nog så grave-rande. Det gäller konsultuppdrag för tobaks- och medicinindustrin.

Tobakskonsultationer och intressekonflikter

Det har länge varit känt att det råder ett kausalsamband mellan tobaksrökning och cancer. Redan på femtiotalet kopplade rapporter ihop rökning och lungcancer, och amerikanska hälsomyndigheter varnade medborgarna för att rökning kan ha dödlig utgång.¹⁾ McKinseys engagemang kan enligt författarna spåras åtminstone till 1956 då byrån gjorde en helhetsanalys av Philip Morris affärsverksamhet. Ett år senare författade de en sekretessbelagd studie om hur en forsknings- och utvecklingsenhet borde etableras. Det går med andra ord inte att förneka att McKinsey kände till hälsoriskerna med tobaksrökning. I sin rapport rekommenderar de nämligen bland annat att Philip Morris ger en enhet i uppdrag att ”coordinate all research that bears on the problem of smoking and health” och utföra studier rörande ”the physiological effects of cigarette smoking”.

1964 meddelade chefen för den amerikanska hälsovården, surgeon general, dr Luther Terry, att flera studier hade bekräftat sambandet mellan lungcancer och rökning. Med tanke på att McKinsey hade rykte om sig att systematiskt och noggrant sätta sig in i olika frågor kan det knappast ha undgått dem vad detta betydde för tobaksindustrins rykte. Trots detta åtog sig McKinsey uppdrag för allt fler tobaksbolag, såsom R.J. Reynolds, Lorillard, Brown & Williamson, British American Tobacco och till och med Japan Tobacco International.

Tjugo år senare, det vill säga 1985, fungerade McKinsey som konsult bland annat för Philip Morris blivande verkställande direktör William Campbell rörande hur bolaget skulle bibehålla



Som resultat av fem år av efterforskningar har Walt Bogdanich och Michael Forsythe låtit ljuset falla på intressekonflikterna som konsultbyråen McKinsey försökt dölja bakom sekretess.

sin konkurrenskraft trots att försäljningen stagnerat på grund av hälsorisker.

Bokens författare frågar sig bland annat, något ironiskt får man anta, hur McKinsey kunde ge konsulthjälp till sjukhus och hälsomyndigheter rörande kostnadsnedskärningar då deras tobaksklienter samtidigt fyllde sjukhusen med patienter.

Sedan 2009 har FDA, the Federal Drug Agency, i USA övervakat och reglerat tobaksindustrin. McKinsey har också fungerat som konsult för FDA. McKinsey har med andra ord "played both offense and defence". Hur det varit möjligt att undvika intressekonflikter är svårt att förstå.

"Bokens författare frågar sig bland annat, något ironiskt får man anta, hur McKinsey kunde ge konsulthjälp till sjukhus och hälsomyndigheter rörande kostnadsnedskärningar då deras tobaksklienter samtidigt fyllde sjukhusen med patienter."

För att bilden skall bli komplett är det ännu skäl att belysa McKinseys uppdrag för Juul, tillverkaren av e-cigarett. Att McKinsey inte skulle ha varit medvetet om nikotinets beroendeframkallande verkan vid inhalering av ångan i en e-

cigarett är osannolikt. Till saken hör att konsultbyråen dessutom assisterat Juul att författa responenten på FDA:s förfrågan rörande företagets marknadsföring av produkterna. McKinsey meddelade att man slutat ge konsultassistans till Juul våren 2019 på grund av regleringsosäkerhet och ökad användning av e-cigarett bland unga.

Enskilda konsulter kan enligt McKinseys interna regler vägra arbeta för en klient om de anser det oetiskt, men på grund av konsultbyråns decentraliserade struktur har enskilda partners kunnat bestämma vilka klienter de tar sig an. McKinsey har likväl meddelat att de inte sedan ett par år tillbaka fungerar som rådgivare i tobaksfrågor.

Opiatepidemin

De flesta företag kontaktar McKinsey på basen av konsultbolagets renommé eller på grund av rekommendationer. Ett tredje sätt är att fånga presumtiva klienters uppmärksamhet genom att publicera intresseväckande artiklar i affärstidskrifter. År 2002 publicerades en dylik av en av McKinseys konsulter Martin Elling. Den handlade om hur en läkemedelsfirma kunde öka sin försäljning genom att kolla upp databasen i vilken en patient fyller i en order för ett visst läkemedel. Denna uppgift kan matchas med tillverkare och läkare. Informationen kan sedan användas för att rikta marknadsföringsåtgärder och försäljning till en läkare som förväntas ordinera mer av ett visst läkemedel över en längre period oberoende av hur litet denne ordinerar vid ett visst ögonblick. Denna metod kun-

de också användas för att belöna framgångsrika försäljare.

Den amerikanska läkemedelsfirman Purdue Pharma tog uppenbarligen till sig idén i och med att de anlätade McKinsey mellan åren 2004 och 2019 för marknadsföringsarbete rörande bland annat den smärtstillande medicinen OxyContin. För detta erhöll McKinsey 83,7 miljoner dollar i arvoden.

Purdues försäljning ökade märkbart. Detta resulterade likväl i beroende och användning av starkare droger ifall OxyContin inte var tillgängligt, som i sin tur ledde till dödsfall. Mångas rykte förstördes och Elling, som försökt dölja McKinseys medverkan att öka, ”turbo charge”, Purdues försäljning avskedades av konsultbyrån. För att förlikas och avsluta myndighetsutredningen i ärendet, som påbörjats av Massachusetts delstatsåklagare 2019, betalade McKinsey ut över 600 miljoner dollar till olika delstater, utan att likväl medge att byrån gjort sig skyldig till lagstridigheter. Intressant är också att notera att Massachusetts guvernör efter det att McKinseys roll uppdragats avtalade om uppdrag för konsultbyrån. Detta undgick inte statsåklagaren, som karaktäriserade guvernörens beslut som upprörande.

Avslutande reflektioner

McKinsey grundades 1926 i Chicago av professor James O. McKinsey. Företaget har sedan dess vuxit betydligt och har i dag mer än 80 kontor i 45 länder med en sammanlagd omsättning på 15 miljarder dollar (2021). Med sina 38 000 anställda är McKinsey jämförbart med vilket multinationellt företag som helst.

Konsultföretaget skiljer sig i alla fall åtminstone i ett väsentligt avseende. Den platta organisationen med lokala partners i bestämmande ställning har uppenbarligen möjliggjort uppdrag, som åtminstone i efterskott inte tål dagsljus. Här har intjänningen trumfat över etiken.

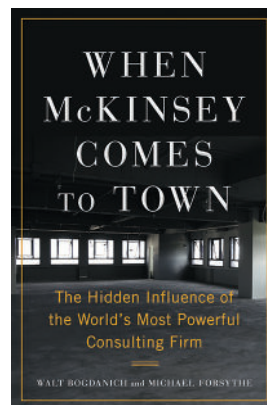
En av McKinseys interna principer, som etablerades redan år 1937 av Marvin Bower, en av bolagets första konsulter, var att klientens intresse skall gå före McKinseys intjänning. Andra är att inte diskutera klienternas angelägenheter, att berätta sanningen för klienten även om detta strider mot klientens egen uppfattning, ete-

tera. Det framstår som uppenbart att McKinsey beträffande de uppdrag bokens författare avslöjar nog lagt vikt vid sekretess, men glömt de övriga principerna.

Det är självklart att McKinsey under sin snart hundraåriga existens gjort många saker rätt och bidragit med värdefulla råd till företag världen över. Att arbeta som konsult för autoritära stater och att låta vinstbegäret grumla omdömet vid val av klientuppdrag väcker likväl oro. Bokens avslöjanden bör läsas med eftertanke inte bara av företagsledare och företrädare för näringslivet, utan också av McKinsey självt. Författarna till *When McKinsey comes to town* har med boken gjort en betydande insats för transparens och etiskt hållbar affärsverksamhet.

Fotnot

1) Se t.ex. Oker-Blom, Max – Aalto-Setälä, Minna, Pelkistetyt pakkaukset, tavaramerkkioikeudet ja ”nudging”-tyyppinen lainsäädäntö, *Lakimies* 2/2018 s. 240-252. Artikeln fokuserar på juridiska åtgärder för minskning av tobaksrökning, men av den framgår bl.a. att ca 6 miljoner människor på global nivå fortfarande dör årligen p.g.a. tobaksrökning. I artikeln ”Yhdenmukaistetut tupakkapakkaukset ja Suomi, *Lakimies* 5/2022 s. 813-823 av samma författare, konstateras att den årliga tobaksrelaterade dödsstatistikan i Finland är ca 4000 trots att tobaksrökningen bland den arbetsföra befolkningen (20-64 åringar) minskat betydligt, d.v.s. till 15 % bland män och 13 % bland kvinnor.



Walt Bogdanich and Michael Forsythe: *When McKinsey Comes to Town. The Hidden Influence of the World's Most Powerful Consulting Firm.* Random House 2022, 624 sidor.