

1

Εισαγωγή: Η Μεγάλη Φενάκη – Μια Εξαπάτηση

Η αντιμετώπιση των μεγάλων προκλήσεων της εποχής μας –από τις πανδημίες έως την κλιματική κρίση– απαιτεί φιλοδοξία και δεινότητα. Όλα τα είδη οργανισμών στις οικονομίες μας πρέπει να καθοδηγούνται από την εμπειρία και τις τεχνικές γνώσεις, καθώς και από ανθρώπους με ικανότητες διαχείρισης έργων. Οι επιχειρήσεις, οι κυβερνήσεις και οι οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών που διαθέτουν αυτές τις ικανότητες, μπορούν στη συνέχεια να συνεργαστούν μεταξύ τους για να καλύψουν τις συλλογικές κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές ανάγκες μας.

Και όμως αυτό δεν περιγράφει τον κόσμο στον οποίο ζούμε. Πολλές κυβερνήσεις έχουν σταματήσει να επενδύουν στις δικές τους ικανότητες και δυνατότητες και, επειδή φοβούνται την αποτυχία, δεν αναλαμβάνουν κινδύνους. Πολλές επιχειρήσεις αποφεύγουν την ευθύνη για την αλλαγή και επικεντρώνονται στην απόκτηση βραχυπρόθεσμων κερδών μέσω εύκολων, μη παραγωγικών στρατηγικών, όπως η επαναγορά των μετοχών τους για να αυξήσουν την τιμή τους ή η μη καταβολή στους εργαζόμενους του δίκαιου μεριδίου τους. Η κακή διοίκηση τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στο κράτος τον τελευταίο μισό αιώνα είχε ως αποτέλεσμα ο βραχυπροθεσμισμός να επισκιάζει τις επενδύσεις που απαιτούνται για την πρόοδο. Αυτές οι τάσεις έχουν εξαντλήσει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και το όραμα των οργανισμών.

Και μια ομάδα εκμεταλλεύτηκε το ρεύμα αυτής της μορφής καπιταλισμού και της υποκειμένης εξάντλησης των ικανοτήτων, κερδίζοντας τεράστια χρηματικά ποσά κατά τη διαδικασία: οι εταιρείες συμβούλων.

Οι εταιρείες συμβούλων, όπως η McKinsey, η Boston Consulting Group (BCG) και η Bain & Company (που συχνά αναφέρονται ως οι «Big Three» εταιρείες στρατηγικής) και οι PwC, Deloitte, KPMG και EY (οι «Big Four» ελεγκτικές εταιρείες), προσλαμβάνονται από κυβερνήσεις, επιχειρήσεις και άλλους οργανισμούς για να εκτελούν διάφορα είδη εργασιών για λογαριασμό τους. Όταν οι εταιρείες συμβούλων προσλαμβάνονται από επιχειρήσεις, τα καθήκοντα που τους ανατί-

θενται σχετίζονται άλλοτε με την εταιρική στρατηγική, άλλοτε με τη διαχείριση και την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου και άλλοτε με μια συγκεκριμένη αρμοδιότητα, όπως η τεχνολογία πληροφοριών ή ο οικονομικός σχεδιασμός. Οι κυβερνήσεις συχνά αναθέτουν σε εταιρείες συμβούλων να βοηθήσουν στην εκτέλεση κρίσιμων λειτουργιών, από την ανάπτυξη στρατηγικών προσαρμογής στην κλιματική αλλαγή έως την ανάπτυξη προγραμμάτων εμβολιασμού και την ανάθεση υπηρεσιών πρόνοιας.

Σήμερα, το μέγεθος του κλάδου των εταιρειών συμβούλων και οι αναθέσεις που λαμβάνει έχουν γίνει εντυπωσιακά μεγάλα. Η ανάπτυξή τους δεν δείχνει σημάδια επιβράδυνσης. Το 2021, οι εκτιμήσεις για την παγκόσμια αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών κυμαίνονταν από σχεδόν 700 δισεκατομμύρια δολάρια έως πάνω από 900 δισεκατομμύρια δολάρια¹ (525 δισεκατομμύρια λίρες έως 674 δισεκατομμύρια λίρες) – αν και τα στοιχεία αυτά δεν δίνουν την πλήρη εικόνα της δραστηριότητας των εταιρειών συμβούλων.

Πανταχού παρούσες

Η πανταχού παρουσία των συμβούλων στην οικονομία είναι εντυπωσιακή. Πράγματι, κατά τη διάρκεια των δύο πρώτων ετών της πανδημίας COVID-19 (2020-21), οι κυβερνήσεις δαπάνησαν πρωτοφανή ποσά για συμβάσεις με τις μεγάλες εταιρείες συμβούλων. Μέχρι τον Ιούλιο του 2020, η McKinsey είχε ήδη εξασφαλίσει πάνω από 100 εκατομμύρια δολάρια (75 εκατομμύρια λίρες) από την ομοσπονδιακή κυβέρνηση των Ηνωμένων Πολιτειών για καθήκοντα που σχετίζονταν με την πανδημία.² Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η Deloitte έλαβε τουλάχιστον 279,5 εκατ. λίρες (372,9 εκατ. δολάρια) από την κεντρική κυβέρνηση το 2021.³ Σύμφωνα με μια εκτίμηση, στο Ηνωμένο Βασίλειο το 2021 ανατέθηκαν από δημόσιους φορείς συμβουλευτικές συμβάσεις αξίας άνω των 2,5 δισ. λιρών (3,34 δισ. δολα-

¹ IBISWorld, 'Global Management Consultants Industry – Market Research Report', 2021, <https://www.ibisworld.com/default.aspx>. Research and Markets, 'Management Consulting Services Global Market Report 2022', Δεκέμβριος 2021, <https://www.researchandmarkets.com/reports/5515095/management-consulting-services-global-market#src-pos-2>

² I. MacDougall, 'How McKinsey Is Making \$100 Million (and Counting) Advising on the Government's Bumbling Coronavirus Response', *ProPublica*, 15 Ιουλίου 2020, https://www.propublica.org/article/how-mckinsey-is-making-100-million-and-counting-advising-on-the-governments-bumbling-coronavirus-response?token=SstV5uby4K1aF_9o7uU0NxUx4Lmau-1g

³ J. Armitage, 'List of Companies Handed £30bn of Public Money to Join UK Pandemic Response', 4 Μαΐου 2021, <https://www.standard.co.uk/business/government-covid-private-contracts-30-billion-pwc-deloitte-british-airways-b933081.html>

ρίων).⁴ Στην Ιταλία, η McKinsey ανέλαβε να βοηθήσει στην οργάνωση του μεριδίου της χώρας από το ταμείο της ΕΕ για την αποκατάσταση της πανδημίας ύψους 191,5 δισ. ευρώ.⁵ Οι σύμβουλοι βρέθηκαν επίσης στα υψηλότερα τραπέζια λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια πολλών από τις παγκόσμιες οικονομικές αναταραχές της τελευταίας δεκαετίας, από την κρίση χρέους της ευρωζώνης έως την ανάκαμψη του Πουέρτο Ρίκο μετά τον τυφώνα Μαρία. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι Big Three και οι Big Four έχουν επίσης προσληφθεί για να βοηθήσουν στον σχεδιασμό έξυπνων πόλεων, να αναπτύξουν εθνικές στρατηγικές μηδενικού ισοζυγίου άνθρακα, να προτείνουν εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις, να συμβουλευτούν στρατούς, να διαχειριστούν την κατασκευή νοσοκομείων, να συντάξουν κώδικες ιατρικής δεοντολογίας, να γράψουν φορολογική νομοθεσία, να επιβλέψουν την ιδιωτικοποίηση κρατικών επιχειρήσεων, να διαχειριστούν συγχωνεύσεις μεταξύ φαρμακευτικών εταιρειών και να ρυθμίσουν την ψηφιακή υποδομή αμέτρητων οργανισμών. Οι συμβάσεις των εταιρειών συμβούλων καλύπτουν αλυσίδες αξίας και τομείς, σε χώρες και ηπείρους, επηρεάζοντας όλα τα επίπεδα της κοινωνίας.

Είναι σημαντικό όλα αυτά; Πρέπει να ανησυχούμε γι' αυτά; Στο κάτω κάτω, δεν βοηθούν απλώς τους πελάτες τους να γίνουν πιο αποτελεσματικοί, να κάνουν πράγματα που δεν μπορούν να κάνουν οι ίδιοι; Το βιβλίο αυτό δείχνει γιατί η αύξηση των συμβάσεων των εταιρειών συμβούλων, το επιχειρηματικό μοντέλο των μεγάλων εταιρειών συμβούλων, οι υποκείμενες συγκρούσεις συμφερόντων και η έλλειψη διαφάνειας, έχουν τεράστια σημασία. Ο κλάδος των εταιρειών συμβούλων σήμερα δεν είναι απλώς μια χείρα βοηθείας: οι συμβουλές και οι δράσεις του δεν είναι καθαρά τεχνικές και ουδέτερες, διευκολύνοντας την αποτελεσματικότερη λειτουργία της κοινωνίας και μειώνοντας το «κόστος συναλλαγής» των πελατών. Επιτρέπει την υλοποίηση μιας συγκεκριμένης άποψης για την οικονομία, η οποία έχει δημιουργήσει δυσλειτουργίες στο κράτος και τις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο.

Οι εξαπατήσεις –ή «απατεωνιές»– στα τέλη του δέκατου ένατου αιώνα στην Αμερική της Χρυσής Εποχής χρησιμοποιούσαν τις προσφορές αποκλειστικών πληροφοριών, την τεχνολογία που προκαλούσε δέος και τα γλωσσικά τεχνάσματα ως μέσα για εγκληματικές πράξεις κλοπής και παράνομες μορφές εξόρυξης πλούτου. Αυτό που αποκαλούμε Μεγάλη Φενάκη δεν αφορά εγκληματική δρα-

⁴ J. Piggott, 'Public Sector Consultancy Market: 2021 Retrospective', London: Tussell, 2022, <https://www.tussell.com/insights/public-sector-consultancy-market-2021-retrospective>

⁵ M. Johnson, 'Italy's Destiny Hangs on €248bn Recovery Plan, Says Draghi', *Financial Times*, 26 Απριλίου 2021.

στηριότητα. Περιγράφει την εξαπάτηση που διαπράττουν οι εταιρείες συμβούλων σε συμβάσεις με αποδυναμωμένες και άτολμες κυβερνήσεις και επιχειρήσεις που μεγιστοποιούν την αξία των μετόχων τους. Οι συμβάσεις αυτές επιτρέπουν στις εταιρείες συμβούλων να κερδίζουν εισοδήματα που υπερβαίνουν κατά πολύ την πραγματική αξία που δημιουργούν – μια μορφή «οικονομικών προσόδων» ή «εισοδήματος που κερδίζεται πέραν της αμοιβής που αντιστοιχεί στη συμβολή ενός παραγωγικού συντελεστή στη δημιουργία αξίας».⁶ Αυτές οι πρόσοδοι δεν προέρχονται απαραίτητα από το γεγονός ότι διαθέτουν σπάνιες πολύτιμες γνώσεις, αλλά από την ικανότητά τους να δημιουργούν την εντύπωση της αξίας. Οι συμβουλευτικές πρακτικές και οι τεράστιοι πόροι και τα δίκτυα των μεγάλων εταιρειών συμβούλων συμβάλλουν στην εμπέδωση της εμπιστοσύνης στην αξία της συμβουλευτικής και του επαγγέλματος του συμβούλου.

Αν και η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών είναι ένα παλιό επάγγελμα, η Μεγάλη Φενάκη αναπτύχθηκε από τις δεκαετίες του 1980 και 1990 στον απόηχο των μεταρρυθμίσεων τόσο της «νεοφιλελεύθερης» δεξιάς όσο και των προοδευτικών του «Τρίτου Δρόμου» – και στις δύο πλευρές του πολιτικού φάσματος. Οι επιχειρήσεις διοικούνταν όλο και περισσότερο με γνώμονα τα βραχυπρόθεσμα συμφέροντα των μετόχων τους. Ο δημόσιος τομέας μετασηματίστηκε υπό το δόγμα της Νέας Δημόσιας Διοίκησης – μιας πολιτικής ατζέντας που επιδίωξε να κάνει τα κράτη να λειτουργούν περισσότερο σαν επιχειρήσεις και μείωσε την πίστη στις ικανότητες των δημόσιων υπαλλήλων. Αυτές οι τάσεις σήμαιναν επίσης ότι όσοι εργαζόνταν σε επιχειρήσεις και κρατικούς οργανισμούς έγιναν ανασφαλείς, καθώς έπρεπε συνεχώς να δικαιολογούν τις αποφάσεις τους σε άλλους – τα στελέχη των επιχειρήσεων στους μετόχους τους και οι δημόσιοι υπάλληλοι σε έναν ολοένα και πιο δύσπιστο πληθυσμό και στα μέσα ενημέρωσης, που θα τους κατηγορούσαν για κάθε αποτυχία ή λάθος.

Ακολουθώντας τις τάσεις του καπιταλισμού

Η Μεγάλη Φενάκη δεν ευθύνεται φυσικά για όλα τα δεινά του σύγχρονου καπιταλισμού, αλλά ευδοκίμει πάνω στις δυσλειτουργίες του – από την κερδοσκοπική χρηματοδότηση, τον βραχυπρόθεσμο επιχειρηματικό τομέα και τον δημόσιο τομέα που αποφεύγει τον κίνδυνο. Εκμεταλλεύεται τη γνήσια φιλοδοξία ορισμένων

⁶ M. Mazzucato, J. Ryan-Collins & G. Gouzoulis, 'Theorising and Mapping Modern Economic Rents', *UCL IIPP Working Paper Series* WP 2020-13 (Ιούλιος 2020), https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/public-purpose/files/final_iipp-wp2020-13-theorising-and-mapping-modern-economic-rents_8_oct.pdf

πολιτών, πολιτικών και επιχειρηματικών ηγετών να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις, όπως η κλιματική κρίση, η πανδημία και η αυξανόμενη ανισότητα, οι οποίες θεωρούνται ευκαιρίες για να συμβουλευθούν οργανισμούς που πρέπει να προσαρμοστούν. Υπάρχει μια παγιωμένη και αμοιβαία ενισχυτική σχέση μεταξύ του κλάδου των εταιρειών συμβούλων και των σημερινών κληρονομημένων μορφών διακυβέρνησης στις επιχειρήσεις και τις κυβερνήσεις. Είναι επιτυχής λόγω της μοναδικής διαρθρωτικής ισχύος που ασκούν οι μεγάλες εταιρείες συμβούλων μέσω εκτεταμένων συμβάσεων και δικτύων σε όλη την οικονομία, καθώς και της ιστορικής φήμης τους ως αντικειμενικών φορέων εμπειρογνωμοσύνης.

Πράγματι, υπάρχει θέση για τους συμβούλους στην οικονομία μας. Οι συμβουλές και η ικανότητα των συμβούλων είναι παραγωγικές όταν ενεργούν συμπληρωματικά, προερχόμενες από ικανούς φορείς με γνήσια γνώση που δημιουργεί αξία. Το πρόβλημα δεν είναι η πράξη της παροχής συμβουλών ή οι προθέσεις των συμβούλων, οι οποίοι συχνά ελπίζουν να επιφέρουν αλλαγές μέσω του ρόλου τους, αλλά ο συνεχώς επεκτεινόμενος κλάδος των εταιρειών συμβούλων που δεν αναλαμβάνει πλέον συμπληρωματικό ρόλο αλλά κεντρικό. Τρέφεται από τις αδυναμίες των οικονομιών μας, απομυζώντας τους πελάτες κατά τη διαδικασία, αντί να τους βοηθάει, γεγονός που αργότερα δημιουργεί μόνο περισσότερες ευκαιρίες για τις προσόδους που προκύπτουν. Είναι σαν μια ψυχοθεραπεύτρια που δεν ενδιαφέρεται να γίνουν οι πελάτες της ανεξάρτητοι με ισχυρή ψυχική υγεία, αλλά μάλλον χρησιμοποιεί την κακή υγεία για να δημιουργήσει εξάρτηση και όλο και μεγαλύτερη ροή αμοιβών.

Από τότε που ξεκινήσαμε την έρευνα για αυτό το βιβλίο, το 2019, έρχονται ολοένα και συχνότερα στο φως από ερευνητές δημοσιογράφους και κρατικές έρευνες σκάνδαλα που αφορούν εταιρείες συμβούλων. Σχεδόν δεν περνάει εβδομάδα χωρίς ειδήσεις για μια ακόμη υπόθεση διαφθοράς, σύγκρουσης συμφερόντων ή αποφευκτέου ατυχήματος που αφορά μια παγκόσμια εταιρεία συμβούλων. Αλλά το φιάσκο των συμβούλων που γίνονται πρωτοσέλιδα είναι μόνο η κορυφή του παγόβουνου. Οι περιπτώσεις ξεκάθαρης αποτυχίας ή κατάχρησης από μια μεγάλη εταιρεία συμβούλων είναι συχνά εκδηλώσεις ευρύτερων, συστημικών προβλημάτων – αν και σπάνια γίνονται αντιληπτές ως τέτοιες. Οι πολυάριθμες συμβάσεις των εταιρειών συμβούλων, οι ισχυρισμοί τους για εμπειρογνωμοσύνη, τα οικονομικά τους κίνητρα και η επιρροή που έχουν οι μεγάλες εταιρείες σε σημαντικούς τομείς του κράτους και των επιχειρήσεων, δεν εξετάζονται ως συμπτώματα ευρύτερων και βαθύτερων διαρθρωτικών προβλημάτων που αφορούν τους τρόπους με τους οποίους έχουμε οργανώσει το καπιταλιστικό μας σύστημα.

Και η πραγματικότητα είναι ότι τις περισσότερες φορές, οι περισσότεροι ψηφοφόροι και εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν πότε οι σύμβουλοι βρίσκονται στο τραπέζι, πόσο πληρώνονται, ποιοι είναι οι άλλοι πελάτες τους, την έκταση των συχνά συγκρουόμενων συμφερόντων τους και ποιους ρόλους έχουν αναλάβει να επιτελέσουν. Δεν γνωρίζουν αν η συμβεβλημένη εταιρεία συμβούλων έχει εκτελέσει το έργο καλά ή άσχημα – και όταν κάτι πάει στραβά, ποιος είναι υπεύθυνος. Η φύση των συμβάσεων με τις εταιρείες συμβούλων, η περιορισμένη ευθύνη και τα επιχειρηματικά μοντέλα των μεγάλων εταιρειών συμβούλων σημαίνουν ότι οι εργαζόμενοι των πελατών τους και οι πολίτες είναι αυτοί που συχνότερα καταλήγουν να αναλαμβάνουν τους κινδύνους της αποτυχίας τους. Αυτή η διαφορά μεταξύ των απολαβών τους (μεγάλες) και των πραγματικών κινδύνων που αναλαμβάνουν (μικροί) καθιστά τα κέρδη που αποκομίζουν ακόμη μεγαλύτερα.

Η ιστορία των σύγχρονων εταιρειών συμβούλων είναι, τελικά, η ιστορία του σύγχρονου καπιταλισμού: κάθε τάση αξιοποιήθηκε από τη Μεγάλη Φενάκη. Στο κράτος, οι μεγάλες εταιρείες συμβούλων προώθησαν και επωφεληθήκαν από τις τάσεις της ιδιωτικοποίησης, της διοικητικής μεταρρύθμισης, της ιδιωτικής χρηματοδότησης, της ανάθεσης δημόσιων υπηρεσιών σε εξωτερικούς συνεργάτες, της ψηφιοποίησης και της λιτότητας. Στις επιχειρήσεις, έχουν συμβάλει στην εδραίωση νέων μοντέλων και μορφών εταιρικής διαχείρισης – από την εξάπλωση της λογιστικής του κόστους έως τον πολλαπλασιασμό των πολυεθνικών εταιρειών τις δεκαετίες μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο σε όλη την Ευρώπη και την άνοδο της μεγιστοποίησης της αξίας των μετόχων σε όλο τον κόσμο από τη δεκαετία του 1980. Αυτές οι πολιτικές δεν ήταν πνευματικό τέκνο των εταιρειών συμβούλων, αλλά οι εταιρείες συμβούλων συνέβαλαν στη διάδοση και διαμόρφωσή τους και τελικά τις χρησιμοποίησαν για την εξόρυξη αξίας. Καθώς ο κόσμος συνειδητοποιεί τα δεινά του σύγχρονου καπιταλισμού και την μεγαλύτερη ανάγκη για έναν «σκοπό» πίσω από την εταιρική διακυβέρνηση, ο κλάδος των εταιρειών συμβούλων υπόσχεται να αντιστρέψει τα προβλήματα που βοήθησε να δημιουργηθούν: η τρέχουσα έκρηξη των συμβάσεων για συμβουλές «περιβαλλοντικές, κοινωνικές και εταιρικής διακυβέρνησης» (ESG) είναι το πιο πρόσφατο παράδειγμα.

Σε κανέναν τομέα η Μεγάλη Φενάκη δεν θα μπορούσε να έχει μεγαλύτερες συνέπειες από ό,τι στον αγώνα κατά της κλιματικής καταστροφής. Ο κλάδος εταιρειών συμβούλων συνέβαλε στην ενσωμάτωση μορφών παραγωγής με γνώμονα τη βραχυπρόθεσμη μεγιστοποίηση του κέρδους, που έχουν εντείνει τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα. Τώρα, μπροστά στην αυξανόμενη ανησυχία για την κλιματική κρίση, εκμεταλλεύεται το νέο κλίμα, εμποδίζοντας τους μετασχηματισμούς μεγάλης κλίμακας που απαιτούνται στις έντασης άνθρακα

οικονομίες μας. Παρέχει στις κυβερνήσεις και τις επιχειρήσεις προγράμματα που προσφέρουν ένα περίβλημα δέσμευσης χωρίς απαίτηση για δράση, μεταξύ άλλων μέσω της δημιουργίας και προώθησης εργαλείων ESG, τα οποία το πρώην στέλεχος της BlackRock, που έγινε καταγγέλλων, ο Tariq Fancy, αποκάλεσε «επικίνδυνο αντιπερισπασμό». Ο κλάδος των εταιρειών συμβούλων είναι μια ομάδα από τους πολλούς δρώντες που έχουν διαμορφώσει και επωφεληθεί από μια αντίδραση στην κλιματική κρίση με γνώμονα την αγορά, αλλά είναι οι μελλοντικές γενιές και όσοι ζουν σήμερα στις περιοχές που είναι περισσότερο εκτεθειμένες στην κλιματική κρίση που θα επωμιστούν τους κινδύνους της αποτυχίας αυτής της αντίδρασης.

Με άλλα λόγια, οι συνέπειες της Μεγάλης Φενάκης για τη συλλογική μας ικανότητα να αντιμετωπίσουμε τις τεράστιες προκλήσεις του σήμερα είναι δραματικές και πιο επείγουσες από ποτέ.

Απώλεια της γνώσης λόγω της απραξίας

Για να ανταποκριθούν στις αλλαγές των πολιτικών, κοινωνικών και –ολοένα και περισσότερο– περιβαλλοντικών απαιτήσεων, τόσο οι κρατικοί όσο και οι επιχειρηματικοί οργανισμοί πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζονται προκειμένου να κυβερνούν περίπλοκα συστήματα και να παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες που οι άνθρωποι επιθυμούν και χρειάζονται. Οι δραστηριότητες που επιτελούνται εντός ενός οργανισμού αποτελούν τα δομικά στοιχεία για τις δυνατότητες που θα πρέπει να αναπτύξει στο μέλλον. Οι οργανισμοί στην οικονομία δεν είναι στατικές οντότητες, αλλά αναπτύσσονται συνεχώς. Οι ικανότητες των οργανισμών δεν υπάρχουν απλώς, αλλά εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου. Είναι δυναμικές.⁷

Όσο περισσότερο οι κυβερνήσεις και οι επιχειρήσεις αναθέτουν δραστηριότητες σε εξωτερικούς συνεργάτες, τόσο λιγότερα γνωρίζουν να κάνουν, με αποτέλεσμα οι οργανισμοί να αποδυναμώνονται, να μην αλλάζουν στον χρόνο και να γίνονται ανίκανοι να εξελιχθούν. Με τους συμβούλους να εμπλέκονται σε κάθε βήμα, συχνά υπάρχει πολύ μικρή «μάθηση μέσα από την πράξη». Οι πελάτες των

⁷ G. Dosi, R. R. Nelson & S. G. Winter, 'Introduction', στο *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (Oxford: Oxford University Press, 2001), <https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/0199248540.001.0001/acprof-9780199248544>. R. Kattel & M. Mazzucato, 'Mission-Oriented Innovation Policy and Dynamic Capabilities in the Public Sector', *Industrial and Corporate Change* 27, no. 5 (1 Οκτωβρίου 2018), σ. 787-801, <https://doi.org/10.1093/icc/dty032>. S. G. Winter, 'Understanding Dynamic Capabilities', *Strategic Management Journal* 24, no. 10 (2003), σ. 991-5.

εταιρειών συμβούλων «επιστρέφουν σε νηπιακή ηλικία» – όπως περιέγραψε ο Βρετανός Συντηρητικός λόρδος Agnew τις επιπτώσεις που έχει η εξωτερική ανάθεση έργων στους δημόσιους υπαλλήλους του Ηνωμένου Βασιλείου το 2020.⁸ Ένας κρατικός οργανισμός που αναθέτει σε τρίτους όλες τις υπηρεσίες που είναι υπεύθυνος να παρέχει, μπορεί να μειώσει βραχυπρόθεσμα το κόστος, αλλά τελικά θα του κοστίσει περισσότερο λόγω της απώλειας γνώσεων που θα υποστεί ως προς τον τρόπο παροχής αυτών των υπηρεσιών και, συνεπώς, ως προς τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να προσαρμόσει τις ικανότητες που αποκτά ώστε να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πολιτών. Η μάθηση, βέβαια, βασίζεται επίσης στην επικοινωνία και τη συνεργασία με άλλους οργανισμούς. Τα «κλειστά» συστήματα κεντρικού κρατικού σχεδιασμού δεν είναι επιδεκτικά σε αυτού του είδους τη μάθηση,⁹ αλλά ούτε και οι οργανισμοί που βασίζονται στην ανάθεση έργων σε τρίτους για την επίτευξη των στόχων τους.

Ενώ οι σύμβουλοι μπορούν να βοηθήσουν τους πελάτες τους να επιτύχουν τους στόχους τους, οι ισχυρισμοί ότι ο κλάδος των εταιρειών συμβούλων προσθέτει αξία στην οικονομία και την κοινωνία μέσω της διαμεσολάβησης γνώσης και της μείωσης του κόστους είναι υπερβολικοί. Στον δημόσιο τομέα, το κόστος που προκύπτει είναι συχνά πολύ υψηλότερο από ό,τι αν η κυβέρνηση είχε επενδύσει στην ικανότητα να κάνει τη δουλειά η ίδια και είχε μάθει πώς να βελτιώνει τις διαδικασίες στην πορεία. Η εσωτερική εμπειρογνωμοσύνη πολύ συχνά αποφεύγεται υπέρ της ανάθεσης έργου σε μια παγκόσμια εταιρεία συμβούλων. Μερικές φορές αυτό συμβαίνει επειδή η εταιρεία συμβούλων προσφέρεται να κάνει τη δουλειά αφιλοκερδώς ή με αμοιβή πολύ χαμηλότερη από τις τιμές της αγοράς. Αυτό είναι δελεαστικό για τους δημόσιους υπαλλήλους σε τμήματα που αποφεύγουν τον κίνδυνο και δεν διαθέτουν τους πόρους μετά από χρόνια περικοπών στον προϋπολογισμό. Με το να μην χρεώνει τίποτα ή πολύ λίγα στην αρχική σύμβαση (lowballing), η εταιρεία συμβούλων μπορεί όχι μόνο να διαμορφώσει σημαντικές αποφάσεις, αλλά και να συγκεντρώσει σημαντική γνώση για τον πελάτη και να αποκτήσει πλεονέκτημα «πρωτοπόρου» για μελλοντικές συμβάσεις.

⁸ L. Dunhill & R. Syal, 'Whitehall "infantilised" by Reliance on Consultants, Minister Claims', *Guardian*, 29 Σεπτεμβρίου 2020. Politics: <http://www.theguardian.com/politics/2020/sep/29/whitehall-infantilised-by-reliance-on-consultants-inister-claims>.

⁹ A. Innes, 'The Limits of Institutional Convergence: Why Public Sector Out-sourcing Is Less Efficient than Soviet Enterprise Planning', *Review of International Political Economy* 28, no. 6 (2021), σ. 1705-28, <https://doi.org/10.1080/09692290.2020.1786434>. B.-Å. Lundvall & B. Johnson, 'The Learning Economy', *Journal of Industry Studies* 1, no. 2 (1 Νοεμβρίου 1994), σ. 23-42, <https://doi.org/10.1080/13662719400000002>

Είναι ιδιαίτερα εντυπωσιακό το γεγονός ότι ακόμη και σε περιπτώσεις όπου η κυβέρνηση έχει σαφώς πλεονέκτημα ικανοτήτων, οι εταιρείες συμβούλων συχνά εξακολουθούν να επικρατούν. Στην Αυστραλία, για παράδειγμα, ο CSIRO (ο Κοινοπολιτειακός Οργανισμός Επιστημονικής και Βιομηχανικής Έρευνας) διαθέτει εκτεταμένη εμπειρογνωμοσύνη για το κλίμα. Όμως το 2021, οι δικοί του επιστήμονες δεν έλαβαν τη χρηματοδότηση για την ανάπτυξη της στρατηγικής της χώρας για το μηδενικό ισοζύγιο άνθρακα, όταν η κυβέρνηση επέλεξε να συνεργαστεί με την McKinsey.¹⁰

Ο κλάδος των εταιρειών συμβούλων παρέχει συχνά νομιμοποίηση για αμφιλεγόμενες αποφάσεις. Όταν ένα ανώτερο στέλεχος μιας εταιρείας επιθυμεί να πείσει το διοικητικό συμβούλιο για κάτι, ή όταν ένας υπουργός της κυβέρνησης θέλει να πείσει τους άλλους για το όραμά του ή να καθυστερήσει μια ουσιαστική δράση, μια υποστηρικτική έκθεση από μια εταιρεία των Big Three ή των Big Four μπορεί να έχει μεγάλη σημασία εις βάρος άλλων στόχων – ή ακόμη και των εργασιακών συμβάσεων.

Επίσης, οι μεγάλες εταιρείες συμβούλων που εμπλέκονται στενά σε σημαντικές πολιτικές και εταιρικές αποφάσεις συχνά έχουν οι ίδιες κατάφωρες συγκρούσεις συμφερόντων. Οι πελάτες σπάνια έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τους άλλους πελάτες μιας εταιρείας συμβούλων, ακόμη και όταν αυτές εξυπηρετούν «και τις δύο πλευρές». Στις συμβουλευτικές υπηρεσίες για το κλίμα, για παράδειγμα, μεγάλες εταιρείες συμβούλων εργάζονται ταυτόχρονα για κυβερνήσεις των οποίων οι πληθυσμοί θα ήθελαν να δουν χαμηλότερες εκπομπές και για τις εταιρείες ορυκτών καυσίμων που συμβάλλουν περισσότερο στην κλιματική κρίση.

Για πάρα πολύ καιρό, ο κλάδος των εταιρειών συμβούλων απέφευγε τον έλεγχο, υπονομεύοντας την πρόοδο και τη δημοκρατία. Το βιβλίο αυτό δεν προσφέρει μόνο μια κριτική, αλλά και συγκεκριμένες λύσεις για το σημερινό αδιέξοδο. Εξετάζουμε την ιστορία του κλάδου των εταιρειών συμβούλων, περιγράφουμε την ανάπτυξή του στο πλαίσιο ευρύτερων μετασχηματισμών του καπιταλισμού και εξετάζουμε τις αιτιολογίες για την ευρεία χρήση του από κρατικά στελέχη, επιχειρηματίες και πανεπιστημιακούς. Δείχνουμε ακόμη ότι οι περιπτώσεις που κάνουν πρωτοσέλιδα δεν είναι ανωμαλίες αλλά συμπτώματα ευρύτερων δυσλειτούργιων στις οικονομίες μας. Βασιζόμαστε σε έρευνες που εμείς και άλλοι έχου-

¹⁰ K. Joshi, 'Scott Morrison's Net Zero Modelling Reveals a Slow, Lazy and Shockingly Irresponsible Approach to "Climate Action"', *Guardian*, 12 Νοεμβρίου 2021. Environment: <https://www.theguardian.com/environment/2021/nov/13/scott-morrison-net-zero-modelling-reveals-a-slow-lazy-and-shockingly-irresponsible-approach-to-climate-action>

με δημοσιεύσει προηγουμένως σε εκθέσεις δημόσιας πολιτικής και επιστημονικά περιοδικά, σε εκθέσεις που συντάχθηκαν από εταιρείες συμβούλων, σε ιστορικές εκθέσεις δημόσιας πολιτικής και κείμενα συμβάσεων, καθώς και σε έρευνες δημοσιογράφων που παρακολούθησαν στενά τις δραστηριότητες των εταιρειών συμβούλων επί πολλές δεκαετίες. Χρησιμοποιούμε επίσης προσωπικές μαρτυρίες από συμβούλους και όσους συνεργάστηκαν μαζί τους σε επιχειρήσεις και κυβερνήσεις. Συμφωνήσαμε να μην κατονομάσουμε τα άτομα που πήραμε συνέντευξη και αναφέρονται στο βιβλίο, μην αναφέροντας τις πληροφορίες που θα μπορούσαν να αποκαλύψουν την ταυτότητά τους, όπως το όνομα, ο τίτλος εργασίας και η θέση τους. Οι δικές μας εμπειρίες από τη συνεργασία μας με κυβερνήσεις που βασίστηκαν εκτενώς σε μεγάλες και μικρές εταιρείες συμβούλων αποτέλεσαν επίσης σημαντικές πηγές προβληματισμού.

Η ανάλυσή μας στον κλάδο των εταιρειών συμβούλων δίνει μια σκοτεινή εικόνα της τρέχουσας κατάστασης. Η κλίμακα των συμβάσεων με τον κλάδο των εταιρειών συμβούλων –μέσω ρόλων συμβούλων, νομιμοποιητών αμφιλεγόμενων αποφάσεων και εξωτερικών συνεργατών– αποδυναμώνει τις επιχειρήσεις μας, αδρανοποιεί τις κυβερνήσεις μας και στρεβλώνει τις οικονομίες μας. Η αθρόα χρήση μεγάλων εταιρειών συμβούλων που λειτουργούν με επιχειρηματικά μοντέλα εξόρυξης εμποδίζει την καινοτομία και την ανάπτυξη ικανοτήτων, υπονομεύει τη δημοκρατική λογοδοσία και συσκοτίζει τις συνέπειες των πολιτικών και εταιρικών ενεργειών. Στο τέλος, όλοι πληρώνουμε το τίμημα μέσω της έλλειψης επενδύσεων στο εσωτερικό των οργανισμών και μάθησης: τα δημόσια κονδύλια και άλλοι πόροι σπαταλιούνται, οι αποφάσεις στην κυβέρνηση και τις επιχειρήσεις λαμβάνονται ανεξέλεγκτα και με ελάχιστη διαφάνεια και οι δημοκρατικές κοινωνίες μας χάνουν τον δυναμισμό τους. Η Μεγάλη Φενάκη μας απειλεί όλους.

Η εξέταση του κλάδου των εταιρειών συμβούλων με αυτόν τον τρόπο προσφέρει επίσης έναν φακό για την επανεξέταση του τρόπου οικοδόμησης οικονομιών που είναι κατάλληλες για τον σκοπό τους. Οι παγκόσμιες αποστολές του μέλλοντος που απαιτούνται για την αντιμετώπιση μεγάλων προκλήσεων, όπως η κλιματική κρίση, απαιτούν συλλογική ευφύια σε όλους τους οργανισμούς και τις κοινότητες που απαρτίζουν τις οικονομίες μας.¹¹

Είναι δυνατόν να οικοδομηθεί μια ισχυρότερη οικονομία, αλλά μόνο με επενδύσεις στην αναγκαία γνώση και τις ικανότητες στις επιχειρήσεις και το κράτος, με την επιστροφή του δημόσιου σκοπού στον δημόσιο τομέα και με την απαλλα-

¹¹ M. Mazzucato, *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism* (London: Penguin, 2021) (στα ελληνικά M. Mazzucato, *Η Οικονομία της Αποστολής: Ένας φιλόδοξος οδηγός για να αλλάξουμε τον καπιταλισμό*, μτφρ. Ελένη Κοτσυφού, Θεσσαλονίκη: Επικεντρο, 2021).

γή του συστήματος από τη διαστρέβλωση και τη δαπανηρή διαμεσολάβηση του κλάδου των εταιρειών συμβούλων. Σε αυτή τη σχέση, οι οργανισμοί και τα άτομα με πραγματική γνώση και ικανότητα μπορούν να αποτελέσουν πολύτιμη πηγή συμβουλών· αλλά θα πρέπει να συμβουλευούν και να «γνωμοδοτούν» κατέχοντας επικουρικό ρόλο με διαφανή τρόπο που να φέρνει πραγματική γνώση και εμπειρογνωμοσύνη – και όχι να τους επιτρέπεται να διευθύνουν την παράσταση ως πρωταγωνιστές. Τελικά, αυτή η εμπειρογνωμοσύνη πρέπει να καθιστά τους συμβουλευόμενους ισχυρότερους και όχι ασθενέστερους.

Η καταπολέμηση οποιουδήποτε εθισμού αρχίζει με την παραδοχή της σοβαρότητας του προβλήματος. Μόνο τότε μπορούμε να μειώσουμε την εξάρτηση και να προχωρήσουμε προς τα εμπρός.