

Oligarkki – karkki vai kepponen?

Stephen Fortescue
& Vesa Rautio

Vaikkei vielä ole selvää, edustaako Jukos-tapaus täysimittaista hyökkäystä koko oligarkkia vastaan, on silti selvää, että Putinin aikomuksena on muuttaa merkittävästi valtion ja talouselämän isojen pelureiden välistä suhdetta. Siksi on tarpeen tarkastella oligarkkien¹ osuutta Venäjän transitiossa. Artikkelissa tarkastellaan oligarkkien vaikutusta omistamissaan yrityksissä, sitä, onko se ollut positiivista vai negatiivista. Tämän kysymyksen ratkaiseminen on välttämätöntä ennen kuin voidaan arvioida Jukos-tapauksen ja Putinin mahdollisesti laajemmankin kampanjan seuraamuksia.

Oligarkit ovat saaneet osakseen negatiivista huomiota niin Putinin hallinnolta, Venäjän väestöltä (esim. Bunin 2004), läntisiltä kommentaattoreilta (esim. Hoffman 2002; Klebnikov 2000) kuin kansainvälisiltä järjestöiltä. Esiintymättä oligarkkien puolustajina uskomme, että yleistä asennetta olisi jossain määrin aiheellista muuttaa. Tässä artikkelissa aloitamme tämän prosessin tarkastelemalla kahta kysymystä. Ensinnäkin, ovatko oligarkit olleet varallisuuden likvidioijia vai arvon luoja²; ja toiseksi, jos he ovat luoneet varallisuutta, miten he ovat sen tehneet.

Likvidioijia vai arvon luoja?

Oligarkkeja on syytetty toistuvasti varallisuuden likvidioijiksi³. Likvidioija -nimitystä käytetään kirjallisuudessa hyvin löyhästi. Määritelmämme mukaan se tarkoittaa niitä yhtiötä kontrolloivia

henkilöitä, hyvin usein omistaja-johtajia, jotka hävittävät yhtiön olemassa olevan varallisuuden tulouttamalla sen itselleen. Parhaimmassakin tapauksessa tällainen toiminta johtaa vähintään yhtiön varallisuus pohjan heikkenemiseen ja pahimmillaan jättää koko yhtiön varattomaksi. Tämä täytyy erottaa tilanteesta, jossa yhtiötä kontrolloivat tahot vievät laittomasti tai vähintäänkin moraalittomasti osan yhtiön tulovirrasta. Jälkimmäisellä toiminnalla, sen mahdollisesta laittomuudesta tai moraalittomuudesta riippumatta, ei ole vaikutusta yhtiön olemassa olevaan varallisuus pohjaan. Kysymys ei siis ole olemassa olevan varallisuuden anastuksesta vaan yhtiön tuottaman tulon jakamisesta.

Tässä yhteydessä käytetyt mittarit ovat ratkaisevia. Oligarkkien kritisoijat viittaavat usein erityyppisten taloudellisten mittareiden heikkoihin lukemiin perustellessaan varallisuuden likvidointi -argumenttiaan. Black et al. (2000) käyttävät pörssi-arvodataa sen sijaan, että perustaisivat väitteensä esimerkiksi yrityksen tuloslaskelmiin. Pörssi-arvoon perustuva argumentointi tuntuu tässä yhteydessä oudolta. Ei vain siksi, että osakkeiden hinnat Moskovan pörssissä ovat epätarkka mittari lähes mille tahansa, vaan myös sen vuoksi, että osakkeiden omistajien, oligarkkien, luulisi olevan suurin häviöjä osakkeiden hintojen laskiessa. Toki on selvää, että myös pienomistajat kärsivät menetyksiä arvon laskun myötä. Mutta pienosakkaiden kavaltaminen ja heidän asemansa heikentäminen, niin tuomittavana kuin sitä pidetäänkin, ei kuitenkaan muuta yhtiön varallisuus pohjaa. Siinä on kyse yksinkertaisesti omistusoikeuksien siirtämisestä yhtiön sisällä (ks. esim. Rautio 2003, 49). Lisäksi

on huomioitava, että Venäjällä 1990-luvulla merkittävienkään tappioiden tuottaminen ei yritysten toiminnassa ole ollut kaikissa tapauksissa ratkaisevaa. Nämä tappiot olivat usein seurausta siirtohinnoittelusta, jota oligarkit käyttivät verojen minimoimiseksi. Verojen maksamatta jättäminen (täysin tai osittain) saattaa niin ikään olla tuomittavaa, mutta varallisuuden likvidoinnista se ei ole vaan pikemminkin yhtiön tuottaman tulon jakamista.

On käytettävä mieluummin muita kuin puhtaasti taloudellisia mittareita sen määrittämiseksi, ovatko oligarkit varallisuuden likvidoijia vai eivät. Kaikkein laajimmassa ja karkeimmassa mielessä voidaan ajatella yrityksen toiminnan jatkumisen olevan merkki siitä, että likvidointia ei ole tapahtunut. Yritys, jonka varallisuutta järjestelmällisesti likvidoidaan, ei voi jatkaa toimintaansa pitkään. Myös yrityksen pidemmän aikavälin tuotannon kasvua on pidettävä merkkinä siitä, että likvidoinnista tuskin on ollut kyse.

Varallisuuden likvidoinnin ja suhteettoman suuren tulojen ”omimisen” välillä on harmaa vyöhyke, jolla toimiessaan omistajat jättävät yrityksen olemassa olevat varat rauhaan, mutta eivät allokoisi riittävää osaa tuloista investointeihin ja antavat näin yrityksen asteittain luhistua. Oligarkkien roolin huolellisessa arvioinnissa tämä harmaa alue on hyvin oleellinen, mutta tämä artikkeli ei sitä käsittele. Emme myöskään ota kantaa varallisuuden hankkimiseen liittyviin laillisiin ja moraalisiin kysymyksiin.

Tyhjentävä vastaus oligarkkien vaikutuksista vaatisi monimutkaista analyysiä sekä nykytilanteesta että pitemmän aikavälin kehityksestä ja näkymistä heidän omistamissaan yrityksissä. Sen sijaan tarkastelemme ovatko kohdeyritykset nyt paremmassa kunnossa verrattuna siihen tilaan, jossa oligarkit ottivat ne haltuunsa. Jos vastaus on myönteinen, on vaikea nähdä miksi oligarkit olisivat varallisuuden likvidoijia. Jos he olivat likvidoijia, voisi odottaa heidän yritystensä kapasiteetin heikentyneen ratkaisevasti reilussa vuosikymmenessä. Kysymystä tarkastellaan kolmen esimerkkiyrityksen avulla, jotka ovat Jukos, mineraalilannoitetehtäjä Apatit, joka on ollut

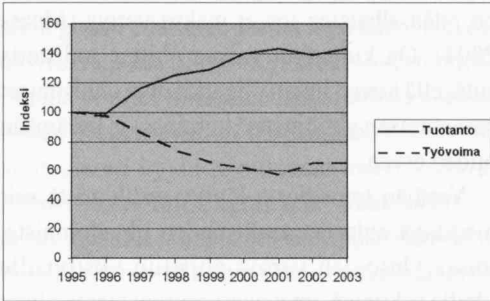
keskiössä Hodorkovskia ja Lebedevia koskevissa syytöksissä, sekä kaivosyhtiö Norilski Nickel. Yritysten tilaa ennen ja jälkeen yksityistämisen prosessin tarkastellaan lyhyesti, minkä jälkeen tehdään yhteenveto oligarkkien tekemistä muutoksista yritysten toimintaympäristöön.

Norilski Nikelin rakennemuutos

Kaivosyhtiö Norilski Nikelin yksityistämisen prosessi alkoi 1994, jolloin valtio kuitenkin vielä säilytti itsellään osake-enemmistön. Viime vuosikymmenen puolivälissä yhtiötä johti punainen johtaja⁴, Anatoli Filatov, joka oli nostettu toimitusjohtajaksi Gorbatšovin lyhyeksi jääneen työpaikkademokratiakokeilun aikana (Kravets 2000, 96). Gorbatšovin kokeilun seurauksena yritysten toimitusjohtajataso lisäsi itsenäistä päätäntävaltaa suhteessa federaation keskusjohtoon, mutta samalla yhtiöiden keskijohto lisäsi omaa toimintavaltaansa yritysten sisällä. Norilski Nickel on yksi esimerkki tämän kaltaisesta kokeilusta, jonka seurauksena yhtiö ajautui organisatoriseen ja taloudelliseen kaokseen. Yhtiö jakautui useisiin varsin itsenäisiin yksiköihin ilman selkeää johtamisorganisaatiota. 1990-luvun alkuvuosina yhtiön taloudellinen tilanne oli erittäin vaikea, koska liikepääoma oli kadonnut, palkat olivat seuranneet kiihtyvää inflaatiota ja verovelka kasvanut mittavaksi (Rautio 2003). Tämän seurauksena yhtiö ei pystynyt uusiin investointeihin, minkä lisäksi se ajautui ongelmiin julkisen sektorin (verovelka) ja työntekijöidensä (maksamattomat palkat) kanssa (Višnepolski 1996, 1).

Norilski Nikelin todellinen rakennemuutos alkoi 1990-luvun puolivälissä, jolloin sen yksityistämisen prosessi käynnistyi. Yksityistäminen saatiin päätökseen vuonna 1997, jolloin yhtiön osake-enemmistö päättyi osaksi Vladimir Potanin johtamaa Interros-rahoitusyhtiötä. Potanin oli yksityistämisen prosessin aikana Venäjän federaation ensimmäinen varapääministeri (Rautio 2003, 46). Yksityistämisen myötä toimitusjohtaja Anatoli Filatov sai potkut, yhtiön uusi johto sopi verovelan maksuohjelmasta ja selkeytti

yritysorganisaatiotaan. Tämän lisäksi Norilski Nikelin johto teki strategisen valinnan suunnata pääosa tuotannosta vientiin kotimarkkinoiden sijasta. Norilski Nikelin johto aloitti myös työvoiman saneerauksen, mutta tavalla joka ei johtanut työrauhan rikkoutumiseen. Viimeisen kymmenen vuoden aikana yhtiö on vähentänyt työvoimaansa noin 60 000 työntekijällä vaikka se on samalla lisännyt tuotantoaan (kuva 1) sekä laajentunut yritysostojen myötä.



Kuva 1. Norilski Nikelin työvoiman ja tuotantomäärien kehitys yksityistämisen jälkeen. Kuviossa vuosi 1995 on 100 ja käyrät kuvaavat muutosta edellisvuoteen. (Lähde: Yhtiön vuosiraportit; Rautio 2003, 55).

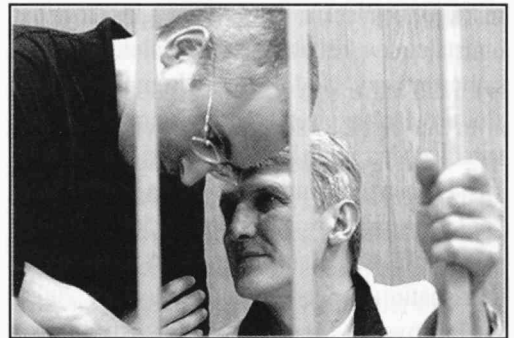
Vuonna 2000 Norilski Nikelin suunnittelu- yksikön johtaja, K.P. Zlotnikov, saattoi todeta yhtiön siirtyneen selviytymistaistelusta pitkän tähtäimen kehitysstrategioihin (*Tsvetnyje metally* 2000, 8). Norilski Nickel on kymmenessä vuodessa kehittynyt tappiota tuottavasta yhtiöstä yhdeksi johtavaksi toimijaksi globaaleilla metallimarkkinoilla. Norilski Nikelin nettovoitto oli jo vuonna 2000 noin 1,5 miljardia dollaria. Lisäksi yhtiö on maksanut verovelkansa, investoinut uuteen teknologiaan ja etabloitunut muun muassa Yhdysvaltoihin yritysostojen kautta. Yhtiö on myös turvannut työmarkkinarauhan maksamalla päätuotantoalueittensa, Murmanskin alueen ja Taimyrin niemimaan, työntekijöille noin 30 000 ruplan kuukausipalkkaa, joka on nelinkertainen esimerkiksi pietarilaisten keskipalkkaan verrattuna.

Norilski Nikelin toimintaympäristö on vaakaa, muttei luonnollisestikaan ongelmaton. Yhtiö on altis metallien maailmanmarkkinahintojen vaih-

teluille, sillä on yhä mittavia investointitarpeita ja työntuottavuus on edelleen alhainen verrattuna kilpailijoihin (Rautio 2003, 56). Haasteista huolimatta yhtiö on kymmenessä vuodessa selvinnyt vakavista rakenteellisista sekä taloudellisista haasteista ja tehnyt sen tavalla, jolla on välttytty lakoilta ja vakavilta konflikteilta valtion kanssa. Yritysanalyysimme perusteella Norilski Nikelin johdon toimintaa ja yrityksen kehittymistä yksityistämisen jälkeen voi luonnehtia arvon luonniksi ei varallisuuden likvidoinniksi.

Apatit-yhtiön yksityistäminen

Luoteis-Venäjällä operoivan, apatiittia tuottavan Apatit-yhtiön yksityistäminen alkoi Norilski Nikelin tavoin 1990-luvun puolivälissä. Mihail Hodorkovskin Menatep-pankki osti yhtiön vuonna 1994. Kauppasopimuksen mukaan Menatep sai ylimääräisen 20 prosentin (280 miljoonaa dollaria) osakeosuuden sitoutumalla vastaavan suuruisiin investointeihin. Juuri tämä investointisitoumus on osaltaan aiheuttanut Hodorkovskin ja Platon Lebedevin pidätykset vuonna 2003 (kuva 2).



Kuva 2. Jo lähes kaksi vuotta tutkintavankeudessa olleet Hodorkovski ja Lebedev oikeuden kuultavina tammikuussa 2005 (Mosnews 2005a).

Apatit-yhtiö ajautui 1990-luvun alussa Norilski Nikelin tavoin vakaviin taloudellisiin ongelmiin. Vuoden 1994 yritysosto toi yhtiöön pientä nostetta, mutta toimitusjohtaja Sergei Fjodorovin mukaan yhtiön asema oli vaakalaudalla aina vuoteen 1996 saakka ja vakiintui vasta

vuosien 1997-1999 aikana (Fjodorov 1999). Yhtiöön investoitiin voimakkaasti vuodesta 1998 lähtien ja vuonna 2002 liikevaihto oli kohonnut 530 miljoonaan dollariin ja sen nettovoitto oli 30 miljoonaa dollaria (Lemeško & Nikolski 2003). Yhtiön uudet omistajat eivät ole täysimääräisesti suoriutuneet investointilupauksestaan, minkä lisäksi syyte veronkierrosta voi hyvinkin olla aiheellinen. Kun Hodorkovski ja Lebedev pidätettiin vuonna 2003, oli Apatit-yhtiö saatettu huomattavasti parempaan kuntoon kuin mitä se oli yhdeksän vuotta aiemmin. Apatit-yhtiön johdon toimia voi tätä taustaa vasten kuvata pikemminkin arvon luonniksi kuin likvidoinniksi.

Öllyjätti Jukosin murros

Mihail Hodorkovski ja hänen kumppaninsa tulivat Jukosiin sen, kuten koko Venäjän öljysektorin, tuotannon ollessa lamassa. Jukosin uusilla omistajilla ei kestänyt kauaakaan kohentaa tilannetta. Alussa tosin oli ajanjakso, jolloin yhtiön arvo laski, koska uusi johto halusi (enemmän tai vähemmän rehellisin keinoin) taata täydellisen valta-aseman yhtiössä. Tavoitteen saavuttamiseksi pienosakkaita oli kohdeltava varsin tylästi, mikä johti Blackin et al. (2000) kritisoimaan omistajuuden keskittymiseen. Halutun aseman saavutettuaan Hodorkovski kumppaneineen aloitti määrätietoisin työn omistamansa yhtiön varallisuuden arvon kartuttamiseksi. Hodorkovskin ja hänen yhtiökumppaneidensa harjoittaman kontrollin määrän ja yhtiön hyvän menestyksen välillä näyttäisi olevan selvä positiivinen korrelaatio (Henderson and Radosevic 2003). Hodorkovskin Menatep-pankki osti Jukosin huutokaupassa 1990-luvun puolivälissä alle 3 miljardilla dollarilla. Vuonna 2003 yhtiön arvo oli lähes kymmenkertainen ja jo vuonna 2000 yhtiö maksoi veroja 1,5 miljardia dollaria.

Vaikka vertailuja tehtäessä on oltava varovainen, menestyksen suhteen näyttäisi vallitsevan selkeä jatkumo seuraavien omistusrakenteeltaan erityyppisten yhtiöiden välillä: kaikista ”oligarkisin” Jukos, ”puoli-oligarkkinen” Lukoil sekä ”ei-oligarkkinen” ja valtio-omisteinen Rosneft.⁵

Jukosin menestys on ollut viime vuosina jatkuvasti parempi kuin Lukoilin, joka taas puolestaan on menestynyt Rosneftia paremmin. On kuitenkin syytä huomioida muutamia analyysejä hankaloittavia tekijöitä. Rosneftille jäi lähinnä vain tähteet, kun Venäjän parhaat öljykentät yhtiöitettiin yksityisille ryhmille; Lukoil väittää toimivansa pitemmän tähtäimen kehitysstrategian mukaan kuin tuotantoon keskittynyt Jukos. Lisäksi – kuten Vagit Alekperov (Lukoil) on happamasti todennut – kustannukset on helppo pitää alhaisina jos ei maksa veroja (Maass 2004). On kuitenkin vaikea ohittaa todisteita siitä, että kovan linjan oligarkit ovat onnistuneet parantamaan yhtiöittensä toimintaa ja lisäämään niiden arvoa.

Venäjän transitiosta löytyy epäilemättä esimerkkejä aidosta varallisuuden likvidoinnista, joissa yhtiöiden varoja ohjattiin yksityisille tileille ja kiinteä omaisuus myytiin. Nämä olivat kuitenkin usein myöhäisneuvostoajan johtajien edesottamuksia heidän tultuaan siihen johtopäätökseen, ettei heidän yhtiöillään ollut enää tulevaisuutta uudessa toimintaympäristössä (esim. Volgan autotehdas ks. Hoffman 2002, 137-139). Ei ole olemassa todisteita siitä, että tämä oli se strategia, jolla oligarkit, esimerkiksi Hodorkovski ja Potanin, hoitivat liiketoimintaansa.

Jos oligarkit tosiaan ovat arvon luoja, eivätkö edelliset omistajat sitten olleet tehneet niin? Entä miten oligarkit onnistuivat parantamaan yhtiöiden toimintaa taloudellisessa ympäristössä, jossa arvon luominen oli äärimmäisen vaikeaa? Seuraavaksi näitä kysymyksiä tarkastellaan kolmen oligarkkien yrityksiinsä tuoman tekijän avulla: uusi toimintakulttuuri, keskitetty johto ja rahaa investointeihin.

Oligarkkien luoma yritystoimintakulttuuri

Oligarkit toivat mukanaan ajan henkeen sopineen yritystyylin: pelottavan häikäilemätön tähtääminen menestykseen, jota kuitenkin mitattaisiin muutenkin kuin heidän offshore-pankkitiliensä lihavuudella (vaikka sekin saattoi olla heille

tärkeää). Myös suuren yrityksen johdossa oleminen vaikuttaisi tärkeältä heille. He ovat jättäneet taakseen yhtäältä neuvostoaikaisen punaiset johtajat –ryhmälle ominaisen johtamistavan ja julkishallinnon byrokraatit, mutta toisaalta myös ”uudet venäläiset” yrittäjät, joiden näkemykset ovat olleet vaatimattomammat.

Venäjän transiitiotutkimuksessa on käsitelty paljon oligarkkien nomenklatura-alkuperää ja Neuvostoliiton korporatiivis-byrokraattisia⁶ instituutioita. Muutamalla oligarkilla⁷ olikin strategisesti edullinen asema loppuajan neuvostobyrokraatiassa. Mutta on yhtä totta, että monella muulla ei ollut minkäänlaista virallista asemaa ennen Neuvostoliiton hajoamista. Lisäksi ne strategisesti hyvin sijoittuneet neuvostobyrokraatit joista tuli oligarkkeja omaksuivat eri tavan sopeutua muuttuneeseen ympäristöön kuin toivonsa korporatiivisiin neuvostoinstituutteihin panneet byrokraattikollegat. Noilla instituutioilla ei itse asiassa ollut missään vaiheessa merkittävää roolia Venäjän muuttuvassa taloudessa, eikä ainakaan niissä osissa taloutta, joissa oli potentiaalia tuottavuuteen. Ne jotka omaksuivat vähemmän radikaalin lähestymistavan, joutuivat kutumaan konservatiivisuuttaan.

Erittäin kuvaava oli keskustelu Metallurgian ministeriön korkea-arvoisen virkamiehen kanssa 1990-luvun lopulla.⁸ Hänellä oli tuolloin merkittävä asema perustettaessa Chermet-konsernia, josta piti tulla yksi nomenklaturan väline Venäjän uuden talouden kontrolloimiseen. Virkamies oli juuri palannut Itävallan ja Saksan terästeollisuuden oppimatkaltaan ja oli innoissaan siitä, mitä Venäjällä voitaisiin kontrolloitujen markkinoiden puitteissa tehdä. Mutta yllättäen haastattelun loppuvaiheessa tunnelma muuttui. Paniikin ja surun sekaisella äänellä hän totesi: ”Mutta miten voisimme oikeasti toteuttaa tämän, siitä minulla ei rehellisesti sanottuna ole aavistustakaan”. Lausuntoa seurasi yhteinen syvä hiljaisuus. On vaikea uskoa, että Venäjän tämän hetken teräsalan oligarkeilla – esimerkiksi Lisinillä, Mordashovilla tai Abramovilla⁹ – olisi koskaan ollut tällaisia epäilyksiä. He ovat nyt tunnettuja ja varakkaita, kun taas haastateltu

virkamies ja hänen Chermetinsä ovat kauan sitten vaipuneet unholaan. Jopa yksi kaikista ”nomenklaturaisiin” oligarkeista, Lukoilin Alekperov, taisteli tuolloin raivokkaasti korporatiivisia rakenteita vastaan. Juuri tuo taistelu toi hänelle hänen nykyisen asemansa ja vaurautensa, vaikka nomenklatura onkin elementti, jonka vuoksi hänen yhtiönsä on tehottomampi kuin muiden oligarkki-kollegoidensa.

Yksi syy siihen, että oligarkit johtavat Venäjän suurimpia yrityksiä on se, että he välttivät nomenklatura-tyyppisen lähestymistavan markkinatalouteen. Mutta he välttivät myös ”uuden Venäjän” arkkityyppisen tavan haalia omaisuutensa kilpailijoiden nenän edestä. Kuten jo aiemmin mainittiin, oligarkit eivät olleet likvidioijia. Vaikka he mahdollisesti olivatkin rosvoja, he eivät olleet pahimman luokan rosvoja, kuten monet transition alkuaikojen suurista nimistä (esim. Artjom Tarasov, Herman Sterligov). On paljastavaa, että merkittävistä oligarkeista se, joka oli lähinnä todellista varallisuuden likvidioijaa, eli Boris Berezovski, on nyt poistunut kuvioista.

Uudelleen keskitetty johto-organisaatio

Oligarkeilla on saattanut olla oikea lähestymistapa oman ja yritystensä selviytymisen ja pitkäikäisyyden varmistamiseen. Heidän johtamistyyliinsä on täytynyt myös olla jotain, joka varmisti yhtiöiden menestyksekkäämmän toiminnan verrattuna heitä edeltäviin johtajiin. Tärkein tekijä oli se, että oligarkeilla oli kyky keskittää uudelleen yritysten johto, joka oli Neuvostoliiton loppuajoina sekä uuden Venäjän alkuaikoina pahasti hajallaan.

Venäjän transiitioon liittyvässä kirjallisuudessa esiintyy pakkomielle nomenklatura-tekijään. Tähän pakkomielleeseen liittyy merkittävä keskittyminen yksityistämisen prosessiin ja valtion kykenemättömyyteen kontrolloida yritysjohtajia, mikä antaa ymmärtää, että nämä johtajat kuuluvat nimenomaan neuvostoajan punaiset johtajat -ryhmään (Barnes 2003). Mutta paljon

tärkeämpi seikka kuin punaiset johtajat -ryhmän hyötyminen yksityistämisestä tai valtion kykenemättömyys kontrolloida heitä on se, että talouden tärkeimmillä osa-alueilla he eivät kyenneet pitämään asemiaan, eivätkä pystyneet kontrolloimaan omia yhtiöitään. Tämä oli pitkälti Gorbatšovin liikkeelle sysäämän kehityksen seurausta. Hän hyökkäsi suunnitelmataloutta ja sen hallinnollisia rakenteita vastaan yrityslaililla, jolla hän antoi yrityksille suuremman vapauden niiden operationaalisissa päätöksenteossa parempaa tilivelvollisuutta (*hozraztšot*) vastaan. Yritykset saivat esimerkiksi luvan pitää voitot suunnitelman ylittäneestä tuotosta. Ne joutuivat silti taistelemaan tästä oikeudesta ministeriöiden kanssa, jotka kamppailivat vastaan säilyttääkseen kontrollin kaikkeen tuotantoon.

Vahvistaessaan yritysten johdon roolia keskushallinnon virastojen kustannuksella Gorbatšov samalla heikensi yritysten asemaa ja vaati pääjohtajien valitsemista vaaleilla. Vaikka vaalikäytäntö ei kestänyt pitkään, sen heikentävä vaikutus yritysjohdon valtaan näytti säilyvän. Pidemmällä aika-akselilla Gorbatšov heikensi yritysjohdon valtaa osuuskuntalaililla. Alun perin osuuskuntia pidettiin takaporttina neuvostoideologian yksityisyrittäjyysvastaisuuden kiertämiseksi. Luultavasti tarkoituksena oli rajata ne pienimuotoisen palveluliiketoiminnan piiriin. Osuuskunnista tuli kuitenkin nopeasti merkittävä tekijä päätuotannonaloilla. Niitä perustettiin teollisuusyrityksiin ja ne olivat vapaita suunnitelmatalouden velvoitteista toisin kuin ”isäntänsä”. Pääjohtajat hyödynsivät tätä siekaillematta ja harjoittivat tuottoisaa henkilökohtaista liiketoimintaa. Kuitenkaan he eivät pystyneet rajoittamaan hyödyntavoittelun laajenemista. Tämä johti hajaantuneeseen ja kaotettiin johtamiseen. Yksityistäminen vain pahensi tilannetta, kun yritysjohdajien piti lunastaa laajan keskijohdon ja jopa työntekijöiden osuudet taatakseen itselleen äänten enemmistön osakaskokouksissa. Seurauksena oli yritysten varojen valtava ulosvirtaus, sillä kaikilla osapuolilla oli yrityksissä omat intressit ajettavanaan.

Saatuaan vallan neuvostoajan yritysjohdajilta uudet johtajat – myös tulevat oligarkit – ottivat ensitöikseen hallintaansa yrityksen kaikki pankkitilit ja kauppajärjestelyt. He pystyivät tähän ehkä siksi, että olivat edeltäjiään häikäilemättömpiä, mutta myös siksi, etteivät olleet kiitollisuudenvelassa tai rahallisessa velassa kenellekään yrityksessä. Heidän päättäväisyystensä tässä suhteessa saattoi olla silkan ahneuden perua, mutta siitä huolimatta se oli ensimmäinen olennainen askel kohti tehokasta ja kestävää yritystoimintaa. On mielenkiintoista huomata, että tässä mielessä vähemmän tehokkaalla ja enemmän nomenklaturaan perustuvalla Lukoililla katsotaan Jukosiin verrattuna olevan huomattavasti monimutkaisempi ja hajaantuneempi rakenne. Esimerkiksi Henderson ja Radosevich (2003) kuvaavatkin sitä neuvostotyyliseksi feodalismiksi. He kuitenkin huomauttavat, että varmistettuaan kontrollinsa yrityksestä ja sen rahavirroista, Hodorkovski ja hänen kollegansa olivat huomattavasti halukkaampia tuomaan yritykseen ulkopuolisia apuvoimia kuin vastaavasti neuvostoajan teknokraatit Lukoilissa (emt.). Tähän voitaisiin myös lisätä oligarkkien yleinen halukkuus tuoda ulkomaalaisia ylimpään johtoportaaseen.

Oligarkkien pääomainvestoinnit

Oligarkit toivat mukanaan tiukemman ja ammatillisemman johtamistyylin. Lisäksi he toivat mukanaan myös rahaa (ks. esim. Hoffman 2002), mikä saattaa kuulostaa oudolta niistä, jotka ajattelevat heidän pelkästään lypsäneiden varoja yrityksistä. Kuitenkin oligarkkien edeltäjien aikana rahojen ulosvirtaus yrityksistä oli valtava. Tämän lisäksi sekä valtiolta että punaiset johtajat -ryhmältä puuttuivat varat, joilla olisi yrityksiä olisi voitu tukea.

Pääosin rahoitussektorilta reaalityalouden piiriin siirtyneillä oligarkeilla oli käteisvaroja, jota he olivat valmiita sijoittamaan vasta hankkimaansa varallisuuteen ainakin elokuun 1998 talouskriisiin asti. Yksityistämisen prosessin, tarkemmin ottaen yksityistämisen jälkeisen

omaisuuden uudelleenjaon, selkeitä voittajia olivat ne, joilla oli rahaa ja jotka olivat valmiita käyttämään sitä eivätkä ne, joilla oli kontakteja ja vaikutusvaltaa. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö oligarkeilla olisi ollut myös kontakteja ja etteikö niitä olisi käytetty rahoitussektorilla. Saatuaan hallintaansa yritysten rahoitusvirrat, etenkin kun reaalisektorin tuottamat voitot selvästi ylittivät rahoitussektorin vastaavat, oligarkit alkoivat yhä enemmän käyttää yritysten sisäisiä resursseja investointeihin niin yrityksiin itseensä kuin laajentumiseen.

Venäjän kehittymätön yritystoimintailmapiiri

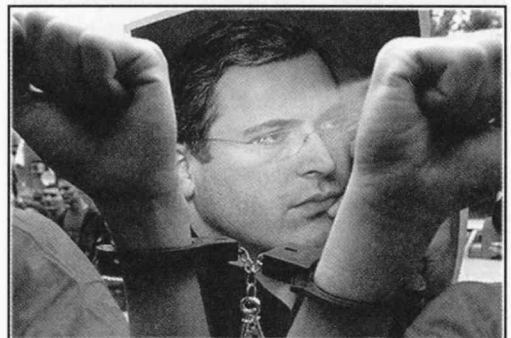
Venäjälle investoidaan edelleen erittäin vähän ja Jukos-tapaus itse asiassa kiihdytti jälleen valuuttapakoa maasta. Lyhyellä aikavälillä asiaan tuskin on tulossa merkittävää muutosta. Voivatko oligarkkien intressit, kuten voittojen kotiutus offshore-pankkitileille uusien investointien sijasta, olla pääsyy investointien vähyteen? Jukos-tapaus viittaa siihen, ettei Venäjän yritystoimintailmapiiri edelleenkään tue pitkän tähtäimen investointeja. Lisäksi keskeinen ongelma ovat edelleen maanomistulainsäädännön puutteet, mikä vaikeuttaa muun muassa kaivosalan pitkän tähtäimen investointeja:

Kapitalismi ilman omistusoikeutta on kapitalismia vain eliitille [...] Vaikka kommunismi oli kaatunut, Venäjän valtiolta kesti 10 vuotta edes aloittaa yksityisen maanomistusoikeuden yhtenäisen järjestelmän käyttöönotto [...] Maasosialismi estää luonnollisesti suuren joukon investointimahdollisuuksia, mutta koska maa on usein lainan perusta, se estää myös modernin luototusjärjestelmän syntyminen. Joskus Venäjää kuvaillaan jonkinlaiseksi hyperkapitalismiksi. Se on kaikkien järkevien kapitalismin määritelmien näkökulmasta hölynpölyä. Venäläinen maasosialismi on yhdessä pelottavan sekasortoisen elinkeinoelämän säädösten ja kaupan sääntelyn kanssa johtanut siihen, että Heritage Foundation arvioi Venäjän olevan vain 135. vapain talous 161 tutkitusta. Economic Freedom of the Worldin

vastaava listaus sijoittaa maan sijalle 116 kaikkiaan 124 maasta, sellaisten maiden kuin Syyrian ja Ruandan jälkeen. (Norberg 2004, 87-88.)

Venäjän heikko sijoitus kyseisillä listoilla on tuskin vain oligarkkien syytä, vaan vastuun siitä kantaa Venäjän valtio. Oligarkkien johtamat yhtiöt, kuten Norilski Nickel, ovat suuntautuneet ulkomaille, pyrkivät listautumaan Lontoon ja New Yorkin pörssiin, rekrytoivat ulkomaisia osaajia aina ylimpään johtoon saakka ja muodostavat yhteisyrityksiä läntisten kumppaneiden kanssa. Kaikki tämä johtaa Venäjän talouden laajempaan avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen. Sen sijaan valtion toimet Jukosin tapauksessa on todettu esimerkiksi Euroopan Neuvostossa yksilön oikeuksia loukkaavaksi valikoivaksi lainkäytöksi (Council of Europe 2005). Vallan kolmijaon periaatteen mukaan lainkäytön osalla valtion tehtävänä on lainsäädäntö, ei tuomiovalta – saati sitten valikoiva tuomiovalta. Haastateltu¹⁰ Norilski Nikelin varatoimitusjohtaja Juri Kotljari kuvasi 1990-luvun lopulla Venäjän valtion toimia suuryrityksiä kohtaan seuraavasti: ”Venäjän valtio on kuin ryöstelevä tataari rosvojoukko, jonka vierailun jäljiltä ei jää kuin savuavat rauniot”. Jukosin tapaus on tuskin keskinäistä luottamusta ainakaan lisännyt. Jukosin verotutkinnan seurauksena tehdyt pidätykset ovat aiheuttaneet myös jonkin verran vastarintaa kansalaisten taholta, mikä näkyy mm. mielenosoituksina (kuva 3).

Oligarkkien johtamat vientiä harjoittavat



Kuva 3. Hodorkovskin vapauttamista vaativa tukimielenosoitus Moskovassa lokakuussa 2004 (Mosnews 2005b).

suuryritykset, kuten Norilski Nikel ja Jukos, ovat Venäjän kansantaloudessa keskeisessä asemassa. Näiden raaka-aineita tuottavien suuryritysten osuus koko maan viennistä on lähes 80 prosenttia ja luonnonvara- ja tullimaksut kattavat lähes puolet federaation budjettituloista. Suuryritysten vientitulot eivät siis ole suoraa tuloa oligarkeille, vaan suuri osa luonnonvarateollisuuden vientituloista jää kotimaahan. Esimerkiksi Venäjällä operoivan öljy-yhtiön tuloista 85 prosenttia jää kotimaahan tuotantokustannuksina, veroina ja vientitululleina (Jussila 2004). Näin ollen on todennäköistä, että Jukosin osien kansallistaminen ja uudelleenmyynti on jäämässä yksittäistapaukseksi, sillä valtio ei näytä asettavan todellista painetta suuryritysten kansallistamiseen. Ainakin julkisuudessa Putin on vakuuttanut, että yhtiöiden yksityistämistä ei tulla perumaan (BOFIT 2004a) ja pääministeri Kasjanovin¹¹ mukaan yksityistäminen on hyödyttänyt koko Venäjän kansantaloutta (BOFIT 2004b). Norilski Nikelin osalla valtiosyyttäjä yritti yksityistämisen prosessin peruuttamista vuonna 2001, mutta federaation duuma äänesti aloitteen nurin (IMMR 2001, 6).

Ristiriitaiset oligarkit

Artikkelissa esitetyt esimerkkiyritykset tekivät tappioita 1990-luvun alussa, jolloin ne olivat yhä valtion omistuksessa ja niitä johtivat punaiset johtajat -ryhmään luokiteltavat neuvostoajan johtajat. Oligarkkien johtamina näiden yritysten rakenne on järjeistetty ja strategia muutettu vieniin suuntautuneeksi, minkä johdosta yhtiöiden kannattavuus on merkittävästi kohentunut. Esimerkkiyritysten varallisuutta ei siis ole likvidoitu, vaan päinvastoin yrityksinä on johdettu tavalla, jota voi kutsua arvon luomiseksi. Yhtiöiden kohentuneen kannattavuuden myötä niiden osakkeiden arvo on noussut, työntekijät ansaitsevat maan keskiarvoon verrattuna moninkertaisesti ja julkinen sektori kerää miljardien verotulot.

Oligarkeista on tehty helppo maalitaulu, johon voidaan suunnata kaikenlainen Venäjän nykyti-

laa koskeva kritiikki (ks. esim. Goldman 2003, 22). Kun oligarkit ovat yrittäneet puolustautua, on vastaisku presidentti Putinin taholta paljon puhuva: ”Kun vaaditte hallitukselta poliittisia turvatakuita itsellenne ja yrityksillenne haluan teidän kiinnittävän huomionne siihen faktaan, että te itse olette rakentaneet tämän valtion... joten älkää syyttäkö peiliä kuvasta, joka sieltä heijastuu” (Tavernise 2000). Oligarkkeja ei mielestämme voi syyttää Venäjän valtion saati koko yhteiskunnan nykytilasta. Oligarkkien sijasta Venäjän kehitystä ovat säädelleet huomattavasti voimakkaammin presidentit Jeltsin ja Putin sekä heidän lukuisat hallituksensa. Valtion tekemiä poliittisia valintoja ovat esimerkiksi panostaa ydinase- ja avaruushjelmaan, sijoittaa budjetistaan kuluvana vuonna yli 30 prosenttia puolustusmenoihin (BOFIT 2004c), käydä sotaa omia kansalaisiaan vastaan Tšetšeniassa ja samaan aikaan leikata esimerkiksi eläkeläisten sosiaalietuuksia. Nämä koko Venäjän yhteiskuntaan suoraan vaikuttavat poliittiset päätökset eivät ole oligarkkien tekemiä, vaan niistä vastuun kantaa Venäjän valtio.

Edellä esitetyt seikat eivät tee oligarkeista mitään hyveellisyyden esikuvia. Artikkelissa ei ole kiinnitetty huomiota niihin moraalisiin ja juridisiin seikkoihin liittyen esimerkiksi tapaan, jolla oligarkit saivat ja varmistivat hallintaoikeuden hankkimaansa varallisuuteen. Liioin ei ole tarkasteltu sitä, kuinka hyvin he ovat toteuttaneet moraaliset ja juridiset velvoitteensa verojen maksamisessa. Uskomme kuitenkin esittäneemme riittävästi todisteita, jotka eivät ainoastaan velvoita oligarkkien roolin uudelleen arviointiin historiallisen tarkkuuden nimissä, vaan jotka myös osoittavat heidän asemansa suurimpien yhtiöiden vallankäyttäjinä Venäjällä olleen jotakin muuta kuin katastrofi, joksi se usein kuvataan. Tämä kannattaa pitää mielessä pohdittaessa Putinin toimia oligarkkeja kohtaan.

Stephen Fortescuen osuuden on suomennanut Simo Leppänen.

Viitteet

- 1 Artikkelel käsittelee niitä merkittävien yritysten oligarkkeja, jotka ovat toimineet yrityksissään yksityistämisen prosessin myötä. Tällaisia oligarkkeja ovat esimerkiksi: Mihail Hodorkovski, Vladimir Potanin, Pjotr Aven, Roman Abrahamovitš ja Mihail Friedman. Esimerkiksi David E. Hoffman (2002) luokittelee Juri Lužkovin oligarkiksi, mikä voi olla hyvinkin perusteltua. Me kuitenkin keskitymme nykyisin toimivien suuryritysten johtaja-omistajiin, koska etenkin Jukos-tapauksen myötä kritiikki heidän toimiaan kohtaan on kasvanut. Artikkeleissa tarkastellaan tämän kritiikin perusteita.
- 2 Englanninkielisessä kirjallisuudessa tässä yhteydessä esiintyvät termit *asset stripper* ja *value creator*, mutta ensimmäiselle emme löytäneet vakiintunutta suomennosta. Varallisuuden likvidoidjalla tarkoitetaan henkilöä, joka hankkii yhtiön realisoidakseen sen varallisuuden itselleen sen sijaan, että yrittäisi kehittää yhtiön toimintaa pitkällä aikavälillä. Varallisuuden luojalla puolestaan tarkoitetaan henkilöä, joka hankkii yhtiön pitemmän aikavälin motiivilla kehittämisen sen toimintaa ja kasvattamalla yhtiön arvoa (varallisuutta).
- 3 Esimerkiksi Letitia Rydjeskin mukaan (2001, 60) Venäjän oligarkit käyttivät varoja vain omaksi hyödykseen luomatta todellista varallisuutta yritykselle. Andrew Barnes (2003) nimittää koko Venäjän transitiota 'varallisuuden tuhoamiseksi' kategorisoidessaan useita transitiokulkuja.
- 4 Punainen johtaja (*Red Director*) -käsitteellä tarkoitetaan Neuvostoliiton aikana yrityksen johtoon nousseita johtajia, jotka jatkoivat toimessaan ainakin jonkin aikaa 1990-luvulla. Osa heistä sai väistyä yksityistämisen prosessin myötä, kuten esimerkiksi kävi Norilski Nikelin tapauksessa.
- 5 Lukoil luetaan tässä "puoli-oligarkkiseksi", koska sen johtoryhmällä, Vagit Alekperovin johtamana, on tausta neuvostoajan öljyteollisuudessa, mikä poikkeaa täysin Hodorkovskin tilanteesta. Lisäksi se on omaksunut huomattavasti vähemmän aggressiivisen yrittäjäystylin.
- 6 Korporatiivinen järjestelmä ja päätöksenteko perustuu julkisten organisaatioiden, viranomaisten ja järjestäytyneiden eturyhmien välisiin sopimuksiin.
- 7 Esimerkiksi ministereinä 1990-luvulla toimineet Pjotr Aven ja Vladimir Potanin.
- 8 Haastattelijana Stephen Fortescue Moskovassa vuonna 1997.
- 9 Vladimir Lisin (Novolipetsk Metal Combine), Aleksei Mordašov (Severstal) ja Aleksandr Abramov (Evrazholding).
- 10 Haastattelijana Vesa Rautio Moskovassa 2.12.1999.
- 11 Putin erotti Mihail Kasjanovin hallituksen 24.2.2004.

Lähteet

- Barnes, Andrew (2003), Comparative theft: context and choice in the Hungarian, Czech, and Russian transformations, 1989-2000. – *East European Politics and Societies* 17:3, 533-565.
- Black, Bernard, Reinier Kraakman, Anna Tarassova (2000), Russian privatisation and corporate governance: what went wrong? – *Stanford Law Review*, vol. 52, 1731-1808.
- BOFIT (2004a), *Suomen pankki, siirtymätalouksien laitos, viikkokatsaus 47, 18.11.2004*, <http://www.bof.fi/>
- BOFIT (2004b), *Suomen pankki, siirtymätalouksien laitos, viikkokatsaus 3, 15.1.2004*, <http://www.bof.fi/>
- BOFIT (2004c), *Suomen pankki, siirtymätalouksien laitos, viikkokatsaus 51, 16.12.2004*, <http://www.bof.fi/>
- Bunin, Igor (2004), *Vlast i biznes v novoi Rossii. Centre for Political Technologies*, Moscow, 11.6.2004, www.politcom.ru.
- Council of Europe (2005), *Raportti: The circumstances surrounding the arrest and prosecution of leading Yukos executives*. <http://assembly.coe.int/Main.asp?link=http://assembly.coe.int/Documents/WorkingDocs/Doc04/EDOC10368.htm>
- Goldman, Marshall I. (2003), *The Privatisation of Russia. Russian Reform Goes Awry*. London: Routledge.
- Fjodorov, S.G. (1999), *Aksioneronoje obštšestvo Apatit: Vtšera, segodnja, zavtra. – Gornyi žurnal* 9, 4-8.
- Henderson, James and Slavo Radosevic (2003), *The influence of alliances on corporate growth in the*

- post-Soviet period: LUKoil and Yukos*. Centre for the Study of Economic and Social Change in Europe, SSEES, University College London, Working Papers Series No.34, June 2003
- Hoffman, David E. (2002), *The Oligarchs. Wealth and Power in the New Russia*. New York: PublicAffairs.
- IMMR (2001), *Interfax mining and metals report. Volume X, Issue 7 (463)*. 16.2.2001. <http://www.interfax-news.com/>.
- Jussila, Ilkka (2004), Projektipäällikkö, Fortum. Haastattelu Espoossa 26.8.2004.
- Kravets, Valeri (2000), Vsjo, tšto my postroili, rabotajut i segodnja. – *Tsvetnyje metally*, 6, 96-97.
- Klebnikov, Paul (2000), *Godfather of the Kremlin. Boris Berezovsky and the looting of Russia*. New York: Harcourt.
- Kotlyar, Juri (1999), Varatoimitusjohtaja, Norilski Nikel. Haastattelu Moskovassa 2.12.1999.
- Lemeško, Andrei & Nikolski, Aleksei (2003) Genprokuratura pobyvala na Apatite. *Vedomosti, Vedomosti*, 15.7. <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2003/07/15/63942>
- Maass, Peter (2004), The triumph of the quiet tycoon. *NYTimes.com*, 1.8.2004, <http://www.nytimes.com/2004/08/01/magazine/01RUSSIAN.html?ex=1092348635&ei=1&en=f2e0c4781ffd9dd5>.
- Mosnews (2005a). Photo from MN Archive. <http://www.mosnews.com/money/2005/01/19/apatit.shtml>
- Mosnews (2005b). Photo from MN Archive. <http://www.mosnews.com/news/2005/01/28/khodorkovskyinterview.shtml>
- Norberg, Johan (2004), *Globaalin kapitalismin puolustus*. Jyväskylä: Gummerus/Ajatuskustannus.
- Rautio, Vesa (2003), *The Potential for Community Restructuring: Mining Towns in Pechenga*. Saarijärvi: Kikimora Publications.
- Rydjeski, Letitia (2001), The Russian crisis: what the Russian analysts “missed”, 1990-8. – *The Wild East. Negotiating the Russian financial frontier*. Edited by Peter Westin. Harlow: Reuters/Pearson Education, 54-64.
- Tavernise, Sabrina (2000), Putin, Exerting His Authority, Meets With Russia’s Tycoons. – *New York Times*. 29.7.2000. A3.
- Višnepolski, Kirill (1996), Vlasti vstali na storonu kapitala. – *Kommersant*, 16.4. 1-9.