

Elektrogospodarski sektor v Sloveniji do leta 2000*

“Mi lahko poveš, kod moram iti, da pridem od tod?” je vprašala Alice

“To je precej odvisno od tega, kam hočeš iti,” je rekla Mačka.

“Precej vseeno mi je, kam – “ je začela Alice.

“Potem je tudi vseeno, kod greš,” je rekla Mačka.

“ – samo da nekam pridem,” je Alice dodala v pojasnilo.

“Oh, lahko si prepričana, da nekam boš prišla,” je rekla Mačka, “če boš le dovolj dolgo hodila.”

Lewis Carroll, Alice v čudežni deželi

1. DEL: KONTEKST PRESTRUKTURIRANJA: NOVA VLOGA ELEKTROGOSPODARSKIH PODJETIJ

Elektrogospodarstvo bo v naslednjih nekaj letih doživelo znatne strukturalne spremembe, da bi lahko ustrezal zahtevam slovenskega gospodarstva. Okoliščine, ki silijo k temu, lahko razdelimo v dve kategoriji: tiste, ki so povezane s procesom transformacije nekdanjih “samoupravnih interesnih skupnosti” v gospodarski sistem svobodnega trga, in širše mednarodne okoliščine, ki vplivajo na strukturalne spremembe elektrogospodarskega sektorja ne le v Sloveniji, temveč po vsem svetu.

V primerjavi z razmerami v proizvodni industriji ima transformacija lastništva v elektrogospodarstvu svoje posebnosti, ker vnaprej zahteva definicijo željene industrijske in upravne

** Besedilo je bilo predstavljeno v angleščini na srečanju Slovenskega E-Foruma septembra 1994, tu je prevedeno in objavljeno z nekaj opombami urednika.*

¹ ELES – Javno podjetje “Elektro-Slovenija” je bilo ustanovljeno leta 1991 za opravljanje nakupa in prodaje elektrike na veliko, za upravljanje z visokonapetostnim omrežjem, vključno z obremenjevanjem elektrarn. Avtor je morda tu spregledal, da je ravno takrat bilo ustanovljenih tudi pet distribucijskih javnih podjetij, čeprav je bila možna alternativa, da se ustanovi bodisi eno distribucijsko podjetje za celo Slovenijo ali pa 21 manjših, na osnovi tedanjih TOZDov (op. ur.)

² EGS-RI, Elektrogospodarstvo Slovenije – Razvoj in inženiring, delniška družba, Maribor, je bila organizirana v letu 1991 iz sestava glavne uprave SOZD (sestavljene organizacije združenega dela) EGS. Edini delničar je država. Podjetje opravlja nekatere plansko-analitske naloge za vsa elektrogospodarska podjetja, ter nekatere razvojne projekte. Financira se v veliki večini iz sredstev priliva ELES, po vsakoletni pogodbi.

strukture. Analiza zahteva čas in potrebni zaključki še niso bili izdelani. Do sedaj je edina resnična strukturalna novost oblikovanje ELES¹. Druga podjetja pa ostajajo še naprej “nedotaknjena”, čeprav je znano, da sedanja industrijska struktura ne ustreza gospodarstvu. V okoliščinah negotovosti se menedžerji le s težavo lotevajo dolgoročnega organizacijskega prestrukturiranja.

Dotatna ovira prestrukturiranju je politika subvencioniranja porabniških cen za elektriko, ki podcenjuje stroške oskrbe. Podjetja dobivajo nezadosten dohodek za pokrivanje svojih stroškov, ministrstvo za gospodarske dejavnosti pa je prisiljeno alocirati nezadovoljive finančne resurse med podjetja v “posvetovalnem trikotniku” skupaj z ELES in EGS-RI². Prav tako so investicijske odločitve v veliki meri zunaj nadzora industrijskih menedžerjev. Frustracije pogloblja tudi nezadovoljivo investiranje v kakovost dobave. Razumljivo je, da je menedžment v takšnih pogojih osredotočen le na “golo preživetje”. Kljub pogumnim korakom, ki so bili storjeni za izboljšanje produktivnosti, ostaja stari način upravljanja in delovanja v osnovi nespremenjen in tudi za prihodnje je na voljo le malo konstruktivnih idej.

Za definiranje nove strukture moramo analizirati, koliko predlogi ustrezajo novi vlogi energetske industrije in kaj je vodilo strukturnih sprememb v elektroenergetiki drugih držav. Prvotni namen elektrogospodarstva v vseh deželah je bil širjenje elektriške infrastrukture, potrebne za industrijski razvoj in blaginjo prebivalstva. V mnogih deželah je bil elektroenergetski sektor vertikalno povezan monopol države, utemeljen s prepričanjem, da naj bo elektrika cenena javna storitev in strateško blago, pomembno za industrijski razvoj. Od petdesetih do osemdesetih let sta bila takšne vrste sklepanje in način organizacije dokaj uspešna. Pospeševala sta širjenje elektrifikacije v obdobjih hitre stopnje rasti povpraševanja, bila sta privlačna za tehnološki razvoj gospodarstva in ekonomijo ter učinkovito izrabo šibkih tehnoloških in administrativnih resursov. V osemdesetih letih je industrijski razvoj tako navznoter kot navzven začel definirati novo vlogo elektroenergetskega sektorja, in politiki so se začeli spraševati, ali bo obstoječa industrijska struktura še ustrezala novim nalogam.

Najpomembnejši notranji dejavniki industrije, ki so pripeljali do ponovne ocene vloge elektroenergetike, so bili dokončanje infrastrukture, upočasnitev rasti povpraševanja in naraščajoča skrb za okolje.

- Elektriška infrastruktura je bila v osnovi dograjena. Dežele so bile pokrite z daljnovodi za distribucijo in prenos. Še vedno obstaja potreba po večjih vlaganjih, vendar je sedaj bolj poudarek na izkoristku obstoječih

linij kot pa na gradnji novih. Stopnja rasti povpraševanja po elektriki se je znatno upočasnila, kar je zmanjšalo potrebe po novih vlaganjih v obstoječe ter podražilo napačne napovedi o povpraševanju. S tem se je politična pozornost v elektroenergetskem sektorju premaknila od širjenja infrastrukture k učinkovitejšemu delovanju. Struktura, ki je bila prilagojena širjenju, ni bila nujno učinkovita v pogojih relativne stagnacije povpraševanja.

- Dvig ekološke zavesti izvaja pritisk na podjetja za produkcijo in distribucijo. Od podjetij za produkcijo se zahteva, naj zmanjšajo onesnaževanje z nameščanjem filtrov, zamenjavo goriv in uvajanjem industrijske uporabe svojih odpadkov.

Kreatorji politik (policy makers) silijo distribucijska podjetja, da svoje upravljalne funkcije prilagodijo novemu povpraševanju tako, da spremenijo status podjetja kot dobavitelja energije v podjetje za energetske storitve.

- Takšen razvoj sedaj spreminja proces načrtovanja v elektroenergetiki. Načrtovanje se sedaj začne na ravni distribucijskih podjetij (ki so bila včasih zgolj dobavitelji za napovedano povpraševanje) in teče nazaj k podjetjem za dobavo. Prvi korak je bil narejen s premikom od "najmanjših stroškov načrtovanja širjenja" (least cost expansion planning) k "najmanjšim stroškom načrtovanja" (least cost planning); naslednji korak bo "integrirano načrtovanje virov".

Spremembe v središču ekonomske in industrijske razvojne politike so eden izmed pomembnih "zunanjih" faktorjev sprememb. Poostritev mednarodne konkurence v proizvodnji in storitvah ter občutna šibkost makroekonomskih instrumentov, ki naj bi pospeševali ekonomsko rast in zaposlovanje, so industrijsko politiko preusmerili v doseganje mikroekonomske učinkovitosti gospodarstva. Kreatorji politik so uvideli, da industrija storitev lahko prispeva k nastajanju konkurenčne klime v deželi. Dvig nacionalne kakovosti naj bi pospeševala tudi storitvena dejavnost, in sicer na dveh področjih, ki sta ključnega pomena za preživetje na mednarodnem trgu:

- Pretirani upravni nadzor nad gospodarskimi dejavnostmi je eden izmed dejavnikov izgube mednarodne konkurenčnosti. Za izboljšanje mikroekonomske učinkovitosti gospodarstva naj bi vse sektorje deregulirali in v kar največji možni meri izpostavili tržni konkurenci.
- Reorganizacija industrije in storitvenih dejavnosti, tako da se usmerijo od tehnoloških struktur k uporabniku.

Drugi pomemben zunanji pritisk, ki zahteva spremembe, prihaja od Evropske komisije. Ta zahteva vključitev energetske industrije v politiko krepitev notranjega trga, vključno s tako

imenovanimi “naravnimi monopoli”, kot so električna in naravna plin. Čeprav Slovenija ne bo postala članica EU pred letom 2000, bo s pridruženim članstvom prisiljena slediti smernicam skupnega trga, kar je izkušnja vseh držav EFTE. Članice EU so po drugi strani že dosegle raven predpisov o “naravnih monopolih”, kot jih predpisuje Evropska komisija na področju dostopa tretje stranke (DTS, v angleščini: Third Party Access – TPA). Prizadevanja komisije imajo tri učinke:

- zahteve po dostopu tretje stranke (DTS) in vertikalni ločitvi dejavnosti na produkcijo, prenos, distribucijo in dobavo (trgovanje) so pospešile interne diskusije po državah o reformiranju industrijske strukture elektroenergetike,
- začela so sklepati partnerstva z drugimi javnimi službami in investirati v energetske sektor drugih držav;
- zaščita domačih dobaviteljev – domače elektrogospodarstvo postaja bolj ranljivo tako zaradi smernic obveznih mednarodnih razpisov javnega nakupa kot zaradi grožnje prihodnje konkurence na trgu z energijo, ki energetska podjetja sili, da si poiščejo cenejše dobavitelje.

2. DEL: PREDLAGANA STRUKTURA CILJI IN PRINCIPI PRESTRUKTURIRANJA

V okviru zgornjega je potrebno predloge za novo strukturo industrije, lastništva in regulative preučiti v luči tehle kriterijev: skladnost z nacionalnimi viri, maksimalen konkurenčni pritisk in mikroekonomska učinkovitost, prožnost in prilagodljivost spremembam, mednarodna usmerjenost, sposobnost udejaniti spremenjeno vlogo nacionalne energetske industrije, sposobnost doseči nacionalne energetske cilje, jasna določitev vlog in odgovornosti, usmerjenost vseh udeležencev na temeljne zadeve.

Industrijska struktura, komercialni odnosi in konkurenca

Naša razprava o industrijski strukturi mora biti umeščena v dva okvira. Kot prvo, temeljna oblika industrijske strukture je že bila določena s političnim sporazumom, da bo elektroenergetski sektor sestavljen iz vertikalno ločenih podjetij za produkcijo, prenos in dostavo. Znotraj takšne strukture lahko določimo pravo vlogo posameznih podjetij:

- vloga produkcijskih podjetij je proizvajati kar najcenejšo energijo s poudarkom na prijaznosti do okolja in spodbujati ekonomsko učinkovito izrabo domačih goriv in dobaviteljev;

- vloga distribucijskih podjetij je, da se usmerijo k uporabnikom in se preoblikujejo v podjetja za energetske storitve, kar najceneje izvajajo distribucijo in dobavo ter uporabnikom nudijo svetovanje.
- ELES – podjetje za prenos – bo odgovorno za sistem delovanja in integracijo ter za optimalno funkcioniranje industrije tako na vsakdanji kot dolgoročni ravni.

Kot institucionalni dodatek industrijski strukturi pričakujem od elektroenergetskih podjetij, da na prostovoljnih temeljih oblikujejo "Združenje elektrogospodarstva", ki naj bi delovalo kot informacijski servis za podjetja članice in kot politični predstavnik, ki bo zagovarjal interese energetske industrije. Takšna zveza naj bi bila ustanovljena kot neodvisna organizacija ali pa bi takšne funkcije opravljala sekcija znotraj "Združenja energetskega gospodarstva".

Sporazumi o nakupu elektrike

Kot drugo moramo biti pozorni na dejstvo, da je modus operandi industrijske strukture v veliki meri odvisen od posebnosti strukture slovenskega energetskega gospodarstva. Struktura slovenskega elektrogospodarstva namreč ne omogoča veliko neposredne konkurence med podjetji. Ni dovolj "nepristranskih" igralcev na strani produkcije, kar bi omogočalo svobodno konkurenco, pa tudi večji uvoz položaja ne bi bistveno spremenil. Z nezadostno konkurenco v proizvodnji ni dovolj možnosti za konkurenco tudi pri dobavi, dokler se položaj ne spremeni. Tvegamo, da nehote ustvarimo mešan sistem "urejenega naravnega monopola" in "svobodne konkurence", ki nima vrlin nobenega izmed njiju, temveč negativne lastnosti obeh.

Zaradi takšne situacije bodo morale dolgoročne pogodbe in predpisi, ki jih zavezujejo licence in koncesije, igrati pomembno vlogo v delovanju sektorja. Dvig konkurence lahko dosežemo večinoma:

- i) z odprodajo dela gospodarskega potenciala
- ii) z javnimi razpisi za ustanavljanje novih služb in implementacijo novih obratov;
- iii) z uvajanjem neposrednih oblik konkurence v industriji in
- iv) z dolgoročno strategijo postopnega vpeljevanja konkurence v produkcijo in dobavo.

V okviru teh dveh strukturalnih determinant pričakujem, da se bodo poslovni odnosi med energetske podjetji v naslednjih sedmih do desetih letih oblikovali okrog ELESa na te načine:

- "kvalificirani" proizvajalci v mešani javni in privatni lasti, prodani ELESovemu podjetju za oskrbo z električno energijo na temelju dolgoročnega sporazuma o nakupu elektrike (SNE);
- za dvig komercialnosti na prihajajočem konkurenčnem trgu dobave bo moral ELES ustanoviti podjetje za trgovanje z elektriko. V Sloveniji bi imelo monopol pri nabavi, uvozu in dobavi. Izjema bo produkcija neodvisnih energetske proizvajalcev manjših zmogljivosti, pod pragom npr. 5 MW, ki lahko neovirano neposredno prodaja elektriko distributerskim podjetjem;
- SNE bo pokrival vse stroške produkcije posameznega podjetja skupaj z elementi cenovnega pokrivanja, da bi tako dosegli pričakovano izboljšanje produktivnosti.

Povedano omogoča dva tipa plačila proizvajalcem:

- plačilo razpoložljivosti proizvodnih kapacitet, ko je proizvajalec na voljo, da proizvaja (ne glede na to, ali to dejansko počne ali ne). Plačila pokrivajo večino proizvajalčevih stalnih stroškov delovanja, vzdrževanja in profit na vloženi kapital. Plačila se zmanjšajo, če proizvajalec ni na razpolago. Kazni se spreminjajo glede na letno obdobje in nujnost proizvodnje v obdobju nerazpoložljivosti.
- "plačilo za energijo", katerega namen je pokriti stroške na enote proizvedene elektrike.

Sporazum o nakupu elektrike (SNE) vsebuje številne podatke o tehničnih parametrih proizvodne enote, kar prinaša naslednje prednosti:

- Obremenjevanje bo potekalo na osnovi plačil za energijo po pogodbah.
- ELESove celotne tarife obsegajo "plačilo zmogljivosti", ki vsebuje stroške najvišje zmogljivosti, in "plačilo za energijo". ELES prodaja energijo preko dolgoročnih SNE petim energetske intenzivnim industrijam, ki so neposredno priključene na visokonapetostno omrežje, prav tako pa so tarife za distribucijska podjetja fiksirane kot preostanek za pokritje celotnih stroškov Elesovih nakupov in delovanja.
- Ker so celotne tarife enake za vsa distribucijska podjetja, je njihova stroškovna struktura drugačna, uporabniške tarife kažejo regionalne razlike.

Ko bodo domača energetska podjetja prestrukturirana in sposobna dosegati konkurenčne standarde učinkovitosti tako po tehnični kot komercialno/poslovni plati, tedaj se lahko odpre prostor tudi za postopno uvajanje konkurenčnosti na področju nakupa energije.

- Nekako po letu 2000 bodo distribucijska podjetja in industrija, ki je neposredno priključena na visokona-

petostno omrežje, lahko kupovala energijo neposredno od domačih in tujih proizvajalcev.

- Da bi se izognili "jemanju rozin iz potice" in nelojalni konkurenci, bo potrebno z uvajanjem davka na "ekonomske rente" odstraniti naravne stroškovne prednosti. Izgube termoelektrarn zaradi nakupov domačega rjavega premoga bodo morale biti nevtralizirane bodisi z državnimi subvencijami tem podjetjem bodisi z neposrednim subvencioniranjem rudnikov. Subvencioniranje lahko poteka preko "solidarnostnega davka", ki bo dodan tarifi za prenos.

Struktura distribucije

Definicija industrijske strukture distribucije zahteva odločitev o treh zadevah:

- i) ali je sedanja struktura s petimi distribucijskimi podjetji (Elektro-Celje, -Gorenjska (Kranj), -Ljubljana, -Maribor in -Primorska (Nova Gorica)) dovolj učinkovita;
- ii) ali naj prevzamejo tudi funkcijo daljinskega ogrevanja in/ali dobavo in distribucijo naravnega plina;
- iii) ali naj jim bo omogočeno, da sodelujejo tudi pri proizvodnji energije.

Moj odgovor na ta vprašanja je odločen 'da' na prvo ter pragmatično "počakajmo, pa bomo videli" oz. 'pogojni da' na drugi dve.

Moj prvi 'da' temelji na tehle ugotovitvah:

- i) da ima pet podjetij potrebno velikost in strukturo, da lahko učinkovito izvaja distribucijo;
- ii) da imajo podjetja kritičen obseg, potreben za učinkovito organiziranje in izvedbo nalog "DSM (vodenja porabe: Demand Side Management) in energetskih storitev" v prihodnosti, in da so
- iii) zadovoljivo homogena z mešanico urbane in ruralne populacije, ki omogoča regionalno cenovno diferenciacijo in medsebojno konkurenco.

Menim, da je zaradi pomanjkanja neposredne konkurence v dobavi uporaba medsebojne konkurence in regionalno diferenciranih cen vitalnega pomena za učinkovito strukturo energetske distribucije in dobave. Sistem enotnih nacionalnih tarif daje malo spodbud distribucijskim podjetjem, da zmanjšajo stroške, ne da bi to pomenilo kako posebno korist za potrošnike. V sistemu regionalno diferenciranih tarif pa je lahko vsak prihranek obenem tudi ugodnost za porabnike v obliki nižjih tarif. To omogoča obenem vzpostavitev medsebojne konkurence. Če distribucijsko podjetje doseže višje

stroškovne prihranke kot druga distribucijska podjetja, se bo spremenila razlika v ceni med podjetji. Ko bodo porabniki opazili "stagnantno" distribucijsko podjetje (brez dvoma bodo menedžerji, odgovorni za zmanjševanje stroškov, svoj uspeh obesili na veliki zvon), bo menedžment pod pritiskom, da izboljša svoj nastop. Seveda se bodo pojavili taki, ki bodo trdili, da so regionalne razlike v potrošniški ceni v nasprotju s principi pravičnosti. Tem bi rad pokazal, da so stroškovne razlike med distributerji, razlike med najvišjimi in najnižjimi stroški, manj kot 12-odstotne. Če upoštevamo, da strošek dobave elektrike od ELESa predstavlja precej nad polovico stroškov končne potrošniške cene, bo razlika v končni potrošniški ceni manj kot 6-odstotna.

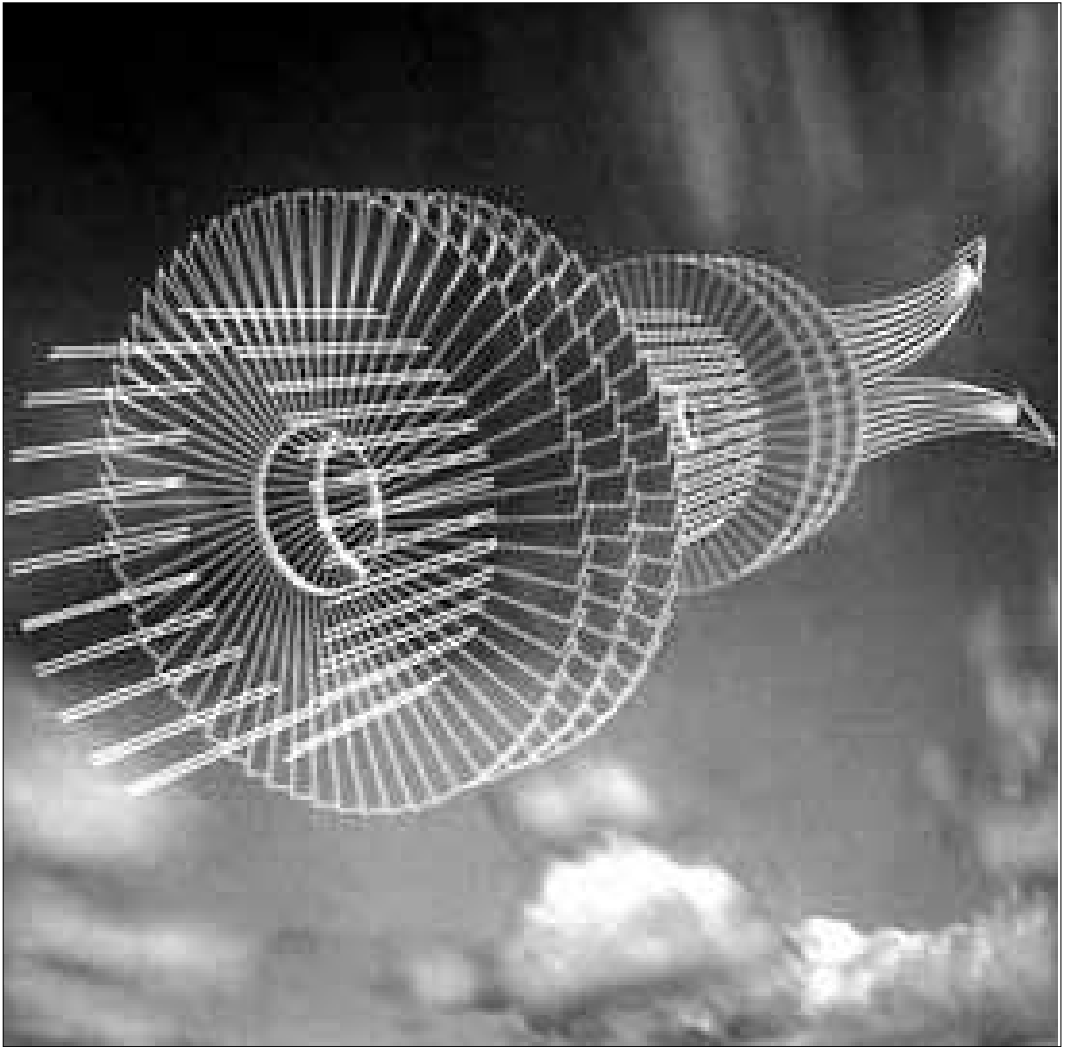
Kar zadeva privlačnost horizontalne integracije distribucije energije, daljinskega ogrevanja in naravnega plina, nimam apriornega mnenja. Ima pomanjkljivosti glede izgub. Ima pa tudi znatne prednosti v sinergijah potencialnih stroškovnih prihrankov pri izračunavanju, administraciji, delovanju, financah in ustanavljanju služb DSM (vodenja odjema) ter v obliki nevtralnega svetovanja kupcem. Mislim, da je treba odločitev prepustiti posameznim menedžerjem in rad bi pozdravil nekatere eksperimente v praksi.

Podobno imam apriorno stališče, "naj trg odloči" o zadevah tako imenovane "povratne integracije", ki ga distribucijska podjetja investirajo v elektrarne. To je v Veliki Britaniji postalo vzrok za prepir, ko so distribucijska podjetja na veliko vlagala v nove plinske elektrarne. Morda je to vprašanje principa ali regulatorne pomote, ko je regulator omogočil, da dobivajo domači kupci dodatne stroške in se navzkrižno subvencionirajo. Osebnostno ne vidim nobene težave. Če tržne sile vodijo distribucijska podjetja nazaj v integracijo, naj bo tako. Nekatera distribucijska podjetja že imajo in upravljajo majhne hidroelektrarne. Ko primerjamo stroškovne prednosti na tem področju, bi morali takšno početje nadaljevati. Nasprotno pa, če produkcija presega določeni obseg, bi jo morali prodati ELESu.

Struktura proizvodnje

Kar zadeva strukturo elektroenergetske produkcije, bi morali opcije analizirati na temelju treh kriterijev:

- i) ali predlagana struktura omogoča neposredno ali posredno konkurenco,
- ii) ali omogoča kritično maso, potrebno za racionalno delovanje, načrtovanje investiranja, delovanje ter financiranje;
- iii) ali daje zadostno maso za rast tehničnih spretnosti ter lokalno v znanje in razvoj usmerjeno podjetništvo.



Vir: prospekt ÖMV Cogeneration

Brez dvoma je sedanja industrijska struktura proizvodnje elektrike preveč fragmentirana, da bi še bila racionalna. Ničesar ne moremo storiti glede jedrske elektrarne. Ostane naj neodvisno skupno slovensko-hrvaško podjetje. Zanimivo bo videti rezultate "Študije o prestrukturiranju energetskega gospodarstva"³, ki bodo govorili bodisi v prid bodisi proti kombinaciji obstoječih podjetij, ki naj bi se združila v dve podjetji, HE podjetja in TE podjetja, ali v eno samo hidrotermalno podjetje:

- V hidroprodukciji imamo enega velikega "nizkstroškovnega" proizvajalca⁴ in dva majhna proizvajalca z visokimi stroški. Tadva imata višje stroške predvsem zaradi manj ugodnih fizičnih značilnosti rek Soče in Save pa tudi zaradi ekonomije obsega v delovanju in

³ Avtor ima v mislih študijo, ki jo je financirala Evropska banka za obnovo in razvoj v okviru paketa obnove dravskih elektrarn. Glavni izvajalec je bil Electricité de France (EDF) International. Študija je bila zaključena leta 1995. O podrobnih strukturi proizvodnih podjetij se študija ni izrekla, priporočila pa so dokaj sorodna priporočilom g. Mosterta. O rezultatih študije in priporočilih je Slovenskemu E-Forumu

predaval g. Le Texier
novembra 1995. (op. ur.)

⁴ Nizke stroške imajo
dravske elektrarne (op. ur.).

⁵ V slovenskem pravnem
sistemu je od leta 1993, od
sprejema "Zakona o gospo-
darskih javnih službah"
uveljavljeno predvsem
drugo možno načelo, da se
določene dejavnosti opre-
delijo kot javne službe
(republiške ali lokalne,
obvezne ali kar je bilo v
pristojnosti upravnega od-
bora. Avtor uporablja
izraza "supervisory board"
za nadzorni odbor, in v
njem so predstavniki
(glavnih) lastnikov, "board
of directors" pa na drugi
strani sestavljajo
menedžerji, kar bi prej
ustrezalo našemu kolegiju
direktorjev (op. ur.).

6

upravljanju. V takšnih okoliščinah ni mogoče oblikovanje prave konkurenčne cene, in prav tako v takšni strukturi ni možnosti za medsebojno konkurenco. Kot je razvidno iz energetskega načrta, so vsa tri podjetja vključena v velike investicijske projekte. Zastavlja se vprašanje, ali imajo majhna podjetja nujno kritično maso za implementacijo teh projektov na stroškovno učinkovit način. Menim, da bi združitev treh podjetij v eno znižala stroške delovanja in pospešila vlaganja. S tem v zvezi lahko olajša pripravo SNE z ELESom, kasnejše uvajanje obdavčenja "ekonomske rente" in olajša regulativ z zmanjševanjem števila dejavnikov.

- Z organizacijsko ločitvijo od premogovnikov imajo termoelektrarne sedaj prednost, da se povežejo v eno samo termoelektrično podjetje. Predpostavljam, da bi bili tako možni nekateri prihranki in obenem bi se okrepila kritična masa za tehnični know-how in razvoj tehnologije termoelektrarn.

Lastninska struktura, upravni nadzor in podjetniško upravljanje

Potem ko sem predstavil svoje ideje o strukturi elektroenergetskega gospodarstva, bom sedaj podal svoje mišljenje o primerni lastniški strukturi podjetij. Problem lastništva in nadzora sta tako politični kot ekonomski dimenziji: Politična dimenzija izhaja iz želje po upravnem nadzoru dejavnosti, za katero se predpostavlja, da je strateškega pomena za gospodarstvo. Javno lastništvo premoženja se prikazuje kot glavni način za doseg takšnega nadzora. Vedeti moramo, da oblast lahko izvaja nadzor z regulativo in da javno lastništvo ni edini način nadzora.⁵

- Ekonomska dimenzija lastništva in nadzora izhaja iz pojma podjetniškega upravljanja ter njegove vloge pri zagotavljanju učinkovitosti menedžmenta. Zaradi ločitve lastništva od menedžmenta v delniških družbah obstaja v podjetjih potreba po nadzoru menedžmenta. To delo opravlja nadzorni odbor⁶ kot predstavnik delničarjev. Nadzorni odbor izvaja pritisk na menedžment, da izboljša delovanje podjetja na ključnih področjih, kot so raven dobičkov, tržni deleži in izboljšana produktivnost. Nasprotno pa je učinkovitost nadzornega odbora razpoznavna z gibanjem vrednosti delnic na borzi, kar je seveda ključnega pomena za uspeh, kot ga vidijo delničarji. S padcem vrednosti delnic je odbor prisiljen izboljšati svoj nastop, sicer tvega, da ga zamenjajo na naslednji letni skupščini delničarjev.

Struktura nadzornega odbora omogoča formalno lastništvo, ločeno od neposrednega nadzora in vmešavanja v menedžment podjetja. Za sektor menedžmenta to pomeni tri prednosti:

- Ministrstvo za gospodarske dejavnosti bi moralo jasno ločiti: funkcije lastništva, oblikovanje politik (policy) in regulativo, ter se usmeriti na zadnji dve, da bi razvilo svoje temeljne pristojnosti. Državno lastništvo podjetij odvrača pozornost ministrstva od njegovih temeljnih funkcij. K takšnemu načinu bi se moralo
 - i) zatekati le, ko je absolutno nujno potrebno zaradi pomembnih objektivnih strateških razlogov, in
 - ii) struktura nadzornega odbora bi morala ministrstvo "izolirati" od izvajanja njenih lastniških funkcij.

To zmanjšuje tveganje, da ministrstvo pomeša lastništvo, policy in regulativno funkcijo, da pride do padca učinkovitosti in se izgubi jasno opredeljena odgovornost menedžmenta.

- Ministrstvo se lahko odloči svojo politično moč lastnika deliti z drugimi zainteresiranimi industrijskimi dejavniki, tako da jim določi predstavnike v odboru.
- Nadzorni odbor je inštrument za doseg učinkovitosti, forum za diskusije o strateških ekonomskih zadevah, ne pa forum za politična prerekanja. To naj bi se kazalo tudi pri imenovanju članov.

Obenem z definicijo lastništva bi morali analizirati, kako lahko najbolj uporabimo dvoplastno strukturo menedžmenta⁷ kot način nadzora menedžmenta ter porazdelitve političnega vpliva. Struktura bi morala biti podrobno opisana v ustanovitvenem aktu podjetja, v določilih o združitvi in v poslovnih nadzornih odborov.

Pričakujem takšno lastniško strukturo in način upravnega nadzora:

- V principu bi morala biti energetska produkcija prepuščena privatnemu sektorju. V prihodnosti bo konkurenčni trg z energijo vse bolj postajal podjetniška dejavnost. Novi energetske projekti bodo zaupani privatnemu sektorju. Obstoječa podjetja bodo spremenjena v delniške družbe in delnice postopoma prodane glede na absorpcijsko sposobnost domačega trga kapitala. Kaj takega ne bo mogoče za jedrsko elektrarno, kajti noben privatni investitor ne bo pripravljen tvegati investiranja vanjo. Sedanje termoelektrarne morda ne bodo privlačne za investitorje zaradi negotovosti, ki je povezana s prihodnostjo premogovnikov in načini subvencioniranja.

Prepričan sem, da bodo zlahka privatizirane samo tri hidroelektrarne.

Priča bomo mešanemu državnemu in zasebnemu lastništvu. Država bo postopoma prodala svoje delnice zasebnim investi-

⁷ *Mišljena sta: nadzorni odbor in direktorij (op. ur.).*

⁸ *Zakon o vladi RS, Uradni list RS, št. 4, 16. 1. 1993. S spremembami in dopolnitvami zakona o Vladi (Uradni list, št. 23, 29.4.1996) vodje oddelkov in uradov v sestavi vlade ob odstopu vlade ali ministra niso več dolžni ponuditi odstopa. Ta zahteva pa še vedno velja za državne sekretarje.*

torjem glede na absorpcijske sposobnosti kapitalskega trga. Državni predstavniki bi se morali umakniti iz nadzornega odbora, iz poslovne skupnosti in akademskih institucij, povezanih z gospodarstvom, pravom ali menedžmentom.

- ELES bi moral postati podjetje v državni lasti z nadzor-
nim odborom. V statutu podjetja bi moralo biti utemel-
jeno, da ministrstvo za gospodarske dejavnosti, podjetja
za proizvodnjo energije in distribucijska podjetja imenujejo
dva predstavnika v upravni odbor, preostali bi bili pred-
stavniki delavcev, kot to predpisuje zakon.
- Narava distribucijskih podjetij je usmerjenost k uporabnikom
in takšno bi moralo biti tudi lastništvo. Državno lastništvo se
ne bi dobro skladalo z regionalno različnimi tarifami. Novi
energetski zakon naj bi zato distribucijo razglasil za obvezno
lokalno javno službo. Distribucijska podjetja bi bila last
občin, ki jih oskrbujejo. Lastninski delež občin bi bil
določen po mešani formuli, v odvisnosti od geografske
velikosti in deleža potrošnje vsake občine. Člani nadzornega
odbora bi bili izbrani na letnem srečanju delničarjev.
Vključevati bi moral po enega predstavnika večjih porab-
nikov in enega predstavnika manjših. Lastninska reforma
lahko prispeva k izboljšanju podobe energetskih podjetij
zaradi identifikacije z lokalnim podjetjem, kar lahko olajša
tudi sprejemanje povečevanja tarif, do česar bo moralo priti.

Predpisi, določanje cen in uvajanje konkurence

Po predlaganem energetskem zakonu distribucija in prenos energije spadata k tako imenovanim "naravnim monopolom", ki so gospodarske javne službe in jih bo upravno nadzirala vlada oziroma ministrstvo za gospodarske dejavnosti. Produkcija energije bo opredeljena kot konkurenčna industrija. Njeno reguliranje spada pod "Urad za zaščito konkurence", ki ni upravičen postavljati cen. Vsi vemo, da je nadzor cen proizvodnje elektrike nujen, saj struktura proizvodnje elektrike v Sloveniji ne omogoča resnične konkurence med producenti. Obstoja že zakon o cenah, ki predvideva, da morajo tudi poslovne enote v proizvodnji pridobiti vladni pristanek za svoje cene.

To zakonsko dosežemo na dva načina: da ELES dobi nacionalni monopol za energetsko posredovanje in z povezovanjem elektroenergetskih podjetij na ELES z dolgoročnimi SNE. Po osnutku energetskega zakona in zakona o vladi bo oddelek za energijo pri ministrstvu za gospodarske dejavnosti zadolžen za regulacijo energetskega sektorja⁸. To vladi omogoča, da privoli v raven cen iz SNE, ki ga sklene ELES. SNE z letnim prilaganjem cen, vključno z inflacijskim indeksiranjem, postane uporaben takoj, ko privatiziramo proizvodna podjetja.

Obenem pa je tudi uporaben instrument za komercializacijo energetskega podjetij, ki ostanejo v državni lasti.

- SNE je potreben kot zagotovilo, da bodo tuji in domači investitorji dobili primerno povračilo za svoje investicije. SNE omogoča, da investitor lahko vnaprej izračuna, kakšen bo donos investicije. Brez tega bo investitor gledal za nazaj, kakšno je bilo delovanje energetskega sektorja, ko so energetska podjetja doživljala resne finančne probleme. Energetska podjetja imajo namreč slab imidž med ljudmi.
- SNE in pritisk delničarjev preko nadzornega odbora bosta menedžment spodbujala k večji storilnosti. Dohodke, ki so posledica povečane produkcije, lahko dobijo delničarji ali pa jih obdrži podjetje za nadaljnje investicije ali povečevanje plač.
- Ko je SNE enkrat sklenjen, se mora vlada s svojim upravnim nadzorom cen umakniti (vsaj za obdobje, določeno s pogodbo). To je tesno povezano s konkurenčnim zakonom in željo vlade po upravnem nadzoru tega sektorja.

Raven cen, ki jo določa SNE, je neposredna oblika uveljavljanja nadzora cen po načelu omejevanja donosa (rate of return regulation). Cene bodo fiksne, osnovane na izračunu stroškov produkcije, ki bodo sedaj:

- i) operativni in vzdrževalni stroški (O&M) in
- ii) amortizacijo osnovnih sredstev
- iii) davke na profit in
- iv) stroške kapitala = plačilo obresti za posojila plus plačilo dividend za lastniški kapital.

Stroške kapitala lahko ocenimo na temelju pogajanj o sedanjem programu širjenja. Plačilo za lastniški kapital bo ostanek od dohodka, potem ko bodo pravnani vsi drugi stroški. Natančna raven dividend bo odvisna od učinkovitosti delovanja, spretnosti v pogajanju za poceni posojila in sposobnosti menedžmenta.

Raven bo odvisna od predpostavk, ki zadevajo stopnjo donosnosti, ki jo bo zahteval investitor, da bo na trgu kupil delnice. S SNE bo to dokaj malo tvegana investicija, skoraj enaka državnim obveznicam, vendar z dodatno prednostjo, da je zaščitena pred inflacijo.

Vlada lahko še zmeraj nadzira investicijsko dejavnost v proizvodnji elektrike preko sistema licenc za gradnjo novih elektrarn. Tehnična regulativa v obliki standardov učinkovitosti in okoljevarstva bo še vedno potrebna. Izvajal jo bo oddelek za energijo in ministrstvo za okolje. ELES bo neposredno odgovoren za dolgoročno planiranje proizvodnih in prenosnih zmogljivosti.

⁹ Za avtorjeva izraza "regulator" in "regulatory" je večinoma uporabljen izraz "upravni nadzor", ki pa v tej točki postaja zavajajoč. Potrebno je upoštevati, da je v mnogih državah upravni nadzor energetike (skupaj ali ločeno po sektorjih) zaupan posebnim neodvisnim organom z javnimi pooblastili, ki pa so izven politično dominirane vladne strukture. Da opozorimo na to različnost, smo ponekod namenoma pustili izraz "regulator", ki opozarja na to specifično funkcijo. "Regulatorji" so pogosto osebe z jasnim strokovnim, akademskim in javnim profilom. (Op. ur.)

¹⁰ Sedaj drugače ... (o novem zakonu o vladi).

ELES in distribucijska podjetja bodo nadzirana s sistemom licenc ter nadzorom cen in storitev. Licence za prenos bo ELESu podeljeval oddelek za energijo. Bolj negotovo pa je definirati, kdo bo izdajal licence distribucijskim podjetjem, ko lokalne strukture še niso natančno določene. Tehnična regulativa energetskega sektorja je zaupana oddelku za energijo/agenciji za energijo.

Upravni nadzor⁹

Nujno je potrebno določiti, kdo bo upravno nadziral cene in storitve. Gre za izredno tehnično nalogo, ki zahteva poglobljeno poznavanje (elektro-) energetskega sektorja in specializirano znanje iz prava in ekonomije. Regulator bi se moral biti sposoben na enakopravni ravni dogovarjati z industrijo, da bi se izognili nesporazumom. Kako se lahko vzpostavi takšna struktura znotraj institucionalnega in političnega sistema?

Če je regulator pisarna na oddelku za energijo pri agenciji za energijo, vidim pri tem dve težavi: kontinuiteto odgovornosti in kontinuiteto tehničnih spretnosti:

Po Zakonu o vladi morajo šefi pisarn/oddelkov podati svoj odstop, ko nastopi nov minister¹⁰. Če se regulator spremeni z vsako spremembo vlade, bo vsak nov regulator potreboval čas, da se seznanji z industrijo in njenimi problemi.

Z nizkimi plačami v javnem sektorju bo težko privabiti in zadržati osebje z zahtevano visoko ravnijo pravnega in tehničnega znanja. Ko bodo enkrat usposobljeni, bodo imeli visoko tržno vrednost za zasebno industrijo, in jih bo mikalo oditi.

Predlagam, da se tem problemom izognemo tako, da ocenimo možnosti vzpostavitve "Komiteja za nadzor cen in storitev", ki ima na voljo regulatorno pisarno (s tričlansko ekipo) v ministrstvu. Komite bi imenovalo ministrstvo za ekonomske odnose za daljše časovno obdobje. Predsednik naj bi bil pomemben poslovni ekonomist, njegov namestnik pomemben profesor prava, preostali pa so lahko strokovnjaki iz industrije in predstavniki potrošnikov.

Komite bi odločal o pomembnih zadevah, pisarna pa naj bi obravnavala rutinska vprašanja in bolj zapletene zadeve dajala v obravnavo komiteju. Komite naj bi omogočal kontinuiteto odgovornosti in dolgoročne visoko strokovne inpute.

Privatizacija in komercializacija

Privatizacijska strategija obsega prodajo državnih delnic podjetij za proizvodnjo energije in prestrukturiranje sredstev, kadar koli je to možno in ekonomsko koristno. Proces pre-

strukturiranja se je že začel v distribucijskih podjetjih kot "družbeni kapital". V tem sektorju znaša od 30 do 40 odstotkov celotne vrednosti premoženja. V principu je možno prodajati delnice distribucijskih podjetij tako dolgo, dokler javni sektor ohrani večinsko kontrolo. Sprašujem se, ali je privatizacija "naravnih monopolov" nujna v okoliščinah omejene absorpcijske sposobnosti domačega trga kapitala in množične privatizacije proizvodjalnih podjetij. Izogniti bi se morali temu, da bi "liberalizacija" industrije končala v vladinih rokah, "naravni monopoli" pa postali zasebni, ker so privlačni za "varne" investicije.

V sektorju proizvodnje energije pričakujem, da bo mogoče v prihodnjih letih privatizirati samo hidroelektrarne. Predvidena privatizacija DEM¹¹ (z možno vključitvijo SENG in SEL) bo dosedaj največji privatizacijski projekt. Izdelani začetni izračun "družbenega kapitala" po ocenah KPMG¹² znaša 1,5 milijarde DM in bo v celoti postal državna last. Četudi bi obstajale pravne osnove za kaj takega, bi zaposleni, bivši zaposleni in njihove družine lahko dobile le 4 odstotke tega kapitala s certifikati, ki jih imajo. Ocena o 1,5 milijarde DM je narejena na osnovi pravil slovenskih računovodskih pravil, kot ga določa postopek za proces prehoda. Mednarodni strokovnjaki ocenjujejo, da je knjigovodska vrednost celotnega premoženja DEM precej nižja. Začetne ocene, narejene po mednarodni metodologiji za nadomestilo ocene stroškov in procentualno razvrednotenje premoženja glede na starost in izrabljenost, se ustavijo pri knjižni vrednosti 260 milijonov DM. Tržna vrednost lastniškega kapitala DEM, se pravi vsota, ki jo bodo plačali investitorji za DEM, je 260 milijonov DM neto sredstev in je določena z donosnostjo tega kapitala. S proizvodno kapaciteto DEM, ki jo določajo hidrološki pogoji, je sposobnost zaslužka s stališča nizkih obratovalnih stroškov hidroelektrarn – odvisna skoraj izključno od cene za kilovatno uro, kot jo ponuja SNE. V odvisnosti od donosnosti, ki je možna pod pogoji SNE, se lahko izkaže, da bo prodajna vrednost DEM višja ali nižja od 260 milijonov DM. Nizka številka knjigovodske vrednosti naj bi za zdaj služila zgolj kot ilustracija. DEMov menedžment bo napravil svoje lastne ocene. DEMovo računovodsko osebje ima že za sabo trening iz primerne metodologije, da to lahko opravi. Četudi se izkaže, da je nižja številka pravilna in privatiziramo le 49 odstotkov, bo privatiziranih 120 milijonov DM še vedno veliko večja vsota kot dosedanji največji privatizacijski projekt na domači borzi – 70 milijonov DM za farmacevtsko podjetje LEK.

S stališča verjetnega dohodka za javni proračun je nizka ocena knjigovodske vrednosti DEM veliko razočaranje. Vendar nizka vrednost omogoča dve pomembni prednosti:

¹¹ DEM: Dravske elektrarne, Maribor; SEL: Savske elektrarne, Ljubljana; SENG: Soške elektrarne Nova Gorica. (Op. ur.)

¹² Mednarodno revizijsko podjetje, ki posluje tudi v Sloveniji.

¹³ *Elektrarne so bile financirane iz različnih investicijskih skladov, nazadnje iz "energetskega prispevka" preko Samoupravnih interesnih skupnosti. Ta kapital je bil v bistvu brezplačen in nepovraten. (Op. ur.)*

- (i) daje DEM od samega začetka primerno kapitalsko strukturo, kar pomeni primerno ravnotežje med lastniškim kapitalom in zadolžitvijo, in
- (ii) dovoljuje postopno dvigovanje tarif, ki se plačujejo DEM, da se tako zmanjša pritisk privatizacije na uporabnika:
 - Razmerje 60/40 med lastnim financiranjem in zadolževanjem je primerna struktura za podjetje, kot je DEM, kar je pravzaprav tisto, kar bomo imeli v nekaj letih. Knjižna vrednost 260 milijonov DM DEMovega premoženja se bo povečala za 200 milijonov DM vrednosti z novimi investicijami, ki jih delno prispeva Evropska banka. Z naraščanjem finančnega dolga DEM za enak znesek bo knjigovodska vrednost celotnega premoženja, ki bo pomenila knjigovodsko vrednost lastnega kapitala, ostala nespremenjena pri 260 milijonih DM.
 - Za zaščito kupne moči potrošnikov bo politika tarif postopoma dvigovala tarife energije do DMS (dolgoročnih marginalnih stroškov) dobave. Za namene takšne politike je izredno ugodno, da je:
 - i) letna zmogljivost energetske produkcije DEMa blizu maksimalnega dolgoročnega fizičnega potenciala obratov kljub stari opremi.
 - ii) Sedanja vrednost premoženja DEM je majhna, v prihodnosti pa se bo povečevala z investicijami v obnovo in širitev hidroelektrarn. Ker bo cenovna formula v SNE sestavljena iz različnih komponent, ki odsevajo fiksne in variabilne stroške proizvodnje energije, vključno z servisiranjem dolga in amortizacijo, bo cena za kilovatno uro v prvih letih veliko nižja kot tarifa na dolgi rok. Z novimi investicijami se bosta dvignila tudi servisiranje dolga in amortizacija kapitala.

Spremeniti bomo morali svoje mišljenje o hidroelektrarnah kot cenemem načinu produkcije. Dosedaj so se resnični stroški hidroelektrarn skrivali za brezplačnim investicijskim kapitalom¹³ in podcenjevanjem, še posebno zadnja štiri leta. Po oceni izkušenj z zasebnimi elektrarnami v ZDA se bodo realni stroški kapitala gibali okrog 12 odstotkov letno. Predpostavimo, da bo knjižna vrednost DEMovega premoženja po obnovi, recimo po desetih letih, narasla na 1,5 milijarde DM. Tedaj bodo stroški kapitalske komponente sami znašali 150 milijonov DM v letnih dohodkih, ki jih bo treba plačati DEM preko SNE z ELES.

Kakšen učinek bo imela privatizacija na podjetja? Očitno je, da se bo zmanjšala neposredna intervencija ministrstva v menedžersko svobodo. V vseh podjetjih bodo imeli prednost finančni vidiki odločanja pred inženirskimi. Potrebno bo zmanjšati število osebja z režimom "zgodnjega upokojevanja",

da bi se zmanjšal družbeni učinek prestrukturiranja podjetja. Novi režim menedžmenta bo spodbujal fleksibilnost osebja in odgovornost. Možno je uvajanje nagrajevanja po učinku s popusti pri nakupu delnic.

V distribucijskih podjetjih bodo investicijske odločitve skrbneje odsevale potrebe porabnikov. Potrošniki bodo imeli nove pravice in menedžment novo svobodo, vključno s pristopom do financ zasebnega sektorja.

¹⁴ Podatek ni točen. Dejansko so izdatki za električno energijo v družinskem proračunu zastopani z okoli 3 do celo 10 odstotki, s tem da je socialna struktura taka, da so stroški za elektriko relativno višji pri družinah z nižjimi dohodki. (Op. ur.)

3. DEL: IMPLEMENTACIJA

Za funkcioniranje sektorja morajo tarife za energijo pri končnem potrošniku pokrivati vse ekonomske stroške dobave. Politično je to sila nepopularno med prebivalstvom in uradniki sektorja. Nihče noče plačevati za blago več, kot je nekoč. Splošna korist in inflatorni učinki, ki govorijo za dvigovanje cen elektrike, kot tudi industrijski policy učinki so premalo poznani, zato je potrebno sprožiti veliko informacijsko kampanjo:

- Kar zadeva učinek cen na splošno korist (dejanski nacionalni dohodek), moramo vedeti, da brezplačnega kosila ni. Če je blago na voljo pod ceno, se subvencije financirajo od kod drugod. Koristi, ki jih prebivalstvo pridobi iz nizkih cen elektrike, izgubi pri povečanih davkih, pomanjkanju javnih storitev in nizki kakovosti dobave energije. Vzrok za to je, da energetska podjetja nimajo zadovoljivih sredstev za vzdrževanje in širjenje. Kot vemo, bi dvakratno ali trikratno povečanje cen elektrike povečalo gospodinjne izdatke za približno 1 odstotek¹⁴.
- Kar zadeva inflatorne učinke, moramo vedeti, da inflacijo povzroča preveč denarja za premalo blaga. Povečanje cen elektrike z ukinitvijo subvencij bo privedlo do kratkoročnega skoka inflacije. Vendar pa to ne bo dvignilo stopnje inflacije v daljšem časovnem obdobju. Če umetno ohranjamo nizke cene, subvencije dvigujejo kupno moč prebivalstva, ki se pokaže v povečanem povpraševanju po drugih vrstah blaga in pripelje do rasti cen. Subvencije sicer lahko znižajo ceno določenega blaga, vendar je učinek tega na stopnjo inflacije enak ničli.
- Nizke cene elektrike so pomembno sredstvo industrijskega razvoja. Prav tako je pomembno, da so inputi za proizvodnjo na voljo po konkurenčnih cenah. Razlikovati moramo dva tipa industrijskih porabnikov – energetske intenzivno industrijo, kjer stroški za energijo pomenijo več kot 15 odstotkov produkcije, in druge, pri katerih je povprečje okrog 1,5 odstotka, od katerega elektrika zajema le del. Energetske intenzivno industrijo bi prizadelo

povečanje tarif za električno in njihovo preživetje bi bilo postavljeno pod vprašaj. Nasprotno pa to ne bi občutno vplivalo na preostalo industrijo. Poiskati bomo morali postopnejši prehod k tarifam, ki bodo bolj odražale stroške za energetske intenzivne energije. To je mogoče z dolgoročnimi SNE z ELES in postopnim dvigovanjem tarif.

Rad bi opozoril na nevarnost, če bi hoteli spodbuditi tuje kapitalsko sodelovanje v energetske intenzivni industriji s pomočjo znatno subvencioniranih cen elektrike. Investitorji bodo gledali dolgoročno. Vedeli bodo, da nizke cene ne bodo trajne v državi, ki ima omejene naravne danosti za proizvodnjo poceni elektrike.

Cenovno reformo mora spremljati reforma menedžmenta v podjetjih. Pri tem lahko nudimo tehnično pomoč in nasvete. Še posebno distribucijskim podjetjem, da spremenijo svojo organizacijo v podjetje, namenjeno uporabnikom.

Proces transformacije ne bo mogoč brez aktivnega sodelovanja energetskih podjetij v Sloveniji. Sodelovanje ne bo brez težav. Elektrogospodarstvo je po svoji naravi konzervativna. V vseh deželah, kjer je prišlo do velikega industrijskega prestrukturiranja in privatizacije – v zahodni Evropi, Latinski Ameriki in jugovzhodni Aziji – je sprememba omogočil politični sistem. Izkušnje teh dežel so pokazale izredno sposobnost industrije za izvedbo sprememb in prilagoditev menedžerske strukture novim zahtevam. Brez dvoma bo tudi slovensko elektrogospodarstvo pokazalo enako prilagodljivost spremembam.

Odpovejmo se ambiciji, da bi že kar na začetku storili vse brezhibno. Na tak način ne bi prišli nikamor. Najpomembnejša stvar v strateškem menedžmentu ni izogibanje napakam, temveč poznavanje prave smeri. Podobno kot Alice v čudežni deželi imamo izbiro, da se spotikamo v prihodnost, nagonsko in nenehno improviziramo, ali pa stremimo z jasno vizijo smeri. Vedno bo dovolj prostora za improvizacijo in popravke, vendar bomo imeli strukturiran okvir, ki bo znatno povečal produktivnost transformacije.

WOLFGANG MOSTERT je rojen leta 1950 na Danskem. Je diplomirani ekonomist in zgodovinar ter je predaval na univerzi v Aarhusu in na Poslovni šoli v Kopenhagenu. Dela kot neodvisni poslovni svetovalec za različne mednarodne agencije, v zadnjem času predvsem v srednji in vzhodni Evropi. V letu 1994 je opravil svetovalno nalogo za slovensko vlado o možnosti privatizacije dravskih elektrarn, po pogodbi z EBOR.

Prevedel Samo Škrbec