



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ
EXECUTIVE MBA (E-MBA)

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ
ΤΩΝ 20 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΗΛΕΚΤΡΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ
ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΡΓΥΡΗΣ ΝΟΜΙΚΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. ΧΡΗΣΤΟΣ ΚΑΖΑΝΤΖΗΣ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1 ^ο : Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 2 ^ο : Η Ευρωπαϊκή Αγορά Ηλεκτρικής Ενέργειας.....	5
Κεφάλαιο 3 ^ο : Παρουσίαση των 20 μεγαλύτερων επιχειρήσεων ηλεκτρικής ενέργειας στην Ευρώπη.....	17
CENTRICA.....	19
CEZ.....	25
ΔΕΗ.....	31
EDF.....	37
EDISON	43
EDP	49
EnBW.....	55
Endesa.....	61
Enel	67
E.on	73
ESB	79
EVN	85
Fortum	89
GDF SUEZ	91
IBERDROLA	97
RWE	103
Statkraft	109
UNION FENOSA	111
VATENFALL	117
Verbund	121
Κεφάλαιο 4 ^ο : Σύγκριση και κατάταξη των 20 μεγαλύτερων επιχειρήσεων ηλεκτρικής ενέργειας στην Ευρώπη	125
4.1 Κύκλος εργασιών	127
4.2 Λειτουργικά κέρδη (EBIT)	129
4.3 Περιθώριο κέρδους (EBIT- %)	131
4.4 Κέρδη – EBITDA	133

4.5 Καθαρά κέρδη	135
4.6 Καθαρή θέση.....	137
4.7 Ενεργητικό.....	139
4.8 Δείκτης ROE.....	141
4.9 Πωλήσεις ηλεκτρικής ενέργειας.....	143
4.10 Πελάτες.....	145
4.11 Εργαζόμενοι.....	147
4.12 Εγκατεστημένη ισχύς.....	149
4.13 Παραγωγή	153
Κεφάλαιο 5 ^ο : Συμπεράσματα	157
Ορολογία.....	161
Βιβλιογραφία.....	163

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η Εργασία αυτή πραγματοποιήθηκε χάρη στην ευγενική προτροπή του καθηγητή μου κ. Καζαντζή να ετοιμάσω μια εργασία που θα ήταν χρήσιμη σε μένα και την επιχείρηση όπου εργάζομαι. Σαν στέλεχος της Διεύθυνσης Στρατηγικής και Προγραμματισμού της ΔΕΗ είχα αντιληφθεί την ανάγκη για συγκέντρωση στοιχείων που αφορούσαν τους ανταγωνιστές μας στην Ενιαία Ευρωπαϊκή Αγορά Ηλεκτρικής Ενέργειας. Πολύ συχνά έβλεπα ερωτήματα προς συναδέλφους μου αλλά και σε μένα προσωπικά από στελέχη της Ανώτατης Διοίκησης που αφορούσαν την αναζήτηση πληροφοριών σχετικά με τους ανταγωνιστές μας. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια η επιχείρηση διοικείται από τα πλέον αξιόλογα στελέχη της αγοράς, που όμως ουδεμία σχέση είχαν με το τομέα της ηλεκτρικής ενέργειας μέχρι της ανάληψης των καθηκόντων τους στην εταιρεία.

Έτσι αποφάσισα να πραγματοποιήσω μια πτυχιακή εργασία όπου θα έδινε σημαντικές πληροφορίες για τις 20 μεγαλύτερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο τομέα της Ηλεκτρικής Ενέργειας στην Ευρώπη. Οι περισσότερες από τις εταιρείες αυτές είναι από τις μεγαλύτερες στο κόσμο όχι μόνο στους τομείς που δραστηριοποιούνται αλλά και γενικότερα στον επιχειρηματικό κόσμο. Οι εταιρείες που επιλέχθηκαν δραστηριοποιούνται σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας του ηλεκτρισμού δηλαδή στη παραγωγή, μεταφορά και διανομή της ηλεκτρικής ενέργειας με μοναδική εξαίρεση την Edison που όμως παίζει σημαντικό ρόλο στην Ευρωπαϊκή Αγορά της ηλεκτρικής ενέργειας. Παρουσιάζονται οι δραστηριότητές τους, η ιστορία τους, η στρατηγική τους καθώς και τα σημαντικότερα στοιχεία τους. Επίσης γίνεται μια συγκριτική ανάλυση των σημαντικότερων στοιχείων τους κατατάσσοντας τις σε σειρά με βάση τα κυριότερα μεγέθη τους. Έτσι μπορεί εύκολα να δει κανείς το μέγεθος και να συγκρίνει τις δυνατότητες της κάθε εταιρείας. Επίσης, φαίνονται ξεκάθαρα οι επιλογές που πραγματοποίησε η κάθε εταιρεία προκειμένου να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό που έφερε η απελευθέρωση της αγοράς μέχρι σήμερα. Ακόμα παρουσιάζεται η στρατηγική της κάθε εταιρείας και οι μελλοντικοί της στόχοι.

Κατά τη διάρκεια της πραγματοποίησης της εργασίας αντιμετωπίστηκαν αρκετές δυσκολίες. Για παράδειγμα, ενώ επιλέχθηκαν μόνο τα πολύ βασικά μεγέθη της κάθε εταιρείας, ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση μεταξύ τους και ενώ η κάθε εταιρεία δημοσιεύει ένα μεγάλο πλήθος στοιχείων, μερικές φορές κάποια από αυτές ένα συγκεκριμένο στοιχείο της είτε να μην το παρουσιάζει ή να μην το παρουσιάζει εμφανώς δηλαδή θα έπρεπε να το υπολογίσω μόνος μου αν αυτό ήταν εφικτό ή να ψάξω σε πάρα πολλές πηγές μέχρι να το εντοπίσω.

Ελπίζω η εργασία αυτή να φανεί χρήσιμη σε όποιον αποφασίσει να τη μελετήσει και νομίζω ότι είναι ένα καλό εργαλείο που εξυπηρετεί το σκοπό για τον οποίο έγινε. Επίσης είναι εύκολο πλέον να ανανεώνεται σε ετήσια βάση ώστε να είναι πάντα επίκαιρη και χρήσιμη.