

Πρόγραμμα Σπουδών: Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών (ΔΕΟ)  
Θεματική Ενότητα: Θεωρία Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας (ΔΕΟ44)  
Ακαδημαϊκό Έτος: 2021 – 22

### 1η Γραπτή Εργασία

Βασιζόμενοι στον πρώτο τόμο «Εισαγωγή στην Επιχειρηματικότητα», στη γενικότερη διαθέσιμη βιβλιογραφία, στην επαγγελματική και προσωπική σας εμπειρία και στα αποσπάσματα που παρουσιάζονται στο παράρτημα, παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις που ακολουθούν.

#### Θέμα 1 (40%)

A) Ποιοι είναι οι βασικότεροι λόγοι που οδήγησαν τον Γιώργο Μούχαλη στην περαιτέρω ανάπτυξη του επιχειρηματικού του εγχειρήματος;

B) Να αναφέρετε και να περιγράψετε τις στρατηγικές ανάπτυξης που ακολουθήθηκαν από την έναρξη της οικογενειακής επιχείρησης έως τη συμφωνία με την Delivery Hero.

#### Θέμα 2 (30%)

Ποια είναι τα πλεονεκτήματα συνεργασιών που αναμένεται να αποκτήσει η Delivery Hero από τη συμφωνία της με τον Όμιλο Μούχαλη; Αιτιολογείστε την απάντησή σας.

#### Θέμα 3 (30%)

Ποια βασικά χαρακτηριστικά και ικανότητες του επιχειρηματία διακρίνετε στα λεγόμενα του κ. Μούχαλη; Επιλέξτε τέσσερα από αυτά και αιτιολογήστε την παρουσία τους μέσα από την αφήγηση του κ. Μούχαλη.

## Οδηγίες

- Είναι σημαντικό η εργασία να αντικατοπτρίζει τις γνώσεις σας και να μην είναι απλά μια συσσώρευση πληροφοριών.
- Η εργασία θα πρέπει να είναι καλά δομημένη και εύκολη στην ανάγνωση.
- Η εργασία θα πρέπει να παρουσιάσει με σαφήνεια όλες τις πτυχές και τις προοπτικές του κάθε θέματος:

Ειδικότερα

- Αναπτύξτε αποτελεσματικά όλα τα απαραίτητα στοιχεία
  - Αναφερθείτε σε πραγματικές μελέτες περίπτωσης ή στατιστικά στοιχεία, εφόσον το θεωρείτε χρήσιμο
  - Να παρουσιάσετε λογικά επιχειρήματα
- Όλες οι ερωτήσεις είναι υποχρεωτικές. Η εργασία, μη συμπεριλαμβανομένων πιθανών διαγραμμάτων, πινάκων, παραπομπών, κλπ., δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τις 2.500 λέξεις. Για κάθε επιπλέον 500 λέξεις θα υπάρξει ποινή 0,5 μονάδες.
  - Η καταληκτική ημερομηνία για την εργασία είναι η **Τρίτη 23 Νοεμβρίου 2021**. Οι εργασίες υποβάλλονται ηλεκτρονικά (study.eap.gr) χρησιμοποιώντας το όνομα χρήστη και τον κωδικό πρόσβασής σας. Μετά κλειδώνει το σύστημα και ουδεμία υποβολή θα είναι εφικτή.
  - Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε μία από τις ακόλουθες μορφές αρχείων:
    - Μορφή εμπλουτισμένου κειμένου (\*. rtf).
    - Microsoft Word 97-2003 (\*. doc).
    - Word 2007 ή νεότερη έκδοση (\*. docx)

Άλλες μορφές έγγραφου όπως Portable Document Format (\*.pdf) δεν είναι αποδεκτές μορφές αρχείων για την υποβολή της εργασίας σας.

- Παρακαλείσθε να δώσετε προσοχή στην ορθή ονομασία της εργασίας σας. Το αρχείο της εργασίας σας θα πρέπει να ονομαστεί ως εξής: Επώνυμο\_Αρχικό Ονόματος\_Αριθμός Γραπτής Εργασίας. Για παράδειγμα, αν το όνομά σας είναι Γιώργος Παπαδόπουλος, και θέλετε να στείλετε την 1η εργασία σας, τότε θα πρέπει να ονομάσετε το αρχείο σας ως εξής: Παπαδόπουλος\_Γ\_ΓΕ1.doc.
- Η αντιγραφή και η οποιασδήποτε μορφή εξαπάτησης δεν είναι αποδεκτή. Οι φοιτητές θα πρέπει να αναφέρουν τις πηγές από τις οποίες λαμβάνουν στοιχεία, ιδέες ή λέξεις, είτε αυτούσια ή παραφρασμένα. Επίσης, πρέπει να δηλώσουν ότι η εργασία έχει ετοιμαστεί ειδικά για αυτό το μάθημα.
- Για τις παραπομπές μέσα στο κείμενο αλλά και στη βιβλιογραφία χρησιμοποιείται το Harvard Referencing System.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Απόσπασμα 1

#### Γιώργος Μούχαλης / Kiosky's: Το μικρό κατάστημα του μέλλοντος

22 Μαρτίου 2020

*Μια πρωτοποριακή πλατφόρμα όπου μπορεί κανείς να προμηθευτεί από τον καφέ και την εφημερίδα του, τις μπίρες και τα αναψυκτικά του μέχρι σνακ, γλυκά, γαλακτοκομικά, απορρυπαντικά, είδη ατομικής υγιεινής κ.ο.κ. μόλις μέσα σε 20 λεπτά από τη στιγμή που θα υποβάλει την παραγγελία και σε όποιο σημείο θέλει.*

Σε μια εποχή όπου οι ίδιες οι αγορές έπρεπε να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα ο κ. Γιώργος Μούχαλης κατάφερε να βρεθεί μπροστά από τις εξελίξεις δημιουργώντας έναν όμιλο leader στη μικρή λιανική υπό τον τίτλο Kiosky's με συνολικά 400 σημεία, τα 31 convenience stores και τα υπόλοιπα περίπτερα. Τώρα ο ίδιος ετοιμάζεται για το επόμενο μεγάλο βήμα που πιστεύει ότι θα αλλάξει όλα τα δεδομένα στην αγορά, την ηλεκτρονική πλατφόρμα για μικροψώνια eKiosky's ([www.ekioskys.gr](http://www.ekioskys.gr)).

«Το πιστεύω ακράδαντα. Θα ξαναγράψουμε την ιστορία του μικρού καταστήματος. Είναι κάτι που θα τους δώσει σημαντική ώθηση έπειτα από ένα μεγάλο κύκλο συγκέντρωσης της αγοράς», λέει στο «business stories» ο κ. Γιώργος Μούχαλης.

Το eKiosky's πρόκειται ουσιαστικά για μια πρωτοποριακή πλατφόρμα όπου μπορεί κανείς να προμηθευτεί όχι μόνο είδη περιττέρου, αλλά και πληθώρα άλλων προϊόντων, από καφέ, σνακ, γλυκά, γαλακτοκομικά, απορρυπαντικά, είδη ατομικής υγιεινής κ.ο.κ. μόλις μέσα σε 20 λεπτά, από τη στιγμή που θα υποβάλει την παραγγελία και σε όποιο σημείο θέλει. Ελάχιστη τιμή παραγγελίας είναι τα 3 ευρώ, η διανομή δεν χρεώνεται ενώ θα υπάρχουν πρόγραμμα loyalty όπως στα μεγάλα σούπερ μάρκετ και προσφορές.

«Μπορεί κάποιος να ζητήσει να του πάμε ό,τι θέλει είτε στο σπίτι του είτε σε όποιο άλλο σημείο θέλει. Σε πλατείες, σε παραλίες, όπου μπορείτε να φανταστείτε», λέει ο κ. Μούχαλης και συμπληρώνει: «Βλέπεις τον αγώνα και ξέμεινες από μπίρες; Βάζεις την παραγγελία και - το πολύ- σε 20 λεπτά έχουν έρθει στο σπίτι σου. Θέλεις να πεις έναν καφέ διαβάζοντας την εφημερίδα σου; Τα φέρνουμε μαζί όπου θέλεις. Μάλιστα στο συγκεκριμένο ετοιμάζουμε και συνδρομητική υπηρεσία όπου μπορείς να λαμβάνεις με πάγια εντολή τον καφέ σου και την εφημερίδα σου την ώρα που θέλεις και το σημείο όπου θέλεις».

«Γενικά η φιλοσοφία του νέου καναλιού είναι να έχεις ό,τι θέλεις εύκολα, εκεί που είσαι, άμεσα, χωρίς επιπρόσθετο κόστος και με επιβράβευση», τονίζει ο κ. Μούχαλης.

Η πλατφόρμα ήδη παρέχει 1.000 κωδικούς προϊόντων μέσω hubs και σημείων πώλησης που έχουν δημιουργηθεί για την υποστήριξή της. Ως εκ τούτου και η γεωγραφική εξυπηρέτηση της πλατφόρμας θα ακολουθήσει περίπου την πορεία του δικτύου όλου του ομίλου που ήδη έχει στηθεί και θα αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο.

Το δουλεύαμε για περίπου 1,5 χρόνο και από την αρχή του έτους ξεκινήσαμε την πιλοτική του εφαρμογή καλύπτοντας περίπου τη μισή Αττική», λέει ο κ. Μούχαλης. Ως το τέλος της χρονιάς, όπως λέει, θα καλυφθεί και το άλλο μισό του Λεκανοπεδίου, όπως επίσης και άλλες

μεγάλες πόλεις ανά τη χώρα, με πρώτη τη Θεσσαλονίκη.

Σε περίπου έναν μήνα θα είναι έτοιμη και η εφαρμογή για τα smartphones που θα δώσει μεγάλη ώθηση στη νέα υπηρεσία. «Η μικρή λιανική είναι μια μεγάλη αγορά και έτσι όπως εξελίσσονται τα πράγματα όλα καταλήγουν σε δύο πράγματα: στα καταστήματα ευκολίας, όπως λέμε (σ.σ.: convenience stores), και στο κινητό τηλέφωνο. Πλέον ο καταναλωτής μέσω του τηλεφώνου του αναζητά και μπορεί να βρίσκει ένα προϊόν στην καλύτερη τιμή. Από εκεί και έπειτα θέλει να χρησιμοποιεί ένα κανάλι που του προσφέρει ευκολία και εμπειρίες.

Γι' αυτό και τα convenience stores αυξάνονται σε όλες τις μεγάλες αγορές. Ο πελάτης που θα έρθει θέλει να εξυπηρετηθεί εύκολα, γρήγορα και να κερδίσει τους πόντους του. Όλο αυτό που περιγράφω θα πάρει λίγο χρόνο ακόμη στην ελληνική αγορά, αλλά να είστε σίγουροι ότι εκεί πάμε. Επομένως τα καταστήματα της μικρής λιανικής που θα δουλέψουν και θα ενσωματώσουν τις νέες τεχνολογίες είναι και αυτά που θα έχουν προοπτική. Οι υπόλοιποι απλώς θα δυσκολεύονται να προσαρμοστούν», λέει ο κ. Μούχαλης.

«Οι εποχές και οι όροι του παιχνιδιού έχουν αλλάξει. Πλέον με τη σωστή οργάνωση στα logistics ένα μικρό κατάστημα 100 τ.μ. μπορεί πλέον να γίνει πολυκατάστημα με branded προϊόντα. Με την ηλεκτρονική πλατφόρμα μάλιστα ανοίγει και το πελατολόγιο του καταστημάτων της λιανικής», σημειώνει ο κ. Μούχαλης.

Αυτό δεν το λέει τυχαία ο ίδιος, μια και κύριος άξονας για την ανάπτυξη του ομίλου Μούχαλη παραμένει το logistics center στο Κορωπί, όπου έχει έδρα η Αλφα Διανομές, η χονδρεμπορική εταιρεία που σήμερα προμηθεύει τόσο το δίκτυο πωλήσεων της Kiosky's όσο και άλλα καταστήματα.

Το εν λόγω δίκτυο στο μεγαλύτερο βαθμό έχει αναπτυχθεί μέσω του franchise, αφού από τα 400 σημεία τα 70 είναι ιδιόκτητα.

Μέσω της δικαιόχρησης θα αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό και το σέρβις της νέας υπηρεσίας eKiosky's, αφού πέραν του υφιστάμενου δικτύου ο κ. Μούχαλης δηλώνει ότι στόχος είναι σε βάθος τριετίας οι υπηρεσίες της ηλεκτρονικής πλατφόρμας να υποστηρίζονται από 150 hubs ανά την επικράτεια.

«Είναι κάτι που ψάχναμε καιρό στο πλαίσιο της νέας στρατηγικής που θέλαμε να εφαρμόσουμε: να δημιουργήσουμε εργαλεία ανάπτυξης για τους πελάτες μας και να ενοποιήσουμε το κατάστημα με την τεχνολογία».

Στην online αγορά ο ίδιος πιστεύει πάρα πολύ. Μάλιστα προ ενάμισι έτους φρόντισε ο όμιλός του να εξαγοράσει την παλαιότερη πλατφόρμα παραγγελίας φαγητού delivery.gr αλλά και το e-table.gr, που ειδικεύεται σε κρατήσεις σε εστιατόρια. Εξάλλου ο ίδιος από τώρα σχεδιάζει επέκταση του μοντέλου του eKiosky's και σε ξένες αγορές. «Αρχικά στην Κύπρο και τη Μ. Ανατολή και επίσης μας ενδιαφέρουν τα Βαλκάνια», λέει. Παράλληλα όμως συνεχίζεται και η επέκταση του δικτύου των φυσικών σημείων πώλησης kiosky's, είτε αυτά αφορά περίπτερα είτε convenience stores.

Μάλιστα ο όμιλος Μούχαλη για την επόμενη τριετία τρέχει επενδυτικό πρόγραμμα που ξεπερνά τα 10 εκατ. ευρώ φιλοδοξώντας να ισχυροποιηθεί σε όλους τους τομείς της αγοράς όπου σήμερα δραστηριοποιείται, από το χονδρικό εμπόριο και τη διανομή έως τα σημεία λιανικής και τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες.

Η πορεία του ομίλου είναι σε τροχιά ισχυρής ανάπτυξης. Σύμφωνα με τον κ. Μούχαλη, ο κύκλος εργασιών το 2019 έφτασε στα 350 εκατ. ευρώ, ενώ αναμένεται περαιτέρω αύξησή του

φέτος, «αρκεί να μην υπάρξει σημαντικό πλήγμα στην αγορά από τον κορωνοϊό», λέει.

## **Απόσπασμα 2**

### **Η efood εξαγόρασε την Kiosky's**

6 Οκτωβρίου 2021

<https://www.insider.gr/epiheiriseis/192922/h-efood-exagorase-tin-kioskys>

Στα χέρια της Delivery Hero της μητρικής εταιρείας του Efood περνούν οι εταιρείες του ομίλου Μούχαλη που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της χονδρικής και λιανικής πώλησης ειδών σούπερ μάρκετ καθώς και στον κλάδο του e-commerce, όπως προκύπτει από Δημόσια Ανακοίνωση συγκέντρωσης Επιχειρήσεων που δημοσιοποιήθηκε σήμερα σε οικονομική εφημερίδα. Η είδηση επιβεβαιώνει την πρόθεση της Delivery Hero να εισέλθει δυναμικά στην αγορά της μικρής λιανικής που έχει τζίρο 8 δις. ευρώ και αλλάζει τα μέχρι σήμερα δεδομένα, αφού η εταιρεία αποκτά και φυσικά σημεία πώλησης, ενισχύοντας παράλληλα και το δίκτυο των dark stores της.

Για την ακρίβεια από την 1η Οκτωβρίου 2021 η εταιρεία με την επωνυμία Delivery Hero SE και τον διακριτικό τίτλο Delivery Hero γνωστοποίησε στην Επιτροπή Ανταγωνισμού την από 02.09.2021 Συμφωνία Αγοραπωλησίας σύμφωνα με την οποία η Delivery Hero SE θα αποκτήσει τον αποκλειστικό έλεγχο των εταιρειών του Ομίλου Μούχαλη.

Η συμφωνία αγοραπωλησίας αφορά τις εταιρείες «ΑΛΦΑ ΔΙΑΝΟΜΕΣ ΖΑΧΑΡΩΔΗ ΠΟΤΑ ΨΙΔΙΚΑ», την INKAT ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΕΙΔΩΝ ΠΕΡΙΠΤΕΡΟΥ, που διαθέτει το δίκτυο περιπτέρων Kiosky's Convenience Store, την delivery.gr μια από τις μικρές πλατφόρμες online παραγγελιών καθώς και την e-table.gr, την πλατφόρμα κρατήσεων σε εστιατόρια, η οποία παρουσιάζει αρκετά καλούς ρυθμούς ανάπτυξης τους τελευταίους μήνες λόγω των αλλαγών που έφερε η πανδημία στην εστίαση.

Η Delivery Hero, στο δυναμικό της οποίας εντάσσεται το efood, επιβεβαίωσε στο insider.gr πως προχώρησε σε σύναψη συνεργασίας με τον Όμιλο Μούχαλη για την κυριότητα των θυγατρικών εταιρειών ALPHA διανομές και INKAT στις 02 Σεπτεμβρίου του 2021. Όπως μάλιστα διευκρινίστηκε «οι επιχειρησιακές διαδικασίες και το στελεχιακό δυναμικό της εξαγορασθείσας εταιρείας θα ενσωματωθεί στο efood για να ενισχύσει την στρατηγική ανάπτυξη της εταιρείας στον κλάδο του quick commerce και τη δυναμική επέκταση της υπηρεσίας διανομής ειδών supermarket». Αξίζει να σημειωθεί ωστόσο ότι η συμφωνία αυτή, τελεί σήμερα υπό την έγκριση της Επιτροπής Ανταγωνισμού.

Να θυμίσουμε ότι οι εταιρείες μέχρι σήμερα συνεργάζονταν αποκλειστικά για την προμήθεια προϊόντων περιπτέρων και σούπερ μάρκετ με 1.200 κωδικούς για την περιοχή της Αττικής, δηλαδή για την υπηρεσία food market που παρέδιδε είδη μικρής λιανικής εντός 25 λεπτών, μέσω του δικτύου των περιπτέρων και καταστημάτων Kiosky's. Μάλιστα εδώ και αρκετούς μήνες υπήρξε φημολογία για συνομιλίες μεταξύ των δύο εταιρειών, οι οποίες δεν είχαν επιβεβαιωθεί μέχρι και σήμερα.

Παρότι το ποσό και άλλες λεπτομέρειες σχετικά με την συμφωνία εξαγοράς δεν έχουν γίνει ακόμα γνωστές, η εν λόγω εξαγορά σηματοδοτεί την είσοδο της efood στο χώρο των φυσικών σημείων πώλησης προϊόντων, την διεύρυνση του δικτύου παραδόσεων αλλά και των dark stores.

Η Kiosky's διαθέτει σήμερα 79 περίπτερα και μικρά σημεία λιανικής, εκ των οποίων 57 καταστήματα στην Αττική, ενώ μέσα στη χρονιά τελευταίους μήνες ξεκίνησαν τη λειτουργία τους τα πρώτα Kiosky's Convenience Stores στη Θεσσαλονίκη, τον Πύργο Ηλείας, τη Λαμία και τη Σύρο. Προ της εξαγοράς, το πλάνο της εταιρείας μάλιστα προέβλεπε την επέκταση του δικτύου της και σε άλλες πόλεις, με στόχο τη λειτουργία 100 καταστημάτων, μέχρι το τέλος του έτους, τόσο ιδιόκτητων καταστημάτων όσο και με τη μέθοδο franchise.

Όσο για την πλατφόρμα ekiosky's, ξεπέρασε σε ένα χρόνο από την έναρξη λειτουργίας της, τον στόχο των 300.000 παραγγελιών και των 2 εκατομμυρίων επισκεπτών, θέτοντας στην διάθεση των καταναλωτών 1.000 και πλέον κωδικούς για μικροψώνια τους, χάρη στην ανάπτυξη του ecommerce λόγω πανδημίας αλλά και της δυνατότητας που παρέχεται στον καταναλωτή για διανομή κατ' οίκον, μέσα σε λίγα λεπτά από την παραγγελία.

Παρά την υποχώρηση του τζίρου που καταγράφηκε την πρώτη χρονιά της πανδημίας- σύμφωνα με τα δημοσιευμένα οικονομικά της επιχείρησης ο τζίρος της INKAT δηλαδή το δίκτυο περιπτέρων Kiosky's και το δίκτυο καταστημάτων Kiosky's Convenience Stores, υποχώρησε κατά 5,36% σε σχέση με το 2019 στα 54,888 εκατ. ευρώ, εμφάνισε ζημιές προ φόρων 718.589,84 ευρώ από κέρδη 259.315,68 ευρώ, η φετινή χρονιά κινήθηκε ανοδικά λόγω της αύξησης της μέσης αξίας πωλήσεων ανά σημείο, της ανάπτυξης νέων σημείων τύπου Kioskys Convenience Stores και της αύξησης των πωλήσεων ειδών καπνιστού (IQOS) μέσα από τα εξειδικευμένα ιδιόκτητα καταστήματα.

### **Απόσπασμα 3**

#### **Γ. Μούχαλης: Από πρατήριο τσιγάρων, στην επιτυχία των Kiosky's & το χρυσό deal με την Delivery Hero**

7 Οκτωβρίου 2021

<https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/giorgos-mouchalis-apo-to-pratirio-tsigaron-stin-epitichia-ton-kioskys-ke-sto-chriso-deal-me-tin-delivery-hero/>

Η συμφωνία για την πώληση των Άλφα Διανομές Α.Ε και INKAT, που διαχειρίζεται το δίκτυο περιπτέρων Kiosky's και τα καταστήματα Kiosky's Convenience Stores, στον γερμανικό όμιλο Delivery Hero (ελέγχει το efood και το Instashop), αποτελεί το επιστέγασμα της μακράς πορείας του Γιώργου Μούχαλη σε έναν κλάδο που λίγοι θα τολμούσαν να δραστηριοποιηθούν.

Η αγορά της «μικρής λιανικής» για χρόνια ήταν κατακερματισμένη και αποτελούσε ένα πεδίο πολύ ισχυρού ανταγωνισμού, χωρίς κανείς να τολμήσει να υλοποιήσει ένα πλάνο συγκέντρωσης μεριδίων. Το έπραξε ο Γιώργος Μούχαλης με τα Kiosky's, ο οποίος μαζί με

τον αδελφό του Ιωακείμ, είχε αναλάβει από τα τέλη της δεκαετίας του '90 τα ηνία της οικογενειακής επιχείρησης «Μούχαλης Α.Ε.», πετυχαίνοντας να τη φέρει στη Νο 1 θέση στο χονδρεμπόριο και τη διανομή καπνικών προϊόντων στην Ελλάδα.

### **Με οικογενειακή καταγωγή από την Ίμβρο**

Διόλου άσχημα για μια επιχειρηματική προσπάθεια που ξεκίνησε το 1974 με ένα πρατήριο καπνικών στην Ηλιούπολη από τον πατέρα του κ. Μούχαλη, Παναγιώτη, ο οποίος αναζήτησε την τύχη του στην Αθήνα φεύγοντας από την Ίμβρο μετά το ξέσπασμα του ανθελληνικού πογκρόμ στην Πόλη.

Σε αυτό το πρατήριο ξεκίνησε να δουλεύει από τα 16 του χρόνια και ο Γ. Μούχαλης, ο οποίος κατάφερε να μετατρέψει το πρατήριο καπνικών στην Ηλιούπολη σε leader στη συγκεκριμένη αγορά. Σταδιακά οι δραστηριότητες διευρύνονται και το 2006 εξαγοράζεται η εταιρεία Αλφα Διανομές Α.Ε., η μεγαλύτερη εταιρεία διανομής, πώλησης και χονδρεμπορίου ζαχαρωδών – αναψυκτικών – ψιλικών προϊόντων στην Ελλάδα. Την ίδια χρονιά τα αδέρφια Μούχαλη πήραν και το 40% της εμπορίας και διανομής των προϊόντων της Chipita στην Αττική.

Ένα χρόνο μετά, το 2007, εξαγόρασαν την INKAT, εταιρεία που είχε περίπτερα και μίνι μάρκετ και μέσω της οποίας διαχειρίζονται σήμερα το δίκτυο λιανικής Kiosky's. Το 2010 η Μούχαλης Α.Ε. εισήλθε στην ηλεκτρονική πώληση χρόνου ομιλίας κινητής, σταθερής τηλεφωνίας, Internet και paysafe μετά τη συνεργασία που σύναψε με την εταιρεία Payzone Hellas. Δύο χρόνια μετά θα συνάψει συνεργασία με την Παπαστράτος για την εμπορία και διανομή των προϊόντων της στα σημεία λιανικής στο 60% του Νομού Αττικής.

Το 2014 θα ακολουθήσει η συνεργασία με την εταιρεία JDE για την εμπορία και διανομή των επαγγελματικών συσκευασιών του καφέ Jacobs Espresso, Lacta & Chillino Oreo, το 2016 η συνεργασία με την εταιρεία Ελληνικά Λαχεία του ΟΠΑΠ για τη διανομή του νέου στιγμιαίου λαχείου Σκρατς και το 2018 ένα μεγάλο deal με τη Unilever για την εμπορία και διανομή των προϊόντων παγωτού (EBΓΑ, Algida, Ben & Jerry's) στα σημεία λιανικής στην Αττική.

Κύριος άξονας για την ανάπτυξη του ομίλου Μούχαλη παραμένει το logistics center στο Κορωπί, όπου έχει έδρα η Αλφα Διανομές, η χονδρεμπορική εταιρεία που σήμερα προμηθεύει τόσο το δίκτυο πωλήσεων της Kiosky's όσο και άλλα καταστήματα. Το 2019 η εταιρεία εξαγοράζει την παλαιότερη πλατφόρμα παραγγελίας φαγητού Delivery.gr και ακολουθεί η εξαγορά του e-table, η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο της ηλεκτρονικής υπηρεσίας κρατήσεων εστιατορίων.

Η πορεία της INKAT προσέλκυσε και το επενδυτικό ενδιαφέρον του γνωστού fund SouthBridge που στα τέλη του 2014 απέκτησε θέση στην εταιρεία. Η πανδημία του κορονοϊού την τελευταία διετία έβαλε σε ένα βαθμό φρένο στην ανάπτυξη της εταιρείας. Σύμφωνα με τα δημοσιευμένα οικονομικά αποτελέσματα για τη χρήση του 2020, ο κύκλος εργασιών της INKAT ανήλθε στα 54,88 εκατ. Ευρώ, παρουσιάζοντας πτώση 5,36% σε σχέση με το 2019, με την εταιρεία να παρουσιάζει ζημιές προ φόρων 718.589 ευρώ από κέρδη 259.315,68 ευρώ, ενώ οι καθαρές ζημιές μετά φόρων ήταν στα 637.544 ευρώ, έναντι κερδών 67.040 ευρώ την προηγούμενη χρήση.

### **Το πλάνο της Kiosky's**

Τα τελευταία χρόνια η Kiosky's υιοθέτησε μια στρατηγική συνδυασμού του φυσικού καταστήματος με το ηλεκτρονικό, πετυχαίνοντας να είναι η μοναδική εταιρεία που καλύπτει, σε επίπεδο διανομής προϊόντων μικρής λιανικής, περισσότερο από το 90% της γεωγραφίας της Αττικής. Η εταιρεία διαθέτει σήμερα 57 καταστήματα στην Αττική, ενώ τους τελευταίους μήνες ξεκίνησαν τη λειτουργία τους τα πρώτα Kiosky's Convenience Stores στη Θεσσαλονίκη, τον Πύργο Ηλείας, τη Λαμία και τη Σύρο.

Το στρατηγικό πλάνο της εταιρείας προβλέπει την επέκταση του δικτύου της και σε άλλες πόλεις, με στόχο τη λειτουργία 100 καταστημάτων, μέχρι το τέλος του έτους, με τη δημιουργία τόσο ιδιόκτητων καταστημάτων όσο και με τη μέθοδο franchise.

### **Το deal με τους Γερμανούς**

Τώρα ήρθε η ώρα για τον Γιώργο Μούχαλη να οδηγήσει την εταιρεία που δημιούργησε στο επόμενο στάδιο. Η συμφωνία με την Delivery Hero, μητρική της εταιρείας που αναπτύσσει στην Ελλάδα το efood, προβλέπει την εξαγορά των Άλφα Διανομές Ζαχαρώδη Ποτά Ψιλικά ΑΕ και Ινκάτ ΑΕ, εταιρειών που δραστηριοποιούνται στις διανομές και το δίκτυο καταστημάτων kiosky's αντίστοιχα.

Όπως σημειώνεται η συμφωνία αγοραπωλησίας προβλέπει την απόκτηση του αποκλειστικού ελέγχου των εταιρειών Άλφα διανομές, που έχει συνεργασία με κορυφαίες εταιρείες από όλους τους κλάδους στον τομέα διανομής προϊόντων σε σημεία μικρής λιανικής (περίπτερα, μίνι μάρκετ), την εταιρεία INKAT, που έχει ως αντικείμενο την ανάπτυξη του δικτύου των καταστημάτων Kiosky's, την εταιρεία delivery.gr IKE και την e-table, που δραστηριοποιείται στις κρατήσεις σε εστιατόρια.

Κατά πληροφορίες, ο Γ. Μούχαλης, ο οποίος εξακολουθεί να είναι ο κύριος μέτοχος της Μούχαλης ΑΕ, θα διατηρήσει το management, ενώ μέσω της συμφωνίας η efood θα αποκτήσει πρόσβαση σε πανελλαδικό δίκτυο άνω των 500 σημείων, με περίπτερα, hubs και το δίκτυο λιανικής kiosky's.

Κάτι που θα της επιτρέψει άμεσα να ξεδιπλώσει τα σχέδια της πάνω στην στρατηγική του quick commerce σε πολλές και διαφορετικές πόλεις της χώρας μέσα από ένα καλά οργανωμένο δίκτυο hubs, και σημείων πώλησης που την καθιστούν κυρίαρχο στα ψηφιακά κανάλια της λιανικής.

### **Απόσπασμα 4**

#### **Πού στοχεύει η Delivery Hero με την εξαγορά των Kiosky's**

7 Οκτωβρίου 2021

<https://www.euro2day.gr/news/economy/article/2099949/poy-stohevei-h-delivery-hero-me-thn-exagora-ton-ki.html>

*Η μάχη του ανταγωνισμού για dark stores, hubs, μικρή λιανική και αλυσίδες. Το πλεονέκτημα που επιδιώκει η Delivery Hero σε χονδρική και μικρή λιανική, μετά το deal για την εξαγορά της Kiosky's και θυγατρικών του ομίλου Μούχαλη*



Η διεθνής τάση εξαγορών στον κλάδο του delivery εισέρχεται και στην τοπική αγορά, καθώς η μεγέθυνσή της μετά την πανδημία, που άλλαξε άρδην τις καταναλωτικές συνήθειες, απαιτεί από τις εταιρείες περισσότερες αποθήκες και «dark stores» για διαχείριση αποθεμάτων σε πραγματικό χρόνο, βέλτιστη διαδικασία συλλογής προϊόντων και ελαχιστοποίηση του χρόνου παράδοσης.

Η Delivery Hero, η οποία δραστηριοποιείται στην Ελλάδα μέσω του efood, με τη συμφωνία που σύναψε με τον όμιλο Μούχαλη και η οποία τελεί υπό την έγκριση της Επιτροπής Ανταγωνισμού, ανατρέπει τα δεδομένα στην ελληνική αγορά, καθώς δίνει ισχυρό προβάδισμα στη γερμανική πολυεθνική έναντι του ανταγωνισμού -σε μια αγορά όπου δραστηριοποιούνται από τη φινλανδική Wolt μέχρι την Box και τη νεοεισερχόμενη στην αγορά ουκρανική Rocket.

Εξάλλου, η Wolt, βασικός ανταγωνιστής της efood, μόλις προχθές ανακοίνωσε την ανάπτυξη ενός δεύτερου dark store στο Μαρούσι που ενισχύει τη θέση της Wolt Market στα Βόρεια προάστια της Αττικής και συνεισφέρει στη δέσμευσή της για παράδοση παραγγελιών super market σε 20-30 λεπτά. Ταυτόχρονα έχει συνάψει συνεργασίες με δίκτυο προμηθευτών και χτίζει εμπορικές σχέσεις με αλυσίδες λιανικής όπως ενδεικτικά τα καταστήματα Twenty4Shopen, με είδη περιπτέρου και mini market. Έτσι έχει καταφέρει σε τρία χρόνια παρουσίας στην αγορά να εμφανίζει τζίρο 12,8 εκατ. ευρώ, με ανάπτυξη 324,5% (2020).

Η Delivery Hero επιχειρεί διεθνώς μέσω ενός μπαράζ εξαγορών να γίνει πιο ανταγωνιστική στους παραπάνω τομείς και το ίδιο φαίνεται να επιχειρεί στην Ελλάδα. Εάν η συμφωνία της με τον όμιλο Μούχαλη πάρει την έγκριση της Επιτροπής Ανταγωνισμού, θα αποκτήσει άμεσα πρόσβαση σε διανομή χονδρικής μέσω της Αλφα Διανομές (δραστηριότητα στη χονδρική διακίνηση ζαχαρωδών και προϊόντων κάβας στα σημεία μικρής λιανικής) και μέσω της INKAT στο δίκτυο της αλυσίδας καταστημάτων Kiosky's. Το deal, σύμφωνα με πληροφορίες, προβλέπει την απόκτηση του 100% της Αλφα Διανομές και του 99% της INKAT, καθώς και option για απόκτηση της delivery.gr και της e-table, που είναι άλλες θυγατρικές του ομίλου Μούχαλη, οι οποίες ελέγχουν τις ομώνυμες πλατφόρμες παραγγελιών.

Η Delivery Hero δηλαδή αποκτά πρόσβαση σε πάνω από 500 σημεία, από χονδρική και hubs μέχρι περίπτερα, mini market αλλά και στο marketplace e-kiosky's ενώ σε δεύτερο χρόνο, θα μπορεί να ενοποιήσει ή να αξιοποιήσει συνέργειες της efood με τις πλατφόρμες του ομίλου Μούχαλη.

### **Τα Dmart και το quick commerce στην Ελλάδα**

Ας σημειωθεί ότι στο εξωτερικό, η Delivery Hero έχει λανσάρει εδώ και περίπου ένα χρόνο τα Dmart, που λειτουργούν ως αποθήκες και κέντρα προετοιμασίας παραγγελιών, ενώ στην Ελλάδα ίδρυσε πρόσφατα την Delivery Hero Dmart Greece, η οποία μόλις πριν από λίγες εβδομάδες προχώρησε σε αύξηση μετοχικού κεφαλαίου 2 εκατ. ευρώ. Οι κινήσεις προοιωνίζονται δυναμική είσοδο του νέου μοντέλου και στην Ελλάδα, αγορά που υπεραποδίδει για τον γερμανικό όμιλο, καθώς η One Delivery, η θυγατρική της που αναπτύσσει το efood εμφάνισε έσοδα από προμήθειες αυξημένα κατά 41% το 2020, στα 46,14 εκατ. ευρώ, πάνω δηλαδή από το σύνολο του κύκλου εργασιών της το 2019 (43,17 εκατ. ευρώ).

Η εξαγορά των θυγατρικών του ομίλου Μούχαλη θα ενισχύσει τη στρατηγική της efood στον κλάδο του quick commerce και τη δυναμική επέκταση της υπηρεσίας διανομής ειδών super market, δυναμώνοντας έτσι περαιτέρω το μερίδιο του efood, στο οποίο θα ενσωματωθούν οι επιχειρησιακές διαδικασίες και το στελεχιακό δυναμικό των εξαγοραζόμενων εταιρειών.

### **Οι διανομείς**

Εν τω μεταξύ, ένα σημαντικό μέρος της δυναμικότητας των εταιρειών delivery είναι το δίκτυο των διανομέων, που αναδείχθηκε πρόσφατα με αφορμή την efood και κακές εργασιακές πρακτικές στον κλάδο. Η εταιρεία συντηρεί 3.700 εργαζόμενους, εκ των οποίων οι 3.000 διανομείς, ενώ σχεδιάζει να δημιουργήσει άλλες 7.500 θέσεις εργασίας εντός του 2022, εκ των οποίων 7.000 αφορούν διανομείς. Στόχος να εξυπηρετήσει το δίκτυό της, που σήμερα ξεπερνά τις 15.000 καταστήματα σε 90 πόλεις.

Η Wolt, από την πλευρά της, εξυπηρετεί δίκτυο 3.000 καταστημάτων σε 6 πόλεις. Διαθέτει περισσότερους από 3.000 συνεργάτες και ενισχύει σταθερά το δυναμικό της, με πληροφορίες από την εταιρεία να αναφέρουν ότι εκκρεμούν 7.000 αιτήσεις από υποψήφιους συνεργάτες. Επίσης η Rocket, με λίγους μήνες παρουσίας στην αγορά, προσλαμβάνει 500 διανομείς.

### **Οι συνεργασίες με τις αλυσίδες**

Σημειώνεται ότι μερίδιο στην αγορά διεκδικούν και άλλοι παίκτες, όπως η Delivery.gr, η οποία συνεργάζεται μεταξύ άλλων με την AB Βασιλόπουλος αλλά και η Box, η οποία συνεργάζεται πέραν των εταιρειών εστίασης και με τα supermarket Κρητικός και Μασούτης. Υπενθυμίζεται επίσης ότι η efood έχει συνεργασία με την Σκλαβενίτης, η οποία πάντως εξυπηρετεί με ίδια μέσα τις παραγγελίες. Ως εκ τούτου, σύμφωνα με πηγές στο περιβάλλον της εταιρείας, η συνεργασία δεν αναμένεται να επηρεαστεί από την εξαγορά που προωθεί η Delivery Hero. Το ίδιο ισχύει για την AB, που συνεργάζεται με το delivery.gr του ομίλου Μούχαλη και σύμφωνα με στέλεχος της αλυσίδας, ζητούμενο είναι η εξυπηρέτηση των πελατών, που «συνεχίζεται με την ίδια ταχύτητα και ποιότητα τόσο μέσα από το AB eshop όσο και μέσα από το delivery.gr».

Πάντως τα μοντέλα συνεργασιών ποικίλλουν, με ενδεικτική την περίπτωση της Box, υπηρεσία online παραγγελίας φαγητού της Cosmote, η οποία δεν έχει δικούς της διανομείς. Το δίκτυο των συνεργαζόμενων καταστημάτων της έχει ξεπεράσει τις 9.000 σε 60 πόλεις σε όλη την Ελλάδα. Στοιχεία της εταιρείας αναφέρουν ότι ήδη από τον περασμένο Ιούνιο ο τζίρος και οι χρήστες του BOX υπερδιπλασιάστηκαν, ενώ πολύ ικανοποιητικές χαρακτηρίζονται οι παραγγελίες μέσω της πλατφόρμας για είδη super market από τις αλυσίδες Μασούτης και Κρητικός, με αύξηση πωλήσεων 50% από την αρχή της χρονιάς.