

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!



## **ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

### **Πρόγραμμα Σπουδών ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

**Ακαδημαϊκό έτος: 2021 – 2022**

**Θεματική Ενότητα: ΔΕΟ 44**

**1<sup>η</sup> Γραπτή Εργασία**

**Επώνυμο:**

**Όνομα:**

**Αρθ. Μητ.:**



1

Σολωμού 29 Αθήνα

☎ 210.38.22.157

☎ 210.38.22.495

On-line Φροντιστήριο

[www.arnos.gr](http://www.arnos.gr)

info@arnos.gr

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

### Ενδεικτική Εισαγωγή

Η συγκεκριμένη εργασία γίνεται στα πλαίσια της θεματικής ενότητας ΔΕΟ 44 «Θεωρία Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας» και είναι η πρώτη στη σειρά για το ακαδημαϊκό έτος 2021 – 2022. Η εργασία βασίζεται στον πρώτο τόμο «Εισαγωγή στην Επιχειρηματικότητα» και στην μελέτη περίπτωσης των Kiosky's και του Γιώργου Μούχαλη.

Ο Όμιλος Μούχαλη δραστηριοποιείται στο χονδρικό εμπόριο καπνοβιομηχανικών προϊόντων, ειδών ζαχαρωδών-κάβας, στο λιανεμπόριο ειδών περιπτέρου και σε υπηρεσίες περιπτέρων και καταστημάτων μικρής λιανικής, μέσω του δικτύου «KIOSKY'S convenience store».

Η εταιρεία, που ήδη πριν το 2000 είχε γίνει Νο1 στην κατάταξη χονδρεμπορίου και διανομής καπνικών προϊόντων στην Ελλάδα, με ένα ακόμη πρατήριο εκείνη την εποχή στην περιοχή του Ελληνικού, έχει φτάσει, με τον συνδυασμό του φυσικού και του ηλεκτρονικού καναλιού, μέσω του σήματος Kiosky's να είναι η μοναδική εταιρεία που καλύπτει σε επίπεδο διανομής προϊόντων μικρής λιανικής, πάνω από το 90% της Αττικής.

### **Θέμα 1ο (40%)**

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

#### **Ενδεικτική Απάντηση**

Ο Γιώργος Μούχαλης ανήσυχος από τη φύση του αντιλήφθηκε μια ευκαιρία στην αγορά και αποφάσισε να την υλοποιήσει. Όπως αναφέρει και ο ίδιος «*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*» (Μορφίδης, 2020). Αν και το βασικό αντικείμενο δραστηριότητας του ομίλου Μούχαλη είναι η ανάπτυξη και η διαχείριση του δικτύου των KIOSKY'S convenience store (καταστήματα λιανικής νέας γενιάς με διευρυμένο ωράριο, που λειτουργούν ως mini market, περίπτερο, ψιλικατζίδικο και coffee shop), ο Γιώργος Μούχαλης αποφάσισε να επενδύσει σταθερά στην ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στη μικρή λιανική και στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Χρόνια στον συγκεκριμένο κλάδο, ο εν λόγω επιχειρηματίας, εμπνεύστηκε και δημιούργησε ένα νέο concept καταστημάτων στη μικρή λιανική (Kiosky's). Σύμφωνα με τον ίδιο «το περίπτερο ή το μίνι μάρκετ για να αντεπεξέλθει στον ανταγωνισμό των σουπερμάρκετ πρέπει να προσφέρει ποιοτικές και ταυτόχρονα πρωτοποριακές και καινοτόμες υπηρεσίες στον καταναλωτή» (Banks.com.gr, 2019).

Σύμφωνα με την Κωνσταντέλου (2013), οι επιχειρηματίες μέσω της επαγγελματικής τριβής τους είναι εκτεθειμένοι σε εσωτερικές και εξωτερικές πηγές ερεθισμάτων. Ο επίδοξος επιχειρηματίας θα πρέπει να παρακολουθεί τις οικονομικές, τεχνολογικές, κοινωνικές και πολιτικές τάσεις που διαμορφώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον για να εντοπίσει ευκαιρίες για επιχειρηματική δράση. Ο Γιώργος Μούχαλης κατάλαβε πως στην εποχή των smartphones και των applications ο καταναλωτής δεν έχει μάθει να περιμένει και θέλει τα πάντα στις άκρες των δακτύλων του. Αφουγκράστηκε

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

λοιπόν τις ανάγκες των καταναλωτών λόγω της ενασχόλησής του με τον συγκεκριμένο κλάδο εντόπισε ένα κενό στην αγορά. Οι αλλαγές στα καταναλωτικά πρότυπα και στον τρόπο ζωής σε συνδυασμό με την εξάπλωση των smartphones και του διαδικτύου ήταν βασικά εξωτερικά ερεθίσματα που τον οδήγησαν στο επιχειρηματικό εγχείρημα.

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

### Ενδεικτική Απάντηση

Όλα ξεκίνησαν το 1974 από το πρατήριο καπνικών του πατέρα του Γιώργου Μούχαλη στην Ηλιούπολη. Στα πρώτα στάδια η εξάπλωση της επιχείρησης στηρίζεται στις εξαγορές. Μέσω της εξαγοράς μιας επιχείρησης-στόχου, η επιχείρηση μπορεί να επεκτείνει τη γραμμή προϊόντων της, να αποκτήσει πρόσβαση σε νέα κανάλια διανομής, σε επεκταθεί σε νέες γεωγραφικές αγορές αλλά και να επιτύχει οικονομίες κλίμακας (Κωνσταντέλου, 2013).

Η επιχείρηση διευρύνει αρχικά τις δραστηριότητές της εξαγοράζοντας το 2006 την εταιρεία Άλφα Διανομές Α.Ε. και παίρνοντας το 40% της εμπορίας και διανομής των προϊόντων της Chipita στην Αττική. Οι εξαγορές συνεχίζονται το 2007 με την INKAT εταιρεία που είχε περίπτερα και μίνι μάρκετ διευρύνοντας με αυτό τον τρόπο τα κανάλια διανομής.

Οι επόμενες στρατηγικές κινήσεις στηρίζονται στις συμμαχίες και τις συνεργασίες ξεκινώντας το 2010 με την είσοδο στην ηλεκτρονική πώληση χρόνου ομιλίας κινητής, σταθερής τηλεφωνίας, Internet και paysafe μετά τη συνεργασία που σύναψε με την εταιρεία Payzone Hellas. Το 2012 συνάπτει συνεργασία με την Παπαστράτος για την εμπορία και διανομή των προϊόντων της στα σημεία λιανικής στο 60% του

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

Νομού Αττικής. Οι συνεργασίες συνεχίζονται το 2014 με την εταιρεία JDE για την εμπορία και διανομή των επαγγελματικών συσκευασιών του καφέ Jacobs Espresso, Lacta & Chillino Oreο, 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 (ΕΒΓΑ, Algida, Ben & Jerry's) στα σημεία λιανικής στην Αττική. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση διευρύνει τα προϊόντα τα οποία προσφέρει. Στο κέντρο άλλωτε των δραστηριοτήτων βρίσκεται το 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 αποφασίζει την εισαγωγή νέων υπηρεσιών που σχετίζονται με την ηλεκτρονική διανομή προϊόντων μικρής λιανικής εξαγοράζοντας το delivery.gr και το e-table. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στη μελέτη περίπτωσης «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.

Η εταιρεία φτάνει να ελέγχει το δίκτυο σημείων μικρής λιανικής Kiosky's One Stop All, το οποίο επεκτείνει και με το σύστημα franchise. Ταυτόχρονα, μέσω των θυγατρικών του Άλφα Διανομές, Delivery.gr, E Table και INKAT δραστηριοποιείται στο χονδρικό εμπόριο αλλά και στο online κανάλι έχοντας ενισχύσει τη θέση του μέσω εξαγορών των πλατφορμών Delivery.gr και e-table. Διαθέτει αποκλειστικές συνεργασίες διανομής και εμπορίας προϊόντων όπως Phillip Morris, Jacobs, Chipita, Unilever και υπηρεσίες αποκλειστικής διανομής με τις εταιρείες Ελληνικά Λαχεία και I.O.N..

Πρόκειται ουσιαστικά για μια πολυκαναλική ανάπτυξη που συνδυάζει το ηλεκτρονικό με το φυσικό κατάστημα. Συνδυάζει την υποστήριξη της πλατφόρμας ekiosky's και του δικτύου διανομής κατ' οίκον, δηλαδή, φυσικό κατάστημα. Η συμφωνία με την Delivery Hero, μητρική της εταιρείας που αναπτύσσει στην

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

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. Μέσω της συμφωνίας η efood θα αποκτήσει πρόσβαση σε πανελλαδικό δίκτυο άνω των 500 σημείων, με περίπτερα, hubs και το δίκτυο λιανικής kiosky's.

Η στρατηγική της επιχείρησης στηρίχτηκε σε:

- Διαχείριση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης και αξιοποίηση της συγκυρίας ως ευκαιρία.
- Διεύρυνση του πελατολογίου των καπνικών και της πώλησης υπηρεσιών χρόνου κινητής τηλεφωνίας με γρηγορότερους ρυθμούς ανάπτυξης των προηγούμενων ετών και αξιοποίηση της παραγωγικής δυναμικότητας της εταιρείας.
- Περαιτέρω επέκταση και ενίσχυση των δραστηριοτήτων του ομίλου σε νέα προϊόντα και κανάλια διανομής.
- Αύξηση της μέσης αξίας πωλήσεων ανά σημείο.
- Ανάπτυξη της αλυσίδας Kioskys μέσω της αύξησης των νέων μελών

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

## **Θέμα 2ο (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.

### **Ενδεικτική Απάντηση**

Ο κλάδος των μίνι μάρκετ στην Ελλάδα αναπτύσσεται ραγδαία, προσφέροντας αυξανόμενο κύκλο εργασιών και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους σε σύγκριση με τα σούπερ μάρκετ, απολαμβάνοντας έτσι νέα δυναμική ανάπτυξης. Ο ετήσιος τζίρος αυτού του κλάδου, ο οποίος μαζί με τα περίπτερα ανέρχονται σε περισσότερα από 25.000 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, υπολογίζεται στο 1 δις. ευρώ. Αυτό θα μπορούσε ενδεχομένως να πολλαπλασιαστεί, καθώς οι μικροί λιανοπωλητές προσθέτουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, μετατρέποντάς τα ουσιαστικά σε πολυκαταστήματα και εστιατόρια (HBCB, 2021).

Ο γερμανικός όμιλος με αυτόν τον τρόπο πραγματοποιεί και μια γενική αλλαγή μοντέλου στη δική του αλυσίδα μικρών καταστημάτων, τα οποία λειτουργούν ως dark stores. Τα dark stores είναι μεγάλες εγκαταστάσεις λιανικής πώλησης που μοιάζουν με ένα συμβατικό σούπερ μάρκετ ή άλλο κατάστημα, αλλά δεν είναι ανοιχτά στο κοινό καθώς έχουν αγαθά που χρησιμοποιούνται για την εκπλήρωση παραγγελιών που γίνονται ηλεκτρονικά.

Ο γερμανικός όμιλος Delivery Hero πρόκειται να εξασφαλίσει κυρίαρχη θέση στο μικρό λιανικό εμπόριο στην Ελλάδα καθώς εξαγοράζει τέσσερις εταιρείες που ανήκουν στον όμιλο Μούχαλη. Η γερμανική εταιρεία δραστηριοποιείται στον τομέα των παραγγελιών και οι εξαγοραζόμενες εταιρείες δραστηριοποιούνται στο χώρο της χονδρικής και λιανικής πώλησης σούπερ μάρκετ και στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι εταιρείες περιλαμβάνουν το Kiosky's, ένα δίκτυο με πάνω από 500 σημεία πώλησης, όπως ψιλικατζίδικα και περίπτερα, και την πλατφόρμα Delivery.gr.

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

Με την κίνηση αυτή η Delivery Hero καθίσταται απόλυτος κυρίαρχος στην αγορά. Αυτή η διεξόδωση του λιανικού κλάδου δεν αφορά μόνο τον τελικό καταναλωτή αλλά και τον κλάδο γενικότερα, καθώς η συμφωνία επιτρέπει στην Delivery Hero να αναλάβει τον έλεγχο της χονδρικής διανομής εξαγοράζοντας το 100% της Άλφα Διανομές, μιας άλλης θυγατρικής του ομίλου Μούχαλη. Η συμφωνία περιλαμβάνει επιπλέον το E-table, μια πλατφόρμα για κρατήσεις εστιατορίων (Banks.com.gr, 2021).

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες και το εργατικό δυναμικό των εταιριών που αποκτήθηκαν θα ενσωματωθούν στο efood, για την ενίσχυση της στρατηγικής ανάπτυξής του στο λεγόμενο τμήμα «γρήγορου εμπορίου» της αγοράς και τη δυναμική επέκταση των υπηρεσιών παράδοσης ειδών σούπερ μάρκετ.



Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

### **Θέμα 3ο (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

#### **Ενδεικτική Απάντηση**

Τα βασικά χαρακτηριστικά και οι ικανότητες ενός επιχειρηματία περιλαμβάνουν (Κωνσταντέλου, 2013):

- Πρωτοβουλία και θετική σκέψη
- Ικανότητα εντοπισμού και αξιοποίησης ευκαιριών
- Ανάγκη για συνέχιση θετικών παραδειγμάτων προηγούμενων γενεών μέσω της μίμησης και της δημιουργίας νέων επιτευγμάτων
- Ανάλυση και τήρηση δεσμεύσεων
- Ανάλυση υπολογίσιμων κινδύνων
- Αυτοπεποίθηση
- Ευελιξία
- Αποτελεσματικότητα
- Ικανότητα για έλεγχο του άμεσου περιβάλλοντός του
- Ανοχή στην ασάφεια
- Όραμα
- Δημιουργικότητα
- Καινοτομία

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

Υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επαγγελματικού προφίλ της οικογένειας του επιχειρηματία και της ανάληψής του για επιχειρηματική δραστηριότητα. Κινητήριος δύναμη για τον Γιώργο Μούχαλη ήταν σαφώς το γεγονός πως ο πατέρας του Παναγιώτης, αναζήτησε την τύχη του στην Αθήνα φεύγοντας από την Ίμβρο και δημιουργώντας ένα πρατήριο καπνικών στην Ηλιούπολη. Ο Γιώργος Μούχαλης λοιπόν μεγαλώνει σε ένα οικογενειακό περιβάλλον που δεν φοβάται τη δοκιμή και το ρίσκο.

Πρόκειται για έναν επιχειρηματία ο οποίος έχει όραμα καθώς αναφέρει χαρακτηριστικά *«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»*. Επίσης 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.

Η ικανότητα εντοπισμού και η αξιοποίηση ευκαιριών είναι ένα ακόμη σημαντικό χαρακτηριστικό του. Σε όλη την πορεία του στην επιχείρηση προχώρησε σε εξαγορές και συνεργασίες με σκοπό να αξιοποιήσει τις όποιες επιχειρηματικές ευκαιρίες παρουσιάζονταν. Το ίδιο έγινε και με την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στην μικρο-λιανική. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο ίδιος *«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 καταστηματάρχη της λιανικής»* και *«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»*.

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

Τέλος σημαντικό του χαρακτηριστικό είναι η ανάληψη υπολογίσιμων κινδύνων καθώς πριν την οποιαδήποτε απόφαση εξετάζει τα διαφορετικά σενάρια. *«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»*. Προτίμησε να κάνει εξαγορές σε ήδη υπάρχουσες πλατφόρμες που κατείχαν ήδη την τεχνογνωσία και τους ανθρώπινους πόρους παρά να μπει σε μια αγορά που δεν έχει ιδέα απροετοίμαστος.

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

### **Ενδεικτικά Συμπεράσματα**

Τα Kiosky's Convenience Stores βασίστηκαν στο μοντέλο 5+1, δηλαδή ψιλκατζίδικο, mini market, περίπτερο, coffee shop, snack shop, service point, όλα σε έναν χώρο, ενώ έχουν περάσει και στην ψηφιακή εποχή μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας ekiosky's. Οι εταιρείες του Γιώργου Μούχαλη έχουν παρουσία σε όλη την αλυσίδα της αγοράς, από τα logistics και τη διανομή μέχρι την πώληση των προϊόντων και από το φυσικό κατάστημα, στο ηλεκτρονικό κατάστημα και στην κατ' οίκον διανομή.

Πρόκειται για τα μεγαλύτερα «μικρά» καταστήματα της γειτονιάς που τα τελευταία χρόνια ξεφύτρωσαν σαν... μανιτάρια στην Αττική και έχουν ως φιλοσοφία τόσο τις δια ζώσης, όσο και τις ηλεκτρονικές αγορές, κάνοντας την «επανάσταση» στον κλάδο με την υπηρεσία του delivery. Μια καινοτόμα ιδέα που έκανε την γερμανική Delivery Hero, στο δυναμικό της οποίας εντάσσεται το efood να έρθει σε συμφωνία με τον όμιλο Μούχαλη για την πώληση των Άλφα Διανομές ΑΕ και INKAT, που διαχειρίζεται το δίκτυο περιπτέρων Kiosky's και τα καταστήματα Kiosky's Convenience Stores. Κίνηση που αναμένεται να «ταράξει» τα νερά της «μικρής λιανικής», αφού ο όμιλος Μούχαλη διαθέτει πάνω από 500 καταστήματα, περίπτερα και hubs.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

Κωνσταντέλου, Α. (2013), Εισαγωγή στην Επιχειρηματικότητα – Τόμος Α, ΕΑΠ.

## Ηλεκτρονικές Πηγές

Banks.com.gr. (2021). Άνοιξε η όρεξη της Delivery Hero που μετά την e-food, εξαγοράζει τα Kiosky's. <https://banks.com.gr/anoikse-oreksi-tis-delivery-hero-pou-meta-tin-e-food-eksagorazei-kioskys/> [πρόσβαση στις 02/11/2021].

Banks.com.gr. (2019). Ποιος είναι ο mr Kiosky's με τα περίπτερα του μέλλοντος που σαρώνουν; <https://banks.com.gr/poios-einai-kioskys-periptera-tou-mellontos-pou-saronoun/> [πρόσβαση στις 01/11/2021].

HBCB. (2021). Momentum for local mini-markets. <https://www.hcbg.com/momentum-for-local-mini-markets/> [πρόσβαση στις 02/11/2021].

Μορφίδης, Στ. (2021). Γ. Μούχαλης: Από πρατήριο τσιγάρων, στην επιτυχία των Kiosky's & το χρυσό deal με την Delivery Hero. <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/giorgos-mouchalis-apo-to-pratirio-tsigaron-stin-epitichia-ton-kioskys-ke-sto-chriso-deal-meta-tin-delivery-hero/> [πρόσβαση στις 01/11/2021].

Μορφίδης, Στ. (2020). Γιώργος Μούχαλης / Kiosky's: Το μικρό κατάστημα του μέλλοντος. <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/giorgos-mouchalis-kioskys-to-mikro-katastima-tou-mellontos/> [πρόσβαση στις 01/11/2021].