

Restoranlarda İş Modeli İnovasyonu Kapsamında Bulut Mutfaklar Üzerine Nitel Bir Araştırma (A Qualitative Research on Cloud Kitchens Within the Scope of Business Model Innovation in Restaurants)

* Adem ARMAN ^a 

^a Akdeniz University, Faculty of Tourism, Department of Gastronomy and Culinary Arts, Antalya/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi:22.05.2021

Kabul Tarihi:07.08.2021

Anahtar Kelimeler

Bulut mutfak

İnovasyon

İş modeli

Gastronomi

Öz

Araştırmada, son dönemde popüler hale gelen bulut mutfakların yiyecek içecek sektöründeki yerinin belirlenmesi ve bulunduğu konumda yaşanan sorunları, sağlanan faydaları, beklentileri ve yöneticilerin ticari açıdan talep odaklı değerlerine ait uygulamaları üzerinden bu mutfaklardaki üretim ve dağıtım sürecini nasıl deneyimlediklerinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında, İstanbul ilindeki bulut mutfak konseptine yönelik olarak, paket yiyecek servisi hizmeti sunan işletmelerin yöneticileri ile çalışılmıştır. Nitel yaklaşım kapsamında, bulut mutfaklar ile ilgili araştırmaların sınırlı olması ve konuya dair deneyime dayalı, derinlemesine bilgi ihtiyacının olması sebebi ile nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın deseni, iç içe geçmiş tek durum çalışması olarak belirlenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme ile veriler toplanmış ve içerik analizi ile veriler analiz edilmiştir. Bulgulara göre bulut mutfaklar çevrimiçi ödeme sistemleri gelişmiş olduğu için barındırdıkları markalara hızlı bir iletişim ve dağıtım ağı imkânı sağlayarak, iyi işleyen bir arz talep döngüsü sunmaktadır. Katılımcıların bulut mutfakları COVID-19'dan sonra popülerleşen bir trend olarak gördükleri söylenemez. Buna karşın pandemi sürecinin bu konseptteki işletmeler için uygun bir büyüme atmosferi oluşturduğunun da altını çizmişlerdir.

Keywords

Cloud kitchen

Inovation

Business model

Gastronomy

Abstract

In the research, it is aimed to determine the place of cloud kitchens in the food and beverage sector, which has become popular recently, and to reveal the problems experienced in their location, their benefits, expectations, and how managers experience the production and distribution process in these kitchens through their experience of commercially demand-oriented values. Within the scope of the research, we worked with the managers of the businesses that offer takeaway service for the cloud kitchen concept in Istanbul. Within the scope of the qualitative approach, the qualitative research method was preferred due to the limited number of studies on cloud kitchens and the need for in-depth knowledge based on experience on the subject. The design of the research was determined as a single intertwined case study. Data were collected through a semi-structured interview, and the data were analyzed with content analysis. According to the findings, cloud kitchens offer a well-functioning supply and demand cycle by providing a fast communication and distribution network to the brands they host, as online payment systems are advanced. It cannot be said that the participants see cloud kitchens as a trend that has become popular after COVID-19. On the other hand, they underlined that the pandemic process creates a suitable growth atmosphere for businesses in this concept.

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

* Sorumlu Yazar

E-posta: ademarman@hotmail.com (A. Arman)

DOI:10.21325/jotags.2021.856

GİRİŞ

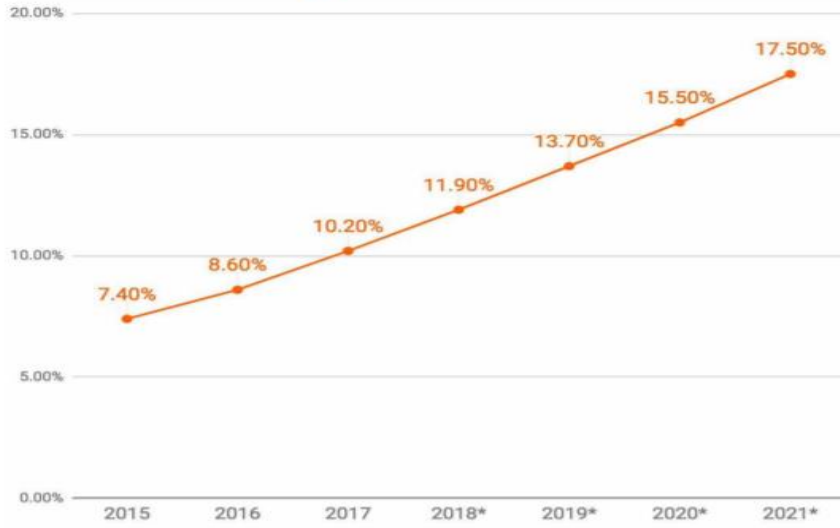
İnsanların zihninde, yeme ve yeme içme ritüelleri her zaman sosyalleşmenin bir parçası olmuştur. Kuşaktan kuşağa aktarılan avlanma, yiyecek toplama, hazırlama ve yemeğin ne zaman, kimlerle, nerede yenileceği gibi hususların bireyler tarafından öğrenilmesi de yine sosyalizasyon süreçlerine katkı sağlamaktadır. Günümüzde bu sosyalizasyon süreçlerinin hızlanmasına katkı sağlayan internetin sosyal hayatta kullanım oranındaki artış ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ile yemek olgusu, tüketim merkezli davranışlara zemin hazırlamıştır. Bu duruma karşılık olarak da işletmeler, müşterileriyle iletişim kurma ve onlara ulaşma yöntemlerini değiştirmiştir (Akyazi, 2018). Bu farklılaşma süreci geleneksel satış yöntemlerinden farklı olarak, üreticilerin müşterileriyle farklı açılardan iletişim kurmalarına ve yenilikçi olmalarına katkı sağlamıştır.

Yiyecek içecek sektörünün sürekli kendini yenileyen dinamik bir sektör haline gelmesiyle artan rekabet şartları, işletmeleri maliyetleri düşürmeye, tedarik ve lojistik ile ilgili süreçleri otomatikleştirerek hızlandırmaya, tüketiciye ürünü hızlı bir şekilde ulaştırmaya, farklılık yaratmaya ve en önemlisi daha yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti sağlamak için farklı stratejiler denemeye zorlamaktadır. Bu sayılanlara ek olarak, teknoloji ve iletişimde yaşanan gelişmelerle birlikte tüm dünya ile iletişim kurma imkanına sahip olan tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının da değişime uğraması, işletmeleri farklı arayışlara itmektir. Çünkü gelişen dünyada rekabet ortamı her geçen gün sertleşirken bilgiler, hastalıklar ve riskler hızlı bir şekilde yayılmaktadır (Jamal & Budke, 2020). Bu bağlamda sosyal statü göstergesi haline gelen tüketim olgusunun yalnızca fiziksel olarak değil, aynı zamanda online olarak da gerçekleştiği söylenebilir. Özellikle salgın hastalıkların meydana geldiği zamanlarda değişen tüketici davranışlarını ön görebilmek, satış iş süreçleri geliştirebilmek, maliyetlerini düşürmek ve pazarlama stratejisi planlayabilmek büyük önem taşımaktadır (Gülşen & Özdemir, 2018). Müşteri-restoran arasındaki temasın sınırlanmasıyla özellikle son dönemde büyük sıkıntı yaşayan zincir restoranların ve lokal markaların, kitlelerine ulaşmak ve onları korumak için bir markaya ait olabileceği ya da ona özel çalışabileceği gibi pek çok restorana aynı anda da hizmet verebilen, hizmetini yalnızca teslimat yoluyla sağlayan ve literatürde bulut mutfak (hayalet mutfak, karanlık mutfak, gölge mutfak) olarak bilinen mutfak türleri, bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu kapsamda yöneticilerin, bulut mutfak konseptinin yiyecek içecek sektörüne uyumu sürecinde yaşanan sorunları, sağlanan faydaları, beklentileri ve ticari açıdan talep odaklı artı değerlerine ait deneyimleri üzerinden bu mutfaklardaki üretimi ve dağıtım sürecini nasıl deneyimlediklerini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Yiyecek İçecek İşletmelerinde Online Alışveriş Niyeti

Online alışveriş; teknolojik alt yapısının internet tarafından oluşturulduğu (Bozkurt, 1999), ürün ve hizmetlerin elektronik ortamda ticaretinin yapıldığı, sağlandığı ve ödendiği; kar amacı olan ya da olmayan birçok kuruluşun içerisinde yer aldığı ve hızla geleneksel ticaretinin yerini alan yeni bir ticaret modelidir (Topaloğlu, 2005). En basit haliyle alım-satım sürecinin web tabanlı uygulamalar aracılığı ile gerçekleştirilmesi olarak tanımlanan online alışveriş, birçok ekonomik aktörün oluşmasını sağlayan dokusu ile tüketiciler ve firmalar için yeni fırsatlarla birlikte yeni iş modelleri oluşturmaktadır (Hallikainen & Laukkanen, 2018; Dai, Viken, Joo, & Bente, 2018). Özellikle teknolojik gelişmelerle birlikte bireylerin hem firmalarla hem de kendi aralarındaki etkileşimlerinde yaşanan değişim süreci (Crespo & Bosque, 2008), tarafların farklı bölgeler ya da farklı ülkelerde olması halinde dahi kolay ve hızlı bir şekilde alışveriş yapabilmelerine olanak sağlamıştır. Yaşanan bu gelişmeler neticesinde, tüketicilerin internet üzerinden alışveriş yapma niyetlerini etkileyen faktörlerin başında fiyat avantajı sağladığı düşünülen “işlem maliyeti”

ve ürün kalitesini ifade eden “algılanan değer” ön plana çıktığı görülmektedir (Sirdeshmukh, Singh & Sabol, 2002; Jones, Mothersbaugh & Beatty, 2002; Burnham, Frels & Mahajan, 2003; Hallikainen & Laukkanen, 2018; Bansal, Irving & Taylor, 2004). Tüm bunlara ek olarak alışverişin yanı sıra ödemelerin de elektronik ortamda gerçekleşmesinin mümkün hale gelmesi ve yaşam biçimleriyle birlikte alışveriş tercihlerindeki farklılaşmalar günümüzde online alışverişini her kesim bakımından vazgeçilemez hale getirmiştir.



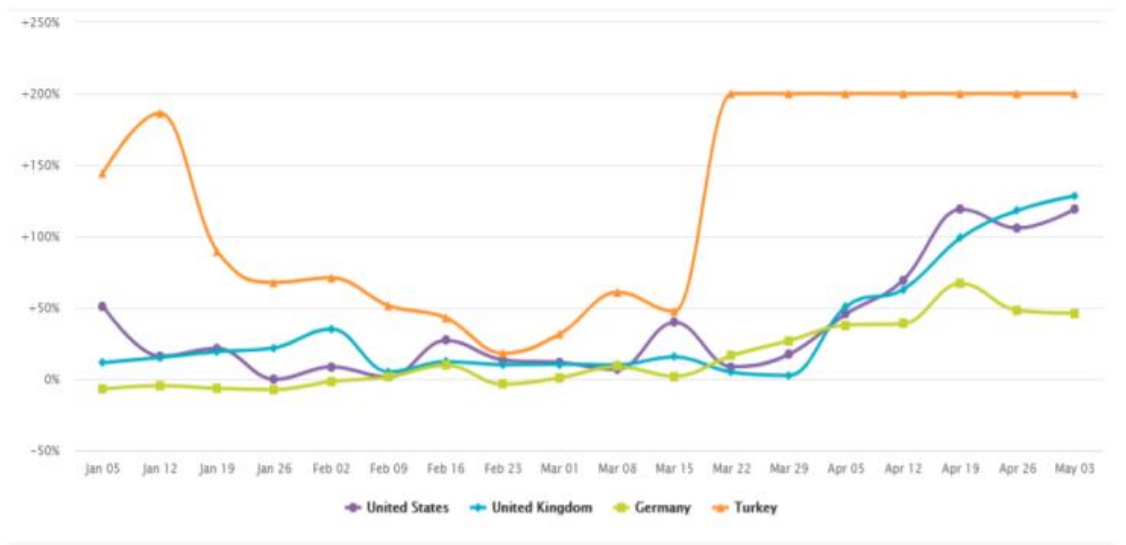
Grafik 1: Online Alışverişin Toplam Perakende Satışına Oranı (2015-2021)

Kaynak: Statista

Online alışveriş, özellikle iletişim teknolojilerinin sağladığı katkı ile artık yalnızca farklı ortamda bir mağaza ya da yeni bir satış kanalı olarak değerlendirilmemelidir. Grafik 1’de görüldüğü üzere online alışveriş her yıl artan bir biçimde elektronik ortamda gerçekleştirilen mal ve hizmet (danışmanlık, eğitim, gıda, bilgi servisleri, ulaştırma, finans, hukuk, sağlık vb.) ticaretini kapsamaktadır. Bu durum insanların evlerinde otururken istedikleri ürünü araştırarak, başkalarının yorumlarına ulaşarak ve kıyaslayarak karar verdikleri, nitekim daha bilinçli ve istekli tüketicilerin alışverişe motive oldukları bir elektronik pazara yönlendirmektedir. Çevrimiçi ortamdaki ürün satışlarının, firmaların performansları üzerindeki etkilerinden dolayı bu konu akademik çalışmalarda oldukça fazla yer almıştır (Tang, Fang & Wang, 2014; Floyd, Freling, Alhoqail, Cho & Freling, 2014; Mayzlin & Chevalier, 2003).

Benzer şekilde sanal dünyada meydana gelen aktivitelerin artması da geleneksel yiyecek içecek tüketim alışkanlıklarının bir kısmının çevrimiçi pazara kaymasına neden olmuştur. Bu durum hem işletme sahiplerine hem de müşterilere avantaj sunarak (Yeo, Goh & Rezaei, 2017), tüketicilere farklı zamanlarda ve çeşitli yerlerde çok çeşitli restoranlardan yiyeceklere kolay ve etkili erişim sağlamıştır (Lau & ng, 2019; Yeo vd., 2017). Çevrimiçi satın alma süreci; müşterilere anlık olarak güncellenen menü seçeneklerine ulaşma, çevrimiçi derecelendirme yoluyla müşterilerin deneyimleri hakkında daha kapsamlı, güncel ve görece doğru bilgilere ulaşma (Alalwan, 2020) ve siparişlerinin anlık durumunu izleyebildikleri çevrimiçi teslimat hizmeti teknolojisini kullanma imkanı sunmaktadır. Dile getirilen tüm bu inovatif yaklaşımlar, çevrimiçi hizmet sunan restoran endüstrisinin yiyecek kalitesinin iyileştirmesine, üretkenliği artırmasına, müşteri ilişkilerini geliştirmesine (Kimes, 2011) ve pazarını genişletmesine (See-Kwong, Shiun-Yi, Soo-Ryue & Lily, 2017; Yeo vd., 2017) olanak tanımaktadır. Bu nedenle, internetin ve cep telefonlarının her yerde kullanımı, gelişen çevrimiçi yiyeceklerin satın alma niyetini etkilemiştir (Cho, Bonn & Li, 2019; Kang & Namkung, 2018; Park & Jang, 2011).

Yukarıda ele alınan gelişmelere ek olarak COVID-19 salgını sırasındaki kilitlenmeler ve kısıtlamaların, bireylerin karar verme süreçlerini ve satın alma davranışlarını olumsuz etkileyerek (Hall, Prayag, Fieger & Dyason, 2020; Grashuis, Skevas & Segovia, 2020; Zwanka & Buff, 2020) özellikle gıda tüketim alışkanlıklarında farklılaşmaya yol açtığı ifade edilmektedir (Jain, 2020; Manivannan, Kesavan, Anuradha & Vetrivel, 2020). Bu süreçte yiyecek içecek işletmelerine yönelik uygulanan halk sağlığı tedbirleri kapsamında, restoranların belirli zaman aralıklarının kapsayacak şekilde kapanması veya yarı kapasiteyle faaliyet göstermesiyle bu işletmeleri tercih eden müşteri sayıları gün geçtikçe azalma göstermiştir. Bu durum yiyecek içecek işletmelerinde değişmekte olan online ticaretin yönünü (fiziksel ortamdaki sanal ortama kayma sürecini) önemli derecede hızlandırmıştır. Böylelikle çevrimiçi gerçekleştirilen alışveriş, geleneksel perakendeciliğin yerine tercih edilen alternatif bir tür haline gelmiştir (Baskol, 2016). Buna karşın online alışverişe olan talebin e ticaret alanındaki tüm paydaşlara dağılımının eşit olmadığı söylenebilir.



Grafik 2: Covid-19 Pandemi Krizinde Farklı Ülkelerde E-Ticaret Hacminde Meydana Gelen Değişimler

Kaynak: <https://ccinsight.org/>

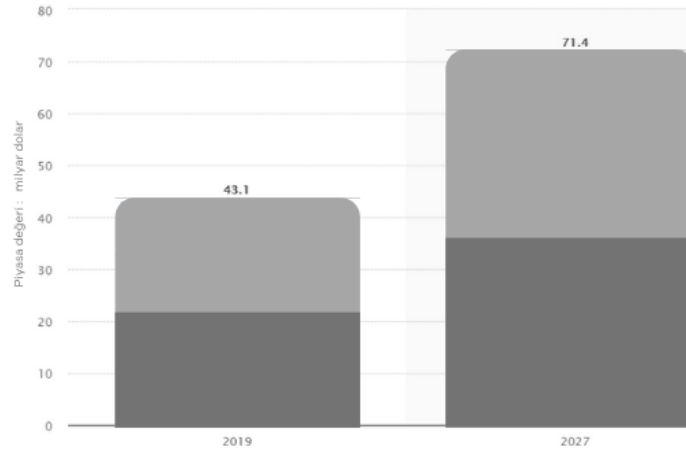
Pandemi döneminin, çalışma koşullarında ve yaşam standartlarında olduğu gibi alışveriş alışkanlıklarında da oldukça önemli değişikliklere neden olduğu bilinmektedir (De', Pandey, & Pal, 2020). Grafik 2 incelendiğinde, ilk vakanın görüldüğü 11 Mart'tan sonra Türkiye'de online alışverişlerde %200'lere ulaşan dikkat çekici bir artış görülmektedir. 2020 yılı sonunda ise Türkiye'de toplam online e-ticaret işlem hacminin %42 büyüdüğü bilinmektedir (tubisad.org.tr, 2021). Dünya genelinde ise çevrimiçi tüketici sayısı % 4,9 artarken; en çok dondurulmuş gıdalar, taze meyve ve sebzeler ve tahıllara olan talebin arttığı ifade edilmektedir (Chang & Meyerhoefer, 2020). Böylece, e-ticaret platformlarında sunulan ürün çeşitliliğinin pandemi döneminde arttığı ve sonuç olarak çevrimiçi platformlarda satış hacminin yükseldiği kanıtlanmıştır (Grashuis vd., 2020). E-ticaretin bu dönemdeki yükselişi (Pantano, Pizzi, Scarpi & Dennis, 2020; Sheth, 2020), restoran işletmelerinin geleneksel mağaza içi hizmetten online alışverişe dönüşümünü hızlandırmıştır. Bu bağlamda salgının da etkisiyle e- ticaretin ilerlemesi işletmeleri yeni nesil hizmet inovasyonları üretmeye zorlamıştır.

Yaratıcı İnovasyonlar, Sanal Markalar, Gerçek Yemekler ve Bulut Mutfaklar

İnovasyon kelimesi, Türkçede “yeni olma durumu” olarak yer almaktadır (TDK, 2021). Kavram olarak inovasyon; pazarlama, kalite yönetimi, üretim yönetimi, teknoloji yönetimi, örgütsel davranış, ürün geliştirme, stratejik yönetim ve iktisat dâhil olmak üzere çeşitli disiplinlerde, farklı yönleriyle kendine geniş bir yer bulmuştur (Hauser, Tellis & Griffin, 2006, s. 687). Bu doğrultuda inovasyon araştırmaları da büyük oranda disiplinler arası düzeyde tüketici yenilikçiliği davranışlarına odaklanılarak gerçekleştirilmektedir (Bülbül & Özoğlu, 2014).

Son dönemde işletmeler, müşterilerden gelen karmaşık taleplere anlamlı cevap verebilmek, rekabet ortamında yaşamını sürdürebilmek ve uygulanan hizmetleri tüketicilerin ilgisini çekebilecek seviyeye getirebilmek için kendi koordinasyon kullanma becerisini çevrimiçi kanallara yönelterek öne çıkma eğilimindedirler (Işık, 2018; Özbekler & Öztürkoğlu, 2020). Bu bağlamda işletmelerin ticari değer elde edebilmeleri için tüketicilerin arzuladıkları yenilikleri, yeni teknoloji ve pazar bilgisini kullanarak yaratıcı bir şekilde hayata geçirmeleri gerekmektedir (Afuah, 2002, s. 4-5; Lyons, Chatman & Joyce, 2007, s. 175; Souto, 2015). Buradan hareketle aynı pazarda faaliyet gösteren rakip işletmeler açısından, müşterileriyle ortaklaşa inovasyon yapma gerekliliği gün geçtikçe daha fazla kabul görmektedir. Söz konusu işletmelerin, “müşteriler için inovasyon” stratejileri “müşterilerle inovasyon” yaklaşımına dönüşmektedir (Desouza, Awazu, Dombrowski, Papagari, Baloh & Kim 2008; Trott, 2012). Bu bağlamda her geçen gün önem kazanan e-ticaret sektörü, sürekli yenilenen tüketim alışkanlıklarına yönelik farklı ürün sunma, fiyat açısından caziplik ve alışveriş kolaylığı sağlama gibi konularda, işletmelerin tüketici zihninde marka değeri oluşturmada önemli katkı sağlamaktadır (Başar & Durmaz, 2018). Çevrimiçi hizmet veren yemek sipariş siteleri, müşterilerine farklı ülke mutfaklarından istedikleri yiyecekleri seçmelerine, çeşitli promosyon ve ayrıcalıklardan yararlanmalarına, satın alma işleminden sonra da hız, yiyecek ve servis kalitesine yönelik puanlama sistemiyle değerlendirmede bulunmalarına imkân sağlamaktadır. Bu durumun çeşitli araştırmalarda kendine yer edindiği görülmektedir. Alan yazınında müşterilerin online yiyecek alışverişini tercih etme nedenlerinin başında, mevcut işletmenin marka bilinirliği (Roh & Park, 2018; Yeo vd., 2017) ile birlikte hizmet kalitesi, rahatlık ve sosyal etki (Cho vd., 2019; Yeo vd., 2017; Correa, Garzón, Brooker, Sakarkar, Carranza, Yunado & Rincón 2019; Ray, Dhir, Bala & Kaur, 2019; Roh & Park, 2018) gelmektedir. Bunlara ek olarak, bilgi teknolojileriyle birlikte tüketicinin marka imajına yönelik oluşan performans beklentisi de (Gao, Waechter & Bai, 2015; Yuan, Liu, Yao & Liu, 2014; Marinković, Dordevic & Kalinic, 2019; Chopdar & Sivakumar, 2018) online gıda alışverişinde önemli faktörlerin arasında yer almaktadır. Bu gelişmeler, geleneksel şekilde perakende satış yapan işletmeleri çevrimiçi pazarda yer edinmek için teşvik etmekte (Marangoz & Aydin, 2017) ve tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerine yönelik inovatif kararlar alınması gerektiğinin altını çizmektedir (Wang, Goh & Lim, 2020).

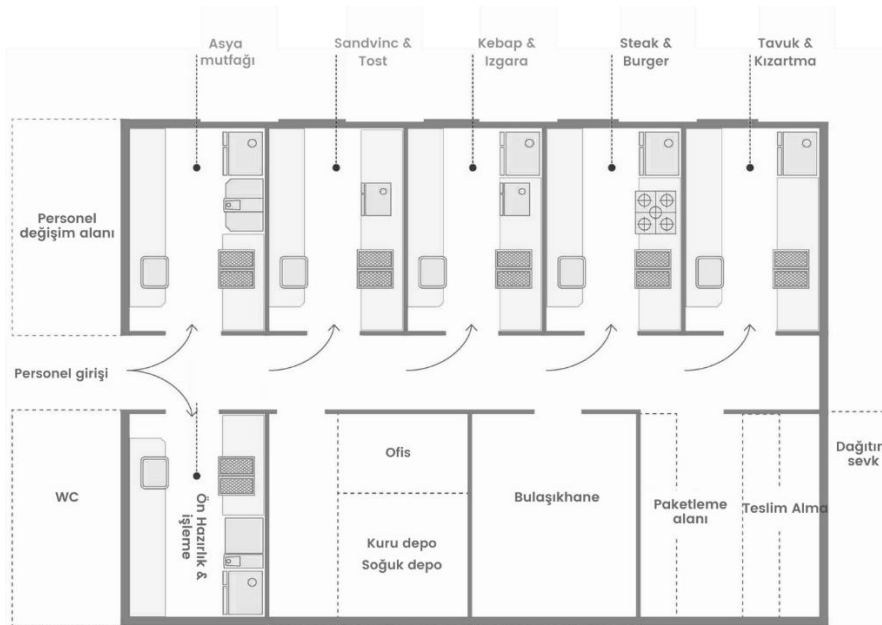
Pandemi sürecinin başında uzmanların restoranların geleceği ile ilgili yapmış olduğu tahminlerin (Severson & Yaffe-Bellany, 2020) gerçekleşmesi, restoran işletmelerini mevcut krizde insan teması olmadan hizmet sunmaya (Karim, Haque, Anis & Ulfy, 2020; Wen, Kozak, Yang & Liu, 2020) ve tüketici talebini sürdürmek için mevcut maliyetlerini minimuma indirmeye yönelik (Sigala, 2020) stratejik kararlar almaya zorlamıştır (Pizam & Mansfeld, 2006). İşletmelerin aldığı bu kararların birçoğu, mevcut üretim altyapılarını online alışveriş sürecine uygun bir şekilde yeniden düzenlemeyi kapsamaktadır. Bu bağlamda “Bulut Mutfak”, “Karanlık Mutfak” ve “Sanal Mutfak” olarak bilinen mutfaklar, bünyelerinde barındırdıkları çeşitli özellikler sebebiyle son zamanlarda yatırımcıların ilgisini çekmektedir.



Grafik 3: Küresel Bulut Mutfak Pazarının Boyutu 2019-2027

Kaynak: Statista

Gelecekte bulut mutfakların yiyecek içecek sektöründe önemli bir alanı kapsayacağı düşünülmektedir. Grafik 3'e göre, küresel bulut mutfak pazarı büyüklüğünün 2019'da 43,1 milyar ABD doları olduğu ve 2027 yılına kadar 71,4 milyar ABD dolarına ulaşması öngörülmektedir. Bu veriler ışığında bulut mutfakların tercih edilmesinde birtakım unsurların öne çıktığı ifade edilebilir. Bunların başında bulut mutfakların, restoran veya ev yemeği hazırlamak için kendi içerisinde her biri farklı markaya ait olmak üzere küçük çalışma alanları barındırması gelmektedir. Ortalama bir bulut mutfak, orta veya düşük maliyetli bir ticari alana yerleştirme seçeneği ile 250-300 m² genişliğinde bir alanda kurulabilmektedir. Bu nedenle, operasyonlarla ilişkili maliyetten ve iş yapma kolaylığından önemli ölçüde tasarruf sağlamaktadır. Şekil 1'de görüleceği üzere, bulut mutfak, geleneksel bir restorana kıyasla düşük maliyetli bir konseptte sahip olmasına rağmen kendi içerisinde birden çok bölüme ayrıldığı için yanlış şekilde veya bir uzmanın yardımı olmadan tasarlandığı takdirde, kurulumu pahalı ve iş sürecini aksatan bir alana dönüşebilmektedir.



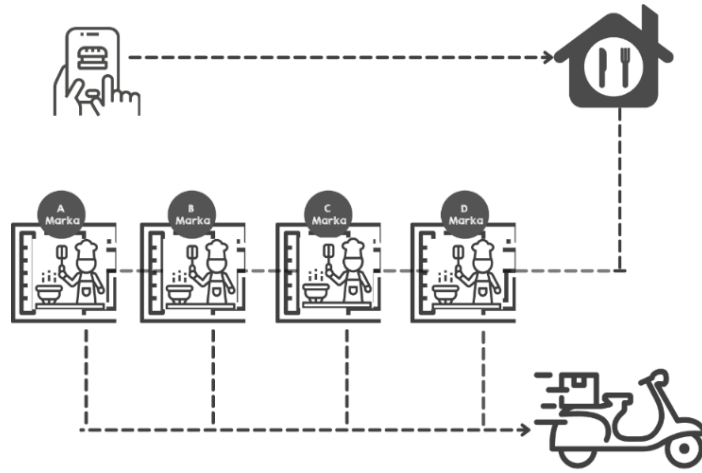
Şekil 1: Bulut Mutfak Yerleşim Planı

Kaynak: Rational.com

Bu özelliklerin başında, üretici firma için yüksek yatırım maliyeti gerektirmemesi gelmektedir. Nitekim müşteriler için fiziksel bir varlığı olmayan, yalnızca paket servis ile çalışan, bir markaya ait olabileceği ya da ona özel çalışabileceği gibi pek çok restorana aynı anda da hizmet verebilen ve görece daha düşük üretim maliyetli mutfaklar, işletmeler için uygun bir yatırım fırsatı haline gelmiştir (Moyeenudin, R & Shaikjaveedparvez, 2020). Kurulum aşamasında düşük maliyeti olan bu mutfaklar, müşterilerine ulaşmak için farklı online sipariş yöntemleri kullanmaktadır (Alalwan, 2020). Literatürde, online aracı (Barnes & Hinton, 2007), elektronik aracı (Muyllé & Basu, 2008) veya siber aracı (Sarkar, 1995) olarak adlandırılan e-aracılar, bulut mutfakların tedarik zincirinde alıcı ve satıcı arasında iletişimi sağlayan bilgi teknolojilerine dayalı sistemlerdir. Bu sistemler, işletmenin yer aldığı yiyecek içecek sektörünün özelliklerine göre üye işletmeye bağımlı ya da bağımsız olarak çalışabilmektedir. Bulut mutfaklar çevrimiçi siparişlerini aşağıda belirtilen yollarla almaktadır (Chavan, 2020):

- Bağımsız yiyecek teslimatı yapan platformların aracılığı ile gerçekleştirilen teslimatlar,
- Bulut mutfakların kendi içerisinde kurmuş oldukları çevrimiçi siparişe uyumlu web sitesi veya mobil uygulama operatörleri vasıtasıyla kendi teslimat filosunu kurarak gerçekleştirilen teslimatlar,
- Müşteriler sipariş verdikten sonra çağrı merkezi paneli ile ilgili markaya ve satış noktasına yönlendirilen siparişler aracılığı ile gerçekleştirilen teslimatlar ile almaktadır.

Çevrimiçi siparişlerde ele alınan bu farklılaşmanın sebebi, işletmenin hem tüketici hem de restoran için sipariş sürecini basitleştirmenin yanı sıra (Chavan, Jadhav, Korade & Teli, 2015) aracı firmaların aldığı komisyonlar, müşterilere uygulanan promosyon çalışmaları ve yine müşterilerden sağlanan geri bildirimlere yönelik hizmet kalitesinin arttırma niyetidir.



Şekil 2: Bulut Mutfaklarda İş Akış Süreci

Şekil 2’de bulut mutfaklarda iş akış süreci gösterilmektedir. Bulut mutfaklarda bir sistemin yalnızca online siparişleri alması ve ödemeleri sisteme işlemesi yeterli değildir. Artan sipariş hacmi nedeniyle teslimat teknolojisinin operasyonlarla entegre olması, siparişlerin durumunu ve kuryeleri takip etmesi, müşterilerle iletişim kurması, anlık geri bildirimde bulunması ve ilgili restoranın ana POS sistemi ile entegre olması gerekmektedir.

Yöntem

Bu çalışmanın amacı, İstanbul ilinde yiyecek içecek sektöründe çalışan yöneticilerin anlatılarından hareket ederek bulut mutfakların yiyecek içecek sektörünü nasıl etkilediğini araştırmaktır. Bu kapsamda yöneticilerin bulut mutfakların kurulumu hususunda yaşadıkları sorunları, sağlanan faydaları, beklentileri ve ticari açıdan talep odaklı artı

değerlerine ait deneyimleri üzerinden bu mutfaklardaki üretim ve dağıtım sürecini nasıl deneyimlediklerini ortaya koymak ve bulut mutfak konsepti hakkında derinlemesine inceleme gerçekleştirebilmek amacıyla nitel araştırma yaklaşımı tercih edilmiştir. Nitel yaklaşım kapsamında bulut mutfaklar ile ilgili araştırmaların sınırlı olması ve konuya dair deneyime dayalı, derinlemesine bilgi ihtiyacının olduğu görülmesi sebebi ile veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme ve veri analiz yöntemi olarak da içerik analizi kullanılmıştır.

Örneklem ve Soru Formu

Çalışma verileri, yarı yapılandırılmış soru formu eşliğinde bulut mutfaklara yönelik girişimde bulunan firma yöneticileriyle yapılan görüşmeler neticesinde elde edilmiştir. Nitel araştırmanın bir özelliği evreni temsil etme kaygısı taşımamasıdır. Bu nedenle örneklem yerine çalışma grubu kullanılmaktadır (Bakioğlu & Demiral, 2014). Bu kapsamda bulut mutfakların özelliklerini ve kurulumu için gereken koşulları belirlemeye yönelik detaylı bir inceleme yapılması için küçük bir girişimci grubu ile çalışılarak, daha nitelikli bulguların elde edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada amaçlı örneklem yöntemlerinden biri olan kartopu örneklem yöntemi dikkate alınarak katılımcılar belirlenmiştir. Kartopu örneklem yönteminde, konu ile ilgili bilgi sahibi olan bireylerden referans alınarak örneklem genişletilmektedir (Baş & Akturan, 2019). Araştırma kapsamında, İstanbul’da bulut mutfaklar konseptinde girişimde bulunan yiyecek içecek firmalarının yöneticilerine ulaşılmıştır. Amaçlı örneklem yöntemlerinde örneklem büyüklüğü seçiminde yeni örneklem birimlerinden artık yeni bir bilgi gelmediği noktada, örnekleme dâhil etmeler durdurulur (Shenton, 2004). Bu sebeple alan araştırması, 2020 yılı Ağustos ve 2021 yılı Nisan ayları arasında, bilirkişi olarak kabul edilebilecek ilgili 8 uzman kişiyle görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Fakat yalnızca belirli ölçütleri karşılayan işletme yöneticilerinin örnekleme dahil edilmesi planlanmıştır. Bu kapsamda örnekleme yer alması planlanan yöneticilerin; (i) bünyesinde bulut mutfaklar konseptini uygulamış bir işletmede görev yapmış olması, (ii) bulut mutfaklara yönelik geliştirilen konseptte birinci derecede sorumlu kişi olması ve (iii) bu alandaki bilgi ve birikiminin araştırma çerçevesinde kullanılması için gönüllü olması gerekmektedir.

Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, görüşmenin önceden hazırlanmış sorulara bağlı olarak sistematik bilgi sunması amacıyla tercih edilmiştir. Görüşme öncesinde görüşme formu için sorular belirlenmiş ve bütün katılımcılara aynı sorular sorulmuştur.

Araştırma soruları, yiyecek içecek sektöründeki bulut mutfaklar hakkında genel bir değerlendirmenin mümkün olduğu; sektörün yapısı, firmaların stratejisi, rekabet ve markalarının etkinliğine yönelik 4 soruyu ve 1 genel değerlendirme sorusunu (son soru) içermektedir. Görüşme formunda aşağıdaki noktalar değinilmiştir:

- Bulut mutfaklara yönelik yaklaşımları,
- Bulut mutfaklarda iş akış sürecinde dikkat ettikleri hususlar,
- Türkiye’deki bulut mutfakların markalaşma düzeyi – imajı,
- Bulut mutfakların rekabet stratejileri,
- Bulut mutfakların geleceğine yönelik düşünceler.

Yarı yapılandırılmış görüşmenin sağladığı esneklikten dolayı, görüşme formunda yer alan sorulara alt sorular eklenmiş ve sorulara verilen cevaplara göre katılımcıların cevaplarını açması ve detaylandırması sağlanmaya çalışılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme, sınırlı sayıda soru eşliğinde, görüşmenin alınan cevaplara göre

şekillendiği bir tekniktir. Bu görüşmeler, araştırmacıya belirli oranda bir esneklik sunmakta ve konuları derinlemesine irdeleme fırsatı ortaya çıkartmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2003).

Ölçüm Araçları

Nitel verilerin analizinde çeşitli programların kullanıldığı bilinmektedir ancak araştırmannın analizinde bu programlar kullanılmamış ve analiz işlemleri kodlamaya dayalı içerik analizi yönetimi uygulanarak elle gerçekleştirilmiştir. Cohen, Manion & Morrison (2000) verileri kodlama, kıyaslama ve buradan hareketle kavramsal sonuçlara varma amacının öneminden bahseder. Strauss & Corbin, (1990) ise üç tür kodlama biçimini dile getirmektedir; bunlardan ilki daha önce belirlenen kavramlar üzerine gerçekleştirilen kodlamalar, ikincisi verilerden elde edilen bilgilere göre gerçekleştirilen kodlamalar ve üçüncüsü ise genel çerçeve içerisinde gerçekleştirilen kodlamalardır. Bu çalışmada ikinci seçenek olan verilerden çıkarılan kavramlara odaklanılarak bir kodlama gerçekleştirilmiştir. Bu durum, elde edilen verileri uyarlayacak başka bir çalışmaya rastlanmaması sebebi ile gerçekleştirilmektedir. Bu tarz çalışmalarda toplanan veriler, bu maksatla tüme varım odaklı bir mantık ile oluşturulmaktadır.

Kodlamaya dayalı içerik analizi yönteminde veriler üç aşamadan geçirilmiştir. İlk aşamada, katılımcılardan elde edilen ses kayıtları metne dönüştürülmüş ve okuma sürecine geçilmiştir. Veriler her bir okumada farklı açıdan irdelenerek kategori ve kodlamalar gerçekleştirilmiştir. İkinci aşamada, kategoriler tablo haline getirilerek kodlarla eşleştirilmiştir. Üçüncü aşamada ise, bulguların genel bir değerlendirmesi yapılarak kategorilerin hazırlanan sıralamayla eşleştirilmesine dikkat edilmiştir. Bu aşamada birbiri ile bağlantılı olan görüşmenin alt katmanlarında, sonradan ilişkilendirildiği saptanan kodlar birlikte değerlendirilmiştir. Bulguların değerlendirilmesi, öncelikle bulut mutfakların yiyecek içecek sektöründeki yeri ve gelecekteki etkileri ortaya koyulan kodlar bağlamında yapılmaya çalışılmıştır. Ortaya koyulan kategori başlıkları araştırmannın amacı için anlamlı bir tema oluşturmalarına rağmen, bulguların değerlendirilmesi sürecine bulut mutfakların kurulumu hususunda yaşanan sorunlar, sağlanan faydalar, beklentiler ve ticari açıdan talep odaklı artı değerler başlıkları, araştırmannın amacını destekleyecek şekilde mevcut temalara dahil edilmiştir. Son başlık olan beklentilerde ise katılımcıların bu sisteme ilişkin öngörülerini paylaşmıştır.

Araştırma Etiği

Araştırmada, katılımcılarla görüşme gerçekleşmeden önce izin metni okunarak onayları alınmış ve daha sonra sesli kayıt yapılmıştır. Katılımcılara, anlatılarının araştırma konusu dışında kullanılmayacağı, bilgilerin 3. kişilerle paylaşılmayacağı ifade edilerek istedikleri anda çekilme haklarının olduğu belirtilmiştir. Araştırma katılımcılarından ikisi çeşitli firmalarla yaptıkları gizlilik anlaşmaları nedeniyle araştırmada vermiş oldukları bilgilerin kullanılmamasını istemiş ve araştırmadan ayrılmışlardır. Bu katılımcıların ifadeleri araştırma kapsamında kullanılmamıştır. Araştırmaya katılan diğer katılımcılara ait veriler, çözümlenme sürecinden sonra tekrar katılımcılara sunulmuştur. Bu süreçte temel imla hataları haricinde anlatılar olduğu gibi metin haline getirilmiş ve mevcut metinlerde değişiklik yapılmamıştır. Araştırma sürecinde gerçekleştirilen görüşmeler, katılımcıların uygun gördüğü zaman ve şartlarda gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi Akdeniz Üniversitesi Etik Kurulu 01.07.2021 tarihi ve 07/227 karar/sayı numarası ile alınmıştır.

Bulgular

Görüşme yapılan 8 katılımcı; A1 (Katılımcı 1), A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8 şeklinde kodlanmıştır.

Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Değişkenler	n	Değişkenler	n
Yaş		Mesleki deneyim	
36-40	2	20-22 yıl arası	1
41-45	4	23-25 yıl arası	1
46 ve üstü	2	26 yıldan daha fazla	6
Cinsiyet		Eğitim düzeyi	
Kadın	-	Lise ve dengi okul	6
Erkek	-	Ön lisans ve Lisans	2
Meslek		Bulut mutfaklar konseptinde proje geliştirdiniz mi?	2
Mutfak koordinatörü	3	Evet	8
Yiyecek-İçecek Üretim Müdürü	2	Hayır	-
Mutfak şefi	2		
İşletme müdürü	1		
Toplam	8		

Tablo 1’de görüldüğü üzere, katılımcıların önemli bir bölümü, 41-45 (4 katılımcı) yaş aralığındadır. Katılımcıların tamamı erkektir. Katılımcıların meslekleri incelendiğinde; üç mutfak koordinatörü, iki yiyecek-çecek üretim müdürü, iki mutfak şefi ve bir işletme müdürünün araştırmada yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların mesleki tecrübeleri dikkate alındığında mesleki tecrübesi en az olan 20-22 yıl ile bir kişi, en fazla tecrübeye sahip olanlar ise 26 yıl ve üzeri olmak üzere altı kişidir. Katılımcıların eğitim durumları dikkate alındığında, ortaokul ve lise mezunu olanlarının altı, ön lisans ve lisans mezunlarının da bir kişi olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında önemli olduğu düşünülen bir diğer bulgu ise “Bulut mutfaklar konseptinde proje geliştirdiniz mi?” sorusuna tüm katılımcıların evet cevabı vermesidir. Katılımcıların bakış açısıyla bulut mutfaklar kavramı hakkında elde edilen temalar ve kodlar aşağıda tablo haline getirilmiştir.

Tablo 2: İçerik Analizi ile Elde Edilen Ana Kategoriler ile Kodlamalara İlişkin Açıklamalar

Teslimat verimliliği	Ürün dağıtım süreci	<ul style="list-style-type: none"> • Ürün teslim süresinin planlanmasına yönelik ihtiyaçlar. • Ürün dağıtım sürecinde görev alan personel davranışlarının işletmeyi temsil etme durumu ve bu durumun müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemesi. • Personelin müşteriden gelen talep ve şikayetlerin odak noktasında bulunma durumunun dikkate alınması.
	Kolaylık	<ul style="list-style-type: none"> • Mobil ya da web uygulama üzerinden ödeme seçeneklerinin kolaylığı. • Müşterilerin kullandığı telefon işletim sistemiyle uygulama uyumluluğu. • Siparişlerin teslim sürecine verilen önem doğrultusunda zaman tasarrufu ve işletmenin konumlandığı bölgedeki yakınlık.
Kalite Algısı	Algılanan değer	<ul style="list-style-type: none"> • Ürün ambalaj kalitesi (rengi, kalınlığı, tasarımı, büyüklüğü) müşteri kalite algısını doğrudan etkileme durumu. • İşletmenin markasının bilinirliği, • Ürün kalitesinin çevrimiçi değerlendirme sistemine sahip olması.
	Yiyecek kalitesi	<ul style="list-style-type: none"> • Restoranda deneyimlenen ürün kalitesinin online siparişte de beklenen kalitede olması. • Ürün besin değerinin ambalajda belirtilmesi. • Ürün ambalajında yer alan ek yiyecek maddelerinin kalitesi, belirtilen markaya ait olması ve kullanılabilirliği

Tablo 2: İçerik Analizi ile Elde Edilen Ana Kategoriler ile Kodlamalara İlişkin Açıklamalar (Devamı)

Pazarlama etkinliği	Uygulama kullanımı	<ul style="list-style-type: none"> • Kullanılan mobil ara yüzlerde istenilen içeriğe kolay ulaşma imkânı • Uygulamalarda yemekle birlikte ekstra malzeme seçimi ve ödeme kolaylıkları • Uygulamalarda menüler arasında gezinme kolaylığı, birden fazla menüyü birleştirebilme, içecekleri yemek yeme alışkanlıklarına göre seçebilme ve miktarlarıyla oynayabilme özgürlüğü • Uygulamalarda yer alan bilgilerin yeterlilik seviyesi • Farklı menü seçimlerini fiyat olarak kıyaslayabilme imkânı
	Fiyatlandırma	<ul style="list-style-type: none"> • Fiyat avantajı • Teklifler ve indirimler • Çeşitlilik
	Güven	<ul style="list-style-type: none"> • Marka bilinirliği

Bulut Mutfaklar Kavramı

Katılımcılardan 4'ü bulut mutfaklar hakkında “sanal mutfak”, “online dağıtım mutfakları”, “ortak mutfak” ve “tek çatı altında birden fazla mutfak” şeklinde benzer kavramlar kullanmışlardır. Katılımcılara göre bulut mutfaklar, yatırımcıların görece çok daha düşük bir bütçe ile online yemek dağıtımını yapan bir restoran açmalarına imkân sağlamaktadır. Bu konsept, online yiyecek satış organizasyonu kurmak isteyen yatırımcıların mutfaklarını onlar yerine kurarak üretim sonrasını da kapsayacak şekilde online ödeme sistemleri, sipariş yönetimi, dağıtım sistemleri ve güvenlik gibi bir takım online ürün dağıtım yüklerini de üstlenmektedir. Katılımcılar, bu konseptin özellikle büyük şehirlerin yüksek nüfuslu bölgelerinde bulunan boş alanların ya da depoların yalnızca online yiyecek hizmeti sunan konsept mutfaklara dönüştürülmesini sağladığını ifade etmektedir. 8-20 arasında değişen markanın tek bir mutfak alanını paylaştığı bu konseptte, mutfak içerisindeki ayrılan pişirme bölümlerinden her biri farklı müşteri kitlesi olan restoranları temsil etmektedir. Ele alınan restoranların bünyelerinde yalnızca online yiyecek sistemi yer aldığından, bünyelerinde müşterileri kabul edebilecekleri imkanlar bulunmamaktadır. Bu bölümde katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bazı görüşme kesitlerine yer verilecektir. Söz konusu sınırlılık (bazı kesitlere yer verilmesi) çalışmanın kendini tekrar etmemesi ve okuyucunun dikkatinin dağılmasını engellemek amacıyla sağlanacaktır.

A3 kodlu katılımcının bulut mutfakları yiyecek dağıtım kanallarının bir parçası olarak ele aldığı kesit aşağıda yer almaktadır:

“...bulut mutfaklar, doğrudan yemek yiyenler ile uğraşmak yerine yemek dağıtımını için kurulan tesislerdir. Müşterileri restorana çekip hizmeti masalarında sunmak yerine, onları evlerinde kalmasını sağlayıp hizmeti kendi televizyon koltuklarına taşımayı amaçlar...”

A5 kodlu katılımcı da bulut mutfakları online alışveriş çerçevesinde tanımlamıştır:

“...tamamen online alışveriş için geliştirilmiş menülerin düzenlerce restoranın veya (markaların) yer kiraladığı ve farklı tedarikçiler tarafından paylaşılan merkezi lisanslı ticari gıda üretim tesislerinde (endüstriyel mutfaklarda), müşterilerden gelen kendi siparişleri anlık olarak hazırlayan, kendi dağıtım kanalı olan mini restoranlar...”

A4 ise bulut mutfakların tek bir şekilde kurgulanmadığını, farklı biçimlere ve özelliklere sahip olduğunu vurgulamıştır:

“...iki bulut mutfak modeli bulunmaktadır. Bir gıda teknolojisi ortağı, şeflere ve restoranlara perakende mutfak alanı sunuyor. Mutfak alanı altı ila sekiz restoran tarafından paylaşılacak. Şeflerden kira, altyapı, ticari ekipmanlar ve bulaşık yıkama ve depolama gibi ek hizmetler için üyelik ücreti alınır. Her restoran / şef kendi işlerini yürütmekten sorumludur. Gıda toplayıcı ortaklar da arama ölçümlerinde bu markalara öncelik

verir. Bu sistem, gıda toplayıcılarının yiyecek tedarikini kontrol etmelerine ve üçüncü taraf restoranlara bağımlılıklarını azaltmalarına olanak tanır. İkinci model, bir restoran işletmecisinin farklı marka isimleri altında çok sayıda mutfağın hazırlandığı ortak bir mutfak alanı kurmasıdır. Bu restoran işletmecisi, işletmenin tüm operasyonel ve promosyon yönleriyle ilgilenir...”

Katılımcılardan 3’ü (A2, A4, A7), bulut mutfakları endüstrinin değişen koşulları nedeniyle dijital çağda geliştirilen yeni bir trend olarak gördüklerini belirtmişlerdir. A8 ise bu konsepti restoranların ayakta kalabilmek için giriştiği teslimat uygulaması modelinin sürdürülebilir olmamasından dolayı sektörün gösterdiği bir tepki olarak gördüğünü ifade etmiştir.

A5 kodlu katılımcı, zincir restoranların bulut mutfaklara bakış açılarını şu şekilde açıklamaktadır:

“Bu konseptte mutfaklar farklı yatırımcılar, ortaklar ve işletmelerle paylaşılıyor. Özellikle son dönemde zorlanan restoran zincirlerine kira ve ürün dağıtım masrafları çok ağır geliyor. Aracılar yüksek komisyon oranlarıyla çalışıyor. Birçok zincir restoran bu konseptten uzak dururken bazıları da buna uyum sağlamaya çalışıyor. İstanbul’un göbeğinde bir restoranınız varsa ve markalaşmışsanız bulut mutfaklardan elde ettiğiniz ciro günlük cironuzun %5’i kadardır. Bu sebeple hiçbir zincir restoran standart konumunda bu işi yapmaz. Markalarını şehir dışındaki x firmasına taşıyarak oradan elde ettikleri küçük gelirleri işletme imajına eklerler. Bulut mutfaklar daha çok küçük ya da pazara yeni giren işletmeler için uygun bir konsept.”

A2 kodlu katılımcının düşünceleri de yukarıdaki açıklamaya paralellik göstermektedir:

“Yeni tip bu restoranlarda kesinlikle müşterinin oturması için bir yer düşünülmemiş. Hatta yerden tasarruf etmek adına mevcut bir alana birden fazla restoran birlikte de çalışabiliyor. Yemek yeme kültürünün önemli bir parçası olan mekân tasarımı ve hizmet anlayışı buralarda mevcut değil.”

Katılımcılardan bulut mutfakların yiyecek içecek sektöründeki konumunu, işletmelerin bakış açısıyla değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcılardan 5’i (A2, A4, A5, A6, A8) bulut mutfakların sektördeki önemli bir boşluğu doldurduğunu düşünürken, 3 katılımcı (A1, A3, A7) ise bu durumun geçici olacağını belirtmişlerdir. Katılımcılar bulut mutfakların avantajları arasında temel yatırım maliyetleri ile işgücü ve kira gibi önemli sabit maliyetlerin daha düşük olmasını gördüklerini ifade etmişlerdir.

A4 kodlu katılımcı bulut mutfakların yatırım maliyetine dikkat çekmiştir:

“...En iyi zamanlarda bile, geleneksel restoran modelini çalıştırmak zordur. Ortalama olarak, bir restoran açmak yaklaşık 275.000 \$ 'a mal olurken, bulut bir mutfağı kurup çalıştırmak için sadece 20.000 \$ yeterlidir. Burada restoran konseptine, personele veya astronomik olarak yüksek kiraya sahip birinci sınıf gayrimenkullere ihtiyaç yoktur...”

A5 kodlu katılımcı ise yine yatırım maliyetini metre kare cinsinden değerlendirmiştir:

“...Bulut mutfağın işletmeler için çok sayıda faydası vardır. Birincisi, restoranlar daha az çalışana ve daha az metrekare alana sahip olarak işletme maliyetlerini büyük ölçüde düşürebilir. Günümüzde bir restoranın açılış maliyeti metrekarede 1500-2000 dolar civarındadır. Fakat bulut mutfaklarda bu oran 300-500 dolar arasında sıkışmış durumda. Bu giderlere bulut mutfaklarda asla kullanamayacağınız el yapımı porselen tabaklar veya yıpranan konsept maliyetleri dahil değildir...”

A8 kodlu katılımcı, bu duruma ek olarak bulut mutfaklarda menü içeriklerinin kolay bir şekilde değiştirilebilme imkanını aşağıdaki alıntıda anlatmaktadır:

“...Bulut mutfaklar özel olarak inşa edilmiş alanları kullanarak ve süreçlerini özellikle teslimat için optimize ederek çok verimli çalışabildiğini görüyoruz. Örneğin bir mutfakta birden fazla marka birkaç farklı menü için malzemeleri hazırlayabiliyor ve sürekli yenilikler yaparak kaliteli menü öğeleri oluşturmaya odaklanabiliyor...”

A1 ve A3 kodlu katılımcılar, yatırımcıların bulut mutfaklara geçiş sürecinin bir tercih değil bir zorunluluk olduğunu ifade ederken; Türkiye’deki bulut mutfak kavramının ülke dışındaki kavramlardan farklı algılandığının da altını çizmiştir:

“Cloud / Ghost Mutfaklar, sanal, yalnızca teslimat yapan restoran markalarının yaratılmasına adanmış ticari mutfaklardır. Tipik olarak, bir operatör ticari mutfak alanına sahip olacak / kiralayacak ve müşterilere yalnızca teslimat modeliyle satış yapacak olan birden fazla 'sanal markaya' alt kiralama yapacaktır. Konsept, alanı yeniden düzenlemenin bir yolu olarak birkaç yıl önce ortaya çıktı, ancak şimdi pandemi ve restoran iş modeli üzerindeki baskı sayesinde katlanarak hızlandı...”

“...Gıda hizmetleri endüstrisinin ve bir bütün olarak ağırlama endüstrisinin, hükümetler tarafından uygulanan sınırlama önlemlerinden ağır bir şekilde etkilendiği bir sır değil. Ancak birçok restoran işletmecisi, müşterilerine daha esnek, salgın dostu yemek seçenekleri sunmak için iş modellerini hızlıca uyarladı. Bu, sadece hızlı servis veya fast-casual restoranlardan değil, aynı zamanda üst düzey restoranlardan da alıp götürme ve teslimat hizmeti seçeneklerinde bir artışa neden oldu...”

Bulgular göstermektedir ki katılımcılar bulut mutfak konseptli iş modelinde maliyetleri, çeşitli katmanlara ayrılmaktadır. Bu maliyet katmanlarının belirlendiği kalemler ise yıllık ciro, satış hacmi ve kârlılıktır. Yiyecek içecek işletmelerinde birinci katman olan kira toplam gelirin %5-10'unu temsil edebilirken, sigorta, elektrik, personel ve ekipmanla ilgili değişken maliyetler de çok büyük bir gider kalemini oluşturmaktadır. Özellikle önemli bir konumda yer alan işletmelerin kira giderleri yüksek olmakla birlikte, kira sözleşmeleri de tipik olarak uzun vadeli yapılmaktadır. Katılımcılara göre bulut mutfaklar, restoran sahipleri için yiyecek satma maliyetini düşürerek esneklik yaratmaktadır. Bu doğrultuda katılımcıların bulut mutfak konseptinde yer alan temel üretim giderlerinin diğer işletmelere göre düşük maliyetli olmasını, menüde yer alan ürünlerin hazırlanma kolaylığını ve sipariş sonrasındaki değerlendirmelere anlık tepki verme imkanını dikkate aldıkları söylenebilir. Burada dikkat çeken nokta ise katılımcıların ağırlıklı olarak kârlılık ve maliyet gibi finansal yönlü göstergelerin yanında; hammaddenin ambalaj kalitesi, kullanılan mobil uygulamanın pratikliği, servis hızı ve kurye personelinin müşteriye yaklaşımının da müşteri memnuniyeti açısından doğrudan, menü kalemlerinin analizinde ise dolaylı olarak etki eden değişkenler olduğunu belirtmeleridir. A1 ve A6 kodlu katılımcılardan yapılan alıntılar bu konuya yönelik birtakım ipuçları vermektedir:

“...Şefler arasında popüler deyim vardır: Önce gözlerinizle yersiniz. Ne kadar lezzetli olursa olsun yeterince iştah açıcı görünmüyorsa kimse yemeyecektir. Bu yüzden, dünyanın dört bir yanındaki şefler yemeklerin nasıl sunulacağına çok fazla dikkat ediyor. Fakat, bir teslimat için sipariş verdiğimizde bu söz geçersiz kalıyor. Burada işini ciddiye alanlar çok büyük fark oluşturuyor. Önceleri tabaklarını seçen şefler şimdi ajanslarda ambalaj tasarlamaya başladılar. Bulut mutfaklarda gıdanın teslim edildiği paket gösterişli ve renkli olmak zorunda. Alüminyum folyoya sarılı siparişler zamanın çok gerisinde kaldı...”

“...Karanlık mutfaklar, yemek dağıtımı ve yemek siparişleri için bir merkez işlevi görmektedir. Müşteriler kendi yemeklerini pişirmeden veya bir restoranda yemek yemeden mutfakların tadını çıkarmanın kolay ve uygun yollarını istediği için, endüstrinin değişen koşulları nedeniyle ve dijital çağda geliştirilen yeni bir trend olma yolunda hızla ilerlemektedir...”

Katılımcılar bulut mutfakların farklı bakış açılarıyla sektörde kendine özgü bir yer oluşturacağını düşünmektedir. A7 kodlu katılımcı, bu yeni trend ile ilgili düşüncelerini aşağıdaki alıntıda aktarmaktadır:

“...Karanlık mutfaklar, restoranlara işçilik maliyetlerini azaltma, teslimat işlemlerini kolaylaştırma ve müşterileri memnun etme yeteneği sunar. Karanlık mutfaklar, gömme soğutucular ve derin dondurucular da dahil olmak üzere yiyecekleri saklamak, hazırlamak ve pişirmek için profesyonel ekipman gerektiren diğer ticari mutfak türleri gibi çalışır. Bazıları kira sözleşmesinin bir parçası olarak yemek servisi ekipmanı sunarken, diğerleri kiracının ekipmanlarını satın almasını ister...”

Katılımcılar pandemi dönemini bulut mutfaklar hakkında fikir edinebilmek ve uygulamalarını deneyimleyebilmek için dikkate değer bir geribildirim aracı olarak ele almaktadır. Özellikle sipariş dağıtım kanalları, müşterilerin memnuniyet seviyelerine olan etkilerini kavrayabilmek adına olumlu-olumsuz müşteri geri bildirimlerini kayıt altına alarak çeşitli anketlerle bu geribildirimleri destekleyici bilgi toplama eğilimindedirler. Katılımcıların bu geribildirimleri menü kalemlerini analiz etmede, yemekleri geliştirmede ve mobil uygulamaları iyileştirmede kullandıkları anlaşılmaktadır. Aşağıda sırasıyla sunulan A1 ve A2 kodlu katılımcılardan yapılan alıntılar bu hususları vurgulamaktadır:

A1 “...Ne yazık ki, bir pandemide fiziksel alanlar hızla bir sorun haline geldi. Bölgesel kapanışlar, tüketici korkuları ve kapasite tüzüğüünün (yani, maksimum kapasitenin %50'sine izin verilmesi) karı dönüştürmeyi imkânsız hale getirdiği zamanlar bir yana, bu durum bulut mutfaklara yönelik girişimde bulunacak olanlar için altın değerinde bir tecrübe olabilir. Eğer bulut mutfak konsepti gelecekte kendine bir yer edinecekse tüm koşullar şu an elverişli durumda. Konseptin farklılığı bir yana, hiçbir dönemde müşteriler hakkında bu kadar bilgi edinebildiğimiz bir dönem olmadı. ...”

A1- devam. “...Demek istediğim şudur, fiziksel bir ortamda sosyalleşmeye gelen bir müşteriye yemek yeme alışkanlıklarını ölçebileceğin bir anket doldurtamazsın çünkü onun oraya geliş nedeni bunu doldurmak değildir. Bunu denemezsin bile. Çünkü müşteri ona sunduğun atmosferde sosyalleşmek için orada. Sadece yemek için değil, orada geçirdiği zaman için de para ödediğini düşünüyor ve bu zamandan çalarak sana kendi yaşam tarzı ile ilgili bilgi verme niyeti yoktur. Fakat aynı müşteriye evinde bilgisayar başında otururken komik promosyonlar karşılığında (ek kaju baharatı, ek dip sos) anket yaptırarak tercih ettiği menü dışında da birçok konuda bilgi edinebiliyorsunuz. Çünkü orada otururken durduk yerde bir şey kazandığını düşünüyor. Sana kendi hakkında bilgi vermeye hazır...”

A2 “...Bulut bir mutfakta, malzemelerin ve personelin ana değişken maliyetleri, yalnızca dağıtım kanalları aracılığıyla kazanılabilecek gelirlerle karşılaştırılır; Mevcut durum, bazı markaların yeni konseptler geliştirmesini, bazılarının ise biz 'normale' dönene kadar bu ara dönemde hayatta kalabilmesini sağlamaktadır. Pandemi döneminde online yemek servis modelinin satış açısından eski tip restoranlarla karşılaştırılması beklenmemelidir. Pandemi sürecinde bu durum sadece fikir verebilir. Diğer yandan oluşan net kârlılık yeni bir sistemi başlatmak veya mevcut olanı sürdürmek için güvenilir verileri ortaya koymaktadır.

A2- devam. “...Her şey bir yana, pandemi döneminde biliyoruz ki bulut mutfakların sabit giderleri daha ucuzdur ama asıl önemli olan soru pandemiden sonra net karlılık açısından aradaki fark mevcut sistemden vazgeçmeyi düşündürecek nitelikte olup olmayacağıdır...”

Katılımcılar, bazı durumlarda bulut mutfakların performansını yetersiz bulduklarını (özellikle kârlılık açısından) ifade etmişlerdir. Katılımcılara göre, özellikle Türkiye’de bu sistemin devamlılığının sağlanması konusunda birtakım problemler yaşanabilir. A7 ve A8 kodlu katılımcıların aşağıdaki ifadeleri de bu hususu desteklemektedir:

“...Ülkemizde yüz yüze restoran deneyiminin yerini hiçbir şeyin tutamayacağını düşünüyorum. Fiziksel olarak göremediğiniz yerlere güvenme konusunda tüketicilerin kafasında soru işaretleri oluşacaktır. Buradaki asıl mesele, bulut mutfakların önümüzdeki iki yıl içinde klasik restoran iş modelini temelden sarsacak yeni bir iş modelinin olup olmayacağıdır. Sokağa çıkma yasağı ve seyahat kısıtlamaları varken yeni fikirler geliştirmek ve restoranları ayakta tutmak için iyi bir fikir olsa da kalıcılığı konusunda bahsettiğim nedenlerden ötürü tereddütlerim var...”

“...Bu mutfakların birçoğu için, (özellikle dağıtım kanalları kendilerine ait değilse) piyasada tutunmak çok zorlaşacaktır. Eskiden insanlar sosyalleşmek için meyhanelere giderdi fakat günümüzde bunların yerini bistrolar aldı. Bu tesadüf değildir. İnsanlar ucuza sosyalleşmek için bir mekâna gidiyorlar. Evlerinde oturup her gün yüz yüze baktığı insanlarla yemek yemek için değil. Eğer bu sistemi işletmeme uyarlamamış olsaydım bu kadar emin konuşmazdım ama şu anda gördüklerim karlılık açısından normal dönemi çok aratmakta...”

Katılımcılara göre yiyecek içecek hizmet anlayışının önemli bir kısmı kaliteli yemeğin, steril bir şekilde ve en hızlı şekilde müşteriye ulaştırılmasıdır. Bu kapsamda müşterilerin ağız tatları, yemek alışkanlıkları ve eğilimlerini doğru okuyan işletme yatırımcıları ile şefler, kendilerini müşteri isteklerine göre değiştirmek ve geliştirmek

zorundadırlar. Bulut mutfaklara yönelik olarak özellikle son zamanlarda yoğun bir talep olsa da banka, kurye ve aracı firmaların komisyonları sonrasında bu anlayışın ne kadar kârlı bir iş modeli olduğu şu an için belirsizdir.

Sonuç

Bu çalışma, bulut mutfaklar konseptinde yer almış olan yiyecek içecek işletmesi yöneticileri ile bulut mutfaklar ile ilgili görüş, deneyim ve uygulamalarını tespit etmek ve bulut mutfakların kavramsal yapısına ilişkin bulgular elde etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın başlıca bulgularına göre katılımcılar, bulut mutfakları yeni dönemde müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmetlerin paylaşılmasına imkân sağlayan, çevrimiçi tabanlı, ticari ve merkezi üretim yapan mutfaklar olarak tanımlamışlardır. Katılımcılara göre bulut mutfakların özelliği, müşteriler için fiziksel varlığının bulunmamasıdır. Bu bağlamda müşteriler, içerisinde birden fazla markayı barındıran bu mutfaklardan yalnızca online sipariş yoluyla faydalanabilmektedirler. Çevrimiçi ödeme sistemleri gelişmiş olan bu mutfaklar, barındırdıkları markalara hızlı bir iletişim ve dağıtım ağı imkânı sağlayarak iyi işleyen bir arz talep döngüsü sunmaktadır. Katılımcıların bulut mutfakları COVID-19'dan sonra popülerleşen bir trend olarak gördükleri söylenemez. Buna karşın pandemi sürecinin bu konseptteki işletmeler için uygun bir büyüme atmosferi oluşturduğunun da altını çizmişlerdir.

Araştırma bulgularına göre bulut mutfaklar, girişimcilere mevcut bir restoranı genişletme veya düşük maliyetle bir iş kurma fırsatı vermektedir. Katılımcılar bu durumu sebep olarak, çoğu bulut mutfakların pişirme alanı, soğutma, pazarlama rehberliği ve yemek dağıtım uygulamalarıyla ortaklıkları barındıran birleşik hizmetler sunmasını göstermektedir. Buna göre bulut mutfakların yatırım sürecinde dikkate alınan daha düşük riskler ve başlangıç maliyetlerinin görece daha düşük olması, bulut mutfakların ilgi çekici yönlerinden bazılarıdır. Buna ek olarak da daha ucuz ya da modüler olarak hazır bir şekilde kiralanan mutfak araç gereçleri ile ambians masrafı olmayan bulut mutfaklar, yenileme, dekor, yemek takımı ve servis personeli gibi fiziksel bir restoranın pahalı unsurlarını ortadan kaldırmaktadır.

Yukarıda ele alınan bilgilere ek olarak, bulut mutfak konseptinde müşteri etkileşimi sanal kanallar vasıtası ile gerçekleştirildiği için iş kurma süreci nispeten kolay ve daha ucuzdur. Bunların yanında bulut mutfakların görece kısıtlı oranda kontrol edilmesi, çok hızlı bir şekilde satış yapma imkânı sağlamaktadır. Ayrıca markalara çeşitli konseptleri deneme, başarısız olma ve hızla uyum sağlama imkânı da sağlamaktadır. Bu kapsamda girişimciler yeni ürünlerini çevrimiçi olarak tanıtılabilmekte ve müşteri tepkilerine göre piyasaya sürüldükleri anda menüden ürün çıkarılabilmektedir. Kendi teslimat platformları aracılığıyla artan müşteri erişimi başka bir avantajken, bu durum evden sipariş veren çok çeşit müşteri için işletmeyi daha erişilebilir hale getirmektedir. Ayrıca, bulut mutfaklar diğer klasik konseptte hizmet veren mutfaklara nazaran daha esnek ve uzun vadeli kiralama imkanlarına sahiptir.

Katılımcıların bulut mutfak konseptini içselleştirdikleri ve bu konsepti uygun bir model olarak gördükleri söylenemez. Daha kısa bir ifade ile katılımcılar, bulut mutfak konseptinin büyük ölçekli yatırımcılar için cazip bir yaklaşım olduğunu düşünmemektedirler. Katılımcılara göre büyük ölçekli yatırımların ana çıkış noktası yüksek müşteri trafiğine sahip olan mekanlardır ve yatırımcılar bu mekanlara görece yüksek kira bedeli ve personel ücretlerini ödemeye hazırdır. Katılımcılara göre klasik sistemde faaliyetini sürdüren yiyecek içecek işletme modelinde başlangıç yatırımı ile işçilik maliyetlerinin yüksek olmasına karşın fiziksel bir alana bağlı kalınmasının nedeni, müşterilerin yedikleri yemeği marka ve ambiansla bütünleştirmesidir. Bu durum, yüksek maliyeti sebebiyle başlangıç aşamasında büyük bir problem oluştururken sürdürülebilir restoran karlılığı açısından katlanılabilir bir

durumdur. Katılımcılar, klasik konseptte faaliyetini sürdüren restoranları deneyimleyen müşterilerin kendilerini o mekânda rahat hissettiklerini, işletme imajı ile bütünleştiklerini ve müşteri memnuniyetinde en az yemek kadar mekânın atmosferinin de önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sebeple bulut mutfak konseptinin daha çok küçük ölçekli yiyecek-içecek işletmeleri için uygun olduğu söylenebilir. Katılımcılar, bulut mutfakların küçük ölçekli yatırımcılar için mobil uygulamalar, çevrimiçi teslimat sağlayıcılarının komisyon oranlarının yüksek olması gibi bazı dezavantajlarının olduğunu ifade etmişlerdir. Buna ek olarak, tekrarlanan siparişleri yönlendirme süreci siparişi verilen gıdanın kalitesini koruma açısından kritik önem taşıdığından, bulut mutfaklarda bazı problemlere (trafik sıkışıklığı, hava durumu veya yol boyunca birden fazla sipariş teslimi vb.) maruz kalınmaktadır.

Çalışmada nitel araştırma yaklaşımının kullanılmasından dolayı birtakım sınırlılıklar bulunmaktadır. Veri toplama sürecinde amaçlı örnekleme yönteminin kullanılmış olması, elde edilen bulguların genellenmesini olanaksız kılmaktadır. Ancak bu çalışmanın, ileride uygulamacıların bulut mutfaklar konusundaki ihtiyaç ve yaklaşımları ile ilgili yapılacak çalışmalar için örnek teşkil edeceği düşünülmektedir. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise bulut mutfakların sektörde girişimsel açıdan ciddi bir ilerleme sağlamasına karşın, ilgili alan yazında yeterli çalışma olmaması ve özellikle de yiyecek içecek sektörü için çok yeni bir kavram olması bakımından online yemek dağıtım sistemi üzerinden de alan yazın taramasına başvurulmasıdır. Çalışmanın önemli kısıtlarından bir diğeri de araştırmanın gerçekleştirildiği tarih aralığında ülkede sınırlı sayıda bulut mutfak konsepti geliştirilmesinden dolayı, çalışmaya bulut mutfaklar özelinde görüşlerinin alınmak üzere yalnızca bu konseptin içerisinde yer almış sınırlı sayıdaki kişilerin dahil edilmiş olmasıdır. Müşteriler ile görüşmeler yapılması durumunda, araştırmada elde edilen bulgularda farklılık olup olmayacağı bilinmemektedir. Bu nedenle ileriki araştırmalarda örneklemin bulut mutfaklar konseptini kullanan tüketicileri kapsayacak şekilde genişletilmesinin yararlı sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.

Beyan

Bu araştırmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi Akdeniz Üniversitesi Etik Kurulu 01.07.2021 tarihi ve 07/227 karar/sayı numarası ile alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Afuah, A. (2002). *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits* (2nd edition). New York: Oxford University Press.
- Akyazi, A. (2018). Dijitalleşen ticaret: Yaşlı dostu E-Ticaret siteleri üzerine bir araştırma. *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 8(4), 602-614.
- Alalwan, A. (2020). Mobile food ordering apps: An empirical study of the factors affecting customer e-satisfaction and continued intention to reuse. *International Journal of Information Management*, 50, 28-44. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.04.008
- Bakioğlu, A., & Demiral, S. (2014). Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar verme tarzları. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 38(38), 9-36.
- Bansal, H., Irving, P. G., & Taylor, S. (2004). A Three-Component Model of Customer to Service Providers. *Journal of The Academy of Marketing Science - JACAD MARK SCI*, 32, 234-250. doi: 10.1177/0092070304263332

- Barnes, D., & Hinton, M. (2007). Developing a framework to analyse the roles and relationships of online intermediaries. *International Journal of Information Management*, 27(2), 63-74. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2006.04.003
- Baskol, M. (2016). E-Perakende hizmet kalitesinin tekrar satın alma niyeti üzerindeki etkileri. *Business and Economics Research Journal*, 7, 107-107. doi: 10.20409/berj.2016422342
- Başar, E.E., & Durmaz, A. (2018). İnovasyon: Ekonomik ve sosyal eğilimler, Ankara: İmaj Yayınevi.
- Baş, U. A. T. (2019). *Nitel araştırma yöntemleri NVivo ile nitel veri analizi, Örnekleme, Analiz, Yorum*.
- Bozkurt, V. (1999). *Sosyal ve ekonomik yönleriyle elektronik ticaret*.
- Burnham, T., Frels, J., & Mahajan, V. (2003). Consumer switching costs: A typology, Antecedents, and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31. doi: 10.1177/0092070302250897
- Bülbül, H., & Ozoglu, B. (2014). *Tüketici yenilikçiliği ve algılanan riskin satın alma davranışına etkisi – Effects of consumer innovativeness and perceived risk on purchase intention*. 43-58. doi: 10.18070/euiibfd.75843
- Chang, H.-H., & Meyerhoefer, C. (2020). *COVID-19 and the Demand for Online Food Shopping Services: Empirical Evidence from Taiwan* (Sy w27427). National Bureau of Economic Research. doi: 10.3386/w27427
- Chavan, V., Jadhav, P., Korade, S., & Teli, P. (2015). Implementing customizable online food ordering system using web based application. *Undefined*. Geliş tarihi gönderen /paper/Implementing-Customizable-Online-Food-Ordering-Web-Chavan-Jadhav/b115d85b90d36c5e7bac6fe5c6607635a705c19a
- Cho, M., Bonn, M. A., & Li, J. (Justin). (2019). Differences in perceptions about food delivery apps between single-person and multi-person households. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 108-116. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.06.019
- Chopdar, P., & Sivakumar, V. (2018). Understanding continuance usage of mobile shopping applications in India: The role of espoused cultural values and perceived risk. *Behaviour & Information Technology*, 38, 1-23. doi: 10.1080/0144929X.2018.1513563
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education*. [http://lst-iiiep.iiiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/\[in=epidoc1.in\]/?t2000=011160/\(100\)](http://lst-iiiep.iiiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/[in=epidoc1.in]/?t2000=011160/(100)).
- Correa, J. C., Garzón, W., Brooker, P., Sakarkar, G., Carranza, S. A., Yunado, L., & Rincón, A. (2019). Evaluation of collaborative consumption of food delivery services through web mining techniques. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 46, 45-50. doi: 10.1016/j.jretconser.2018.05.002
- Dai, N., Viken, G., Joo, E., & Bente, G. (2018). Risk Assessment in E-Commerce: How Sellers' Photos, Reputation Scores, and the Stake of a Transaction Influence Buyers' Purchase Behavior and Information Processing. *Computers in Human Behavior*, 84. doi: 10.1016/j.chb.2018.02.038
- De', R., Pandey, N., & Pal, A. (2020). Impact of digital surge during Covid-19 pandemic: A viewpoint on research and practice. *International Journal of Information Management*, 55, 102171. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102171

- Desouza, K., Awazu, Y., Jha, S., Dombrowski, C., Papagari, S., Baloh, P., & Kim, J. (2008). Customer-Driven Innovation. *Research-Technology Management*, 51, 35-44. doi: 10.1080/08956308.2008.11657503
- Floyd, K., Freling, R., Alhoqail, S., Cho, H. Y., & Freling, T. (2014). How Online Product Reviews Affect Retail Sales: A Meta-analysis. *Journal of Retailing*, 90. doi: 10.1016/j.jretai.2014.04.004
- Gao, L., Waechter, K. A., & Bai, X. (2015). Understanding consumers' continuance intention towards mobile purchase: A theoretical framework and empirical study – A case of China. *Computers in Human Behavior*, 53, 249-262. doi: 10.1016/j.chb.2015.07.014
- Gülşen, İ., & Özdemir, Ş. (2018). *Perakendecilikte teknolojik yenilikler ve uygulamalar*.
- Hall, M. C., Prayag, G., Fieger, P., & Dyason, D. (2020). Beyond panic buying: Consumption displacement and COVID-19. *Journal of Service Management*, 32(1), 113-128. doi: 10.1108/JOSM-05-2020-0151
- Hallikainen, H., & Laukkanen, T. (2018). National culture and consumer trust in e-commerce. *International Journal of Information Management*, 38, 97-106. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2017.07.002
- Hauser, J., Tellis, G., & Griffin, A. (2006). Research on innovation: A Review and agenda for marketing science. *Marketing Science*, 25. doi: 10.1287/mksc.1050.0144
- Crespo -Herrero-, Á., & Bosque, Rodríguez-del-, I. (2008). The effect of innovativeness on the adoption of B2C e-commerce: A model based on the Theory of Planned Behaviour. *Computers in Human Behavior*, 24, 2830-2847. doi: 10.1016/j.chb.2008.04.008
- Sarkar, B., & Steinfield, S. (1995). *Intermediaries and cybermediaries: Journal of computer-mediated communication—wiley online library*. (t.y.). Geliş tarihi 22 Mayıs 2021, gönderen <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1083-6101.1995.tb00167.x>
- Işık, M. (2018). İnovasyon kültürünün hizmet inovasyonu performansına etkisi: Bitlis ili hizmet sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32, 351-366.
- Jain, D. S. (2020). *Effect of COVID-19 on Restaurant Industry – How to Cope With Changing Demand* (SSRN Scholarly Paper Sy ID 3577764). Rochester, NY: Social Science Research Network. doi: 10.2139/ssrn.3577764
- Jamal, T., & Budke, C. (2020). Tourism in a world with pandemics: Local-global responsibility and action. *Journal of Tourism Futures*, 6(2), 181-188. doi: 10.1108/JTF-02-2020-0014
- Grashuis, J., Theodoros S., & Michelle S. S., (2020). Grocery Shopping Preferences during the COVID-19 Pandemic, Sustainability, *MDPI, Open Access Journal*, 12(13), pp. 1-10.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2002). Why customers stay: Measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. *Journal of Business Research*, 55(6), 441-450. doi: 10.1016/S0148-2963(00)00168-5
- Kang, J.-W., & Namkung, Y. (2018). The information quality and source credibility matter in customers' evaluation toward food O2O commerce. *International Journal of Hospitality Management*, 78. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.10.011

- Karim, M., Haque, A., Anis, Z., & Ulfy, M. A. (2020). *The movement control order (MCO) for COVID-19 Crisis and its impact on tourism and hospitality sector in Malaysia*. 3, 1-07. doi: 10.37227/ithj-2020-02-09
- Kimes, S. (2011). The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 10. doi: 10.1057/rpm.2010.47
- Lau, T.-C., & ng, D. (2019). *Online food delivery services: Making food delivery the new normal*. 1, 62-77.
- Lyons, R., Chatman, J., & Joyce, C. (2007). Innovation in services: Corporate culture and investment banking. *California Management Review*, 50. doi: 10.2307/41166422
- Manivannan, P., Kesavan, D., Anuradha, M. R., & Vetrivel, V. (2020). Impact of COVID 19 on online food delivery industry with reference to operational and revenue parameters. *UGC CARE J*, 31, 142-152.
- Marangoz, M., & Aydin, A. E. (2017). *Tüketicilerin değişen alışveriş alışkanlıkları ve perakendecilikte bütünleşik dağıtım kanalı yaklaşımı*. 23.
- Marinković, V., Đorđević, A., & Kalinić, Z. (2019). The moderating effects of gender on customer satisfaction and continuance intention in mobile commerce: A UTAUT-based perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32, 1-13. doi: 10.1080/09537325.2019.1655537
- Mayzlin, D., & Chevalier, J. (2003). The effect of word of mouth on sales: Online book reviews. *Journal of Marketing Research*, 43. doi: 10.1509/jmkr.43.3.345
- Moyeenudin, H. M., R, A., & Shaikjaveedparvez, B. (2020). *A research on cloud kitchen prerequisites and branding strategies*. 2278-3075. doi: 10.35940/ijitee.C8188.019320
- Muyllle, S., & Basu, A. (2008). Online support for business processes by electronic intermediaries. *Decision Support Systems*, 45(4), 845-857. doi: 10.1016/j.dss.2008.02.005
- Özbekler, T. M., & Özturkoglu, Y. (2020). Analysing the importance of sustainability-oriented service quality in competition environment. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1504-1516. doi: <https://doi.org/10.1002/bse.2449>
- Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., & Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*, 116, 209-213. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.036
- Park, K., & Jang, S. (Shawn). (2011). Mergers and acquisitions and firm growth: Investigating restaurant firms. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 141-149. doi: 10.1016/j.ijhm.2010.04.002
- Pizam, A., & Mansfeld, Y. (2006). Toward a theory of tourism security. *Tourism, Security & Safety*, 1-27.
- Ray, A., Dhir, A., BALA, P., & Kaur, P. (2019). Why do people use food delivery apps (FDA)? A uses and gratification theory perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 221-230. doi: 10.1016/j.jretconser.2019.05.025
- Roh, M., & Park, K. (2018). Adoption of O2O food delivery services in South Korea: The moderating role of moral obligation in meal preparation. *International Journal of Information Management*, 47. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.017

- Sachin Chavan. (2020). The qualitative analysis of cloud kitchen emerging as a viable food & Beverage (F&B) Alternative Post Covid-19. *The International journal of analytical and experimental modal analysis, Volume XII, (Issue IX)*, 483.
- See-Kwong, G., Soo-Ryue, N., Shiun-Yi, W., & Lily, C. (2017). Outsourcing to online food delivery services: perspective of F&B business owners. *Undefined*. Geliş tarihi gönderen /paper/Outsourcing-to-Online-Food-Delivery-Services%3A-of-See-Kwong-Soo-Ryue/8e0382e30d8effaf37c303852b51d0ea58d226c4
- Severson, K., & Yaffe-Bellany, D. (2020). Independent restaurants brace for the unknown. *The New York Times*. Retrieved from: <https://www.nytimes.com/2020/03/20/dining/local-restaurants-coronavirus.html>
- Shenton, A. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22, 63-75. doi: 10.3233/EFI-2004-22201
- Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280-283. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.059
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312-321. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.06.015
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37. doi: 10.1509/jmkg.66.1.15.18449
- Souto, J. E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*, 51, 142-155. doi: 10.1016/j.tourman.2015.05.017
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques* (s. 270). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Tang, T., Fang, E., & Wang, F. (2014). Is neutral really neutral? The effects of neutral user-generated content on product sales. *Journal of Marketing*, 78, 41-58. doi: 10.1509/jm.13.0301
- Topaloğlu, M. (2006). *Bilişim hukuku*. İstanbul: Karahan Kitabevi Yayınları.
- Tubisad (2021). Retrieved from: <https://www.tubisad.org.tr/tr/guncel/detay/E-Ticaret-hacmi-yuzde-42-buyuyerek-2018-yilinda-59-9-milyar-TLye-ulasti/58/1980/0>
- Türk Dil Kurumu (TDK) (2021). Retrieved from: katalog.tdk.gov.tr/search?query=Innovation,%20inovasyon:%20Yenile%C5%9Fim&field=title&isOriginal=false
- Trott, P. (2012). *Innovation management and new product development [paperback] Paul Trott [paperback] Paul Trott [paperback] Paul Trott*. Harlow, England ; New York.
- Wang, X., Goh, D., & Lim, E.-P. (2020). Understanding Continuance Intention toward Crowdsourcing Games: A Longitudinal Investigation. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 36, 1-10. doi: 10.1080/10447318.2020.1724010
- Wen, J., Kozak, M., Yang, S., & Liu, F. (2020). COVID-19: Potential effects on Chinese citizens' lifestyle and travel. *Tourism Review*, 76(1), 74-87. doi: 10.1108/TR-03-2020-0110

- Yeo, V., Goh, S. K., & Rezaei, S. (2017). Consumer experiences, attitude and behavioral intention toward online food delivery (OFD) services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 150-162. doi: 10.1016/j.jretconser.2016.12.013
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2003). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları .
- Yuan, S., Liu, Y., Yao, R., & Liu, J. (2014). An investigation of users' continuance intention towards mobile banking in China. *Information Development*, 32. doi: 10.1177/0266666914522140
- Zwanka, R., & Buff, C. (2020). COVID-19 Generation: A conceptual framework of the consumer behavioral shifts to be caused by the COVID-19 pandemic. *Journal of International Consumer Marketing*, 33, 1-10. doi: 10.1080/08961530.2020.1771646

A Qualitative Research on Cloud Kitchens Within the Scope of Business Model Innovation in Restaurants

Adem ARMAN

Akdeniz University, Faculty of Tourism, Antalya/Turkey

Extensive Summary

Recently, businesses tend to come to the fore by directing their ability to use their coordination skills to online channels in order to respond meaningfully to complex demands from customers, to survive in a competitive environment and to bring the services applied to the level that can attract the attention of consumers (Işık, 2018; Özbekler & Öztürkoğlu, 2020). In this context, businesses must creatively implement the innovations they desire by using new technology and market knowledge in order to obtain commercial value (Afuah, 2002, p. 4-5; Lyons, Chatman, & Joyce, 2007, p. 175; Souto, 2015). From this point of view, the necessity to innovate jointly with their customers is increasingly accepted for competing businesses operating in the same market. The "innovation for customers" strategies of these enterprises turn into an "innovation with customers" approach (Desouza et al., 2008; Trott, 2012). In this context, the e-commerce sector, which is gaining importance day by day, contributes significantly to establishing brand value in the minds of the consumers, such as offering different products for constantly renewed consumption habits, providing attractive prices and shopping convenience (Başar & Durmaz, 2018). Online food ordering sites allow their customers to choose the food they want from different country cuisines, benefit from various promotions and privileges, and evaluate the speed, food and service quality after the purchase. It is seen that this situation has taken its place in various studies. In the literature, the main reasons why customers prefer online food shopping are the brand awareness of the current business (Roh & Park, 2018; Yeo et al., 2017) as well as service quality, convenience and social impact (Cho et al., 2019; Yeo et al., 2017; Correa. et al., 2019; Ray, Dhir, Bala, & Kaur, 2019; Roh & Park, 2018). In addition, the performance expectation for the brand image of the consumer with information technologies (Gao, Waechter, & Bai, 2015; Yuan, Liu, Yao, & Liu, 2014; Marinković, Dordevic, & Kalinic, 2019; Chopdar & Sivakumar, 2018) is among the important factors in online food shopping. These developments encourage traditional retail businesses to take a place in the online market (Marangoz and Aydin, 2017) and underline the need to make innovative decisions regarding the needs and expectations of consumers (Wang, Goh, & Lim, 2020).

The realization of the predictions made by experts about the future of restaurants (Severson & Yaffe-Bellany, 2020) at the beginning of the pandemic process led the restaurant businesses to provide services without human contact in the current crisis (Karim, Haque, Anis and Ulfy, 2020; Wen, Kozak, Yang and Liu, 2020) and forced strategic decisions to minimize current costs (Sigala, 2020) to sustain consumer demand (Pizam & Mansfeld, 2006). Many of these decisions taken by businesses involve reorganizing their existing production infrastructures in accordance with the online shopping process. In this context, the kitchens known as "Bulut Mutfak", "Dark Kitchen" and "Virtual Kitchen" have recently attracted the attention of investors due to their various features.

This study was carried out in order to determine the opinions, experiences and applications of food and beverage business managers and cloud kitchens, who took part in the concept of cloud kitchens, and to obtain findings about the conceptual structure of cloud kitchens. According to the main findings of the study, the participants defined cloud

kitchens as online-based, commercial and centralized kitchens that allow the sharing of goods or services to meet customer needs in the new era. According to the participants, the feature of cloud kitchens is the lack of physical presence for customers. In this context, customers can only benefit from these kitchens by ordering online from more than one brand. These kitchens, with advanced online payment systems, offer a well-functioning supply and demand cycle by providing a fast communication and distribution network to the brands they host. It cannot be said that the participants see cloud kitchens as a trend that has become popular after COVID-19. On the other hand, they underlined that the pandemic process creates a suitable growth atmosphere for businesses in this concept.

According to research findings, cloud kitchens give entrepreneurs the opportunity to expand an existing restaurant or start a business at low cost. Participants cite this as the reason why most cloud kitchens offer combined services that include partnerships with cooking space, cooling, marketing guidance and food delivery practices. Accordingly, the lower risks taken into account in the investment process of cloud kitchens and the relatively lower initial costs are one of the interesting aspects of cloud kitchens. In addition, with cheaper or ready-to-use modular kitchen equipment, cloud kitchens without ambience expense eliminate the expensive elements of a physical restaurant such as renovation, decor, dinnerware and service personnel.

In addition to the information discussed above, the process of establishing a business is relatively easy and cheaper, as customer interaction in the cloud kitchen concept is carried out through virtual channels. In addition to these, the relatively limited control of cloud kitchens provides the opportunity to make sales very quickly. In addition, it provides brands with the opportunity to try out various concepts, fail and adapt quickly. In this context, entrepreneurs can promote their new products online and provide the flexibility to remove them from the menu as soon as they are released according to customer reactions. Increased customer reach through their own delivery platforms is another advantage, making the business more accessible to a wide variety of customers who order from home. In addition, cloud kitchens have more flexible and long-term rental possibilities compared to other classical concept kitchens.

It cannot be said that the participants internalized the cloud kitchen concept and saw this concept as a suitable model. In short, the participants do not think that the cloud kitchen concept is an attractive approach for large-scale investors. According to the participants, the main starting point of large-scale investments is the venues with high customer traffic and investors are ready to pay relatively high rent and personnel fees to these venues. According to the participants, despite the high initial investment and labor costs in the food and beverage business model, which continues its activities in the classical system, the reason for sticking to a physical area is that the customers integrate the food they eat with the brand and ambience. While this situation creates a big problem in the initial phase due to its high cost, it is a bearable situation in terms of sustainable restaurant profitability. The participants stated that the customers who experienced the restaurants operating in the classical concept felt comfortable in that place, integrated with the business image and that the atmosphere of the place was as important as the food in customer satisfaction. For this reason, it can be said that the cloud kitchen concept is more suitable for small-scale food and beverage businesses. The participants stated that cloud kitchens have some disadvantages such as mobile applications for small-scale investors and high commission rates of online delivery providers. In addition, cloud kitchens are exposed to some problems (traffic congestion, weather, or multiple order deliveries along the way), as the process of routing repeated orders is critical to maintaining the quality of the ordered food.

There are some limitations due to the use of qualitative research approach in the study. The use of purposeful sampling method in the data collection process makes it impossible to generalize the obtained findings. However, it is thought that this study will serve as an example for future studies on the needs and approaches of practitioners on cloud kitchens. Another limitation of the study is that although cloud kitchens have made a serious progress in terms of entrepreneurship in the sector, there is not enough work in the relevant literature and especially because it is a very new concept for the food and beverage industry, literature review is made on the online food distribution system. Another important limitation of the study is that during the time the research was conducted, a limited number of cloud kitchen concepts were developed in the country, so only a limited number of people who took part in this concept were included in the study to get their views on cloud kitchens. It is not known whether there will be a difference in the findings obtained in the case of interviews with the customers of the research. For this reason, it is thought that expanding the sample to include consumers using the concept of cloud kitchens in future research will yield beneficial results.