

Hayalet Mutfak Konsepti

Ufuk Samav¹

Özet

Hayalet mutfaklar, fiziksel bir restoran alanına sahip olmadan sadece paket servis ve gel-al hizmetleri sunan işletme modelidir. Bu konsept, sanal sipariş sistemleri aracılığıyla çalışmakta ve düşük maliyetle sanal markalar oluşturma fırsatı sunmaktadır. Türkiye’de “Paket Mutfak” gibi örneklerle uygulanan bu model, yemek üretimi ve teslimatıyla ilgilenmektedir. Geleneksel mutfaklardan farkı, daha düşük maliyetler ve iş gücü ihtiyacı sunmasıdır. Hayalet mutfak işletmesi kurarken konum, teknoloji, teçhizat, personel, ambalajlama ve pazarlama gibi gereksinimlerin belirlenmesi gerekmektedir. Küçük ve ekonomik alanlar tercih edilmeli, çevrimiçi sipariş sistemleri ve POS sistemleri kullanılmalı, mutfak ekipmanları dikkatle seçilmelidir. Personel hijyen ve kalite eğitimi almalı, ambalajlama ürünlerin sıcaklık ve temizlik koşullarını sağlamalıdır. Pazarlama sosyal medya ve kampanyalar yoluyla yapılmalıdır. Hayalet mutfaklar, düşük maliyetler ve esneklik sunmaktadır. Personel sayısı ve idari yükleri azaltmaktadır. Ayrıca, geniş bir müşteri kitlesine erişim sağlayarak teslimat sürecini optimize edebilmektedir. Menü değişiklikleri ve ürün eklemeleri hızlı bir şekilde yapılabilmekte, maliyetler düşülebilmektedir. Sonuç olarak, hayalet mutfaklar, maliyet etkinliği ve esneklik açısından önemli avantajlar sunarken, başarılı bir şekilde işletilmesi için dikkatli planlama, etkin personel yönetimi ve gıda güvenliği standartlarına uyum gerektirmektedir. Bu model hem girişimciler hem de tüketiciler için modern restoran endüstrisinin dinamiklerini yeniden şekillendiren bir trend olarak öne çıkmaktadır.

Giriş

Gıda sektörü, teknolojik yenilikler ve değişen tüketici alışkanlıklarıyla birlikte hızla dönüşmektedir. Bu dönüşüm içinde “hayalet mutfak” (ghost kitchen) konsepti, fiziksel müşteri alanı sunmadan çevrimiçi siparişlere odaklanan bir iş modeli olarak dikkat çekmektedir. Hayalet mutfaklar, yemek

1 Öğr. Gör., Sinop Üniversitesi, ufusamav@sinop.edu.tr, ORCID:0000-0002-2055-6378

üretimi ve teslimatını sanal ortamda gerçekleştirir, bu sayede maliyetleri önemli ölçüde azaltır ve lojistik süreçleri optimize eder (Choudhary, 2019). İlk olarak 1950'lerde pizza dağıtım restoranlarında görülen bu model, 2000'lerin başında Hindistan'da Rebel Foods tarafından uygulanmıştır (Sharda, 2020). Türkiye'de "paket mutfak" olarak bilinen bu konsept, restoranların birden fazla mutfak paylaşmasına olanak tanır ve günlük ortalama 350 paket teslimatı gerçekleştirir (Paket Mutfak, 2021)..

Hayalet mutfaklar, düşük maliyetli sanal markalar oluşturma ve yeni fikirlerin test edilmesine olanak tanır (Merckaert, 2012). Küresel pandemi ile popülerleşmiş olsa da geçmişte de pizza dağıtım restoranlarında uygulanmıştır (Sharda, 2020). Türkiye'de "Paket Mutfak" gibi girişimler, bu konsepti uygulayarak restoranlara geniş hizmet alanı sağlar ve çeşitli gereksinimleri karşılar (Ulukan, 2020). Hayalet mutfaklar, maliyetleri azaltırken yüksek kâr marjı sunar ve daha küçük alanlarda etkin bir şekilde çalışabilirler (Marston, 2020).

Hayalet mutfak kurarken, konum, teknoloji, teçhizat, personel, ambalajlama ve pazarlama gibi gereksinimler belirlenmelidir. Konumun ekonomik, hijyenik ve hedef teslim alanlarına yakın olması gerekmektedir (Alves vd., 2021). Teknoloji, çevrimiçi sipariş platformları ve restoran POS sistemlerini içermelidir (Choudhary, 2019). Teçhizat ve personel eğitimi, hijyen ve kalite açısından titizlik gerektirir (Deliverect, 2021; Patel, 2020). Ambalajlama, gıdayı uzun süre korumalı ve estetik olmalıdır (Ceylan vd., 2021). Pazarlama ise sosyal medya ve kampanyalarla yapılmalıdır (Süzer vd., 2021).

Hayalet mutfakların avantajları arasında artan erişim, azalan idari yük, ekstra kolaylık, müşteri talebine hızlı yanıt, optimize edilmiş teslimat deneyimi ve uygun başlangıç maliyeti yer alır. Bu model, düşük maliyetli ve verimli operasyonlar sağlar, geniş bir müşteri kitlesine ulaşma olanağı tanır ve merkezi mutfak yapısı ile maliyetleri düşürür (DNY, 202; Sharda, 2020; Colpaart, 2019). Ayrıca, gıda üretiminde standartlaştırma ve hızlı işletmeye geçiş gibi fırsatlar sunar (Nagumoto, 2019). Dezavantajlar arasında gıda kalitesi ve güvenliği, dijital pazarda rekabet, marka oluşturma zorlukları, personel motivasyonu, teslimat sorunları, üçüncü taraf dağıtım uygulamalarına bağımlılık ve yasal düzenlemeler yer alır. Gıda kalitesinin korunması, teslimat süreçlerinin etkili yönetilmesi ve yasal uyumluluk bu modelin en büyük zorluklarından (Ceylan ve Şengör, 2017; Chavan, 2020; Tanyeri, 2021).

Hayalet mutfaklar, Endüstri 4.0 teknolojilerinden yararlanarak üretim süreçlerinde verimliliği artırır. Ancak, ürün kalitesine odaklanması

gerekliliği, müşteri memnuniyetini doğrudan etkiler. Müşteri sadakatini sağlamak için, ürünlerdeki herhangi bir aksaklık büyük sorunlara yol açabilir (Sarangdhar vd., 2021). Ayrıca, teknoloji ve otomasyonun sağladığı fırsatlar, aynı zamanda rekabeti ve pazar dinamiklerini de etkilemektedir.

Hayalet mutfaklar, son yıllarda artan ilgiyle geleceğın yiyecek ve içecek üretim sistemi olarak değerlendirilmektedir. Yiyecek ve içecek işletmeleri, bir destinasyonun öne çıkan unsurlarından biri olan mutfağı tüketiciye ulaştıran önemli platformlardır. Bu çalışmada, hayalet mutfak konseptinin tanımı, işletme kurma gereksinimleri, avantajları ve dezavantajları kapsamlı bir şekilde ele alınacaktır. Ayrıca, bu modelin gelecekteki potansiyeli ve mevcut zorlukları üzerinde durulacaktır. Hayalet mutfakların sunduğı yenilikçi çözümler ve fırsatların anlaşılması hem mevcut restoran işletmeleri hem de bu sektöre girmeyi planlayan girişimciler için önemli bir bilgi kaynağı olacaktır.

1. Hayalet Mutfak Konsepti

Sanal restoranlar, bulut mutfaklar ya da karanlık mutfaklar olarak bilinen hayalet mutfaklar, fiziksel bir yemek alanına sahip olmadan yalnızca paket servis veya gel-al servis hizmetleri sunan işletme modelini ifade eder (Chi vd., 2022). Diğer bir tanıma göre, hayalet mutfaklar sadece çevrimiçi sipariş sistemleri aracılığıyla sipariş almakta ve yalnızca paket servise odaklanmaktadır (Oracle, 2020).

Hayalet mutfak konsepti, sipariş edilen yemeklerin teslimat sürecini içeren bir hizmet sistemi olarak tanımlanmaktadır (Choudhary, 2019). Restoran sahiplerinin düşük maliyetlerle sanal markalar oluşturmasına ve yeni fikirlerin test edilmesi için deneysel bir ortam sağlamasına olanak tanıyan bu yenilikçi konsept, sektörde önemli bir dönüşüm yaratmaktadır (Merckaert, 2012). Ayrıca, hayalet mutfak konsepti, yiyecek ve içecek endüstrisi, hammadde tedarikçileri ve catering hizmeti sağlayıcıları için yeni bir ekosistem oluşturarak, bu sektördeki dinamikleri değıştiren bir model sunmaktadır (Updhye ve Sathe, 2020).

Hayalet mutfak konseptinde müşterilere yemek yeme ortamı sunulmamakta, sadece yiyecek üretimi ve teslimatıyla ilgilenilmektedir. Bunun içinde tüketicilere online hizmet sunulmaktadır. Yani müşteriler web sitesine girerek sipariş oluşturmakta ve bu siparişler müşterilere paket servisi olarak iletilmektedir (Li vd., 2020). Klasik restoranlarda çevrimiçi sipariş verilmesine benzese de hayalet mutfağı diğer restoranlardan ayıran özellik, yemek firmasının veya birden fazla yemek firmalarının bir araya gelerek depo kiralaması ve aynı ortamda ortak üretim yapmalarıdır (Süzer vd., 2021).

Hayalet mutfaklar, küresel pandemi krizinde başladığı sanılsa da geçmişi daha önceki yıllara dayanmakta ve Amerika, İngiltere, Çin ve Hindistan gibi ülkelerde yaygın olarak tercih edilen ve fast food sistemine yüksek uyum gösteren bir model olarak bilinmektedir. Hayalet mutfak kavramı 1950 yıllarında ortaya çıkmış ve özellikle pizza dağıtılan restoranlarda paket servisi hizmeti olarak uygulanmıştır. Günümüzdeki konsepti ise Hindistan'da 2003 yılında Rebel Foods kebab satışı yapan bir restoranda başlamıştır (Sharda, 2020). Hayalet mutfak konsepti, 2010'larda ortaya çıkmış ve 2013 yılında Green Summit Group tarafından New York'ta kurulmuştur. Günümüzde bağımsız çalışmak ve kendi işinin patronu olmak isteyenlerin yarattığı ekonomi modeli olan GIG ekonomisinin desteğiyle de insanlara daha fazla avantaj sağlamaktadır. GIG terimi ise kısa süreli iş anlamına gelmektedir (Oracle, 2021). Türkiye'de ise ilk hayalet mutfak hizmetine örnek "paket mutfak" hizmeti gösterilebilmektedir. Bu hizmette restoranları temsilen 10-15 mutfak paylaşmakta ve tek bir bölgede günlük ortalama 350 paket teslimatı yapılmaktadır. Ayrıca paket mutfak girişimi yeni restoranlar için geniş hizmet alanı sağlamakta ve kurye operasyonları, mutfak kurulumu, sipariş sistemi ve ödeme yöntemi, güvenlik ve kontrol gibi ihtiyaçlar için maliyeti üstlenmektedir (Paket Mutfak, 2021). Örneğin, "Paket Mutfak" adlı şirket, Türkiye'nin ilk yerli hayalet mutfak girişimi olarak öne çıkmakta ve 15 mutfaka kadar farklı restoranlara destek hizmetleri ve altyapı sağlamaktadır (Ulukan, 2020).

Boyacı (2022) tarafından yapılan çalışmaya göre, hayalet mutfağı konseptinde belirli bir iş akışı mevcuttur. İlk olarak, müşteriler siparişlerini çevrimiçi platformlar aracılığıyla vermektedir. Bu siparişler işletmelerin sistemine ulaşmakta ve sipariş sorumlusu, siparişin ayrıntılarını kontrol etmektedir. Sonrasında, yemek hazırlanmakta ve güvenli bir şekilde müşteriye ulaştırılabilmesi için özenle paketlenmektedir. Paketlenen ürün, kuryeye teslim edilmekte ve kurye, ürünü müşteriye ulaştırmak üzere yola çıkmaktadır. Bu süreçte ödeme yöntemi online veya kapıda ödeme sistemiyle gerçekleştirilmektedir. Müşteriler, ödemelerini sipariş anında ya da siparişi teslim aldıkları anda yapabilmektedir (Boyacı, 2022).

Hayalet mutfak ve geleneksel mutfak arasında farklar vardır. Hayalet mutfakta, maliyet tasarrufu sağlanabilmektedir ve işleniş geleneksel mutfaka göre daha kolaydır. Bunun yanında, işletmelere özel ticari mutfak alanları sunabilmekte ve maliyeti diğer kullanıcılara yayabilmektedirler (Marston, 2020). Ayrıca, restoran mutfağı kadar büyük alana ihtiyaç duymazlar ve personel tarafından bu alan daha işlevsel kullanılabilir. Müşterilerle yüz yüze iletişim olmadığı için daha az personel çalıştırılabilmektedir. Hayalet mutfaklar atık toplama, mutfak ekipmanı ve temizlik maliyeti gibi

özellikleri içeren sabit ücret fiyatlandırmasına sahip oldukları için daha az başlangıç maliyetlerine sahiptirler. En önemli fark ise, geleneksel mutfağa kıyasla daha yüksek kâr marjına sahip olmasıdır (Lapaas, 2019).

2. Hayalet Mutfak Konseptli İşletmelerinin Kurulması

Hayalet mutfağı konseptinde bir işletme kurmak için; konum, teknoloji, teçhizat, personel, ambalajlama ve pazarlama gibi gereksinimlerin önceden belirlenmesi gerekmektedir.

Konum; çalışma alanı küçük komplekslerde konumlandırılmalı, hedef teslimat bölgelerine yakın ve ekonomik açıdan sürdürülebilir olmalıdır. İşletmenin gıda güvenliğine ve hijyen standartlarına uyması gerekmekte, alt yapının doğru dizayn edilmiş olmasına dikkat edilmelidir (Alves vd., 2021).

Teknoloji; çevrimiçi sipariş platformuna ve restoran POS (satış noktası) sistemine sahip olunması gerekmektedir. (Choudhary, 2019).

Teçhizat; mutfak ekipmanlarının detaylı şekilde araştırılması gerekmekte ve restoran gereksinimleri doğru saptanabilmelidir (Deliverect, 2021).

Personel; yüz yüze hizmet vermemesi ve yalnızca yemek yapımı ile teslimat işleriyle ilgilenmesi nedeniyle, personelin hijyen ve kalite konularında kapsamlı bir eğitim alması gerekmektedir. (Patel, 2020).

Ambalajlama; sürecinde gıdanın uzun süre sıcak veya soğuk tutulması, ambalajın estetik açıdan çekici ve temiz olması, ayrıca müşteriye güven vermesi önemlidir. Kutuların hasar görmemesi ve yiyecekleri nemli bırakmayacak şekilde özel olarak üretilmesi gerekmektedir. (Ceylan vd., 2021).

Pazarlama; işletmenin tanıtımının sosyal medya araçları, SMS ve e-posta yoluyla yapılmasını içermektedir. Ayrıca, çeşitli kampanyalar düzenlenmeli ve müşteri sadakatini sağlamak için stratejiler uygulanmalıdır. (Süzer vd., 2021).

3. Hayalet Mutfak Konseptli Restoranların Avantajları

Hayalet mutfak, geleneksel restoranlara alternatif olarak sunulan yenilikçi bir konsepttir. Bu tür mutfaklar, yemek hazırlama ve ürün pazarlamaya odaklanma imkânı tanırken, gıda işletmeleri için idari zorlukları ve lojistik yükleri en aza indirmektedir. Hayalet mutfakların çeşitli avantajları bulunmaktadır. Örneğin, personel, bir markanın mutfağında bağımsız olarak çalışabilmekte, iş süreçlerini online olarak yürütebilmekte ve müşterilere yalnızca teslimat odaklı yemekler sunabilmektedir. Ayrıca, bu modelin bir diğer avantajı, düşük riskli ve düşük sermayeli bir iş modeli sunması

nedeniyle tam kapasiteli bir teslimat sistemini mümkün kılmasıdır. (Bunnag, 2020).

Hayalet mutfakların öne çıkan diğer avantajları ise şunlardır (DNY, 202; Sharda, 2020; Colpaart, 2019);

Artan Erişim: Hayalet mutfaklar, markaların yalnızca gıda dağıtımına odaklanarak daha geniş bir kitleye ulaşmasını mümkün kılabilmektedir. Teslimat için özel olarak tasarlanmış bu mutfaklar, dar pazarlama kanalları yerine teslimat uygulamaları ve sosyal medya gibi araçları kullanarak daha büyük tüketici gruplarına hitap edebilmektedir. Tüketiciler açısından, çevrimiçi platformlar aracılığıyla birden fazla restorandan çeşitli yemek seçenekleri arasından tercih yapma imkânı bulunmaktadır. Bu durum, tüketicilere seçeneklerini karşılaştırma ve ihtiyaçlarına en uygun olanı seçme olanağı sunmaktadır.

Azaltılmış Yük: Geleneksel restoran sahipleri, yüksek kamu hizmetleri maliyetleri, emlak vergileri, personel maaş bordrosu ve bakım giderleriyle karşılaşabilmektedirler. Hayalet mutfaklar, bu maliyetli ve zaman alıcı idari zorlukları ortadan kaldırmaktadır. Çoğu hayalet mutfakta, restoranlar sınırlı sayıda personel çalıştırmakta ve ortak harcamalar diğer kiracılarla paylaşılmaktadır.

Ekstra Kolaylık: Hayalet mutfaklar, işletme sahiplerinin iş yönetimi, müşteri hizmetleri ve yemek üretimine odaklanmalarını sağlamaktadır. Hayalet mutfak sağlayıcıları genellikle sağlık denetimleri, ekipman onarımları, temizlik hizmetleri, güvenlik, emlak vergileri ve elektrik faturası gibi idari görevleri üstlenebilmektedir.

Müşteri Talebinin Karşılanması: Tüketicilerin uygun fiyatlı ve hızlı yemek seçeneklerine yönelik talebinin artması, çevrimiçi yemek dağıtımının hızla popülerleşmesine neden olmaktadır. Hayalet mutfaklar, verimli lojistik süreçleri, düşük maliyet yapıları ve teknolojik yenilikler aracılığıyla teslimat deneyimini optimize ederek bu artan talebe etkili bir şekilde yanıt verebilmektedir. Tüketiciler, çevrimiçi platformlar üzerinden objektif yorum ve puanlama yapabilmekte, bu sayede ürünleri kolaylıkla değerlendirebilmektedir. Bu geri bildirimlere dayanarak, menülerde hızlı değişiklikler yapılabilmekte ve farklı alternatifler geliştirilebilmektedir.

Optimize Edilmiş Teslimat Deneyimi: Hayalet mutfaklar, merkezi bir üretim noktası sağlayarak teslimat süreçlerini kolaylaştırmakta ve bu sayede markaların genişlemesine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Bu işletme modeli, birden fazla marka veya restoranın aynı mutfak alanını paylaşmasına imkân tanımakta, bu da verimliliği artırıp maliyetleri düşürmektedir.

Merkezi bir mutfaktan yapılan üretim, yemeklerin daha hızlı bir şekilde hazırlanmasını ve teslim edilmesini sağlar, böylece teslimat süreleri kısalmış ve müşteri memnuniyeti artar. Bu yapı, markaların coğrafi olarak daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşmasını sağlar. Merkezi mutfak, farklı bölgelerdeki teslimat taleplerini karşılamak için çeşitli şubeler veya yerel teslimat noktaları ile entegre edilebilmektedir. Bu durum, markaların daha geniş bir pazara hitap etmelerini ve pazar paylarını artırmalarını mümkün kılmaktadır. Ayrıca, hayalet mutfaklar, işletmelere esneklik ve hız kazandırmaktadır. Menüde yapılan değişiklikler veya yeni ürün eklemeleri merkezi mutfak aracılığıyla hızla uygulanabilir, bu da markaların tüketici taleplerine daha hızlı yanıt vermesini sağlar. Ayrıca, maliyetlerin merkezi olarak yönetilmesi, işletme giderlerini düşürebilir ve böylece gelir akışını artırabilir. Hayalet mutfaklar ayrıca, çeşitli markaların ortak kullanımına sunulan altyapılar ve kaynaklar sayesinde verimliliği artırır. Bu paylaşım, malzeme ve ekipman maliyetlerini düşürür ve genel işletme maliyetlerini optimize eder. Sonuç olarak, hayalet mutfaklar markalara daha düşük maliyetlerle genişleme fırsatları sunarak, onları hızla büyüyen bir pazar için cazip bir seçenek haline getirmektedir.

Standartlaştırma: Gıda üretiminde olduğu gibi, hayalet mutfaklarda da gıdaların standartlaştırılması mümkündür. Restoranlar, kendilerine özgü bir yemeği markalaştırabilmektedir. Bununla birlikte, son zamanlarda hayalet mutfakların otomatikleştirilmesini sağlayacak robotlar ve makineler üzerinde çalışmalar yapılmaktadır.

Uygun Başlangıç Maliyeti: Geleneksel restoran işletmelerinde en büyük maliyet unsurlarından biri, iş yerinin satın alınması veya kiralanmasıdır. Hayalet mutfaklarda, ticari mutfak kurma veya kiralama maliyetlerini azaltarak düşük başlangıç maliyeti sağlamaktadır ve hayalet mutfaklar için restoranın bulunduğu yerin önemi azdır; bu mutfaklar, farklı bölgelerde kolaylıkla faaliyet gösterebilir ve fiziksel mekânın görseelliğine odaklanma gerekliliği olmaksızın çalışabilmektedir. Bu durum, kira giderlerini önemli ölçüde azaltabilmektedir. Ayrıca, bu mutfaklar geleneksel mutfakların kurulum sürelerinin aksine, gıda işletmelerinin birkaç gün veya hafta içinde faaliyete geçmesini mümkün kılabilir. Yapılan bir çalışmaya göre, maliyetlerini kira ödemekten muaf tutan işletmelerin kâr marjı %10 artarak %20 oranına yükselmiştir (Nagumoto, 2019).

4. Hayalet Mutfak Konseptli Restoranların Dezavantajları

Hayalet mutfak konseptli restoranda öne çıkan dezavantajlar şunlardır;

Gıda Kalitesi ve Güvenliği: Sadece teslimat üzerine faaliyet gösteren bir marka için, itibarın korunması, gıdanın müşteriye en yüksek kalitede

ulaştırılmasıyla doğrudan ilişkilidir. Bu sürecin başarıyla yönetilmesi, yeniden sipariş alınmasının temel koşuludur. Gıdanın müşteriye istenen kalitede ulaşmasını sağlamak, uygun sıcaklıkta muhafaza edilmesi gibi önemli zorluklar içermektedir. Yiyeceklerin yalnızca en iyi koşullarda teslim edilmesi değil, aynı zamanda tüketim açısından güvenli olmasının da garanti altına alınması zorunludur. Bu durum, çeşitli ambalaj türlerinin test edilmesini ve potansiyel olarak daha yüksek maliyetli ve temini zor taşıma kaplarına yatırım yapılmasını gerektirebilir (Ceylan ve Şengör, 2017).

Kalabalık Bir Dijital Pazarda Rekabet Etmek: Çevrimiçi pazarlarda rekabet etme süreci, her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Ürün kalitesinin yüksek olduğu durumlarda, ağızdan ağıza yayılan tavsiyeler ve sosyal platformlar, satışları artırma potansiyeline sahiptir. Ancak, bu platformlarda yeterli düzeyde görünürlük elde etmek oldukça önemlidir ve bu da belirli bir maliyetin üstlenilmesini gerektirmektedir (Chavan, 2020).

Marka: Hayalet mutfaklarda marka kültürünün oluşturulması, geleneksel restoranlara kıyasla daha karmaşık bir süreç olabilmektedir. Gıda güvenliği ve tutarlılığı, başarılı bir gıda işletmesinin temel unsurlarıdır ve bu konularda ortaya çıkabilecek riskler, işletmenin genel başarısını doğrudan etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların gerekli eğitimleri aldığından ve bilgi seviyelerinin yeterli olduğundan emin olmak büyük önem taşımaktadır. Hem kadrolu hem de isteğe bağlı personel için kapsamlı eğitim programlarına yatırım yapmak, gıda güvenliği standartlarının korunmasını ve tutarlılığın sağlanmasını desteklemektedir. Bu durum, personel türleri arasında optimal bir denge ve uyum sağlanmasını gerektirir, bu nedenle bu konuda detaylı analizler ve stratejiler geliştirilmelidir (Sarangdhar vd., 2021).

Personel: Hayalet mutfakların işletilmesi sırasında maliyetleri etkin bir şekilde yönetmek amacıyla, kadrolu personel ile birlikte isteğe bağlı personelden de faydalanmak mümkündür. Bu uygulama, maliyetleri azaltma avantajı sağlasa da çeşitli zorluklar da beraberinde getirebilir. Özellikle, personelin müşteri ile doğrudan etkileşime geçmemesi, iş deneyimlerini bir üretim tesisinde çalışıyormuş gibi hissettirebilmektedir. Bu durum, çalışanların motivasyonunu artırmak için alternatif stratejilerin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Diğer bir taraftan, personeller paket serviste veya mutfakta çalıştıkları için tüketicilerle iletişime geçemeyecek veya bahşiş alamayacaklardır. Bu durum, personelin kendisini fabrika işçisi gibi görmesine neden olacak ve iş tatmininde azalmaya sebep olabilecektir (Colpaart, 2019).

Teslimat: Hayalet mutfaklar, yalnızca teslimat üzerine faaliyet gösterdiği için, yemeklerin müşterilere uygun sıcaklıkta ve güvenli bir şekilde teslim edilmesi kritik bir öneme sahiptir. Restoranlarda yemeklerin genellikle sıcaklık ve güvenlik açısından sorun yaşanmadan servis edilmesi mümkünken, paket teslimatında bu durum farklı bir zorlukla karşılaşılabilir. Teslimat sırasında kullanılan taşıma malzemelerinin kalitesi ve uygunluğu, yemeklerin sıcaklığını koruyabilme ve güvenli bir şekilde ulaşma yeteneğini doğrudan etkilemektedir. Uygun olmayan taşıma malzemeleri, yemeğin sıcaklığını yeterince muhafaza edemeyebilir ve bu da yemeğin kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir. Ayrıca, paketleme ve taşıma sürecinde yiyeceklerin devrilmesi, içindekilerin dökülmesi gibi güvenlik riskleri ortaya çıkabilmektedir. Bu tür sorunlar, müşteriye ulaştırılan ürünün hem hijyenik standartlarını hem de tüketim güvenliğini tehlikeye atmaktadır. Bu nedenle, yemeklerin güvenli ve istenilen sıcaklıkta teslim edilmesini sağlamak için yüksek kaliteli ve uygun taşıma malzemeleri kullanılması, paketleme süreçlerinin titizlikle yürütülmeli ve etkili lojistik stratejileri uygulanmalıdır (Tanyeri, 2021).

Üçüncü Taraf Dağıtım Uygulamalarına Güvenme: Dağıtım uygulamalarının sunduğu avantajlara rağmen, yalnızca bu uygulamalara bağımlı kalmak, uzun vadede sürdürülebilir bir iş stratejisi olarak değerlendirilmemektedir. Üçüncü taraf teslimat uygulamaları genellikle yüksek komisyon ücretleri talep etmekte; bu durum, kâr marjlarını önemli ölçüde azaltabilmektedir. Ayrıca, yemeklerin son teslimatında kontrolün sınırlı olması, gıda kalitesini etkileyebilmekte ve markanın itibarını riske atabilmektedir. Bu riskleri minimize etmek amacıyla, hayalet mutfaklar kendi teslimat hizmetlerini geliştirmeyi tercih etmektedir. Ancak, bu strateji de beraberinde ek maliyetler ve lojistik zorluklar getirmektedir. Özellikle kendi teslimat hizmetlerini kurma süreci, artan pazarlama giderleri ve karmaşıklıklarla birlikte gelmektedir. Öte yandan, birden fazla markanın aynı mutfak alanını paylaştığı büyük ortak mutfaklarda, bu modelin uygulanabilirliği daha makul olabilmektedir. Bu tür ortak mutfaklarda, teslimat hizmetlerinin merkezi bir şekilde yönetilmesi, maliyetleri ve zorlukları paylaşarak daha etkin bir çözüm sağlayabilmektedir (Oracle, 2021).

Yasal Düzenlemeler ve Lisans: Hayalet mutfaklar, nispeten yeni bir iş modeli olarak, yasal düzenleyicilerin bu konsepti yeterince anlamamış olmalarına neden olabilmekte ve bu durum, öngörülemeyen yasal gereksinimlerin ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Yasal denetimler, genellikle geleneksel tam hizmet sunan restoranlarla benzer bir şekilde uygulanmaktadır; bunun sonucunda, gıdaların güvenli bir şekilde

depolanması, üretimi, paketlenmesi ve teslim edilmesi süreçlerinin ayrıntılı bir şekilde kontrol edilmesini gerektirmektedir. Bu denetimler, HACCP (Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları) sistemlerinin ve diğer üretim standartlarının kapsamlı bir şekilde gözden geçirilmesini içerebilmektedir. Ayrıca, hayalet mutfaklarda birden fazla kiracının aynı mutfak alanında faaliyet göstermesi, bu süreçleri daha karmaşık hale getirebilmektedir. Özellikle, her bir kiracının ayrı ayrı gıda üretimi ve dağıtımı için gerekli izinleri ve düzenlemeleri sağlamak zorunda olması, bürokratik yükü ve yasal uyumluluk gereksinimlerini artırabilmektedir. Bu bağlamda, hayalet mutfak işletmelerinin, faaliyetlerinin güvenli ve sorumlu bir şekilde yürütüldüğünü belgelemeleri kritik bir öneme sahiptir. İşletmeler, yasal düzenlemelere uyum sağlamak ve gıda güvenliğini temin etmek amacıyla detaylı iç denetim mekanizmaları geliştirmeli ve yasal gerekliliklere uygunluklarını sürekli olarak gözden geçirmelidirler (Chavan, 2020).

5. Hayalet Mutfak Konseptli İşletmelerin Oluşturduğu Fırsatlar ve Tehditler

Restoranlar için yiyecek ve içeceğin kalitesi ya da lezzeti, müşteri memnuniyetini belirleyen temel faktörlerden biridir. Ancak, işletmenin atmosferi, dekorasyonu, hizmet kalitesi ve genel müşteri deneyimi de memnuniyet üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu unsurlar, müşterinin restoranda geçirdiği zamanı keyifli hale getirir ve bu da sadakati artırabilmektedir. Örneğin, restoranın ambiyansı, sıcak ve samimi bir ortam yaratabilmekte; hizmetin hızı ve personelin davranışı da müşterinin genel algısını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Buna karşılık, hayalet mutfaklarda başarının temel belirleyicisi, doğrudan ürüne odaklanmaktır. Müşteriler yalnızca teslim edilen yemeğin kalitesine göre değerlendirme yapmaktadır. Üründe meydana gelebilecek en ufak bir aksaklık, müşteri memnuniyetsizliğine yol açabilmektedir. Örneğin, yemeğin geç teslim edilmesi, sıcaklığını yitirmesi veya beklenenden farklı bir tat sunması gibi durumlar, müşteri sadakatini olumsuz etkileyebilmektedir. Ayrıca, hayalet mutfaklar arasında farklılaşma zor olabilir çünkü bu tür işletmelerin sunduğu ürünler genellikle belirli bir standarda bağlıdır ve rakiplerin ürünleriyle kolayca ikame edilebilmektedir.

5.1. Fırsatlar

Endüstri 4.0'ın getirdiği ileri teknolojik yenilikler, üretim ve hizmet sektörlerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Bu kapsamda, hayalet mutfaklar da Endüstri 4.0'ın sunduğu fırsatlardan faydalanarak, üretim süreçlerinde daha az hata ile işlemlerin gerçekleştirilmesine olanak

tanıyabilmiştir. Otomasyon, yapay zekâ ve nesnelerin interneti (IoT) gibi teknolojilerin entegrasyonu sayesinde, bu mutfaklarda verimlilik önemli ölçüde artırılabilir. Örneğin, siparişlerin dijital olarak yönetilmesi, envanter takibi, üretim sürecinin otomatikleştirilmesi ve teslimat optimizasyonu gibi alanlarda Endüstri 4.0'ın sağladığı yenilikler, hata payını minimize ederek hizmet kalitesini iyileştirebilmektedir. Bu gelişmiş teknolojik altyapı, aynı zamanda daha hızlı ve tutarlı hizmet sunumunu mümkün kılmakta, bu da müşteri memnuniyetini artırmaktadır (Şahin, 2021).

Hayalet mutfaklar, geleneksel restoranlara kıyasla daha düşük maliyetli ve esnek bir yapı sunmaktadır. Bu işletme modeli, kuruluş ve operasyon süreçlerinde ekstra ekipman, geniş fiziksel alan veya büyük personel giderleri gerektirmemesi nedeniyle sektöre giriş aşamasında önemli bir fırsat sağlar. Örneğin, geleneksel bir restoran açılışı, büyük yatırımlar ve uzun planlama süreçleri gerektirirken, hayalet mutfaklar bu süreci oldukça hızlandırmıştır (Chavan, 2020).

COVID-19 gibi küresel sağlık krizleri, geleneksel restoranları ciddi şekilde etkilemiş, fiziksel müşteri etkileşimini minimize eden çözümler arayışını hızlandırmıştır. Hayalet mutfaklar, bu tür kriz dönemlerinde iş akışını sürdürülebilir kılabilecek önemli fırsatlar sunmuştur. Salgın dönemlerinde, sosyal mesafe kurallarına uyum sağlama zorunluluğu ve restoranların kapasitelerinin düşürülmesi gibi kısıtlamalar, hayalet mutfakların fırsatlarını daha da belirgin hale getirmiştir. Fiziksel mekâna ihtiyaç duyulmaması ve yalnızca çevrimiçi siparişlere odaklanılması, bu mutfakların pandemi gibi olağanüstü durumlarda bile kesintisiz hizmet sunmalarını sağlamıştır. Böylece, işletmeler operasyonlarını aksatmadan sürdürebilir ve kriz dönemlerinde bile gelir akışını devam ettirebilmişlerdir (Bailey, 2020).

Hayalet mutfaklar, geleneksel restoranların coğrafi sınırlamalarını aşarak, yeni pazarlara daha kolay erişim fırsatı sunmaktadır. Geleneksel restoranlar, genellikle belirli bir lokasyonla sınırlı kalırken, hayalet mutfaklar geniş bir coğrafi alanda, farklı bölgelerdeki tüketicilere ulaşabilmektedir. Bu model, çeşitli pazarlarda operasyonları genişletmek ve farklı müşteri segmentlerine hitap etmek için stratejik bir fırsat sunmaktadır. Örneğin, bir restoran, mevcut pazarındaki talebi karşılamamın yanı sıra, farklı şehirlerde veya ülkelerde hayalet mutfaklar aracılığıyla hizmet sunabilmektedir. Bu esneklik, işletmelere yeni gelir kaynakları yaratma ve pazar paylarını artırma imkânı tanımaktadır (Şahin, 2020).

Mevcut restoran hizmetlerine ek olarak hayalet mutfakların kullanılması, işletmelerin toplam arz kapasitesini artırmalarına olanak tanır. Bu model, özellikle yüksek talep dönemlerinde veya yeni menü ürünlerinin piyasaya

sürülmesi sırasında büyük fırsat sağlamaktadır. Geleneksel restoranlar, fiziksel alan sınırlamaları ve mutfak kapasiteleri nedeniyle talep dalgalanmalarına karşı sınırlı bir esneklik gösterirken, hayalet mutfaklar bu tür kısıtlamaları aşarak daha geniş bir müşteri kitlesine hizmet verebilmektedir. Örneğin, bir restoran, yoğun saatlerde mevcut mutfağına ek olarak hayalet mutfaklar aracılığıyla siparişleri işleyerek müşteri memnuniyetini artırabilmekte ve bekleme sürelerini azaltabilmektedir (Dephna, 2020).

Hayalet mutfaklar, aynı anda birçok farklı ürünün üretilmesine fırsat tanımıştır, bu da işletmelere menülerini genişletme ve çeşitli müşteri taleplerine yanıt verme esnekliği sağlamaktadır. Bu durumda, hayalet mutfaklar, pizza, pide veya özel diyet gereksinimlerine uygun yemekler gibi belirli ürünler için gerekli donanımı ve alanı sağlayarak işletmelere önemli bir fırsat sunmaktadır. Böylece, restoranlar kendi fiziksel sınırlarını aşarak, farklı mutfak türlerine veya ürün çeşitlerine yönelik talebi karşılayabilmekte ve bu sayede müşteri tabanlarını genişletebilmektedir. Bu tür esneklik, işletmelerin pazardaki rekabet gücünü artırmakta ve tüketici taleplerine daha hızlı ve etkin bir şekilde yanıt verme fırsat sunmaktadır (Orackle, 2020).

5.2. Tehditler

Geleneksel restoranlar genellikle merkezi, yoğun yaya trafiği olan veya popüler bölgelerde kurulurken, hayalet mutfaklar daha düşük maliyetler nedeniyle genellikle daha az tercih edilen, merkezi olmayan bölgelerde konumlanmaktadır. Bu tür yerler, yaya trafiği ve görünürlük açısından dezavantajlı olabilmektedir. Ayrıca, bu mutfaklar yeme alanı veya fiziksel bir restoran deneyimi sunmadığı için, yalnızca çevrimiçi siparişlere güvenmek zorundadır. Eğer hayalet mutfağın bulunduğu bölgede internet altyapısı yeterince güçlü değilse, bu durum müşteri siparişlerinin zamanında alınamaması veya teslimat süreçlerinin aksaması gibi sorunlara yol açabilmektedir. Bu da hedeflenen pazara ulaşmada zorluk yaratabilmektedir (Sundram, 2020).

Hayalet mutfaklar için hazır altyapı ve hizmet sunan girişimler mevcut değilse, sıfırdan bir bulut mutfak kurmak, iyi bir pazar araştırması yapılmadığı takdirde son derece riskli olabilmektedir. Örneğin, hedef kitleyi yanlış belirlemek veya pazardaki talebi yeterince analiz edememek, büyük mali kayıplara yol açabilmektedir. Hayalet mutfağın kurulacağı bölgedeki rekabet yoğunluğu, yerel tüketici alışkanlıkları ve çevrimiçi sipariş platformlarına erişim gibi faktörler, bu girişimin başarısını doğrudan etkileyebilmektedir. Eğer bu unsurlar yeterince dikkate alınmazsa, yatırımın geri dönüşü hayal kırıklığı yaratabilmektedir (Şahin, 2021).

Hayalet mutfakların en büyük avantajlarından biri, hızlı ve etkin bir şekilde yiyecekleri müşteriye ulaştırma kapasitesidir. Ancak, bu süreç genellikle üçüncü taraf teslimat hizmetleri tarafından yönetilmektedir. Teslimat sürecinde meydana gelebilecek herhangi bir aksaklık –örneğin, siparişin gecikmesi, yanlış teslimat yapılması veya yemeğin taşınma sırasında zarar görmesi– müşterinin memnuniyetsizliğine yol açabilmektedir. Bu tür hatalar, her ne kadar teslimat hizmeti sağlayıcısından kaynaklansa da müşteriler genellikle bu durumu doğrudan mutfağın sorumluluğu olarak değerlendirmekte ve bu da işletmenin itibarını olumsuz etkileyebilmektedir (Oracke, 2020).

Geleneksel restoranlar, müşterilerine yalnızca yiyecek sunmakla kalmaz, aynı zamanda fiziksel bir deneyim de sağlamaktadır. Restoranın atmosferi, dekorasyonu, personelin müşterilerle olan doğrudan etkileşimi gibi unsurlar, müşteri sadakatının oluşturulmasında büyük bir rol oynamaktadır. Hayalet mutfaklar ise bu tür fiziksel kanıtlardan yoksundur. Müşteri ile doğrudan etkileşim kurma fırsatının olmaması, uzun vadede müşteri sadakatının sağlanmasını zorlaştırabilmektedir. Müşterilerin bir restorana bağlılık hissetmeleri, genellikle o mekânla kurdukları duygusal bağlardan kaynaklanmakta; bu tür bağlar ise hayalet mutfaklar için sınırlı kalabilmektedir. Bu nedenle, hayalet mutfakların müşteri sadakatını sağlamak için ürün kalitesine, hız ve hizmet güvenilirliğine çok daha fazla odaklanmaları gerekmektedir (Muller, 2018).

Sonuç

Hayalet mutfaklar, dijital çağın getirdiği değişimlerle uyumlu, yenilikçi bir işletme modelini temsil etmektedir. Geleneksel restoranların fiziksel mekân gereksinimlerini ortadan kaldırarak, yalnızca yemek üretimi ve teslimatına odaklanan bu konsept, çeşitli avantajlar ve dezavantajlar sunmaktadır. Hayalet mutfaklar, düşük maliyetli yapısı, geniş müşteri erişimi, yüksek kâr marjı ve esnek çalışma koşulları gibi olumlu özellikleri ile dikkat çekmektedir. Bu model, markaların daha geniş bir kitleye hitap etmelerine, maliyetleri azaltmalarına ve verimliliği artırmalarına olanak tanımaktadır. Merkezi üretim noktaları ve teknolojik altyapı sayesinde, teslimat sürelerinin kısaltılması ve müşteri memnuniyetinin artırılması mümkün olmaktadır. Ancak, hayalet mutfakların bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Gıda kalitesinin ve güvenliğinin sağlanması, müşteri memnuniyetinin sürekliliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Teslimat sürecindeki zorluklar, ambalajlama ve taşıma malzemelerinin kalitesini doğrudan etkileyebilmekte ve bu da ürünlerin kalitesini düşürebilmektedir. Ayrıca, çevrimiçi pazarlarda rekabetin artması, görünürlük elde etmek için ek maliyetlerin üstlenilmesini gerektirmektedir.

Hayalet mutfaklarda marka kültürünün oluşturulması, geleneksel restoranlara kıyasla daha karmaşık olabilmekte ve etkili personel yönetimi, motivasyon stratejileri ve eğitim programları gerektirmektedir. Yasal düzenlemeler ve lisans süreçleri de önemli bir zorluk teşkil edebilmektedir. Yeni bir iş modeli olarak, hayalet mutfakların yasal gereksinimlere uyum sağlaması ve gıda güvenliğini temin etmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, yasal denetimlerin ve düzenlemelerin dikkatlice takip edilmesi ve uyumluluk standartlarının sağlanması önem arz etmektedir.

Sonuç olarak, hayalet mutfaklar, hızla değişen tüketici taleplerine yanıt verebilen, maliyet etkin ve esnek bir iş modelini sunmaktadır. Ancak, başarılı bir şekilde işletilmesi için, gıda kalitesi ve güvenliği, rekabet avantajı, etkili personel yönetimi ve yasal uyumluluk gibi kritik alanlarda dikkatli bir planlama ve yönetim gerekmektedir. Bu modelin gelecekteki başarısı, bu unsurların etkin bir şekilde ele alınmasına ve optimize edilmesine bağlı olacaktır.

Kaynakça

- Alves, A., Viveiros, C., Lopes, J., Nogueira, A., Pires, B., Afonso & A. E., Teixeira, C. (2021). Microbiological contamination in different food service units associated with food handling. *Applied Sciences*, 11, 7241.
- Bailey, S. (2020). Cooking Food for Over 100 Restaurants: How a ‘Ghost Kitchen’ is Adjusting to Life in a Pandemic. CNN Travel, <https://edition.cnn.com/travel/article/ghost-kitchens-kitopi-spc-intl/index.html>.
- Boyacı, D. (2022). Yeni normal gastronomi trendi: çevrimiçi yemek teslimat sistemi ve hayalet mutfaklar, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 10 (2): 1452-1365.
- Bunnag, T. (2020). The New Normal After COVID-19: Cloud kitchen business opportunities in Bangkok, Thammasat University, Faculty of Commerce and Accountancy, Master of Business Thesis, 46 s.
- Ceylan, Z., Çetinkaya, T. & Yaman, M. (2021). *Et ve Et Ürünleri, Sağlıklı Mutfak (Editor, Y. Birol Saygi)*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ceylan, Z., & Şengör, Ü. G. (2017). Investigation of quality parameters of fish treated with sous vide technology, *Aquatic Sciences and Engineering*, 32(1), 8-20.
- Chavan, S. (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*, XII(IX), 463-471.
- Chi, R., Leung, X.Y., Chi, C.G.Q. (2022). Ghost kitchens on the rise: Effects of knowledge and perceived benefit-risk on customers behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 1-9.
- Choudhary, N. (2019). Strategic analysis of cloud kitchen – A case study. *An International Journal of Management Studies*, 9(3), 184-190.
- Colpaart, A. (2019). Everything You Need to Know About Cloud Kitchens (aka. Ghost Kitchens) in 2020. Retrieved 24.01.2022, from <https://www.the-foodcorridor.com/2019/12/05/everything-you-need-to-know-about-cloud-kitchens-aka-ghost-kitchens-in-2020/>
- Deliverect (2021). Dark Kitchens, 17 s. <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/5256387/Ebooks/Dark%20Kitchens%20101.pdf>
- Dephna. (2020). The Rise of the Dark Kitchen: Benefits and Business Models. <https://www.dephna.com/insights/what-is-a-dark-kitchen-benefits-business-models>,
- DNY, (2021). End-to-end guide for the cloud kitchen business – Be 100% Prepared Before You Start, <https://dnyhospitality.com/cloud-kitchen/>

- Marston, J. (2020). Middleby Launches Out-of-the-Box Ghost Kitchen Solutions. <https://thespoon.tech/middleby-launches-out-of-the-box-ghost-kitchen-solutions/>
- Merckaert, M. (2021). 6 Most popular cloud kitchen business models (& the Only Two We're Betting on to Thrive), <https://get.apicbase.com/cloud-kitchen-business-models/>
- Muller, C. (2018). Restaurant Delivery: Are ODP the Industry's OTA? Part I. *Boston Hospitality Review*, 6(3), 1-17.
- Nagumoto, J. (2019). Ghost restaurants' ride Asia's food delivery boom. <https://asia.nikkei.com/Business/Business-trends/Ghost-restaurants-ride-Asia-s-food-delivery-boom>
- Lapaas, (2019). Cloud Kitchen Business Model (Faasos), Start your own Cloud Kitchen, <https://lapaas.com/cloud-kitchen-business-model-faasos/>
- Li, C., Miroso, M., & Bremer, P. (2020). Review of online food delivery platforms and their impacts on sustainability. *Sustainability*, 12(14), 5528.
- Oracle, (2020). "What is a cloud kitchen?". Essential Guide to Cloud Kitchens: Considerations for Restaurateurs, s.4. Erişim adresi: https://www.oracle.com/a/ocom/docs/dc/em/ofb-essential-guide-to-cloud-kitchens-v02.pdf?elq_mid=168961&sh=&cmid=BUMK200604P00010
- Oracle, (2021). Essential Guide to Cloud Kitchens, Considerations for Restaurateurs, 16s. https://www.oracle.com/a/ocom/docs/dc/em/ofb-essential-guide-to-cloud-kitchens-v02.pdf?elq_mid=168961&sh=&cmid=BUMK200604P00010
- Paket Mutfak. (2021). Paket Mutfak Nedir? 26.01.2022, from <https://www.paketmutfak.com.tr/>
- Patel, B., (2020). Cloud kitchen setup, Eledea, 8 s. <https://5.imimg.com/data5/SELLER/Doc/2021/9/FH/GC/RU/6637015/restaurant-setup-consultant.pdf>
- Sarangdhar, P., Mohite, V. & Kharde, S. (2021). A study on emerging concept of cloud kitchen in india, sambodhi, *UGC Care Journal*, ISSN: 2249-6661, 44(1), 51-57.
- Sharda, N. (2020). Serving Food From the Cloud. Retrieved 18.01.2022, from <https://www.toptal.com/finance/growth-strategy/cloudkitchen#:~:text=The%20current%20concept%20of%20the,is%20valued%20at%20%24525%20million>
- Sundram, G. (2020). Get Ready for Four More State of the Art Hybrid Cloud Kitchens. <https://www.2cents.my/2020/11/23/get-ready-for-four-more-state-of-the-arthybrid-cloud-kitchens>.
- Süzer, Ö., Uçuk, C., Doğdubay, M. & Dinç, Y. (2021). Endüstri 4.0'ın Yiyecek içecek endüstrisine bir yansıması olarak bulut mutfaklar (Kavramsal Bir Analiz), *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 9 (2), 975-989.

- Şahin, N.N. (2021). Destinasyon Çekicilik Unsuru Olarak Mutfak: Bulut Mutfaklar Konseptinin SWOT Analizi ile İncelenmesi, Destinasyon Konulu Güncel Araştırmalar. (Edt. Ünal, A). Paradigma Yayınları: Ankara.
- Tanyeri, D. (2021). Ghost Kitchens: Here and Now. Retrieved <https://fesmag.com/topics/trends/19538-ghost-kitchens-here-and-now>.
- Ulukan, G. (2020). Yerli Bulut Mutfak Girişimi Paket Mutfak, 1.3 Milyon Dolar Yatırım Aldı. <https://webrazzi.com/2020/10/19/yerli-bulut-mutfak-girisimi-paketmutfak-1-3-milyon-dolar-yatirim-aldi/>, E.T: 14.11.2021.
- Updhye, N., Sathe, S. (2020). “Cloud Kitchen – Case Study Of Swiggy Cloud Kitchen In Pune.” UGC Care Journal, 6(4), 107-114.