

COVID-19 SÜRECİNDE HIZ KAZANAN İŞ MODELİ İNOVASYONU OLARAK BULUT MUTFAK GİRİŞİMCİLİĞİ: DÜNYADAN ve TÜRKİYE'DEN ÖRNEKLER

CLOUD KITCHEN ENTREPRENEURSHIP AS A BUSINESS MODEL INNOVATION GAINING SPEED IN COVID-19 PROCESS: EXAMPLES FROM THE WORLD AND TURKEY

Hale ALAN⁽¹⁾, Ali Rıza KÖKER⁽²⁾

Öz: COVID-19 salgını yiyecek içecek sektöründe kalıcı değişikliklere neden olmakla birlikte sektöre yeni yönelimler ve inovasyonlar getirmiştir. Salgının sebep olduğu sorunlardan en fazla etkilenen sektörlerin başında gıda sektörü özellikle de restoranlar gelmektedir. Bu olumsuz etkileri azaltmak amacıyla restoran iş modelini yeniden keşfetmeye yardımcı olmak için yalnızca dağıtım hizmeti yani paket servis vermek için çalışan sanal restoranları ifade eden bulut mutfak iş modeli dünya genelinde yoğun ilgi görmüştür. Geleneksel restoranlar yerini bulut mutfaklara bırakmaya başlamıştır. Bu araştırmanın amacı, COVID-19 salgını ile gelişimi hız kazanmış olan ve gıda sektöründeki işletmelerin yeni iş yapma modeli olarak hem dijital dönüşüm bağlamında stratejik çevikliği hem de iş modeli yeniliği olarak bulut mutfak girişimciliğini nasıl uygulayabileceklerine dair teoriyi ve bilgiyi geliştirmektir. Bu çalışma ülkemizde ve tüm dünyada bulut mutfak iş modeline olan yoğun ilgiye açıklama getirmiştir. Bu iş modeli sayesinde yiyecek içecek sektöründe hızlı bir gelişme yaşandığı ve yaşanmaya da devam edeceği çalışmada belirginlik kazanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bulut Mutfak, İş Modeli İnovasyonu, COVID-19, Restoran

Abstract: While the COVID-19 pandemic caused permanent changes in the food and beverage industry, it brought new orientations and innovations to the industry. The food industry, especially restaurants, is one of the sectors most affected by the problems caused by the pandemic. In order to help reinvent the restaurant business model in order to mitigate these negative effects, the cloud kitchen business model, which refers to virtual restaurants working only for delivery service, that is, to provide take-out service, has attracted great attention around the world. Traditional restaurants have started to leave their place to cloud kitchens. The aim of this research is to develop the theory and knowledge on how businesses in the food industry, whose development has accelerated with the COVID-19 pandemic can apply both strategic agility in the context of digital transformation as a new business model and cloud kitchen entrepreneurship as a business model innovation. This study has explained the intense interest in the cloud kitchen business model in our country and all over the world. Thanks to this business model, it has become evident in the study that there is and will continue to be a rapid development in the food and beverage industry.

Keywords: Cloud Kitchen, Business Model Innovation, COVID-19, Restaurant

JEL: M12, M19, D85

⁽¹⁾ Akdeniz Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü; halealan@akdeniz.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2444-1551

⁽²⁾ Türk Patent ve Marka Kurumu; alikoker@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8171-4368

1. Giriş

İş modeli girişimlerin veya işletmelerin kuruluş aşamasında ortaya çıkan, nasıl değer yaratılacağını ve müşterilere bu değerlerin ne şekilde sunulması gerektiği sürecini kapsayan bir kavramdır. İş modeli inovasyonu ise devam eden ya da faaliyette olan bir iş modelinden farklı olarak, yeni iş yapma şekli ya da usulleri ortaya çıkartma veya mevcut işe daha farklı değerler kazandırmak ve daha fazla fayda sağlayacak şekilde yeni modellerin oluşturulmasıdır. İş modelindeki inovasyonun hem ürün ve hizmetler için hem de müşteriler için değer yaratma özelliğini birlikte taşıdığı söylenebilir.

Şirketler dijital teknoloji, yazılım ve işbirliği gibi yeni stratejiler uygulayarak iş modellerini yenilemektedir (De Man ve Luvison, 2019; Rachinger vd., 2019). Dijitalleşme, analogdan dijital forma geçiş, fiziksel ürünleri programlanabilir, adreslenebilir, mantıklı, iletilebilir, akılda kalıcı, izlenebilir ve ilişkilendirilebilir hale getirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Yoo, 2010). Böylelikle dijitalleşme, ürünlerden hizmetlere geçerek, bilgiyi operasyonel performansın merkezi haline getiren çözümler yaratma fırsatı sağlamaktadır (Paunov ve Planes-Satorra, 2019). Bulut bilişim ise günümüz dijitalleşme çalışmaları gereği hızla gelişen konulardan biridir. Tüketiciler ve işletmeler arasında, bilgi teknolojisi kaynaklarını bulut bilişim olarak konumlandırma becerisi giderek artmakta ve bulutun interneti temsil ettiği, internet tabanlı tasarım ve teknoloji kullanımı anlamına geldiği vurgulanmaktadır (Behrend, Wiebe, London ve Johnson, 2011). Bulut, kullanıcıların bir ayrıntı düzeyinde anlaması gerekmeyen önemli bir teknik altyapı içerir; anlaşılmasından daha ziyade, kaynaklarına erişmek için yalnızca kullanıcıların buluta bağlanmaları gerekmektedir (Voi, Light ve Rowland, 2011). Teknik olarak, bulut bilişim, son kullanıcıların bilgisayar yazılımlarına ve donanım kaynaklarına, bu kaynakları sağlamak için kullanılan altyapı hakkında herhangi bir ayrıntı veya özel bilgiye sahip olma ihtiyacı duymadan internet üzerinden erişim sağlayan teknolojidir (Tian, Lin ve Ni, 2010).

İçinde bulunulan dijital çağda, her şey dijitalleşmekte ve teknoloji hızla ilerlemektedir. Bu gelişmelerin etkisiyle internetin daha hızlı gelir kaynağı haline geldiği söylenebilir. Kıyafetlerden ayakkabılara, aletlere ve kozmetiklere kadar her şey çevrimiçi olarak satılmaktadır. Hızla büyüyen çevrimiçi ticaretle birlikte, şimdi ivme kazanan pazar yemek sektörüdür. Çevrimiçi yemek satışı işi artık yavaş yavaş geleneksel satış mağazalarından bulut mutfaklara dönüşmüştür. 2019 yılının sonunda ortaya çıkarak tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 salgını, tüm dünyada iş yapış şekillerini değiştirmiştir. Salgının çok hızlı bulaşma özelliğinin olması ve kısıtlanan hareketlilik sebebiyle yerelde mikro ölçekte hizmet veren işletmelerin önem kazanmasına sebep olduğu söylenebilir. Mahallelerdeki market, fırın, eczane, şarküteri, kuaför, kuru temizleme dükkânı, pizzacı, pastane, nalbur gibi işletmelerin bir anda önemi artmıştır (Kumar, 2019). Paket servis ağırlıklı dünyada karanlık mutfak (dark kitchen), hayalet mutfak (ghost kitchen), bulut mutfak (cloud kitchen) ya da sanal mutfak (virtual kitchen) olarak adlandırılan, satış noktasının dekorasyonu ve görünürlüğü dışında, standartlarından taviz vermeden adrese teslim yemek konseptleri de çok hızlı artış göstermiştir. Salgının derin etkilerinin yaşandığı 2020 yılı tam anlamıyla dijital pazarlamaya dönüşüm yılı olmuştur. Rakiplerinin önüne geçmek isteyen markalar, pazarlamada yeni yöntemler keşfetmeye odaklanmıştır. Bu anlamda dijital pazarlama kanalları markaların elini güçlendiren önemli bir silah olarak birbirini tekrar eden uygulamalar yerine, yenilikçi ve yaratıcı uygulamaları test eden firmaların öne çıktığı söylenebilir. E-ticaret sektöründe dijital ürün, fiziksel ürün veya hizmet fark etmeksizin satıcıların “kolay ödeme” hizmetiyle ve korumalı

alışveriş güvencesinde gerçek bir temassız ödeme deneyimi sunduğu, insanların evlerinden çıkmaya çekindikleri bu dönemde, çevrimiçi alışverişe olan talep doğal olarak artış göstermiştir.

Bulut mutfak, müşterilere sadece yemek yeme veya al götür hizmeti sunmayan yeni bir yiyecek içecek sektörü iş modelidir (Greer, 2021). Bulut mutfak iş modeli sanaldır ve web sitesi ya da web platformu siparişleri veya satış oluşturmak için yapılan aramalar gibi yemek dağıtım uygulamalarına bağlı çalışmaktadır. Ubereats, CloudeEats, Yummy, Spoonjoy, Box8, ITiffin, Biryani by Kilo, FreshMenu, Eatlo, Hello Curry, Zomato, Deliveroo, Just Eat Grubhub, and Doordash ve ülkemizde yemeksepeti, getiryemek, tıklagelsin, trendyolyemek gibi uluslararası platformları bulut mutfaklar kullanarak sadece teslimat ve ulaştırma hizmeti sağlamaktadır (Kemp, 2020).

Küresel bulut mutfak pazarı büyüklüğünün 2019'da 43,1 milyar dolar olduğu ve 2027'ye kadar 71,4 milyar dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir (Statista, 2021). Hızla büyüyen çevrimiçi ticaretle birlikte, COVID-19 salgını sürecinde gıda sektöründe bulut mutfak iş modelleri dünya genelinde hızla yayılmıştır. Bulut mutfak iş modelinde müşteriler internetten sipariş vermekte ve yiyecekler eve teslim edilmektedir. Yemek yemek için ayrı bir yere gitmeye gerek duyulmamaktadır. Devam eden karantina şartları insanlara evde kalmalarını tavsiye ettiğinden, bulut mutfaklar gıda endüstrisine iş modellerini küresel eğilimler ve olaylara uygun bir şekilde yeniden tanımlama fırsatı sunmaktadır. Çoğunlukla çevrimiçi olarak var olan ve faaliyet gösteren bir toplum için bulut mutfaklar çevrimiçi yemek yeme ve sosyalleşme biçimlerinde beklenmedik bir değişim yaratabilir. Dijital teknoloji temelli bu yeni iş modelinin, COVID-19 ve neden olduğu tüm olumsuz sonuçlara karşı işletmelerin hayatta kalmak için paket servisi çare olarak görmesi nedeniyle gelişiminin hız kazandığı söylenebilir. Salgında hastalığın bulaşıcılığını engellemek için insanların evlerinde kalması zorunlu kılınmıştır. Bu nedenle evlere yemek teslimi önemli bir hizmet olarak kabul edilmiş ve insanlar evlerinde sıkışıp kaldıkça ve sipariş verdikçe hızla yaygınlaştığı görülmüştür (Greer, 2021). Gıda dağıtım endüstrisi muazzam bir büyümeye tanık olmaktadır. Teknolojideki gelişmeler, mümkün olan en az insan gücüyle teslimat operasyonlarını mümkün kılmıştır. Kriz zamanlarında, işletmelerin mevcut rekabetle başa çıkması zaten zor olduğundan sadece teslimat işlemlerine odaklanmak, restorancılar için verimli olmuş ve gıda dağıtım sektörünü daha da güçlendirdiği görülmüştür (Shende ve Darekar, 2020).

Hala etkileri devam eden pandemi süreci işletmeler için yenilenme çağı olarak anlam ifade etmekte ve yemek yenmeyen restoran konsepti restoran endüstrisinde dikkat çekmektedir. Bu benzersiz restoran formatı fiziksel alan içermemesi, ağır sermaye yatırımı gerektirmemesi, minimum kira gideri ile çalışabilme ve yalnızca çevrimiçi verilen sipariş teslimatına bağlı olarak faaliyette bulunmaktadır. Bu çalışmada bulut mutfak iş modeli inovasyonunu kapsamlı olarak kavramlaştırmak, bulut mutfak iş modeli türlerini açıklamak hem ülkemizden hem de dünyadaki en önemli bulut mutfak iş modeli uygulamalarını araştırarak bu konuda bir literatür oluşmasına katkıda bulunmak ve bulut mutfak iş modelini analiz ederek bir bakış açısı sunmak amaçlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İş Modeli İnovasyonu

İş modeli inovasyonu ürün veya teknolojik inovasyon yerine yenilik yapmak için iş modelini kullanan inovasyondur. Bir iş modelini yeniden keşfetmek veya yeni bir tane oluşturmak amacıyla bir iş modelinin temel bileşenlerini yeniden değerlendirmek ve yeni değer önerileri, gelir akışları ve maliyet yapıları geliştirmek gereklidir. İş modeli inovasyonu, ürün veya hizmet inovasyonlarından daha fazla rekabet avantajı sağlaması açısından ve diğer yenilik türlerinden daha üstün olduğuna inanılmaktadır. IBM üzerine yapılan bir araştırma, iş modeli yeniliklerine odaklanan şirketlerin işletme marjlarını ürün ve hizmet mantığıyla yönlendirilenlere göre çok daha hızlı artırdığını doğrulamaktadır (Chesbrough ve Appleyard, 2007).

Dijital dönüşüm, bir şirketin stratejisinde ve iş modelinde yapılan değişiklikleri içerir (Vagnoni vd., 2016). Bu değişim genellikle, örgütsel değişimin teknolojik gelişmeler gibi dış faktörlerle veya değişen çevreden etkilenip hızlandırılabilirdiği organizasyonel gelişimin bir unsuru olarak görülmektedir (Putnam, Fairhurst ve Banghart, 2016). Ayrıca, şirketler, genellikle stratejik planlamayla amaçlanan ve yönetilen organizasyon içinden başlatılan değişim süreçlerini deneyimleyebilirken, bazı değişiklikler istenmeden ortaya çıkabilir (Balogun ve Johnson, 2005). Çoğu durumda, örgütsel değişim süreçlere, yapıya veya teknolojilere yapılan küçük ayarlamalarla birlikte, aynı zamanda örgütün özünde temelden değiştirilmesiyle ilişkili dönüşümsel değişiklikleri ifade eder (Weick ve Quinn, 1999).

2.2. Bulut Mutfak İş Modeli İnovasyonu

Yiyecek içecek sektöründe restoran işletme modeliyle ilgili en temel sorun işçilik maliyetlerinin yüksek olması olmuş ve iş modeli her zaman fiziksel bir alana bağlanmıştır (Kemp, 2020). Restoranlarda en sevilen yemeklerin çoğu düşünüldüğünde, mekânın kendisi genel deneyimde büyük bir rol oynamakta olup, markaların tamamı, müşteriler için belirli bir deneyimin oluşturulması üzerine inşa edilmiştir. Ne yazık ki, bulaşıcılığı fazla olan bir salgında ortak kullanılan fiziksel alanlar bir sorun haline gelmektedir. Geleneksel restoran iş modeli, salgının neden olduğu bölgesel kapanışlar, tüketicilerin hastalık kapma korkuları ve müşteri kapasite azaltma yaptırımları (yani maksimum kapasitenin % 50'sine izin verilmesi) nedeniyle kar elde etmeyi imkânsız hale getirmiştir. Bulut mutfak iş modelinin hedeflediği ilk avantaj kira giderinin olmamasıdır. Daha sonra sigorta, elektrik, personel giderleri ve fiziksel restoranlar için ekipmanla ilgili değişken maliyetler bulut mutfak işletmecilerinin yiyecek satma maliyetini düşürerek esneklik yaratmaktadır. Bulut mutfakta, malzemelerin ve personelin ana değişken maliyetleri, yalnızca dağıtım kanallarından elde edilebilecek gelirlerle karşılaştırılır. Buradaki fikir, bazı markaların yeni konseptler geliştirebileceği, bazılarının ise biz normal yaşama dönene kadar bazı ara dönemler boyunca hayatta kalabilmeleridir. Ancak net kârlılık, yeni bir markayı başlatmak veya mevcut bir markayı sürdürmek için yeterli olabilir. Kira, önemli ölçüde daha ucuzdur ve daha esnektir, yani kavramların hızlı bir şekilde yukarı veya aşağı ölçeklenebileceği anlamına gelir (Greer, 2021).

Fiziksel ortamlarının görülmediği yerlerin temizlik ve hijyenine güven, muhtemelen tüketiciye göre en büyük soru işaretidir. Bulut mutfakların önümüzdeki veya iki yıl içinde bir anormallik olup olmadığı veya restoran iş modelini temelden yeniden şekillendirecek yeni bir trendin başlangıcı olup olmadığı merak uyandıran sorulardır. Yüz yüze yemek yemenin yerini almak için değil, hareketlilik ve seyahat kısıtlamaları

varken yeni fikirleri yaratmak ve diğerlerini ayakta tutmak için çözüm odaklı bir endüstri olarak görülmesi gerekmektedir. Bu tür bulut mutfakların diğer önemli özelliği, müşterilerin tek bir menüye bağlı kalmadan birden fazla farklı türde yiyecek sipariş edebilmesi ve birlikte teslim edilmesini sağlayabilmesidir. Bu şekilde, bir tür menü veya marka oluşturmak için çeşitli konseptler birleştirilebilir. Bu nedenle, bulut mutfak iş modeliyle ilişkili daha düşük risklere sahip olması ve sermaye maliyetlerinin düşük olması göz önüne alındığında restoran endüstrisinde işletme modeli inovasyonu olarak değer yarattığı söylenebilir.

2.3. Bulut Mutfak İş Modeli İçin Önemli Unsurlar

İster mevcut markalar için olsun, ister yeni markalar için endüstrilerdeki kişiler aracılığıyla ya tavsiye yoluyla ya da yayıncı aracılığıyla müşteriler haberdar olacaktır. Google arama trendlerini bir araç olarak kullanarak, pandeminin neden olduğu büyük bir ilgi artışından önce konseptte olan ilginin nasıl istikrarlı bir şekilde arttığı görülebilir. Bulut mutfakların başarısında en büyük pay, bu konseptin en hızlı şekilde benimsenmesine yardımcı olacak mutfak şefleridir. İster kendi kendilerine bulut mutfak yapınlar isterse deneyimli girişimciler ya da finansörler tarafından desteklensinler, bu konsept yemek yenen restoranlardan önemli ölçüde farklı olduğu için öğrenilmesi ve tecrübe kazanılması gereken çok önemli hususlara sahip olacaktır. Belirli markalar altında en iyi şeflere sahip olmak, pazara daha fazla tüketici çekmeye ve sektördeki güven boşluğunu kapatmaya yardımcı olacaktır.

Ubereats, Yummy, Spoonjoy, Box8, ITiffin, Biryani by Kilo, FreshMenu, Eatlo, Hello Curry, Zomato, Deliveroo, Just Eat gibi bulut mutfakların kullandığı popüler müşterilere ulaşım dünya genelindeki platformlardır. Tüketiciler giderek daha fazla çevrimiçi yemek siparişi vermeye alışmaya başlarken, bunu genellikle zaten güvendikleri markalardan yapacaklardır (Mokhtar ve Lee, 2021). Mevcut bir restoran markasının müşterileri çevrimiçi siparişe yönlendirmesi, özellikle markayla fiziksel bir bağlantı olmadığında, sıfırdan müşteri edinen yeni bir markadan farklıdır. Çevrimiçi teslimat hizmetlerinin kendisi edinim kanalları olarak hizmet edebilir, ancak maliyeti yüksek olacaktır.

Sosyal medya kanalları (Facebook, Instagram, Twitter, Snapcat vb.) aracılığıyla dijital pazarlama, yeni iş modellerini benimsemeyi artırmaya yardımcı olabilir, böylece bu müşteri edinme maliyetini azaltacaktır, bu da yeni mutfakların müşteri edinmesi ve yüksek yaşam boyu değer sürdürmesi için tek gerçek yol olduğu anlamına gelir. Bir restoranın fiziksel konumu, tanınırlığını ve popülerliğini belirleyen temel faktör olmaktadır. Bu nedenle, yeni bulut mutfak iş modellerinin, markaya sadık olacak ve ağızdan ağıza yönlendirmeleri artırmaya yardımcı olacak yeni müşteriler kazanmak için pazarlama stratejilerinde oldukça yaratıcı olmaları gerekecektir. Marka bağlılığı olmadan birçok yeni kavramın başarısız olması muhtemeldir. Ayrıca yaratılacak markaların üretilen ürün ya da ürünlerle ilgili bir ifade olması müşteri edinimi ve bilinirlik için önemli bir husustur.

Bulut mutfak iş modeli nispeten yeni bir kavram olduğundan ve sektöre büyük etkisi olan bir salgının ortasında olunması nedeniyle, önümüzdeki birkaç yıl içinde rekabetin daha çok bölgesel olması muhtemeldir. Bu endüstrinin büyümesi muhtemelen bölgesel faktörlere bağlı olarak daha fazla olacaktır. Belki de buradaki en ilginç değişim, gemiye erkenden atlayan ve önümüzdeki birkaç yıl içinde bu alanlarda birlikte işbirliği yapan girişimciler, şefler ve personel arasındaki yeni yeteneklerin birleşiminden olacaktır. Yeteneği desteklemek yalnızca restoranlar değil, birden fazla

kategoride yeni tüketici gıda markalarının yaratılmasına yol açabilir. Pazar payı için rekabet, muhtemelen bulut mutfak pazarını kimin kazandığından daha çok, uzun bir küresel belirsizlik döneminde yüksek marjları artırabilecek yeni gıda konseptleriyle tüketicilerin kalplerini ve zihinlerini kimin kazandığı hakkında olacaktır. Ortak çalışmayla gördüğümüz gibi, ani COVID-19 salgını, birçok alanın anında boşaltıldığı ve ortak çalışma iş modelinin tutarsız hale geldiği anlamına geliyordu. Geleneksel mekânda faaliyet gösteren restoranlar, muazzam miktarda sürekli sermaye yatırımı gerektirir. Mal sahibi, müşteriler için oturma alanları inşa etmek, çocuklar için park alanları oluşturmak, mutfak alanları kurmak vb. için sermaye bulmak zorundadır. Buna ek olarak, çalışanların maaşları maliyetlere eklenir. Ancak bulut mutfak söz konusu olduğunda, tek yatırım mutfak ekipmanı ve tedarik zinciri olduğu için ek maliyetler düşülür (Sarangdhar, Mohite ve Kharde, 2021).

Bulut mutfakların başlamak için büyük miktarda yatırıma yani sermayeye ihtiyaç yoktur. Küçük bir miktar sermaye ile yatırıma başlanabilir ve hızlı büyüme gerçekleşebilir. Müşterilerden marka sadakati elde edildikten sonra, farklı bölgelerde yeni şubeler açmak daha kolay hale gelmektedir.

Bulut mutfaklar, geleneksel bir restoranın odaklanması gereken faktörler ortadan kaldırıldığı için kaliteli ürünler sunmaya azami özen gösterilmesini sağlar. Bulut mutfaklar, özel yapım alanları kullanarak ve işlemlerini özel olarak operasyonları için tasarlayarak etkili bir şekilde çalışmaktadır. Bir mutfakta birkaç marka bulunabilir ve çeşitli farklı menüler için malzemeleri hazırlayabilir ve mutfağı, hazırlama hızına ve teslimat şoförlerine yemek teslim yöntemine öncelik verecek şekilde tasarlanabilmektedir.

2.4. Bulut Mutfak İş Modeli Türleri

Bulut mutfak pazarı türe, ürün türüne, yapılanmaya ve bölgeye göre ayrılmıştır. Bulut mutfak iş modeli türe göre ortak mutfak ve mutfak modelleri olarak sınıflandırılır. Ürün türüne göre, burger, sandviç, pizza, makarna, tavuk, deniz ürünleri, Meksika, Asya yemekleri gibi isimler altında sınıflandırılır. İşletme yapılanması olarak franchising ve bağımsız olarak ikiye ayrılır. Bölgelere göre, Kuzey Amerika (ABD, Kanada ve Meksika), Avrupa (İngiltere, Almanya, Fransa, İtalya, İspanya ve Avrupa'nın geri kalanı), Asya-Pasifik (Çin, Japonya, Hindistan, Avustralya ve Yeni Zelanda) Latin Amerika, Orta Doğu ve Afrika genelinde analiz edilmektedir. Bu konu ile ilgili henüz yeterince literatür birikmemesi nedeniyle sadece oluşum türüne göre sınıflamalar anlatılmıştır.

2.4.1. Bağımsız Bulut Mutfak İş Modeli (Tek marka, tek mutfak, vitrin yok)

Bu tür en orijinal bulut mutfak modelidir. Oturma alanı olmayan ve fiziksel mağazası olmayan bir restoran yapısına sahiptir Restoran sahipleri veya yatırımcılar, yüksek kiralardan ve emlak maliyetlerinden kaçınarak misafir alanlarını kaldırmakta olup, çevrimiçi siparişin artması ve teslimatlara yönelik artan tüketici talebiyle popülerlik kazanmıştır. Bu iş modeli nasıl çalışır;

- Her bir mutfak büyüklüğü: 50-60 m²
- Siparişler online satış kaynaklarından gelmektedir.
- Sadece mutfaktan oluşmaktadır.
- Mutfakta uzman aşçı bulunmaktadır.
- Sadece paket servis hizmeti sunulmaktadır.

• Siparişler ve paket servis, üçüncü taraf platformlarla ve kendi satış ağı karışımı şeklindedir.

Adından da anlaşılacağı gibi, bunlar, bir markanın yemek yeme alanı sunmadan tek bir mutfak konumuna sahip olduğu veya kiraladığı bağımsız mutfaklardır. Birçok ev şefi işlerini büyütmek için bu modeli seçtiği söylenebilir.

2.4.2. Çok Markalı Bulut Mutfak İş Modeli (Çok markalı mutfak, tek mutfak, birden çok satış noktası, vitrin yok)

Daha ayrıntılı bulut mutfak modelidir. Hindistan'da kurulan The Rebel Foods Faasos Bulut mutfak şirketinin geliştirdiği modeldir. Faasos Bulut mutfak bölge sakinlerinin alan bazında demografik özellikleri, popüler mutfaklar ve aşırı yerel talep-arz gibi veri bulunmasına dayanarak kurulmaktadır. Bu modelde yapay zekâ kullanılarak ayrı markaları kendi bireysel kuruluşları olarak konumlandırır. Tek bir ortak mutfakta, işletme maliyetlerini düşük tutar. Aynı mutfağı paylaşan, bir ana markanın sahip olduğu, özel bir mutfak temelli bulut restoranı olarak adlandırılabilir. Bu model, servis alanı olmayan orijinal bulut mutfak modeline çok benzemektedir. Bu, aynı mutfağı paylaşan, aynı ana markaya ait özel mutfak tabanlı bulut restoranları olarak da düşünülebilir. Her marka tek bir mutfakta uzmanlaşmıştır. Bu model, belirli bir bölgede (10 km yarıçaplı) en çok sipariş edilen mutfakların (Biryani, Çin, Pizza ve Makarna, Burger vb.) sunulmasına odaklanan mutfakları içerir ve burada aynı mutfakları sunan nispeten daha az seçenek vardır. Bu model verilere dayandığı için bulut mutfağını bir işletme olarak çalıştırmaya yönelik daha fazla stratejik bir bakış açısına sahiptir. Bu iş modeli nasıl çalışır:

- Mutfak Büyüklüğü: İçindeki mutfak sayısı x 25 m²
- Siparişler online satış kaynaklarından gelmektedir.
- Bünyesinde tek mutfak, birden fazla marka barındırır.
- Her marka bir mutfakta uzman aşçıya sahiptir.
- Yalnızca paket servis hizmeti verilmektedir.
- Siparişler ve paket servis, üçüncü taraf platformlarla ve kendi satış ağı karışımı şeklindedir.

2.4.3. Freshmenu Bulut Mutfak İş Modeli (Tek marka, tek mutfak, birden çok satış yeri, restoran servisi var)

Bu paket servisi olan restoran ve bulut mutfağı karması bir modeldir. Çoğunlukla bir bulut mutfak iş modeline benzemektedir, fakat aynı zamanda bir vitrini de bulunmaktadır. Vitrenden, müşterilerin istedikleri zaman içeri girip yiyeceklerinin nasıl hazırlandığını görmelerine izin verilir. Temelde, bu model bulut mutfak iş modelinin tüm operasyonel verimliliklerini kullanır, ancak aynı zamanda müşterilerle gerçek bir pencereye sahiptir. Al götür (takeaway) hizmetine de olanak sağlamaktadır. Bu iş modeli nasıl çalışır:

- Tipik mutfak boyutu: 100-180 m²
- Siparişler çevrimiçi kaynaklardan gelmektedir.
- Tek mutfak, tek marka barındırır.
- Mevsimlik yemeklerin ve en çok satanların bir karışımını içeren değişen menüye sahiptir.
- Paket servis ve al götür (takeaway) hizmeti sunulmaktadır.

- Siparişler ve paket servis, üçüncü taraf platformlarla ve kendi satış ağı karışımı şeklindedir.

2.4.4. Swiggy Erişimli Bulut Mutfak İş Modeli (üçüncü taraf platformlara ait, çok (restoran) marka, kiralık ortak çalışma mutfakları, vitrin yok)

Swiggy bulut mutfak modeli en uygun şekilde yerleştirilmiş, gaz boru hatları, drenaj ve havalandırma sistemleri gibi temel ihtiyaçları barındıran minimum altyapıya sahip boş bir mutfak alanı sunan modeldir. Yerleşik (veya yeni) restoran işletmeleri, bir restoran kurmak için bu mutfak alanını kiralar, Swiggy'nin çevrimiçi siparişinden, teslimat filosundan ve menü zekâsından yararlanır. Restoran ekipmanı, personeli, hammaddeleri ve tarifleri getiriyor. Basitçe, yemek pişirmeyi restoran, gerisini Swiggy halletmektedir. Bu iş modeli nasıl çalışır:

- Tipik mutfak boyutu: İçindeki mutfak sayısı x 25 m²
- Siparişler Swiggy'den gelmektedir.
- Tek mutfak, birden çok restoran iş ortağı markası barındırmaktadır.
- Restoran menü, mutfak ekipmanı ve personel ile ilgilenir.
- Swiggy tarafından paket servis hizmeti sağlanır.

2.4.5. Zomato Altyapı Hizmetleri Bulut Mutfak İş Modeli (üçüncü taraf platformlara ait, çok restoranlı marka, kiralık mutfaklar, vitrinli)

Zomato modeli, kiralık mutfak fikrine dayanmaktadır, ancak ankastre, mutfak ekipmanları ve kapsamlı süreçler içermektedir. Bu modelde Zomato, sipariş talep yönetimi konusundaki bilgi birikimini de paylaşmaktadır. Freshmenu modeli gibi, bu bulut mutfakların da müşterilerin girebileceği bir vitrini bulunmaktadır. Freshmenu örneğine benzer şekilde bir bulut mutfak ve paket restoran arasında bir karışım olduğu söylenebilir. Zomato uygulamasının bilgi ve altyapısı tarafından desteklenmektedir. Bu iş modeli nasıl çalışır:

- Tipik mutfak boyutu: İçindeki mutfak sayısı x 25 m²
- Siparişler sadece Zomato uygulamasından gelmektedir.
- Tek mutfak, birden çok restoran "iş ortağı" markası bulunmaktadır.
- Restoran sadece menüsü ile ilgilenmektedir.
- Zomato siparişleri takip ederek paket servisi gerçekleştiriyor.
- Müşteriler fiziksel vitrinlere yani restorana girme seçeneğine sahiptir.

2.4.6. Kitopi Modeli Bulut Mutfak İş Modeli

Kitopi iş modelinde tamamen dış kaynaklı yemek pişirme ve paket servis kullanılmaktadır. Bu, bulut mutfak iş modeli karışımında nispeten daha yeni bir kavramdır. Bu modelde çağrı merkezi operasyonlarının, mutfağın ve paket servisine kadar her şeyi dış kaynaklardan (outsourcing) temin edebilirsiniz. Mutfak hazırlıklarının büyük bir kısmının dışarıdan alındığı ve mutfağa teslim edildiği bir restorandır. Şefler daha sonra son rötuşları yapmakta ve Kitopi paket servisi hizmeti ile teslimatı gerçekleştirmektedir (Moreno ve Yucaoglu, 2021). Bu iş modeli nasıl çalışır:

- Siparişler, kendi online platformları ve üçüncü taraf platformlar aracılığıyla Kitopi'ye ait çağrı merkezi aracılığıyla gelmektedir.

- Kitopi ham maddeleri satın alır ve depolar.
- Ardından merkezi mutfağında yiyecekleri önceden hazırlar.
- Kitopi daha sonra son dokunuşlar için yiyecekleri mutfığa gönderir.
- Alır ve müşterinize teslim eder.
- Yemek pişirme ve teslimat tamamen dış kaynaklıdır.

2.5. Bulut Mutfak İş Modelinin Avantajları

Goldstein Market Intelligence raporuna (2020) göre, küresel bulut mutfak pazarı 2018'de 700 milyon dolar değerindeydi ve 2017-2030 tahmin dönemi boyunca % 17,25'lik bir büyüme beklendiği ifade edilmektedir. Bu kadar hızlı büyüme beklenen bir iş modelinin farklı uygulamalarla rekabet avantajı kazandığı söylenebilir. Bulut mutfaklar Deliveroo, UberEats, JustEat ve daha pek çoğu gibi dağıtım kanallarının yükselişi, gıda işletmelerinin müşterilerle bağlantı kurmasını ve yemeklerini evlerine kolay ve hızlı bir şekilde teslim etmesini sağlamaktadır. Fiziksel restoranlarla karşılaştırıldığında, bulut mutfakların birincil konumlara yerleştirilmesi gerekmemektedir. Büyük oturma kapasitesi talepleri yoktur ve pahalı bir iç tasarıma ihtiyaç duyulmaz. Bulut mutfakların sanal doğası, onları gayrimenkul konumlarının sadece uygun fiyatlı olduğu kentsel alanlara uygun hale getirmektedir (Greer, 2021). Mülk geliştiricileri, diğerlerinin yanı sıra, kullanılmayan otoparklar, pazar arka tarafları, cep arsaları ve terk edilmiş binalar gibi mülkleri hedefleyerek, gelirden ödün vermeden daha ucuz gayrimenkuller satın alabilir veya kiralayabilirler. Mevcut restoranlar ve yemek alanları da bulut mutfak gibi çalışmaya dönüştürülebilir. Bu nedenle, birçok bulut mutfak işletmesinin, yemek fabrikaları, endüstriyel kantinler ve dükkânlar gibi yemek pişirmeye ve diğer yiyecek hazırlama biçimlerine izin verilen mevcut yerleri tercih ettiği söylenebilir.

Müşteri deneyimi, geleneksel restoran işletmecisinin itibarının büyük bir bölümünü oluşturduğundan, fiziksel restoranlar ağırlıklı olarak dekorasyon ve konsepte bağlı olma eğilimindedir. İç dekorasyonun yanı sıra, yeterli sayıda park yeri de gerektirirler. Premium gayrimenkul fiyatları yüksek olduğunda bu faktörler maliyetli olabilir. Bu arada bulut mutfaklar, birden fazla restoran veya kiracı tek bir tesiste çalıştığı için daha ticari görünme eğilimindedir. Maliyetleri düşürmenin yanı sıra, bu, yaklaşmakta olan ve giden bina sakinleri arasında minimum ve uygun düzenlemeleri gerektirir. Aynı toplama istasyonunu, soğuk hava depolarını, personel duş odalarını, klinikleri, ortak çalışma alanlarını ve diğer olanakları paylaşırlar. Bulut mutfak planlaması ve düzeni de modern bir yaklaşımı takip eder. Buna karşılık, geleneksel restoranlar daha fazla görseleğe, özelleştirilmiş tabelalara, mobilyalara, dekora ve diğer birçok ihtiyaçlara sahiptir (Sarandhar, Mohite ve Kharde, 2021).

Teknoloji sayesinde dünya, yönetilen filo teslimatları ve mutfak otomasyonunun yükselişte olduğu daha gelişmiş bir bulut mutfak uygulaması deneyimleyebilir. Bulut mutfakların yeni teknolojilere hızla adapte olması ve geleneksel restoranlara karşı avantajlarını daha da artırması beklenmektedir (Research and Markets Reports, 2020).

Araştırma ve piyasalar raporuna (2020) göre küresel mutfak pazarı büyüklüğü 2019'da 43,1 milyar ABD doları olarak değerlendirilmiş ve 2021'den 2027'ye kadar % 12,0 ile 2027'ye kadar 71,4 milyar dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir. Bulut mutfak kullanan markalar, sanal restoran veya gerçek mekânda faaliyet gösteren restoran işletebilmektedir. Dahası, diğer tarafta gerçek mekânda faaliyet gösteren restoranlar, daha verimli teslimat sağlamak için ayrı bulut mutfığı kullanabilir. Çok sayıda

alternatife sahip olunması marketler, restoran markaları ve çok markalı restoranlar tarafından bağımsız bulut mutfak kullanımının artmasını, bulut mutfak pazarının büyümesini artırdığı söylenebilir. İnternet kullanımının artmasıyla birlikte çeşitli sosyal medya sitelerinde bulut mutfak pazarındaki önemli isimlerin çoğu, ürünlerini ve hizmetlerini bu sosyal medya platformlarında tanıtma stratejisi geliştirmektedir (Research and Markets Reports, 2020).

Sosyal medya pazarlaması, çeşitli şirketler ve endüstriler tarafından ürün tekliflerini tanıtmak için benimsenen ana stratejilerden biridir. Bu nedenle, sosyal medya pazarlamasının kullanımındaki artışın, bulut mutfak pazarının büyümesi için kazançlı bir fırsat sağlaması ve nihayetinde müşterilerini artırması beklenmektedir. Bununla birlikte, Subway, McDonald, Starbucks, KFC, Pizza Hot, Restaurant Brands International ve Dunkin Donut gibi zincir yemek ve hızlı servis restoranlarının sayısındaki artış, bulut mutfak pazarının büyümesini engelleyen en önemli faktörlerden biri olarak belirtilebilir. Buna ek olarak, bu hızlı servis restoranı, daha küçük bulut mutfağının bu devlerle rekabet edemediği için yüksek miktarda likidite ile birlikte küresel bir varlığa sahiptir. Dahası, bu dev hızlı servis restoranları, tüketicileri çeken geniş ürün yelpazesine, birinci sınıf altyapıya ve en iyi yemek dağıtım hizmetlerine sahiptir. Bu nedenle, bulut mutfağının piyasadaki hayatta kalmasını etkilemektedir (Research and Markets Reports, 2020).

2.6. Başarılı Bir Bulut Mutfak İş Modeli Nasıl Oluşturulur?

Gelişmiş gıda dağıtım teknolojisi uygulamalarında ortaya çıkan yeni trend bulut mutfak konseptidir, bu dünya çapında yaygınlaşmış ve popüler hale gelmiştir. Bu konsept en dikkat çekici olduğu aşamada hızlı gelişim göstermektedir (Moyeenuddin vd., 2020). Bulut mutfakla, genellikle yoğun nüfuslu bölgelerde bulunan Kitchens United veya Cloud Kitchens gibi bir tesisteki bir ev sahibinden kiralanır. Oradan, markanızı Deliveroo, UberEats, Just Eat veya DoorDash gibi bir uygulamaya geçirirsiniz ve müşteri kazanmaya başlarsınız. Daha sonra kiralanın mutfak alanından sipariş gönderimi yapılır. Bulut mutfaklar, tamamen yeni bir iş başlatmak veya mevcut bir markanın teslimat aralığını genişletmek için kullanılabilir. Markalar popüler yemek uygulamaları üzerinden satılabilir fakat bunun için yeni alan kiralamak yerine kendilerine ait donanım kullanılması gereklidir.

Popüler yemek uygulama veya siteleri arama motorları gibi çalışmakta ve görünürlük elde etmek zor olmaktadır. İşletmelere tanıtımları veya görünürlük sağlamaları için eşit olarak fırsat verilmemekte ve haksız bir durum oluşması oldukça muhtemeldir. Popüler yemek uygulayıcıları ilk sayfada yer almak isteyen işletmelerden prim almaktadır. Yeni veya eski bir bulut mutfağın, ürün ve hizmetler hakkında farkındalık yaratmak için bir pazarlama planına sahip olması önemlidir. Bir bulut mutfağının nasıl farkındalık yaratacağına ve ilk kez müşteri kazanacağına dair bir yol haritası olmalıdır. Sonuç almak için yalnızca yemek uygulamalarına bağımlı olmak sıkıntıya sebep olabilir. Çoğu zaman, bulut mutfak sahibi ilk kez iş girişiminin ne kadara mal olacağını tahmin etmek için hesaplamalarında gözden kaçırabildiği önemli hususlar olabilir. Genellikle internette bulunan yanıltıcı ya da asılsız bilgiler sorun yaşanmasına ve daha da kötüsü, belirsiz ve hatalı hesaplamalara dayalı olarak kazanılan gelir ve kârlar için fazla hesaplama yapılabilir (Hanet, 2019).

Bir bulut mutfak iş modeline başlamak kazançlı olsa da, kapsamlı bir planlama gerektirir. Deneyimli bir el yardımı ile detaylı finansal planlar oluşturulmalıdır. Etki alanı uzmanlığına sahip deneyimli bir el, gıda işinin maliyet yapısının ne olduğu

konusunda rehberlik edebilecektir. İnternette bulunan bilgiler yanıltıcı değilse de genellikle eksiktir. Her işletme benzersizdir (Hanet, 2019). Bulut mutfak inşa etmek kolay ama işletmek daha zordur. Sorunlar, ilk sahibinin bilgisizliği ile daha da artmaktadır. Kârsız bir ticari girişimin kötülükleri genellikle sistem eksikliğinden kaynaklanır. İyi yemek, pazara girmenin fiyatıdır ve belgelenmiş yöntemler, operasyonların verimli bir şekilde yürütülmesine yardımcı olacaktır. İlk kez bulut mutfak sahiplerinin, daha fazla çeşitliliğin daha fazla satışla sonuçlandığı yansımalarında oldukları söylenebilir. Büyük çeşitlilik, sistemde herhangi bir verimsizliğe neden olabilir. Yani önemli stok seviyeleri, üretim sürelerini arttırır, hazırlık ve personel için süreyi uzatabilir. Menü öğelerini sürekli ekleyip çıkararak menüyü yenilemek daha iyi bir yöntem olarak görülebilir.

Yeni bir bulut mutfak sahibi, hayalin peşinde koşarken, sık sık bir ürün yaratmak veya sunmak istediğini çünkü başka hiç kimse sağlamadığını söyleyecektir. Ürün odaklı olmak, arz yönlü bir düşüncedir. Müşteri odaklı düşünmek ve müşteriye dikkate almak daha fazla etkili bir stratejidir. Yeni markalar koymak, bir gelir maksimizasyonu stratejisi değil, bir risk azaltma stratejisidir. Amacınız mutfak düzeninizde mümkün olan maksimum üretim kapasitesine ulaşmaktır. Aynı ekipman ve insan kaynaklarını kullanarak üretim kapasitenizi en üst düzeye çıkarmanıza olanak sağlayacak bir mutfak alanı tasarlamaya zaman ayırmak daha faydalı olacaktır.

Markaya olan talep, müşterilerin arama niyetine ve menünün algılanan değerine göre değişir. Daha önce de belirtildiği gibi, müşteri profiline yönelik odaklanmış bir menüye sahip olunması, bu ihtiyacı karşıladığından daha karlı olacağı söylenebilir. Yeni markalar farklı mutfaklardan olabilir, ancak bu durum mutfağın ek düzeneğe, insan kaynaklarına ve malzemelere ihtiyaç duymasına neden olacaktır. Hedeflenen müşteri için değer yaratmaya odaklanan mevcut bir mutfak için yeni menü kategorileri oluşturmaktır. Bu malzemelerin daha iyi kullanılmasını, aynı işgücünden faydalanılmasını sağlayacaktır.

Choudhary (2019), müşteri, rakip, pazar ve çevre açısından iş modeli pazarlama stratejileri ve analizi açısından bulut mutfağından bahsediyor. Bununla birlikte, stratejik belirsizlikler, özellikle rekabet yoğunluğu göz önüne alındığında, bulut mutfak hizmetlerinin pazar konumunu sürekli analiz etmesi ve yenilikçi stratejilerle pazar değişikliklerine uyum sağlaması gerekmektedir.

3. Araştırma Yöntemi

Yiyecek içecek sektöründeki hızlı gelişme ve bulut mutfak iş modeli inovasyonunun araştırma alanı yeni gelişmiştir ve bu nedenle nasıl uygulandığına ilişkin sınırlı miktarda bilgiye sahiptir ve şirketlerin dijital dönüşümünün bağlamsal koşullarla ilişkisi ne derecede önemli olmaktadır. Bu tür durumlarda, olguyu araştırmacının güçlü ve güvenilir bir teori katkısına yol açan gerçekliği, sosyal ortamı ve örgütsel süreçleri derinlemesine anlamasını sağlayan vaka çalışmaları gibi keşif yöntemleriyle araştırmak gereklidir (Blaikie, 2010). Vaka çalışması araştırma yöntemi açıkça tanımlanmadığında olgu ile bağlam arasındaki sınırları belirlemek için özellikle yararlıdır (Blaikie, 2010; Yin, 2014). Vaka çalışmaları sosyal bilimlerde geçerli bir araştırma yöntemi olarak kabul edilmiş olsa da Yin'e (2014) göre, vaka çalışmalarına karşı argümanın, özellikle ilgili endişelere yol açan sistematik prosedürlerin eksikliği olduğuna inanılmaktadır. Diğer taraftan, Eisenhardt ve Graebner (2007) vaka çalışmalarından teori oluşturmanın şaşırtıcı derecede nesnel olduğunu ve araştırmacıları verilere yakın tutmanın onları dürüst kılan şeyin olduğunu

savunmaktadır. Bu nedenle, vakalar, araştırılan olguların zenginliğini ve bağlamını korumakla birlikte deneysel araştırma ve teori oluşturma için önemli bir yöntemdir (Blaikie, 2010). Bu çalışma için dünya genelinde ve ülkemize ait bulut mutfak iş modeli vakaları araştırılırken, kitaplar, gazete makaleleri, dergiler, ticari ve iş dergileri, bloglardaki makaleler, yazılar ve web sayfaları bilgilerinden oluşan ikincil verilerden yararlanılmıştır. Elde edilen bilgiler bu alandaki literatüre katkı olması amacıyla kavramsal olarak sunulmuştur.

4. Araştırma Bulguları

4.1. Dünyadan Bulut Mutfak İş Modeli Uygulama Örnekleri

Hindistan'ın yemek dağıtım pazarı hızla büyüyor ve 15 milyar dolar değerinde olduğu belirtilmektedir. Çevrimiçi yemek dağıtım sisteminde 2017 yılında 2018'e kıyasla yaklaşık yüzde 150'lik bir artış olmuştur. Çevrimiçi yemek dağıtım sistemi 300 milyon dolar değerindedir ve bunun bulut mutfak pazarının 200 milyon dolarlık katkısı vardır. Çevrimiçi teslimat pazarındaki gelirin yıllık % 9,1'lik bir büyüme oranı (2019-2023) beklendiği belirtilmektedir (Choudhary, 2019). Hindistan'da yeni uygulamalar, Hint kadınların gıda sektörüne başlamasına teşvik etmektedir. Curryful, Homefoodi ve Nanighar gibi yeni uygulamalar, ev kadınlarının evlerinin rahatlığında yemeklerini hazırlama becerilerini kullanmaktadır. Swiggy ve Zomato gibi küresel yemek dağıtım uygulamalarında bir patlama olduğu için, fiziksel varlığı olmayan ve yalnızca teslimat modeli olan restoranlar olan bulut mutfakları popülaritesi Hindistan'da giderek artmaktadır (Shende ve Darekar, 2020). Hindistanda ki bulut mutfak iş modellerini incelemiş ve şu bulguları belirlemişlerdir. Hindistan'da bir bulut mutfak işine başlamak için gereken minimum yatırım geleneksel restoran girişimleri için gerekli olan yatırımdan daha azdır çünkü minimum gereksinim mutfak kurulumu olduğundan bağımsız restoranlarda zorunlu olan ambiyans, oturma alanı diğer ekstra harcamalar gerekli değildir. Bulut mutfak sahiplerinin büyük çoğunluğunun, maksimum müşteriye ulaşmak için Swiggy, Zomato, Uber eats, Food Panda vb. gibi mevcut tüm çevrimiçi teslimat portallarını kullandığı tespit edilmiştir. Aynı çalışmada bulut mutfakların çoğunun günde 12 ila 16 saat çalıştığı, nitelikli işgücü gereksinimi mutfakta servis edilen menünün türüne bağlı olduğu, bulut mutfak sahiplerinin büyük çoğunluğunun günün her saatinde yemek servisi yaptığı belirlenmiştir. Hindistan bulut mutfaklarının büyük çoğunluğunun müşterilerden gelen değerli geri bildirim ve önerileri uyguladığı tespit edilmiştir, bu sürekli iyileştirme ve müşteri memnuniyetine büyük ölçüde yardımcı olmaktadır (Shende ve Darekar, 2020). Çok fazla yatırım tasarrufu sağlaması, yakın tarihli bir ankete göre, restoran sahiplerinin % 67'si bir sonraki çıkışları olarak bir bulut mutfağı açmak istedikleri belirtilmiştir. Faasos bulut mutfak, 2011 yılında Hindistan'da kurulmuştur. Bugün Faasos bulut mutfak iş modeli, dört farklı marka için paket servis yapan 160'tan fazla mutfağa sahiptir. Buna Faasos, Behrouz, Oven Story - bir pizza markası ve Firangi Bake dahildir. Ana odak noktaları BAE, Endonezya, Tayland ve Vietnam'dır (Shende ve Darekar, 2020).

Endonezya'daki bulut mutfak pazarı, özellikle canlı bir ekonomi merkezi olan ve 10 milyondan fazla kişiye ev sahipliği yapan Jakarta'da ivme kazanıyor. Grab, 2018 yılında "Grabkitchen" adlı ilk bulut mutfak modelini piyasaya sürdü. Grab'ın bulut mutfağını piyasaya sürmesinden bir yıl sonra, aynı zamanda Grab'ın rakibi olan Gojek, Dapur Bersama "GoFood" adlı kendi bulut mutfağını da piyasaya sürmüştür. Everplate, Yummykitchen, Kita Kitchen, Telepot ve Eatsii uygulamaları pazara girmeye başladı. Jakarta'da yedi operatör tarafından işletilen 500'den fazla mutfak bölmesinden oluşan yaklaşık 70 bulut mutfak şubesi olduğu bilinmektedir.

Endonezya'nın bulut mutfak girişimi Yummy, SoftBank Ventures Asia'nın liderliği üstlendiği B Serisi yatırım turunda 12 milyon dolar yatırım almıştır. Yummy bulut mutfak bugüne kadar aldığı toplam yatırım miktarı 19,5 milyon dolara ulaşmıştır.

Filipinler'de ortaya çıkan CloudEats girişimi, henüz geçtiğimiz 2019 yılının Haziran ayında kurulan yeni bir girişimdir. CloudEats'in yatırımcıları arasında gayrimenkul ve yiyecek-içecek sektöründe faaliyet gösteren yerel ve melek yatırımcılar yer almaktadır. Aldığı ilk yatırımın miktarı 1.4 milyon dolar olarak kayıtlara geçen CloudEats, bu fonu hem Filipinler'de hem de Güneydoğu Asya pazarında genişlemek amacıyla kullanmak istemektedir.

Almanya merkezli bulut mutfak uygulaması Vertical Food 2017'de Berlin'de kurulmuştur. Vertical Food, Almanya'nın başkentinde çeşitli mutfaklara ait yiyecekler sunmaktadır. Firma, başlangıçta Hamburg, Frankfurt ve Köln dâhil olmak üzere ülkenin en büyük şehirlerine odaklanarak hizmetini Almanya'nın dört bir yanına taşımayı hedeflemektedir (Best, 2021).

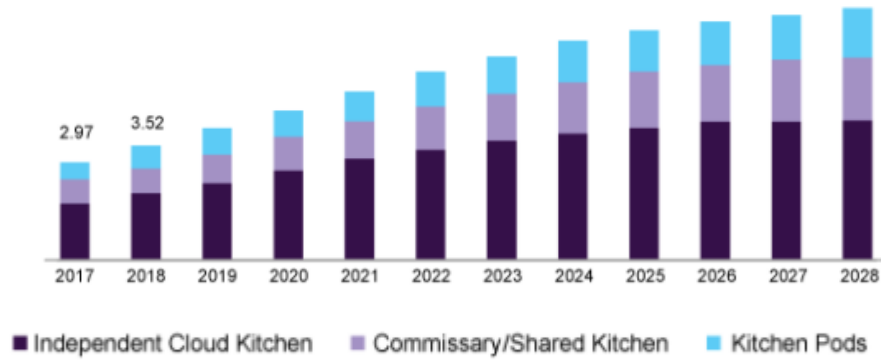
Birçok yönden, bulut mutfaklar COVID-19 salgınınin kurtarıcısı olmuş ve restoranların yemek yiyenlerin işyerlerini ziyaret etmesini yasaklayan kısıtlamalara rağmen hizmet vermeye devam etmesine izin vermiştir. Salgın sürecinde gelişen ve dikkat çeken sadece bulut mutfaklar olmamıştır, hem ulusal hem de küresel düzeyde faaliyet gösteren teslimat ve ulaştırma platformları da bu süreçte gelişmiştir.

Şu anda 7 milyar dolar değerinde olan İngiltere'de kurulmuş olan yemek dağıtım firması Deliveroo, 180 milyon dolarlık son fon kazancını kısmen bulut mutfaklara yatırım yapmak için harcayacağını belirtmiştir. Bu tür bir model, ortak oldukları ortak çalışan mutfaklardan teslim edilen siparişler için bir komisyon talep eden, sahip olduğu bir toplayıcı olan Deliveroo Modelidir (Drahokoupil ve Piasna, 2019). Deliveroo, müşterinin kendilerine yakın restoranlardan yemek sipariş etmesine olanak tanıyan bir çevrimiçi yemek dağıtım hizmetidir. Deliveroo kullanıcıları, hem Android hem de IOS'ta bulunan web siteleri veya mobil uygulamaları aracılığıyla yemek sipariş edebilir. Platform altında tüketici modeline göre çalışan Deliveroo, hiçbir yiyeceği kendi başına pişirmemektedir. Bunun yerine, faaliyet gösterdikleri şehirlerdeki yerleşik restoranlarla ortaklık kurmaktadır. Deliveroo, yalnızca yüksek kaliteli restoranlara odaklanarak kendisini mevcut yemek dağıtım hizmetlerinden ayırmaktadır. Bu, hem yemek hem de teslimat için daha yüksek fiyatlar talep etmelerine neden olmaktadır (Drahokoupil ve Piasna, 2019).

Bulut mutfak için bir başka teslimat ve ulaştırma platformu iş modeli ise, hem teslimatın hem de pişirmenin tamamen üçüncü bir tarafa yaptırıldığı Dubai merkezli Kitopi'dir. Bulut mutfakların en önemli avantajının daha düşük işletme maliyetleri ve başlangıç giderlerine sahip olmaktır. Kitopi, dünyanın önde gelen bulut tabanlı mutfak platformlarından biridir. Ocak 2018'de kurulan Kitopi, şu anda 150'den fazla restoranın teslimat hizmetleri çağına uygun hale gelmesine yardımcı oluyor. Son teknoloji mutfaklar ve eğitilmiş personel, Kitopi'nin başarısının temelini oluşturmaktadır (Kitopi, 2021).

Bulut mutfak iş modeli ABD'de Cloud Kitchen, Reef Technologies, Zuul ve birçok şirketle piyasaya hâkim olmaya çalışmaktadır. Deliveroo, konsepti İngiltere ile Avrupa pazarında başlatırken, Kanada'da Recipe Unlimited ana akım markalar için Ultimate Kitchens konseptiyle piyasaya girmiştir. Cloud Kitchens, eski Uber kurucusu ve arkasında 400 milyon dolar olan Reef, Softbank tarafından

desteklenmekte ve Deliveroo ise Amazon şirketi tarafından yatırım desteği almıştır. Bu iş modellerinin ABD, İngiltere ve Kanada'da hızlı bir şekilde gelişmesi her büyük oyuncunun kendi alanlarına çekmeye çalıştıkları farklı teşvikler ve gıda işletmeleri türleri olmasından ve en önemli avantajları ise çalıştırdıkları alanlar için kira ve ekipman maliyetlerini finanse etme kabiliyetleri olduğu söylenebilir. Bu büyük ölçekli uygulamaların yanı sıra, 5-10 restoran markasının bulunduğu alanları işleten orta büyüklükte bulut mutfaklarda çok yaygındır. Örnek olarak Kanada'da Toronto bölgesinden web sitesinde listelenen 8 restorana sahip Kanada'daki Kitchen Hub verilebilir. Bu iş modeline diğer bir örnek, kısa süre önce 1 milyon euroluk bir yatırım toplayan Portekiz, Lizbon'daki Kitch'dir.



Şekil 1. Amerika Birleşik Devletleri 2017-2028 Yılları Arası Bulut Mutfak Pazar Büyüklüğü

Amerika Birleşik Devletleri'nde salgın sürecinde çevrimiçi yemek dağıtım hizmetlerine yönelik artan talep, birçok restoran işletmesini müşterilere hizmet vermek ve sipariş oluşturmak için bulut mutfak satış noktaları açmaya teşvik etmiştir. Şekil 1'de bağımsız bulut mutfaklar, ortak mutfaklar ve bölünüş mutfakların pazar paylarının artış eğilimi gösterilmiştir. Küresel bulut mutfak pazarı 2020'de önemli ölçüde arttı ve önümüzdeki dört yılda, yani 2021-2025'te pazarın önemli ölçüde artacağı tahmin ediliyor. Akıllı telefon kullanımının artması, hızlı kentleşme, artan genç nüfus, sosyal medyanın artan etkisi, düşük maliyetler ve yatırımlar ve dijital siparişler için artan tüketici tercihi nedeniyle küresel bulut mutfak pazarının artması bekleniyor.

4.2. Türkiye'de Bulut Mutfak İş Modeli Örnekleri

Bulut Mutfak kavramının ülkemizdeki yeni bir temsilcisi ve iş modeli örneği olarak Paket Mutfak girişimi restoran açmak isteyenlerin sermaye harcamadan paket servis şubesi açmasını sağlayan girişim fırsatı olarak 2019 yılında İstanbul'da kurulmuştur (Öğütçü, 2020). Girişim, yeni bir paket servis şubesi açmak isteyen müşterilerin mutfaklarını onlar için temin etmekte olup, bunun yanı sıra, kurye operasyonu, sipariş yönetimi, tahsilat, güvenlik ve bakım gibi operasyon yüklerini de üstlenmektedir. Paket Mutfak, İstanbul'un yüksek nüfuslu bölgelerinde bulunan boş alanları ve depoları sadece paket servis hizmeti veren paket mutfaklara dönüştürmektedir (Öğütçü, 2020). 10-15 adet mutfağın tek bir binayı paylaştığı bu konseptte, bina içerisindeki mutfaklardan her biri farklı bir restoranı temsil etmekte olup, bu restoranlar sadece paket servise odaklandığı için, içerilerinde müşterilerin

oturabileceği masalar bulunmamakta ve restoranlar siparişlerini Yemeksepeti, GetirYemek, Zomato gibi çevrimiçi sipariş platformları veya telefon yoluyla almaktadır (Öğütçü, 2020).

Diğer bir bulut mutfak örneği çoklu marka bulut mutfak projesi olarak faaliyet gösteren Avane Cloud Kitchens, 2020'de İstanbul'da kurulmuştur. Tamamen paket servis odaklı olmalarının, yatırım ve işletme maliyetlerini geleneksel restoranlara göre ciddi oranda düşürdüğünü; tek bir lokasyondan 20'nin üzerinde marka çıkmasının ise verimliliği maksimize edip gıda sektörünün en önemli maliyet kalemlerinden olan ham madde ve bitmiş ürün israfını ortadan kaldırmalarını sağladığını vurgulanmaktadır (Ulukan, 2020). Tek bir lokasyonda 20'nin üzerinde sanal restoran kurup müşterilerine tamamen paket servis üzerinden hizmet verilmesini sağlayan Avane Cloud Kitchens, bu markalardan 15'nin kendi kurduğu markalardan oluşacağını belirtmektedir (Ulukan, 2020).

İstanbul'da 2020 yılında kurulan bir diğer bulut mutfak ise Bundle Kitchen adlı bulut mutfak girişimidir. Bundle Kitchen ana markası altında üç farklı yan markayla paket servisi hizmeti vermeye başlamıştır. Paket servisi için Yemek Sepeti ve Fuudy ile anlaşma yapıldığı ve daha fazla gelişmelerle çalışmalarını devam ettirecekleri belirtilmektedir (Akgün, 2020). Bir diğer örnek ise paket servis için anahtar teslim çözüm sloganıyla faaliyetine İstanbul'da başlayan Xkitchen bulut mutfak girişimi hızlı bir şekilde dünya genelinde büyümeye odaklanmaktadır.

5. Sonuç

Restoranların COVID-19 salgını sonrası pazar dinamiklerine nasıl tepki verdikleri ile ilgili çalışmalara ihtiyaç olduğu söylenebilir. Salgın sürecinde ve sonrasında kısıtlamalar kaldırıldıktan sonra bile, müşteriler muhtemelen hala çok fazla hasta olacakları konusunda endişelenecek ve eve sipariş vermeyi tercih edeceklerdir. Sosyal mesafenin korunmasına devam edileceği de muhtemeldir. Kısıtlamalar kalksa ve normal yaşama dönülse bile insanlar yoğun yerlere gitme konusunda hala şüpheli olacaklardır. Uzmanlara göre restoranların mağaza içi satışlarının yarı yarıya düşmesi beklenmekte ve teslimat işi tüm hızıyla artmaya devam etmektedir.

Tüm bu nedenler gelecekte bulut mutfaklara ve dijital gıda endüstrisine büyük yatırımların olacağını ve sermayeyi, işçiliği ve değişken maliyetleri azaltmaya yardımcı olacak birçok yatırımcının etkin rol oynayacağını göstermektedir. Bu iş modeli inovasyonunu restoran, yemek ve teslimat deneyimini yeniden keşfetmek için bir fırsat olarak kullanmak isteyen yeni gıda girişimcilerini ve yaratıcı endüstri iş modellerini destekleyecek olanları haklı çıkararak bir iş modeli inovasyonu olacaktır. Ancak tüketiciler yani müşteriler son kararı veren ve bu iş modelinin kaderini belirleyen olacaktır.

Genel olarak, bulut mutfak konseptinin temelini oluşturan iş modeli inovasyonu, restoran iş modelinin kendisinin geleceğe hazır olmasına yardımcı olmak için çok önemlidir. Yüksek kiralar, sabit maliyetlerin fazlalığı ve geleneksel restoran modelinin diğer gereklilikleri, mevcut bağlamda bulut mutfaklar boşluğu doldurmak için devreye girdiğinden uzun vadeli sürdürülebilirlikleri pek çok tartışmanın konusu olacaktır. Bulut mutfak iş modeli doğru planlanır, en son teknolojiyi uygulamaları takip edilir ve kaliteli yemek ve hizmetler sunulursa, kesinlikle rekabette üstünlük sağlayacak bir sektör olduğu söylenebilir.

Bulut mutfakların birden fazla iş modeli olabilir. Marka odaklı yemek pişirmekten üçüncü taraf yemek dağıtımına kadar, bulut bir mutfak, fiziksel bir konumun olmaması nedeniyle mevcut esnek seçeneklerden herhangi birini kullanabilir. Tek markalı bulut mutfaktan çok markalı bulut mutfağa kadar, bulut bir mutfağın seçebileceği farklı modeller bulunmaktadır.

Bu araştırmada COVID-19 sürecinde hız kazanmış, ilk örnekleri dünya genelinde 2018 yılında görülen bulut mutfak iş modeli inovasyonu farklı açıdan ele alınmıştır. Dünyadan ve ülkemizden en fazla bilinirliği olan bulut mutfak vakaları araştırılmış ve sunulmuştur. Çok farklı amaçlarla ve farklı modellerde uygulamaların olduğu görülmektedir. Bulut mutfak iş modeli inovasyonu tüm dünya üzerinde hızlı bir şekilde yayılma göstermiştir. Fakat COVID-19 salgını ile birlikte en fazla karşılaşıldığı bölgelerin Hindistan, Filipinler, Endonezya ve Dubai gibi ülkeler olduğu belirlenmiştir. Bu bölgelerde halen çok hızlı bir şekilde yayıldığı söylenebilir. Ülkemizde de hızlı bir şekilde gelişme kaydedilmektedir. Her geçen gün bölgesel düzeyde kurulan yeni mutfak iş modelleri ortaya çıkmaktadır. Çünkü halen salgın devam etmektedir ve süreç belirsizliğini korumaktadır. İş modelleri üzerinde içinde bulunulan bağlamsal koşulların etkisi bu inovasyonlara yön vermektedir ve rekabet çok büyük olacaktır. Büyük şehirlerde dışarıdan yemek siparişi etmek ve hazır yemek tercih etmek hayat koşulları ve tarzlarındaki değişimin de sonucudur. Gelecekte daha fazla bu yönelimlerin artacağı ve talebin fazlaşacağı söylenebilir.

Bu araştırma henüz oluşmamış bir literatüre katkı sağlamak amacıyla kısıtlı ve sınırlı kaynak ve veriyle yapılmıştır. Çalışmanın amacı kavramsal bir oluşumu detaylı olarak açıklamak ve literatüre katkı sağlamaktır. Bu araştırmanın gelecekte yapılacak çalışmalara kaynak olabilmesi ve yol gösterici olması hedeflenmiştir. Salgın sürecinde ortaya çıkan ve araştırılması gereken birçok farklı iş modeli ve uygulamalar bulunmaktadır.

Referanslar

- Akgün, Müge, (2020). Hayalet mutfaklar dönemi. Erişim adresi: <https://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/muge-akgun/hayalet-mutfaklar-donemi-41686597>.
- Behrend, T., Wiebe, E., London, J. & Johnson, E. (2011). Cloud computing adoption and usage in community colleges. *Behaviour & Information Technology*, 30(2), 231-240.
- Best, D. (2021). Unilever in Germany ghost kitchen tie-up. Erişim adresi: https://www.just-food.com/news/unilever-in-germany-ghost-kitchen-tie-up_id145429.aspx.
- Blaikie, N. W. H. (2010). *Designing social research: the logic of anticipation*, Cambridge: Polity Press.
- Chesbrough, H. W. & Appleyard, M. M. (2007). Open innovation and strategy. *California Management Review*, 50(1), 57-76.
- Choudhary, N. (2019). Strategic analysis of cloud kitchen-a case study. *Management Today*, 9(3), 184-190. doi:10.11127/gmt.2019.09.05.
- De Man, A. P. & Luvison, D. (2019). Collaborative business models: aligning and operationalizing alliances, *Business Horizons*, 62(4), 473-482, doi: 10.1016/J.BUSHOR.2019.02.004.
- Drahokoupil, J. & Piasna, A. (2019). Work in the platform economy: Deliveroo riders in Belgium and the SMART arrangement. *Working Paper*. European Trade Union Institute.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25-32.
- Greer, D. (2021). Ghost Kitchen? a primer on the concept and how it's being used in the pizza space. Erişim Adresi: <https://pizzatoday.com/departments/features/ghost-kitchen/>
- Hanet, I. (2019). Dark kitchen business models and how they work. Erişim adresi <https://www.deliverect.com/blog/dark-kitchens/dark-kitchen-business-models-and-how-they-work>
- Kemp, E. (2020). Ghost ops: counterfeit kitchens in the pandemic age. *A report on Los Angeles' cloud kitchen scene*, prepared by Bakersfield.
- KITOPİ Investment Deck Report (2021). KITOPİ is the world's first managed cloud kitchen network. Erişim adresi <https://www.skyrocketbpo.com/wp-content/uploads/2019/07/Kitopi-Investment-Deck.pdf>,
- Kumar, P. R. (2019). Cloud kitchen: A sising stone for the food service industry. Erişim adresi: [www.entrepreneur.com: https://www.entrepreneur.com/article/337569](http://www.entrepreneur.com/article/337569)
- Mokhtar, F. & Lee, Y. (2021). JD.com's Southeast Asia chief to join cloud kitchen startup. Erişim adresi [http:// www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com).
- Moreno, A. & Yucaoglu, G. (2021). Kitopi: Behind the scenes. Harvard Business School Multimedia/Video Supplement, 621-709.
- Moreno, A., and, Yucaoglu, G. (2021). Kitopi: The brave new world of cloud kitchens. *Harvard Business School Case 621-102*, April 2021. (Revised May 2021).
- Moyeenudin, H. M., Anandan, R., Shaikh, J. & Bindu, G. (2020). A research on cloud kitchen prerequisites and branding strategies. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 9(3), 983-987.
- Öğütçü, H. (2020). Paket Mutfak: Restoran sahiplerinin sermaye harcamadan paket servis şubesi açmalarını sağlayan girişim. Erişim adresi: <https://egirisim.com/2020/08/16/paket-mutfak-restoran-sahiplerinin-sermaye-harcamadan-paket-servis-subesi-acmalarini-saglayan-girisim/>
- Paunov, C. & Planes-Satorra, S. (2019). How are digital technologies changing innovation? Evidence from agriculture, the automotive industry and retail. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, 74, Paris: OECD Publishing, doi: 10.1787/67bbcafe-en.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171.
- Rachinger, M., Rauter, R., Muller, C., Vorraber, W. & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 3(8), 1143-1160, doi: 10.1108/JMTM-01-2018-0020.
- Research and Markets Reports. (2020). M2PressWIRE Insights on the worldwide cloud kitchen market to 2027 - by type, product type and nature. Erişim adresi: <https://www.researchandmarkets.com/r/eqw225>
- Sarangdhar, P. Mohite, V. & Kharde, S. (2021). A study on emerging concept of cloud kitchen in India. *UGC Care Journal*, 44 (1) (III).
- Shende, K. M. & Darekar, S. P. (2020). To study the awareness and emerging concept of dark kitchen from customer's perspective. *Journal of Xidian University*, 602-612, <https://doi.org/10.37896/jxu14.5/063>

- Statista Report, (2021). Gross food sales of Grubhub Inc. worldwide from 2011 to 2020. Erişim adresi: <https://www.statista.com/statistics/1078732/cloud-kitchen-market-size-us/#statisticContainer>
- Tian, L., Lin, C. & Ni, Y. (2010). Evaluation of user behavior trust in cloud computing. *2010 International Conference on Computer Application and System Modeling* içinde (567–572 ss.), Taiyuan, China.
- Ulukan, G. (2020). Restoran sahiplerinin sermaye harcamadan paket servis şubesi açmasını sağlayan girişim: Paket Mutfak. Erişim adresi: <https://webrazzi.com/2020/08/12/restoran-sahiplerinin-paket-servis-subesi-acmasini-saglayan-girisim-paket-mutfak/>
- Vagnoni, E., Vagnoni, E., Khoddami, S. & Khoddami, S. (2016). Designing competitiveness activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment. *Foresight*, 18, 625-648.
- Voi, H., Light, A. & Rowland, C. (2011). Towards interusability: HCI for cloud computing and embedded devices. *CHI 2011*, Vancouver, BC, Canada, May 7–12, 2011.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-38
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Los Angeles, CA: Sage.