



GAZİANTEP UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES

Journal homepage: <http://dergipark.org.tr/tr/pub/jss>



Araştırma Makalesi • Research Article

Restoran İşletmecilerinin Hayalet Mutfak Girişimine Yönelik Bakış Açılarının Belirlenmesi: Gaziantep İlinde Nitel Bir Uygulama

Determining the Perspectives of Restaurant Owners Towards the Ghost Kitchen Initiative: A Qualitative Research in Gaziantep

Furkan BALTACI^{a*} Ali YILDIZ^b

^a Dr. Öğr. Üyesi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Güzel Sanatlar ve Mimarlık Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Gaziantep / TÜRKİYE
ORCID: 0000-0001-5362-6769

^b Dr. Öğr. Üyesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Seydikemer Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Gümrük İşletme Bölümü, Muğla / TÜRKİYE
ORCID: 0000-0001-7670-5320

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 17 Ekim 2022

Kabul tarihi: 8 Ocak 2023

Anahtar Kelimeler:

Hayalet mutfak,
Girişimcilik,
Tüketici davranışları,
UNESCO,
Restoran işletmeleri

ARTICLE INFO

Article History:

Received: October 17, 2022

Accepted: January 8, 2023

Keywords:

Ghost kitchen,
Entrepreneurship,
Consumer behaviours,
UNESCO,
Restaurant business

ÖZ

Bu çalışma yeni bir fenomen olarak yükselişini sürdüren hayalet mutfak girişimini restoran işletmesi sahipleri ve yöneticilerinin bakış açısıyla değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda 2015 yılında UNESCO tarafından yaratıcı şehirler ağına dâhil edilen Gaziantep ili araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Destinasyonda faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 23 restoran işletmesinden çalışmaya katılmayı kabul eden 18'i araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. İşletme sahibi ve yöneticileri ile 6 açık uçlu soru üzerinden derinlemesine mülakatlar yapılmıştır.

Çalışmada elde edilen sonuçlar, hayalet mutfağın fiziki alandan bağımsız olmasının otantiklik ve üretici-tüketici iletişimi açısından önemli zayıflıklar içerdiğini göstermiştir. Bir diğer zayıflık ise tüm süreçle ilişkin kalite algısının zamanında ve eksiksiz teslimat üzerinde şekillenmesidir. Tüketicilere ulaşım, reklam, kurumsallaşma motivasyonu ve fiziki yatırım maliyeti avantajı ise sistemin güçlü yanları olarak değerlendirilmiştir.

ABSTRACT

This study aims to evaluate the ghost kitchen initiative, which continues to rise as a new phenomenon, from the perspective of restaurant business owners and managers. In this context, Gaziantep province, which was included in the creative cities network by UNESCO in 2015, was determined as the universe of the research. Of the 23 restaurant businesses operating in the destination with tourism operation certificate, 18 accepted to participate in the study and formed the sample of the research. In-depth interviews were conducted with the owners and managers of the business on 6 open-ended questions. The results obtained in the study showed that the fact that the ghost kitchen is independent from the physical space contains important weaknesses in terms of authenticity and producer-consumer communication. Another weakness is that the perception of quality regarding the whole process is shaped on timely and complete delivery. Access to the consumer, advertising, motivation for institutionalization and the advantage of physical investment are considered as the strengths of the system.

* Sorumlu yazar/Corresponding author.
e-posta: furkan.baltaci@hku.edu.tr

EXTENDED ABSTRACT

The COVID-19 pandemic process has caused great social, economic, and cultural crises all over the world. Governments have taken measures on economic and social issues so that businesses and individuals can get through this process with the least damage. During the pandemic period, individuals were forced to impose curfews and make changes in their living and consumption habits (Çelik and Çak, 2021, pp. 43-45). Businesses, on the other hand, have started to look for new ways to reach customers and implement cost-reducing measures by turning to online services in order to withstand the crisis (Demirdelen Alrawdih and Cifci, 2021, p. 440).

In the period when the effects of the pandemic were felt deeply and had a shocking effect on people, individuals preferred to order to their homes or workplaces instead of going to restaurants and getting service. The commercial life of restaurant operators has been threatened by high operating rents and personnel costs with the decrease in food demand during the pandemic period (Lavanya and Alwis, 2021). Businesses that have a reduced number of desk customers or that do not have a delivery network have been significantly affected by this change in consumer behavior. Businesses, whose costs have increased in the face of adverse conditions, have entered the process of adapting to online sales channels and have led businesses to seek a lower-cost business model.

The ghost kitchen business model is based on the principle of providing access to the kitchen, kitchen equipment and infrastructure services by renting space/space from 3rd party organizations that provide ghost kitchen service, and online delivery on order (Businessinsider, 2022). The ghost kitchen initiative, which offers a new operating style to online catering services became popular in India in the early 2010s. The business model then started to become widespread globally, especially in Far East Asia countries and America.

The ghost kitchen business model, which shines with the pandemic, is experiencing a rapid transformation in sector practices and habits. The ghost kitchen model not only provides competitive advantage to restaurant operators but also provides convenience to consumers' daily lives and benefits such as being able to be fed at affordable prices. The intense pace of work in big cities, developments in information technologies, and mobile applications have changed the food demand of consumers, especially the Z generation, in order to order online instead of cooking at home or going to restaurant. Cooking at home requires time and preparation, and the cost of eating at a restaurant has led consumers to fast safe and cost-effective options.

The concept of the ghost kitchen is still a very new subject. Academic studies on the subject continue to contribute to the literature and practice by addressing various aspects of the ghost kitchen concept. Understanding the difficulties experienced by food and beverage businesses in the pandemic process, which is still ongoing and tried to be explained with the black swan theory, and suggesting solutions for them will provide important contributions to both practice and literature. In addition, in-depth interviews with the owners and managers of businesses such as restaurants and cafes will contribute to a better understanding of the effects of the pandemic on these businesses and to draw the conceptual framework of the issue more clearly.

In light of the information given, this study is positioned on in-depth interviews with business owners and managers in order to make a general assessment of the ghost kitchen. Thus, it is aimed to make a SWOT analysis of the ghost kitchen in terms of the Turkish market and to contribute to the developing literature. In addition, the themes and sub-themes/codes obtained in the study are a guide for researchers who want to make quantitative studies and create scales specific to the ghost kitchen.

This study adopts a qualitative approach to identify and analyze the strengths and weaknesses, possible opportunities, and threats of the ghost kitchen application. This exploratory study is based on research questions created as a result of the literature review rather than hypotheses. The universe of the study consists of restaurant operators and managers operating in Gaziantep and having tourism management certificates. Within the scope of the research, in-depth interviews were conducted with 18 business owners/managers who met the necessary criteria from tourism-certified restaurants and gastronomy facilities operating in Gaziantep through semi-structured questionnaires.

In the in-depth interview, 4 basic questions were asked to the participants in order to determine the strengths and weaknesses of the ghost/packaged kitchen, the opportunities it offers, and the threats to restaurant businesses. In addition, 2 questions were asked to determine the factors that determine the quality of service in the kitchen and the driving factors that lead the operators to the kitchen concept.

The audio data obtained as a result of the interviews were deciphered through the qualitative data editing program. In order to ensure internal validity in the study, the records that were turned into plain text were submitted to the control of the participants in the sample group and the accuracy of the information was confirmed (Houser, 2015). Data processing was carried out by both authors simultaneously but independently of each other.

The results obtained in the study showed that the fact that the ghost kitchen is independent from the physical space contains important weaknesses in terms of authenticity and producer-consumer communication. Another weakness is that the perception of quality regarding the whole process is shaped on timely and complete delivery. Access to the consumer, advertising, motivation for institutionalization, and the advantage of physical investments are considered as the strengths of the system. This study provided in-depth information on the evaluation of the ghost kitchen and revealed important clues for future studies. It will enable the comparison and generalization of the results to be obtained by studies to be carried out in different samples, as well as support the expansion of the ghost kitchen literature. Thus, it will be possible to understand in detail how the issue is evaluated in terms of both the consumer and the producer.

Giriş

COVID-19 pandemi süreci tüm dünyada sosyal, ekonomik ve kültürel anlamda büyük krizlere neden olmuştur. İşletmeler ve bireylerin bu süreci en az zararla atlatabilmesi için hükümetler, ekonomik ve sosyal konularda önlemler almışlardır. 1968 *Hong Kong Gribi Pandemisi*nden bu yana küresel çapta pandemi yaşamayan insanlık için COVID-19, dramatik değişikliklere yol açmıştır. Enfekte olma korkusu bireyleri kalabalık ortamlardan uzak durmaya, sosyal mesafe ve hijyen kurallarına uygun davranmaya zorlamıştır. Bu dönemde bireyler sokağa çıkma kısıtlamalarına, yaşam ve tüketim alışkanlıklarında değişiklik yapmaya mecbur kalmıştır (Çelik ve Çak, 2021, s. 43-45). İşletmeler ise yaşanan krize dayanabilmek için müşteriye ulaşmanın yeni yollarını aramaya ve çevrimiçi hizmetlere yönelim ile maliyet azaltıcı tedbirleri uygulamaya başlamıştır (Demirdelen Alrawadieh ve Cifci, 2021, s. 440). Bununla birlikte, uzaktan çevrimiçi veya kısmi zamanlı çalışma gibi esnek çalışma yöntemleri de yaygınlık kazanmıştır. Emek yoğun sektörler bu sürecin en fazla etkilenen kesimi olurken, hizmetin birebir sunulması esasına dayalı olarak faaliyet gösteren işletmeler, satış ve pazarlama faaliyetlerinin devam edebilmesi için teknoloji yatırımlarına ve teknolojik pazarlama araçlarına ağırlık vermeye başlamıştır. Özellikle alınan tedbirler çerçevesinde uzun süre kapalı kalan ve sonrasında kademeli müşteri kabulüne başlayan yiyecek ve içecek işletmeleri (restoranlar, kafeteryalar vb.), pandeminin olumsuz etkilerini yoğun şekilde hissetmiştir (Karamustafa, Ülker ve Akçay, 2021, s. 40-42). Pandeminin etkilerinin derin olarak hissedildiği ve insanlar üzerinde şok etkisi meydana getirdiği dönemde, bireyler restoranlara gidip hizmet almak yerine evlere veya iş yerlerine siparişi tercih etmiştir. Masa başı müşteri sayısı azalan veya paket servis ağı bulunmayan işletmeler tüketici davranışında meydana gelen bu değişimden önemli ölçüde etkilenmiştir. Olumsuz koşullar altında maliyetleri artan işletmeler, çevrimiçi satış kanallarına uyum sağlama sürecine girmiştir.

Restoran sektörüne olan talep küresel çapta 2020 yılından itibaren çok hızlı artış göstermiştir. Sektör, 2020 yılında bir önceki yıla göre %52'lik bir büyüme sergilemiştir (Christopher, 2020). Türkiye'de de çevrimiçi hazır yemek pazarında büyüme oranları dünya ile paralel bir seyir izleyerek 2020 yılında %61 artışla 8,1 milyar TL, 2021 yılının ilk 6 ayında ise %50 oranda artarak 6,1 milyar TL'ye ulaşmıştır (Eticaret, 2022). Euromonitör araştırma şirketi, hayalet mutfak endüstrisinin işletme hacminin 2030 yılına kadar 1 trilyon USD'ye ulaşacağını tahmin etmektedir (Arrojado, 2021).

Çevrimiçi yemek hizmetlerine yeni bir işletim tarzı sunan *hayalet mutfak* girişimi 2010'lu yılların başında Hindistan'da popüler olmaya başlamıştır. Hayalet mutfak iş modeli, işletmelerin, hayalet mutfak hizmeti sunan 3. Parti kuruluşlardan yer/alan kiralamak suretiyle mutfak, mutfak ekipmanı ve altyapı hizmetine erişim sağlaması, çevrimiçi sipariş üzerine teslimat yapılması esasına dayanmaktadır (Businessinsider, 2022). Esasen pandemi öncesinde Çin'de pizza sektöründe kârlılığını artırmak için kullanılan iş modeli (Yeşilyurt ve Kurnaz, 2021), COVID-19 pandemisi ile birlikte Endonezya ve Malezya gibi Uzakdoğu ülkeleri ile İngiltere, Amerika ve Avrupa ülkelerinde de yaygınlaşmaya başlamıştır. Şehirleşmenin ve çalışan nüfusun hızlı artışı, yoğun iş temposu, insanları daha kolay ve hızlı beslenme yollarını aramaya yöneltmiştir. COVID-19 pandemisi ile birlikte sokağa çıkma yasakları başlamış ve restoranlar aylarca kapalı kalmıştır. Restoran işletmecilerinin ticari hayatı, pandemi döneminde yemek talebinin düşmesi ile yüksek işletme kiralaları ve personel maliyetleri karşısında tehdit altına girmiştir (Lavanya ve Alwis, 2021). Bu gelişmeler ticari hayatına devam etmek isteyen restoran işletmecilerini daha düşük maliyetli iş modeli aramaya yönlendirmiştir. Hayalet mutfak modeli restoran işletmecilerine rekabette avantaj sağladığı gibi tüketicilerin de günlük hayatlarına kolaylık ve uygun fiyatlarla beslenebilme gibi faydalar sağlamıştır. Pandemi ile yıldızı parlayan hayalet mutfak iş modeli, sektör uygulamaları ve alışkanlıklarında hızlı bir dönüşüm

yaşatmaktadır. Geçici öngörülen iş modelinin, pandemi sonrası dönemde de ticari hayatta kalıcı olarak daha da büyüyeceği tahmin edilmektedir (Shapiro, 2022).

Henüz devam eden ve kara kuğu teorisi ile açıklanmaya çalışılan pandemi sürecinde yiyecek ve içecek işletmelerinin yaşadıkları zorlukları derinlemesine anlamak, bunlara yönelik çözüm önerilerinde bulunmak hem uygulamaya hem de literatüre yönelik önemli katkılar sağlayacaktır. Ayrıca restoran ve kafeterya gibi işletmelerin sahipleri ve yöneticileriyle yapılan derinlemesine mülakatlar, pandeminin söz konusu işletmeler üzerindeki etkilerinin de daha iyi anlaşılmasına ve konunun kavramsal çerçevesinin daha net çizilmesine katkıda bulunacaktır.

Hayalet mutfak kavramı henüz çok yeni bir konuyu teşkil etmektedir. Konu hakkındaki akademik çalışmalar hayalet mutfak konseptinin çeşitli yönlerini ele alarak literatüre ve uygulamaya katkı sunmaya devam etmektedir. Bu hâliyle araştırma konularını yönlendirecek temel ölçek eksikliği göze çarpmakta ve konseptin işleyişi, diğer sistemlerle etkileşimi gibi hususlarda bilgi edinme sürecinin devam ettiği görülmektedir. Verilen bilgiler ışığında bu çalışma, hayalet mutfakın genel değerlendirmesini yapabilmek adına işletme sahipleri ve yöneticileri ile derinlemesine mülakatlar üzerine konumlandırılmıştır. Böylece hayalet mutfakın Türkiye pazarı açısından SWOT analizinin yapılması ve gelişmekte olan literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Ayrıca çalışmada elde edilecek tema ve alt temalar/kodlar, hayalet mutfak özelinde nicel çalışma yapmak ve ölçek oluşturmak isteyen araştırmacılar için rehber niteliği taşıyacaktır.

Hayalet Mutfak İş Modeli

Son yıllara kadar insanlar restorandan yemek siparişi vermek için telefon etmek veya fiziken işletmeye gitmek durumundaydılar. Büyük şehirlerdeki yoğun iş temposu, bilgi teknolojileri ve mobil uygulamalardaki gelişmeler, Z kuşağı başta olmak üzere tüketicilerin yiyecek talebinde, evde yemek yapma veya restorana gitmek yerine çevrimiçi siparişte bulunma yönünde değişiklik meydana getirmiştir. Evde yemek yapmanın zaman ve hazırlık gerektirmesi, restoranda yemek yemenin ise maliyeti tüketicileri, hızlı, güvenli ve uygun maliyetli seçeneklere yönlendirmiştir. Hayalet mutfak konseptinin sağladığı maliyet avantajı, kolaylık, hız, (Shapiro, 2022; Süzer, Uçuk, Doğdubay ve Dinç, 2021, s. 982) standart üretim ve tüketiciye zaman kazandırması bakımından pazardaki büyümesi giderek artmaktadır (Cai, Leung ve Chi, 2022). Covid-19 döneminde tüketiciler, dijital platformlar üzerinden yemek talebinde bulunmaya daha istekli davranmışlardır. Restoran ile fiziken temas kurmadan sipariş verebilmenin rahatlığı tüketicileri çevrimiçi yemek siparişi verme konusunda motive etmektedir (Businessinsider, 2022). Akıllı uygulamalar restoranların tüketicilere birebir ulaşabilmesine, menülerini sunabilmesine, sipariş alabilmesine, dağıtım şeklini organize etmesine ve satış sonrası puanlama imkânı ile hizmet kalitesinin değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır (Deloitte, 2019).

Hayalet mutfak girişimi literatürde; bulut mutfak, sanal mutfak (Lavanya ve Alwis, 2021; Hess, 2020; Susilowati, Yuwono ve Leonnard, 2021; Yeşilyurt ve Kurnaz, 2021); karanlık mutfak (Shapiro, 2022; Businessinsider1, 2020), host kitchen (Arrojado, 2021) gibi çeşitli isimlerle yer almaktadır. Türkiye’de de *paket mutfak* iş modeliyle (Paket Mutfak, 2020) uygulamada yer almaktadır.

Hayalet mutfaklar; müşterileri için fiziken oturma ve yemek yeme alanı olmayan, masa ve sandalyelerin bulunmadığı, birbirinden bağımsız mutfak alanına sahip ve çevrimiçi sipariş üzerine teslimat yapan iş modeli olarak tanımlanabilir (Lavanya ve Alwis, 2021; Serrats, 2021; Volpe, 2020). Bu modelde işletmeler, hayalet mutfak konseptine sahip mutfak altyapısı hizmetlerini sunan 3. parti kuruluşlardan yer kiralamakta, siparişleri çevrimiçi almakta ve teslimatı moto-kurye vasıtasıyla yerine getirmektedir. Bu modelde işletmeler mevcut

menülerine yeni isimler vererek veya yeni bir marka yaratarak maliyet liderliğini yakalamanın, yeni müşteri çekmenin ve pazar payını artırmanın gayreti içerisinde oldukları (Hayes, 2020). Hayalet mutfaklar sadece bireysel tüketicilere hizmet vermekle kalmamakta, otel veya iş yerleri gibi büyük ölçekteki yemek taleplerine de yanıt verebilmektedir (Businessinsider, 2022).

Literatürde hayalet mutfak kavramı ve bunun yerine kullanılan kavramlar arasında bazı farklılıklara rastlanmıştır. Örneğin Hess (2020), “sanal mutfak” kavramının “hayalet mutfak” kavramından farklı olduğuna dikkat çekmiştir. Buna göre, hayalet mutfaklar, hazır mutfak platformlarının ve altyapısının olduğu ve dileyen kişilere kiralama karşılığında 3. parti hizmet sunan yerler iken; sanal mutfaklar ise restoranın mevcut mutfağı ve hâlihazırdaki mutfak personeli ile müşterilere alışlageldik kaliteyi sağlamayı amaç edinen iş modeli olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, host kitchen/ ev sahibi mutfak konseptinde oturma yeri olan bir restorana hizmet eden mutfağın olanaklarından faydalanarak mutfağın bir kısmı diğer markalara yemek üreten hayalet mutfak modeline göre faaliyet göstermektedir. Ev sahibi mutfak iş modelinin hayalet mutfak modelinden farkı, tüketicilerin yemeğin nerede yapıldığını, hijyen ve gıda kalitesini görebilmesidir (Arrojado, 2021). Literatürde hibrit bulut mutfak şeklinde de karşılaşılan bu model, hayalet mutfaklara göre müşterilere görünür bir mekânı ve vitrini olması bakımından avantajlı; kurulumunun yüksek maliyet gerektirmesi ile işletmeler için dezavantajlı konumdadır (Yeşilyurt ve Kurnaz, 2021). Amerika’da hayalet mutfak iş modeli, karanlık dükkân (dark stores) iş modeliyle birlikte büyüme sergilemektedir. Özellikle COVID-19 döneminde, mağazalar, marketler, büyük perakende işletmeleri birimlerinin bir bölümünü sadece internet üzerinden gelen siparişleri karşılamak üzere organize etmektedir (Shapiro, 2022).

Hayalet mutfaklar çoğunlukla müşteri edinme ve sipariş alma bakımından 3. parti çevrimiçi uygulamalara [örn; küresel çapta Ubereats, Doordash (Shapiro, 2022) veya Grubhub; Türkiye’de ise Yemeksepeti, Getir, Trendyolyemek vb.] bağlı olarak çalışmaktadır. Hayalet mutfak girişimlerine örnek olarak İspanya’da Pop Kitchen (Serrats, 2021), Amerika’da Satellite Sandwiches ve Ghostburger (Hayes, 2020), Doordash, Hurricane Grill & Wings, Chipotle (Christopher, 2020), Ghost-kitchen (Arrojado, 2021), İngiltere’de Deliveroo ve Hindistan’da Rebel Foods (Pitchbook, 2022), Swiggy (Upadhye ve Sathe, 2020), Endonezya’da Dapur Bersama GoFood, GrabFood Kitchen, Everplate, Yummykitchen, Kita Kitchen, Telepot, and Eatsii (Susilowati, Yuwono ve Leonnard, 2021) gösterilebilir. Bu işletmeler, müşterilerine hizmeti tam ve zamanında vermeyi taahhüt etmektedirler. Örneğin, Amerikalı Kroger şirketi, müşterilerine siparişi 7 dakikada hazırlamayı ve 30 dakikada teslim etmeyi taahhüt etmektedir (Businessinsider1, 2022). Hayalet mutfak iş modeli yatırım fonlarından da ilgi görmektedir. Örneğin, 2021 yılında ABD merkezli Coatue Management yatırım şirketinin 7 adet, Y Combinator şirketinin 13 adet, Sequoia Capital şirketinin ise 8 adet hayalet mutfak girişimini finanse etmesi, sektörün gelecekteki büyüme hızı ve kalıcılığı konusunda önemli işaretler vermektedir (John, 2021; Pitchbook, 2022).

Türkiye’de hayalet mutfak iş modeli için ilk girişim 2019 yılında kurulan Paket Mutfak girişimidir. Girişim, restoran işletmecileri için uygun lokasyonlarda, içerisinde 10-15 adet mutfak barındıran yapıları tasarlamakta, mutfak altyapısını kurup ekipmanlarını hazırlamaktadır. İşletme, iş modelinde restoranlar için altyapı ve ekipman desteğinin yanı sıra, kurye operasyonlarını üstlenme ve sipariş yönetimi ile tahsilat konularında da sorumluluk üstlenerek restoranları organizasyonel ve maddi maliyetten kurtarmaktadır. Bu mutfakların her biri bir restoranı temsil etmektedir. Bu mutfaklarda müşterilerin oturacağı masalar yer almamakta ve restoran işletmecisinin kurye, muhasebe personeli, bulaşıkçı, garson ve restoran müdürü çalıştırmasına gerek olmamaktadır (Paket Mutfak, 2020). Paket mutfak girişiminin de

2020 yılında 1.3 milyon USD yatırım alması, sektörün Türkiye’de de hızla büyüyeceğine işaret etmektedir (Paket Mutfak, 2021).



Şekil 1:Hayalet Mutfak Konsepti, (Kaynak: Süzer, Uçuk, Doğdubay ve Dinç, 2021, s. 982)

Şekil 1’de hayalet mutfak iş modelinin fonksiyonları yer almaktadır. Buna göre, tüketiciler mobil uygulamalar veya web üzerinden kolaylıkla sipariş verebilmektedir. Tüketicilerin siparişe karar vermesinde, önceki müşteri değerlendirmeleri, puanlamaları etkili olabilmektedir. Siparişi elektronik ortamda alan hayalet mutfak görevlisi, ürünü dağıtım biriminden alarak adrese teslim etmek üzere yola çıkarır. Hayalet mutfak konseptini tercih eden işletmelerin üretim ve dağıtım birimi, kendilerine ait bir yer olabileceği gibi, bu iş modeline uygun altyapıyı hazırlayıp mutfak kiralaayan merkezlerde de yer alabilmektedir.

Hayalet mutfak iş modelinin başarıya ulaşmasında pazarlama çabaları oldukça önemlidir. Girişimin gelir kaynağının sadece sipariş olduğu, müşterinin fiziksel bir mekân görmediği, müşteriyle birebir temasın olmadığı bu modelde hizmet kalitesinin yanı sıra reklam ve promosyon gibi pazarlama araçlarını etkin kullanmak gerekmektedir (Upadhye ve Sathe, 2020). İşletmeler, mekân ve diğer işletme maliyetlerine katlanmadıkları için arta kalan bütçelerini müşteriye elde tutmaya yönelik pazarlama stratejilerine ve müşteriyle uzun vadeli ilişkiler geliştirmeye yönelik faaliyetlere ayırma imkânına sahip olabilmektedir.

Hayalet Mutfak Girişimine Yönelik SWOT Değerlendirmesi

Literatür taraması sonucunda hayalet mutfak iş modeline ilişkin oluşturulan SWOT değerlendirmesi Tablo1’de yer almaktadır:

Tablo 1:Hayalet Mutfak İş Modeli Swot Değerlendirmesi

Güçlü Yönler (Choudhary, 2019, s. 185-186; Paket Mutfak, 2020)	Zayıf Yönler (Choudhary, 2019, s. 186)
Düşük maliyetle kurulma	Geç teslimat
Mobil uygulamalar ile müşteriye uygun ürün sunabilme	İnternete bağımlılık
Fazla personel maliyetine katlanmama	3. Parti dağıtım şirketlerine bağımlılık
Standart üretim ile düşük maliyetlerde üretim imkânı	İnsan dokunuşunun yokluğu

Yemek yapma işine odaklanma	Müşteriye açık fiziki mekânın olmaması
Restoran giderlerinden sağlanan tasarruf ile daha fazla çeşit ve kalitede ürün hazırlama imkânı	Hijyen durumunun müşteri tarafından üretim yerinde görülememesi
Altyapı, ekipman ve dağıtım gibi mali ve operasyonel konularla uğraşmama	
Fırsatlar (Lavanya ve Alwis, 2021; Patel, 2021)	Tehditler (Patel, 2021; Panigrahi vd., 2020)
Dağıtım noktalarının artmasıyla hedef müşteri ve pazar payında artış	Müşteriler tarafından yapılan olumsuz yorumlar
Yemek yapma altyapısı olmayan pazarlara erişim imkânı	Sipariş sistemindeki hata ve arızalar
Ağızdan ağıza iletişim ve güçlü teknolojik altyapı ile hızlı büyüme	Arama motorlarının alternatif restoranları üst sıralarda listelemesi
Aynı iş stratejisi ile diğer pazarlara hızlı girebilme	Menülerin rakipler tarafından kopyalanabilmesi
Farklı menü ve fiyat stratejileri ile pazar payını artırma	Standart üretimin sağlanamaması,
Nüfus artış hızı, şehirleşmenin artması	Müşterilere hızlı ve tam teslimat yapılamaması
	Müşteriyle etkin iletişimin kurulamaması

Kaynak: Yazarlar tarafından derlenmiştir

Hayalet mutfak modelinin güçlü yönlerine bakıldığında, çok düşük maliyetlerle kurulma ile dijital kanalların etkin kullanılması ve gereksiz personel yüküne katlanılmaması (Choudhary, 2019, s. 185-186) ön planda yer almaktadır. Hazır mutfak altyapısı ve hizmeti sunan organizasyonlar, girişimcilere restoran kurulumunda büyük destek sağlayabileceklerdir. Böylece önemli bir maliyet avantajı imkânını da sunmuş olacaktırlar (Yeşilyurt ve Kurnaz 2021, s. 51). Hayalet mutfak girişimi sadece restoranlar için değil, otel ve konaklama işletmeleri için de tam dolu olmayan otel rezervasyonları ve otelin barındırması gereken personel yükü de dikkate alındığında maliyet bakımından avantaj sağlamaktadır. Buna göre, az sayıda rezervasyonla hizmet sunan otel işletmecileri, mutfak personeli istihdam etmek durumunda kalmayacak, hayalet mutfak getirdiği maliyet avantajı ile özellikle COVID-19 dönemi gibi zorlu koşullarda ayakta kalabilecek, kaynak ve enerjisini ana iş olan yemek yapımına yönlendirebilecektir (Herald vd., 2021; Hess, 2020). COVID-19 pandemisinde Amerika’da birçok restoran (Örn, *Clustertruck*, *Kroger*) değişen tüketici davranışına paralel şekilde iş modelini hayalet mutfakla çevirmeye başlamıştır. Çevrimiçi teslimatlar, pandemi öncesinde satış gelirini artırmanın bir yolu olarak görülürken, pandemi ortasında ise daha fazla ilgi çekerek yeni bir iş modeli olarak benimsenmeye başlamıştır (Businessinsider1, 2022).

Hayalet mutfak modeli birçok fırsat ve tehdidi de beraberinde getirmektedir. Hayalet mutfak modeli girişimcilere; dağıtım nokta sayısının artmasıyla hedef müşteri, bölge ve pazar payının artması, yemek yapma altyapısı olmayan pazarlara erişim imkânı, ağızdan ağıza iletişim ve güçlü teknolojik altyapı ile hızlı büyüme, aynı iş stratejisi ile diğer pazarlara hızlı girebilme ve rekabette öne geçebilme (Panigrahi vd., 2020), yüksek kâr marjları ve hızlı büyüme (Christopher, 2020) bakımından birçok fırsat sunmaktadır.

Hayalet mutfak iş modelini tehdit eden durumlara örnek olarak müşteriler tarafından yapılan olumsuz yorumlar, sipariş sistemindeki hata ve arızalar, standart üretimin sağlanamaması, menülerin rakipler tarafından kopyalanabilmesi, arama motorlarının alternatif restoranları üst sıralarda listelemesi, müşterilere hızlı ve tam teslimat yapılamaması ve müşteriyle etkin iletişimin kurulamaması (Patel, 2021; Panigrahi vd., 2020) gösterilebilir.

Hijyen ve gıda güvenliğinin müşteriler tarafından üretim yerinde takip edilememesi, teslimatın geç yapılması, yüz yüze iletişimin olmaması, müşterinin ziyaret edebileceği fiziki mekânın olmaması hususları ise hayalet mutfak iş modelinin zayıf tarafını oluşturmaktadır

(Choudhary, 2019, s. 186). İş modelinin istihdama nasıl etki edeceği, geleneksel restoranlara tehdit oluşturup oluşturmayacağı ise belirsizliğini korumaktadır. Diğer taraftan tüm restoranlar aynı yasa ve kurallara tabidir. Hayalet mutfaklar, yiyecek israfını ve karbon ayak izini azaltarak, sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktadır. Sektöre giriş maliyetlerinin düşük olması rekabet düzeyini arttırma potansiyeline sahiptir. Bu durum birçok girişimin başarısızlıkla sonuçlanması riskini beraberinde getirmektedir (Cai, Leung ve Chi, 2022).

Literatür Özeti

Hayalet mutfak iş modelinin özellikle pandemi döneminde yaygınlaşmaya başlaması nedeniyle konu ile ilgili çalışmaların sayısı sınırlıdır. Bununla birlikte yapılan çalışmaların tüketici davranışları, restoran işletmecilerinin yeni iş modeline ilişkin tutumları, yatırımın finansal geri dönüşümü ile pazar payı üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Bkz. Tablo 2).

Tablo 2: Hayalet Mutfak İş Modeli ile İlgili Çalışmalar

Yazar	Yıl	Bulgular
Cai, Leung ve Chi	2022	Çalışmada, restoran müşterilerinin hayalet mutfaklara yönelik fayda ve risk algılarını ve bunların güven ve davranışsal niyete olan etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, hayalet mutfakların müşterilere sağladığı kolaylık ve kaliteli yemek çeşitleri gibi bireysel faydalar ile trafik ve gıda israfını azaltması, yeni iş olanağı ile ekonomik katkı sunması gibi toplumsal faydalar nedeniyle tercih edildiği ve güven sağladığı ortaya konulmuştur.
Shapiro	2022	Karanlık ve hayalet mutfak iş modelinin gelecekteki konumunu araştırmıştır.
Hussain	2021	Çalışmasında, Finlandiya'daki tüketicilerin çevrim-içi yemek siparişi tercihlerini, beslenme alışkanlıklarını ve hayalet mutfaktan beklentilerini öğrenmeyi amaçlamıştır. Finlandiya'da birçok restoranın kapanmasının ardından, hayalet mutfak stratejisinin Covid-19 döneminde ivme kazandığını belirtmiştir. Bununla birlikte pazara yönelik yaptığı SWOT analizinde, hayalet mutfakların karşılaştığı zayıf yönler ve tehditlerin müşteri davranışları, müşteri beklenti ve geri bildirimlerinin doğru şekilde ele alınmasıyla fırsata ve güçlü yönler çevrilebileceğini analiz etmiştir. Hayalet mutfak işletmecileri için işe başlamada en önemli konunun yemek yapmaktan ziyade, yemeği müşteriye hızla iletme, müşteriye ve müşteri beklentilerini iyi bilen dağıtım şirketi bulmak olduğu belirtilmiştir.
Othman, Nor ve Rosdi	2021	Tüketicilerin hayalet mutfak hizmetini kullanmaya yönelik davranışsal niyetlerini araştırdığı çalışmada, algılanan kontrol, rahatlık ve hizmetin yerine getirilmesi faktörlerinin tüketicilerin %62 oranla hayalet mutfak tercihine yönlendirdiği bulgulanmıştır. Covid 19 döneminde ekonomik bakımdan sıkıntı içerisinde olan restoran işletmecilerinin ayakta kalabilmesi ve kapasitelerine ulaşabilmeleri adına hayalet mutfak iş modeli önemi bir avantaj sağlamaktadır.
Susilowati, Yuwono ve Leonard	2021	Çalışmada, Endonezya'da hayalet mutfak iş modelini Boston BCG Pazar payı matrisine göre araştırmıştır. Cakarta'da faaliyet gösteren hayalet mutfak işletmelerinin pazardaki durumunu, matris bölümlerine göre belirlemeyi konu almıştır.
Can ve Çolakoğlu	2021	Çalışmada otel, restoran ve toplu yemek işletmelerinin pandemi döneminde karşılaştığı zorlukları ve değişimi nitel yöntemle araştırmıştır.
Yeşilyurt ve Kurnaz	2021	Türkiye'de yeni bir iş modeli olarak Bulut Mutfak konseptini, uygulama süreci ve esaslarını araştırmıştır.
Sharma ve Dey	2021	Bulut mutfak iş modelinde yaşanan sorunları, pazar büyüme stratejilerini, ürün ve pazarlama stratejilerini araştırmıştır.
Chhabra ve Rana	2021	Hayalet mutfakları geleneksel restoranlardan ayıran faktörleri, tüketici davranışlarını, tüketicilerin hayalet mutfaklara olan tepkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Covid-19 döneminde tüketicilerin hayalet mutfaklardan teknolojinin de sağladığı kolaylıkla daha fazla sipariş verdiği, sipariş verme kararında da hijyen gibi temel gereksinimlere önem verdiği belirlenmiştir.
Moyeenudin, Bindu ve Anandan	2021	Hayalet mutfak müşterilerinin geri bildirimleri ile çevrim-içi yemek siparişi verme tercihlerini araştırdığı çalışmada, mobil / online uygulamaların müşterinin sağlık durumlarına göre sipariş verebilme esnekliğine ve kabiliyetine sahip olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

John	2021	Hindistan’da Covid-19 döneminde restoran pazarında yaşanan dönüşümü konu aldığı araştırmada, hayalet mutfak modelinin gelecek 10 yılda sektöre egemen olacağını ifade etmiştir.
Tarınç ve Ülken	2021	Hayalet mutfak iş modelinin tanıtımı ve işleyişini konu aldığı çalışmada, çevrim-İçi yemek pazarının gelişim trendinin hızla devam edeceğini, bu sebeple yiyecek-içecek işletmelerinin orta ve uzun vadeli pazarlama stratejilerinde hayalet mutfak modeline yer vermesi gerektiğini belirtmiştir.
Fridayani, Iqbal ve Atmojo	2021	Endonezya’da hayalet mutfak iş modeli için uygulanacak pazarlama stratejilerini araştırmıştır.
Pramezwary vd.	2021	Endonezya’da hayalet mutfakın müşterilerce tercihinde teknoloji ve çevrenin etkisini araştırmıştır.
Sherkar, Fernandes ve Zagade	2021	Covid-19 döneminde hayalet mutfakların büyümesini konu aldığı çalışmada, yemek teslimatı ile teknolojiye gelişmelerin iş modeline ivme kazandırdığını belirtmiş ve hayalet mutfakların ayakta kalabilmesi için hijyen ve gıda güvenliğinin birinci öncelik olması gerektiğini ifade etmiştir.
Ramos	2020	Hayalet mutfak girişiminin uygulanabilirliğini finansal açıdan araştırdığı çalışmada, yatırımın geri dönüş süresinin 12 ay civarında olduğunu belirlemiştir.
Choudhary	2019	Çalışmada, bulut mutfak konsepti ve pazarlama stratejilerini; müşteri, rakipler, pazar durumu ve çevre koşulları bakımından araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, bulut mutfak işletmecilerine rekabet yoğunluğu nedeniyle pazar konumunu sürekli analiz etmesi ve yenilikçi pazarlama stratejileri uygulaması gerektiği tavsiye edilmiştir.

Yöntem

Bu çalışma hayalet mutfak uygulamasının güçlü ve zayıf yönlerini, olası fırsatlarını ve tehdit öğelerini belirlemek ve analiz etmek için nitel bir yaklaşım benimsemektedir. Keşifsel nitelikli olan bu çalışma hipotezlerden ziyade literatür taraması sonucu oluşturulan araştırma soruları üzerinde temellendirilmiştir. Çalışmanın evrenini Gaziantep’te faaliyet gösteren ve turizm işletme belgesine sahip restoran işletmecileri ve yöneticileri oluşturmaktadır. Gaziantep 2015 yılında UNESCO tarafından gastronomi alanında “Yaratıcı Şehirler Ağı”na dâhil edilmiştir (UNESCO, 2015). Destinasyon Türkiye’nin gastronomi alanında bu ağa kabul edilen ilk şehri olma özelliğini taşımaktadır. 2005 yılında destinasyonu ziyaret eden yerli ve yabancı turist sayısı 217.330’dur. UNESCO tescili sonrası ziyaretçi sayısı hızla yükselmiş ve 2019 yılında 718.812 turist varışına ulaşmıştır. 2020 yılında COVID-19 pandemisinin etkisiyle ziyaretçi sayısında önemli bir düşüş yaşanmış ve 422.863 varış gerçekleşmiştir. Yasakların kalkmasıyla beraber destinasyona yönelik talep yeniden yükselmeye başlamıştır. 2021 yılı sonunda destinasyonu ziyaret eden yerli ve yabancı turist sayısı 765.536 olarak gerçekleşmiştir (Gaziantep.ktb.gov.tr[a]).

2022 yılı verilerine göre Gaziantep’te faaliyet gösteren turizm belgeli Lokanta ve Gastronomi Tesisi sayısı 23’tür (Gaziantep.ktb.gov.tr[b]). Araştırma kapsamında tüm işletmelere ulaşılmıştır. İşletmelerin çalışma kapsamına alınması için belirli kriterleri taşımalarına dikkat edilmiştir. Böylece dış geçerliliğin sağlanması yoluna gidilmiştir (Streubert ve Carpenter, 2011). Dikkate alınan kriterler (Allmark vd., 2009);

- Hayalet mutfak konusunda bilgi sahibi olmak,
- Hayalet mutfak uygulamasını kısmen veya tamamen uygulamış/uyguluyor olmak,
- Hayalet mutfak uygulamasının ilk dereceden sorumlusu olmak,
- Araştırma sorularına objektif olarak cevap vermek,
- Mülakat esnasında süreçten çekilmemek ve tüm mülakatı tamamlamak,
- Hayalet mutfak hakkındaki bilgi birikimini, görüş ve önerilerini paylaşmak konusunda gönüllü olmaktır.

Söz konusu kriterler çerçevesinde 18 işletme sahibi/yöneticisi ile kendi iş yerlerinde yarı yapılandırılmış soru formları aracılığıyla derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Tüm mülakat süreci ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Veri toplama süreci 20.04.2022-18.06.2022

tarihleri arasında, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan alınan izin doğrultusunda ve etik ilkeler göz önünde bulundurularak yürütülmüştür. Katılımcılar mülakat öncesinde detaylı şekilde bilgilendirilmiş ve onam formları imzalatılmıştır.

Derinlemesine görüşmede katılımcılara aşağıda belirtilen 6 temel soru yöneltilmiştir;

- Hayalet/Paket mutfağın güçlü yönleri nelerdir?
- Hayalet/Paket mutfağın zayıf yönleri nelerdir?
- Hayalet/Paket mutfağın sunduğu fırsatlar nelerdir?
- Hayalet/Paket mutfağın restoran işletmeleri açısından tehditleri nelerdir?
- Hayalet/Paket mutfakta hizmet kalitesini belirleyen unsurlar nelerdir?
- Restoran işletmelerini hayalet/paket mutfak konseptine yönelten itici faktörler nelerdir?

Yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen sesli veriler nitel veri düzenleme programı aracılığıyla deşifre edilmiştir. Çalışmada iç geçerliliği sağlamak adına düz metin hâline getirilen kayıtlar örneklem grubunda yer alan katılımcıların kontrolüne sunulmuş ve bilgilerin doğruluğu teyit ettirilmiştir (Houser, 2015). Verilerin işlenmesi süreci her iki yazar tarafından eş zamanlı ancak birbirinden bağımsız bir şekilde yürütülmüştür. Her iki yazar tarafından oluşturulan kodlama gruplarının karşılaştırılması sonrası benzerlik oranı %84 olarak belirlenmiştir.

Bulgular

Araştırma kapsamında mülakat yapmayı kabul eden katılımcıların 12'si erkek, 6'sı kadın iken yaşları 30 ile 65 aralığındadır. Katılımcıların 11'i iş yeri sahibi, 7'si ise yönetici konumundadır. Tüm katılımcıların sektör tecrübesi 10 yıl ve üzerindedir. Yaş ve sektör tecrübesi karşılaştırması yapıldığında katılımcıların büyük çoğunluğunun 20 yaşından önce sektörde çalışmaya başladığı sonucuna ulaşılmaktadır (Tablo 3).

Tablo3: Katılımcı Profili

Kod	Cinsiyet	Yaş	Sektör Tecrübesi	Statüsü
K1	Erkek	52	36	İş Yeri Sahibi
K2	Erkek	38	24	Yönetici
K3	Erkek	47	30	İş Yeri Sahibi
K4	Kadın	42	20	İş Yeri Sahibi
K5	Erkek	35	12	Yönetici
K6	Kadın	39	18	Yönetici
K7	Kadın	51	29	İş Yeri Sahibi
K8	Kadın	36	10	Yönetici
K9	Erkek	55	41	İş Yeri Sahibi
K10	Erkek	40	22	İş Yeri Sahibi
K11	Erkek	42	27	Yönetici
K12	Erkek	48	32	İş Yeri Sahibi
K13	Erkek	30	12	Yönetici
K14	Kadın	34	17	İş Yeri Sahibi
K15	Erkek	41	12	İş Yeri Sahibi
K16	Erkek	58	42	İş Yeri Sahibi
K17	Kadın	52	26	İş Yeri Sahibi
K18	Erkek	65	48	Yönetici

Hayalet Mutfağın Güçlü Yönlerine İlişkin Bulgular

Katılımcılarla yapılan mülakatlarda hayalet mutfağın güçlü yanlarına ilişkin 7 tema ve 21 alt tema belirlenmiştir (Tablo 4). Katılımcılar reklam konusunda rekabet, görsel unsurlar ve sürekliliği ön plana çıkartırken, tüketiciye ulaşma konusunda internet alt yapısı, dağıtım kanalları, dağıtım süreci, çevrimiçi puanlama ve indirimlerin kolaylık sağladığını ifade etmişlerdir. Kalite yönetimi, kalite belgeleri ve etkin iletişim gerekliliği kurumsallaşmaya yönelik motivasyonu arttırmaktadır. Dinamik menüler ve istek/ihyaçların tam olarak

karşılanmasına olanak sağlayan tercih seçenekleri kişileştirilmiş hizmet sunma olanağı sunmaktadır. Dönen varlık ve sabit sermaye yatırımlarının toplam yatırım bütçesi içerisinde fazla yer tutmaması, fiziki yatırım maliyetinin düşmesini sağlamaktadır. Yeme/içme ihtiyacını gidermek için belirli bir mekâna bağlı kalmama, mekânsal rahatlık ve zaman tasarrufu sağlama yoluyla konforlu tüketim alt yapısını oluşturmaktadır.

K2: “Kurumsallaşma bizlere iş süreçlerinin yönetimi açısından kolaylık sağlamaktadır. Ayrıca müşterilerimizde kaliteli marka imajını uyandırmaktadır. Çünkü kurumsal bir marka haline gelebilmek için müşterilerle ve çalışanlarla etkili iletişim kurmak zorundasınız. Kalitenizi sürekli hale getirmek için ürünlerinize ve ambalajlarınıza azami dikkat etmelisiniz”.

K7: “Biz daha önce sadece masa servis şeklinde çalışıyorduk. Çünkü bu şekilde elde ettiğimiz gelir bize yetiyordu. Ancak, diğer işletmelerin paket servise başlaması, işletmemize gelen müşteri sayısını ve profilini etkiledi. Şu anda paket servis önemli bir ana gelir kalemi haline geldi. Bizde hızlı bir şekilde bu sürece adapte olabilecek sistemleri kullanmaya başladık. Gerekli yatırımları yaptık. Tabi bunlar yeterli değil. Restoranın içinde satın almadan sipariş teslimatına kadar devam eden bir süreç var. Bunları da iyi bir şekilde yönetmek gerekiyor. Müşteri geri bildirimlerinde iyi yönetimin etkilerini rahatlıkla görebiliyoruz”.

K11: “Bu sistemde tüketiciye daha kolay ulaşıyoruz. Sipariş için kullandığımız uygulamalarda yapılan yorumlar yeni müşteriler kazanmamızı da sağlıyor. Ayrıca, bu uygulamaların kendi özelinde yaptığı indirimler ve kampanyalar, daha fazla tercih edilmemizi sağlıyor”.

K18: “Artık müşteriye daha kolay ulaşıyoruz. Uygulamalar üzerinden bildirimlerle veya doğrudan cep telefonlarına mesajlar aracılığıyla iletişim kurabiliyoruz. Paket servis, günlük ciro içerisinde her geçen gün daha fazla yer tutuyor. Rakiplerimizde bu alana önem verdiği için geride kalmamak adına bu yönde yatırımlarımızı yapmaya devam ediyoruz”.

Tablo 4: Hayalet/Paket Mutfağın Güçlü Yönleri

Temalar	Alt Temalar/Kodlar	İfadeler
Reklam	Rekabet	➤ Marka bilinirliği ➤ İşletme sayısı
	Görsel Unsurlar	➤ Paket servis araçlarında görünürlük
	Süreklilik	➤ Sipariş sürekliliği ➤ İmaj yönetiminin sürekliliği
	İnternet Alt Yapısı	➤ Çevrim-içi satış kanalları ➤ İnternetin hayatın her alanında olması
Tüketiciye Ulaşım	Kolaylık	➤ GSM mesajlarının kullanılması ➤ İnternet reklamları
	Dağıtım Kanalları	➤ Paket servis ➤ Çevrim-içi reklam ve sipariş
	Dağıtım Süreci	➤ Kuryelerle dağıtım
	Çevrim-İçi Puanlama	➤ Puanlamanın tüketici tercihinde etken olması
	Çevrim-İçi İndirimler	➤ İnternet tabanlı sipariş sitelerinin düzenlemiş olduğu indirimler
Kurumsallaşma Motivasyonu	Kalite Yönetimi	➤ Ürün ve paket tasarımında kalitenin önem kazanması
	Kalite Belgeleri	➤ Kalite belgelerinin tüketici tercihlerindeki nispi rolü
	Etkin İletişim	➤ İç ve dış müşteriler ile iletişimin öneminin artması
Kişiselleştirilmiş Hizmet	Dinamik Menüler	➤ Ana ürünün içeriği ve tamamlayıcı ürünlerin kişisel tercihlere düzenlenebilmesi
	İstek/İhtiyaçların Tam Karşılanması	➤ Menü tercihinin tüketiciye bırakılması
Fiziki Yatırım Maliyeti	Dönen Varlık Yatırımları	➤ Masa, sandalye, servis araçlarından tasarruf
	Sabit Sermaye Yatırımları	➤ Büyük ölçekli bina vb. yatırımlarında gereksiz olması
Rahatlık/Konfor	Mekânsal Rahatlık	➤ Sınırlamanın Kalkması
	Zaman Tasarrufu	➤ Sosyal hayata veya kişisel işlere daha fazla zaman ayırma
Dönüşüme Zorlama	Dış Servis	➤ Paket servisin ana gelir kalemi haline gelmesi
	Süreç Yönetimi	➤ Üretim, dağıtım ve teslimat süreçlerinde optimizasyon
	Teknolojik Yatırım	➤ <u>Rakiplerin teknoloji yatırımı</u> ➤ Yatırım dönüş hızı

Hayalet Mutfağın Zayıf Yönlerine İlişkin Bulgular

Katılımcılarla yapılan görüşmelerin çözümlenmesi sonucunda, hayalet mutfağın zayıf yönlerine ilişkin düşüncelerin 4 tema ve bağlı 13 alt temadan oluştuğu görülmüştür (Tablo 5). Üretim yeri, geç teslimat ve kalite unsurları sistemsel eksiklikler temasına bağlı alt temalar olarak elde edilmiştir. Kurye sayısı, bölgelere erişim, teknolojik alt yapı, hazır oluşluk ve bağımlılık işletme kaynaklı zayıf yönler olarak belirlenmiştir. Bilinç eksikliği, teknolojinin kullanım oranı ve sabotaj tüketici kaynaklı zayıf yönleri temsil eden alt temalar olarak ön plana çıkmıştır. Otantiklik ve turistik deneyimler ise turizmin doğasına atıfta bulunan alt temalar olarak değerlendirilmiştir.

K6: “Bu sistemde müşteriler genelde daha önce gidip fiziki mekânını gördükleri yerleri tercih ediyorlar. Daha önce hiç gitmedikleri yerlerden sipariş vermek için ise sipariş verdikleri platformlardan, işletmelerin puanlarını ve daha önceki sipariş veren müşterilerin yorumlarını dikkate alıyorlar”.

Tablo 5: Hayalet Mutfağın Zayıf Yönlerine İlişkin Bulgular

Temalar	Alt Temalar/Kodlar	İfadeler
Sistemsel Eksiklikler	Üretim Yeri	➤ Tüketicilerin üretim yerini görmemesi
	Geç Teslimat	➤ Uzak teslimat noktalarının olumsuz dönüşleri
	Kalite Unsurları	➤ Tüm sürecin yalnızca teslimat süresi üzerinden değerlendirilmesi
		➤ Olası eksik teslimatın tüketici memnuniyetsizliği ile sonuçlanması
İşletme Kaynaklı	Kurye Sayısı	➤ Hızlı teslimatın kurye sayısına bağlı olması
	Bölgelere Erişim	➤ Büyük şehirlerde her noktaya teslimat yapamama
	Teknolojik Altyapı	➤ Çevrim-İçi sipariş alamama
		➤ Teknolojik altyapıya yönelik direnç
	Hazır Oluşluk	➤ Sistem hakkında bilgi eksikliği
	Bağımlılık	➤ Pazarlama ve dağıtım kanalları açısından belirli sistemlere bağımlı olmak
Tüketici Kaynaklı	Bilinç Eksikliği	➤ Tüketicilerin sistemi tanımaması
		➤ Tüketicilerin yüz-yüze işletme deneyimindeki konforu araması
	Teknoloji Kullanım Oranı	➤ Her yaş grubunun teknolojiyi aynı oranda kullanmaması
Turizmin Doğası	Sabotaj	➤ Olası aksaklıkların tüketici tarafından tolere edilmemesi ve yorumlarda olumsuz ifadelerin kullanılması
		Otantiklik
	Turistik Deneyim	➤ Etkileşimin eksikliği

K14: “İşletmemize gelen müşteriler, bizi değerlendirirken birçok unsuru dikkate alabiliyor. Lavaboların temizliği, personelin iletişim şekli, fiyatlar, masaların düzeni gibi. Ama, paket serviste bu unsurların sayısı azalıyor. Hatta sadece siparişin geç gitmesi diğer tüm unsurların önüne geçiyor. Maalesef bunlar yorumlara da yansıyor”.

K10: “Biz işletme olarak merkezi bir konumdayız. Bu nedenle yemek saatlerinde yoğun bir sipariş talebi ile karşılaşılıyor. Teslimatta hızlı olmamız yetmiyor. Kurye sayımızın da fazla olması gerekiyor. Haliyle personel, araç yakıtı ve bakım masrafları gibi gider kalemlerimiz yüksek oluyor”.

K17: “Başlangıçta çok zorlandık. Çünkü sistemin işleyişine ilişkin bilgi sahibi değildik. Güçlü bir teknolojik alt-yapı ihtiyacına ihtiyaç duyduğumuzu gördük. İnternet bağlantımızın kesintisiz olması ve telefonlarımızın boş kalmaması gerekiyor. Ayrıca, daha fazla sipariş alabilmek için kullanabileceğimiz kanallar sınırlı. Bu nedenle yüksek komisyon bedellerini kabul etmek zorunda kalıyoruz. Haliyle, bu kanallar aracılığıyla satışa koyduğumuz menülerin fiyatlarına ekleme yapıyoruz”.

K1: “Günlük müşterilerimiz için kullanışlı bir sistem. Onlara zaman tasarrufu sağlıyor. Ama gastronomi deneyimi yaşamak için buraya gelen turistler için tabii ki de elverişsiz. Çünkü bu kişiler yemeği yerken bilgi sahibi olmak ve mekânı deneyimlemek istiyorlar. Bizim mekânımız tarihi bir mekân. Turistleri buraya getirmemiz ve hem mekânla hem de servis personelimizle etkileşime geçirmemiz gerekiyor”.

Hayalet Mutfağa Yönelik Fırsatlara İlişkin Bulgular

Katılımcılarla yapılan mülakatlarda hayalet mutfağın sunmuş olduğu fırsatlara yönelik düşünceler 5 tema ve 5 alt tema altında toplanmıştır (Tablo 6). Hayalet mutfak katılımcılar tarafından yeni olgu olarak değerlendirilmiş ve niş pazar olması itibariyle fırsat olarak değerlendirilmiştir. Kadınların yoğun bir şekilde iş hayatına entegre olması, genç iş gücü sayısındaki yükseliş ve personel teşvikine yönelik devlet destekleri iş gücü artışı açısından çalışma hayatı başlığı altındaki fırsatlar olarak incelenmiştir. Hayalet mutfağın kullandığı çevrimiçi sistemlerin maliyet düşürününü sağlaması, büyük şehirlerde şubeleşmeyi teşvik etmesi ve yeni pazarların oluşması yoluyla pazar genişletmeye olanak sağlaması diğer önemli fırsatlar olarak değerlendirilmiştir.

K3: “Bu kavram bizler için çok yeni. Henüz kısmen uygulanıyor. Burada tam anlamıyla ilk uygulayan işletme bu sistemin öncüsü olacak. Boş bir pazar. Ülkemizde de öne çıkmış bir öncüsü yok. Tabii, artık çok çeşitli iş kolları var ve buralarda çalışan insan sayısı da çok fazla. Hatta eşlerin ikisinin de çalıştığı ailelerin sayısı da gittikçe artıyor. Bu nedenle karlılık oranı da yüksek bir Pazar olarak değerlendirebiliriz”.

K12: “Ben işletmemde hem masa servisi hem de paket servisi aynı anda uyguluyorum. Paket sistemi kökleri çok eski olmayan bir yapı. Tamamen bu sisteme geçmek, masaları kaldırmak veya farklı markalarla bir arada olabileceğimiz binalarda üretim yapmak müşteri alanının ortadan kalkması nedeniyle faturaların (doğal gaz, elektrik vb.) düşmesini sağlar. Kira giderlerini de önemli ölçüde azaltır”.

K8: “Kuryelerle her yere ulaşamıyoruz. Çünkü teslimat hızı, servisin ısısı tüm sürecin kalitesini belirliyor. Bu nedenle, rekabet gücünü koruyabilmek ve yeni müşterilere ulaşmak için şubeleşmeyi teşvik ediyor”.

Tablo 6: Hayalet Mutfağın Sunmuş Olduğu Fırsatlar

Temalar	Alt Temalar/Kodlar	İfadeler
Yeni Olgu	Niş Pazar	➤ Henüz Türkiye’de fazla uygulanmayan bir sistem olması
Çalışma Hayatı	İş Gücü Artışı	➤ Kadınlarında iş gücüne dâhil olması
		➤ Genç iş gücü sayısındaki artış
		➤ Personel istihdamına yönelik devlet destekleri
Maliyet Düşüşü	Çevrimiçi Sistemler	➤ Müşteri alanının ortadan kalkmasıyla ısıtıcı (elektrik, doğalgaz) ve su gibi giderlerden tasarruf
Büyük Şehirler	Şubeleşme	➤ Kira maliyetlerinin düşmesi
Yeni Pazarlar	Pazar Genişletme	➤ Her bölgeye erişmek için şubeleşmeyi teşvik etmesi
		➤ Daha önce hizmet verilmeyen alanlara ulaşma imkânı

Hayalet Mutfağa Yönelik Tehditlere/Engellere İlişkin Bulgular

Hayalet mutfak konseptinin karşı karşıya olduğu tehditlerle ilgili verilen cevaplar 12 tema ve 15 alt tema etrafında kodlanmıştır (Tablo 7). Büyük firmaların hızlı şubeleşebilecek ekonomik güce sahip olması ve çoklu satın almalarda maliyet avantajına sahip olması, ölçek ekonomisinin meydana getirdiği önemli bir dezavantaj olarak belirtilmiştir. Taklitçi girişimcilerin varlığı, eksik rekabet piyasası, üretici-tüketici arasındaki fiziki bağın kopması, fiyat standardizasyonunun zorluğu en fazla vurgulanan tehditler olarak ön plana çıkmıştır. Dağıtım kanallarına olan bağımlılığın getirdiği riskler, fiziki mekânın ve yüz yüze iletişimin olmaması katılımcıların değindiği tehditler olarak kodlanmıştır. Bununla birlikte, teslimat maliyeti ve sağlık, sürdürülebilirlik sorunu, talep elastikiyeti, sistemsel açıklıklar ve iklimsel zorluklar yapılan mülakatlarda sıklıkla değinilen diğer temalardır.

K4: “Ekonomik olarak güçlü olan şirketler bizlere göre daha hızlı şubeleşebiliyor. Zaten tek seferde aldıkları ürün miktarı da bizlere göre çok fazla. Bu nedenle mutlak bir maliyet avantajı elde ediyorlar”.

K16: “Ürünlerimizi satabileceğimiz çevrim-içi uygulama sayısı sınırlı. Bu nedenle istenen komisyon oranlarını vermek durumunda kalıyoruz. Bu platformlarda da yer almamak, rekabet yönünden işletmemizi çok zorluyor”.

K8: “Bizim sadık müşteri profilimiz vardı. Bunların bir kısmını muhafaza edebildik. Ama, paket servis sistemine geçince maalesef birçoğu ile bağımız koptu. Birde, sipariş usulü ürün alan müşterilerimizin çoğunu görmüyoruz. Sadece siparişi teslim ediyoruz. Bu durum hizmetin bence en önemli parçaları olan güler yüz ve samimi iletişim durumunu ortadan kaldırıyor”.

K15: “Paket servis ürünlerinde çok fazla plastik ve kâğıt malzeme kullanıyoruz. Motorlu kuryelerimizin egzoz gazları da çevreye zarar veriyor. Uzun menzilli elektrikli araçların kullanılmaya başlaması bu konuda önemli bir adım olacaktır”.

Tablo 7: Hayalet Mutfağa Yönelik Tehditler/Engeller

Temalar	Alt Temalar/Kodlar	Ifadeler
Ölçek Ekonomisi	Büyük Firmalar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Büyük ölçekli firmaların hızlı şubeleşebilecek ekonomik güce sahip olması ➤ Büyük ölçekli firmaların maliyet avantajı
Taklit	Taklitçi Firmalar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ AR-GE yatırımları sonucu elde edilen başarının kopyalanması
Eksik Rekabet Piyasası	Dağıtım Kanalları	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dağıtım kanalı alanında rekabetin kısıtlı olması ➤ Mevcut dağıtım kanallarının yüksek komisyon talebi
Etkileşim Yoksunluğu	Fiziki Etkileşim	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Üretici ve tüketici arasındaki fiziki bağın kopması ➤ “Güler yüz” samimiyetinin kaybolması
Standardizasyon Zorluğu	Fiyat Farklılığı	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dağıtım kanallarının yüksek komisyon talebi nedeniyle, fiziki menü ile çevrim-içi menüler arasında oluşan fiyat farkı
Değer Kaybı	Dağıtım Kanalı	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anlaşmalı dağıtım kanalının tercih edilme oranının düşmesi
Asosyallik	Etkileşim Kısıtı	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fiziki mekânın sağladığı sosyalleşme olgusunun yok olması, bireyselleşme
	Mekân Ruhu Eksikliği	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toplu mekân atmosferinin kaybolması ➤ Mekânın tüketici üzerindeki etkisini yitirmesi
Teslimat Maliyeti ve Sağlık	Personel/Kurye	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hızlı teslimat yarışının kurye sağlığını olumsuz etkilemesi
	Yakıt/Bakım	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teslimatta kullanılan araçların bakım maliyeti ➤ Teslimatta kullanılan araçların yakıt masrafı
	Ambalaj	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Paket serviste kullanılan ambalaj yükü
Sürdürülebilirlik Sorunu	Paket Servis	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Paket serviste kullanılan kâğıt ve plastikler ➤ Paket servis araçlarının egzoz emisyonu
Talep Elastikiyeti	Dalgalanma	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tüketici tercihlerindeki ani değişme ➤ Akımların çabuk eskimesi
Sistemsel Açıklık	Deneyimsiz Yorum	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deneyim sahibi olmayan kişilerin çeşitli platformlarda yorum yapabilmesi
İklimsel Zorluklar	Kış Şartları	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hava durumunun teslimatı zorlaştırması

Hayalet Mutfağa Yönelten İtici Faktörler

İşletmecileri hayalet mutfak konseptini uygulama konusunda teşvik eden itici faktörler 3 tema ve 6 alt temada değerlendirilmiştir (Tablo 8). Yaşanan krizler sonrası kapalı mekânların popülerliğini yitirmesi, tüketicilerin yeme-içme ihtiyaçlarını buldukları yerde gidermeyi istemesi, teknoloji farkındalığının yükselmesi gibi pandemi kaynaklı etkiler, krizler teması altında ele alınmıştır. Temaların oluşturulmasında referans alınan katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda sunulmuştur.

K15: “Pandeminin ortaya çıkması ve işletmelerin bu süreçte uzun süre kapalı kalması ve sonrasındaki süreçte kapasite sınırlamalarının getirilmesi bizleri farklı arayışlara itti. İnsanlar kapalı alanlarda oturmak istemedi. Paket servislerin önemi daha da arttı. Şu anda herhangi bir kısıt yok ama paket servis ciromuz pandemi öncesine göre iki katına çıktı diyebilirim. Pandemi orta yaş ve üzerinde yer alan kişilerin akıllı telefon kullanma oranını arttırdı. Daha önce paket servilerimiz bekâr evlerine giderken, artık aile evlerine de yoğun bir şekilde servis yapmaya başladık”.

K9: “Şehir merkezlerine yönelik göçler arttı. Gaziantep’te şu anda 6. organize sanayi inşa ediliyor. Yeni iş alanları açılıyor, yeni iş kolları ortaya çıkıyor. Haliyle istihdam edilen kişi sayısı artıyor. Evlerde her iki eş birden çalışıyor artık. Yemek yapmak yerine dışarıdan siparişi tercih ediyor insanlar. Bu pazarın büyümesi, bu yönde hareket etmek adına bize önemli teşvik sağlıyor”.

Tablo 8: Hayalet Mutfağa Yönelten İtici Faktörler

Temalar	Alt Temalar/Kodlar	İfadeler
Krizler	Pandemi	➤ Kapalı mekânların popülerliğini yitirmesi
		➤ Kapasite sınırlamaları
		➤ Tüketicilerin bulunduğu yerde yemek istemesi
Şehirleşme	İstihdam Artışı	➤ Teknoloji farkındalığının artmaya başlaması
		➤ Çeşitli iş kollarının ortaya çıkmasıyla çalışan kişi sayısının artması
	Zaman Tasarrufu	➤ Hanelerde çalışma oranının artması
Rekabet	Çevrim-İçi Satışa Yönelme	➤ Kadınların da istihdama dâhil olmasıyla yemek için zaman kısıtının oluşması
	Müşteri Kazanma	➤ Çevrim-İçi satış kanallarını kullanan işletme sayının artması
	Pazar Büyüklüğü	➤ Paket servis sayesinde sınırların kalkması
		➤ Artan nüfus ve çevrim-İçi satış imkânının ulaşılacak kişi sayısını yükseltmesi

Hayalet Mutfakta Hizmet Kalitesinin Belirleyicilerine İlişkin Bulgular

Katılımcılarla yapılan derinlemesine mülakatların deşifresi ve analizi sonucunda, hayalet mutfakta hizmet kalitesinin belirleyicilerine yönelik 3 tema ve 9 alt tema elde edilmiştir (Tablo 9). Elde edilen temaların oluşturulmasında referans alınan katılımcı cevaplarından bazıları şu şekildedir:

K5: “Söz konusu paket servis olunca teslimat ön plana çıkıyor. İnsanlar hızlı bir şekilde siparişi ulaştırmamızı bekliyor. Ama bu tek başına yeterli değil. Giden ürünlerin eksiksiz olması da önemli. Çünkü telafi etme şansımız yok. Müşteriler restoranımıza gelmediği için burada oluşturduğumuz ambiyanstan uzak kalıyor. Bizde bu eksikliği logolarımızı ve reklam öğelerimizi paket serviste kullandığımız ambalajların üzerine ekleyerek gidermeye çalışıyoruz. İnternet sitemizde, sosyal medya hesaplarımızda ve çevrim-İçi reklamlarımızda kullandığımız içeriklerde görünürlüğümüzü ön plana çıkartacak içerikler üretmeye çalışıyoruz”.

K13: “Hizmet işletmelerinde güler yüz, nezaket ve müşteri ile iletişim önemli kalite belirleyicileridir. Paket serviste müşteri ile iletişim kuran ve müşteriye karşı işletmeyi temsil eden kişi kuryelerimiz oluyor. Bizde kuryelerimizi seçerken ve eğitirken niteliklerine, iletişim becerilerine dikkat ediyoruz. Nezaketi ilke edinmelerini bekliyoruz. Olası sipariş gecikmelerini önleyebilmek için sipariş alanımızda bulunan bölgeye hâkim olmalarını tercih sebebi olarak kullanıyoruz”.

K9: “Bu noktada kuryeler büyük bir öneme sahip. Adres bulma becerisini taşımaları gerekiyor. Bunun içinde servis ağıımızda bulunan alanı iyi tanımalılar. Tabi ki verilen siparişi tam ve zamanında müşteriye teslim etmeleri gerekiyor. Eğer sipariş eksik giderse bunun olumsuz yansımaları memnuniyetin yansımından daha çabuk oluyor. Ve maalesef memnuniyet çok fazla paylaşılmazken, memnuniyetsizlik durumu birçok ortamda hızlı bir şekilde paylaşılıyor”.

Tablo 9: Hayalet Mutfakta Hizmet Kalitesinin Belirleyicileri

Temalar	Alt Temalar/Kodlar
Teslimat	Zamanlama
	Hız
	Eksiksiz Teslimat
Kurye	Nezaket
	Adres Bilgisi
	Nicelik/Nitelik
Görünürlük/Marka	Logo
	Reklam
	İnternet

Sonuç ve Öneriler

Yapılan bu çalışmada katılımcılar (işletme sahipleri ve yöneticileri) marka bilinirliğini hayalet mutfağın önemli bir güçlü yanı olarak değerlendirmiştir. Sisodia ve Nair (2021) tüketicilerin paket siparişte daha önce deneyimledikleri markaları tercih etme eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte hayalet mutfaklar, işletmeciler için dijital kimlik

ve marka oluşturmayı zorunlu kılmaktadır. Ancak bu süreç fiziki bir yatırım gerektirmediği için önemli bir maliyet avantajı sağlamaktadır (Festivalia ve Swantari, 2022). Bu bilgiler çalışma bulgularıyla örtüşmektedir. Hayalet mutfak sistemine ait tüm süreçlerin dijital platformda ilerlemesi, işletmelere tüketiciye ulaşma ve satış konusunda önemli avantajlar sağlamaktadır. Bununla birlikte sipariş ve dağıtım sürecinin de çevrimiçi olması, işlemlerin resmî ve sözlü iletişim sürecini ortadan kaldırmakta, sistematik bir şekilde yapılmasına olanak sağlamaktadır. Hayalet mutfak uygulaması, tüm sürecin hassas bir şekilde yürütülmesini gerektirmektedir (Othman vd., 2021). Bu durum, işletmelerde kurumsallaşma motivasyonunu tetiklemektedir. Çalışma da elde edilen bulgularda daha önceki çalışma bulgularını desteklemektedir. Buna göre, kalite yönetim sistemlerinin gerekliliği, kalite belgeleri için standartların uygulanması ve iç ve dış müşterilerle etkin iletişimin önem kazanması, kurumsallaşma yolunda önemli motivasyon kaynakları olarak ön plana çıkmıştır. Kişiselleştirilmiş hizmet ve fiziki yatırım maliyeti avantajları hayalet mutfağın diğer güçlü yanları olarak elde edilmiştir. Sipariş sisteminin menü oluşturma konusunda tüketicilere özgürlük vermesi, istek ve ihtiyaçların tam olarak karşılanmasına olanak sağladığından, tüketici memnuniyetini sağlamak daha kolay olmaktadır (Moyeenudin vd., 2021). Bunların yanı sıra, tüketiciye zaman tasarrufu sağlaması ve mekânsal kısıtı ortadan kaldırması, katılımcılar tarafından hayalet mutfağın diğer güçlü yanı olarak vurgulanmıştır. Kulshreshtha ve Sharma (2022), pandemi sürecinde kapalı mekânlara karşı oluşan olumsuz tutumun hayalet mutfak kavramını desteklediğini belirtmiştir. Tüketicilerin istedikleri yerde tüketim yapma konforuna kavuştuğu bu sistem, sağladığı mekânsal konfor nedeniyle yoğun mesai ile çalışan kişiler içinde bir tercih sebebi haline gelmiştir.

Pandemi sürecinin etkisiyle tüketiciler hijyen ve sanitasyonu ön planda tutmaktadır (Finger vd., 2021). Biyogüvenlik konusunun ön plana alınması ve bu konu hakkında çıkartılan yönetmeliklerde, tüketici tercih ve davranışlarını yönlendiren önemli etkenlerdendir (Kim, Hall ve Bonn, 2021). Hayalet mutfak uygulamasında tüketicilerin üretim yerini görememesi pandemi sonrası oluşan hassasiyet sebebiyle sistemselsel bir zayıflık olarak ön plana çıkmıştır. Tüketicilerin üretimden tüketime kadar olan tüm sürecin kalitesini sadece teslimat süresi üzerinden değerlendirmesi, siparişlerde olası eksikliklerin doğrudan tüketici memnuniyetsizliğine sebep olması diğer sistemselsel eksiklikler olarak değerlendirilmiştir. Choudhary (2019) çalışmasında benzer bulguları vurgulamış ve geç teslimatın meydana getirdiği olumsuzluklara dikkat çekmiştir. Kurye sayısının yetersizliği, özellikle büyük şehirlerde her noktaya teslimat yapılamaması, teknolojik alt yapıya yönelik direnç, sistemi tanımama işletme kaynaklı zayıf yönlerdir. Bununla birlikte işletmelerin kendi çevrimiçi kanallarını kurmak yerine var olan uygulamaları kullanması, pazarlama konusunda bağımlılık meydana getirmektedir. Ekonomik bağımlılık sürdürülebilir gelişim ilkeleriyle çelişen bir durumdur (Baltacı, 2021). İşletmelerin entropiye uğramamaları için dağıtım kanallarını çeşitlendirmesi şarttır. Sistemin tüketici kaynaklı zayıf yönleri bilinç eksikliği, teknoloji kullanım oranının her yaş grubunda aynı oranda olmaması ve sabotaj olarak belirlenmiştir. Katılımcılar turizmin doğasından kaynaklı eksiklikleri otantiklik ve turistik deneyim olarak ifade etmiştir. Turizm hareketliliğine neden olan ana motivasyon faktörleri otantiklik etrafında toplanmaktadır. Fiziki mekân turistik deneyimin önemli parçalarından birisidir. Hughes (2013)'te bu konuya vurgu yapmış, turistik deneyimin semiyoloji ile sıkı bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca turistik deneyimde yerel halk, fiziki mekân, kültür ve turist etkileşimi turistik hareketliliğin doğasını oluşturur. Hayalet mutfak uygulaması, yerel gastronomik lezzetlerin yine yerel mimari ile donatılmış mekânlarda tüketilmesini engellemektedir. Bu nedenle turistlerin sanal bir deneyim yaşamasına neden olmaktadır. Jiang ve arkadaşları (2022) yaşanan sanal deneyimin turistik seyahat isteğini arttırdığını ortaya koymuştur. Ayrıca sanal deneyimlerin hatırlanabilirlik düzeyi ve yeniden ziyaret etme

motivasyonunu tetikleme oranı oldukça düşüktür. Bu hâliyle sanal deneyimler, turizm sektöründe tamamlayıcı bir unsur olarak kullanılmalıdır. Katılımcıların otantiklik hakkındaki endişesi, literatürde yer alan bulgularla da desteklenmiştir.

Hayalet mutfakın yeni bir olgu olması ve henüz yayılmamış olması önemli bir niş pazarın varlığına işaret etmektedir. Çalışma hayatında yaşanan istihdam artışı ve kadınlarında artan bir şekilde iş gücüne katılması var olan niş pazarın hitap ettiği kitleyi büyütmektedir. Hayalet mutfak yatırımları büyük bütçeli maliyetleri gerektirmemektedir. Çevrimiçi sistemin hâkim olduğu yapı önemli bir maliyet avantajı sağlamakta ve pazara girişi kolaylaştırmaktadır. Büyük şehirlerde, ulaşılabilecek bölge sayısının artırılmak istenmesi işletmeleri şubeleşme konusunda motive etmektedir. Böylece ulaşabilen müşteri sayısını artırma şansı elde edilirken daha önce hizmet verilmeyen bölgelere ulaşma imkânı da ortaya çıkmaktadır.

Elde edilen bulgulara göre büyük ölçekli firmaların varlığı, KOBİ statüsünde bulunan işletmeler için önemli bir rekabet gücü yoksunluğuna neden olmaktadır. Bu dezavantajı ortadan kaldıracak tedbirler alınması gerekmektedir. Uzun zaman ve maliyet gerektiren AR-GE süreçleri sonunda elde edilen ürünlerin başka işletmeler tarafından kopyalanması da önemli bir tehdit unsuru olarak belirlenmiştir. Dağıtım kanalı sayısının yeterli seviyede olmaması eksik rekabet piyasasının varlığına işaret etmektedir. Bu durum, dağıtım kanallarının yüksek komisyon uygulamasını kolaylaştırmakta ve rekabet dengesinin bozulmasına neden olmaktadır (Onat ve Ertürk, 2022). Üretici ve tüketici arasında fiziki etkileşimin olmaması, hizmet sunumu sürecinin “güler yüz” temasından yoksun gerçekleşmesine neden olmaktadır. Böylece, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin öncüllerinden birisi süreç dışında kalmaktadır (Cevher, 2015). İşletmelerin belirli dağıtım kanallarına bağımlı olması, dağıtım kanalının olası değer kayıplarında zarar olarak geri dönmektedir. Paket serviste zamanında teslimat unsuru daha fazla kuryenin istihdamına ve dolayısı ile motorlu aracın kullanımına yol açmaktadır. Bu durum, hız kaynaklı kazaların artmasında katalizör rol oynadığı gibi, araçların yakıt ve bakım maliyeti önemli bir gider kalemi olmaktadır. Ayrıca paket servislerde kullanılan ambalajlar hem ekonomik hem de çevresel anlamda maliyetler oluşturmakta, karbon emisyonu açısından da sürdürülebilirlik sorunu oluşturmaktadır. Bazı dağıtım kanalları ve konum uygulamaları, işletmelerden alış-veriş deneyimi yapmayan kişilerin de yorum yapabilmesine olanak sağlamaktadır. Gerçeği yansıtmayan ve deneyimden yoksun yorumlar, potansiyel tüketicilerin satın alma davranışına etki edebilmektedir (Zhong, 2021).

İşletmeleri hayalet mutfak uygulamasına iten en güncel motivasyon ögesi krizler olmuştur. Pandeminin kapalı alanlara olan talebi düşürmesi, tüketicilerin o an buldukları yerde yeme-içme faaliyetinde bulunmayı istemesi, teknoloji farkındalığının ve kullanım oranının artış göstermesi COVID-19 pandemisinden kaynaklı itici güçler olarak belirlenmiştir. Şehirleşme hızı ve istihdam artışı arasındaki doğrusal ilişki işletmeleri hayalet mutfak uygulamasına iten bir diğer önemli sebeptir. Çeşitli iş kollarının ortaya çıkması çalışan kişi sayısını da artırmıştır. Bununla birlikte hane halkında çalışan oranının yükselmesi, özellikle kadınların istihdama dâhil olması yemek yapmak için zaman kısıtına neden olmaktadır.

Katılımcılar, hayalet mutfak organizasyonunda verilen hizmetin kalitesinin teslimat, kurye, görünürlük ve marka etrafında şekillendiğini belirtmiştir. Othman ve arkadaşları (2021) da çalışmalarında benzer sonuçları elde etmiş ve hayalet mutfak konseptinde hizmet kalitesi belirleyicilerinin değiştiğini ve daraldığını ortaya koymuşlardır. Bilindiği üzere en geniş kullanım oranına sahip servis kalitesi ölçeği maddi varlıklar, güvenilirlik, cevaplanabilirlik, güvence ve empati olmak üzere 5 boyutta ele alınmıştır (Parasuraman, Berry ve Zeithaml, 1991). Söz konusu boyutların atıfta bulunduğu tüm değerler fiziki mekân içerisindeki öğelere atıf yapmaktadır. Bir başka deyişle, fiziki mekânının içerisinde bulunan tüm bileşenler hizmet kalitesi algısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Hayalet mutfak konseptinde ise tüm süreç,

eksiksiz ve zamanında teslimat üzerinden değerlendirilmektedir. Bununla birlikte görünürlük ise sadece ambalajlar üzerinde yer alan logo ve sloganlar aracılığıyla yönetilmektedir. Fiziki mekânda tüketiciler işletme çalışanı birden fazla kişi ile iletişim kurma şansına sahipken, hayalet mutfak konseptinde sadece kurye üzerinden birebir iletişim şansları vardır. Hatta temassız teslimat seçeneğinde bu iletişim durumu da ortadan kalkmaktadır. Le ve arkadaşları (2022) restoranda yemek yiyen tüketicilerin özgünlük algılarını yöneten pek çok etken olduğunu, bu etkenlerinde fiziki kanıtlar etrafında toplandığını kanıtlamıştır. Lewin ve Johnston (1997) hizmet pazarlamasında ilişkisel pazarlamanın tüketici memnuniyeti ve yeniden satın alma davranışı üzerinde önemli etkileri olduğunu ifade etmiştir. Bunun için satıcı ve alıcının aynı ortamda bulunması ve etkileşim içerisinde olması gerekmektedir. Ancak hayalet mutfak kavramı hem fiziki mekân ögesinin hem de satıcı-alıcı etkileşimini sınırlandırmaktadır.

Elde edilen bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde hayalet mutfak konseptinin yeni bir kavram olmasından kaynaklanan birçok boşluk olduğu değerlendirilmektedir. Pandeminin katalize ettiği teknoloji kullanım oranı, birçok alanda kendisini göstermiştir. Restoran işletmeleri ise bu süreci şiddetli bir şekilde hissetmiş ve önemli bir değişim-dönüşüm sürecine girmiştir. Bu süreçte, başta kalite unsurları olmak üzere tüketiciyle etkileşim şekli; pazarlama, dağıtım ve geri bildirim kanalları sanal ortama taşınmıştır. Bu nedenle var olan teorilerin sanal etkileşim göz önünde bulundurularak yeniden şekillendirilmesi gerekmektedir. Bu çalışma, elde ettiği sonuçlarla hayalet mutfağın değerlendirilmesi açısından derinlemesine bilgiler elde etmiş ve bundan sonraki çalışmalar için önemli ipuçları ortaya koymuştur. Farklı örneklerde yapılacak çalışmalarla elde edilecek sonuçların karşılaştırılmasına ve genellenbilmesine olanak sağlayacağı gibi, hayalet mutfak literatürünün de genişlemesine destek olacaktır. Böylece hem tüketici hem de üretici açısından konunun nasıl değerlendirildiği detaylı şekilde anlaşılacaktır. Bununla birlikte, otantiklik kavramı etrafında şekillendirilecek çalışmalar, hayalet mutfak uygulamalarında tüketici algısını şekillendiren soyut ve somut öğelerin ve hizmet kalitesi belirleyicilerinin çok boyutlu bakış açısıyla ortaya konulmasını sağlayacaktır.

Çalışma için öngörülen en önemli kısıt, çalışma sonuçlarının restoran işletmeleri sahiplerinin görüşleri ile sınırlı olmasıdır. Bu nedenle elde edilen tema ve kodlar belirli bir düzlemde ve tek bir bakış açısı çerçevesinde şekillenmiştir. Örneğin bu çalışmada adrese teslim siparişlerle gönderilen ürünlerin niteliği, kalitesi, hijyeni, gönderim koşulları, restoranda sunulan ürünlerle arasındaki farklar gibi ürüne has ve müşteri deneyimini yansıtan konulara çalışmanın kapsamı nedeniyle değinilmemiştir. Tüketiciler özelinde yapılacak araştırmalar birçok farklı tema ve kodun belirlenmesine olanak sağlayacaktır.

Kaynakça

- Allmark, P., Boote, J., Chambers, E., Clarke, A., McDonnell, A., Thompson, A. & Tod, A. M. (2009). Ethical issues in the use of in-depth interviews: literature review and discussion. *Research Ethics*, 5(2), 48-54.
- Arrojado, C. (2021). *Why'Host Kitchens' are the next big COVID trend*. Erişim tarihi 02/03/2022, <https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/102983/Why%20%27Host%20Kitchens%27%20are%20the%20Next%20Big%20COVID%20Trend%20%20QSR%20magazine.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Baltacı, F. (2021). The relationship between the environmental attitude, behavioral role and support of the local resident in sustainable development of tourism: the example of Alanya. *Journal of Economy Culture and Society*, (63), 213-236. <https://doi.org/10.26650/JECS2020-0067>

- Businessinsider, (2022). *Chipotle is opening its first 'dark' restaurant, which will only make food for collection and delivery.* Erişim tarihi: 02/03/2022, <https://www.businessinsider.com/chipotle-dark-kitchen-digital-restaurant-collection-delivery-only-new-york-2020-11>
- Businessinsider1, (2022). *Grocery giant Kroger is opening 'dark' kitchens inside some of its stores to meet surging demand for food delivery.* Erişim tarihi: 02/03/2022. <https://www.businessinsider.com/kroger-grocery-supermarket-food-delivery-clustertruck-ghost-dark-kitchens-indianapolis-2020-10>
- Cai, 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, 103110. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103110>
- Cevher, E. (2015). Yükseköğretimde hizmet kalitesi ve kalite algısının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 8(39), 804-814.
- Chhabra, N.& Rana, A. (2021). Rise and the future of cloud kitchens in India: a consumer study. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 4(7), 158-165.
- Choudhary, N. (2019). Strategic analysis of cloud kitchen – a case study. *Management Today*, 9(3), 184-190. <https://ssrn.com/abstract=3856618>
- Christopher, I. (2020). *What is a ghost kitchen? Here's everything you need to know.* Erişim Tarihi: 15/03/2022. <https://www.galleysolutions.com/post/what-is-a-ghost-kitchen-master-guide-2020>
- Çelik, Ş.& Çak, E. (2021). Covid-19 pandemi sürecinin aile üzerine etkisi/The effect of the covid-19 pandemia process on the family. *Gevher Nesibe Journal Of Medical & Health Sciences*, 6(11). <https://doi.org/10.46648/gnj.185>
- Deloitte. (2019). *Delivering growth: the impact of third-partyplatform ordering in restaurants.* Erişim tarihi: 18/03/2022. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/financial-advisory/articles/delivering-growth.html>
- Demirdelen Alrawadieh, D. & Cifci, I. (2021). Covid-19 salgını sonrası yiyecek ve içecek sektörü: mutfak şeflerinin perspektiflerine yönelik bir araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 439-454. <https://doi.org/10.32572/guntad.944613>
- Eticaret (2022). *İstatistikler.* Erişim tarihi: 03/03/2022, <https://www.eticaret.gov.tr/istatistikler>
- Festivalia, F.& Swantari, A. (2022). Ghost kitchen strategy to reduce restaurant loss in Covid-19 pandemic condition. *Current Issues in Tourism, Gastronomy, and Tourist Destination Research* (pp. 441-448). Routledge. <https://doi.org/10.1201/9781003248002-59>
- Finger, J. A., Lima, E. M., Coelho, K. S., Behrens, J. H., Landgraf, M., Franco, B. D.& Pinto, U. M. (2021). Adherence to food hygiene and personal protection recommendations for prevention of Covid-19. *Trends in Food Science & Technology*, 112, 847-852. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2021.03.016>
- Fridayani, H. D., Iqbal, M.& Atmojo, M. E. (2021). Cloud kitchen: strategy for Indonesian culinary business (smes) growth during and post pandemic era. *Management Research and Behavior Journal*, 1(2), 41-46. <https://doi.org/10.29103/mrbj.v1i2.5128>
- Gaziantep.ktb.gov.tr[a)]. *Turizm işletme belgeli tesislerde konaklayan turist sayısı.* Erişim tarihi: 04/09/2022, <https://gaziantep.ktb.gov.tr/TR-127941/turizm-isletme-belgeli-tesislerde-konaklayan-turist-say-.html>
- Gaziantep.ktb.gov.tr[b)]. *Konaklama tesisleri, lokantalar ve gastronomi tesisleri ve turizm işletmesi belgeli seyahat acentaları.* Erişim tarihi: 04/09/2022, <https://gaziantep.ktb.gov.tr/TR-127978/konaklama-tesislerilokantalar-ve-gastronomi-tesisleri-v-.html>

- Hayes, L. (2020). *A city that supposedly hates Philadelphia now has three cheesesteak ghost restaurants*. Erişim tarihi: 24/02/2022, <https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/100751/D.C.%20Now%20Has%20Three%20Philly%20Cheesesteak%20Ghost%20Restaurants.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Herald, P., Hernandez, J., Popoola, H., Rondorf, A., Yost, E. & Zingsheim, K. (2021). *Boo! does that delivery from a ghost kitchen scare you?*. Erişim tarihi: 22/03/2022. <https://www.foodprotection.org/upl/downloads/meeting/archive/61255d22160793398b7d1.pdf>
- Hess, D. (2020). *Ghost kitchens help to maximize hotel F&B space*. Erişim tarihi: 24/02/2022 <https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/101491/Ghost%20kitchens%20help%20to%20maximize%20hotel%20F%26B%20space.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Houser, J. (2015). *Nursing research: reading, using, and creating evidence*. (3rd ed.). Burlington: Jones ve Bartlett Learning
- Hughes, G. (2013). *Tourism and the semiological realization of space*. Ed, Ringer, G., In *Destinations* (pp. 31-46). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203441381-8>
- Hussain, A. (2021). *Customer analysis to find out marketing possibilities for the cloud kitchen in the Tampere*. Master Thesis. Erişim tarihi: 04/03/2022 <http://www.theseus.fi/handle/10024/507780>
- Jiang, S., Moyle, B., Yung, R., Tao, L. & Scott, N. (2022). Augmented reality and the enhancement of memorable tourism experiences at heritage sites. *Current Issues in Tourism*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2026303>
- John, K. T. (2021). Digital disruption: the hyperlocal delivery and cloud kitchen driven future of food services in post-COVID India. *International Hospitality Review*. (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IHR-06-2021-0045>
- Karamustafa, K., Ülker, M. ve Akçay, S. (2021). Covid-19 salgınına bağlı olarak yiyecek ve içecek hizmet süreçlerindeki değişimler üzerine nitel bir araştırma. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 33-69.
- Kim, M. J., Hall, C. M. & Bonn, M. (2021). Can the value-attitude-behavior model and personality predict international tourists' biosecurity practice during the pandemic?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 99-109. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.05.014>
- Kulshreshtha, K., & Sharma, G. (2022). From restaurant to cloud kitchen: Survival of the fittest during COVID-19 An empirical examination. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121629. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121629>
- Lavanya, B. L. & Alwis, A. C. (2021). Narrowly exploring the need and approval of cloud kitchen; business law, and management (BLM2): *International Conference on Advanced Marketing (ICAM4) An International Joint e-Conference-2021 Department of Marketing Management, Faculty of Commerce and Management Studies, University of Kelaniya, Sri Lanka*. Pag.329
- Le, T. H., Arcodia, C., Novais, M. A. & Kralj, A. (2022). How consumers perceive authenticity in restaurants: A study of online reviews. *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103102. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103102>
- Moyeenudin, H. M., Bindu, G. & Anandan, R. (2021). Hyper-personalization of mobile applications for cloud kitchen operations. In *intelligent computing and innovation on data science*. Springer, (pp. 247-255). Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-3153-5_28

- Onat, O. K. & Ertürk, A. (2022). Ülkelerarası doğrudan yabancı yatırım girişleri arasındaki nedensellik analizi: kırılğan beşli örneği. *Beykoz Akademi Dergisi*, 10(1), 211-227. <https://doi.org/10.14514/BYK.m.26515393.2022.10/1.211-227>
- Othman, M. S., Nor, N. M. & Rosdi, W. N. W. (2021). Impact of ghost kitchen towards consumer behavioral intention during movement control order. *Journal of Islamic*, 6(36), 30-37.
- Paket Mutfak. (2020). *Paket mutfak nedir?* Erişim tarihi:27/02/2022 <https://www.paketmutfak.com.tr/>
- Paket Mutfak. (2021). *Paket mutfak yatırım haberi.* Erişim tarihi: 27/02/2022 <https://www.paketmutfak.com.tr/pm-blog/paket-mutfak-yatirim-haberi>
- Panigrahi, A. (2020). A case study on zomato – the online foodking of India (March 31, 2020). *Journal of Management Research and Analysis*, 7(1), 25-33.
- Parasuraman, A., Berry, L. & Zeithaml, V. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of retailing*, 67(4), 420-450
- Patel, A. (2021). A business plan for dog haus. *UC Riverside: University Honors*. Retrieved from <https://escholarship.org/uc/item/1363070s>
- PitchBook. (2022). *Emerging space: ghost kitchens.* Erişim tarihi: 24.02.2022 <https://pitchbook.com/blog/emerging-space-ghost-kitchens>
- Pramezwar, A., Juliana, J., Melinda, K., Nugraha, K. D. & Haslin, T. G. (2021). Pengaruh teknologi dan lingkungan terhadap penggunaan media sosial cloud kitchen di indonesia pada masa pandemi Covid-19. *Insta Adpertisi Journal*, 1(1), 25-37.
- Ramos, K. W. D. (2020). *Loucoxinhas: elaboração de um plano de negócio de uma ghost kitchen com um food truck de salgados.* Bitirme Tez Çalışması. Erişim tarihi: 27/02/2022, http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/4948/1/1S2020_Kevyn%20Weissinger%20de%20Ramos_OD0854.pdf
- Serrats, E. P. D. (2021). *Plan de negocio de la start-up pop kititchen. úneteal delivery a través de las ghost kitchen.* Bitirme Tez Çalışması. Erişim tarihi: 27/02/2022. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/46781/TFG%20-%20de%20Elejabeitia%2C%20Serrats%2C%20Pedro.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Shapiro, A. (2022). Platform urbanism in a pandemic: dark stores, ghost kitchens, and the logistical-urban frontier. *Journal of Consumer Culture*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/14695405211069983>
- Sharma, A. J. & Dey, D. (2021). One stop kitchen: managing a multi-brand cloud kitchen. *Emerald Emerging Markets Case Studies*. 11(4). <https://doi.org/10.1108/EEMCS-03-2021-0070>
- Sherkar, A., Fernandes, M. & Zagade, S. (2021). Rise of cloud kitchens amidst the covid 19 pandemic. *Kalyan Bharati Journal*. 36(VII), 237-243.
- Streubert, H. J. & Carpenter, D. R. (2011). *Qualitative research in nursing*. (5th ed.). Philadelphia: Lippincott Williams ve Wilkins.
- Sisodia, S. & Nair, M. S. (2021). Impact of covid-19 on consumer behaviour with reference to cloud kitchens in Indore city. in J. Padiya, C. Gandhi & T. Pathak (eds) *Management in the New Normal*, (44-48), GLS University Press.
- Susilowati, E., Yuwono, A. A. & Leonnard, L. (2021). Cloud kitchen development analysis in food and beverage industry: a case study in Jakarta. *In RSF Conference Series: Business, Management and Social Sciences*, 1(6), 29-39. <https://doi.org/10.31098/bmss.v1i6.465>
- 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.
<https://doi.org/10.21325/jotags.2021.825>
- Tarıncı, A. & Ülken, H. (2021). Covid-19 sonrası gelişen mutfak akımı: bulut mutfak. *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel*, 4(2), 321-328.
<https://doi.org/10.33083/joghat.2021.77>
- Upadhye, N. & Sathe, S. (2020). Cloud kitchen-case study of swiggy cloud kitchen in Pune. *UGC Care Journal*, 6(4), 107-114.
- Can, Ü. & Çolakoğlu, Ü. (2021). Mutfak şeflerinin perspektifinden pandemi süreci ve etkileri. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 45-57.
- Volpe, M. (2020). *Ultimate guide to ghost kitchens in 2020 for a post covid-19*. Erişim tarihi: 27/02/2022, <https://9fold.me/ultimate-guide-to-ghost-kitchens-in-2020-for-a-post-covid-19-world/>
- Yeşilyurt, B. & Kurnaz, A. (2021). Koronavirüs (Covid-19) Pandemi sürecinde restoran sektöründe yeni bir uygulama: bulut mutfaklar. *Turizm ve Araştırma Dergisi*, 10(2), 47-62.
- UNESCO. (2015). *Creative cities network*, Erişim tarihi: 04/03/2022, <https://en.unesco.org/creative-cities/gaziantep>
- Zhong, M., Qu, X., Chen, Y., Liao, S. & Xiao, Q. (2021). Impact of factors of online deceptive reviews on customer purchase decision based on machine learning. *Journal of Healthcare Engineering*, <https://doi.org/10.1155/2021/7475022>
-