

Bulut Mutfak Modeli Üzerine Nitel Bir Araştırma: Avane Cloud Kitchens¹

A Qualitative Research on the Cloud Kitchen Model: Avane Cloud Kitchens

Elif Cemre BOZAGCI²

Alper ÇEVİK³

Araştırma Makalesi / *Research Article*

Geliş Tarihi / *Received*: 21.03.2022

Kabul Tarihi / *Accepted*: 06.07.2022

Doi: 10.48146/odusobiad.1091100

Atıf / Citation: Bozagcı, E. C. ve Çevik, A. (2022). “Bulut Mutfak Modeli Üzerine Nitel Bir Araştırma: Avane Cloud Kitchens” ODÜSOBİAD 12 (2), 675-688, 10.48146/odusobiad.1091100

Öz

Bulut mutfaklar, misafir ağırlamak için herhangi bir fiziksel alana sahip olmayan, tüketicilerin yemek siparişlerini sadece çevrimiçi olarak kabul eden ve sipariş tesliminde sadece gel al veya paket servis yöntemini kullanan mutfaklar olarak tanımlanmaktadır. Üretim, satın alma, personel, paketlenme, maliyet gibi birçok alanda verimlilik sağladığı bilinen ve yiyecek ve içecek sektörüne yeni bir bakış açısı kazandıran bulut mutfaklar temelde aynı yapıya sahip gibi görünseler de tercih ettikleri işletme modelleri ile birbirinden ayrılmaktadır. Bu çalışmanın amacı bulut mutfak modelini açıklamak ve bulut mutfak yapısını Avane Cloud Kitchens özelinde incelemektir. Çalışma nitel bir araştırma olup görüşme tekniği ile hazırlanmıştır. Avane Cloud Kitchens kurucusu ve CEO’su Ahmet Orhon ile yapılan yüz yüze görüşmede veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış form kullanılmıştır. Çalışmanın sonuç kısmında elde edilen veriler ışığında bulut mutfak modeli her yönüyle değerlendirilmiş, Avane Cloud Kitchens tarafından tercih edilen tam donanımlı iş modeli diğer bulut mutfak iş modelleri ile karşılaştırılmıştır. Yapılan alanyazın taramasında bulut mutfak modeli üzerine birincil veriler kullanılarak hazırlanan herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması çalışmanın önemini göstermektedir. Çalışmanın bulut mutfak modeli hakkında birincil veriler içermesi ve bulut mutfak yapısının Avane Cloud Kitchens özelinde irdelenmesi sayesinde alanyazına katkıda bulunacağı ve ileride bulut mutfak modeli üzerine yapılacak çalışmalara temel oluşturacağı öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yiyecek ve içecek işletmeleri, Paket servis, Bulut mutfaklar, Avane cloud kitchens, İş modeli

Abstract

Cloud kitchens are defined as kitchens that do not have any physical space to host guests, accept consumers' food orders online only, and use solely the take-away method for delivery. Although they seem to have the same structure, cloud kitchens which are known to provide efficiency in many areas such as production, purchasing, personnel, packaging, cost, and bring a new perspective to the food and beverage industry, are distinguished from each other by the business models they prefer. The aim of this study is to explain the cloud kitchen model and

¹ Doğu Üniversitesi Etik Kurulu'nun 21.02.2022 tarihli, 2022/19 toplantı sayılı kararıyla etik uygunluk izni alınmıştır.

² Sorumlu Yazar, Öğr. Gör., Doğu Üniversitesi, Sanat ve Tasarım Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, İstanbul/TÜRKİYE, e-mail: ebozagci@dogus.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1574-5120

³ Öğr. Gör., Kastamonu Üniversitesi, Daday Nafi ve Ümit Çeri Meslek Yüksekokulu, Aşçılık Programı, Kastamonu/TÜRKİYE, e-mail: alpercevik@kastamonu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6627-8246



to examine the cloud kitchen structure in Avane Cloud Kitchens. The study is qualitative research and was prepared by interview technique. A semi-structured form was used as a data collection tool in the face-to-face interview with Ahmet Orhon, the founder and CEO of Avane Cloud Kitchens. In the light of the data obtained in the conclusion of the study, the cloud kitchen model was evaluated in every aspect, and the fully equipped business model preferred by Avane Cloud Kitchens was compared with other cloud kitchen business models. The fact that there was no study prepared using primary data on the cloud kitchen model in the literature review shows the importance of the study. It is foreseen that the study will contribute to the literature and form the basis for future studies on the cloud kitchen model, owing to the primary data about the cloud kitchen model and the analysis of the cloud kitchen structure in Avane Cloud Kitchens.

Keywords: Food and beverage business, Takeaway, Cloud kitchens, Avane cloud kitchens, Business model

Giriş

Yiyecek ve içecek işletmeleri dışına verilen yemek siparişi anlamı taşıyan paket servis sektörü, değişen hayat şartları sonucunda hızlanan yaşam ve teknolojik gelişmeler sebebiyle global olarak hızla büyüyen sektörlerden biri haline gelmiştir (Tarinç ve Ülken, 2021). 2020 yılında yapılan bir araştırma sonucunda göre yemek siparişlerinin %70'i cep telefonları ve mobil uygulamalar üzerinden verildiği görülmüştür (Senthil, Gayrathri ve Chandrasekar, 2020). 2021 yılının ilk 6 ayında Türkiye'de online yemek sipariş sektörünün hacminin %50 oranında büyümesi bu veriyi destekler niteliktedir (Kayral, 2021). Bulut mutfaklar yalnızca çevrimiçi web siteleri ve mobil uygulamalar üzerinden sipariş yöntemi ile çalışmaktadır (The Restaurant Times, 2022). Bu sebeple sadece çevrimiçi sipariş kabul eden ve teslimatı paket servis ya da gel al servis şeklinde yapan bulut mutfaklar son yılların en popüler iş fikirlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Curry, 2022). Bulut mutfaklar özellikle nüfusun yoğun olduğu bölgelerde hızlı teslimat seçeneklerine odaklanan tüketicilere ulaşmada etkin bir görev üstlenmektedir (Hess, 2020). Düşük girdi ve işletme maliyeti, esneklik, kullanıcı verilerine rahat erişim, düşük müşteri edinme maliyeti, rekabetçi fiyat ve yüksek yiyecek kalitesi bulut mutfak modelinin temel faydaları olarak değerlendirilmektedir. Geleneksel restoranlarla kıyaslandığında daha karlı bir seçenek olduğu bilinen bulut mutfakların doğrudan rekabetle pazarı genişletmesi sebebiyle gelecekte alt sınıf geleneksel restoranların dahi yeni yöntemlere geçiş yapacağı öngörülmektedir (Beniwal ve Mathur, 2021).

Bu çalışma bulut mutfakların kuruluşu, iş modeli, yönetim sistemi ve avantajlarını birincil veriler ile açıklamak amacıyla hazırlanmıştır. Alanyazına bakıldığında bulut mutfaklar üzerine yapılmış çalışmalara rastlanmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları; Choudhary tarafından 2019 yılında yapılan bulut mutfakların stratejik analizinin yapıldığı çalışma (Choudhary, 2019), Beniwal ve Mathur tarafından bulut mutfak modelinin karlı bir girişim olarak değerlendirildiği çalışma (Beniwal ve Mathur, 2021), Yeşilyurt ve Kurnaz ve Tarinç ve Ülken tarafından 2021 yılında yayınlanan ve bulut mutfak modelinin Covid-19 pandemisinin ilişkilendirildiği çalışmalar (Yeşilyurt ve Kurnaz, 2021; Tarinç ve Ülken, 2021), Süzer, Uçuk, Doğdubay ve Dinç tarafından 2021 yılında yayınlanan, bulut mutfak modelini Endüstri 4.0'ın yiyecek içecek endüstrisine bir yansıması olarak değerlendirilen çalışmadır (Süzer, Uçuk, Doğdubay ve Dinç, 2021). Bu çalışmaların ortak yönüne bakıldığında bulut mutfak modelinin ikincil veriler ile incelendiği görülmektedir. Ayrıca belirtilen çalışmadan ikisinin bulut mutfakların ortaya çıkışını ve popüleritesinin Covid-19 pandemisi ile bağdaştırıldığı görülmektedir.

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ile hazırlanmıştır. Görüşmede yarı yapılandırılmış form kullanılmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Kavramsal çerçeve kapsamında yapılan alanyazın taramasında hem bulut mutfak modeli üzerine birincil veriler kullanılarak yapılan bir çalışmaya hem de halihazırda faaliyet gösteren bulut mutfak üzerine yapılmış herhangi çalışmaya rastlanmamıştır. Konusu bakımından özgün olan bu çalışmanın alanyazına katkı sağlama ve bulut mutfaklar üzerine çalışma yapacak araştırmacılara birincil veri sağlama açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Bulut Mutfaklar

Sanal restoranlar, hayalet mutfaklar ya da karanlık mutfaklar olarak da bilinen bulut mutfaklar, fiziksel olarak bir yemek alanına sahip olmayan, sadece paket servis ya da gel al servis şeklinde yürütülen yemek operasyonları olarak tanımlanmaktadır (Cai, Leung ve Chi, 2022). Bir başka tanıma göre bulut mutfaklar, tüketicilerin siparişlerini sadece çevrimiçi sipariş sistemleri aracılığıyla kabul eden ve sadece paket servise odaklanan mutfak modelleridir (Oracle, 2020). Bulut mutfaklar aynı zamanda yiyecek ve içecek endüstrisine, hammadde tedarikçilerine ve catering hizmeti sağlayıcılarına ekosistem oluşturmak için yeni bir model sağlamaktadır (Updhye ve Sathe, 2020).

2021 yılı pazar trendinde geniş çapta büyüme gösteren bulut mutfakların ilki 2014 yılında Hindistan'da "hiper yerel gıda dağıtımı" fikri temel alınarak ortaya çıkan Swiggy'dir. Başlarda sipariş alımı için bir web sitesi olan Swiggy zaman içerisinde hem kaydolun restoran sayısını arttırmış hem de bir yatırımcı bulmuştur. 2015 yılında ise şirket içerisinde geliştirilen teknoloji ile siparişler mobil uygulama üzerinden alınmaya başlanmıştır (Updhye ve Sathe, 2020).

Bulut mutfaklar tüketicileri için oturma alanı sunan geleneksel yiyecek ve içecek işletmelerinin aksine maliyetleri düşük tutmak adına kira ücretlerinin düşük olduğu lokasyonlarda kurulmaktadır (John, 2021). 2020 yılında hazırlanan Euromonitor International raporuna göre sadece Hindistan'da 3500 bulut mutfak bulunmaktadır (Shafer, 2020). Dünya geneline bakıldığında birkaç farklı bulut mutfak işletme modeli görülmektedir. Bu modeller genellikle işletme modelini geliştiren firmaların adlarıyla anılmaktadır. Bunlardan ilki tek marka, tek mutfak temeline dayanan bağımsız bulut mutfak modelidir. İkinci bulut mutfak işletme modeli ise The Rebel iş modeli olarak adlandırılan, ilkinin göre daha ayrıntılı bir yapıya sahip olan çok marka, tek mutfak olarak tanımlanabilen modeldir. Bu modelde tek bir mutfaktan birden fazla marka hizmet vermektedir. Bu iki işletme modelinde bulut mutfak bir vitrine veya misafir ağırlama alanına sahip değildir. Üçüncü işletme modeli ise Freshmenu iş modeli olarak tanımlanan tek marka, tek mutfak anlayışının benimsendiği modeldir. Ancak bu model aynı zamanda bir vitrine de sahiptir. Özünde bulut mutfak modelinin tüm operasyonel verimliliği kullanılırken aynı zamanda geleneksel restoran özelliği de taşır. Bir diğer model Swiggy Access iş modeli olarak adlandırılan, birden fazla marka, tek mutfak çerçevesinde çalışan ve bir vitrini olmayan modeldir. Bu model boş bir mutfak alanının markalara kiralanması ve sadece üretim aşamasının marka tarafından yürütülmesi esasına dayanmaktadır (Maggo, 2018).

Günümüzde her geçen gün gelişen teknoloji ve dijitalleşen dünya her sektörü olduğu gibi yiyecek ve içecek sektörünü de etkilemiştir (Bozagcı, Teyin, Akman, Kızıldemir, 2021). Endüstri 4.0 ile birlikte



yiyecek ve içecek sektöründe dijital ve mobil alanda görülen gelişmeler sonucu paket servis sektöründe de büyük bir gelişme yaşanmıştır (Mil ve Dirican, 2018). Bulut mutfak modelinin 2019 yılındaki pazar büyüklüğü 43,1 milyar dolarken, 2027 yılında bu miktarın 71 milyar dolara ulaşması beklenmektedir (Allied Analytics LLP, 2020; Tarıncı ve Ülken, 2021). Bulut mutfak modelinin artan popüleritesinin nedeni olarak sert rekabet, müşteri tercihlerinin değişmesi, operasyonel maliyet azaltma, yemek kalitesi ve satış gelirindeki artış gibi sebepler gösterilmektedir (Choudhary, 2019). İşletmeler açısından birçok avantajı olduğu düşünülen bulut mutfak modelinin geleneksel restoran deneyiminin yok olmasına neden olduğuna yönelik eleştiriler de alanyazında yer almaktadır (Sugar, 2021). Buna ek olarak Çin'de rapor edilen birkaç gıda güvenliği sorunu nedeniyle Çin Gıda İlaç İdaresi 2017 yılında tüm çevrimiçi yemek hizmeti veren şirketlerin bir işletme lisansı alması ve çalışması gereken bir fiziksel restorana sahip olması gerektiğini açıklamıştır (Li, Miroso ve Bremer, 2020). Bulut mutfak modelinde değer zinciri geleneksel restoranlara göre farklıdır. Bulut mutfak iş modelinin etkin bir şekilde uygulanabilmesinde değer zinciri marka, tedarik zinciri, kiralama, mutfak ekipmanı, personel, sipariş verme, teslim ve diğer servisler olarak sıralanabilir (Fifth Wall Ventures, 2019).

Avane Cloud Kitchen

Kurucusu ve CEO'su Ahmet Orhon tarafından 2020 yılının Ekim ayında tam zamanlı olarak üzerinde çalışmaya başlanan Avane Cloud Kitchens, restoran işletmeciliği tedarik zincirinin her adımını (marka yaratma, menüsünü tasarlama, yiyeceği üretme, teslimat ve satış kanallarını örgütlenme vb.) kendi üstlenen, kendi kendine yeten işletme modeli uygulamaktadır. Avane Cloud Kitchens'ın temel stratejisi gel al ve paket teslim hizmeti sunan restoranlar işletmektir. Bunu 200-250 metrekarelik bir mutfak alanında yirmiden fazla sanal marka ile gerçekleştirmektedir. Bu modelin temel avantajları mutfak ekipmanı ve mutfak personeli verimliliğini en üst düzeye çıkartmak, atıkları en aza indirerek çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunmak ve bu doğrultuda maliyetlerin de minimum düzeye indirilmesine imkân sağlamaktadır (Avane Cloud Kitchens).

Kurulum sürecinde ilk 3-4 ay boyunca farklı bulut mutfak konseptleri incelenmiş ve bunlardan hangisinin Türkiye için uygun olacağı değerlendirilmiştir. Tam donanımlı iş modeli uygulanmasına karar verildikten sonra gerekli çalışmalar yapılmış ve Avane Cloud Kitchens'ın ilk markası olan ÇoSa 2021 yılının Ocak ayında kurulmuştur. Bu marka aynı zamanda konseptte kılavuz etmek üzere tasarlanmıştır. Aynı yılın Şubat ayında ise başlangıç sermayesi ile ilk mutfak kiralanmış, diğer markaların oluşturulma süreci başlamıştır. 2021 yılı Mart ayında ilk bulut mutfak kurulmuştur. Yine aynı ay içerisinde Premium pizza segmentinin lansmanını hızlandırmak, güçlü marka değerinden ve pizza know-how'ından yararlanmak için kült bir pizza markası satın alınmıştır. Haziran ayında üç, Eylül ayında beş yeni marka şirket bünyesine katılarak büyüme devam etmiştir. Şubat 2022 itibarıyla Avane Cloud Kitchens'ın hizmet veren dört adet mutfağı bulunmaktadır (Avane Cloud Kitchens).

Yöntem

Bu çalışmada kullanılan veriler bulut mutfaklar ile ilgili birincil veri elde edebilmek amacı ile nitel veri toplama yöntemlerinden görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Görüşme Doğuş Üniversitesinin 18.03.2022 tarihli 2022/19 sayılı Etik Kurul İzni ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma nitel araştırma modellerinden betimsel analiz yöntemi ile hazırlanmıştır. Çalışmanın evrenini Türkiye'de yer alan tüm

bulut mutfak modeli uygulayan işletmeler oluşturmaktadır. Çalışmanın örnekleme ise zengin bir bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak sağlayan amaca yönelik örnekleme tekniğiyle seçilmiştir (Baltacı, 2018). Avane Cloud Kitchen kurucusu ve CEO'su Ahmet Orhon ile yüz yüze gerçekleştirilen 50 dakikalık görüşmede yazarlar tarafından oluşturulan yarı yapılandırılmış form kullanılmıştır. Görüşmenin tamamı ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Görüşme ile elde edilen veriler çalışmanın bulgular bölümünde olduğu gibi aktarılmıştır. Yapılan görüşmede Ahmet Orhon'a aşağıda yer alan sorular yöneltilmiştir;

Bulut mutfak nedir? Kavramsal olarak nasıl tanımlanabilir?

Bulut mutfakların işletme modelleri nelerdir?

Avane Cloud Kitchens kurulurken hangi işletme modeli tercih edildi?

Avane Cloud Kitchens neden bu iş modelini tercih etti?

Bulut mutfakların geleneksel restoranlara göre avantajları nelerdir? Avane Cloud Kitchens açısından bu durumu nasıl değerlendirirsiniz?

Avane Cloud Kitchens'ı rakiplerinden farklı kılan özelliği nedir?

Bulut mutfakların temel performans göstergeleri nelerdir?

Avane Cloud Kitchens'ın pazarlama stratejileri nelerdir?

Bulut mutfak kurulumunda yasal süreç nasıl işlemektedir?

Bulut mutfak kurulumunda yaptığınız fizibilite çalışmaları hangi basamaklardan oluşmaktadır?

Avane Cloud Kitchens yeni girişimcilere katılım olanağı sağlıyor mu?

Bulut mutfakların mevcut durumlarını nasıl değerlendirirsiniz? Geleceğe dair beklentiniz nedir?

Toptan ve perakende, imalat ve ticaret sektörlerinin Covid-19 pandemisinden en çok etkilenen sektörlerden olduğu bilinmektedir. Bulut mutfakların pandemi dönemindeki rolünü nasıl değerlendiriyorsunuz?

Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde Avane Cloud Kitchens kurucusu ve CEO'su Ahmet Orhon ile yapılan görüşmede kendisine yöneltilen 13 soru ve cevapları yer almaktadır. Bu sorulardan yedi tanesinin genel olarak bulut mutfak modeli ve yönetim süreci, diğer altı soru ise Avane Cloud Kitchens özelinde hazırlanmıştır.

Bulut mutfak nedir? Kavramsal olarak nasıl tanımlanabilir?

“Bulut mutfaklar, paket servis üzerinden işlem yapan sanal restoranlara hizmet veren ekosistemlerdir.”

Bulut mutfakların işletme modelleri nelerdir?

“Her ne kadar literatürde yer almasa da iki tip bulut mutfak işletme modeli var. En azından benim araştırmalarım esnasında vardığım sonuç bu şekilde. Bunlardan ilki ticari gayrimenkul (commercial real estate) olarak adlandırılıyor. Bu modelde 1000-1500 metrekarelik bir alanda yaklaşık 15-20 adet mutfak inşa ediliyor ve bu mutfaklar paket servis üzerinden işlem yapan restoranlara kiralanıyor. Bu model tüm altyapılarının kurulması, mutfak ekipmanlarının hazır hale getirilmesi ve kiralama yapacak markaya altyapı çözümlerinin verilmesini kapsar. Buradan mutfak kiralayacak marka kendi personelini, kendi



malzemelerini ve kendi reçetelerini getirir. Bu modelin temsilcileri Türkiye’de Paket Mutfak ve Xkitchen ‘dır.

İkinci model taşeron modelidir. Dünyada ise Kitopi ve İKcon bu modelin temsilcilerindedir. Taşeron modelinde mutfak kiralaayan markaya ait tüm operasyonlar bulut mutfak tarafından yönetilir. Satın almadan üretime ve son olarak teslimata kadar uzanan tüm süreç taşeron tarafından yürütülür. Kazancın ise ancak %5 gibi cüzi bir kısmı markaya ödenir. Bu sistemde kurulan mutfaklar bir fabrikaya benzetilebilir. Bu fabrikada yapılan üretimin herhangi bir üretim yerinden yapılana göre daha verimli ve daha uygun bir fiyata yapıldığı iddia ediliyor.

Avane Cloud Kitchens kururken hangi işletme modeli tercih edildi?

“Avane Cloud Kitchens için bu iki model dışında üçüncü bir model geliştirdik. Bu modele tam donanımlı iş modeli diyoruz. Bu modeli şu şekilde uyguluyoruz; 250 metrekarelik bir alanda otuzun üzerinde sanal restoranla pazara çıkıyoruz. Bu sanal restoranların yaklaşık 22-24 tanesi bizim kendi restoranlarımız, geriye kalan 6-8 restoran da üçüncü şahıs markaların restoranları olacak. Kendi restoranlarımızın tamamında marka adının bulunması, logo tasarlanması, menünün oluşturulması, fiyatlandırma, pazarlama, paketleme ve mobil uygulamaların yönetimini kapsayan kanal yönetimi gibi süreçlerin tamamı bizim tarafımızdan yönetiliyor. Bu modeli, bulut mutfakları kurup üzerine sanal markalar oturtmak olarak tanımlayabiliriz. Bizim oluşturduğumuz markaların dışında kalan 6-8 marka ise ya globalde ya da Türkiye içerisinde kendilerini kanıtlamış markalar olacak. Bu markaların satın almadan teslimat varan tüm süreçleri Avane Cloud Kitchens tarafından yürütülecek. Bu markalar ise ürünlerini, reçetelerini ve marka adlarını verecekler.”

Avane Cloud Kitchens neden bu iş modelini tercih etti?

“Ticari gayrimenkul modeline baktığımızda 12-15 mutfağın bir alanda kurulmasının maliyetinin yaklaşık 4-5 milyon dolar olduğunu görüyoruz. Yurtdışında bu modeller 5-6 sene içerisinde maliyetini karşılayıp kara geçirmeye başlasa da Türkiye’de bu sürecin mutfak ekipmanlarının dövizle satın alınması ve dövizde yaşanan kur farklılıkları sebebiyle 12-14 seneye kadar uzaması ticari gayrimenkul modelini tercih etmememin ilk sebebi oldu. Ek olarak İstanbul gibi bir şehrin tamamına ulaşabilmek için yaklaşık 25 adet mutfağa ihtiyaç duyulması bu modelin tercih edilmemesinin bir başka sebebi oldu. Bu durumda inanılmaz bir maliyet yükü ortaya çıkıyor. Türkiye’ye bu kadar büyük bir sermaye getirmenin zorluğu ise bu modeli tercih etmemenin ikinci sebebi oldu. Bu iki temel sebepten ötürü ticari gayrimenkul modeli Manhattan, Singapur, Dubai gibi alanı küçük şehirlerde, birkaç tane mutfak kurularak bütün şehrin kapsanabileceği yerlerde uygulansa da Türkiye’nin şartlarına uyum sağlamıyordu.

Taşeron modelinde yine mutfağın kurulumu ve İstanbul gibi büyük bir şehri kapsamak için ihtiyaç duyulan sermayenin büyüklüğü temel problemi oluşturuyor. Diğer problem ise Türkiye’de herhangi bir markayı bu tip bir modele yönlendirip gelirinin %90-95’ini başka bir teşkilatta bırakmaya ikna etmenin çok zor oluşu. Çünkü Türkiye’deki restoranların birçoğu kardan ziyade nakit akışıyla ayakta kalan işletmeler. Bu modelde görülen üçüncü problem ise Türkiye’de restoranların birçoğunun ne yazık ki maliyetlerinin büyük kısmının kayıt dışı olması. Bu sisteme dahil olduğunda tüm maliyetlerin kayda geçmesi gerekliliği modelin uygulanmasını zorlaştıran bir diğer sebep haline geliyor. Bu modeli tercih etmememin son sebebi ise bu modelle birlikte çalışan maliyetinde belirgin bir düşüş görülüyor olsa da

bu düşünüş modelin uygulanması için gereken sermayenin yanında çok küçük bir miktar olarak kalıyor. Ayrıca belirtmem gerekir ki Türkiye’de satın alma sadece para ile yürüyen bir iş değil, aynı zamanda bir ilişki gerektiriyor. Tedarikçilerle sadece fiyat üzerinden anlaşılmıyor ve bazen daha pahalı olan tedarikçi tercih ediliyor. Çünkü mevcut ilişki olabildiğince devam ettirilmek isteniyor. Türkiye gibi gelişen ülkelerde tedarikçi yönetiminin iyi yapılmaması durumunda aynı fiyata daha düşük kalitede bir ürünü alabilirsiniz. Bu da reçetenizi, ürününüzü ve genel anlamda kalitenizi etkiler.”

Bulut mutfakların geleneksel restoranlara göre avantajları nelerdir? Avane Cloud Kitchens açısından bu durumu nasıl değerlendirirsiniz?

“İlk olarak bulut mutfakların geleneksel restoranlara göre en büyük avantajı sadece paket servis üzerinden çalışıldığı için ciddi bir kira avantajına sahip olmaları. Çünkü bulut mutfakların alışveriş merkezlerinde ya da cadde üzerinde yer almalarına gerek kalmıyor. Ayrıca müşteri ağırlayacak bir alana ihtiyaç duyulmadığı için işletme daha küçük alanlara sığabiliyor, bu da yine kira avantajı sağlıyor. Bunun yanında garson ve resepsiyonist gibi müşteriyle temas eden çalışana ihtiyaç duyulmaması personel maliyeti açısından avantaj sağlıyor. Son olarak bir restoran açmanın en yüklü yatırım maliyetlerinden biri olan ışık, aksesuar ve mobilya gibi dekorasyon ürünlerine ihtiyaç duyulmaması. Bunlar sadece paket servis yapıldığı için elde edilen avantajlar.

Avane Cloud Kitchens açısından bakıldığında, biz zaten otuz markayı tek bir mutfakta topladığım için halihazırda daraltılmış olan maliyet bazını 30’a bölmüş oluyoruz. Ayrıca pazarda yer alacak otuz markayı tasarlarken bu markaların tamamının aynı mutfak ekipmanlarını kullanarak, aynı mutfak çalışanı tarafından, benzer hammaddeler ve benzer paketleme çözümlerini kullanılarak üretilmeli düşüncesiyle hareket ediyoruz. Bu da mutfak için yapılan ekipman yatırımını otuza bölmemiz anlamına geliyor. Çalışan verimliliğini maksimize ettiğimiz için bir markayı bir kişi ile yönetebiliyoruz. Hammaddede ölçek elde ederek hem satın alma gücümüz artıyor hem de israfı önlemiş oluyoruz. Son olarak da aynı paketleme çözümlerini kullandığımız için, bu noktada sadece paket serviste kullanılan torbalar değişiyor, paketlemede ölçek kazanmış oluyoruz. Kısacası bu model ciddi anlamda tasarruf etmemizi sağlıyor. En büyük avantajımız yani rekabetçi olmamızı sağlayan unsur 20 markayı 250 metrekaarelik bir alandan bu prensipler çerçevesinde piyasaya sunmak.”

Avane Cloud Kitchens’ı rakiplerinden farklı kılan özelliği nedir?

“Avane Cloud Kitchens’ı kara geçiren ve farklılaştıran temel nokta; her ne kadar zor olsa da sanal marka çıkarabilme yetkinliği. Ben dünyadaki ve Türkiye’deki başarılı paket servis yapan markaları analitik bir çerçevede inceleyip, fiyat noktaları, marka adında kullanılan kelime sayısı, hangi kelimelerin kullanılacağı, hangi marka için hangi dilde isim tercih edileceği, logonun şekli, menünün içeriği, kullanılacak fotoğrafların açısı gibi tüm unsurları analiz ettim. İkincisi nokta ise bir ürünüm var bunu hangi müşteriye satabilirim diye değil, ürünü satın alacak müşteri neye bakıyor kısmı ile ilgileniyorum. Kısacası tüketici merkezli tasarım (customer centric design) yapıyorum. Bu şekilde yaklaşık 8-10 gün, en uzun süreçte ise 2-2.5 hafta içerisinde bir markayı piyasaya çıkarabiliyorum. Başka bir fark ise Avane Cloud Kitchens’ın ana markalar ve varyant markalara sahip olması. Ana markalarımız ana yetkinliklerimiz etrafında oluşturduğumuz, Avane Cloud Kitchens’ın ağırlığını taşıyan markalar. Avane Cloud Kitchens’ın ana yetkinlikleri ocak yetkinliği, make-up yetkinliği, pizza fırını yetkinliği, fritöz



yetkinliği, ızgara yetkinliği ve benmari yetkinliği olarak sıralanabilir. ÇOSA markamız ocak ve make-up yetkinliğimizin ağırlığını taşıyan markamız. Fritöz yetkinliğimizin ağırlığını taşıyan markamız Jay-Jay Fries, ızgara yetkinliğinin ağırlığını taşıyan markamız G&G Burger, benmarinin ağırlığını taşıyan markamız Gurra Tavuk Döner ve piyasaya sürmeyi planladığımız dönerciler, fırın yetkinliğinin ağırlığını taşıyan markamız ise Detroit Bad Boys Pizza. Şimdi bunların etrafında varyant markalar çıkıyor. Örneğin sufleyi fırından çıkarıyoruz. Bu şekilde pizza yetkinliğinin içerisine sufle markasını da yerleştirebileceğiz. Bir diğer örnekle yeni bir salata markası çıkarken bu markayı ÇOSA yetkinlikleri içerisine yerleştirebiliyoruz.”

Bulut mutfakların temel performans göstergeleri nelerdir?

“Bulut mutfakların temel performans göstergelerinin ilki gün içerisinde teslim edilen paket sayısıdır. İkincisi, günlük ciro yani dolayısıyla günlük ortalama paket başı değerdir. Üçüncüsü ise mobil sipariş uygulamalarından alınan tüketici tatmin skorudur. Tüketici tatmin skoru dendiğinde alınan skora ek olarak, yorum sayısı ve kalitesi de önemli bir göstergedir. Tüketici tatmin skorunu en önemli gösterge olarak düşünebiliriz. Çünkü tüketici notun düşükse ve çok oturmuş bir marka değilsen tüketici talebinin neredeyse %35’i kaybolur. Yeni çıkan markalarda ise bu oran iki katına kadar çıkar.”

Avane Cloud Kitchens’in pazarlama stratejileri nelerdir?

“Avane Cloud Kitchens temel olarak üç noktada pazarlama yapıyor. Bu noktalardan ilki biz satış yaptığımız platformların tamamının tüm özelliklerine hakimiz. Bu platformların işleyişine bakıldığında departmanlaşma olduğunu görüyoruz. Ancak biz bu departmanların hepsine bakıyoruz ve hakimiz (trade marketing). Her markanın kendi müşteri segmentini göz önünde bulundurup, o segmentin hangi pazarlama uygulamasına nasıl tepki vereceğini inceleyip bu veriler üzerinden hareket ediyoruz. İkincisi sosyal medya pazarlaması. Özellikle Instagram ağırlıklı olarak var olduğumuz bir platform. Üçüncüsü ise her teslim ettiğimiz paketle birlikte bir teşekkür kartı gönderiyoruz. Bu kartların kişiselleştirilmiş, tüketici yapısına uygun ve tüketicileri mutlu edecek bu sayede de Instagram’da paylaşılmasını sağlayacak kartpostallar olmasına özen gösteriyoruz. Bu yolla tüketicilerle aramızdaki teması sıcak tutmaya çalışıyoruz. Bunlara ek olarak bizimle bilgilerini paylaşan müşterilerimize geribildirim için ulaşıyoruz. Onlardan hem ürünlerimizi nasıl geliştirebiliriz diye fikir alıyoruz hem de onlarla geleneksel restoranlarda olan ama bizde olmayan kişisel teması sağlamış oluyoruz. Bir de son olarak yeni başladığımız bir uygulama var. Bu uygulamayla beraber kuryelerimizi taşeron olarak almaya başladık. Kuryelerimiz vasıtasıyla müşterilerimize hediyeler yolluyoruz. Onlardan teslimat sırasında müşterilerimize bizi tercih ettikleri için teşekkür etmelerini rica ediyoruz. Bunun sebebi müşterinin paketi teslim alırken karşılaştığı kuryeyi Avane Cloud Kitchens’in temsilcisi olarak görmesi.”

Bulut mutfak kurulumunda yasal süreç nasıl işlemektedir?

“Yasal anlamda otuz markayı aynı mutfaktan çıkarmakta bir sorun yok. Süreç herhangi bir restoranın kurulmasından çok da farklı değil. Sadece şöyle bir fark oluyor; bir bulut mutfak kurmak istediğinizde özellikle seçtiğiniz mekanın elektrik altyapısının güçlendirilmesi gerekiyor. Zaman zaman bu süreçler biraz uzayabiliyor. İkinci kritik nokta ise havalandırma. Havalandırma ile ilgili izolasyonların ve denetlemelerin yapılarak izin alınması gerekiyor.”

Bulut mutfak kurulumunda yaptığınız fizibilite çalışmalarını hangi basamaklardan oluşturmaktadırlar?

“Bulut mutfakların kurulumunda çok kapsamlı bir tahmin modelimiz var. Türkiye’yi mahalle mahalle, hangi lokasyonda ne kadar paket servis potansiyeli mevcut şeklinde düşünerek haritaladık. Bu sebeple herhangi bir yere mutfak kurmayı düşünürken günlük satabileceğimiz paket tutarını, tercih edilecek markaları ve elde edilecek piyasa payını biliyoruz. Bu bilgiler ışığında bir alan belirliyoruz ve bu alan içerisinde havalandırma sorunu olmayan, elektrik altyapısı güçlü olabilecek, erişimi kolay noktaları seçiyoruz.”

Avane Cloud Kitchens yeni girişimcilere katılım olanağı sağlıyor mu?

“Yeni girişimciler bize dahil olmak için başvuruyorlar. Ancak kabul edemiyoruz. Çünkü bizim bir markayı kabul edebilmemiz için tüm operasyonlarımızı bize devretmesi gerek. Bu noktada benim sorduğum soru “Ben senin markanı neden alayım?” oluyor. Benim aldığım markalardan birincisi Sushi Master, ikincisi Doyuyo ve üçüncüsü ise Etişleri. Bu markalar zaten kendilerini kanıtlamış, oturmuş markalar. Bu markaları almamızın sebebi bize çok hızlı nakit girişi sağlayacak olmaları. Onlar açısından avantajları ise bizim onlara yepyeni bir gelir kaynağı yaratmamız. Ulaşamadıkları bir kanalı açmış oluyoruz. Markaları kabul ederken düşündüğüm nokta şu; o marka bana benim kazanabileceğimden daha fazla bir trafik getirebiliyor mu?”

Bulut mutfakların mevcut durumlarını nasıl değerlendirirsiniz? Geleceğe dair beklentiniz nedir?

“Bu model dışardan çok kolay görünse de öncelikle çok büyük bir endüstriyel mühendislik probleminin çözümlenmesi ve sanal marka yaratabilme yetkinliği gerekiyor. Ayrıca Amerika’ya bakıldığında zincir markaların satış oranlarının %60-70 oranlarında olduğu ve diğerlerinin %30-35 civarında olduğu görülür. Türkiye’ye bakıldığında ise zincir markaların satış oranları %20’ler civarında, zincir olmayan satış oranları ise %80 civarında olduğu görülür. Zincir markaların avantajları bu markalar ölçek elde ettiği için aynı fiyattaki rekabetçilere göre daha ucuz fiyatlara daha kaliteli ürünler verirler. Türkiye’de ise zincir markalar boşluğu var. Bu boşluğu kapatmaya talip olan şirketlerden biriyiz. Zincir markaların sattığı yemekleri aynı fiyata evde hazırlayabilmek her geçen gün daha da imkânsız hale geldiğinden önümüzdeki 7-10 yıl içerisindeki süreçte paket servis sektörünün 7-10 kat büyümesi bekleniyor. Yine bu 7-10 yıl içerisinde yemek bir deneyime dönüşecek ve yemek tüketiminin sadece %25’i deneysel tüketimler olacak. Örneğin; evlerde toplanıp birlikte spesifik bir yemeği hazırlamak gibi. Ama geri kalan %75’lik kısım paket servis, gel al servis ve süpermarketlerde satılan hazır yemeklerin tüketimine dönecek. Bunun da çok ciddi bir kısmını paket servis ve gel al servis oluşturacak. Avane Cloud Kitchens’in sahip olduğu markaların hiçbirinin arkasında global marketing yok. Televizyon veya radyo gibi kitle iletişim araçlarında reklam vermiyoruz. Buna rağmen markalarımız başarılı olabiliyor. Bu durumun gelecekte Avane Cloud Kitchens’i daha ileri noktalara taşıyacağını düşünüyorum.”

Toptan ve perakende, imalat ve ticaret sektörlerinin Covid-19 pandemisinden en çok etkilenen sektörlerden olduğu bilinmektedir. Bulut mutfakların pandemi dönemindeki rolünü nasıl değerlendiriyorsunuz?



"Son 10 senede Türkiye'de dolar bazında %10 büyüyen tek sektör paket yemek sektörü. Pandemiden de önce vardı bu büyüme. Pandemi daha da etkili olmasını sağladı. Pandemi daha önce paket servis tercih etmemiş kişilerin paket servisi denemelerini sağladı. Ama talepte çok büyük bir artışa da yol açmadı. Çünkü hem öğün sayısı azaldı hem de insanlar evde daha fazla vakit geçirdiklerinden oyalanmak için mutfaklarına girdiler. Bu şekilde bakıldığında artışın asıl sebebi olarak daha önce paket servisi hiç kullanmamış ya da çok az kullanan insanların paket servisi tercih etmeleri diyebiliriz. Çünkü paket servisin yükselişinin sebebi pandemiyle birlikte insanların evlerine kapanmaları olsaydı, insanlar evlerinden çıktuktan sonra bu yükseliş dururdu ya da gerilerdi."

Sonuç

Yiyecek içecek sektörüne yeni bir soluk getiren bulut mutfakların sayısı, paket servis sektörünün her geçen gün büyümesiyle birlikte hızla artmaktadır. Tüm bulut mutfaklar işlevsel olarak aynı gibi görünse de bu mutfaklar tercih ettikleri işletme modeli ile birbirlerinden ayrılmaktadır. Xkitchen, Paket Mutfak, Rafinera Cloud Kitchen, MutfakZone, Bundle Kitchen ve Avane Cloud Kitchens Türkiye'de faaliyet gösteren bulut mutfaklardan birkaçıdır. Yiyecek ve içecek sektörü için yeni bir uygulama olan bulut mutfak modeli, artan rekabet, değişen tüketim anlayışına uyum sağlama, operasyonel maliyetleri azaltma ve yemeklerin çeşitliliği ve kalitesi gibi birçok açıdan avantaja sahip olduğu gibi teknolojiye bağımlılık, yalnızca çevrimiçi görünürlük, yiyecek kalitesi ve güvenliği, teslimat uygulamalarına bağımlılık ve insan dokunuşu eksikliği gibi potansiyel dezavantajları olduğu da bilinmektedir.

Türkiye'de faaliyet gösteren bulut mutfaklardan biri olan Avane Cloud Kitchens, ticari gayrimenkul ya da taşeron modeli yerine tam donanımlı işletme modeli uygulayan az sayıda işletmeden biridir. Türkiye'de ise tam donanımlı işletme modelini uygulayan tek işletmedir. Diğer bulut mutfak iş modelleri ile kıyaslandığında Avane Cloud Kitchens tarafından oluşturulan tam donanımlı işletme modelinin, tüm iş modellerinin en verimli özelliklerini bünyesinde barındırdığını buna ek olarak kendi markalarını oluşturarak verimliliği en üst seviyeye taşıdığını söylemek mümkündür. Tam donanımlı işletme modelinin tercih edilmesinde Türkiye'nin içerisinde bulunduğunu ekonomik ve kültürel şartlar önemli bir rol oynamıştır. Tam donanımlı iş modelinin getirdiği verimliliğin yanı sıra Avane Cloud Kitchens kendi sanal markalarını oluşturarak piyasaya sürmekte böylece bulut mutfak konseptinin en temel getirilerinden olan daraltılmış maliyeti kendi markaları üzerine paylaştırarak daha fazla tasarruf sağlamaktadır. Avane Cloud Kitchens'ın temel performans göstergelerine bakıldığında özellikle üç gösterge üzerinde durulduğu görülmektedir. Bunlar gün içerisinde teslim edilen paket sayısı, günlük ciro ve tüketici tatmin skorudur. Tüketici tatmin skoru potansiyel tüketicileri etkileyebildiğinden en önemli gösterge olarak düşünülmektedir. Bu sebeple Avane Cloud Kitchens'ın pazarlama stratejisi satış yapılan platformlara hakim olma ve sosyal medya üzerinde pazarlama üzerine kurulmuş olsa da tüketici geribildirimlerini olumlu yönde etkileyecek uygulamalara da odaklanılmıştır. Avane Cloud Kitchens'ı diğer bulut mutfak işletmelerinden ayıran temel özelliğin ise bünyesinde hızla marka oluşturabilme ve piyasaya sunabilme yeteneği olduğu söylenebilmektedir. Kendi markaları dışında Avane Cloud Kitchens bünyesinde yer alan markaların hali hazırda bilinen markalar olması işletmeye nakit akışı açısından fayda sağlamaktadır. Avane Cloud Kitchens tarafından tercih edilen tam donanımlı iş modeli ve yönetim biçimi ile bir bulut mutfağın sahip olduğu tüm avantajların yanında ölçek elde etme, sektöre yeni markalar kazandırma, personel verimliliğini maksimize etme ve israfı önleme gibi birçok alanda da

avantaj sağladığı görülmüştür. Ancak genellikle bulut mutfakların avantajlarından biri kabul edilen yeni girişimcilere daha az sermaye ile sektöre girme imkanı sağlama hususunun, tam donanımlı iş modeli ve Avane Cloud Kitchens bağlamında geçerliliğini yitirdiği görülmektedir. Bu çalışmanın ileride hem bulut mutfak modeli hem de tam donanımlı işletme modeli üzerine çalışmalar yapacak araştırmacılara birincil veri sağlama açısından faydalı olacağı öngörülmekte ve gelecekte hem bulut mutfak modeli hem de tam donanımlı iş modeli üzerine yapılacak çalışmalara temel oluşturacağı düşünülmektedir.

Yazar Katkıları

Çalışmaya 1. Yazar %75, 2. Yazar %25 oranında katkı sağlamıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı

“Bulut Mutfak Modeli Üzerine Nitel Bir Araştırma: Avane Cloud Kitchens” başlıklı makalemiz ile herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile mali çıkar çatışması yoktur ve yazarlar arasında da herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Allied Analytics LLP, (2020). Cloud kitchen market by type, product type and nature: Global opportunity analysis and industry forecast, 2021-2027. Erişim adresi: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5134068/cloud-kitchen-market-by-type-product-type-and>. Erişim Tarihi: 20.02.2022
- Avane Cloud Kitchens. Ne Yapıyoruz? Erişim Adresi <https://www.avaneck.com/tr/what-we-do> Erişim Tarihi: 19.02.2022.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 231-274.
- Beniwal, T., Mathur, V. K. (2021). Cloud Kitchen: A Profitable Ventura. *International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology*, 8(10), 50-54.
- Chi, R., Leung, X.Y., Chi, C.G.Q. (2022). Ghost kitchens on the rise: Effects of knowledge and perceived benefit-risk on customers behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 1-9.
- Choudhary, N. (2019). Strategic Analysis of Cloud Kitchen – A Case Study. *An International Journal of Management Studies*, 9(3), 184-190.
- Curry, D. (2022). Food Delivery App Revenue and Usage Statistics. Erişim Adresi: <https://www.businessofapps.com/data/food-delivery-app-market/> Erişim Tarihi: 20.02.2022
- Fifth Wall Ventures, (2019). Ghost kitchens: Location + Specialization are the keys to the future of food delivery. Erişim Adresi: <https://medium.com/fifth-wall-insights/ghost-kitchens-location-specialization-are-the-keys-to-the-future-of-food-delivery-f4766790d2b4> Erişim Tarihi: 20.02.2022



- Hess, D. (2020). Chost Kitchens Help to Maximize Hotel F&B Space. Hotel News Now, Erişim Adresi: <https://vtechworks.lib.vt.edu/handle/10919/101491> Erişim Tarihi: 20.02.2022
- John, K.T. (2021). Digital Disruption: The Hyperlocal Delivery and Cloud Kitchen Driven Future of Food Services in Post-COVID India. *International Hospitality Review*, Erişim Adresi: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IHR-06-2021-0045/full/pdf?title=digital-disruption-the-hyperlocal-delivery-and-cloud-kitchen-driven-future-of-food-services-in-post-covid-india> Erişim Tarihi: 10.02.2022.
- Kayral, G. (2021). Online yemek siparişi ve paket servis sektörü. The Brand Planet, Erişim Adresi: <https://www.thebrandplanet.com/post/online-yemek-siparisi-ve-paket-servis-sektoru-rekor-buyume-rakamlarina-ulasti> Erişim Tarihi: 09.04.2022
- Li, C., Miroso, M., Bremer, P. (2020). Rewiew of Online Food Delivery Platforms and their Impacts on Sustainability. *Sustainability*, 12(14), 5528.
- Maggo, N. (2018). The Cloud Kitchen Business Models and How They Work. Erişim Adresi: <https://limetray.com/blog/cloud-kitchen-business-model/> Erişim Tarihi: 09.04.2022.
- Mil, B., Dirican, C. (2019). Endüstri 4.0 Teknolojileri ve Turizme Etkileri. *Disiplinlerarası Akademik Turizm Dergisi*, 1(3), 1-9.
- Oracle, (2020). "What is a cloud kitchen?". Essential Guide to Cloud Kitchens: Considerations for Restaurateurs, s.4. Erişim adresi: https://www.oracle.com/a/ocom/docs/dc/em/ofb-essential-guide-to-cloud-kitchens-v02.pdf?elq_mid=168961&sh=&cmid=BUMK200604P00010 Erişim tarihi: 10.02.2022.
- Senthil, M., Gayathri, N., Chandrasekar, K. S. (2020). Changing paradigms of Indian foodtech landscape-impact of online food delivery aggregators. *International Journal on Food System Dynamics*, 11(2), 139-152.
- Shafer, M. (2020). "Ghost kitchens are one step in an ongoing evolution", Ghost Kitchens: Food Delivery Amid Lockdown, s.14, Erişim Adresi: http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/Ghost_Kitchens.pdf?utm_campaign=WB_20_07_09_REC_Ghost_Kitchens&utm_medium=Email&utm_source=0_AutoResponse_Email&mkt_tok=ODA1LUtPSy03MTkAAAF86cyxBDU7bwtyx53n20VtKvWsoZHHDvpDAmXO5bnvdoV2HfMHKvUp6x4FNnDXDwloa9KJpz-I-8V-OlxcXBTon7kM7JnDEbcsQngKlnGJJJe4d0A Erişim tarihi: 10.02.2022.
- Sugar, R. (2021). Ghost Kitchens Will Always Be Dumb. Erişim Adresi: <https://www.grubstreet.com/2021/02/why-ghost-kitchens-are-not-the-future-of-restaurants.html> Erişim Tarihi: 10.02.2022
- Tarınc, A., Ülken, H. (2021). Covid-19 Sonrası Gelişen Mutfak Akımı: Bulut Mutfak. *Journal of Gastronomu, Hospitality and Travel*, 4(2), 321-328.
- The Restaurant Times, (2022). How To Run A Successful Cloud Kitchen Business In 2022. Erişim Adresi: <https://www.posist.com/restaurant-times/cloud-kitchen/cloud-kitchen-setup/cloud-kitchen-delivery-kitchen.html> Erişim Tarihi: 09.04.2022.

Updhye, N., Sathe, S. (2020). "Cloud Kitchen – Case Study Of Swiggy Cloud Kitchen In Pune." *UGC Care Journal*, 6(4), 107-114.

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.

Extended Abstract

This research created to examine the cloud kitchen model, and to explain it in the context of Avane Cloud Kitchens is a qualitative study. Its purview takes into account all cloud kitchens. Its sample size was determined with the targeted sample technique. The data used was obtained via an interview, and the interview was conducted on the basis of a partially-structured form. The data thus obtained is presented identically in the "Findings" section.

The data used in the theoretical framework section was obtained via literature review, and the data used in the findings section was obtained via an in-person interview with the founder and the CEO of Avane Cloud Kitchens, Ahmet Orhon. During the said interview, 13 questions, seven of which concerning the cloud kitchen model, and the rest regarding Avane Cloud Kitchens, were posed to Ahmet Orhon.

Cloud kitchens are defined as catering operations without physical eat-in spaces that solely work on the basis of take-away, and phone or online orders. As take-away or online order markets grow globally each year, 2021 market trends indicate that cloud kitchens increase their share substantially, too. While the model's market share in 2019 was 43,1 billion dollars, it is expected to reach 71 billion dollars in 2027. It is thought that fierce competition, changes in customer preferences, decreases in operational expenses, and the increase in food quality and sales constitute the reasons behind this rise. Criticisms in the literature also exist in the sense that the cloud kitchen model, which, from a business-oriented perspective, has a myriad of advantages in rent prices, personnel, production, sales, and expenses might be causing the demise of the traditional dining experience. Though they might overall seem the same, cloud kitchens differ from each other in terms of their preferred business model. When the global market is taken into account, it is observed that various business models exist, such as "the Rebel," "the Freshmenu," and the "Swiggy Access."

Avane Cloud Kitchens was established in Istanbul in 2020. It operates on the principles that a food business must be in control of all steps of the supply-chain, and that it must be sustainable. The core strategy of Avane Cloud Kitchens is to operate restaurants that provide take-away and home-order services. The company applies this strategy to its kitchens that are usually 200 to 250 square meters in size, which support more than 20 virtual brands. The founder and the CEO of Avane Cloud Kitchens, Ahmet Orhon refers to two concepts pertaining to the Cloud Kitchen Model. The first is the commercial estate, while the second is comprised of the subcontracting model. Besides these, Avane Cloud Kitchens also adopts the "fully-equipped model" that the company conceptualized itself. This model could be defined as starting cloud kitchens, and then building virtual brands supported by these establishments.

22 to 24 of the restaurants operated by the company are among its own brands. All the processes necessary to run these businesses, such as naming, logo and menu design, pricing, marketing, packaging, and mobile services are provided by Avane Cloud Kitchens. Prior to establishing Avane Cloud Kitchens brands, primary capabilities are taken into account, following which major brands and their variants are created within the framework of this initial conceptualization. Apart from its own brands, 6 to 8 of the restaurants Avane Cloud Kitchen operates are time-tested labels that are globally or domestically proven. All operational processes within these brands are conducted by Avane Cloud Kitchens. The company has 3 primary performance criteria. While the first is the number of packages delivered in a day, and the second is the daily revenue, the third and the most crucial one is the customer satisfaction figure obtained from mobile food-order apps. When new kitchens to supply its own



brands are to be established, Avane Cloud Kitchens makes sure that the locations have efficient and adequate air ventilation, powerful electrical infrastructure, and are easy to access. The company, in parallel, also implements an extensive predictive model regarding the locations' home-order potential.

Being a novel phenomenon for the food and beverage industry, the cloud kitchen model holds various advantages in various issues such as driving the market competition, adapting to changing consumption tendencies, decreasing operational expenses, and providing diverse and quality menus, however, it is also known that the model contains potential disadvantages stemming from its dependance on food-delivery apps and technology, solely-online presence, quality assurance, and the lack of human touch. Constituting the only establishment embodying the fully-equipped model among its competitors in Turkey, Avane Cloud Kitchens thus incorporates all of the most efficient organizational characteristics, and comes foremost in efficiency with its fully-equipped corporate model. Avane Cloud Kitchens ensures even greater financial efficiency by overseeing the application of the most crucial benefit of the Cloud Kitchen Model, decreased expenses (rent, personnel, equipment, raw materials, packaging, etc.) The company's marketing strategy is based on being in control of the sales platforms, social media apps, and customer feedback. Another feature setting apart Avane Cloud Kitchens from its competitors is the company's ability to create and operate its own brands. The fact that the brands not owned by the company but are operated under its umbrella are proven labels is of utmost financial benefit in terms of cash-flow.

As a result of its preferred fully-equipped business model and corporate attitude, Avane Cloud Kitchens leverages various advantages such as obtaining scaling, diversifying the market with new brands, maximizing personnel efficiency, and preventing waste in addition to all the advantages held by a cloud kitchen. Yet, it is observed that being able to present opportunities to enter the market with less capital for new entrepreneurs, which is generally considered a major advantage of cloud kitchens, loses its meaning in the context of the fully-equipped business model and Avane Cloud Kitchens.