

# ΚΟΥΖΙΝΕΣ-ΦΑΝΤΑΣΜΑ

## TIPS ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

**Φανταστείτε πως παραγγέλνετε το δείπνο σας μέσω μιας διαδικτυακής πλατφόρμας. Μέσα σε λίγη ώρα, ο διανομέας σας φέρνει την παραγγελία. Η πραγματικότητα όμως μπορεί να είναι πολύ διαφορετική, λόγω μιας νέας τάσης στην εστίαση, που μεταφέρει την παραγωγή στις επονομαζόμενες «κουζίνες-φάντασμα».**

*Δρ Χαράλαμπος Γιουσιμπάσογλου, Prof. Adele Ladkin και Δρ Ευαγγελία Μαρνάκου,  
Bournemouth University Business School*

**Η εστίαση αποτελούσε ανέκαθεν έναν κλάδο με υψηλό ανταγωνισμό, που είχε ως αποτέλεσμα την εμφάνιση νέων επιχειρηματικών μοντέλων κατά καιρούς, που αποσκοπούσαν στη μεγιστοποίηση του κέρδους, τη συμπίεση του κόστους και τη βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας.** Ένα από τα τελευταία επιχειρηματικά μοντέλα που εμφανίστηκαν στην αγορά περίπου στα μέσα της περασμένης δεκαετίας (2016) περιγράφεται στη διεθνή βιβλιογραφία ως «κουζίνες-φάντασμα» (Ghost Kitchens) αλλά και ως «σκοτεινές κουζίνες» (Dark Kitchens) όπως και «κουζίνες-cloud» (Cloud Kitchens). Η ιδέα αυτή προήλθε από τη ραγδαία ανάπτυξη του delivery και take-away σε όλο το φάσμα της εστία-

σης, από ταχυφαγεία μέχρι και εστιατόρια πολυτελείας. Κομβικό σημείο υπήρξε η πανδημία του κορωνοϊού, η οποία πραγματικά εκτόξευσε τη ζήτηση για τις κουζίνες-φάντασμα, που φιγουράρουν πλέον ως η κύρια τάση στον χώρο της εστίασης παγκοσμίως. Σύμφωνα με το Euromonitor (2019), τα εστιατόρια που θα έχουν αντικείμενο μόνο το delivery (μέσω διαδικτυακής πλατφόρμας) μέχρι το 2030 θα φτάσουν σε συνολική αξία το 1 τρισεκατομμύριο δολάρια ΗΠΑ.

### Η πανδημία ως καταλύτης

Το μοντέλο βασίστηκε αρχικά στην εξωτερική ανάθεση (outsourcing) της παραγωγής σε τρίτους και υιοθετήθηκε τόσο από ανεξάρτητες επιχειρήσεις όσο και από μεγάλες αλυσίδες εστια-

τορίων. Οι παραγγελίες φτάνουν στην κουζίνα-φάντασμα μέσω διαδικτυακής πλατφόρμας, η οποία εμφανίζεται σε μορφή application. Οι τιμές πώλησης και το μενού ορίζονται από τον πελάτη-εστιατόριο, ο οποίος με τη σειρά του πληρώνει προμήθεια τόσο στην πλατφόρμα delivery όσο και στην κουζίνα-φάντασμα όπου έχει γίνει η εξωτερική ανάθεση. Οι διανομείς πληρώνονται απευθείας από την πλατφόρμα, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχει και η δυνατότητα του take-away σε προκαθορισμένα σημεία πώλησης. Μέχρι σήμερα, το φαινόμενο αυτό δεν είναι ευρέως γνωστό στο καταναλωτικό κοινό, με αποτέλεσμα ο πελάτης να αγνοεί το γεγονός πως το φαγητό που παρήγγειλε δεν ετοιμάζεται στο εστιατόριο της αρεσκείας του, αλλά





σε μια κουζίνα-φάντασμα που μπορεί να βρίσκεται οπουδήποτε στην ευρύτερη περιοχή. Σε μια εξέλιξη του επιχειρηματικού μοντέλου, που αναπτύχθηκε ραγδαία κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι μεγάλες πλατφόρμες με διεθνή παρουσία (π.χ. Deliveroo, Uber Eats) συνεργάζονται απευθείας με κουζίνες-φάντασμα ή αναπτύσσουν δικές τους σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις. Σε αυτή την περίπτωση, αυτό που δε γνωρίζει ο ανυποψίαστος πελάτης είναι πως οι πλατφόρμες delivery έχουν πλέον τη δυνατότητα να παρουσιάζουν εικονικά εστιατόρια και θεματικά μενού (π.χ. κινέζικο, ιταλικό, μεξικάνικο, fusion κλπ.) που παράγονται στην ίδια κουζίνα-φάντασμα. Υπάρχουν αναφορές για κουζίνες-φάντασμα τόσο στις ΗΠΑ όσο και στο Ηνωμένο Βασίλειο

που εξυπηρετούν μέχρι και δώδεκα εικονικά εστιατόρια. Το νέο αυτό επιχειρηματικό μοντέλο στον χώρο της μαζικής εστίασης γεννά αρκετά ερωτήματα, σε διάφορα επίπεδα. Θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε πως υπάρχει ένα ηθικό θέμα σε σχέση με το καταναλωτικό κοινό, το οποίο αγνοεί -στην πλειονότητα των περιπτώσεων- πού παράγεται το φαγητό του. Το κυριότερο ζήτημα που προκύπτει, όμως, από αυτή τη δραστηριότητα είναι οι αμφιλεγόμενες συνθήκες εργασίας και το καθεστώς εκμετάλλευσης για τους εργαζομένους σε αυτές τις κουζίνες-φάντασμα. Προτού αναλύσουμε αυτό το φλέγον ζήτημα, ας δούμε τη δομή και τα διάφορα μοντέλα που έχουν προκύψει στον χώρο της μαζικής εστίασης, με έμφαση στο delivery και το take away.

## Η εξέλιξη του κλάδου του delivery

Τα delivery και take away ως πρακτικές διανομής φαγητού πρωτοεμφανίστηκαν στις ΗΠΑ πριν από τέσσερις δεκαετίες. Το 1984, η γνωστή αλυσίδα Domino's Pizza ήταν η πρώτη που ξεκίνησε διανομές πίτσας με την υπόσχεση πως το προϊόν θα φτάσει στον πελάτη το αργότερο 30 λεπτά από την ώρα που παρήγγειλε. Εάν ο πελάτης δεν έμενε ευχαριστημένος, μπορούσε να επιλέξει ανάμεσα σε μια πίτσα δώρο ή επιστροφή χρημάτων. Έκτοτε τα delivery και take away εξαπλώθηκαν αστραπιαία, αποτελώντας αναπόσπαστο κομμάτι στο χώρο της εστίασης.

Οι λόγοι που έκαναν το delivery δημοφιλές από την πλευρά των πελατών είναι η ευκολία και οι χαμηλές σχετικά τιμές,



## ΣΧΗΜΑ 1: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ DELIVERY

1. ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ  
(INDEPENDENT)2. ΚΟΥΖΙΝΕΣ-  
CLOUD3. ΚΟΥΖΙΝΕΣ-  
ΦΑΝΤΑΣΜΑ4. ΕΙΚΟΝΙΚΑ  
ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ5. ΜΟΝΟ  
DELIVERY (BULK  
DROP SYSTEM)6. ΠΛΑΤΦΟΡΜΕΣ  
ΧΩΡΙΣ ΔΙΑΝΟΜΕΙΣ  
(ODP - NO FLEET)7. ΠΛΑΤΦΟΡΜΕΣ  
ΜΕ ΔΙΑΝΟΜΕΙΣ  
(ODP - OWNED  
FLEET)8. ΣΚΟΤΕΙΝΕΣ  
ΚΟΥΖΙΝΕΣ

Πηγή: προσαρμόστηκε από τον Muller (2018), σελ. 4.

ενώ για τους επιχειρηματίες το χαμηλότερο λειτουργικό κόστος (σε σχέση με τη λειτουργία ενός κλασικού εστιατορίου).

Μια άλλη σημαντική εξέλιξη στον χώρο του delivery ήταν η δημιουργία και λειτουργία της πρώτης διαδικτυακής πλατφόρμας παραγγελιών ([www.waiter.com](http://www.waiter.com)) τον Οκτώβριο του 1995 από δύο απόφοιτους του Πανεπιστημίου Στάνφορντ στις ΗΠΑ. Σήμερα, οι διαδικτυακές παραγγελίες για delivery μέσω εφαρμογών για smartphones αποτελούν ένα εξαιρετικά επικερδές κομμάτι της εστίασης σε παγκόσμιο επίπεδο, με αξία που ανέρχεται στα 340 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ, με τα μισά σχεδόν από αυτά (158 δισ. δολάρια) να προέρχονται από την Κίνα [Statista, 2021].

Θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε δε πως η εικόνα του κλάδου στην Ελλάδα ακολουθεί τις διεθνείς εξελίξεις: η συνολική αξία της αγοράς delivery στη χώρα μας ανέρχεται στα 500 εκατομμύρια ευρώ, με συνεχείς ανοδικές τάσεις. Σύμφωνα με την *Καθημερινή* [Μανδραβέλης, 2019], στην Ελλάδα πριν από την πανδημία είχε δημιουργηθεί ένα ολιγοπωλιακό κλίμα μετά την εξαγορά των κύριων παικτών από δύο εταιρίες: τη γερμανικών συμφερόντων Delivery Hero, που λειτουργεί τις πλατφόρμες «e-Food.gr», «clickdelivery.gr» και «deliveras.gr», και την ελληνικών συμφερόντων με έδρα την Πάτρα που λειτουργεί την πλατφόρμα «delivery.gr». Από το 2019 μέχρι και σήμερα, το σκηνικό φαίνεται να αλλάζει, με την είσοδο στην αγορά της φινλανδικής Wolt, της Cosmote με το Box καθώς και της Skroutz με το skroutzfood.gr.

## Τα 8 μοντέλα του delivery

Ο έντονος ανταγωνισμός και οι συνεχείς εξελίξεις στον τομέα του delivery μέσω διαδικτύου οδήγησαν στην εμφάνιση διαφορετικών επιχειρηματικών μοντέλων, που σχετίζονται με τον τύπο του εστιατορίου καθώς και το ιδιοκτησιακό του καθεστώς (ανεξάρτητο ή αλυσίδα). Σύμφωνα με τον Muller (2018), υπάρχουν οκτώ διαφορετικά μοντέλα delivery (Σχήμα 1). Θα επικεντρωθούμε στα τέσσερα από αυτά, μιας και τα υπόλοιπα αποτελούν παραλλαγές τους. Το πρώτο μοντέλο φέρει το χαρακτηρισμό «Ανεξάρτητο» (The Independent) και είναι το βασικό μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο η μητρική εταιρεία (εστιατόριο) έχει τον πλήρη έλεγχο της διαδικασίας (λήψη παραγγελίας μέσω τηλεφώνου ή app, προετοιμασία και διανομή φαγητού). Σε αυτό το μοντέλο, το εστιατόριο εισπράττει το σύνολο των εσόδων και είναι επίσης υπεύθυνο για την κάλυψη όλων των λειτουργικών εξόδων που προκύπτουν από την παραγωγική διαδικασία. Το μοντέλο αυτό είναι εξαιρετικά δημοφιλές, χωρίς να εφαρμόζεται πάντα με επιτυχία, σε ανεξάρτητα εστιατόρια καθώς και τοπικές αλυσίδες. Το επόμενο μοντέλο αναφέρεται στις κουζίνες-cloud, οι οποίες είναι κατ' ουσίαν σημεία πώλησης για take away ή delivery, χωρίς να υπάρχει η επιλογή παροχής υπηρεσιών όπως η ύπαρξη τραπεζιού για να καθίσει ο πελάτης και η απασχόληση σερβιτόρου για να τον εξυπηρετήσει. Αυτό το μοντέλο είναι η μετεξέλιξη της πρώιμης μορφής delivery από την Domino's τη δεκαετία του '80. Με βάση αυτό το μοντέλο, η μητρική εταιρεία (franchisor) δημιου-

ργεί ένα εκτεταμένο δίκτυο συνεργατών (franchisees) τόσο σε τοπικό όσο σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. Η μητρική εταιρεία έχει τον έλεγχο των παραγγελιών μέσω τηλεφωνικών κέντρων (που τείνουν να εκλείψουν) και διαδικτυακής πλατφόρμας που χρησιμοποιεί τεχνολογίες αιχμής (π.χ. τεχνητή νοημοσύνη που βασίζεται σε εξελιγμένους αλγόριθμους), προκειμένου να βελτιστοποιήσει τη διαδικασία. Η παραγωγή του φαγητού και η διανομή του γίνεται τοπικά μέσω του δικτύου συνεργατών. Με αυτόν τον τρόπο (τη μέθοδο του franchise), οι αλυσίδες εστιατορίων επιτυγχάνουν πρόσβαση και έλεγχο σε ένα σημαντικό μέρος της αγοράς.

Τα επόμενα δύο μοντέλα, οι κουζίνες-φάντασμα και τα εικονικά εστιατόρια (virtual restaurants) είναι αλληλένδετα και συμπληρώνουν το ένα το άλλο, μιας και μοιράζονται τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Δεν υπάρχει η επιλογή ο πελάτης να καθίσει στο εστιατόριο, ούτε καν να παραλάβει ο ίδιος το φαγητό αν το επιθυμεί, αφού στην ουσία δεν υπάρχουν οι απαιτούμενες εγκαταστάσεις. Το μοντέλο αυτό μειώνει εξαιρετικά το κόστος λειτουργίας, που μπορεί να είναι και 80% μικρότερο σε σύγκριση με αυτό ενός εστιατορίου που δέχεται πελάτες.
- Αντί να προσλαμβάνουν υπάλληλους για διανομείς, τα εικονικά εστιατόρια συνεργάζονται με διαδικτυακές πλατφόρμες (ODP's), οι οποίες αναλαμβάνουν τόσο τη διαδικασία παραγγελίας όσο και τη διανομή του φαγητού. Η συνεργασία μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, με την επικρατέστερη να είναι

αυτή της προμήθειας σε κάθε παραγγελία που πραγματοποιείται.

- Η επιχειρησιακή ευελιξία που παρέχει αυτό το μοντέλο επιτρέπει την εξυπηρέτηση πολλών εικονικών εστιατορίων από μία μόνο εικονική κουζίνα.

Τα εικονικά εστιατόρια απευλούν πλέον ευθέως τα εστιατόρια που δέχονται και σερβίρουν πελάτες, μιας και διεκδικούν ολοένα και μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς. Είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα του David Chang, ενός celebrity chef στη Νέα Υόρκη, που το 2016 άφησε μια πετυχημένη καριέρα και δημιούργησε το Ando, ένα εικονικό εστιατόριο στο οποίο παρέχε μόνο τη δυνατότητα διαδικτυακής παραγγελίας και delivery. Το εγχείρημά του ήταν τόσο πετυχημένο, που μέσα σε δύο μόνο χρόνια κατάφερε και πούλησε αδρά την εταιρεία στη διαδικτυακή πλατφόρμα Uber Eats. Για να γίνει αντιληπτό το μέγεθος της Uber Eats, αξίζει να σημειωθεί πως ο ετήσιος τζίρος της εταιρείας τη χρονιά της εξαγοράς (2018) ήταν 3 δισ. δολάρια μόνο στις ΗΠΑ [Dai, 2018]. Αυτό ήταν η απαρχή μιας νέας φάσης στο χώρο του delivery & take away σε παγκόσμιο επίπεδο και η γέννηση της επονομαζόμενης «σκοτεινής κουζίνας». Σε αυτή τη φάση, το επιχειρηματικό μοντέλο εξελίχθηκε στον πλήρη έλεγχο της διαδικασίας (παραγγελία - παραγωγή - διανομή) από τις διαδικτυακές πλατφόρμες διανομής.

Λόγω της δομής τους και του εξαιρετικά χαμηλού λειτουργικού κόστους, οι σκοτεινές κουζίνες αποτελούν ένα εξαιρετικά προσοδοφόρο επιχειρησιακό μοντέλο. Παρ' όλα αυτά, αρκετά ερωτήματα εγείρονται σχετικά με τις εργασιακές συνθήκες, καθώς και την εκμετάλλευση των εργαζομένων. Η επόμενη ενότητα εξετάζει τα παραπάνω ερωτήματα και θα επιχειρήσει μια σύντομη και εμπειριστωμένη παρουσίαση του προβλήματος.

### Εργασιακές συνθήκες στις κουζίνες-φάντασμα

Οι εργασιακές συνθήκες στις κουζίνες-φάντασμα έχουν γίνει κατά καιρούς αντικείμενο δημοσιογραφικής έρευνας από έγκυρα έντυπα όπως οι *Financial Times*, ο *Guardian* και η *Wall Street Journal*. Η επιλογή της τοποθεσίας για την εγκατάσταση μιας κουζίνας-φάντασμα έχει άμεση συνάφεια με τη δραματική μείωση του κόστους ενοικίασης του χώρου. Οι μεγάλες αποθήκες και οι εγκαταλελειμμένοι βιομηχανικοί χώροι -στα όρια του αστικού ιστού και μακριά από κατοικημένες περιοχές- έχουν μεγάλη προτίμηση. Η τυπική διαμόρφωση μιας τέτοιας εγκατάστασης περιλαμβάνει πολλά προκατασκευασμένα κοντέινερ (καθένα εν των οποίων αποτελεί μια κουζίνα-φάντασμα)



## “Η δημιουργία αίσθησης ασφάλειας στους πελάτες είναι βασική.”

που έχουν κοινές αποθήκες και ψυγεία για τις πρώτες ύλες, καθώς και κοινό σημείο παραλαβής για τους διανομείς. Αξίζει να σημειωθεί πως υπάρχουν αναφορές για τη λειτουργία είκοσι επτά κουζινών-φάντασμα σε ενιαίο χώρο 28 τ.μ. σε αποθήκη στο Los Angeles [Loizos, 2019]. Σύμφωνα με δημοσίευμα των *Times*, κάθε κουζίνα απασχολεί σε βάρδιες συνήθως 5 με 7 άτομα που ετοιμάζουν φαγητό για διαφορετικά εικονικά εστιατόρια [Meddings, 2020]. Κατά τη διάρκεια μιας βάρδιας, μπορούν να εξυπηρετηθούν μέχρι και 1.000 παραγγελίες σε απογεύματα με αυξημένη ζήτηση. Η κατάσταση στα κοντέινερ είναι αποπνικτική, μιας και δεν υπάρχουν παράθυρα και επαρκής κλιματισμός, γεγονός που αναγκάζει τους εργαζόμενους να δουλεύουν με ανοιχτές τις πόρτες καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Ο χώρος εργασίας μέσα στις κουζίνες-φάντασμα είναι εξαιρετικά περιορισμένος, με συνθήκες αυξημένης θερμοκρασίας και υγρασίας, χωρίς τον απαιτούμενο φωτισμό. Αυτές οι συνθήκες εργασίας έχουν συνήθως μακροπρόθεσμα καταστροφικές συνέπειες, τόσο για τη σωματική όσο και για την ψυχική υγεία των εργαζομένων.

Οι απάνθρωπες αυτές συνθήκες εργασίας έχουν απασχολήσει τόσο τους αρμόδιους φορείς όσο και την τοπική

κοινωνία. Σύμφωνα με το BBC [Crawford & Benjamin, 2019], περισσότερα από 400 σημεία πώλησης για τις πλατφόρμες Deliveroo και Just Eat κρίθηκαν ακατάλληλα από τις υγειονομικές αρχές στις τρεις μεγαλύτερες πόλεις του Ηνωμένου Βασιλείου (Λονδίνο, Μάντσεστερ και Μπέρμινχαμ). Σε ένα άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα, οι κάτοικοι σε περιοχή της Βαρκελώνης προέβησαν σε κινητοποιήσεις προκειμένου να πιέσουν το δήμο της περιοχής να ανακαλέσει την άδεια συγκροτήματος με κουζίνες-φάντασμα που βρισκόταν στον αστικό ιστό. Οι καταγγελίες αφορούσαν κυρίως παρατυπίες στην άδεια λειτουργίας, αυξημένα επίπεδα θορύβου όλο το 24ωρο καθώς και θέματα που άπτονται της δημόσιας υγείας από το μεγάλο όγκο απορριμμάτων και τις δυσάρεστες οσμές. Σε μια παρόμοια περίπτωση, στην περιοχή Κάμντεν του Λονδίνου ο δήμος έλαβε 1.800 καταγγελίες σχετικά με κουζίνες-φάντασμα που λειτουργούν στην περιοχή.

### Μύθοι και πραγματικότητες

Ένα άλλο σημαντικό ερώτημα που γεννάται από τη λειτουργία των κουζινών-φάντασμα αφορά τους εργαζομένους σε αυτές. Σύμφωνα με όσα ισχυρίζονται οι πλατφόρμες που ελέγχουν την αγορά, οι εργαζόμενοι αυτοί



αμείβονται με ημερομίσθια μεγαλύτερα ή ίσα του κατώτατου μισθού και έχουν όλα τα δικαιώματα που ορίζει ο νόμος. Η πραγματικότητα όμως φαίνεται πως απέχει αρκετά από τις καθησυχαστικές δηλώσεις των εργοδοτών. Το τυπικό προφίλ των εργαζομένων στις κουζίνες-φάντασμα αφορά κυρίως άντρες μετανάστες που αμείβονται στην καλύτερη των περιπτώσεων με το βασικό μισθό. Οι εργαζόμενοι αυτοί στερούνται κάθε δικαιώματος (π.χ. άδεια διακοπών, ασθένειας και ασφάλισης). Οι «αόρατοι» αυτοί εργαζόμενοι προσλαμβάνονται με «ευέλικτες» συμφωνίες που τους αντιμετωπίζουν ως ελεύθερους επαγγελματίες ή εργαζομένους προσωρινής απασχόλησης, απαλλάσσοντας έτσι τον εργοδότη από ένα μεγάλο μέρος της μισθολογικής διαπάλης. Οι «όροι και προϋποθέσεις»

που αφορούν την απασχόληση των εργαζομένων στις κουζίνες-φάντασμα ποικίλλουν από χώρα σε χώρα και δύσκολα βλέπουν το φως της δημοσιότητας, διότι αντιμετωπίζονται ως «εμπιστευτικές» και «ευαίσθητες» πληροφορίες για τις μεγάλες πλατφόρμες. Ότι γνωρίζουμε μέχρι στιγμής για τις νομικές παρατυπίες ή παραλήψεις στις κουζίνες-φάντασμα προέρχεται από δικαστικές υποθέσεις σε Ισπανία, Ιταλία, Ηνωμένο Βασίλειο και Αυστραλία κυρίως εναντίον της μεγαλύτερης πλατφόρμας στον κόσμο ("Deliveroo").

Οι υποθέσεις αυτές αφορούν κυρίως παράνομες απολύσεις εργαζομένων, παρατυπίες στη σύμβαση εργασίας και τη μισθοδοσία (wage theft). Αξίζει δε να σημειωθεί πως πίσω από τη συστηματική εκμετάλλευση των εργαζομένων του

κλάδου βρίσκονται επιχειρηματικά και επενδυτικά σχήματα δισεκατομμυρίων με χαρακτηριστικό το παράδειγμα της Amazon.

## Το επιχειρείν στη βάση της ηθικής

Οι σαρωτικές αλλαγές που έφερε η πανδημία στο χώρο της εστίασης δημιούργησαν τις συνθήκες για την εμφάνιση νέων επιχειρηματικών μοντέλων και πρακτικών, που εξαπλώθηκαν γρήγορα σε παγκόσμιο επίπεδο. Η εξαιρετικά επικερδής λειτουργία των επονομαζόμενων κουζινών-φάντασμα δημιούργησαν υπερκέρδη και ευκαιρίες τόσο για τους μεγάλους όσο και για τους μικρότερους παίκτες στην τοπική και διεθνή αγορά. Το πολλά υποσχόμενο επιχειρηματικό αυτό μοντέλο έχει ήδη αποσπάσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς, με πολλές προοπτικές για περαιτέρω ανάπτυξη. Από την άλλη, προκύπτει ένα σοβαρό ερώτημα ηθικής φύσεως, που σχετίζεται με τις ακατάλληλες συνθήκες εργασίας και την εκμετάλλευση των εργαζομένων στις κουζίνες-φάντασμα. Αν και δεν υπάρχουν ακόμη στοιχεία που να αφορούν την Ελλάδα, θα πρέπει ο κλάδος της εστίασης να προβεί σε όλες αυτές τις ενέργειες που θα εξασφαλίζουν τόσο τον υγιή ανταγωνισμό όσο και τη λειτουργία αυτών των επιχειρήσεων στα νόμιμα πλαίσια και πρακτικές της αγοράς. Θα πρέπει λοιπόν τόσο ο κλάδος όσο και η πολιτεία να κινηθούν προς τη δημιουργία ενός αυστηρού πλαισίου, που θα ορίζει τους κανόνες λειτουργίας που αφορούν τα εικονικά εστιατόρια και τις κουζίνες-φάντασμα.

FS

## ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

- Crawford, A. & Benjamin, A. (2019). "Trust 'undermined' by food delivery firms over hygiene". Διαθέσιμο από: <https://www.bbc.co.uk/news/uk-48705066> (προσπελάστηκε 2/09/2022)
- Dai, S. (2018). "David Chang's Delivery Restaurant Ando Has Shut Down". Διαθέσιμο από: <https://ny.eater.com/2018/1/22/16918602/ando-david-chang-closed-nyc> (προσπελάστηκε 5/09/2022)
- Euromonitor International (2019). "Ghost kitchens, virtual restaurants, and a delivery-optimized future". Διαθέσιμο από: <https://www.euromonitor.com/ghost-kitchens-virtual-restaurants-and-a-delivery-optimized-future/report> (προσπελάστηκε 29/08/2022)
- Loizos, C. (2019). "A Rare Glimpse Into the Sweeping—and Potentially Troubling—Cloud Kitchens Trend". Διαθέσιμο από: <https://techcrunch.com/2019/06/28/a-rare-glimpse-into-the-sweeping-and-potentially-troubling-cloud-kitchens-trend/?gucounter=1> (προσπελάστηκε 19/08/2022)
- Μανδραβέλης, Β. (2019). "Στο 1,5 δις. ο τζίρος της αγοράς delivery". Διαθέσιμο από: <https://www.kathimerini.gr/economy/local/1038769/sto-1-5-dis-o-tziros-tis-agoras-delivery/> (προσπελάστηκε 5/9/2022)
- Meddings, S. (2020). "The dark kitchens cooking up a revolution". Διαθέσιμο από: <https://www.thetimes.co.uk/article/the-dark-kitchens-cooking-up-a-takeaway-revolution-xrnnmswbz> (προσπελάστηκε 2/09/2022)
- Muller, C. (2018). "Restaurant delivery: Are the 'OPD' the industry's 'OTA?' Parts 1 & 2. Διαθέσιμο από: <https://www.bu.edu/bhr/2018/10/31/restaurant-delivery-are-the-odp-the-industrys-ota-part-ii/> (προσπελάστηκε 2/09/2022)
- Statista, (2021). "eServices Report 2021 – Online Food Delivery". Διαθέσιμο από: <https://www.statista.com/study/40457/food-delivery/> (προσπελάστηκε 2/09/2022)
- Walters, G. and Crouch, G. (2020). "Will Deliveroo's dark kitchens kill off your favourite restaurant? Investigation reveals meals from famous brands are being cooked in CAR PARKS and windowless 'SHEDS' – while delivery giant charges small family eateries sky-high commissions". Διαθέσιμο από: <https://www.dailymail.co.uk/news/article-8801847/Deliveroo-dark-kitchens-Investigation-reveals-meals-famous-brands-cooked-CAR-PARKS.html> (προσπελάστηκε 5/09/2022)