



ÇİFT MARKALI OTEL KAVRAMINA YÖNELİK TEORİK BİR DEĞERLENDİRME

A THEORETICAL EVALUATION OF THE DUAL BRAND HOTEL CONCEPT

Gökhan DEMİRAY¹, Mertcan ÖZTÜRK²

1. Öğr. Gör., Nişantaşı Üniversitesi MYO,
gokhan.demiray@nisantasi.edu.tr,
<https://orcid.org/0000-0002-6417-1293>
2. Bağımsız Araştırmacı,
ozturk.mertcan@hotmail.com,
<https://orcid.org/0000-0002-3647-2531>

Makale Türü **Article Type**
Araştırma Makalesi ResearchArticle

Başvuru Tarihi/Application Date
13.09.2023

Yayına Kabul Tarihi/Acceptance Date
02.11.2023

DOI
10.20875/makusobed.1359592

Öz

Şirketler hem maliyetler açısından hem de pazarlama açısından çeşitli faydalar sağlayabilmek için marka ittifakı stratejileri uygulamaktadırlar. Uygulamalar kapsamında turizm sektöründe de çift marka stratejisi, maliyet ve operasyonel verimlilik sunduğu için sektörde ilgi görmekte ve gelişme gösteren yeni bir strateji olarak kabul edilmektedir. Çift markalı otel stratejisi, küresel otel şirketleri arasında yaygınlık kazanmaya başlamasına rağmen akademik alanda araştırmalar eksik kalmaktadır. Özellikle ulusal literatürde yeterince ele alınmaması sebebiyle çift markalı otel kavramının teorik altyapısının oluşturulması ve sonraki çalışmalara yol gösterici olabilmek adına teorik bir değerlendirme yapılması amaçlanmıştır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi esas alınmış olup, konuya ilişkin kaynak ve doküman incelemesi gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı doğrultusunda kavramın gelişim süreci, uygulamadaki avantaj ve dezavantajları, sektörel örnekleri, tanımlamaları sunulmuş olup sonraki çalışmalara faydalı olabilecek önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Çift Markalı Otel, Otel İşletmeciliği, Marka Stratejisi.

Abstract

Companies should apply brand alliance strategies to provide various benefits in terms of both costs and marketing. Within the scope of applications, the dual-brand strategy in the tourism sector draws attention in the related field as it offers cost and operational efficiency and appears as a new developing strategy. Although the dual-brand hotel strategy is gaining popularity among global hotel companies, studies and research on this field in the academic world are lacking. It is aimed to establish the theoretical framework of the dual-branded hotel concept, especially since it is not adequately addressed in the national literature, and to make a theoretical evaluation in order to guide further studies. In the study, the qualitative research method has been taken as a basis, and a source and document review has been carried out on the subject. In line with the purpose of the study, the development process of the concept, its advantages and disadvantages in practice, sectoral examples and definitions have been presented and suggestions that may be useful for future studies have been made.

Keywords: Dual-branded Hotel, Hotel Management, Brand Strategy.

Bu makaleye atıf yapmak için:

Demiray, G. ve Öztürk, M. (2023). Çift markalı otel kavramına yönelik teorik bir değerlendirme. *MAKU SOBED*, (38), 86-98.
<https://doi.org/10.20875/makusobed.1359592>

EXTENDED SUMMARY

There are costs associated with creating, positioning, promoting, and conducting commercial activities for brands. Brands often turn to collaborations and brand alliances to mitigate these expenses. These collaborations offer several advantages, including harnessing the brand value of partner brands, reducing the costs of establishing new brands, gaining easy access to new technologies, and lowering the expenses related to accessing new market segments. Moreover, there are benefits in terms of gaining a competitive advantage, capitalizing on economies of scale, and reducing financial risks.

Although co-branding is frequently discussed within the context of brand alliances, it's apparent that concepts like joint marketing, brand extension, joint ventures, symbiotic marketing, and strategic alliances are often used interchangeably. While the concept of co-branding bears similarities to the concept of dual branding, they are distinct. Dual branding involves creating a single product or service using only two brands, whereas co-branding may encompass more than two brands and more than one product or service. Businesses operating as dual brands share customers and domains while maintaining separate business entities. Simultaneously, they collaborate in technology, production, and marketing efforts.

Recently, dual branding strategies have become increasingly common, not only in hotels but also in various other industries. Such hotels have emerged in the United States, England, Europe, and many other countries. Researchers have proposed various definitions for the concept of a dual-branded hotel. Based on these definitions and diverse sector-specific applications, we can formulate a comprehensive definition. Accordingly, dual-branded hotels are establishments with shared facilities (e.g., pools, meeting rooms, laundry, parking lots) where two brands, whether from different or the same hotel groups, operate in the same location within one or two separate buildings. Leading global hotel companies have brands targeting various segments with different price ranges and travel purposes, offering numerous possibilities for dual-branded hotel combinations. For instance, it might involve a combination of Courtyard hotels in the "Select" segment of the Marriott group and Residence Inn hotels in the "Long Stay" segment.

This study aims to evaluate the theoretical framework of the dual-branded hotel concept. In this context, a qualitative research method was employed. Throughout the research process, relevant documents and resources were reviewed. The study encompasses the development process of the concept, its practical advantages and disadvantages, sector-specific examples, and refined definitions. The investigation reveals that the dual-brand strategy, originating in the 1980s, has not received sufficient academic attention. Existing studies often concentrate on why businesses adopt this strategy and the benefits it yields. Another significant finding is that the definitions in the literature are often broad and incomplete. Consequently, an updated and more comprehensive definition of the concept has been formulated. From a sector-specific perspective, the findings indicate that the dual-brand strategy frequently stands out for its investment costs related to shared facilities and the advantages of utilizing limited spaces. In our national context, this strategy is likely favored due to high construction costs and the competitive advantages it offers through joint sales and marketing opportunities.

1. GİRİŞ

Markaların oluşturulması, konumlandırılması, tutundurma ve ticari faaliyetleri için katlanılması gereken maliyetler bulunmaktadır. Markalar bu maliyetleri azaltmaya yönelik iş birliği ve marka ittifakları (brand-alliance) oluşturmaya yönelebilmektedir. Diğer markanın marka değerinden faydalanma, yeni marka yaratma maliyetlerini düşürme, yeni teknolojilere kolay erişme ve yeni pazar bölümlerine erişme maliyetlerini azaltmaya yönelik avantajlardan marka ittifaklarında bulunan markalar faydalanmaktadır. Bunların yanı sıra, rekabetçi üstünlük sağlama, ölçek ekonomilerinden faydalanma ve finansal riskleri azaltma avantajlarından da yararlanılmaktadır (Rodrigue ve Biswas, 2004; Lee vd., 2013; Kurtuldu ve Okumuş, 2018). Bu avantajlar çerçevesinde şekillenen marka ittifakı, iki veya daha fazla markanın ortak olarak tüketicilere sunulduğu durumlar şeklinde tanımlanmaktadır (Rao vd., 1999). Marka ittifakı ile ortak markalama (co-branding) kavramı benzerlik göstermektedir. Çünkü ortak markalama kavramı da iki veya daha fazla tanınmış markanın bir alanda eşleştirilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Öte yandan literatürde yer alan marka ittifakları kapsamında ortak markalaşmaya sıklıkla değinilmekle birlikte, ortak pazarlama, marka genişletme, ortak girişim, simbiyotik pazarlama, stratejik ittifak kavramlarının genellikle birbirinin yerine kullanıldığı da görülmektedir. (Aaker ve Keller, 1990; Preble vd., 2000; Boo ve Mattila, 2002; Ronzoni vd., 2018). Otelcilik sektöründeki ortak markalama kavramına yönelik genellikle yiyecek-içecek sektöründe faaliyet gösteren markaların ortaklıkları örnek gösterilmekte ve araştırılmaktadır (Boone, 1997; Guillet ve Tasci, 2010; Ashton ve Scoot, 2011).

Marka ittifakları kısaca markaların ortaklaşa ve bilinçli olarak tüketicilere sunulduğu işbirlikçi pazarlama faaliyeti olarak ifade edilmektedir. Marka ittifakı, tüketicilerin bilinen bir marka ismine yönelik marka bilgisinden yararlanarak ticari başarı şansını artırmaktadır (Voss vd., 2022). Marka ittifakları stratejilerini belirlerken başarılı olabilmeleri için kullandıkları 3 ana unsur vardır. İlk unsur hedefleme, ikincisi değerler üçüncü unsur ise önermedir. İlk unsur markanın hedeflediği müşteri kitlesini nasıl seçmesi gerektiği ile ilgili konuları kapsamaktadır. İkinci unsur olumlu müşteri deneyimlerinin yaratılması ve verilen marka vaatlerinin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. Son unsur ise, markayı anlatmak için seçilen iletişim araçlarını ifade etmektedir (Eti, 2021). Marka ittifakları arasında önemli bir yere sahip olan çift marka kavramı (dual-brand) ortak markalama kavramı ile yakın bir terminoloji olmasına rağmen farklı kavramlardır. Çift marka kavramı sadece iki marka kullanılarak tek bir hizmet veya ürünün yaratılmasını içerirken, ortak markalama ikiden fazla markayı ve birden fazla mal veya hizmeti içerebilmektedir. Her iki stratejinin de ulaşım, yiyecek içecek, giyim ve daha birçok sektörde yer alan şirketlerce kullanıldığı görülmektedir. Ortak markalama stratejisi çerçevesinde işbirliği yapan şirketler arasında Mcdonald's ile Disney ve Mercedes-Benz ile Swatch gibi küresel şirketler de yer almaktadır. Mcdonald's ile Disney şirketlerinin iş birlikleri incelendiğinde, Disney şirketine ait markaların ve temaların, Mcdonald's ürünlerinin satış ve promosyonunda kullanılması yer almaktadır. Öte yandan Mercedes-Benz ve Swatch ortaklığında ise yeni araçların geliştirilmesi, üretimi ve lansmanı üzerine kurulu bir iş ortaklığı bulunmaktadır (Blackett ve Russel, 2000). Çift markalama stratejisi uygulayan şirketler incelendiğinde ise bunlar arasında Walmart ve Great Value gibi marketler ile Miami SubsGrill ve Baskin Robbins gibi fast-food işletmeleri yer almaktadır (Kirk, 1997; Cascio vd., 2022). Çift markalı olarak faaliyet gösteren işletmeler müşterilerini ve alanlarını paylaşırken kendi ayrı iş varlıklarını korurlar ve teknoloji, üretim, pazarlama alanlarında işbirliği yaparlar (Ronzoni vd., 2018). Araştırmacılar ise iki güçlü markanın çift marka stratejisi sonucunda elde edeceği başarıların bireysel başarılarından fazla olacağını ileri sürmektedir (Mitchell, 1993).

Çift marka stratejisi uygulayan işletmeler arasında otel işletmeleri de yer almakta ve bu strateji yaygınlık kazanmaktadır. Büyük otel şirketleri marka değerini en üst düzeye çıkarmak için birden fazla pazara hizmet edecek birden fazla marka geliştirmektedir (Liu ve O'Neill, 2023, s. 365). Çift marka stratejisi bu markaların aynı lokasyonda hizmet vermelerini sağlayan önemli bir marka stratejisi olarak nitelendirilmektedir. Bunun dışında çift markalı otellere yönelimin çeşitli nedenleri de bulunmaktadır. Bu nedenler arasında inşaat maliyetlerinin artması, bölgede sınırlı arazi imkânlarının bulunması, otel işletmeleri arasındaki artan rekabet koşulları ve sürdürülebilir gelir kaybı yer almaktadır (Kim ve Tang, 2021, s. 1). Bu nedenlerin haricinde, otel yatırımcılarının pazarda daha büyük bir paya sahip olmayı ve yatırım yapılan araziden daha yüksek getiri sağlama fırsatından yararlanmayı hedeflemesi, çift markalı otellerin gelişim göstermesine etki etmiştir (Allen, 2018). Ayrıca çift marka stratejisi sayesinde inşaat ve işletme kaynaklarının paylaşılmasının verimliliği beraberinde getirecek olmasından dolayı bu stratejiye olan talebin arttığı da ifade edilmektedir (Lesser vd., 2016). Bununla birlikte iki markayı tek bir projede birleştirmenin, hedef pazarlar konusunda özgünlük yaratıp, otel doluluğu üzerinde olumlu etki yaratacağı da ileri

sürülmektedir. Sayılan bu nedenlerden dolayı söz konusu strateji Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Avrupa ve Japonya başta olmak üzere geniş çapta uygulama örnekleri göstermiştir (Kim ve Tang, 2021).

Çift markalı otel stratejisinin ilk örneklerinden bahsetmek gerekirse; ilk olarak 1984 yılında Fransa'nın Paris şehrinde görülmüştür. Bu oteller Accor grubuna ait olup İbis Paris La Defense ile Novotel Paris La Defense olarak günümüzde de faaliyetlerini çift markalı otel olarak sürdürmektedir (Perreten ve Perret, 2016, s. 3). Ülkemizdeki ilk örneği ise 2012 yılında Hilton Bursa Convention Center & Spa ile Hampton by Hilton Bursa otelleriyle görülmüştür. Ardından 2013 yılında aynı şehirde açılan Sheraton Bursa ile Aloft Bursa çift markalı oteller arasında yerini almıştır (Ntv, 2012; Sabah, 2013). Çift markalı oteller son zamanlarda otelcilik endüstrisinde ve büyük ölçekli uluslararası franchising otel şirketleri arasında yaygın şekilde uygulanır hale gelmiştir. Küresel bir gayrimenkul şirketinin 2019 Ocak ayı verilerine göre 244 çift markalı otelin geliştirildiği belirtilirken, sonraki yıl ise 414 çift markalı otelin geliştirileceği aktarılmıştır (Sturken, 2019). Öte yandan Marriott otel grubunun güncel verilerine göre onaylanan 200'den fazla çift markalı otel projesi bulunmaktadır (Marriott, 2023). Çift markalı otellerin yaygınlık göstermesine rağmen bu strateji ile ilgili turizm ve konaklama literatürü çok sınırlıdır (Kim vd., 2018; Ronzoni vd., 2018; Dev ve Steiner, 2020; Kim ve Tang, 2021; Bianco vd., 2023). Ulusal literatürde ise bu konu hakkında çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu eksiklikten hareketle çalışmanın öncelikli amacı, konunun ulusal literatürdeki kavramsal eksikliğinin giderilmesidir. Bunun yanında, akademisyenlere ve turizm sektör profesyonellerine faydalı olması açısından kavrama yönelik teorik altyapının doldurulması hedeflenmektedir. Bu hedeflere yönelik kavramın gelişim süreci, tanımlamaları, avantaj ve dezavantajlarının ortaya konulması konuya yönelik teorik ve pratik çıkarımların yapılması için önemli olacaktır. Öte yandan bu güncel stratejiyle ilgili teorik bilgileri açıklarken sonraki çalışmalara yol gösterici olabilmek adına çeşitli önerilerde bulunabilmenin değerli olacağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Çift Markalı Otel Kavramı

Çift markalı otel kavramına ilişkin araştırmacılar tarafından çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Yapılan tanımlamalar konunun daha iyi anlaşılması için önemlidir. Aynı yatırımcıya veya aynı yönetim grubuna ait iki markanın tek konumda birleşmesi çift markalı otel olarak tanımlanmaktadır (Bianco vd., 2023, s. 1). Farklı bir çalışmada bu uygulama, iki otel markasının ortak bir yapıda konumlandıkları ve bazen de ortak alanları paylaştıkları bir strateji olarak tanımlanmıştır. Farklı bir deyişle, birbirinden farklı iki hizmet markasını aynı fiziksel alanda, ortak alanlar ve hizmetlerle birlikte konumlandırma olarak ifade edilmektedir (Dev ve Steiner, 2020). Yine farklı bir çalışmada daha kısa şekliyle, iki farklı markaya ait otellerin tek bir yapı veya kompleks yapılar içinde hizmet sunması olarak aktarılmıştır (Ronzoni vd., 2018). Tanımlardan yola çıkarak otelcilik sektöründeki örnekler incelendiğinde çift markalı otellerin iki ayrı bina yapısında aynı noktada olabildiği gibi, tek bir bina yapısını ortak kullandıkları da görülmektedir. Tek bir yapıyı ortak kullanan çift markalı otellerden birisi Kanada'nın Alberta eyaletinde Marriott otel grubuna aittir. Bu oteller Courtyard Calgary Downtown ile The Dorian Autograph Collection olarak bir binayı ortak kullanmaktadır. Literatürde çift markalı oteller için verilen örneklerin hep aynı otel şirketi bünyesinde faaliyet gösteren tesisler olduğu dikkat çekmiştir. Sektördeki örnekler incelendiğinde daha önce verilen örneklerden farklı bir uygulama görülmüştür. İki farklı küresel marka, çift markalı otel konseptinde bir arada faaliyet sürdürmektedir. Bu çift markalı oteller Amerika Birleşik Devletleri'nin başkentinde yer almakta olup, isimleri Hyatt House Washington DC/The Wharf ile Canopy by Hilton Washington DC The Wharf'dır. Farklı sektörel uygulamalardan hareketle kavrama yönelik kapsayıcı tanımlama yapma imkânı ortaya çıkmaktadır. Buna göre çift markalı otel: Farklı ya da aynı otel grubuna ait iki markanın, aynı konumda tek veya iki ayrı bina şeklinde faaliyetlerini sürdürdüğü, ortak kullanım alanları (Havuz, toplantı salonu, çamaşırhane, otopark vb.) olabilen işletmelerdir.

Sektörde öncü küresel otel şirketleri farklı fiyat ve seyahat amacına yönelik çeşitli segmentte markalar bulundurmaktadır. Çift markalı otellerin eşleşebileceği seçenekler arasından oluşturulabilecek pek çok kombinasyon ortaya çıkmaktadır. Marriott grubunun "Seçkin" (Select) segmentindeki Courtyard otelleri ile "Uzun Konaklama" (Longer Stays) segmentindeki Residence Inn otellerinin kombinasyonu örnek gösterilebilir. Benzer bir sınıflandırma da Hilton grubunda yer almaktadır. Türksoy vd. (2013) çalışmasına göre Hilton grubu otelleri lüks, üst, orta ve ekonomik sınıf olarak segmentlere ayrılmaktadır. Sektördeki örnekler incelendiğinde çift markalı oteller, Dev ve Steiner'a (2020) göre iki şekilde kategorize

edilebilmektedir. Bunlardan birincisi dikey çift markalı oteller, ikincisi yatay çift markalı otellerdir. Bunları tanımlamak gerekirse;

- **Dikey Çift Markalı Oteller:** Farklı fiyat segmentlerinde hizmet veren iki otel markasının birlikte bulunduğu durumu ifade etmektedir. Örneğin ekonomik konaklama imkânı sunan otel ile orta ölçekli fiyatlar sunan otel birleşimi gibidir. Polonya'daki Hilton grubuna ait üst sınıf segmentinde yer alan Double Tree ile ekonomik sınıfta yer alan Hampton çift markalı otelleri örnek gösterilebilir.

- **Yatay Çift Markalı Oteller:** Farklı seyahat amacına hizmet eden iki otel markasının birlikte bulunduğu durumu ifade etmektedir. Örneğin kısa süreli konaklama amacına yönelik otel ile uzun süreli konaklamalara yönelik otelin bir arada olmasıdır. Hollanda'daki Marriott grubuna ait, kendine özgü özellikleri ile diğer tesislerden ayrılan Moxy ile Residence Inn çift markalı otelleri örnek gösterilebilmektedir.

Perreten ve Perret (2016) çalışmasında uluslararası otel şirketlerinin çift markalı otellerini sunmuştur. Araştırmanın yapıldığı dönemde proje halinde olan otellerin faaliyete geçenleri de listeye dahil edilmiştir. Bu bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Çift Markalı Oteller

Otel Grubu	1.Otel	Oda Sayısı	2. Otel	Oda Sayısı	Ülke	Yıl
Marriott	JW Marriott	998	Ritz-Carlton	584	A.B.D	2003
Marriott	Courtyard	161	Residence Inn	169	Kanada	2006
Marriott	Courtyard	270	Residence Inn	179	A.B.D	2006
Marriott	Courtyard	120	Residence Inn	78	A.B.D	2007
Hilton	Hilton Garden Inn	183	Homewood	165	A.B.D	2007
Hilton	Hilton Garden Inn	151	Homewood	131	A.B.D	2008
Marriott	Spring Hill	253	Residence Inn	270	A.B.D	2008
Marriott	Spring Hill	198	Fairfield	135	A.B.D	2008
Marriott	Courtyard	150	Fairfield	110	A.B.D	2009
Hilton	Hampton	149	Homewood	90	A.B.D	2009
Hilton	Hilton Garden Inn	122	Homewood	98	A.B.D	2009
Hilton	Hilton	1,000	Waldorf-Astoria	500	A.B.D	2009
Hilton	Hilton Garden Inn	334	Hilton	249	Almanya	2011
Marriott	Courtyard	227	Residence Inn	125	Almanya	2011
Hilton	Hampton by Hilton	107	Hilton	187	Türkiye	2012
IHG	Indigo	153	Holiday Inn	242	Almanya	2012
IHG	Holiday Inn	188	Staybridge Suites	162	İngiltere	2012
Starwood	Sheraton	171	Aloft	133	Türkiye	2013
IHG	Holiday Inn	120	Holiday Inn Express	323	Hollanda	2014
Rezidor	Radisson Blu	142	Park Inn	206	Norveç	2014
Hilton	DoubleTree	232	Hampton by Hilton	161	Polonya	2015
Hilton	Hilton	172	Hampton by Hilton	120	İngiltere	2015
IHG	Crowne Plaza	165	Holiday Inn Express	193	İngiltere	2015
IHG	Crowne Plaza	200	Staybridge Suites	116	İngiltere	2016
Hilton	Hilton	235	Hampton by Hilton	211	Rusya	2016
Hilton	Hampton by Hilton	226	Hilton Garden Inn	127	Almanya	2017
IHG	Holiday Inn	443	Staybridge Suites	190	İngiltere	2018
IHG	Holiday Inn	118	Holiday Inn Express	189	Almanya	2018
IHG	Crowne Plaza	300	Holiday Inn Express	450	İngiltere	2018
Marriott	Moxy	120	Residence Inn	60	Hollanda	2018
Marriott	Moxy	98	Residence Inn	99	Almanya	2018

Kaynak: Perreten ve Perret (2016)

Tablo 1'in verileri incelendiğinde uluslararası otel şirketlerine ait çift markalı otellerin 2000'li yıllardan sonra Avrupa ve Amerika ülkelerinde sayılarının arttığı görülmektedir.

2.2. Çift Markalı Otellerin Avantajları ve Dezavantajları

Son zamanlarda otellerin ikili markalaşması, büyüyen bir endüstri uygulaması haline gelmektedir. Bu tür oteller başta Amerika olmak üzere İngiltere, Avrupa ve daha birçok ülkede faaliyet göstermeye başlamıştır (Perreten ve Perret, 2016; Dev ve Steiner, 2020). Yaygınlaşmaya başlayan bu marka stratejisinin çeşitli avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bazı analistler bu marka stratejisinin sinerjiye bağlı işletme tasarrufu sağladığını ve bu tür otellerin bu stratejiye bağlı olarak potansiyel konuk yelpazesini genişletebileceğini öne sürerken; bazı araştırmacılar ise bu stratejinin başarısız bir şekilde uygulanması sonucunda farklı pazar segmentlerine erişimin zorlaşacağını, maliyetlerde artış yaşanacağını, gelir oranlarında ve müşteri memnuniyetlerinde düşüşlerin gerçekleşeceğini ifade etmektedir (Ronzoni vd., 2018; Dev ve Steiner, 2020).

Literatür incelendiğinde çift marka stratejisinin avantajları hakkında çeşitli araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Genel çerçevede bu stratejinin pazar payını, gelir düzeylerini ve müşteri memnuniyet seviyelerini artıran bir avantaj yelpazesine sahip olduğu öne sürülmektedir (Dev ve Steiner, 2020). Bu avantajların yanında finansal performans iyileştirmeleri, marka imajında yenilenme, potansiyel ölçek ekonomisi üzerindeki olumlu etkileri, misafirlerin oda kalmadığı durumlarda ortak tesise yönlendirilme şansı (misafirlerin rakip tesislere gönderilmesinin önüne geçilmesi), ortak tesis ve kaynaklardan yararlanılması, grup misafirlere daha fazla seçenek sunulması, marka imajlarının iyileştirilmesi ve yenilenmesi, iki otelin birleşimi sonucu ortaya çıkan yeniliklere bağlı müşteri memnuniyeti ve sadakatının artırılması ile yeni müşteri segmentlerine hitap edilmesi gibi avantajları da bulunmaktadır (Park vd., 1991; Rao ve Ruckert, 1994; Ronzoni vd., 2018). Muller (2005) ise bu strateji çerçevesinde uzmanlık ödünç almak, birleşik marka değerinden yararlanmak, marka anlamının genişletilmesi, müşteri erişim noktalarının ve birim gelirlerinin artırılması gibi avantajların elde edileceğini aktarmıştır (Bianco vd., 2023).

Konaklama sektöründe arzın yaratılması ve sabit üretim faktörleri için yüksek sermaye gerektiği bilinmektedir (Kozak vd., 2021, s. 66). Çift markalı otel yaklaşımının özellikle maliyet tasarrufu noktasında çeşitli avantajları bulunmaktadır. Araştırmalar farklı pazarları hedef alan marka stratejilerinin yanı sıra tek bir pazarı temel alan marka çeşitlendirme stratejilerinin de gelir dalgalanmalarını azaltabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte idari, pazarlama, hizmet, bakım ve yiyecek-içecek giderlerinde maliyet tasarrufları sağlandığı da öne sürülmektedir (Kim ve Tang, 2021). Çift markalı otellerin kaynakları paylaşması sonucunda özellikle bakım, idari ve genel giderlerde önemli tasarruflar sağlanmaktadır (Dev ve Steiner, 2020). Ayrıca çift markalı bir otel, daha fazla toplantı / kongre tesisi inşa edebilir veya bu kaynaklara daha düşük bir maliyetle erişme olasılığından yararlanarak pazarlama stratejisinin etkinliğini artırabilir.

Çift markalı otel yaklaşımının dezavantajları incelendiğinde çeşitli negatifliklerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bunların başında bilgi teknolojilerindeki yüksek maliyetler gelmektedir. Çift markalı oteller, operasyonel açıdan karmaşık bir yapıya sahip olduğu için daha gelişmiş bir bilgi teknoloji altyapısına ihtiyaç duymaktadır. Bu çerçevede bilgi teknolojilerine yönelik giderlerin daha yüksek seviyede olduğu ileri sürülmektedir. Bilgi teknolojilerinin yanında çift markalı otellerin brüt işletme karlılığı marjının tek markalı otellerden daha düşük; toplam departman giderlerinin, toplam dağıtılmamış giderlerinin ve pazarlama giderlerinin ise daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Dev ve Steiner, 2020). Ronzoni vd. (2018) yaptıkları çalışmada, çift markalı otellerin kuruluş aşamasında karşılaştıkları olumsuzluklara da değinmiştir. Bunlar arasında çift marka stratejisine yönelik yeterli hazırlık yapılmaması, tadilat için yanlış tarihlerin seçilmesi, çift marka stratejisine yönelik satış ve pazarlama stratejilerinde bilgi eksikliği, markalardan birinin bilinirlik düzeyinin düşük olması, ikili maliyet potansiyeli ve korna etkisi (horn effect) ortaya çıkacaktır. Korna etkisi olumsuzlukların genellenmesi ile alakalı bir kavram olup, çift marka stratejisi içerisinde olumsuz yayılmaya bağlı markalardan birinde oluşan olumsuzlukların her iki markaya da atfedilmesi durumu olarak nitelendirilmektedir (Ronzoni vd., 2018; Dev ve Steiner, 2020).

İkili markalaşma popüler bir strateji haline gelirken birçok soru da cevapsız kalabilmektedir. Örneğin, pazar segmentasyonu ve talep eğilimleri açısından her konum, çift markalı işletmeler için uygun olmayacaktır (Allen, 2018). Öte yandan pozitif sinerji yaratmak için iki markanın nasıl eşleştirileceğine dair literatürde yeterli bilgi bulunmamaktadır (Manley, 2016; Buckley, 2018). Her markanın ayırt edici özelliğini korumak için hangi markaların paylaşılacağı konusunda sınırlamalar koyulabilir (Watkins, 2013). Seçilen iki markanın uyumlu olabilmesine dikkat edilmelidir. Ayrıca çift markalı bir tesisin satılması söz konusu olduğunda bazı zorluklar ortaya çıkmaktadır. Bunun sebebi, genellikle çift markalı tesisin tek bir bileşeninin satılmamasıdır. Bu nedenle, önceden uygulanabilir bir çıkış stratejisi geliştirmek gereklidir (Wright, 2013).

Perreten ve Perret (2016) yapmış oldukları incelemede çift markalı otellerin avantaj ve dezavantajlarını işletmeci, yatırımcı ve misafir perspektifinden ele almışlardır. Çift markalı otellere yönelik geliştirdikleri yaklaşımlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Çift Markalı Otellerin İşletmeci, Yatırımcı ve Misafir Perspektifinden Avantaj ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
İşletmeci Perspektifi	
<p>Pazarlama: Aynı araziyi paylaşan iki markanın olması, ana şirkete önemli bir pazarlama avantajı sağlamaktadır. Misafirler, konaklama öncesinde diğer markanın varlığı hakkında bir bilgiye sahip olmayabilir. Buradan hareketle çift markalı otel konsepti, kısmen de olsa pazarlama bütçesi konusunda avantaja sahiptir. Aynı zamanda bu konsept, misafirlerin marka farkındalığı ve marka sadakati düzeylerinde artış sağlayabilir.</p> <p>Çeşitlendirme: Çift markalı oteller farklı konseptler ve fiyat çeşitliliği sebebiyle daha geniş bir hedef kitleye ve pazar talebinde daha büyük bir paya sahiptir.</p> <p>Esneklik: Fazla rezervasyon olduğu durumlarda misafirler ortak tesise yönlendirilebilir. Bu avantaj misafir kayıplarının engellenmesine yardımcı olmaktadır.</p> <p>İşletme Verimlilikleri: Birçok arka plan hizmeti paylaşıldığı için daha az personel istihdamına bağlı tasarruf sağlanmaktadır.</p> <p>Pazar Varlığı: Çift markalı oteller, aynı anda iki marka ile pazara girebilmektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde farklı müşterilere hitap edebilir ve pazar payını genişletebilir.</p>	<p>Marka Karışıklığı: Çift markalı oteller “bağlantılı” (ortak alanlara sahip oteller) veya “harmanlanmış” (iki otelin tek girişi paylaştığı kompleks işletmeler) olarak işletilmektedir. Farklı işletme modelleri nedeniyle çift markalı oteller, misafirler için kafa karışıklıklarına sebep olabilmektedir.</p> <p>Personel: Çalışanların iki marka arasında paylaşılması, çalışanların iki markanın özgün hizmet yaklaşımı hakkında bilgiye sahip olması zorunluluğunu getirmektedir. Bunun sonucunda çalışanların zorlanabileceği ve marka standartlarına özgü hizmet sunamayacağı öngörülmektedir. Aynı zamanda bu tarz durumların, marka kimliğini seyreletceği iddia edilmektedir.</p> <p>Paylaşılan hizmetler: Bir otelin sunduğu hizmetin her iki otel için kullanıldığı durumlarda, hizmet ödemeleri misafir hesaplarına doğru şekilde aktarılmalıdır. Bu yaklaşım çerçevesinde otellerin paylaşımli veya ayrı bir otel yönetim sistemine sahip olup olmayacağı önemli bir sorundur.</p> <p>Performans Testi: Birçok çift markalı otel franchise veya yönetim sözleşmeleri ile işletilirken, bazıları mülklerin finansal sonuçlarının birleştirileceği tek bir yönetim sözleşmesi altında faaliyet göstermektedir. Yüksek performans gösteren otelin, düşük performans gösteren otelin performansını gizleme potansiyeli bulunmaktadır. Bu yaklaşım çerçevesinde performans testleri uygulanmalıdır.</p>
Yatırımcı Perspektifi	
<p>İnşaat: Ortak alanlar sebebiyle çift markalı oteller, tek markalı otellerden daha az yer kaplama potansiyeline sahiptir. Böylece genel inşaat ve oda başına düşen inşaat maliyetlerinin düşeceği öne sürülmektedir.</p> <p>Arazinin Daha İyi Kullanımı: Özellikle Avrupa’daki bazı pazarlarda arazi oranı sınırlı ve inşaat maliyetleri çok pahalıdır. Çift markalı otellerin arazilerin metrekaşe kullanımını başına elde edeceği gelir, tek markalı otellerden daha yüksek olabilir. Bu yaklaşımın, arazi değerinin en üst düzeye çıkmasına yardımcı olacağı ileri sürülmektedir.</p> <p>Çeşitlendirme: Ürünün çeşitlendirilmesine bağlı olarak risk faktöründe oluşacak azalma, yatırımcı için çekici bir unsur olarak görülebilir.</p> <p>Finansal Avantaj: Otel operasyonel verimlilik düzeyinin artması ve buna bağlı olarak maliyet tasarrufu elde edilmesi yatırımcıya olumlu olarak yansıtacaktır.</p>	<p>Çıkış Stratejisi: Yatırımcılar çift markalı otelleri satmak istemeleri durumunda aynı konumda bulunan iki otelin satışı konusunda zorluklar çekeceklerdir.</p> <p>Finansal Raporlama: İşletme modeline ve sözleşme türüne (karşılıklı veya ayrı) bağlı olarak, finansal raporlama normal bir otelden daha karmaşık olabilmektedir. Bu durum özellikle “harmanlanmış” modele sahip çift markalı otellerde geçerlidir.</p>
Misafir Perspektifi	
<p>Seçim: Misafirlere tek bir konumda iki farklı ürün sunulması ve diğer otelin hizmetlerinden faydalanma opsiyonu sunulması, önemli avantajlar olarak nitelendirilmektedir.</p>	<p>Karışıklık: Aynı konumu paylaşan otellerde farklı oranlarda farklı olanaklar sunulması, misafirler için kafa karıştırıcı olabilmektedir.</p>

Kaynak: Perreten ve Perret’in (2016) çalışmasından geliştirilmiştir.

Çift markalı otel stratejisi öncelikle finansal ve operasyonel faydalardan dolayı tercih sebebi olmaktadır. Finansal koşullar yatırımcıyı etkilerken, operasyonel koşullar ise işleten ekibi veya işleten markayı etkilemektedir. Otel işletmesinin hedefinde olan misafirler de bu stratejinin önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Bu bakış açısına göre Tablo 2'deki avantaj ve dezavantajlar işletmeci, yatırımcı ve misafir üçlüsü olarak ele alınmıştır. Özetle, çift markalı otel stratejisi hakkında bilgi eksiklikleri olduğundan yukarıda bahsedilen faydaların kesinleştirilmesi için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Kim ve Tang, 2021).

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Konunun Türkiye örneğinde ele alınmamış olması sebebiyle çift markalı otel kavramının teorik altyapısının oluşturulmasıyla ulusal literatürdeki sonraki çalışmalara yol gösterici olması temel olarak amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak çift markalı otel stratejisinin tanımının yapılması, sektördeki örneklerinin incelenmesi, avantaj ve dezavantajların ortaya konulması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda konuya ilişkin kaynak ve doküman incelemesi gerçekleştirilmiştir. Konunun daha iyi anlaşılması için araştırmanın giriş kısmında kavramın gelişim sürecinden bahsedilmiştir. Ayrıca marka ittifakı ve ortak markalama çerçevesinde bu stratejinin nerede yer alacağı ifade edilmiştir. Kavramsal çerçevede ise çift markalı otel stratejisi uygulayan işletmelerin çeşitli örneklerinin incelenmesi ve çift markalı otellerin kategorize edilme şekilleri sunulmuştur. Aynı zamanda bu bölümde çift markalı otel stratejisinin avantaj ve dezavantajlarından bahsedilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde akademik ve sektörel açıdan değerlendirmeler yapılarak yorumlanmaya çalışılmıştır.

Bir markanın varoluş süreci çeşitli aşamalar ve zorluklar barındırmaktadır. Bir markanın oluşturulması, konumlandırılması, tutundurulması ve ticari bir boyuta taşınması; uzun ve maliyetlerle çevrili bir dizi aşamayla gerçekleşmektedir. Bu süreçler ve sahip oldukları zorluklar dünden bugüne marka stratejilerine olan eğilimi artırmıştır. Marka stratejileri arasında önemli bir yere sahip olan marka ittifakı, iki veya daha fazla bireysel markanın ürünleri ve/veya varlıklarının kısa veya uzun vadeli kombinasyonu olarak tanımlanmaktadır (Rao ve Rukert, 1994). Marka ittifakına katılan şirketler maliyet ve risk paylaşımı, pazarlara erişim kolaylığı, ek sermaye olanakları ve tamamlayıcı varlıklar elde etme, hızlı öğrenme şansı, bilgi alışverişi ve satış düzeylerinin artırılması gibi avantajlara sahip olmaktadır (Park vd., 2003). Bu avantajlar ışığında şirketler için marka ittifakları önemli bir büyüme unsuru olarak nitelendirilmektedir. Marka ittifakı stratejilerinin bir türü olarak nitelendirilen çift marka stratejisi, iki veya daha fazla ürün ya da hizmet arasında ilişkisel bağlantılar oluşturmaya yönelik bir pazarlama stratejisidir. Bu bağlantılar, güçlü konumdaki ürün vasıtası ile zayıf konumdaki ürünün tanınması ve satışlarını artırması üzerine kurulmaktadır (Kirk, 1997; Kim vd., 2018).

Yapılan çalışmalar ışığında çift marka stratejisinin birçok avantajı bulunduğu görülmektedir. Özellikle birçok pazarda etkin olarak var olmaya çalışan şirketler, geliştirdikleri markalar ile çeşitli pazarlarda yayılcı bir politika izlemektedir. Çift markalı otel yaklaşımı, şirketlerin pazarlara yönelik yayılcı politika yaklaşımını kolaylaştıran önemli bir stratejidir. Bu strateji çerçevesinde tek bir arazide faaliyet gösteren farklı segmentteki otellerin, konsept ve fiyat çeşitliliği sebebi ile pazar paylarını genişletme potansiyeline sahip olabileceği öne sürülebilmektedir. Bu süreçte birçok maliyet ortaya çıkmaktadır. Bu maliyetler arasında arazi ve inşaat maliyetleri önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle Avrupa'daki bazı pazarlarda arazi oranlarının az olması ve inşaat maliyetlerinin yüksek olması, çift marka stratejilerinin uygulanması için önemli bir motivasyon kaynağı olarak nitelendirilebilmektedir. Çift marka stratejisi ile birlikte ortak alan yaklaşımının ortaya çıkması, arazi ve inşaatla ilgili giderlerin düşürülmesinde önemli bir unsur olarak ileri sürülmektedir. Aynı zamanda bu strateji çerçevesinde oda başına düşen inşaat maliyetlerinin de düşeceği ifade edilmektedir (Perret ve Perreten, 2016). Bununla birlikte konaklama sektörü hizmet geliştirme ve pazarlama noktasında önemli maliyetler barındırmaktadır. Bu maliyetlerin minimum seviyelere indirilmesinde çift marka stratejileri önemli bir yere sahiptir. Özellikle idari, pazarlama, hizmet, bakım ve yiyecek-içecek giderlerinde önemli maliyet tasarrufları sağladığı ileri sürülmektedir (Kim ve Tang, 2021).

Çift markalı oteller marka açısından incelendiğinde de büyük avantajlara sahiptir. Şirketler daha düşük düzeyde yükseliş gösteren markalarının tanınırlığını artırmak ve pazar payını genişletmek için bu stratejiden faydalanabilirler. Söz konusu strateji ile otele gelen misafirlerin, diğer marka ve markanın hizmetleri hakkında bilgi sahibi olabileceği; bu sayede işletmenin hedeflediği marka farkındalığına ulaşabileceği düşünülmektedir (Perret ve Perreten, 2016). Daha genel çerçevede bakıldığında işletmelerin,

güçlü konumdaki markaları sayesinde zayıf konumdaki markalarını güçlendirebilecekleri ileri sürülmektedir. Bu yaklaşımı destekleyen çalışmalar incelendiğinde araştırmacılar Cordeiro vd. (2016), az bilinen marka ürünlerinin iyi bilinen bir markayla eşleştirildiğinde daha iyi değerlendirildiğini; Washburn vd. (2004) ise zayıf bir markanın marka itibarının, güçlü markalarla ortak olduklarında arttığını ifade etmişlerdir.

Çift markalı otellerin bir arada bulunacağı iki alt markanın belirlenmesi konusunda yeterli akademik çalışma bulunmamaktadır. Hangi iki otel alt markasının birlikte strateji izleyeceği konusunda net bir formül veya yeterli veri henüz oluşmamıştır. Fakat sektörde çift markalı oteller için sıklıkla karşılaşılan uygulamalar, birbirinden çok fazla seviye farkı olmayan üst ve alt segment otel markalarının eşleştiği yönündedir ve farklı pazarları hedeflemektedirler. Bununla birlikte yaygın düşüncenin aksine Kim ve Tang (2021), çift marka stratejilerinin tek pazara yönelik geliştirilmesi durumunda da gelir dalgalanmasının azaltılması açısından pozitif sonuçlar elde edileceği görüşünü ileri sürmüşlerdir. Markalar arasındaki seviye farkı, en uç noktalardan seçilmesi durumunda ise pazarlama konusunda zorluklar, ortak kullanım alanlarının yeterince verimli kullanılmaması, işletmenin uzun vadede düşük performans gösterebileceği ve operasyonel zorluklar gibi olumsuz etkenlerle karşılaşılabilmesi düşünülebilmektedir. Bunun yanı sıra üst düzey marka ile alt düzey markanın ilişkilendirilmesi sonucunda olumsuz yayılma veya korna etkisi ortaya çıkmaktadır (Richetin vd., 2019; Dev ve Steiner, 2020). Bu etki neticesinde misafirler, alt düzey markalı otelde yaşanan olumsuzlukların üst düzey markalı otelde de yaşanacağı varsayımında bulunacaklardır. Kısaca hangi iki özellikteki otel markasının doğru kombinasyonunu seçme kararı çift markalı otellerin başarısı için önemli bir konu olarak görülmektedir. Bu kapsamda çift markalı otellerin pazara giriş stratejileri araştırılmaya açık bir konu olarak görülmektedir.

Marka ittifakı stratejilerinde genel olarak markalar diğer markanın potansiyelinden faydalanabilmektedir. Diğer markanın teknolojik üstünlüklerinden ve bilgisinden, marka değerinin getireceği kazançtan, yeni pazarlara kolay ulaşma konusundaki avantajlardan yararlanılmak amaçlanmaktadır. Fakat çift markalı otel stratejisinde, otel markalarının farklı şekilde kendi hedef pazarları zaten mevcuttur. Yeni ortaya çıkan bir marka için de bu stratejinin kullanılmadığı görülmektedir. Hizmet sektöründe ihtiyaç duyulan teknolojik imkânlar çift markalı otellerin hemen hemen hepsinde belirli seviyelerde dengelenmiştir. Marka ittifakı yapmanın sağladığı avantajlar çift markalı otel stratejisinde yatırım maliyetleri kapsamında ön plana çıkmaktadır. Elde edilen bilgilere göre çift markalı oteller ortak alanları (otopark, çok amaçlı salonlar, spor salonu, havuz ve alakart restoran gibi) birlikte kullanabilmelerinden dolayı yatırım maliyetlerinde avantaj sağlamaktadırlar. Türkiye için bu stratejinin inşaat maliyetlerinin yüksek olduğu durumlarda çekiciliğinin artacağı düşünülmektedir. Ayrıca finansal açıdan ise iki otelin birlikte satış-pazarlama faaliyetleri yürütme imkânları rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu üstünlüğün sürdürülebilir ekonomik şartlar için önemli olduğu düşünülmektedir. Çift markalı otellere küresel açıdan yönelimi artıran bir diğer faktör ise hizmet verilecek noktalarda kısıtlı arazilerin bulunmasıdır. Bu sebeple aynı konumu paylaşabilmektedirler. Türkiye’de ise bu konunun çift markalı otel stratejisine yönelimi artırmadığı düşünülmektedir. Çünkü örneklerin uygun arazi sorunu olmayan şehirlerde olduğu dikkat çekmiştir. Öte yandan farklı özelliklerde çift markalı otel örneklerinin incelenmesi neticesinde literatürde kavrama yönelik tanımların çok genel ve eksik kaldığı görülmüştür. Bu eksikliği gidermeye yönelik güncel olarak uygulanan çift markalı otel stratejilerini de kapsayıcı detaylı bir tanım yapılmıştır.

Literatürde konuyla ilgili kısıtlı sayıda araştırma olması detaylı olarak çift marka stratejisi hakkında çıkarım yapmayı zorlaştırmaktadır. Araştırmada ele alınan çift markalı otel stratejisi 1980’li yıllara dayanan bir yaklaşım olsa da, küresel otel şirketleri tarafından uygulamada yaygınlık kazanmaya başladıktan sonra akademisyenlerin ilgisini çekebilmiştir. Çift markalı otellerin yönetim sürecinin geleneksel otel yönetim süreçlerinden farklı olması ve kısıtlı sayıda araştırmaya konu olması da bu yaklaşımın geç popülerleşmesinde önemli rol oynamıştır. Konuya yönelik bilgiler literatürde daha çok işletmelerin bu stratejiye geçiş nedenleri ve hangi faydaları elde ettikleri yönünde ağırlık kazanmaktadır. Süreç içerisinde bu stratejiyi uygulayan işletmelerin finansal yapıları, yönetim ve organizasyon yapıları, sürdürülebilirliği, bu işletmeleri tercih eden konukların memnuniyetleri ve işletmelerin paydaşlarıyla ilişkileri çeşitli araştırmalarla ele alındıkça detaylı yorum yapma şansı artacaktır. Sektör profesyonelleri açısından ise çift markalı otellerin yönetim sürecinin geleneksel tek markalı otel işletmeciliğinden farklı olması konuya mesafeli kalmalarına neden olmaktadır. Fakat hizmet sektöründeki rekabetin günden güne artması ve şirketlerin yeni stratejilere yönelim göstermek istemesi, özellikle konaklama sektöründe önemli avantajlara sahip çift marka stratejisinin popülerleşmesini sağlayacaktır. Bununla birlikte çift marka stratejisinin daha birçok soru işaretini beraberinde getirdiği de unutulmamalıdır.

Bu konuda yapılacak sonraki araştırmalarda çift markalı otellerin diğer tek markalı otellerle performansları, operasyonel faaliyetleri ve verimlilikleri karşılaştırılabilir. Bunun yanında çift markalı olarak faaliyette bulunan otel işletmelerinin yöneticileri ile görüşmeler yapılarak ilgili literatüre ve otelcilik sektörüne yol gösterici bulguların elde edilebileceği önerilmektedir. Öte yandan ortaya konulan bilgiler sektör temsilcilerinin daha bilinçli karar verebilmelerine yönelik pratik çıkarımlar yapabilmelerine imkân sağlayacaktır. Bu kavramsal çalışma ile yeni oluşan çift markalı otel literatürüne katkı sağlamaya, sunulan bilgilerin artırılmasına ve sonraki çalışmalar için öneriler sunulmaya çalışılmıştır.



Bu çalışma etik kurul izni gerektirmemektedir.

Makale ile ilgili notlar

Makale araştırma ve yayın etiğine uygun olarak hazırlanmıştır. Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Araştırmanın tüm sürecine araştırmanın yazarları eşit derecede katkı sağlamıştır.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. ve Keller, K. L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *The Journal of Marketing*, 54(1), 27-41. <https://doi.org/10.2307/1252171>
- Allen, J. C. (30.08.2018). Dual-brand hotel market overview. *Hospitalitynet*. <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4089777.html>
- Ashton, A. S. ve Scott, N. (2011). Hotel restaurant co-branding: The relationship of perceived brand fit with intention to purchase. *Journal of Vacation Marketing*, 17(4), 275-285. <https://doi.org/10.1177/1356766711420838>
- Bianco, S., Singal, M., Zach, F. J. ve Nicolau, J. L. (2023). Dual-branded hotels: Resource-based entry strategies in agglomerated markets. *Tourism Management*, 95, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104663>
- Blackett, T. ve Russell, N. (2000). Co-branding the science of alliance. *Journal of Brand Management*, 7, 161–170. <https://doi.org/10.1057/bm.2000.3>
- Boo, H.C. ve Mattila, A.S. (2002). A hotel restaurant brand alliance model: Antecedents and consequences. *Journal of Foodservice Business Research*, 5(2), 5-23. https://doi.org/10.1300/J369v05n02_02
- Boone, J. M. (1997). Hotel-restaurant co-branding: A Preliminary study. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(5), 34-43. <https://doi.org/10.1177/001088049703800533>
- Buckley, J. (16.04.2018). Dual-branded hotels: A Double winning asset class. *Costar*. <https://www.costar.com/article/189858/column-dual-branded-hotels-%E2%80%93a-double-winning-asset-class>
- Cascio, A., Waites, S. F., Moore, R., Moore, M., Vorhies, D. W ve Bentley, J. P. (2022). The effects of dual branding rumors on consumers' national and store brand evaluations. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 31(3), 1-18. <https://doi.org/10.1080/10696679.2022.2046477>
- Cordeiro, R. A., Ponchio, M. C. ve Mazzon, J. A. (2016). Evaluating co-branded products: The socioeconomic strata effect. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(6), 795-809. <https://doi.org/10.1108/MIP-01-2015-0008>
- Denizci Guillet, B. ve Tasci, A. D. (2010). Travelers takes on hotel-restaurant co-branding: Insights for china. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(2), 143-163. <https://doi.org/10.1177/1096348009350618>
- Dev, C. S. ve Steiner, E. (2020). Do dual-branded hotels outperform single-branded hotels?. *Cornell Hospitality Report*, 20(1), 1-16. <https://hdl.handle.net/1813/70970>
- Eti, H. S. (2021). Pandemi sürecinde marka pazarlama stratejileri. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(20), 1-9.
- Kim, M. ve Tang, C. H. H. (2021). Operating synergy and marketplace performance of dual-branded hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103039>
- Kim, M., Tang, C. H. ve Roehl, W. S. (2018). The effect of hotel's dual-branding on willingness-to-pay and booking intention: A luxury/upper-upscale combination. *Journal of Revenue and Pricing*, 17, 256–275. <https://doi.org/10.1057/s41272-017-0107-z>
- Kirk, D. R. (1997). Franchise dual-branding: The irony of association. *DePaul Bus*, 10, 2-25.
- Kozak, N., Kozak, M. A. ve Kozak, M. (2021). *Genel turizm: İlkeler kavramlar*. Detay Yayıncılık.

- Kurtuldu, G. ve Okumuş, A. (2018). Uluslararası marka ittifaklarının başarısı ile ilişkili olabilecek faktörlerin incelenmesi. *Ege Academic Review*, 18(4), 549-564.
- Lee, J. K., Lee, B. K. ve Lee, W. N. (2013). Country of origin fit's effect on consumer product evaluation in cross-border strategic brand alliance. *Journal of Business Research*, 66(3), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.08.016>
- Lesser, D., Jaeger, J. ve Gilston, J. (2016). The evolution of dual-branded hotels: How the marriott starwood acquisition enhances opportunities for developers. *Boston Hospitality Review*, 4(1), 1-6.
- Liu, P. ve O'Neill, J. W. (2023). Do brand-affiliated hotels have lower cash-flow risk?. *Cornell Hospitality Quarterly*, 64(3), 363-380.
- Manley, B. (24.04.2016). Two's company: Owners see benefits in dual brand hotels, *Hotelsnow*. <http://www.hotelnewsnow.com/Articles/40994/Twos-company-Owners-see-benefits-in-dual-brand-hotels>.
- Marriott (2023). Dual-Branded, *Hotel Development Marriott*, <https://www.hotel-development.marriott.com/hotel-development>
- Muller, C. (2005). The case for co-branding in restaurant segments. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(1), 92-95. <https://doi.org/10.1177/0010880404272303>
- NTV. (21.05.2012). Hilton'un Avrupa'daki ilki Bursa'ya. *Ntv Haber*. https://www.ntv.com.tr/turkiye/hiltonun-avrupadaki-ilkibursaya,bb4jhHzsAkSEqN04_ambXg
- Park, C., W., Milberg, S. ve Lawson, R. (1991). Evaluation of brand extensions: The role of product feature similarity and brand concept consistency. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 185-193. <https://doi.org/10.1086/209251>
- Park, J. H., Park, N. K. ve Zhang, A. (2003). The impact of international alliances on rival firm value: A study of the british airways/us air alliance. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 39(1), 1-18. [https://doi.org/10.1016/S1366-5545\(02\)00023-6](https://doi.org/10.1016/S1366-5545(02)00023-6)
- Perreten, N. ve Perret, S. (2016). A dual to the death or a dual in the crown: Current trends in hotel branding, *Hospitalitynet*. <https://www.hospitalitynet.org/file/152006411.pdf>
- Preble, J.F., Reichel, A. ve Hoffman, R.C. (2000). Strategic alliances for competitive advantage: Evidence from israel's hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management*, 19(3), 327-341. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(00\)00023-2](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00023-2)
- Rao, A. R., Qu, L. ve Ruekert, R. W. (1999). Signaling unobservable product quality through a brand ally. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 258-268. <https://doi.org/10.1177/002224379903600209>
- Rao, A., R. ve Ruekert, R., W. (1994). Brand alliances as signals of product quality. *Sloan Management Review*, 36(1), 87-97.
- Richetin, J., Demartini, E., Gaviglio, A., Ricci, E. C., Stranieri, S., Banterle, A. ve Perugini, M. (2021). The biasing effect of evocative attributes at the implicit and explicit level: The tradition halo and the industrial horn in food products evaluations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101890>
- Rodrigue, C. S. Ve Biswas, A. (2004). Brand alliance dependency and exclusivity: An empirical investigation. *Journal of Product & Brand Management*, 477-487. <https://doi.org/10.1108/10610420410568417>
- Ronzoni, G., Torres, E. ve Kang, J. (2018). Dual branding: A case study of wyndham. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 1(3), 240-257. <https://doi.org/10.1108/JHTI-03-2018-0016>
- Sabah. (05.04.2013). Sheraton Bursa ve Aloft Bursa otelleri kapılarını açtı. *Sabah Gazetesi*. <https://www.sabah.com.tr/turizm/2013/04/05/sheraton-bursa-ve-aloft-bursa-otelleri-kapilarini-acti>

- Sturken, C., A. (04.01.2019). How multi-branded hotels offer more choice under one roof, *Northstarmeedingsgroup*. <http://www.northstarmeedingsgroup.com/news/hotels-and-resorts/multi-branded-hotels-hampton-inn-home2Suites>.
- Türksoy, S. S., Kaygalak, S. ve Koçak, N. (2013). Uluslararası otel işletmelerinin büyüme stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 14(2), 89-108.
- Voss, K. E., Li, Y. Y. ve Song, Y. S. (2022). Competing cues in brand alliance advertisements. *Journal of Business Research*, 149, 476-493.
- Washburn, J. H., Till, B. D. ve Priluck, R. (2004). Brand alliance and customer-based brand-equity effects. *Psychology & Marketing*, 21(7), 487-508. <https://doi.org/10.1002/mar.20016>
- Watkins, E. (26.09.2013). Dual-branded hotels come of age, *Hotelnewnow*. <http://www.hotelnewnow.com/articles/20427/Dual-branded-hotels-come-of-age>
- Wright E. (06.12.2013). The multi-branded hotels: New efficiencies through innovation. *Hospitalitynet*. <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4063225.html>