

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Mari-Liis Saveljev

**MAJUTUSETTEVÕTTE REBRÄNDIMINE
MÖVENPICK HOTELLI NÄITEL**

Juhendaja: Helin Jõe-Vaher, MA

Kaasjuhendaja: Riina Tomast, MBA

Pärnu 2024

Soovitan suunata kaitsmisele (allkirjastatud digitaalselt)

Helin Jõe-Vaher

(allkirjastatud digitaalselt)

Riina Tomast

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht (allkirjastatud digitaalselt)

Ilona Kandelin

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

(allkirjastatud digitaalselt)

Mari-Liis Saveljev

SISUKORD

| | |
|--|----|
| Sissejuhatus | 4 |
| 1. Rebrändimise teoreetiline käsitlus..... | 6 |
| 1.1. Rebrändimise kontseptsioon ja sellega seotud etapid | 6 |
| 1.2. Hotelli rebrändingu läbiviimine ja meetodid | 10 |
| 2. Mövenpick Hotell TallinnA rebrändimine | 14 |
| 2.1. Mövenpick brändi ja Accori lühitutvustus | 14 |
| 2.2. Mövenpick hotelli rebrändimise protsess..... | 15 |
| 2.3. Järeldused ja ettepanekud..... | 24 |
| Kokkuvõte | 28 |
| Viidatud allikad..... | 30 |
| Lisa 1. Mövenpick brändi kaart | 34 |
| Lisa 2. Intervjuu küsimused | 35 |
| Lisa 3. Fotode muutused L'embitu ja Mövenpick broneerimis -ja turunduskanalitel. | 36 |
| SUMMARY | 37 |

SISSEJUHATUS

Peale 2020. aastal alanud koroonapandeemiat seisavad paljud hotellid silmitsi raskustega naasmisel tavapärasesse toimimisse, mis oli enne kriisi. Selle tulemusel on sunnitud osad hotellid leidma erinevaid lahendusi selleks, et tulla välja olukorrast kus ei jääks võlgadesse või ei peaks enda majutusasutust sulgema. Näiteks müüa hotell suuremale hotelliketile või ühendada oma hotellid ühise brändi nime alla. Käesoleva lõputöö teemat hotelli rebrändimisest on oluline uurida, kuna hotellisektoris on konkurents intensiivne ning nõuab hotellidelt pidevat uuenemist ja kohanemist. Rebrändimine võib vahest ehk olla strateegiline vahend, mis aitab hotellidel eristuda ja konkureerida teiste ettevõtetega turul. Rebrändimise uurimine on oluline, kuna see võimaldab hinnata protsessi efektiivsust ja sellest tulenevaid eeliseid hotellidele.

Viimaste aastakümnete jooksul on toimunud hotelli brändide arvu märkimisväärne kasv. Algsest umbes 300 brändist on välja kujunenud üle tuhande erineva hotelli brändi, mis on loonud väga tugeva konkurentsiolekorra. (Dev, 2024) Alates 2011. aastast on igal aastal muudetud keskmiselt 1200 hotelli kaubamärki Ameerika Ühendriikides (EHL, 2020). Eestis 2022. aastal pakkus külastajatele teenust 909 majutuskohta ehk 12 majutuskohta rohkem kui aasta varem. Märtsi kuus oli turistide kasutuses 19 900 tuba ja 45 700 voodikohta, millest olid täidetud 37% tubadest. Ööpäev majutuses maksis 37 eurot inimese kohta, mis oli 11 eurot rohkem kui aastal 2021. (Rikko, 2022) Ka Hestia Hotell Grupp hotellikett on öelnud, et eesolevatel aastatel ootab ees olulised riskid nii majanduslikult kui ka geopoliitilised. Hestia juhtkonna teatel on ka Eesti kõrge hinnatase võrreldes teiste Euroopa riikidega vähem konkurentsivõimelisem sihtkoht (Delfi Ärileht, 2020).

Hotelli rebrändimist käsitletakse kui hotelli kaubamärgi identiteedi ja turupositsiooni muutmise protsessi, mis võib tähendada kas uuele kaubamärgile üle minemist või positsiooni muutmist samas brändiperes (Dev, 2015). Konkurents hotellisektoris on

intensiivne, nõudes pidevalt uuendamist ja kohanemist. Hinnanguliselt on üks kolmandik hotellidest läbinud pärast avamist rebrändimise (Tsai, 2015). Uurimisteema võimaldab paremini mõista, kuidas strateegiliselt läbimõeldud rebrändimine võib mõjutada ettevõtte positsiooni majanduslikult keerulises ja konkurentsitihedas hotellitööstuses.

Antud lõputöö eesmärk on välja selgitada rebrändimise kasu hotellile ja saadud tulemuste põhjal teha Mövenpick hotellile ettepanekuid tegevuste optimeerimiseks ja strateegiliseks parendamiseks. Sellest tulenevalt on antud lõputöö uurimisküsimuseks: Millised olid Mövenpick Hotell Tallinna rebrändimise edutegurid ja kuidas mõjutas rebrändimisprotsess hotelli finantsnäitajaid ja turupositsiooni? Autor töötas hotellis pärast rebrändimist ning huvi uurimisteema vastu tekkis soovist mõista süvitsi protsesse ja edutegureid, mis toetasid rebrändimise läbiviimist.

Töö koosneb kahest osast, millest esimeses peatükis käsitleb töö autor teoreetilist kirjandust rebrändimise erinevatest kontseptsioonidest, analüüsib erinevaid ettevõtte rebrändingu tüüpe ning selgitavaid mudeleid. Lisaks uurib, kuidas rebrändimise mõiste on aja jooksul muutunud ning millistel põhjustel otsustavad hotellid teha rebrändimise. Teoorias tuginetakse peamiselt juhtivatele rebrändimise mudeli autoritele: Ahone, Muzellec & Lambkin, Collange, Ivanova & Ivanov.

Töö empiiriline osa uurib ning analüüsib hotelli finantsnäitajate muutust ja protsessi rebrändimise jooksul. Analüüsitav turismiorganisatsioon on 2020. aastal avatud esindushotell. Uurimiseesmärgi täitmiseks ja uurimisküsimuse lahendamiseks on valitud nii kvalitatiivne kui ka kvantitatiivne uurimismeetod. Andmete kogumise meetodiks on valitud poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuueeritavad on hotelli rebrändimist korraldanud spetsialistid. Andmete kogumise lisameetodiks on dokumendi analüüs hotelli andmebaasi finantsnäitajate põhjal võrdlus Excelis. Töö viimases osas tehakse uuringu tulemustele tuginedes järeldused hotelli rebrändimise eduteguritest ning esitatakse ettevõttele ettepanekud edasiseks arenguks. Töö juurde kuulub ka 3 lisa, kuhu kuulub intervjuude tabel ning töö sisu täiendavad illustratsioonid.

1. REBRÄNDIMISE TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. Rebrändimise kontseptsioon ja sellega seotud etapid

Käesoleva peatüki eesmärk on anda ülevaade rebrändimise erinevatest kontseptsioonidest, analüüsida erinevaid ettevõtte rebrändingu tüüpe, mõjutavaid tegureid ja olemasolevaid selgitavaid mudeleid ning kuidas on rebrändimise mõiste ajas muutunud.

Brändi mõiste on aja jooksul arenenud ning erinevad autorid on sellele andnud erinevaid käsitlusviise ja määratlusi. Kõige laialdasemalt kasutatud määratlus on Ameerika Turunduse Assotsiatsiooni (AMA Dictionary , 2018) pakutud definitsioon: „Bränd on nimi, termin, disain või muu tunnus või nende kombinatsioon, mille abil ettevõtte saab turul tuvastada oma tooteid või teenuseid ning eristuda konkurentidest.“ Kelleri (2002) arvates on bränd märk, mis identifitseerib ja eristab toote või teenuse müüjat. Nad rõhutavad brändi tähendust tarbijate jaoks ning toovad esile brändi lojaalsuse ja kvaliteedi tähtsuse.

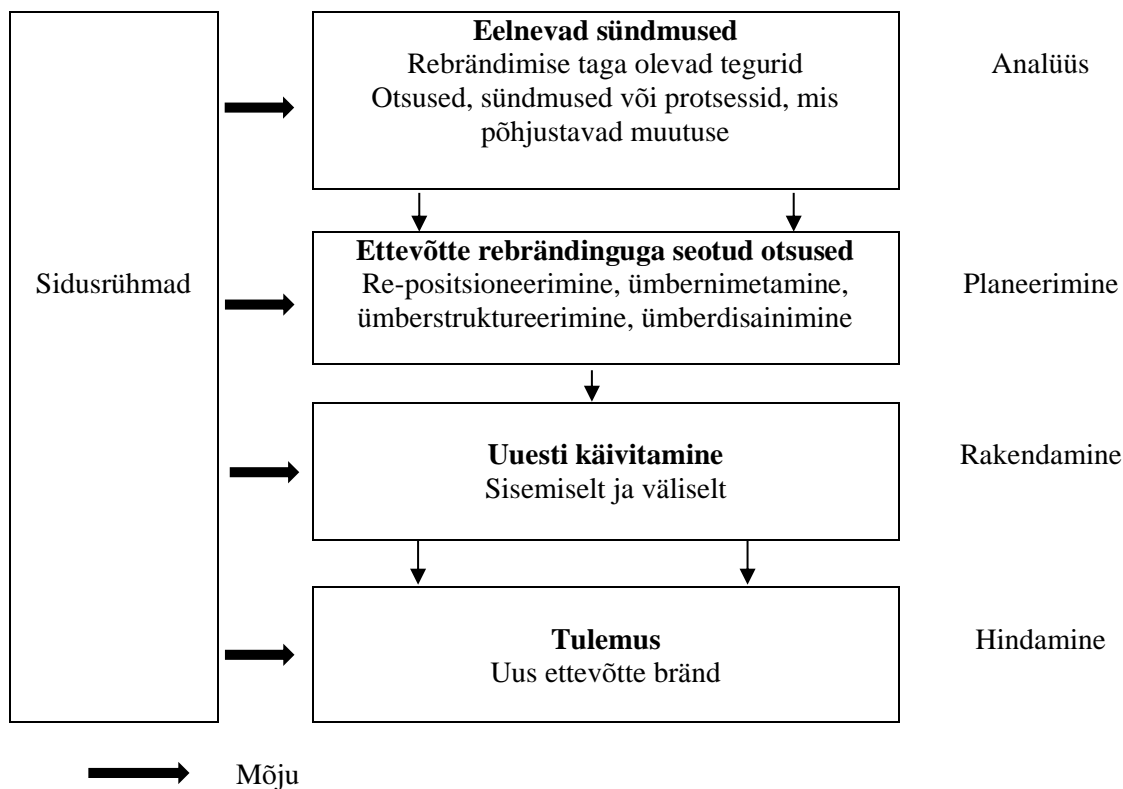
David Aakeri käsitlus keskendub sellele, et bränd on palju enam kui ainult toote või teenuse nimi. Aakeri sõnul koosneb bränd identiteedist, mis sisaldab unikaalseid väärtusi, omadusi ja eesmärgi. Autor rõhutab ka brändi loomise ja haldamise tähtsust pikaajalise edu saavutamisel (Aaker, 1991).

Rebrändimine on tegevus, mis hõlmab olemasoleva ettevõtte brändile uue nime, termini, sümboli, disaini või nende kombinatsiooni kujundamist. Selle eesmärk on arendada välja eristuv ja uus positsioon ettevõtte brändi kujutluses kõigi sidusrühmade ja konkurentide seas (Muzellec ja Lambkin, 2006). Algne Muzelleci ja Lambkini (2006) teooria rebrändimisest keskendub peamiselt kaubamärgi identiteedi muutmisele. Rõhutatakse peamiselt kolme aspekti:

1. Kaubamärgi olemasoleva kapitali hindamine: see sisaldab olemasoleva kaubamärgi väärtuste hindamist, sealhulgas selle tugevusi ja nõrkusi, klientide tajutud väärtust ja kaubamärgiga seotud emotsioone.
2. Kaubamärgi kapitali ülekanne, hävitamine või loomine: autorid väidavad, et rebrändimine või kaasata kaubamärgi kapitali hävitamist (kui vana kaubamärk on kahjulik), ülekandmist (kui on oluline säilitada seos vana kaubamärgiga) või täiesti uue kaubamärgi kapitali loomist.
3. Strateegiline valik: koondab otsuseid nagu, rebrändimise ulatus (osaline või täielik muutus), ajastus ja strateegiad kaubamärgi uue identiteedi edastamiseks sihtrühmadele. (Muzellec & Lambkin, 2006)

Merrilees ja Miller (2008) defineerivad rebrändimist kui lahkevust või muutust algselt välja kujundatud ettevõtte kaubamärgi ja uue vahel. Nende sõnul kaasneb sellega rebrändimise aluseks oleva kaubamärgi põhjalik läbivaatamine, mida saab saavutada ainult töötajate toetuse ja juhtimisprogrammis tehtavate oluliste muudatustega. Rebrändimist ei käsitleta lihtsalt uue nime, logo või muude visuaalsete elementide kasutuselevõtuna, vaid sügavama ja strateegilisema organisatsioonilise muutusena, mis nõuab sisemiste sidusrühmade kaasamist ja brändielementide ühtlustamist (Merrilees ja Miller, 2008).

Muzellec ja Lambkin (2006) on esitanud rebrändimise protsessi mudeli, milles tuuakse esile kolm faasi: rebrändimise tegurid, rebrändimise eesmärgid ja rebrändimise protsess. Peale selle esitab Ahonen (2018) oma uuringus detailsema mudeli rebrändimise protsessi jaoks. Uuringus on kasutatud Daly ja Moloney (2004) ning Muzellec ja Lambkin (2006) töid, et välja töötada teoreetiline raamistik ettevõtte rebrändimise protsessiks. Selles tuuakse välja neli põhietappi – analüüs, planeerimine, rakendamine ja hindamine nagu on välja toodud joonisel 1. Ahonen (2018) uuringu eesmärk oli välja töötada ettevõtte rebrändimise protsessi teoreetiline mudel. Uuringus keskenduti ka rebrändimist mõjutavatele teguritele ning protsessi dünaamilisele ja mitte staatilisele olemusele. Autor defineeris rebrändimist kui protsessi, kus ettevõtte ehitab uuesti üles nime, mis esindab eristuvat positsiooni sidusrühmade meeles ning konkurentidest erinevat identiteeti. Autori arvates ei paku olemasolev kirjandus rebrändimise kohta üldist mudelit ja püüdis seda lünka täita, luues esialgse teoreetilise raamistiku. (Ahonen, 2018)



Joonis 1. Ettevõtte rebrandimise protsessi esialgne raamistik Allikas: (Ahonon, M. 2008: 33).

Analüüsifaas hõlmab praeguse olukorra ja rebrandimise taga olevate tegurite põhjalikku analüüsi (Muzellec ja Lambkin, 2006). Planeerimisetapp on lai ning hõlmab erinevaid otsuseid, sealhulgas ümberpaigutamist, ümbernimetamist ja ümberstruktureerimist. See sisaldab ka otsustamist, millise taseme juures ettevõttes rebrandimine toimub (Muzellec ja Lambkin, 2006). Rakendamise faas on seotud uue brändi kasutuselevõtuga nii sisemistele kui ka välistele sidusrühmadele (Gotsi ja Andriopoulos, 2007). Hindamisetapp mõõdab protsessi edukust algsete eesmärkide suhtes ning nõuab põhjalikku järgimist ja reaktsioonide jälgimist kõigis etappides (Stuart ja Muzellec, 2004). Muzellec ja Lambkin (2006) käsitlevad oma uurimuses ettevõtte rebrandingu protsessi, rõhutades, et edukas rebranding nõuab hoolikat struktureerimist ja etappideks jaotamist. Tegemist peaks olema süsteemse protsessiga, kus iga etapp on selgelt määratletud ja juhitud, et minimeerida segadust tarbijate seas.

Collange (2015) töötas välja tuntud kriteeriumi, mis on sobilik seletamiseks suhteid ettevõtte rebrändimise kontekstis (vt tabel 1). See koosneb kolmest põhinormist, millest esimene toetub uue brändi teadlikkusele. Rebrändimise ajal võivad tarbijad olla juba tuttavad või mitte tuttavad uue brändiga. Teiseks normiks peetakse muutuse taset. Muudatus võib kaasata ainult nime või laieneda ka teistele elementidele nagu retsept, hind või tootepakend ning pakkumise muutus, klienditeenindajad või teenuse disain. Kolmas norm viitab brändihierarhia brändide arvule, kus rebrändimine toimub. Tavaliselt on tooted ja mõned teenused seotud kindla brändiga - tootebrändi nimi, või kahe brändiga – toote ja vanembrändi nimi. Tuntud näide on Accor Group, mis muutis kõik äriüksused Etap Hotels pealt Ibis hotelliks. (Collange, 2015)

Tabel 1. Toodete ja teenuste kaubamärginime muutmise tüpoloogiad.

| Norm | Tüpoloogia |
|-----------------------|---|
| Uue brändi teadlikkus | Tuttav Tundmatu |
| Muutuse tase | Ainult nimi Nimi ja muud elemendid |
| Brändi hierarhia | Toote/ teenuse brändinimi Toote/ teenuse ülebrändi nimed Äriüksuse nimi Ettevõtte nimi |

Allikas: Collange, 2015

Tänapäeval mõistetakse brändi all mitte ainult toote või teenuse nime, vaid ka sellega seostatavaid unikaalseid väärtusi ja omadusi. Rebrändimise mõiste on aja jooksul muutunud ja laienenud. Rebrändimine on mitmekülgne protsess, mis hõlmab olemasoleva brändi hindamist, potentsiaalsete muudatuste tegemist ja uue brändi strateegilist juurutamist. Rebränding seisneb brändi tugevdamises ja turupositsiooni parandamises.

1.2. Hotelli rebrändingu läbiviimine ja meetodid

Antud alapeatükis käsitleb autor spetsiifilisemalt hotelli rebrändimise võimalusi ning vajadusi. Hotelli rebrändimine on strateegiline samm, mis võib tuleneda mitmetest äriolistest kaalutlustest ja turutingimustest.

Hotell võib rebrändida mitmel põhjusel. Sageli otsustab hotelli omanik proovida suurde ketti kuulumist. Mõnikord võivad hotellid muuta brändi, et meelitada erinevaid turusegmente kohaliku nõudluse muutuste tõttu. Olukorrad, nagu frantsiisitasu muutus või frantsiisilepingu lõppemine, on teised põhjused rebrändimise alustamiseks. Teiselt poolt võib vananenud hotell, mis ei vasta olemasolevatele brändistandarditele, kaotada brändi. Näiteks võib hotelli omada investeerimisfond, hotelli haldusettevõtte võib olla opereerivas rollis ja hotellile võib anda brändi frantsiisilepinguga. (Tsai, Dev, Chintagunta, 2015) Hotelli rebrändimist käsitletakse ka kui hotelli kaubamärgi identiteedi ja turupositsiooni muutmise protsessi, mis võib tähendada kas uuele kaubamärgile üleminekut või positsiooni muutmist samas brändiperes (Dev, 2012).

Hotelli kaubamärgi positsioneerimisel on kaugeleulatuv mõju selle tegevusele, rahavoogudele ja hindamisele. Selle tulemusena muudavad hotellid strateegiliselt oma kaubamärgi seotust. 32% Ameerika Ühendriikide hotellidest on vähemalt korra saanud uue kaubamärgi ning mõningate hotellide kaubamärke on muudetud kuni seitse korda. (Blengini & Das, 2020). Hotelli rebrändimise protsessi kestus võib varieeruda sõltuvalt mitmest tegurist, sealhulgas hotelli suuruselt, brändi muutmise ulatusest, olemasolevast infrastruktuurist ning turutingimustest. Rebrändimisprojekte ellu viinud hotellijuhtidega korraldatud intervjuud paljastasid, et protsess võtab aega umbes 12 kuni 24 kuud. Eduka rebrändimisega kaasnesid olulised muutused brändikapitalis, sealhulgas muutus brändi tuntus, kliendirahulolu ja korduvkülastuste määr. (Mulindwa ja Ulu, 2016)

Teatava tasu eest on bränditud hotellidel juurdepääs brändi broneerimissüsteemile, tulude juhtimise programmile, globaalsetele turundus kanalitele, lojaalsusprogrammidele ja bränditeadlikkusele (O'Neill ja Carlbäck, 2011). Forgacs (2003) sõnul võib tugev ja stabiilne hotellibränd parandada otseselt tulu, keskmist hinda ja investeeringute tasuvust. See tähendab, et brändi tugevus ja maine aitavad kaasa suurema hinnataseme säilitamisele ja võivad meelitada kõrgemat maksevõimelist kliendisegmenti, mis omakorda suurendab

hotelli tulusid ja tootlikkust. Tugevad rahvusvahelised brändid kasutavad ära tehnoloogilisi uuendusi ja tõhusat turundusstrateegiat, et suurendada oma tuntust ja meelitada ligi rohkem rahvusvahelisi kliente.

Tuntus ja usaldusväärsus meelitavad ligi reisijaid, kes otsivad tuttavat kvaliteeti ja kindlust ka võõras kultuuriruumis. Usaldus brändi vastu muudab reisija planeerimise lihtsamaks ja vähendab võõrast keskkonnast tulenevat stressi. Brändituntus aitab kaasa klientide otsustusprotsessile hotelli valiku, toetudes brändilojaalsusele ja -elistustele. (Buhalis ja Leung, 2018)

Prayag ja Hosany (2015) rõhutavad enda artiklis, et rahvusvahelise brändiga ühinemisel on oluline eelis, milleks on ligipääs rahvusvahelistele koolitusressurssidele. See võimaldab hotellidel tõsta teeninduskvaliteeti, viies selle vastavusse rahvusvaheliste standarditega. Selline koolitus ja ressursside kasutamine aitab tagada, et teenindus oleks ühtlaselt kõrge kvaliteediga kõikides asukohtades üle maailma, mis on oluline hotelli brändi usaldusvääruse ja maine kujundamisel. Chuang (2010) tõstab esile, et turismisektoris on töötajate koolitamine hädavajalik teenuse kvaliteedi ja klientide rahulolu tagamiseks. Kvaliteetne koolitus suurendab töötajate motivatsiooni ja pädevust, aidates neil paremini teenindada kliente ja tõsta üldist kliendikogemust.

Jan Hack Katz ja Glenn Withiam (2012) koostatud artiklis tuuakse välja sektori väljakutsed seoses hotelli rebrändimisega. Hotelliketid laiendavad oma tegevust uutesse riikidesse, mis esitab väljakutseid brändi järjepidevuse, kohaliku kultuuri integreerimise ja turu eripäradega kohanemise osas. Hotellid peavad säilitama kõrgetasemelist teenindust erinevates geograafilistes ja kultuurilistes kontekstides. See nõuab personali koolitust, protsesside standardiseerimist ja kohalike turunõudmiste mõistmist.

Hotelli rebrändimise kontekstis on *mystery shopper* väärtuslik meetod, mis võimaldab hinnata ja analüüsida kliendikogemust enne ja pärast rebrändimist. Rebrändimine hõlmab sageli mitte ainult hotelli visuaalset uuendamist ja teenuste ümberkorraldamist, vaid ka teenindusstandardite ja klienditeeninduse kultuuri muutusi. Tegemist on anonüümse ostjaga, kes hindab teeninduskvaliteedi vastavust ning kliendikogemust brändi standarditele. Salajaste ostjate kasutamine võimaldab hotellil saada objektiivset

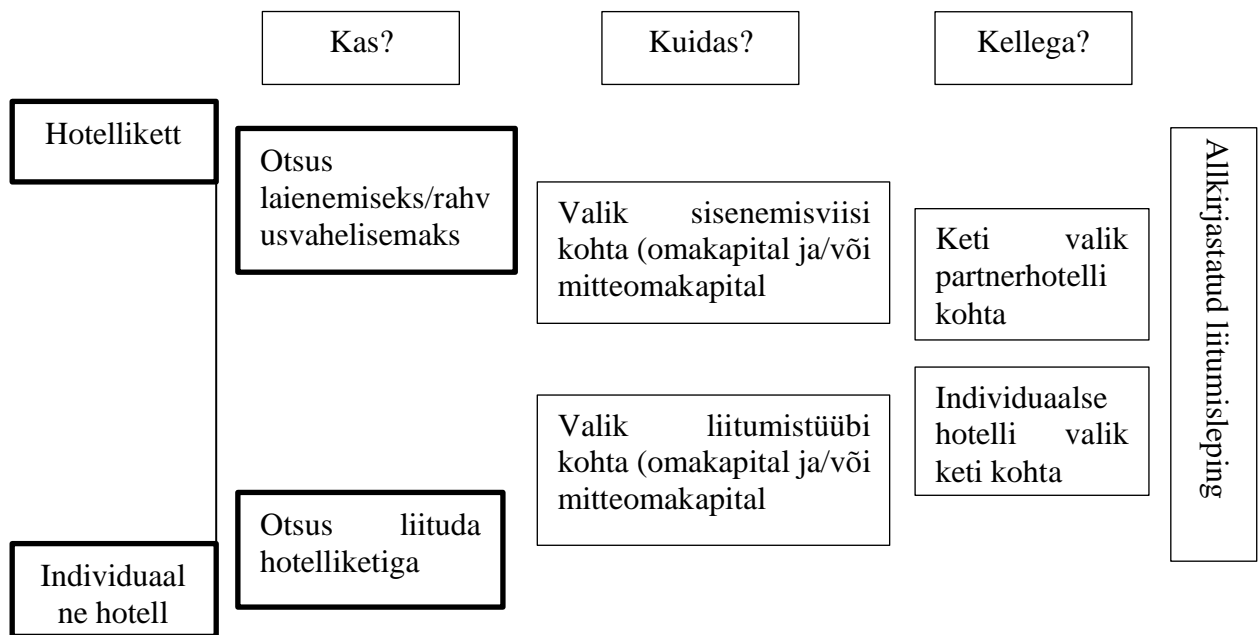
tagasisidet selle kohta, kuidas reaalsed kliendid neid muudatusi tajuvad. (Biard, Jacob & Schiffino, 2016)

Chekitan S. Dev (2012) uurib enda töös USA hotellide rebrändimise trende ja nende mõju finantstulemustele. Uuringus analüüsiti andmeid aastastest 1994 – 2012 ning, sinna kaasati 260 rebränditud hotelli. Kasutati erinevaid tulemusnäitajaid nagu täituvus, tulu ja kasum. Antud uuringus täheldati, et hotellid, mis muudavad oma positsiooni turul kõrgemast segmendist madalamasse, kogesid tavaliselt täituvuse, tulu ja kasumlikkuse kasvu. Kuigi hotellid, mis liikusid kõrgemasse turusegmenti ehk näiteks keskklassist luksuslikumasse, ei näidanud olulist muutust oma tuludes või kasudes.

Shu-Chuan Chu ja Tao Deng (2020) koostatud artiklis käsitletakse kaubamärgi juhtimise olulisi elemente ja sotsiaalmeedia rolli külalislahkuse kaubamärkide ellujäämises ja arenemises. Uuring tõstab esile, et brändi juhtimise alustalad digiajastul on jäänud samaks, kuid kaubamärgi lubaduse jõud on nüüd olulisem kui kunagi varem, arvestades sotsiaalmeedia ja nutitelefonide levikut ning klientide suurenenud teadlikkust ja nõudlikkust.

O'Neill ja Xiao (2006) artiklis rõhutatakse, et hotellinduse finantssoorituse hindamisel on tulu saadaoleva toa kohta, keskmine hind ja täituvuse määr kolm tähtsat finantsnäitajat. Need kolm näitajat koos annavad tervikliku ülevaate hotelli finantssooritusest ja aitavad juhtidel teha strateegilisi otsuseid hotellioperaatorite ja – omanike jaoks. Ameerikas korraldatud uuringus analüüsiti üle 51,000 hotelli andmeid, et mõista bränditud ja sõltumatute hotellide toimivust erinevate majandusolude vahel. Uuringu käigus võrreldi hotellide täituvust, keskmist päevamäära (*ADR*) ja tubade tulu saadaoleva toa kohta (*RevPAR*) majandustsükli erinevates faasides. Uuringu tulemused näitasid, et bränditud hotellidel on majandustsükli erinevates etappides suurem täituvus, samal ajal kui sõltumatud hotellid saavutasid kõrgema päevamäära ja suurema tubade tulu saadaoleva toa kohta. Majanduslanguse ajal oli bränditud hotellide netotöötasu (*NOI*) märkimisväärselt kõrgem, viidates sellele, et brändi immateriaalne väärtus võib ajas muutuda ning selle allikaks võivad olla ühised ressursid, kliendilojaalsusprogrammid ja tulujuhtimissüsteemid. (O'Neill ja Carlbäck, 2011)

Nii sõltumatul hotellil kui ka hotelliketil tuleb enne liitumisprotsessi alustamist teha kolm peamist otsust. Hotelli omanik peab otsustama, kas liituda hotelliketiga või jätkata sõltumatuna, valida soovitava liitumistüübi ja otsustama, kas laiendada brändi või mitte, valida efektiivseim sisestusviis ja leida sobiv hotellipartner. Lõpptulemuseks on mõlema poole vahel sõlmitud liitumisleping, nagu võib näha joonisel 2. (Ivanova & Ivanov, 2015)



Joonis 2. Sõltumatu hotelli ja hotelliketi otsused enne liitumisprotsessi. Allikas: Ivanova ja Ivanov, 2015

Kuigi hotelliketiga liitumisel kaasnevad ka suuremad lepingutasud ja muud tehingukulud, võib keti brändi staatus parandada tulemusi, kompenseerides seeläbi esialgset investeringut. Unikaalse sõltumatu hotelli jaoks, mis on oma brändi ümber ehitatud, võib ketiga liitumine tähendada hotelli identiteedi kaotust. Pärast kõigi liitumiste eeliste ja puuduste kaalumist peab hotelliomanik otsustama, kas tulusam on iseseisva tegevuse jätkamine, või on parem liituda hotelliketiga. (Holverson ja Revaz, 2006)

Hotelli rebrändimise protsess on keeruline ettevõtmine, mis võib tuleneda mitmesugustest ärilistest vajadustest, nagu brändi värskendamine, turusegmentide muutustega kohanemine või lepingu uuendamine. Rebrändimise edu võtmeks on leida tasakaal innovatsiooni ja traditsiooni vahel, et säilitada klientide usaldus ja tugevdada turupositsiooni. Oluline on kaasata protsessi kõik sidusrühmad ja tagada, et üleminek oleks sujuv ning toetaks hotelli finantstulemusi ja turupositsiooni pikaajaliselt.

2. MÖVENPICK HOTELL TALLINNA REBRÄNDIMINE

2.1. Mövenpick brändi ja Accori lühitutvustus

Käesolev peatükk tutvustab Mövenpick Hotell Tallinna, mille eelkäija oli 2023 aasta oktoobrini hotell L'embitu. Hotell avati 2020. aastal keset koroonapandeemiat ajaloolises Sibulaküla piirkonnas Tallinna kesklinnas.

Hotell koosneb kahest omavahel ühendatud hoonest: ajaloolisest haiglahoonest ja 1973. aastal ehitatud büroohoonest. Rekonstrueerimistöode käigus rõhutati olemasoleva pärandi säilitamist, sealhulgas Lembitu tänava fassaadi ja selle taga paiknevate ruumide kaitset. (Kotov, 2021) Hotell põhineb sajaprotsendiliselt Eesti kapitalil. Hotelli reklaamiti kui luksuslikku 4-tärnilist superior hotelli, kus on kõrgete lagede ja maast laeni akendega tavalised numbritoad ja sviidid. (Pärna, 2020) Toomas Teeväli mainib artiklis, et uue hotelli ehitamisel ja avamisel ei osatud 2019. aastal alanud koroonapandeemiat ette näha. Kuna hotelli plaan oli valmis ning ehitus peal, siis enam avamist pooleli jätta ei soovitud. Sellega seoses tuli kiiresti muuta müügistrateegiaid ja keskenduda rohkem kohalikule turule. Keskenduti hotelli lisateenuste müügile ning loodeti uue maja võlule, et keerulisem aeg üle elada. (Pärna, 2020)

Ehitusettevõtte Hausers omanikud ostsid 2023. aastal mai kuus Tallinnas L'embitu ja L'ermitage hotellid. Pärast tehingu lõpule viimist hakkas hotelle käitama ostjatega seotud Duco OÜ, kes viis hotellid hotelligruppi Accor kuuluvate kaubamärkide Mövenpick ja Ibis Styles alla. (Härma, 2023)

Mövenpick bränd kuulub ühe Euroopa suurima hotelligrupi Accor portfelli. Accor on üks maailma suurimaid hotellifrantsiisettevõtteid, mille portfellis on enam kui 5400 hotelli ja 10 000 toitlustusasutust kuni 110 riigis. Ettevõtte pakub ühte kõige mitmekesisemat täisintegreeritud külalislahkusteenuste süsteemi, hõlmates üle 40 hotellibrändi, alates luksushotellidest kuni taskukohaste majutusvõimalusteni. Accor keskendub positiivsete

tegevuste edendamisele ärieetikas, kogukonna kaasamises, vastutustundlikus turismis ning mitmekesisuse ja kaasatuse edendamises. Šveitsi päritolu Mövenpick Hotels & Resorts, on Accori premium bränd. Mövenpick kaubamärgi all on üle maailma 110 hotelli (vt lisa 1) ning 2025. aastaks plaanitakse avada veel 50 hotelli. (Accor, 2024) Bränd ulatub tagasi 1940. aastate lõppu ning 1. oktoobril 2023. aastal avati ka esimene hotell Eestis, Mövenpick Hotell Tallinn.

Mövenpick hotell asub Tallinna kesklinnas, aadressil Lembitu 12. Hotellis on 125 numbrituba, mõned toad koos rõdu või privaatse saunaga. Külalised saavad nautida ka laialdasi spaavõimalusi, sealhulgas 12-meetrist basseini, Jaapani basseini, külma veega basseini, aurusauna ja Soome sauna. Hotelli seitsmendal korrusel asub konverentsikeskus, kus on 3 nüüdisaegset, multifunktsionaalse ja kõrgtehnoloogilise varustusega koosoleku- ja konverentsiruumi. Lisaks on ka hotellis restoran ROOF, mis on inspireeritud Vahemere köögist ning omab ka erilisi, Mövenpick brändile kohaseid roogi. (Mövenpick Hotel Tallinn, 2023)

2.2. Mövenpick hotelli rebrändimise protsess

Lõputöö uurimisküsimuseks oli välja selgitada millised olid Mövenpick Hotell Tallinn rebrändimise edutegurid ja kuidas mõjutab rebrändimisprotsess hotelli finantsnäitajaid ja turupositsiooni. Uuringu tulemustest tulenevalt soovib autor esitada ettepanekuid hotellile edasi arenemiseks.

Uuringus kasutati esmalt kvalitatiivset meetodit. Andmekogumis meetodina korraldati poolstruktureeritud intervjuusid. Antud meetod võimaldab esitada lisaküsimusi ja kohandada neid vastavalt situatsioonile. (Õunapuu, 2014 lk 60) Valik langes sellele meetodile, kuna see võimaldab süvitsi mõista intervjueeritavate isiklike vaateid ja kogemusi seoses hotelli rebrändimisega.

Andmete kogumise lisameetodina analüüsiti varasemalt kvantitatiivselt kogutud andmeid. Teostati dokumendi analüüs sekundaarsete andmete põhjal. Selleks kasutati aastate jooksul hotelli andmebaasi võrdlusnäitajate tööriista *Benchmarking*'u kaudu kogutud andmeid. Andmebaasist kogutud andmetega täiendatakse intervjueeritavate vastuseid. Andmete analüüsiks on kasutatud Excelit ning võrdlevat statistikat.

Rebrändimise protsessi väljaselgitamiseks kasutas autor teooria põhjal koostatud intervjuud ja selle põhjal saadud tulemusi. Intervjuu küsimused toetuvad teoreetilisele raamistikule, mis on välja töötatud Daly ja Moloney (2004) ning Muzellec ja Lambkin (2006) tööde põhjal. Esile toodi neli põhietappi rebrändimise protsessis: analüüs, planeerimine, rakendamine ja hindamine. Intervjuu kava koosneb kümnest küsimusest ning teoreetiline mudel on jaotatud viieks osaks (vt lisa 2). Intervjueeritavad olid rebrändimisprotsessi tihedalt kaasatud valdkonna spetsialistid, kes vastutasid selle elluviimise eest.

Intervjuud tehti ka Mövenpick Hotell Tallinna rebrändimise kaasatud juhtidega. Intervjuu vastused saadi kas e-maili teel või intervjueerides kohapeal Mövenpick hotelli koosolekuruumis ning tabelis 2 on näha intervjueeritavad, nende ametipositsioon ning intervjuu tegemise kuupäev. Intervjuu tegemiseks kasutati Word Diktate võimalust, pärast salvestusi luges autor läbi transkriptid ning tehti kvalitatiivne sisuanalüüs läbi andmete kodeerimise.

Tabel 2. Intervjueeritavad Mövenpick hotelli rebrändimise osakonna juhid, ametipositsioonid, intervjuu kuupäevad ja kestus.

| Nimi | Ametipositsioon | Intervjuu kuupäev | Intervjuu kestus |
|----------------------|---------------------|-------------------|------------------|
| Kairi Normak (KN) | Personalijuht | 19.03.2024 | 70 minutit |
| Annika Köss (AK) | Tellimuste juht | 04.04.2024 | 60 minutit |
| Geidi Steinberg (GS) | Projektijuht | 19.04.2024 | E-maili teel |
| Elen Kahro (EK) | Brändide & ESG juht | 19.04.2024 | 55 minutit |

Allikas: autori koostatud

Kairi Normak (2024) töötas Mövenpick hotelli rebrändimise ajal personali valdkonnas ning tema peamised ülesanded hõlmasid töölepinguliste suhete ülevõtmist ja haldamist, personaliarvestuse ümberkorraldamist ning personalikommunikatsiooni väljamõtlemist ja teostamist. Lisaks korraldas ta ühisüritusi ja veebikoolitusi, et tutvustada hotelli töötajatele uut brändi ja selle väärtusi. (KN, 2024) Antud rebrändimises osales ka projektijuht Geidi Steinberg, kelle ülesanne oli määratleda projekti detailne tegevuskava koos eesmärkide saavutamiseks. Projektijuht oli võtmeisik muudatuste juhtimisel,

reageerides kiiresti probleemidele ja kohandades projekti plaane vastavalt vajadusele. (GS, 2024) Brändide ja ESG juht Elen Kahro defineeris ja arendas hotelli brändi visiooni, luues sõnumeid ja kampaaniad, mis rõhutavad rahvusvaheliste standardite praktikaid. Lisaks tuli ka välja töötada ja rakendada strateegiaid, mis parandavad hotelli keskkonnavalast jalajälge. (EK, 2024) Kõik kolm mainitud intervjueeritavat on seotud ka 2019. aastal avatud Ibis Center Tallinn hotelliga. Lisaks aitas rebrändimisele kaasa tellimuste juht Annika Köss, kes töötas varasemalt L'embitu ja L'ermitage'i hotellis alates L'embitu avamisest 2020. aastal. Annika vastutas rebrändimise ajal uute süsteemide eest tellimuste osakonnas ning broneeringute haldamises.

Otsus hotell rebrändida võeti vastu hotelli uue juhatuse ning ettevõtte omanike poolt. Intervjueeritavad kirjeldasid rebrändimise peamiseks põhjuseks soovi parandada hotelli mainet ja konkurentsivõimet rahvusvahelisel turul, kasutades ära seostumist laialdaselt tuntud hotellibrändiga, mis toob kaasa parema nähtavuse ja laiema kliendibaasi. Kuna hotellioperaator Duco OÜ haldab ka Ibis Tallinn Center hotelli, siis võeti vastu otsus ühineda just Accori frantsiisilepinguga. Seda suures pildis seetõttu, et Accori brändidega ollakse varasemalt tuttav. (EK & GS, 2024) Accor pakub frantsiisilepingu omanikele võimalust opereerida oma hotelle brändi nime all ning müüb neile õiguse kasutada brändinime. Sobiv bränd valitakse vastavalt sihtkoha omadustele ja turunõudlusele. (Accor, 2024) Uue brändiga sooviti pakkuda kõrgematele standarditele vastavaid teenuseid ja mugavusi, mis omakorda tõstaks hotelli teeninduskvaliteeti ja kliendirahulolu. (GS, EK, KN, 2024) Rebrändimise keskne eesmärk oli suurendada hotelli konkurentsivõimet ja kliendirahulolu, toetudes rahvusvaheliste standardite kohaselt täiustatud teenustele, uuenduslikkusele ja jätkusuutlikkusele ning kasutada ära tugevat turundusstrateegiat, et tutvustada uut brändi ja selle eeliseid ka Eesti turul.

Enne rebrändimisprotsessi algust tehti põhjalik individuaalklientide tagasiside analüüs läbi võrgu kanalite, et mõista kliendikogemuse tugevusi ja nõrkusi seoses eelneva brändiga. Rebrändimise protsess, mis kestis kokku neli kuud (juuli–september 2023), keskendus eelkõige nendele küsimustele, mida kliendid olid varem tõstatanud. Näiteks seeläbi oldi teadlikud, et külalised polnud rahul hommikukohvi kvaliteediga, mis ei vastanud hotelli nelja täрни standardile. (EK, 2024)

Rebrändimisstrateegia oli hästi struktureeritud ja jagatud konkreetseteks etappideks, mis võimaldasid süstemaatilist lähenemist ja paremat juhtimist (KN, 2024). Oluline osa strateegiast oli teenuste täiustamine vastavalt rahvusvahelistele standarditele. See hõlmas uuenduslikke teenuseid ning keskkonna- ja jätkusuutlikkusalaseid algatusi. Mövenpicki brändil on eraldi jätkusuutlikkuse akrediteering, milleks on Green Globe. Praegu antud sertifikaati veel hotellil ei ole, kuid ollakse taotlusprotsessis. Üks peamistest eesmärkidest oli ka suurendada külaliste lojaalsust, läbi Accori lojaalsusprogrammi. (GS & EK, 2024)

Rebrändimise strateegia planeerimise kirjeldamisel alustati esmalt suuremate muudatuste kaardistamisest, mille käigus saadi Accori hotelligrupilt *property improvement plan*. See kava nõudis mitmeid uuendusi hotelli sisedisainis, sealhulgas spaa, fuajee ja tubade osas. Samuti planeeriti muudatusi hotelli restorani menüüs, lisades kindlad Mövenpicki brändi signatuurroad ja tagati kvaliteetsemad einevõimalused hommikusöögiks. Vahetati välja kõik vannitoatarbed, nagu šampoonid ja dušigeelid. (EK, 2024) Lepiti kokku uutes broneerimissüsteemides, sisekliendi koolitusprogrammides ning kliendi lojaalsusprogamis. Lojaalsusprogramm on kättesaadav igale kliendile, kui ta registreerib veebilehe kaudu ning hetkel eraldi turundust antud programmile ei ole. (AK, 2024)

Põhiline väline muutusprotsess oli hotelli nime, logo ja teenuste kontseptsiooni ümberkujundamine, et tagada kooskõla Mövenpicki kaubamärgiga. Turundus ja kommunikatsioon olid samuti olulised, kuna need hõlmasid visuaalide värskenduse ja brändimuutuse selget kommunikeerimist nii sise- kui ka välisturgudele. Hotellist tehti uued pildid (vt lisa 3) ning loodi uued turundusmaterjalid Mövenpicki brändi standardite ning nõuete järgi. Kuna Mövenpicki bränd on Baltimaades uus, siis tuli kindlaks teha, et on tõhus turundusplaan. (EK, 2024)

Planeerimisetapis oli üks suuremaid väljakutseid aeg. Kiire ajakava nõudis tõhusat ajajuhtimist ja logistika planeerimist, eriti arvestades, et rebrändimine toimus suvisel tipphooajal, mil hotellil oli vaja säilitada tavapärase tegevus. (GS, 2024) Lisaks rõhutatakse üheks väljakutseks muutuste juhtimist töötajate seas. Väljakutse seisnes selles, et inimesed ei ole alati valmis muutustega kaasa minema ning sellega seoses oli oluline teavitustöö, et selgitada muutuste põhjuseid, eeliseid ja konkreetset mõju töötajate igapäevatoole. (KN, 2024) Seejuures mainitakse tehnilisi ja operatiivseid väljakutseid,

nagu näiteks uue süsteemi kasutuselevõtmine ning andmete migreerimine. Paljud protsessid olid ainult käsitsi teostatavad ja automatiseerimise puudumine tõi kaasa lisatööd. (AK, 2024)

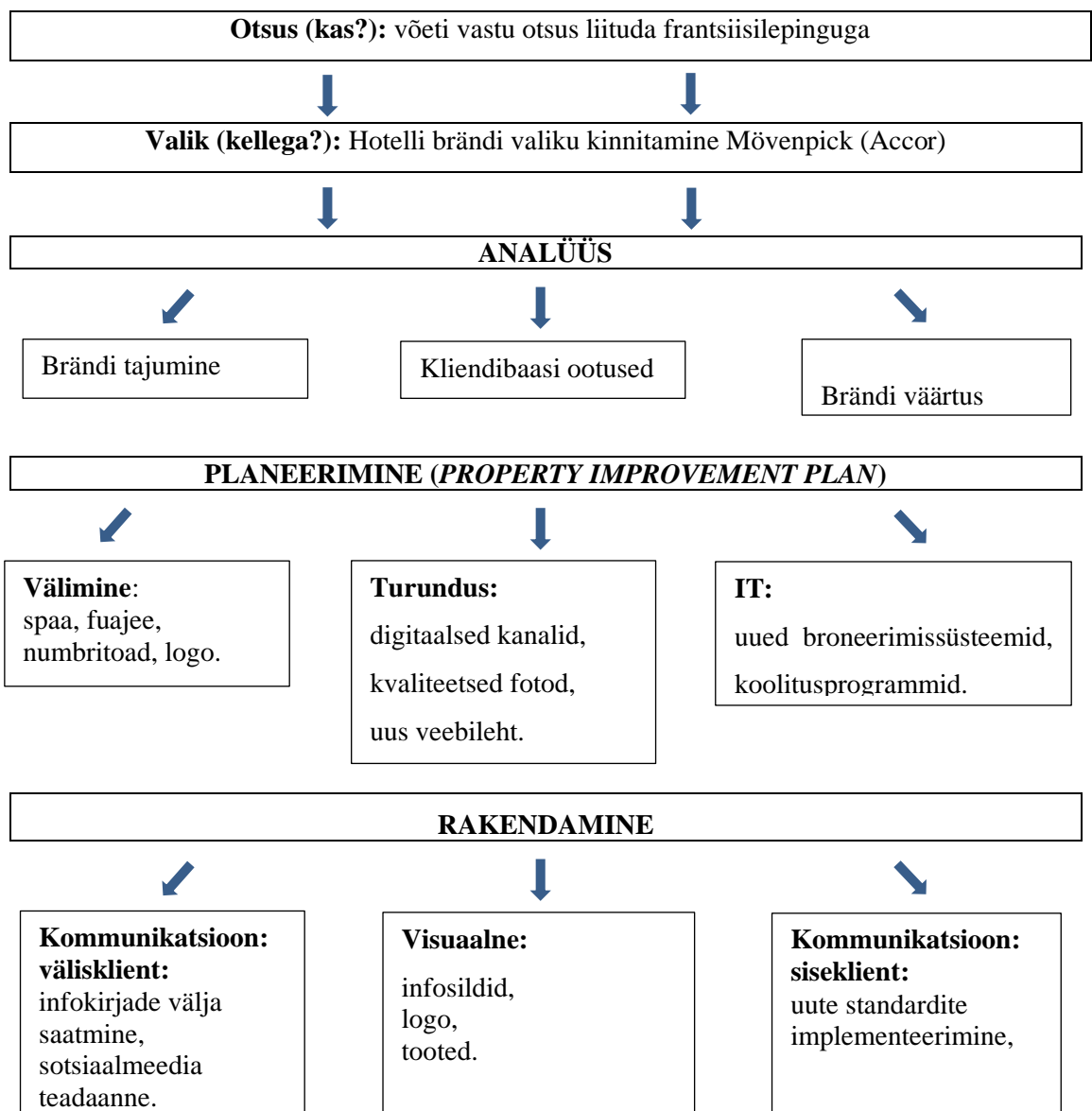
Uue brändi põhilisteks kommunikatsioonikanaliteks on kasutatud platvorme nagu Facebook, Instagram ja LinkedIn. Sotsiaalmeedia võimaldab hotellil aktiivselt suhelda sihtrühmadega, jagada uudiseid ja eripakkumisi ning vastata klientide päringutele ja tagasisidele reaalselt. (GS & EN, 2024) Hotell teeb lisaks koostööd mitmesuguste partneritega, sealhulgas reisibüroode ja turismiorganisatsioonide ettevõtetega. Partnerlusvõrgustik aitab jõuda laiemale sihtrühmani ning kasutada ära olemasolevaid turundusressursse. Hotelli koduleht on keskne element brändi tutvustamisel. Veebisait kajastab uue brändi identiteeti, teenuseid ja eripakkumisi ning võimaldab teha otsebroneeringuid. Veebilehel on kirjas uue brändi tsitaat, Mövenpicki brändi asutajalt Ueli Pragerilt: „Me ei tee midagi erakordset. Oleme edukad, sest teeme tavalisi asju erakordsel viisil.“ (EK, 2024) Üle tulnud koostööpartneritele ning olemasolevatele lepingulistele klientidele saadeti uuenduste kohta info e-maili teel. Siiani saadakse küsimusi brändimuutusega seotud segadusega: ei olda kindlad mida hotelli nimevahetus tähendab ning kuidas see mõjutab näiteks lepinguliste partnerite tingimusi või suhteid. (AK, 2024).

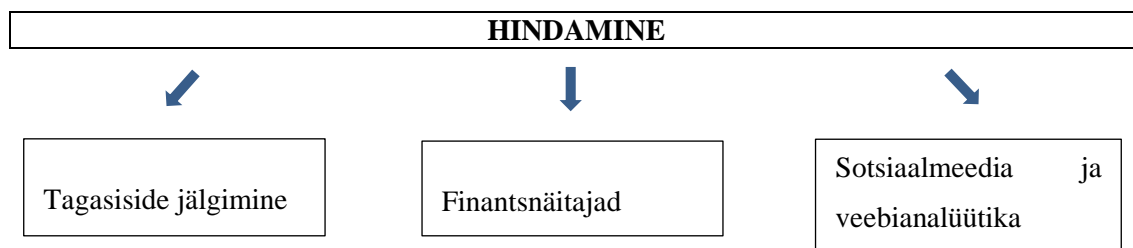
Põhjaliku ettevalmistuse ja üksikasjaliku plaani koostamine oli väga vajalik järjepidevuse ja kvaliteedi tagamiseks. See sisaldas kogu personali koolitamist juba enne rebrändimist uue brändi väärtuste, standardite ja protseduuride osas. Pidev kvaliteedikontroll ja tagasiside analüüsimine klientidelt läbi broneerimiskanalite ning avatud suhtlus sidusrühmadega võimaldasid kiirelt reageerida muutuvatele oludele. (GS & EK, 2024)

Rahvusvaheline bränd ja eristuvad teenused on viimaste aja broneeringute järgi suurendanud külaliste arvu tulevikuks ning kasvatanud brändi tuntust Eesti turul. Ka rahvusvaheline tuntus on suurenenud ja bränd on muutunud atraktiivsemaks. Antud statistikat nähakse suurenenud välismaistest päringutest. (GS, 2024) Eelnevalt on puudunud külaliste statistiline ülevaade vastavalt nende päritolu riigile ning segmentatsioon näiteks äri- ja puhkuseklientidest. Uued protsessid võimaldavad antud andmeid süsteemsemalt koguda. (AK, 2024)

Brändimuutus on sisemiselt kaasa toonud mitmeid muudatusi nagu töötajate koolitamine ning erinevate uuenenud töötajate hüvede programmide implementeerimises. (KN, 2024) Tõusnud on klientide tagasiside hinnangu skoor veebi platvormidel kuni 4% ning kahekordistunud tagasiside arv võrreldes perioodiga enne rebrändimist. (EK, 2024)

Analüüsid esitavad intervjuude andmeid, selgub, et hotelli rebrändimise protsessis toimus integratsioon kahe olulise teoreetilise mudeli vahel (vt joonis 3). Esiteks rakendati Ivanova ja Ivanovi (2015) raamistikku „Sõltumatu hotelli ja hotelliketi otsuste dünaamika enne liitumisprotsessi“ ning intervjuu küsimuste teoreetiline osa töötati välja Ahoneni (2008) „Ettevõtte rebrändimise protsessi esialgse raamistiku“ järgi. See süntees põhineb Daly ja Moloney (2004) ning Muzellec ja Lambkin (2006) varasematel uurimistöodel, mis käsitlevad organisatsioonilisi strateegiaid ja identiteedi ümberkujundamise praktikaid.





Joonis 3. Hotelli rebrandimise mudel. Allikas: autori koostatud Ahonen; Ivanova ja Ivanov; Muzellec ja Lambkin mudelite põhjal

Integreerides kaks olulist teoreetilist mudelit, annab see struktureeritud raamistiku, mis juhendab hotelli rebrandimisprotsessi elluviimist alates otsuse langetamisest kuni uue brändi rakendamiseni.

Tabel 3 on andmebaasi analüüs, et võrrelda L’embitu hotelli ja Mövenpicki hotelli tootlust ning tuvastada rebrandimise numbrilist mõju. Peamised kasunäitajad, mida hotellis mõõta saab on järgmised:

1. täituvuse määr (*Occupancy Rate*): näitab protsentuaalselt, kui palju hotelli tube on teatud perioodil kasutusel;
2. keskmine päevamäär (*Average Daily Rate - ADR*): keskmine hind, mida külastaja maksab öö eest;
3. tulu saadaoleva toa kohta (*Revenue Per Available Room – RevPAR*): ühendab täituvuse määra ja keskmist päevamäära, näitab tulu iga saadaoleva toa kohta. (O’Neill ja Mattila, 2006)

Tabelis 3 välja toodud andmed on protsentuaalsed muutused hotellinäitajates perioodil oktoober 2022 - märts 2023 (siis veel L’embitu hotell) võrreldes perioodiga oktoober 2023 - märts 2024 pärast hotelli rebrandimist Mövenpick hotelliks 2023. aasta oktoobris. Väljatoodud näitajad on hotelli toimivuse hindamisel olulised, kuna need mõõdavad hotelli kasutuse, hinnastrateegia ja tulu efektiivsust.

Tabel 3. Rebrandimise mõju ning tootluse võrdlemine hotellis L’embitu perioodil 2022–2023 ja hotellis Mövenpick perioodil 2023–2024.

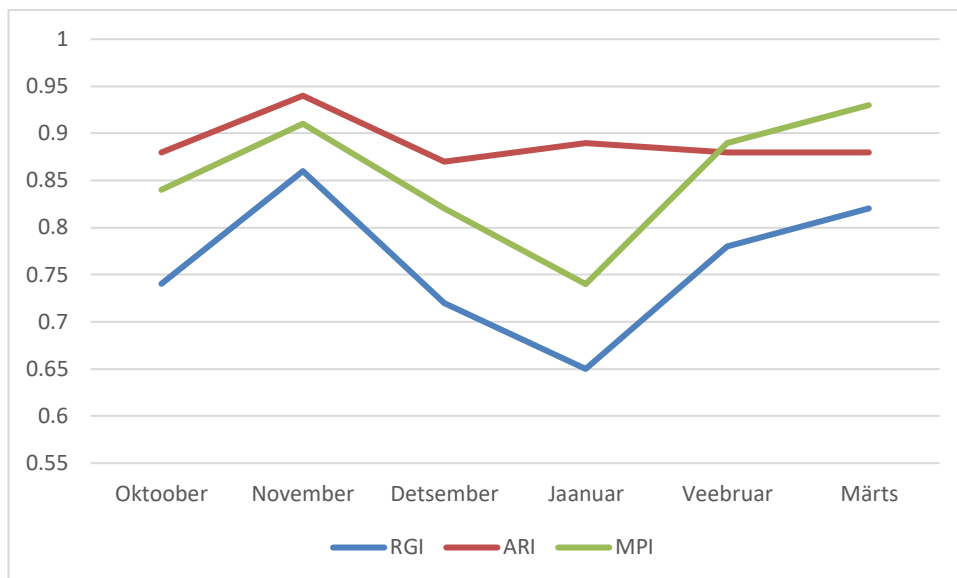
| Kuu | Täituvuse määr | Keskmine hind | Tulu saadaoleva toa kohta |
|-----------|----------------|---------------|---------------------------|
| Oktoober | -9,5% | 1,5% | -8,2% |
| November | -3,6% | 5,7% | 1,9% |
| Detsember | -3,5% | 4,9% | 1,2% |

| | | | |
|----------|--------|-------|-------|
| Jaauar | -24,9% | 3,3% | 22,4% |
| Veebruar | 3,4% | -3,3% | 0,0% |
| Märts | 1,1% | -4,8% | -3,7% |

Allikas: autori koostatud O'Neill ja Carlbäck (2011) teooria põhjal

- Oktoober: täituvuse määra langus -9,5% ja tulu saadaoleva toa kohta vähenemine -8,2% viitavad sellele, et rebranding ei pruukinud kohe positiivselt mõjutada. Kuigi keskmine hind tõusis 1,5% ei kompenseerinud see täituvuse vähenemist.
- November ja detsember: mõõdukas täituvuse vähenemine on kompenseeritud keskmise hinna tõusuga, mis toob ka kaasa tulu kasvu. See võib viidata sellele, et rebrandimise mõju hakkab positiivselt kajastuma.
- Jaauar: suur täituvuse vähenemine -24,9% on vastuoluline keskmise hinna väikese kasvuga 3,3% ja tohutu RevPAR kasvuga 22,4%. Selline ebatavaline tulu tõus võib viidata andmete sisestamise veale või ebatavalistele ühekordsetele sündmustele, mis andsid erakordse tulu.
- Veebruar: täituvuse suurenemine 3,4% koos keskmise hinna langusega -3,3% tõi kaasa tulu saadaoleva toa kohta muutumatuks jäämise. See näitab, et kuigi rohkem tube oli kasutusel madalama hinnaga, siis tulu ei kasvanud.
- Märts: täituvuse väike suurenemine 1,1% ja keskmise hinna langus -4,8% viivad tulu languseni -3,7%. See viitab sellele, et madalam hind ei toonud piisavalt kliente, et kompenseerida madalama hinnaga kaasnevat tulu vähenemist.

Joonisel 4 on kujutatud RGI (*Revenue Generation Index*) väärtuste trendi kuude arvestuses. RGI näitab hotelli tulu genereerimise võimekust võrreldes konkurentidega või turu keskmisega, arvestades tulu saadaoleva toa kohta. Lisaks on kujutatud MPI (*Market Penetration Index*) väärtuste trendi kuude arvestuses. MPI on näitaja, mis mõõdab hotelli müügitulemuste osakaalu võrreldes turu keskmisega. ARI (*Average Rate Index*), näitab trendi kuude arvestuses. ARI on hotelli keskmise hinna (ADR) võrdlusnäitaja, mis peegeldab hotelli hinnastamise konkurentsivõimet võrreldes valitud konkurentsirühmaga. (Hammer, 2019) Analüüsid ühtselt RGI, ARI ja MPI trende oktoobrist märtsini, kajastavad need graafikud hotelli tulu genereerimise dünaamikat, hinnastamise konkurentsivõimet ja turuosa muutumist ajas.



Joonis 4. RGI, ARI, MPI näitajad oktoober 2023 - märts 2024

Oktoobris ja novembris oli näha joonisel 1 kujutatud RGI kõrget taset ja ARI tõusu, mis viitab edukale rebrändingule ja turu keskmisest parematele tulemustele. MPI näitab ka kerget tõusu oktoobris, mis võib peegeldada lisaks uue brändi vastu tekkivat uudishimu. Detsembrikuus toimunud RGI langus võib viidata hooajalistele nõudluse muutustele või suurenenud konkurentsi mõjule. ARI langus detsembris ja MPI langustrend novembrist detsembrini võib viidata algse huvi hääbumisele või suurenenud konkurentsile turul. Jaanuaris on RGI ja MPI puhul täheldatav oluline langus, mis võib tuleneda rebrändingujärgsetest väljakutsetest, hotelli tulu genereerimise võimekuse vähenemisest ja turuosa kaotusest. Samuti on märgatav madalhooaja mõju. Hotell ei pruugi olla täitnud klientide ootusi pärast brändimuutust või on turul toimunud üldine langus. Veebruarist märtsini on näha RGI ja MPI taastumist, mis võib tähendada, et hotell on oma strateegiad ümber hinnanud ja kohandanud. Näiteks hinnatõusu, täituvuse parandamise või turunduskampaaniate mõju kaudu. MPI taastumine tähendab, et hotell on hakanud leidma oma kohta turul pärast rebrändingut ja klientide usaldus on taas kasvamas.

Kokkuvõttes näitavad indeksite trendid, kuidas hotell on rebrändingujärgselt kohanenud turutingimustega, võidelnud konkurentsiga ja hinnastamisstrateegiaid kohandanud. Esialgne positiivne mõju asendus väljakutsetega, millele järgnes taastumine, näidates hotelli võimet turutingimustega kohaneda.

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Uuringu eesmärk oli välja selgitada rebrandimise kasu hotellile ja saadud tulemuste põhjal teha Mövenpick hotellile ettepanekuid tegevuste optimeerimiseks ja strateegiliseks parendamiseks. Selles peatükis esitatakse teoreetilise raamistikule, intervjuude tulemustele ja andmeanalüüsile toetudes järeldused ja ettepanekud hotelli juhtkonnale, et optimeerida rebrandimisprotsessi edasiselt.

Uuringu käigus selgus, et rebrandimise otsus põhines frantsiislepingu sõlmimisel ning brändi valik tehti tuginedes varasemale kokkupuutele rahvusvahelise Accori brändidega ning turuanalüüsile põhinedes. Kokkuvõtvalt võib öelda, et rebrandimise peamine põhjus oli soov omandada rahvusvahelise brändi nimi ning otsus lisada olemasolevale Ibis Center Tallinna hotellile samasse brändi perekonda kuuluv hotell.

Edukaks rebrandimiseks keskenduti turu vajaduste selgitamisele sarnaselt Muzellec ja Lambkin (2006) ning Ahonen (2008) teooriaga. Rebrandimis eelne analüüs oli mahukas ning selles toimus osaline turuanalüüs, brändi uuring ning selle kohandamine Eesti turuga. Tagasiside uuring aitas välja selgitada kliendirahulolu hetke olukorraga ning sellega, mida saab parandada.

Frantsiislepingu sõlmimine tugeva rahvusvahelise brändiga võib oluliselt mõjutada hotelli turupositsiooni ja tootlust. Hotell saab kasutada brändi laialdast tuntust ja usaldusväärust, mis võib oluliselt mõjutada hotelli nähtavust ja konkurentsivõimet turul. Tugev rahvusvaheline bränd aitab kaasa ka turundusstrateegiate paremale rakendamisele ja võib soodustada rahvusvaheliste turistide ligimeelitamist. (Holverson ja Revaz, 2017) Intervjueeritavad toovad välja nende jaoks olulise strateegia, millega soovivad hotelliga rohkem silma paista ka rahvusvahelisel turul. Mövenpicki bränd on andnud hotellile rahvusvahelise tuntuse ja kliendi baasi. Kuna eelneval hotellil puudus statistika seoses hotelli külastanud klientide rahvusega, siis on tähtis, et hotell hakkab nüüd analüüsima kogutud statistikat seoses külastaja rahvusega. Lisaks on ka oluline analüüsida klientide reisi eesmärke. See aitab täiustada müügi- ning turundusstrateegiaid ja uurida välja, milliseid platvorme välismaise kliendi jaoks oleks võimalik veel lisaks kasutada. Mövenpicki brändi hotell Tallinnas on Baltimaades esimene, mis võib viidata teadlikkuse

puudumisele antud brändi suhtes. Selle jaoks tuleb suurendada lähiriikide teadlikkust näiteks läbi teadlikult planeeritud turunduse.

O'Neill ja Xiao (2006) artiklis rõhutatakse, et hotellinduse finantssoorituse hindamisel on tulu saadaoleva toa kohta, keskmine hind ja täituvuse määr kolm tähtsat finantsnäitajat. Tuuakse välja, et pärast rebrändimist võib täheldada keskmise hinna kasvu, samal ajal kui tulu ja täituvus võivad vajada rohkem aega, et näidata kliendi usalduse kasvu mõju. Rebrändimine võib esialgu põhjustada ebakindlust, kuid pikaajaliselt võib mõju olla positiivne. Mövenpicki hotelli rebrändimine mõjutas tootlust erinevalt. Kuigi esimesed kuud pärast rebrändimist oli langus täituvuse määras ja tulus, näitavad hilisemad kuud järk-järgult paranemist. Hotell peab jätkama pidevat ja süsteemset jälgimist finantsnäitajatel. Rebrändimisprotsess võib lühiajaliselt küll ebakindlust tekitada ja tulemusnäitajaid mõjutada, kuid oluline on analüüsida andmeid järjepidevalt. Seejärel saab teha vajalikke kohandusi hinnakujunduses ja turunduses, et toetada kliendi usalduse tekkimist ja pikemaajalist kasvu. Selleks, et saada rohkem täituvust, võib hotell pakkuda eripakkumisi ja soodustusi, et meelitada rohkem külalisi. Näiteks allahindlusi pikemaajalistele broneeringutele, tasuta hommikusööki või erihindu just madalhooaegadel.

Rahvusvahelise brändiga ühinemise eeliseks on võimalus kasutada rahvusvahelisi koolitusressursse ja parandada teeninduskvaliteeti, mis vastab rahvusvahelistele standarditele. (Prayag ja Hosany, 2015) Peamine strateegia hotelli personaliosakonnal on olnud töötajate koolitamine ning selleks on kasutatud Accor'i erinevaid koolitusprogramme ning platvorme. Töötajate koolitamine ja motiveerimine uue brändi väärtuste ja standardite osas on oluline, et tagada teenuste kõrge tase. Ettevõtte peab ka läbi viima rahulolu uuringu seoses töötajate rahuloluga uue brändi ning standarditega. Lisaks enne rebrändimist tuleks töötajate seas läbi viia uuring ning selgitada välja nende ootused ja mured uue brändi tulekuga.

Turismisektoris on töötajate koolitamine tunnustatud kui keskne tegur teenuse kvaliteedi ja klientide rahulolu tagamisel. Koolitatud ja motiveeritud töötajad on paremini valmis vastama brändi nõudmistele. (Chuang, 2010) Ettevõtte peab läbi viima *Mystery Shopper* strateegia. Tegemist on anonüümse ostjaga, kes hindab teeninduskvaliteedi vastavust ning kliendikogemust brändi standarditele. *Mystery Shopper* saab küsida kindlaid

küsimusi või kasutada teenuseid sellise kriteeriumi nurga alt, mida tavakülastaja ei tee. Antud strateegia annab ka teavet töötajate koolituste tõhususe kohta ning toob ka välja teenuse pakkumisel nõrgad kohad.

Klientide tagasiside süstemaatiline jälgimine ja analüüs võimaldab hotellidel paremini mõista klientide vajadusi ja eelistusi, mis on oluline hotellide äriedu tagamisel. Samuti annab see väärtuslikku informatsiooni hotellidele oma teenuste ja toodete parandamiseks ja kohandamiseks vastavalt klientide ootustele. Tagasiside on suur osa sotsiaalmeedia reisiinfo otsingul klientide poolt. (Xiang ja Gretzel, 2010) Intervjuueritavate vastusest saab teada, et toimub regulaarne individuaalklientide tagasiside kogumine ning analüüs, mis annab väärtuslikku teavet klientide rahulolu ja nende tajude kohta uue brändi osas. Selline analüüs on ka juba toonud kaasa positiivseid muutusi erinevates veebipõhistes indikaatorites. Kuna tegemist on efektiivse viisiga parandada teenuseid, siis tuleb ka koostada tagasiside vormid suurtematele gruppidele ning püsiklientidele, kes teevad broneeringuid otse hotelliga ning mitte mõne broneerimiskanali kaudu. See annaks ka ülevaate hotelli kogemusest ning klienditeekonna etappidest läbi suuremate gruppide.

Antud järelduste põhjal võib öelda, et Mövenpicki hotelli rebrandimise eduteguriteks oli:

- Frantsiislepingu sõlmimine tugeva rahvusvahelise brändiga.
- Süstemaatiliselt ja hoolikalt planeeritud strateegia rebrandimiseks.
- Suur rõhk sisekliendi koolitamisel uue brändi väärtuste ja standardite kommunikatsioonile.
- Klientide tagasisidede analüüs.

Lähtudes lõputöö uuringu tulemustest on autor esitanud järgmised ettepanekud hotelli strateegilise juhtimise tugevdamisele:

- Järjepidevad turu-uuringud ja fookusgrupi uuringud, et paremini mõista klientide ootusi ja vajadusi. See aitab täpsustada turundusstrateegiaid ja kohandada teenuseid vastavalt turu nõudmistele.
- Tugev turundusplaan ja järjepidev ning tõhus digitaalsete turunduskanalite kasutamine, et tõsta klientide teadlikkust Mövenpick brändist lähiriikides.
- Finantsnäitajate järjepidev analüüs ja kujundada välja selle tulemusel hinnakujundamise strateegia.
- Rahulolu uuring läbi viia töötajate seas.

- Saada rohkem täituvust, milleks võib hotell pakkuda eripakkumisi ja soodustusi, et meelitada rohkem külalisi. Näiteks allahindlusi pikemaajalistele broneeringutele, tasuta hommikusööki või erihindu just madalhooaegadel.

Edasiseks tuleb ka keskenduda lepinguliste partnerite selgele informeerimisele hotelli muudatustest ning uurida fookusgrupina klientide kogemust rebrändimise protsessis ning millised oleksid ka nende ootused. Finantsiline mõju nähtavus võib võtta aega ning ei pruugi olla kohe tajutav. Tähtis on olla järjepidev strateegilisel hinnakujundamisel ning hotelli turundamisel. Mövenpick hotelli rebrändimise protsessi analüüs näitas mitmeid olulisi punkte, millele hotelli juhtkond peaks tähelepanu pöörama, et tagada hotelli tugev edasiareng.

Mövenpick Hotelli rebrändimise protsess on näidanud, et hoolikas planeerimine, töötajate kaasamine ja klienditagasiside analüüs on edu võtmeks. Järjepidev finantsnäitajate jälgimine ja turundusstrateegiate kohandamine on samuti olulised, et tagada hotelli pikaajaline edu ja konkurentsivõime.

KOKKUVÕTE

Pärast 2020. aastal alanud koroonapandeemia algust on paljud hotellid olnud sunnitud otsima lahendusi tavapärase äritegevuse taastamiseks. Selliste väljakutsetega silmitsi seistes on mõned hotellid kaalunud ühinemist suuremate hotelliketidega või liitumist ühise brändi alla, et vältida võlgadesse sattumist või äritegevuse lõpetamist.

Konkurents hotellisektoris on intensiivne, nõudes pidevalt uuendamist ja kohanemist. Hinnanguliselt on üks kolmandik hotellidest läbinud rebrändimise alates avamisest (Dev, 2015). Rebrändingu uurimine on oluline, kuna see võimaldab teha järeldusi protsessi tõhususest ja sellest tulenevatest eelistest hotellidele ning pakub ka väärtuslikku perspektiivi valdkonna spetsialistidele.

Lõputöö keskendus hotellibrändi juhtimise ja rebrändimisprotsessi analüüsile Mövenpick Hotell Tallinn juhtumiuuringu põhjal. Antud lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada hotelli rebrändimise protsess ning kasu hotellile ja sellest tulenevalt esitada ettepanekuid hotellile edasi arenemiseks. Autor tunneb on saavutanud eesmärgi, tuues välja Mövenpick Hotell Tallinn rebrändimisprotsessi peamised edutegurid ja väljakutsed.

Teoorias toodi välja, et hotelli rebrändimine on protsess, kus ettevõtte uuendab enda brändi, et arendada eristuvat positsiooni turul. Selle tegevuse eesmärk on värskendada brändi identiteeti, mille tulemusena paraneb ka ettevõtte tajutav väärtus sidusrühmade silmis. Rebrändimisprotsessi peamised etapid hõlmavad praeguse brändi positsiooni analüüsi, ajastuse ja uue identiteedi kommunikatsioonistrateegia planeerimist, uue brändi juurutamist nii sisemiselt organisatsioonis kui ka välisel turul ja lisaks ka protsesside tulemuste mõõtmist ja analüüsi, et hinnata seatud eesmärkide saavutamist.

Empiirilises osas viidi läbi rebrändimise protsessi ja edutegurite uuring Mövenpick Hotell Tallinna näitel. Viidi läbi intervjuud rebrändimist läbiviinud juhtidega ning analüüsiti hotelli finantsnäitajate muutusi. Seejärel toodi välja tuginedes andmetele hotelli

rebrändimise protsess ja selle edutegurid erinevates etappides. Rebrändimine koosnes viiest põhilisest etapist: otsuse tegemine, analüüs, planeerimine, rakendamine ja hindamine. Esimeses etapis tuli võtta vastu otsus seoses uue partneri liitumisega ning tuli ka langetada brändi valik. Teises etapis analüüsiti millised vana brändide teenused või tooted tuleb ära vahetada ning tehti muudatusi hotelli sisestes teenustes nagu näiteks hommikusöögi täiustamine, tubades olevate toodete vahetamine ning teeninduskvaliteedi parandamine.

Kuigi lõputöö andis põhjaliku ülevaate Mövenpicki Hotelli Tallinna rebrändimisprotsessid, võiks edasistes uuringutes kaaluda järgmiseid samme. Laiaulatuslikuma andmekogumise läbiviimine, kaasates suurema hulga hotelli töötajaid ja kliente, et saada terviklikum ülevaade rebrändimisprotsessi mõjust. Lisaks tuleb ka jälgida pikaajalisi mõjusid hinna rebrändimise jätkusuutlikkust ja selle pikaajalist mõju hotelli finantsseisundile. Selleks, et saada ka detailsem ülevaade konkurentsivõimelisusest tuleb võrrelda Mövenpick hotelli rebrändimise tulemusi teiste hotellide sarnaste protsessidega, et tuvastada parimad praktikad ja ühised väljakutsed sektoris.

Hotelli rebrändimise protsess on keeruline ettevõtmine, mis nõuab põhjalikku analüüsi, planeerimist ja rakendamist, et tagada sujuv üleminek ning parandada hotelli finantstulemusi ja turupositsiooni pikaajaliselt. Oluline on kaasata protsessi kõik sidusrühmad ning leida tasakaal, et säilitada klientide usaldus.

VIIDATUD ALLIKAD

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. The Free Press.
- Accor. (detsember, 2023) Hotel Development. Accor Group.
<https://group.accor.com/en/hotel-development/Choose-your-contract/Franchise>
- Ahonen, M. (2008). Corporate Re-branding Process: A preliminary theoretical framework. *Proceedings of the Conference on Corporate Communication*, lk 31-38.
- AMA Dictionary. American Marketing Association.
[<https://www.ama.org/resource/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>]. 25.03.2018.
- Biard, B., Schiffino, N., Jacob, S. (2016) The mystery shopper: a tool to measure public service delivery? *Sage Journals*. DOI: 10.1177/0020852315618018
- Blengini, I., Das, P. (2020) Why a new name? The role of Asset Characteristics and Broad Market Trends in Predicting Brand Affiliation Change in Hotels. *Sage Journals*. DOI: 10.1177/1938965520924648
- Buhalis, D., Leung, R. (2018) Smart hospitality – Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, page 41-50. DOI: 10.1016/j.ijhm.2017.11.011
- Chu, S. C., Deng, T., Cheng, H. (2020) The role of social media advertising in hospitality, tourism and travel: a literature review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. DOI: 10.1108/IJCHM-05-2020-0480
- Chuang, C. (2010) Strategic human resource management in service context: taking care of business by taking care of employees and customers. *Wiley Online Library*. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2009.01165.x
- Collange, V. (2015) Consumer reaction to service *rebranding*. *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Delfi Ärileht. (2020). Positiivne märk. Hestia hotelligrupp astus ootamatu sammu, sest näeb turismisektori kiiremat taastumist.

<https://arileht.delfi.ee/artikkel/90127625/positiivne-mark-hestia-hotelligrupp-astus-ootamatu-sammu-sest-naeb-turismisektori-kiiremat-taastumist>

Dev, C. S. (2015) Hotel Brand Conversions: What Works and What Doesn't.

<https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/f19fda55-0f40-4c71-a121-7907ab95153a/content>

Dev, C. S. (2024) Hotel Brand Overload: The Coming Shakeout.

<https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/cc4cf073-6309-4959-9447-e79ba6456386/content>

Enz, C., Canina, L., van der Rest, J. (2015) Competitive Hotel Pricing in Europe: An Exploration of Strategic Positioning. Cornell Hospitality Report.

<https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/6f13eb51-ca74-4010-bb54-1d58f8324b8c/content>

Estravel. (august, 2020) Uus hotell Tallinnas - L'Embitu.

<https://www.estravel.ee/pakkumine/uus-hotell-tallinnas-lembitu>

Forgacs, G. (2003) Brand asset equilibrium in hotel management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. DOI:/10.1108/09596110310488203/

Garg, V., Mishra, A. (2023). *Redefining Rebranding: Identity-Image Dynamics*. Research Square. DOI:10.21203/rs.3.rs-2245489/v1

Gotsi, M., Andriopoulos, C. (2007) *Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process*. *Corporate Communications: An International Journal*. DOI:10.1108/13563280710832506/

Holverson, S., Revaz, F. (2006) Perceptions of European independent hoteliers: hard and soft branding choices. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18, 398–413.

Katz, J. H., Withiam, G. (2012) The International Hospitality Industry: Overcoming the Barriers to Growth. Cornell University School of Administration.

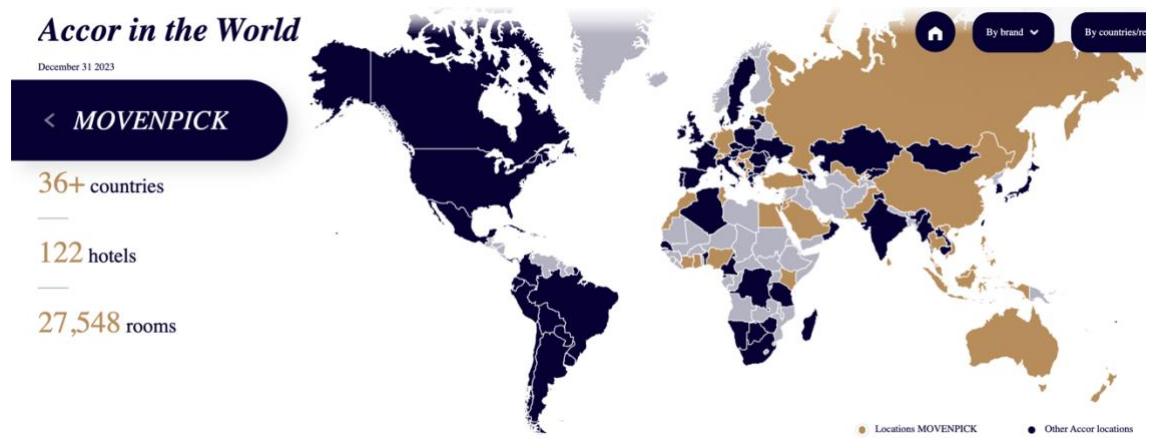
<https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/8bc452df-854e-4304-b2da-08f7bdf70d8/content>

Kayaman, R., Arasli, H. (2007) Customer based brand equity: evidence from the hotel Industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 92–109. DOI: 10.1108/09604520710720692

- Keller, K. (2002, 151-152) Branding and Brand Equity. Handbook of Marketing.
- Kotov, R. (2021) Hotel L'Embitu. Estonian Architecture Awards.
<https://arhitektuuripreemiad.ee/en/object/hotel-lembitu/>
- Kruuser, V. (2023) Kohalikud ehitusettevõtjad ostavad Tallinnas kaks hotelli. Äripäev.
<https://www.aripaev.ee/uudised/2023/05/04/kohalikud-ehitusettevotjad-osavad-tallinnas-kaks-hotelli>
- Mattila, A., Hanson, B., Kim, Y. (2009) *Hotel Rebranding and Rescaling: Effects on Financial Performance*. Cornell Hospitality Quarterly. DOI:10.1177/1938965509332762
- Miller, D., Merrilees, B., Yakimova, R. (2013) Corporate rebranding: An Intergrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process. DOI: 10.1111/ijmr.12020
- Mulindwa, D., Ulu, V. (2016) Hotel affiliation evaluation: remaining, leaving or rebranding? The Routledge Handbook of Hotel Chain Management. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315752532-41/hotel-affiliation-evaluation-remaining-leaving-rebranding-dirisa-mulindwa-vivien-ulu>
- Muzellec, L., Lambkin, M. (2006) Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? page 803-824. DOI:10.1108/03090560610670007
- O'Neill, J. W., Carlbäck, M. (2011). Internatioanl Journal of Hospitality Management. *Science Direct*, Elsevier page 515-521. DOI:10.1016/j.ijhm.2010.08.003
- O'Neill, J.W., Xiao, Q. (2006) The Role of Brand Affiliation in Hotel Market Value. Sage Journals. DOI: 10.1177/0010880406289070
- Prayag, G., Hosany, S. (2014) Measuring Tourists Emotional Experiences: Further Validation of the Destination Emotion Scale. Sage Journals. DOI: 10.1177/0047287514522878
- Puhka Eestis. (2023) Mövenpick Hotell Tallinn.
<https://www.puhkaeestis.ee/et/movenpick-hotel-tallinn>
- Pärna, E. (2020) Tallinnas avati keset kriisi ja pandeemiat luksushotell: päris käsipidurit peale ei olnud enam võimalik tõmmata. Delfi Ärileht.
<https://arileht.delfi.ee/artikkel/91247825/fotod-tallinnas-avati-keset-kriisi-ja-pandeemiat-luksushotell-paris-kasipidurit-peale-ei-olnud-enam-voimalik-tommata>

- Stuart, H., Muzellec, L. (2004) *Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?*
Journal of Management.
<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.bm.2540193>
- Taveter, S. (2023) Ekspert: tehing kahe Tallinna hotelliga saadab välisinvestoritele hea signaali. Delfi Reisijuht. <https://reisijuht.delfi.ee/artikkel/120196560/ekspert-tehing-kahe-tallinna-hotelliga-saadab-valisinvestoritele-hea-signaali>
- Tsai, Y., Dev, C. S., Chintagunta, P. (2015) *What's a brand name? Assessing the impact of rebranding in the hospitality industry.*
<https://www.proquest.com/openview/28d7f4f352760ab21fb7b1da01ec6e94/1?cbI=18750&loginDisplay=true&pq-origsite=gscholar>
- Xiang, Z., Gretzel, U. (2010) Role of social media in online travel information search.
Tourism Management page 179-188. Elsevier. DOI:
10.1016/j.tourman.2009.02.016

Lisa 1. Mövenpick brändi kaart



Allikas: Accor, 2023

Lisa 2. Intervjuu küsimused

| FAAS | KÜSIMUSED | AUTOR |
|---------------------|--|-------------------------------|
| Sissejuhatus | Millisel positsioonil töötasite/ töötate Mövenpick hotelli rebrändimise ajal ning millised olid teie peamised ülesanded seoses rebrändimisega? | |
| Analüüs | 1. Mis olid peamised tegurid, mis viisid otsuseni alustada hotelli rebrändimisega? Kes oli selle algataja? | Tsai, Dev, Chintagunta, 2015. |
| | 2. Milline oli rebrändimise eesmärk? | Muzellec & Lambkin, 2006. |
| Planeerimine | 3. Kuidas kirjeldaksite rebrändimise strateegiat? | Muzellec & Lambkin, 2006. |
| | 4. Milliseid konkreetseid muutusi teostati hotelli identiteedis? Näiteks nagu nimi, logo või teenuste kontseptsioon? 5. Millised on suurimad väljakutsed, millega planeerimisetapis pidite silmitsi seisma? | Collange, 2015. |
| Rakendamine | 6. Milliseid kanaleid ja kommunikatsioonistrateegiaid kasutate uue brändi turule toomiseks? | O'Neill & Carlback, 2011. |
| | 7. Kuidas tagasite järjepidevuse ja kvaliteedi säilimise uue brändi muutmise ajal? | Merrilees & Miller, 2008. |
| Hindamine | 8. Millist mõju on praegu bränd ja turupositsioon avaldanud hotelli tegevusele? | Forgacs, 2003. |
| | 9. Milliseid meetmeid kasutate rebrändimise edu hindamiseks? 10. Kuidas jälgite ja mõõdate klientide ja teiste sidusrühmade reaktsioone peale rebrändimist? | Chekitan S. Dev, 2012. |

Allikas: Ahonen, 2018 ; Muzellec & Lambkin, 2006.

Lisa 3. Fotode muutused L'embitu ja Mövenpick broneerimis -ja turunduskanalitel.

L'embitu



Allikas: Estravel, 2020.

Mövenpick



Allikas: Puhka Eestis, 2023.

SUMMARY

Rebranding of Accommodation Enterprises: The Case of Mövenpick Hotel

The thesis addresses the highly competitive nature of the hotel industry, which necessitates continuous innovation and adaptation. Rebranding is explored as a strategic tool that can help hotels differentiate and compete effectively in the market. The relevance is underscored by the significant growth in hotel brands over recent decades and the frequent rebranding observed in the industry, particularly in response to the challenges posed by the COVID-19 pandemic.

The study aims to analyse the rebranding strategy of Mövenpick Hotel Tallinn, evaluating how this strategy has impacted the hotel's market position and business outcomes. The research questions focus on identifying the success factors of Mövenpick Hotel Tallinn's rebranding and assessing how the rebranding process has affected the hotel's financial indicators and market position.

The theoretical framework discusses various concepts of rebranding, including the evolution of the brand concept and the different models explaining company rebranding. The literature review includes contributions from leading theorists in the field, exploring how rebranding affects brand equity, identity and market strategy. Muzellec and Lambkin (2006) focus on the transformation of brand identity and its implications for brand equity. Ahonen (2018) provides a more detailed model for the rebranding process that is based on the foundational work of Daly and Moloney (2004) and Muzellec and Lambkin (2006). Ahonen's framework is particularly focused on the dynamic and non-static nature of the rebranding process.

The thesis employs a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative research methods. Data collection includes semi-structured interviews with professionals

involved in the hotel's rebranding process and an analysis of financial performance data from the hotel's database using benchmarking tools.

The findings reveal that strategic planning and execution play crucial roles in the successful rebranding of a hotel. Key factors contributing to success include the alignment of the new brand with market demands and effective communication with stakeholders. The rebranding of Mövenpick Hotel Tallinn was primarily successful due to market research, strategic alignment with international branding standards, and effective communication strategies. The association with the globally recognised brand has enhanced the hotel's visibility and attractiveness to international tourists. Strong engagement with employees and other stakeholders was crucial in the rebranding process. Training and consistent internal communication ensured that the transition was smooth and that employees were aligned with the new brand values and objectives.

Building upon the conclusions drawn from this study, a set of practical recommendations is proposed to ensure that Mövenpick Hotel Tallinn continues to thrive under its new brand identity:

1. Continuous improvement and innovation: To sustain the gains from rebranding, Mövenpick Hotel Tallinn should continue to innovate and enhance its service offerings. Emphasising unique selling propositions that differentiate the hotel from competitors can further strengthen its market position.
2. Enhanced customer experience management: Post-rebranding, focusing on exceptional customer service and enhancing guest experiences should be prioritised. Implementing customer feedback loops to refine services and address any areas of concern will help in maintaining high levels of customer satisfaction.
3. Marketing and brand awareness: Ongoing marketing efforts are necessary to cement the success of rebranding. The hotel should leverage digital marketing strategies to target new demographics and reinforce brand awareness. Special emphasis should be placed on social media engagement and content marketing, to connect with younger audiences.

These suggestions are designed to further enhance the hotel's operational, financial and customer service excellence, while also aligning with the broader strategic goals of the Mövenpick brand and the evolving needs of the hospitality market.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Mari-Liis Saveljev,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose Majutusettevõtte rebrändimine Mövenpick hotelli näitel,

mille juhendaja on Helin Jõe-Vaher ja kaasjuhendaja Riina Tomast,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Mari-Liis Saveljev

17.05.2024