

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Sten Penzev

**MAJUTUSETTEVÕTTE REBRÄNDIMINE
IBIS STYLES TALLINN HOTELLI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Ilona Kandelin, MBA

Kaasjuhendaja: Aime Vilgas, MBA

Pärnu 2025

Soovitan suunata kaitsmisele (allkirjastatud digitaalselt)

Ilona Kandelin

(allkirjastatud digitaalselt)

Aime Vilgas

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht (allkirjastatud digitaalselt)

Aime Vilgas

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Sten Penzev

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Rebrändimise teoreetilised alused	7
1.1. Bränd ja rebrändimise käsitlus	7
1.2. Rebrändimise protsess ja meetodid	11
1.3. Rollide ja vastutuste mudelid rebrändimisel	16
2. Rebrändimisprotsessi arendamine Ibis Styles Tallinn hotelli näitel	19
2.1. Ibis Styles brändi tutvustus ja uurimismetoodika	19
2.2. Uuringu tulemused	22
2.3. Järeldused ja ettepanekud	27
Kokkuvõte	31
Viidatud allikad	33
Lisad	35
Lisa 1. Intervjuude küsimused	36
Summary	38

SISSEJUHATUS

Turism on olnud läbi aegade kasvav sektor, kus turistide arv suureneb igal aastal. Tänapäeval kuulub enamik hotelle suurtesse hotellikettidesse, nagu Accor, Hilton või Marriott, mistõttu on tuttavate brändide laienemine muutunud üha tavapärasemaks. Suure hotelliketi koosseisu kuulumine ei ole hotelli jaoks kahjulik, vaid vastupidi, see võib pakkuda märkimisväärset tuge ja tuua kaasa erinevaid kasutegureid (Gašljevic *et al.*, 2023, lk 93). Käesolev lõputöö keskendub Ibis Styles Tallinn hotellile, mida opereerib Duco OÜ ning tegutseb Accor hotelliketi frantsiisilepingu alusel.

Viimaste aastate sündmused, nagu koroonapandeemia ja sõjad, on aga turismivaldkonnale märkimisväärseid kahjusid põhjustanud. Paljud ettevõtted sattusid peale pandeemiat raskesse finantsolukorda või võlgadesse, mistõttu olid sunnitud liituma suuremate hotellikettidega, müüma oma hotelli või kuulutama välja pankroti. (Arabadzhyan *et al.*, 2021, lk 2) Selliste olukordade vältimiseks on ettevõtjad kasutanud rebrandimise protsessi, mis õigesti teostatud kujul võib olla väga tõhus lahendus hotelli turupositsiooni parandamiseks (Hanson *et al.*, 2009). Praeguseks on turismisektor hakanud järk-järgult taastuma, mida kinnitavad ka Statistikaameti andmed. Näiteks on külastajate arv kasvanud alates 2020. aasta pandeemia algusest 73%, jõudes 2023. aastaks 3,425 miljonini. Samas jääb sektor veel 10% võrra maha 2019. aasta tippaegadest, mil turism Eestis saavutas oma kõrgeima taseme (Statistikaamet, 2024).

Majutusettevõtete arvukus Tallinnas on samuti hakanud taastuma, kuid võrreldes pandeemiaeelse ajaga tegutseb 12 majutusettevõtet vähem (Statistikaamet, 2024). Sellele vaatamata on konkurents turul tugevnenud, kuna uusi ettevõtteid tuleb pidevalt juurde. Selleks, et majutusturul püsima jääda ja kasutada suuremate hotellikettide pakutavaid eeliseid, on paljud hotellid otsustanud liituda tuntud brändidega ja viia läbi rebrandimisprotsesse, et eristuda ja parandada oma konkurentsivõimet.

Ibis Styles Tallinna hotelli haldav ettevõtte Duco OÜ, kes tegutseb Accor Groupi frantsiisilepingu alusel, mõistab, et konkurentsipüsimeks on vajalik viia läbi rebrandimine (Muzellec & Lambkin, 2006, lk 810). Selleks, et pakkuda küllastajatele lisaväärtusi, nagu lojaalsusprogrammid ja püsiklientide soodustused, mis mõjutavad oluliselt tarbijate valikuid, on ettevõtte otsustanud rebrandimise kasuks. Tugeva rahvusvahelise kaubamärgi all tegutsemine pakub klientidele turvalisuse ja usaldusväarsuse tunnet, mis aitab tugevdada turupositsiooni ja meelitada ligi Accor hotelliketi püsikliente (Keller, 2013, lk 77-79).

Kuna Duco Hotels opereerib Ibis Styles hotelli frantsiisilepingu alusel, on ettevõttel kohustus järgida brändi rahvusvahelisi standardeid, mis hõlmavad visuaalse identiteedi ühtsust, teeninduskvaliteedi tagamist ning väärtuspakkumise järjepidevust. Kuulumine sellisesse raamistikku võimaldab pakkuda klientidele tuttavat ja usaldusväärset kogemust, kuid eeldab samas hoolikalt juhitud muudatusprotsesse ning organisatsiooni sisemist valmisolekut muutusteks.

Viimaste aastate kriisid on oluliselt mõjutanud majutusettevõtete konkurentsivõimet. Rebrandimine võimaldab ettevõtetel tugevdada oma turupositsiooni, suurendada klientide lojaalsust ja eristuda konkurentidest, nagu rõhutavad ka Aaker (2014), Celikkol (2020) ja Miller *et. al* (2014) oma teooriates. Seetõttu on käesoleva töö probleemiks, kuidas toimus Ibis Styles Tallinn hotelli rebrandimisprotsess praktikas ning millised tegurid mõjutasid selle edukust või põhjustasid takistusi, et teha järeldusi sarnaste muudatuste tõhustamiseks majutusvaldkonnas.

Käesoleva lõputöö eesmärk on analüüsida Ibis Styles Tallinn hotelli rebrandimisprotsessi kulgu, et tuvastada selle tugevused ja kitsaskohad ning teha praktilisi ettepanekuid ettevõtte juhtkonnale ja teistele sarnaste majutusettevõtete otsustajatele, et toetada tulevaste rebrandimisprotsesside tõhusamat juhtimist. Sellest tulenevalt püstitati lõputöö uurimisküsimus: millised olid Ibis Styles Tallinn hotelli rebrandimisprotsessi peamised tugevused ja kitsaskohad juhtimises ning sisekommunikatsioonis töötajate kogemuste põhjal, ja milliseid praktilisi järeldusi saab sellest teha tulevaste muudatusprotsesside tõhustamiseks majutusvaldkonnas?

Lõputöö empiiriline osa keskendub rebrändimisprotsessi analüüsile Ibis Styles Tallinn hotelli näitel, rõhuasetusega töötajate kogemustele, juhtimispraktikatele ning kliendikogemuse kujundamisele. Uuring tugineb kvalitatiivsele uurimismeetodile ning andmete kogumiseks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud hotelli töötajatega. Täiendavalt toetatakse kirjeldavale analüüsile ja ettevõttesisestele dokumentidele, et paremini mõista intervjuutulemuste tausta ja sisulist konteksti.

Töö on üles ehitatud kahes osas. Esimeses peatükis antakse teoreetiline raamistik, kus käsitletakse brändi ja rebrändimise olemust, selgitatakse rebrändimisprotsessi etappe ning tutvustatakse rollide ja vastutuste jaotust muudatuste elluviimisel. Teises peatükis kirjeldatakse empiirilise uuringu metoodikat, analüüsitakse intervjuude põhjal saadud tulemusi ning tehakse järeldusi ja ettepanekuid rebrändimisprotsessi tõhustamiseks Ibis Styles Tallinna hotelli näitel.

1. REBRÄNDIMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Bränd ja rebrändimise käsitlus

Tänapäeva konkurentsitihedas ärikeskkonnas täidab bränd ettevõtte edu saavutamisel tähtsat rolli. Brändi kuvandi arendamine ja pidev uuendamine on ettevõtete igapäevatöö lahutamatu osa. Selleks, et eristuda konkurentidest ja luua klientidega tugevamat sidet, kasutatakse mitmeid erinevaid tööriistu ja strateegiaid.

Bränd on laialdane ja keerukas mõiste, mida on aja jooksul defineeritud erinevalt. Ühtset arusaama selle olemusest ei ole ekspertide seas kujunenud, mistõttu jääb brändi täpne määratlemine sageli keeruliseks. (Maurya & Mishra, 2012, lk 122) Samas nähakse brändi palju enamana kui lihtsalt nime või logona. See on osa organisatsiooni vastutusest pakkuda kliendile lisaks funktsionaalsetele hüvedele ka emotsionaalseid, eneseväljenduslikke ja sotsiaalseid väärtusi. Bränd ei ole staatiline, vaid pidevalt arenev teekond, mis kujuneb läbi pideva kliendisuhete arendamise ning kogemuste ja tajumuste loomise organisatsiooniga. (Aaker, 2014, lk 162-163)

American Marketing Association (AMA) ehk Ameerika Turunduse Assotsiatsioon on defineerinud brändi kui nime, termini, sümboli, disaini või mõne muu tunnuse, mis eristab ühe müüja kaupa või teenust teiste müüjate omadest. See määratlus rõhutab, et bränd ei ole lihtsalt visuaalne element, vaid terviklik identiteedi ja väärtuste kogum, mis aitab luua ettevõtte eristuvust konkurentide seas. (Universal Marketing Dictionary, 2018)

Brändi investeeringud aitavad luua unikaalseid seoseid ja tähendusi, mis eristavad toodet konkurentidest ning aitavad tagada tarbijate lojaalsust. Lojaalsus pakub omakorda ettevõttele prognoositavat nõudlust ja loob ka turule sisenemisel tõkkeid uutele konkurentidele. (Tsai *et al.*, 2015, lk 866) Peale selle täidab bränd olulist rolli tarbijakäitumises, mis aitab luua sideme tarbija enesekontseptsiooni ja brändi kuvandi vahel. See omakorda toetab brändi väärtust ja pikaajalisi suhteid. Bränd eristab ettevõtteid

konkurentidest, suurendab turunduse efektiivsust ja annab olulise konkurentsieelise, näiteks läbi suurema turuosa või hinnaeristuse kaudu. Tugev bränd mitte ainult ei tõsta tarbijate usaldust, vaid soodustab ka kordusoste, mis omakorda aitab saavutada kõrget turuosa ja säilitada konkurentsivõimelise hinnataseme. (Kocak Alan & Kabadayi, 2012, lk 85)

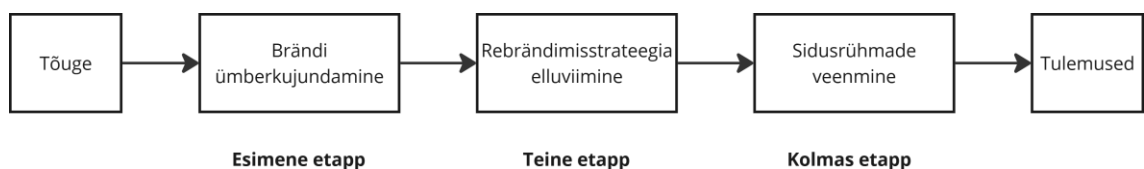
Brändi põhifunktsiooniks on olla ettevõtte ja tarbijate vahelise suhte ja kommunikatsiooni alustala, pakkudes klientidele äratuntavust, usaldust ja järjepidevust. Käsitlus rõhutab ka, et bränd ei piirdu ainult kauba või teenuse välise esitusega, vaid hõlmab kõiki omadusi, mis mõjutavad tarbija tajutavat väärtust ja emotsionaalset sidet ettevõttega. (Universal Marketing Dictionary, 2018) Sellepärast on brändielementidel oluline roll brändi identiteedi ja eristuvuse loomisel, mis aitavad tugevdada bränditeadlikkust ning luua positiivseid ja unikaalseid brändiseoseid. Olulisteks elementideks on nimi, logo, sümbolid, loosungid ja pakendid, mis peavad vastama kuuetele peamisele kriteeriumile. Need peavad olema meeldejäädavad, tähendusrikkad, meeldivad, ülekantavad, kohanemisvõimelised ja paindlikud ning õiguslikult kaitstavad. Nende elementide strateegiline rakendamine toetab brändi pikaajalist konkurentsivõimet ja laiendamisvõimalusi. (Keller, 2013, lk 142-145)

Kui ettevõtte leiab, et senine bränd ei vasta ootustele, siis hakatakse kaaluma rebrändimist kui lahendust. See võib osutuda vajalikuks näiteks siis, kui ettevõtte liitub teise organisatsiooniga või peab kohanema muutuvate turutingimustega. Rebrändimine, mis tugineb brändi elementide strateegilisele ümberkujundamisele, on üks tõhusamaid vahendeid, mida majutusettevõtte saavad kasutada konkurentsivõime säilitamiseks ja klientide lojaalsuse suurendamiseks. (Gasljevic *et al.*, 2023, lk 93) Tiheda konkurentsiga turgudel on sellest kujunenud laialdaselt kasutatav strateegia, kuna brändi kohandamine või selle kuvandi täielik uuendamine võimaldab ettevõtetel paremini vastata turutrendidele ja täita klientide muutuvaid ootusi. (Maurya & Mishra, 2012, lk 126)

Rebrändimine on protsess, mis hõlmab brändi visuaalsete elementide, nagu nimi, sümbol ja disain, muutmist eesmärgiga kujundada ümber brändi positsioon sihtrühmade ja konkurentide silmis. Seda määratletakse kui olemasoleva brändi uuendamist või täiustamist, mis võib ulatuda visuaalse identiteedi väiksematest muudatustest kuni ulatuslike muutusteni, näiteks brändi nimevahetuseni. Rebrändimine on sageli seotud

organisatsiooni vajadusega kohandada oma identiteeti vastavalt turu muutuvatele nõudmistele või parandada brändi mainet. See on pidev arenguprotsess, mis aitab brändil kasvada ja säilitada oma väärtused kliendi silmis. (Muzellec & Lambkin, 2006, lk 805-806)

Joonis 1 illustreerib ettevõtte rebrändimisprotsessi etappe, mis on oluline, et mõista töö raames käsitletud strateegiaid. Need etapid keskenduvad brändi ümberkujundamisele, strateegia elluviimisele ning sidusrühmade kaasamisele ja veenmisele (Miller *et al.*, 2014, lk 266). Rebrändimise puhul on iga nimetatud etapp tähtsal kohal kuna rebrändimine võib brändi väärtust kas hävitada, üle kanda või luua, mistõttu on strateegia hoolikas planeerimine ja rakendamine kriitilise tähtsusega. Eriti oluline on sidusrühmade kaasamine ja nende toetuse saavutamine, kuna ilma selleta võib rebrändimine kaotada tõhususe ning isegi ohustada ettevõtte mainet. (Miller *et al.*, 2014, lk 281)



Joonis 1. Ettevõtte rebrändimise mudel. Allikas: Miller *et al.*, 2014, lk 269

Rebrändimine on ettevõtetele sageli vajalik samm, mida ajendavad nii sisemised kui ka välised tegurid. Sisemisteks põhjusteks võivad olla organisatsiooni struktuurimuutused, strateegia ümberkujundamine või vajadus ühtlustada ettevõtte kultuuri ja visiooni. Välised tegurid hõlmavad konkurentsipurvet, tarbijate ootuste muutumist ning vajadust värskendada vananenud mainet. Nendele teguritele reageerimine aitab ettevõtetel kohaneda muutustega ning säilitada konkurentsivõime turul. (Goi & Goi, 2011, lk 447) Rebrändimine aitab ettevõtetel oma kuvandit kohandada vastavalt turu nõudmistele ja eristuda konkurentidest, taastada usaldusväarsust ning edastada selgelt ettevõtte väärtusi ja missiooni. Läbimõeldud protsess tagab, et muudatused kajastavad organisatsiooni arengut ning tugevdavad suhteid sihtrühmadega. (Muzellec *et al.*, 2003, lk 36-37)

Rebrändimise edukaks läbiviimiseks viivad organisatsioonid läbi põhjaliku analüüsi, kasutades nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset uurimismeetodit, et mõista turuolukorda ja sidusrühmade arvamusi. Väiksemate muudatustega rebrändimise puhul tehakse uuring

kliektide, ttjte ja juhtide seas, samas kui keerukamate rebrndimiste puhul kaasatakse ka kohalikke elanikke ja kogukonnagruppe. (Miller *et al.*, 2014, lk 266–276) Uurimistulemuste põhjal kujundavad juhid ümber brändi vrtused ja elemendid, et saavutada brändi eesmärkide parem täitmine ja konkurentsivõime tõstmine. (Ahonen, 2008, lk 36)

Brndikapital on ettevõtte toodete ja teenuste tuntus tarbijate seas, mis aitab suurendada miki, luues kliendilojaalsust ja nähtavust, ning annab konkurentsieelse (Belo *et al.*, 2014, lk 150-151). Rebrändimise analysi etapis peavad organisatsioonid pöörama erilist tähelepanu brndikapitali kasvatamisele, mis on turunduses ja juhtimises oluline tegur, suurendades nii ettevõtte konkurentsivõimet kui ka finantsilist edu. Tõhus brndikapitali haldamine aitab meelitada uusi kliente, hoida lojaalseid tarbijaid ning luua tugeva emotsionaalse sideme brändi ja klientide vahel. (Marques *et al.*, 2020, lk 498-500) Brndiga liitumine parandab hotelli nähtavust, lihtsustab klientide otsinguid ja suurendab nõudlust, samas kui sõltumatud hotellid jäävad keskmiselt vähem atraktiivseks. Uuringust selgus, et brändiga liitunud hotellide nõudlus kasvas keskmiselt 6,7%, samas kui brändist loobumine vähendas seda 5%. (Tsai *et al.*, 2015, lk 875-876) Brändi kuvand ehk see, kuidas inimesed brändi tajuvad ja milliseid tundeid see neis tekitab, täidab olulist rolli brändi lojaalsuse ja kliendi rahulolu kujundamises ning eriti tähtis on see teenussektoris. Tugev brändi kuvand toetab usalduse ja emotsionaalse sideme loomist klientidega, mis omakorda suurendab konkurentsivõimet ja pikaajalist edu. Seetõttu on brändi juhtimine ja kuvandi kujundamine hotellide konkurentsivõime tagamiseks ülioluline. (Celikkol, 2020, lk 2479–2481)

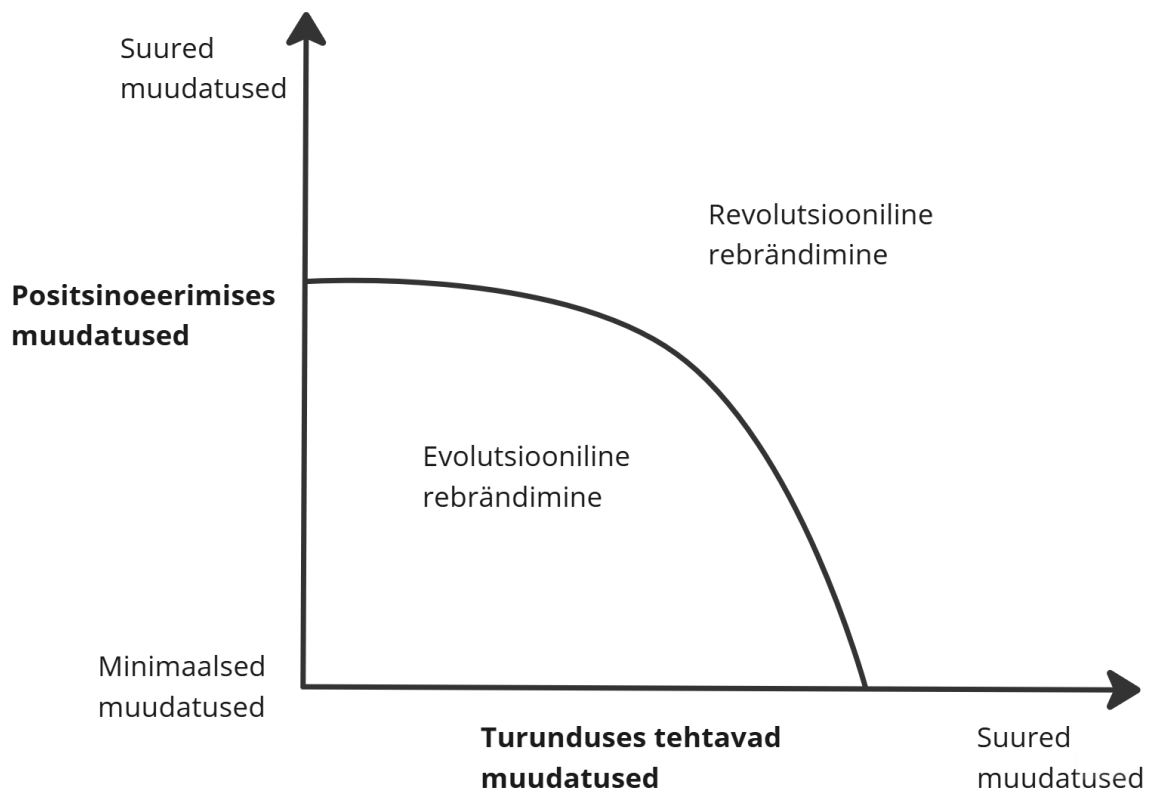
Hotellisektoris peetakse rebrändimist edukaks, kui uus bränd saavutab paremaid tulemusi kui eelmine. Edu hindamiseks kasutatakse näitajaid nagu *RevPAR* ehk tulu saadaval oleva toa kohta, brändi tuntus, klientide tajutav kvaliteet ja jaotuskanalite efektiivsus. Samas on leitud, et ebaõnnestunud rebrändimine, näiteks kehva tulemuse või klientide kaotuse tõttu, võib põhjustada kahjusid, mida ei ole võimalik parandada. (Hanson *et al.*, 2009)

Kokkuvõtvalt on bränd ettevõtte strateegiline ressurss, mille järjepidevus ja arendus on konkurentsieelse loomiseks vältimatu. Rebrändimine võimaldab ettevõttel reageerida muutuvatele turutingimustele ja säilitada relevantsus klientide silmis, eeldades läbimõeldud protsessilist korraldust.

1.2. Rebrändimise protsess ja meetodid

Rebrändimine on põhjalik protsess, mis hõlmab mitmeid etappe ja strateegiaid, et tagada brändi edukas turule tuleku. Selleks kasutatakse erinevaid meetodeid, mis aitavad ettevõttel mõista muutuste vajalikkust ja viia need tõhusalt läbi.

Joonis 2 toob esile rebrändimise kaks dimensiooni, evolutsiooniline ja revolutsiooniline, mis on oluline, et mõista rebrändimisprotsessi erinevaid lähenemisviise. Evolutsiooniline rebrändimine tähendab ettevõtte positsioneerimise väiksemaid muudatusi, mis jäävad enamasti klientidele märkamatuks. Samas revolutsiooniline rebrändimine toob kaasa ulatuslikud muudatused nii ettevõtte positsioneerimises kui ka esteetikas, muutes oluliselt ettevõtte kuvandit ja ärimudelit. (Muzellec & Lambkin, 2006, lk 805-806)



Joonis 2. Rebrändimise dimensioonid. Allikas: Muzellec & Lambkin, 2006, lk 805

Enne rebrändimisprotsessi alustamist viiakse läbi hetkeolukorra analüüs, mis on oluline eeltöö rebrändimise esimeses etapis. Selle eesmärk on mõista rebrändimise vajadust ja määratleda kavandatavate muudatuste ulatust. Rebrändimist mõjutavad sisemised

tegurid, nagu struktuurimuutused ja kuvandi uuendamise vajadus, ning välimised tegurid, mille hulka kuuluvad konkurentsivõime ja turu muutused. Need asjaolud suunavad organisatsioone kohandama oma brändi, et säilitada konkurentsivõime ja täita sidusrühmade ootusi. (Tevi & Otubanjo, 2012, lk 6-8)

Rebrändimisprotsessi kavandamisel tuleb hinnata nii sisemisi kui ka väliseid tegureid, mis mõjutavad ettevõtte strateegilisi otsuseid (Tevi & Otubanjo, 2012, lk 10). Selleks kasutatakse PESTLE ja SWOT analüüsil põhinevaid lähenemisi, mis aitavad luua tervikliku arusaama organisatsiooni positsioonist ja kohandumisvajadusest (Rastogi & Trivedi, 2016, lk 385–386; Wang, 2007, lk 3).

PESTLE analüüs keskendub poliitilistele, majanduslikele, sotsiaalsetele, tehnoloogilistele, juriidilistele ja keskkonnateguritele, et hinnata väliskeskkonna mõju organisatsiooni tegevusele ja rebrändimisvajadusele. Analüüs aitab mõista, millised makrotasandi muutused võivad mõjutada ettevõtte turupositsiooni, kliendiootusi või strateegilisi kohandumisi (Rastogi & Trivedi, 2016, lk 385–386). Samal ajal SWOT analüüs võimaldab kaardistada ettevõtte tugevusi, nõrkusi, võimalusi ja ohte, mis aitavad määratleda organisatsiooni sisemist valmisolekut ja ressursside sobivust rebrändimisprotsessi läbiviimiseks. Selle analüüsimeetodi rakendamine aitab juhtidel tuvastada strateegilisi eeliseid, mida tugevdada, ning kitsaskohti, mida leevendada (Wang, 2007, lk 2-4).

Strateegiliste analüüside tõhusus sõltub nende tulemuste mõtestamisest ja sidumisest juhtimis- ning kommunikatsiooniprotsessidega organisatsiooni sees (Sreenan *et al.*, 2019, lk 6). Edukas rebrändimine ei saa põhineda ainult väliskeskkonna muutustele, vaid peab tuginema ka sisemisele arusaamale organisatsiooni arenguvajadusest ning valmisolekust muutuseks (Tevi & Otubanjo, 2012, lk 9-10).

Hotellibrändi positsioneerimine aitab klientidel brände üksteisest eristada, määratledes brändi identiteedi, sihtkliente ja pakutavaid teenused. Brändi positsioneerimine võib tähendada segmenteerimist, piltide loomist või tootekomaduste esitlemist. Hotellid müüvad mitte ainult tooteid, vaid ka teenuseid ja elamusi, millel on omamoodi tähendus brändi eristamisel. Uuringud on näidanud, et hea positsioneerimisstrateegia ja atraktiivne

brändipilt aitavad hotellidel konkurentidest eristuda ja parandada tulemuslikkust. (Liu & Hu, 2022, lk 1106-1107)

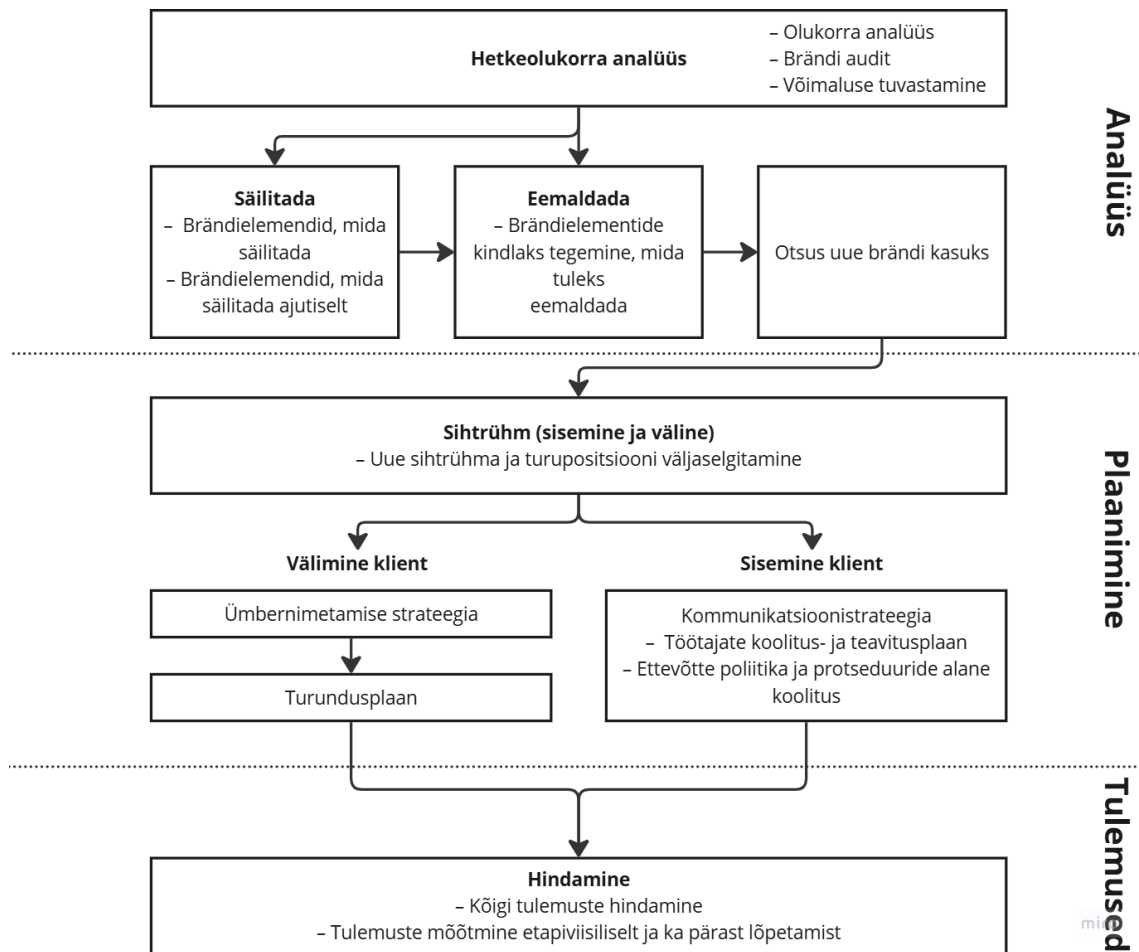
Peale analüüsi etappi järgneb rebrändimisprotsessi kolm etappi, mis jagunevad neljaks peamiseks osaks, millest iga osa omab olulist tähtsust ettevõtte strateegilises ümberkujundamises:

- positsioneerimine: määratakse rebrändimise eesmärgid ja luuakse ettevõtte uus positsioon klientide, konkurentide ja sidusrühmade silmis;
- ümbernimetamine: tugevdab brändi identiteeti ja edastab strateegilisi muutusi. Uus nimi peegeldab muutunud fookust, tegevust või omanike vahetust;
- ümberkujundamine: uuendatakse ettevõtte visuaalsed ja kommunikatsiooniga seotud elemendid nagu näiteks logo ja reklaamid, et peegeldada uut strateegilist positsiooni ja tugevdada sidet tarbijatega;
- turule toomine: tutvustatakse uut brändi sisemistele ja välistele sidusrühmadele läbi turundusmeetmete, et tagada teadlikkus ja vastuvõtt. (Muzellec *et al.*, 2003, lk 33-35)

Joonis 3 illustreerib ettevõtte rebrändimise raamistikku, mis näitab, et rebrändimine tugineb analüüsile, planeerimisele ja tulemuste hindamisele. Tulemuseks on struktureeritud lähenemine, mis aitab ettevõtetel juhtida rebrändimisprotsessi sujuvalt ja tõhusalt. Igas rebrändimise etapis tuleb arvestada nii välimise- kui ka sisemise kliendi teavitamisega, sest mõlemad mõjutavad protsessi edukust. (Daly & Moloney, 2004, lk 34-36) Brändi kuvand mängib olulist rolli tarbijate suhtumises tootesse või teenusesse ning on tihedalt seotud ettevõtte turundustegevustega. Kuvandit kujundavad kolm peamist tegurit: brändi tugevus, positiivne maine ja ainulaadsus, mis kõik mõjutavad tarbijate valikuid. Tugev ja positiivne bränd loob usaldust ning suurendab kliendilojaalsust, samas kui ainulaadsus aitab brändil konkurentidest eristuda. Seetõttu on ettevõtte tegevused ja selge sõnumite edastamine brändi tajumise kujundamisel kriitilise tähtsusega. (Batara & Susilo, 2022, lk 116-117)

Rebrändimise protsessis omab võtmerolli turundus ja kommunikatsioon, kuna esimese asjana jääb klientidel silma ettevõtte logo, nime ja slogani muutus. Siiski, et klientide usaldust ja lojaalsust hoida, on vajalik teha ka sisemisi muudatusi ettevõttes, mitte ainult

muuta ettevõtte turundusstrateegiat. Ilma tegelike muudatusteta võib brändi kuvand ning lojaalsus kaduda. (Ahonen, 2008, lk 36)



Joonis 3. Ettevõtte rebrändimise raamistik. Allikas: Daly & Moloney, 2004, lk 35

Tabel 1 toob välja laialdaselt kasutatavat kriteeriumi, mis koosneb kolmest osast ja on välja töötatud rebrändimise protsessi selgitamiseks. Kaubamärgi tüpologia esimene kriteerium on teadlikkus uue brändi olemasolust. Rebrändimise käigus võivad tarbijad olla kas juba tuttavad uue brändiga või alles tutvustatakse seda neile. Teine kriteerium on muudatuste ulatus, mis võib piirduda ainult brändinime muutmisega või on laialdasem muutus. See võib hõlmata tooteid või teenuseid, hindu, pakendeid või hoopis klienditeenindust. Kolmas kriteerium käsitleb brändihierarhiat ja brändide arvu, mille kaudu rebrändimine toimub. Näiteks Accor Group muutis oma Etapp hotellide brändi nime Ibis hotellideks. (Collange, 2015, lk 179-181)

Tabel 1. Kaubamärgi muutmise tüpologia.

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

Allikas: Collange, 2015, lk 179

Peale rebrändimise kolme etappi hakkab ettevõtte hindama protsessi edukust. Edukaks ettevõtte rebrändimiseks on kuus olulist tegurit:

- tugev juhtimine,
- brändi mõistmise arendamine,
- ettevõtte sisene brändi teadlikkus,
- brändi omaduste jätkusuutlikkus,
- sidusrühmade koordineerimine,
- integreeritud turundusprogramm. (Miller *et al.*, 2014, lk 270)

Rebrändimise edukuse mõõtmiseks hotelliettevõtluses võib kasutada *mystery shopper* ehk salajase ostja meetodit, mis võimaldab hinnata kliendikogemust enne ja pärast muudatusi. Kuna hotellisektor on tihedalt seotud teenindusega ning igal brändil on oma teenindusstandardid, pakub see meetod ettevõttele väärtuslikku tagasisidet. Salajane ostja hindab, kuidas teenindus ja kliendikogemus vastavad brändi uutele väärtustele ja standarditele. Selle meetodi abil saab hotell täpselt teada, kuidas kliendid tajuvad brändi uuendusi ning kuidas need muudatused mõjutavad teeninduse kvaliteeti ja üldist kliendikogemust. (Atef, 2012)

Rebrändimine toob omaga kaasa finantsiliste tulemuste muutust, mis omakorda annab võimalust neid mõõta. Finantsiliste tulemuste mõõtmiseks kasutatakse:

- *RevPAR* (*revenue per available room*) ehk saadav tulu vaba ruumi kohta;
- *ADR* (*average daily rate*) ehk päeva keskmine hind;
- *Occupancy* ehk täituvus. (Y. L. Tsai *et al.*, 2015, lk 868-870)

Uuringud on näidanud, et edukas rebrändimine võib oluliselt suurendada hotellide täituvust ja tulusid. Oluline on märkida, et rebrändimise mõju ei piirdu ainult tulude ja täituvuse tõusuga. Rebrändimine võib mõjutada ka töötajate rahulolu, sest tugevama brändiga liitumine võib pakkuda töötajatele uusi karjäärivõimalusi. (Tsai *et al.*, 2015, lk 876-877) Samas selleks, et rebrändimine oleks edukas ja töötajatel oleks motivatsiooni panustada uute brändi, on oluline sisekommunikatsioon ja töötajate kaasamine, mis tugevdab nende sidet brändi ja muutustega. (Merrilees & Miller, 2008, lk 539)

Rebrändimise edukus sõltub võimest hinnata nii sisemisi tugevusi ja nõrkusi kui ka väliskeskkonna tegureid. Strateegiline planeerimine (sh SWOT ja PESTLE analüüside tugi) loob aluse rebrändimise otsuste sihipäraseks juhtimiseks, mille käigus muutub määravaks rollide ja vastutuste selge määratlemine.

1.3. Rollide ja vastutuste mudelid rebrändimisel

Majutusettevõtete rebrändimisprotsessid on keerukad ning eeldavad tihedat koostööd erinevate osapoolte vahel. Eduka rebrändimise aluseks ei ole üksnes tugev strateegiline ja turunduslik alus, vaid ka kõigi osapoolte selge arusaam vastutuse jaotumisest. Projektijuhtimise praktika on korduvalt näidanud, et rollide ja vastutuse täpne määratlemine aitab vähendada vääritimõistmisi, töö dubleerimist ja viivitusi (Kerzner, 2017, lk 115). Rebrändimisprotsessis, kus lisaks hotelli töötajatele on kaasatud ka turundusagentuurid, disainifirmad ja hotelliketi peakontori esindajad, muutub ülesannete ja vastutajate täpne määratlemine eriti oluliseks.

Projektijuhtimise käsitluste kohaselt on rollide ja vastutuste selge jaotamine oluline mitte ainult tegevuste tõhusaks koordineerimiseks, vaid ka sidusrühmade motivatsiooni ja pühendumuse säilitamiseks (Project Management Institute, 2017, lk 145). Ebaselge rollide ja tööülesannete jaotus võib aga põhjustada kriitiliste tegevuste viibimist ja kvaliteediprobleeme, mis takistavad projekti eesmärkide saavutamist (Lee *et al.*, 2021, lk 2-3).

RACI-mudel on lihtne, kuid tõhus meetod rollide ja vastutuste määratlemiseks projektides. See võimaldab visualiseerida ja dokumenteerida, kes täpselt millises projektitegevuses osaleb, vähendades segadust ja suurendades protsesside läbipaistvust.

Mudel sobib eriti hästi suurte ja keeruliste projektide, näiteks rebrändimisprotsesside juhtimiseks, kus tegevusi ja otsustuspunkte on palju ning kaasatud on erinevad tasandid ja organisatsioonid. (MindTools, 2020)

RACI-mudeli nimi tuleneb neljast rollikategooriast:

- *responsible*: isik või isikud, kes vastutavad ülesande otsese täitmise eest;
- *accountable*: isik, kellel lasub lõplik vastutus ja kes teeb lõpliku otsuse või kinnitab töö valmimise;
- *consulted*: isikud, keda ülesande täitmisel kaasatakse nõustajatena ning kelle arvamusel on oluline kaal;
- *informed*: isikud, keda teavitatakse tegevuste ja otsuste edenemisest. (MindTools, 2020)

Rebrändimisprotsessi käigus tuleb langetada mitmeid otsuseid, mis puudutavad brändi identiteeti, visuaalset kuvandit, kommunikatsioonistrateegiat, sisekommunikatsiooni ning klientide kaasamist (Daly & Moloney, 2004, lk 34-35). Iga antud otsustusmoment vajab vastavat rollijaotust, et tagada tõhus juhtimine ja õigeaegne otsuste tegemine (Kerzner, 2017, lk 378). RACI-mudeli suurimaks eeliseks on projektide läbipaistvuse ja vastutustunde suurendamine. Mudel aitab vältida olukordi, kus olulised ülesanded jäävad täitmata, kuna vastutus nende eest on määratlemata. Samuti võimaldab RACI-mudel kiiremini lahendada konflikte ja arusaamatusi, kuna vastutuse ja rollide jaotus on selgelt dokumenteeritud. (Project Management Institute, 2017, lk 147)

RACI-mudeli rakendamine ei kindlusta kommunikatsiooniprobleemide kõrvaldamist, kui kokkulepitud rollidest ei peeta kinni või need on liiga üldised ja kattuvad. Sellisel juhul võib mudel hoopis suurendada segadust, mistõttu on oluline RACI-mudelit toetada selge ja järjepideva kommunikatsiooni ning juhtimisega. (Matthews, 2024) Täiendavaks väljakutseks võib olla organisatsioonikultuur ehk kui töötajad pole harjunud struktureeritud projektijuhtimise lähenemisviisidega, võib mudeli edukas rakendamine nõuda lisakoolitusi ja teavitustööd (Kerzner, 2017, lk 382).

Rebrändimisprotsessi edukas elluviimine eeldab rollide ja vastutuse selget määratlemist, et tagada tegevuste koordineeritus ning vältida segadust. RACI-mudel aitab luua selleks selge raamistikku, mis toetab osapoolte mõistmist oma ülesannetest ja vastutusest. Mudeli

rakendamine suurendab protsessi läbipaistvust, parandab koostööd ja aitab vältida kommunikatsioonikatkestusi, mis on eriti oluline keerukates organisatsioonides, kus edukus sõltub erinevate osakondade sujuvast koostööst.

2. REBRÄNDIMISPROTSESSI ARENDAMINE IBIS STYLES TALLINN HOTELLI NÄITEL

2.1. Ibis Styles brändi tutvustus ja uurimismetoodika

Accor Group on rahvusvaheline hotellikett, mis asutati 1967. aastal Prantsusmaal. 1974. aastal toodi turule ökonoomne bränd Ibis, mille eesmärk oli pakkuda taskukohast ja kvaliteetset majutust laiale sihtrühmale. Aja jooksul kujunes Ibis mitmeks alambrändiks, millest üks on Ibis Styles. Ibis Stylesi brändi alla kuulub üle maailma 689 hotelli ning Eestisse on tulemas esimene hotell. Tegemist on stiilse disaini ja elamuspõhise kontseptsiooni hotelliga, mis erineb klassikalisest Ibisest, keskendudes eelkõige atmosfäärile ja visuaalsele identiteedile. (Accor, n.d.)

Ibis Styles hotellid on inspireeritud kohalikust temaatikast, pakkudes küllastajatele isikupärast ja mugavat keskkonda. Brändi tunnusjoonteks on julge kujundus, loominguline atmosfäär, kvaliteetne *Sweet Bed* voodilahendus ning ööpäevaringne teenindus. Ibis Styles positsioneerub keskklassi hinnasegimenti, olles suunatud reisijatele, kes hindavad stiili, mugavust ja elamust. (Accor, n.d.)

Käesolev uuring keskendub Ibis Styles Tallinn hotellile, mille rebrändimisprotsess algas 1. jaanuaril 2025. Hotell võttis ametlikult uue brändinime kasutusele 1. mail 2025 ning eeldatav täielik rebrändimisprotsessi lõpp on 2026. aasta esimeses kvartalis. Hotelli haldab Duco OÜ, mis asutati 2022. aasta septembris. (Inforegister, n.d.) Ettevõtte on spetsialiseerunud hotellide opereerimisele, pakkudes täisteenust alates majutusasutuste projekteerimisest ja frantsiisiläbirääkimistest rahvusvaheliste brändidega kuni hotellide igapäevase juhtimiseni (Inforegister, n.d.).

Lõputöö eesmärk on analüüsida Ibis Styles Tallinn hotelli rebrändimisprotsessi kulgu, et tuvastada selle tugevused ja kitsaskohad ning teha praktilisi ettepanekuid ettevõtte

juhtkonnale ja teistele sarnaste majutusettevõtete otsustajatele, et toetada tulevaste rebrändimisprotsesside tõhusamat juhtimist. Sellest tulenevalt on uuringumeetodiks kvalitatiivne lähenemine, kasutades andmekogumiseks poolstruktureeritud intervjuusid hotelli võtmetöötajatega ning üldist kirjeldust organisatsiooni olukorra kohta. Poolstruktureeritud intervjuu võimaldab käsitleda etteantud teemasid paindlikult, süvenedes vastustest esile kerkivatesse küsimustesse. See toetab osalejate kogemuste ja hinnangute esiletoomist ning aitab esile tuua ka neid punkte, mida ei olnud võimalik eelnevalt kavandada. (Õunapuu, 2014, lk 171-172) Organisatsiooni üldine ülevaade ja tööprotsesside kirjeldus põhinevad intervjuude käigus saadud informatsioonil ja üldisel vaatlusel, mitte süstemaatilisel vaatlusuuringul. Täiendava usaldusväarsuse tagamiseks toetatakse ka ettevõtte sisemistele statistilistele andmetele, mis aitavad kinnitada intervjuueeritavate poolt esile toodud tähelepanekuid.

Tabel 2. Küsimustiku ülesehitus ja kasutatud teooriad

Küsimuste osad	Küsimuste teemad	Allikad
Eeletapp: tegurite väljaselgitamine	Rebrändimise põhjused, eesmärgid ja ettevõtte strateegilised suunad	Hanson <i>et al.</i> , 2009; Miller <i>et al.</i> , 2014; Tevi & Otubanjo, 2012; Aaker, 2014; Celikkol, 2020
Olemasolev kogemus	Rebrändimisprotsessiga varasem kogemus või teadmised antud valdkonnas	Miller <i>et al.</i> , 2014
I etapp: brändi ümberkujundamine	Brändi muutmise vajadus ja ulatus	Celikkol, 2020; Miller <i>et al.</i> , 2014; Collange, 2015
II etapp: rebrändimisstrateegia elluviimine	Strateegiate rakendamine rebrändimise käigus	Muzellec <i>et al.</i> , 2003; Project Management Institute, 2017; Muzellec & Lambkin, 2006; Daly & Moloney, 2004; Miller <i>et al.</i> , 2014; Liu & Hu, 2022
III etapp: sidusrühmade veenimine	Kommunikatsioonistrateegia sihtrühmadele ning klientide ja töötajate kaasamine rebrändimisprotsessi	Batara & Susilo, 2022; Miller <i>et al.</i> , 2014; Ahonen, 2008
Tulemuste mõõtmine	Rebrändimise edukuse hindamine	Hanson <i>et al.</i> , 2009; Tsai <i>et al.</i> , 2015; Miller <i>et al.</i> , 2020

Intervjuude kava koostati teoreetiliste allikate ja rebrändimisprotsessi etappide põhjal, tagamaks uurimisküsimuse ja lõputöö eesmärgiga kooskõla. Küsimused jaotati erinevateks osadeks vastavalt rebrändimise protsessi loogilisele etappidele. Küsimuste

ülesehitus on toodud välja tabelis 2, kus on esitatud poolstruktureeritud intervjuude küsimuste jaotus rebrändimisprotsessi etappide ja teoreetiliste allikate lõikes.

Uuringu läbiviimiseks viidi läbi 5 poolstruktureeritud intervjuud Ibis Styles Tallinn hotelli ja Duco OÜ töötajatega, kes täitsid olulisi rolle rebrändimisprotsessis. Valimi koostamisel lähtuti eesmärgipärase valiku põhimõttest, kaasates võtmeisikud, kellel oli otsene ja vahetu kokkupuude rebrändimisega (Õunapuu, 2014, lk 150-151). Valik hõlmas erinevaid ameteid, et kajastada strateegilist juhtimist, personalitööd, müüki ja operatiivjuhtimist. Intervjueeritavad olid projektijuht, personalijuht, müügidirektori asetäitja, juhatuse liige ja hotellijuht. Intervjuud viidi läbi 2025. aasta aprillis ning tabelis 3 on toodud välja intervjueeritavate koodid, ametipositsioonid, intervjuude kuupäevad ja kestus.

Tabel 3. Intervjueeritavate ülevaade ja kodeerimine

Kood	Ametipositsioon	Intervjuude kuupäev	Intervjuude kestus
INT1	Projektijuht	04.04.2025	34 min
INT2	Personalijuht	04.04.2025	26 min
INT3	Müügidirektori asetäitja	17.04.2025	22 min
INT4	Juhatus liige	03.04.2025	44 min
INT5	Hotellijuht	16.04.2025	22 min

Intervjuud salvestati diktofoniga ning transkribeeriti *Microsoft Wordi* transkribeerimisprogrammi abil, millele järgnes käsitsi kontrollimine ja korrektuur. Antud protsess aitas tagada andmete täpsuse ning suurendada analüüsi usaldusväärsust. Andmete kogumisel lähtuti tabelis 2 esitatud küsimuste ülesehitusest.

Andmete analüüsiks kasutati temaatilist analüüsi, mis võimaldas süstemaatiliselt tuvastada ja organiseerida andmetest esile kerkinud korduvaid mustreid ja teemasid (Braun & Clarke, 2006, lk 79). Analüüsi esimeses etapis tutvuti põhjalikult kogutud andmetega, lugedes intervjuude vastused korduvalt läbi, et mõista nende üldist sisu ja konteksti. Seejärel tuvastati esmased märksõnad ja koodid, mis peegeldasid olulisi ideid ja kogemusi seoses rebrändimisprotsessiga.

Kodeerimisprotsessi tulemusena koondati andmed nelja suuremasse temaatilisse kategooriasse:

- töötajate kaasamine ja juhtimine rebrändimise protsessis,

- brändikommunikatsioon ja klientide teavitamine,
- teenuse kvaliteedi ja kliendikogemuse arendamine,
- brändi tuntuse ja konkurentsivõime suurendamine.

Iga teema käsitlemisel võrreldi kogutud andmeid töö teoreetilises osas käsitletud rebrändimise teooriatega, eriti toetudes Miller *et al.* (2014) ja Celikkol (2020) seisukohtadele. Saadud tulemused aitasid vastata uurimisküsimusele ja pakkuda praktilisi soovitusi Duco OÜ-le rebrändimisprotsessi tõhustamiseks.

Intervjueeritavate erinev ametipositsioon ja kogemus võimaldasid tagada andmete sügavuse ja usaldusväarsuse, sest iga intervjueeritav omas sisulist ning vahetut kogemust rebrändimise erinevatest etappidest: analüüs, planeerimine, elluviimine ja tulemuste hindamine.

2.2. Uuringu tulemused

Antud peatükk annab põhjaliku ülevaate Ibis Styles Tallinn hotelli rebrändimisprotsessi elluviimise kogemusest, tuginedes intervjuude käigus kogutud töötajate kogemustele ja hinnangutele. Tulemused on esitatud tervikliku analüütilise kirjelduse vormis, viidates intervjuudes osalenud võtmetöötajatele.

Rebrändimise algimpulsiks oli vajadus muuta hotelli senist kontseptsiooni, mis ei vastanud enam sihtgruppide ootustele ega olnud konkurentsivõimeline. INT3 ja INT4 tõid esile, et neljätärnihotelli kuvand oli ajale jalgu jäänud ning hotelli teenus ei kõnetanud enam piisavalt ärikliente ega nooremat segmenti. Sellest tulenevalt otsustati positsioneerida hotell ümber kolme täрни elustiilibrändi Ibis Styles alla. Uus bränd võimaldas rõhuda visuaalsele atraktiivsusele, kaasaegsele disainile ja rahvusvahelisele tuntusele, mis aitaks hotelli paremini positsioneerida nii Eesti kui ka välisturgudel.

Rebrändimise planeerimise etapis viidi juhtkonna tasandil läbi strateegilised eelanalüüsid, mille eesmärk oli hinnata hotelli sisemist olukorda ja välist turukeskkonda enne lõpliku brändivaliku tegemist. INT4 sõnul kasutati seejuures kombinatsiooni SWOT ja PESTLE analüüsides, mille abil hinnati hotelli tehnilist seisukorda, sihtrühmade sobivust, turutrende ja konkurentsiolekorda. Intervjuudes osalenud teised töötajad (INT1, INT2, INT3, INT5) ei olnud nimetatud analüüsides tulemuste ega sisuga kursis ning

kinnitasid, et strateegilised otsused tehti juhtkonna tasandil. Tulemuste põhjal otsustati hotelli senise neljatärnikontseptsiooni asemel liikuda kolme täрни elustiilibrändi Ibis Styles alla, mis võimaldaks paremini vastata sihtgrupi ootustele ning tugevdada rahvusvahelist positsioneerimist.

Rebrändimisprotsessi elluviimiseks moodustati mitmed töögrupid, millesse kuulusid nii Accor kontserni eksperdid kui ka Duco OÜ võtmetöötajad. INT1 oli vastutav detailse tegevuskava koostamise ja elluviimise eest. Ehitustööde planeerimisel tuli arvestada hoone ajaloolise iseloomuga, mistõttu kõiki soovitud muudatusi ei saanud tehnilistel põhjustel teostada. INT5 aitas igapäevase tegevuse ümberkorraldamisel ning toetas INT1 ja INT2 sisekommunikatsiooni osas. Projekti algfaasis ilmnnes mõningaid raskusi rollide ja vastutuse jaotuses, mis põhjustas töögruppide vahel ajutisi koordineerimisprobleeme.

Kommunikatsiooniga alustati varakult ning sellele pöörati suurt tähelepanu, kuid siiski ilmnnes intervjuude põhjal, et klientide teavitust jäi mitmetes kohtades süstematiseerimata. Info jagamine toimus erinevate platvormide kaudu, kuid puudus ühtne ja koordineeritud stiil (näiteks logo, pildi, tekstid, värvipaletid) ning selge vastutaja. Kommunikatsioonikanaleid haldasid mitmed erinevad isikud, mistõttu tekkis olukordi, kus ei olnud ülevaadet, milline sisu oli juba avaldatud ning millisesse kanalisse veel edastamata. Intervjuueeritav INT3 tõi esile, et hotelli laialdane koostöö erinevate partneritega, eelkõige broneerimisplatvormidel, tekitas segadust vastutuse ja infoliikumise osas ning ei olnud selge, kes millist kanalit haldab ning kas kogu vajalik info jõudis õigel ajal ja ühtlaselt klientideni.

Töötajate kaasamine oli protsessi õnnestumiseks oluline tegur. INT2 vastutas sisekommunikatsiooni ning personalikoolituste korraldamise eest. Töötajatele tutvustati uut brändi järk-järgult, kuid suurem osa tegevustest toimus alles lõppfaasis, vahetult enne uue brändinime all avanemist:

- jagati visuaalseid materjale,
- viidi läbi veebikoolitusi,
- korraldati sisekoosolekuid.

INT2 tõi esile, et alguses ilmnnes personali seas ebakindlust ning harjumuspärasest töökorraldusest loobumine tekitas mõningast vastupanu, eriti pikaajalise kogemusega

töötajate seas. Aja jooksul kasvas töötajate teadlikkus ja valmidus muudatustega kaasa minna, millele aitasid kaasa osakonnajuhid, kes toetasid oma meeskondi uue süsteemi omaksvõtmisel. Protsess aitas kaasa ka sisekultuuri arengule ehk töötajate vaheline koostöö tihenes ning suurenes arusaam oma rollist organisatsiooni muutuses.

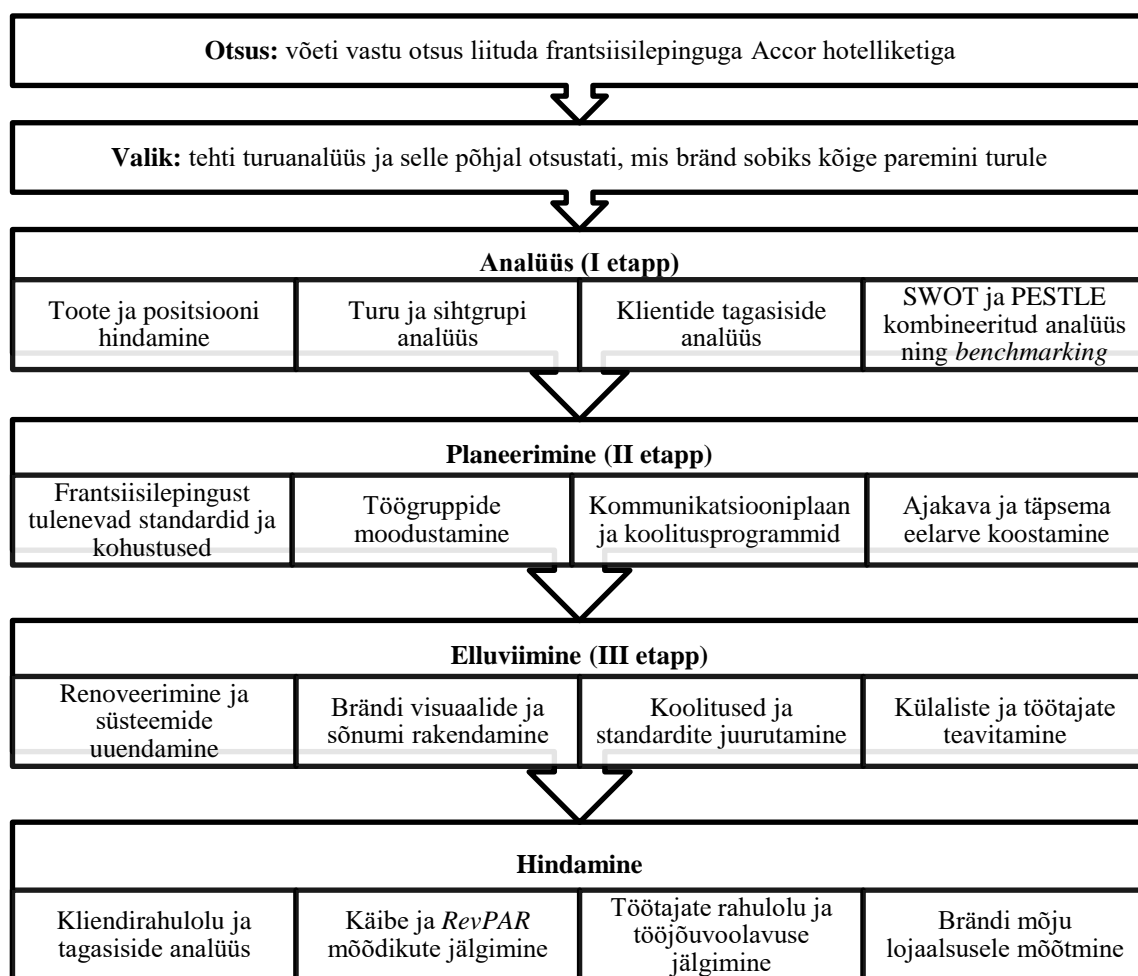
Väliskommunikatsioon klientide ja partneritega kuulus INT3 vastutusalasse. Teavitustegevus hõlmas kodulehe uuendamist, sotsiaalmeedia kasutamist ning koostööpartnerite informeerimist. Kliente hoiatati ette renoveerimistöode ja muudatuste kohta, kuid esines ka olukordi, kus teave ei jõudnud külalisteni õigeaegselt, mistõttu tekkis rahulolematust. Teenindustaseme hoidmiseks rakendati lisameetmeid, sealhulgas visuaalsed viidad ja selgitavad infomaterjalid. INT1 ja INT5 koordineerisid kohapealseid muudatusi, et tagada ohutus ja teenuste järjepidevus. Väliskommunikatsiooni puhul osutus oluliseks ka olemasolevate klientide lojaalsuse hoidmine ning seetõttu rõhutati igas sõnumis brändi eeliseid ning klientidele suunatud väärtust.

Rebrändimise ajal hoiti hotell osaliselt avatuna. INT1 korraldas ehitustööde ajastuse nii, et vähemalt 57 tuba 124-st olid pidevalt kasutuses. INT5 juhtis kohapealseid teenuste ümberkorraldusi ja tagas, et põhiteenused, nagu hommikusöök ja majutus, toimisid sujuvalt. Grupikülaliste toitlustamiseks loodi erilahendused, mis võimaldasid säilitada osalist tulu teenimist ka keerulistes tingimustes. Töötajate paindlikkus ja reageerimisvõime uutele olukordadele oli võtmeteguriks, mis aitas tagada sujuva teeninduse.

Rebrändimise mõju majandusnäitajatele oli märkimisväärne. INT4 sõnul oli kõige olulisem jälgida *RevPARi* ehk saadava tulu näitajat ühe toa kohta. Vaatamata sellele, et saadaval oli alla poole tubadest, suudeti läbi hinna saavutada *RevPARi* kasv kõigil kuudel ning *RevPARi* arvutusel oli arvestatud vähendatud tubade saadavusega. INT2 ja INT5 rõhutasid, et hinnakasvu taga oli personalimeeskonna paindlikkus ja valmisolek muutustega kohaneda ning sellega kaasnes teeninduskvaliteedi püsivus. Samuti tõusis keskmine päevahind (*ADR*), mis võimaldas vähendada kogutulu kadu elluviimise etapis. Lisaks ütlesid intervjuueeritavad, et peale majandusnäitajate hinnati ka teenuse kvaliteeti ning kliendirahulolu, mis tuginesid peamiselt *TrustYou* kaudu kogutud klientide tagasisidele ja töötajate hinnangutele külaliste kogemuste kohta. Rebrändimise

strateegiline ajastamine, protsesside läbipaistvus ja meeskonnasisene koostöö aitasid kaasa sellele, et üleminekuperiood uuele brändile kulges küll pingeliselt, ent edukalt.

Joonis 4 visualiseerib Ibis Styles Tallinn hotelli rebrändimisprotsessi, mis on koostatud Daly ja Moloney (2004) ning Miller *et al.* (2014) mudelite alusel, mis ühendab teoreetilised käsitlused ja intervjuudest kogutud info. Mudel toob välja neljaosalise lähenemise, mis hõlmab analüüsi, planeerimist, elluviimist ja hindamist, ning näitab, kuidas need etapid praktikas rakendusid ja seostusid rebrändimise teoreetiliste põhimõtetega.



Joonis 4. Ibis Styles Tallinn hotelli rebrändimisprotsessi mudel. Allikas: autori koostatud Daly & Moloney (2004) ja Miller *et al.* (2014) mudelite põhjal.

Tabelis 4 on esitatud Ibis Styles Tallinn hotelli rebrändimise elluviimise etapi tulemuste muutused ajavahemikus jaanuarist aprillini võrreldes eelmise aastaga. Analüüs kajastab

kolme peamist majandusnäitajat: täituvuse määra (*Occupancy*), keskmist päevahinda (*ADR* ehk *Average Daily Rate*) ja tulu saadaval oleva toa kohta (*RevPAR* ehk *Revenue per Available Room*) protsentuaalseid muutusi 2024. ja 2025. aasta võrdluses. Statistiliste andmete võrdluses oli arvestatud, et hotellil oli 124 toast saadaval ainult 57 tuba ehk ligikaudu 46%, mis mõjutas märgatavalt tulu teenimise võimekust. Lisaks uuendati täielikult esimene korrus, sealhulgas hommikusöögi- ja vastuvõtuala. Töö toimus kahes etapis, et tagada külalistele põhiliste teenuste kättesaadavus, kuid hotellirestoran oli alates jaanuarist täielikult suletud. Selle olukorra leevendamiseks tegi hotell strateegilise otsuse ning etapiviisilisi renoveerimistöödega tagati hotellis võimalus pakkuda grupikülalistele jätkuvalt lõuna- ja õhtusööke, mis olid ette tellitud.

Tabel 4. Ibis Styles Tallinn hotelli rebrändimise teise etapi tulemuste võrdlus 2024. ja 2025. aasta jaanuarist aprillini

Kuu	Täituvuse määr	ADR	Teenitud tulu	RevPAR
Jaanuar	10%	-11%	15%	118,75%
Veebruar	-32,7%	2,1%	-30%	50%
Märts	-48,3%	6,4%	-45,8%	18,5%
Aprill	-44,6%	4,1%	-42,4%	25,8%

Analüüsist selgub, et täituvuse määr langes oluliselt igal kuul, suurima langusega märtsis -48,3% ja aprillis -44,6%. Negatiivset trendi võib otseselt seostada tubade piiratud saadavusega. Samas oli jaanuaris täituvus 10% võrra suurem, kui eelmine aasta, mis võib viidata edukale hinnakampaaniale või hooajaliselt madalama hinnastamisega. Tabel 4 toob välja elluviimise etapis toimunud muutused:

- Jaanuaris tõusis teenitud tulu võrreldes eelmise aastaga 15%, vaatamata sellest, et *ADR* langes -11%, siis täituvuse määr tõusis 10% võrra. See tulemus viitab edukale hinnasegmendi juhtimisele, kus piiratud saadavuse tingimustes saavutati kõrge *RevPAR* 118,75%, mis võib olla tingitud edukatest hinnakampaaniatest.
- Veebruaris langes teenitud tulu -30%, mis tuleneb täituvuse suurest vähenemisest ehk -32,7%. Kuigi *ADR* näitas väikest tõusu 2,1%, siis see ei kompenseerinud langust tulu ja täituvuse osas, mis mõjutas suuresti teenitud tulu langust -30%. Samas *RevPAR* kasvas 50% võrra, mis viitab, et saadaval olevatest tubadest suudeti teenida oluliselt rohkem kui aasta varem, vaatamata üldisele tululangusele.
- Märtsis langes teenitud tulu -45,8% ning täituvus langes eelmise aasta sama kuuga võrreldes -48,3%, kuid *ADR* kasvas 6,4% võrra. See viitab sellele, et keskmist hinda

suudeti kasvatada vaatamata nõudluse langusele. Sellest hoolimata jäi *RevPARi* kasv väiksemaks kui eelnevatel kuudel ehk 18,5% võrra.

- Aprillis püsis langustrend, kus teenitud tulu langes -42,4% ning täituvus oli sammuti oli väiksem, kui eelmisel aastal ehk -44,6%. Samas *ADR* kasvas 4,1% võrra ja *RevPAR* paranes võrreldes eelmise aastaga 25,8% võrra, mis näitab teatud taastumise algust ja kõrghooaja tulekut ehk suve algust, kuid viitab siiski sellele, et täituvuse langus mõjutas jätkuvalt hotelli kogutulu.

Ettevõtte statistilised andmed näitavad, et vaatamata rebrändimise käigus esinenud piirangutele suudeti hinnapoliitikat ja teenuse pakkumist kohandada viisil, mis tagas *RevPARi* kasvu kõigil kuudel. Samal ajal viitavad märgatavad langused täituvuses ja teenitud tulus sellele, et rebrändimise üleminekuperioodid on keerukad ning võivad põhjustada ajutist majanduslikku ebastabiilsust. Tulemused osutavad, et rebrändimise tegelik mõju avaldub pikemas perspektiivis ning lõplikke hinnanguid saab anda alles pärast hotelli täielikku taasavamist ja positsiooni kinnistumist turul.

Uuringu tulemused näitavad, et rebrändimisprotsess viidi ellu strateegiliselt ja etappide kaupa, mille käigus panustati sise- ja väliskommunikatsioonile ning töötajate kaasamisele. Vaatamata täituvuse ja tulu ajutisele langusele näitas *RevPAR* positiivset kasvu, viidates tõhusale hinnapoliitikale. Tulemused kinnitavad, et rebrändimise tegelik mõju avaldub pikema aja jooksul pärast hotelli täielikku taasavamist.

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Uuringu käigus saadud tulemuste põhjal saab teha mitmeid sisulisi järeldusi, mis aitavad mõista, kuidas rebrändimisprotsess Ibis Styles Tallinn hotelli näitel läbi viidi ning millised tegurid mõjutasid selle edukust. Tulemused näitavad, et rebrändimine ei ole ainult visuaalse identiteedi uuendamine, vaid organisatsiooni laiem muutus, mis hõlmab strateegilist juhtimist, sisekommunikatsiooni, töötajate kaasamist ning kliendikogemuse teadlikku kujundamist. Järeldustes ja ettepanekutes on tuginetud lõputöö teoreetilise osa peatükkidele.

Tulemused näitavad, et rebrändimisprotsessi algfaasis ei olnud mitmed töötajad teadlikud kavandatavatest muudatustest ega nende sisust, mis tekitas ebakindlustunnet, et neid ei

kaasatud otsustusprotsessi. Töötajate roll ja panus jäid ebaselgeks, mis võis mõjutada nende motivatsiooni ning valmisolekut muutustega kaasa minna. See kinnitab töö teoreetilises osas käsitletud Celikkol (2020) ja Miller *et al.* (2014) seisukohta, et töötajate kaasamine ja sisekommunikatsioon on muutuste sisseviimisel edukuse kriitilised tegurid. Ettevõttel soovitatakse rakendada struktureeritud sisekommunikatsiooniraamistik, mille kohaselt tutvustatakse kõigile töötajatele eelnevalt brändi arendusetappe, oodatud muudatusi teeninduspraktikates ning nende rolli selles. Kommunikatsioon peaks toimuma regulaarselt osakondlike koosolekute, visuaalsete ja digitaalsete materjalide kaudu. See tugevdab töötajate kohanemist uue brändiga ja aitab luua lojaalsust.

Tulemused näitavad, et rebrändimise planeerimise faasis viidi juhtkonna tasandil läbi põhjalik kombinatsioon SWOT ja PESTLE analüüsides, mille abil hinnati nii sisemisi tugevusi ja nõrkusi kui ka välist turukeskkonda. Selline lähenemine aitas määratleda, et senine neljatärnikontseptsioon ei sobitunud enam sihtrühma ootustega ning turutrendid vajasisid uuemat ja elustiilile orienteeritud brändilahendust. Ülejäänud töötajad ei olnud nimetatud analüüsides sisust teadlikud, mis viitab sellele, et strateegiline arutelu jäi kitsalt juhtkonna keskseks. Töö teoreetiline osa Sreenan *et al.* (2019) ja Wang (2007) toob välja, et SWOT ja PESTLE analüüsid aitavad tuvastada keskkonnamuutustest tulenevaid võimalusi ja ohte ning toetavad strateegiliste otsuste teadlikkust. Soovitatakse edaspidi strateegilised analüüsitulemused sisekommunikatsiooni kaudu kergesti mõistetavaks teha ja esitada neid võtmevaldkondade juhtidele ning töötajatele. See loob sideme strateegia ja igapäevatöö vahel ning suurendab rebrändimisprotsessi arusaama organisatsioonis.

Uurimustulemused näitasid, et rebrändimise perioodil ei jõudnud kogu oluline teave klientideni õigeaegselt ega piisavas mahus, mis tekitas segadust klientide seas, kes ei mõistnud toimivate muudatuste põhjuseid ega hotelli uue kontseptsiooni sisu. Probleem seisnes info puudulikus kooskõlastamises eri kommunikatsioonikanalites (nt sotsiaalmeedia, koduleht, vastuvõtt). Teoreetilises osas Muzellec & Lambkin (2006) rõhutatakse, et edukas brändikommunikatsioon peab olema sihipärane ja järjepidev, et luua usaldus ja vähendada segadust. Ettevõttel on soovitatav koostada ühtne kliendikommunikatsiooni kava, mis sisaldab brändi lühituvustust, uusi väärtuspakkumisi ja visuaalseid elemente kõikides kontaktpunktides. See hõlmab näiteks e-kirju broneerijatele, teavitusmaterjale hotelli vastuvõtualas ning töötajate suuniseid klientide

küsimustele vastamiseks. Järjepidev ja läbimõeldud kommunikatsioon toetab klientide usaldust ja lojaalsust.

Tulemused osutavad, et uue brändi visuaalne ja sõnaline identiteet ei olnud erinevates kanalites ühtselt rakendatud. Mõned vastajad märkisid, et logo, värvipalett ja sõnumid erinesid sõltuvalt kanalist või osakonnast, mis lõi vastuolulise mulje brändist. Töö teoreetiline osa toob Aaker (2014) välja, et visuaalsete elementide järjepidev kasutus loob brändi eristuse ja tugevdab kliendisuhet. Ettevõttel soovitatakse koostada brändijuhis, mis sisaldab täpseid suuniseid logo, tooni, keelekasutuse ja visuaalide kohta. Juhis tuleks muuta kohustuslikuks tööriistaks kõikide osakondade jaoks ja integreerida see sisseelamis- ja koolitusprotsessi osaks.

Rebrändimisprotsessi alguses ilmnes intervjuude põhjal mõningane segadus töögruppide vahel, eriti rollide ja vastutusvaldkondade jaotuses. See tõi kaasa kordineerimisprobleeme ja ülesannete tähtaegade ületamist. Teoreetilises osas rõhutati, et rollide ja vastutuse määramine on rebrändimise juhtimisel võtmetähtsusega ning RACI-mudel aitab vältida vastutuse hajumist (Project Management Institute, 2017). Soovitatakse rakendada RACI-mudelit (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*), et jaotada selgelt vastutusala kõikides rebrändimisetappides. Mudelit tuleks uuendada vastavalt projekti edenemisele ning selle järgimist regulaarselt kontrollida. Selge ja läbipaistev rollijaotus aitab tõsta koostöö efektiivsust ja vähendab konfliktide riski.

Tulemused näitavad, et rebrändimise mõju hinnati peamiselt *RevPARi* ja *ADRi* kaudu, kuid klientide ja töötajate rahulolu jälgimine oli vähem süsteemne. Töö käigus selgus, et klientide tagasiside kogumine ei olnud alati järjepidev ning töötajate arvamust muudatuste kohta ei kogutud formaalselt. Tsai *et al.* (2015) teoreetilise käsitluse järgi tuleb rebrändimise edukust hinnata mitmetasandiliselt, sealhulgas emotsionaalse sideme ja lojaalsuse kaudu. Ettevõttel on soovitatav täiendada olemasolevat mõju hindamise süsteemi, mis juba hõlmab võtmenäitajaid nagu *RevPAR*, täituvus ja *TrustYou* skoorid, lisades sellele regulaarsed klientide ja töötajate rahuloluuuringud. Tähtis on, et neid uuringuid ei tehta ainult riikliku miinimumnõude täitmiseks, vaid kasutataks neid juhtimisotsuste toetamiseks järjepidevalt ja teadlikult kogu rebrändimisjärgsel perioodil. Samuti peaks sihikindlalt rakendama salajase kliendi ehk *mystery shopper* meetodit, et hinnata teeninduse vastavust uue brändi standarditele ning saada objektiivne ülevaade

kliendikogemuse kvaliteedist. Eriti oluline on rakendada salajase kliendi hindamist järjepidevalt ja tihedamalt vahetult pärast hotelliteenuste täielikku taasavamist, et saada objektiivne ülevaade teenuse kvaliteedist ning tagada brändistandardite tõhus integreerimine.

Töö põhjal tehtud ettepanekud praktiliseks rakendamiseks on järgmised:

- luua sisekommunikatsiooniraamistik, mis tagab töötajatele järjepideva ja selge info brändi arendusetappide ja nende rolli kohta muutuste käigus;
- vormistada ja jagada SWOT ja PESTLE analüüside tulemusi ka võtmeisikutele ja osakondadele, et tugevdada strateegilise suuna mõistmist organisatsioonis;
- koostada kliendikommunikatsiooni kava, mis ühtlustab sõnumid ja visuaalid kõigis kanalites ning suurendab klientide teadlikkust ja usaldust;
- töötada välja ühtne brändijuhis, mis sisaldab selged juhised logo, värvide, keelekasutuse ja sõnumite rakendamiseks kõikides osakondades;
- rakendada RACI-mudelit, et määratleda rebrändimisprotsessi kõigis etappides selged vastutusvaldkonnad ning vältida rollide kattumist;
- tugevdada mõju hindamise süsteemi, lisades olemasolevatele näitajatele regulaarsed ja sihipärased klientide ning töötajate rahuloluuuringud;
- kasutada salajase kliendi meetodit teenindusstandardite järjepidevuse hindamiseks ja kliendikogemuse objektiivseks mõõtmiseks, eriti vahetult pärast taasavamist.

Kokkuvõtlikult näitavad uuringutulemused, et Ibis Styles Tallinn hotelli rebrändimisprotsessi edukus sõltus eelkõige töötajate süsteemisest kaasamisest, läbipaistvast sisekommunikatsioonist ja rollide selgest määratlemisest. Tugevustena tõusid esile töötajate üldine valmisolek muudatustega kaasa minna ning juhtkonna strateegiline suunatus. Samas ilmnisid kitsaskohad ebapiisavas infoedastuses, vastutusvaldkondade ebaselguses ja brändielementide ebaühtlases rakendamises erinevates kanalites. Uurimisküsimusele vastates võib järeldada, et rebrändimise tulemuslikkuse tagavad terviklik strateegiline eeltöö ehk SWOT- ja PESTLE-analüüsid, koordineeritud ja järjepidev sisekommunikatsioon, brändi visuaalsete ja sõnaliste elementide ühtne rakendamine ning mõjude pidev hindamine. Töö põhjal tehtud ettepanekud toetavad hotellijuhtide ja teiste teenindusorganisatsioonide otsustajate võimekust juhtida muudatusi tulemuslikumalt.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärk oli analüüsida Ibis Styles Tallinn hotelli rebrändimisprotsessi kulgu ning töötada välja praktilised ja strateegilised ettepanekud tulevaste sarnaste muudatusprotsesside tõhustamiseks. Uuring keskendus sellele, et kuidas rebrändimisprotsessi juhtimine, sisekommunikatsioon ja töötajate kaasamine mõjutasid muudatuste edukust ning brändi tajumist nii organisatsiooni sees kui ka klientide poolt.

Töö teoreetilises osas käsitleti rebrändimisprotsessi strateegilise juhtimise ja organisatsioonimuutuste kontekstis. Brändi käsitleti kui olulist organisatsioonilist ressursi, mida tuleb ajas kohandada vastavalt turuolukorra ja kliendikäitumise muutustele. Kirjeldati rebrändimisprotsessi peamisi etappe ning käsitleti juhtimispraktikaid teenindussektoris. Tähelepanu pöörati ka RACI-mudelile, mis aitab määratleda rollid ja vastutusala ning vähendada kommunikatsioonist tingitud ebaselgust.

Empiiriline uurimus keskendus rebrändimisprotsessi elluviimisele Ibis Styles Tallinn hotelli näitel, rõhuasetusega töötajate kogemustele, juhtimispraktikatele ja kliendikogemuse kujundamisele. Uuring tugines kvalitatiivsele meetodile ning andmeid koguti viie poolstruktureeritud intervjuu kaudu hotelli ja selle haldava ettevõtte võtmetöötajatega. Analüüsimeetodina kasutati Braun ja Clarke'i (2006) temaatilist analüüsi. Täiendavalt toetuti kirjeldavale analüüsile ja ettevõttesisestele dokumentidele, et paremini mõista tulemuste tausta ja tähendust.

Tulemuste põhjal eristusid neli keskset teemat: töötajate kaasamine, sisekommunikatsioon, brändi rakendamine ja kliendikogemuse juhtimine. Kuigi töötajad suhtusid rebrändimisse üldjoontes toetavalt, esines mitmeid puudujääke selle elluviimisel. Muudatuste eesmärgid ja sisu ei olnud piisavalt selgelt kommuniqueeritud, mis tekitas segadust rollide osas ja vähendas töötajate kaasatust. Sisekommunikatsioon oli osakondade lõikes ebaühtlane ning brändielementide rakendamine erinevates

kliendikanalites ei olnud järjepidev. Samuti ei olnud klientide teavitamine piisavalt koordineeritud, mis tõi endaga kaasa ebaselgust uue brändi sisu osas.

Lõputöö põhjal koostatud ettepanekud on suunatud eelkõige Ibis Styles hotelli juhtkonnale ning teistele majutusettevõtetele, kes seisavad silmitsi sarnaste muudatusprotsessidega. Soovitused hõlmavad selge sisekommunikatsiooniraamistiku loomist, SWOT ja PESTLE analüüside tulemuste jagamist võtmeisikutele ja osakondadele, ühtse brändijuhise koostamist ning RACI-mudeli rakendamist organisatsioonisisese vastutuse ja ülesannete jaotuse selgitamiseks.

Kokkuvõttes näitab töö, et edukas rebrändimine ei piirdu visuaalse identiteedi uuendamisega, vaid nõuab koordineeritud juhtimist, läbipaistvat kommunikatsiooni ja töötajate aktiivset kaasamist. Kui need tegurid on läbimõeldult juhitud, suureneb tõenäosus, et muudatusprotsess saavutab soovitud tulemused ja toetab organisatsiooni pikaajalist konkurentsivõimet.

VIIDATUD ALLIKAD

- Aaker, D. (2014). Aaker on Branding: 20 Principles that Drive Success. *Journal of Marketing Channels*, 23, 162–163. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2016.1186475>
- Accor. (n.d.). *Our History*. <https://group.accor.com/en/group/who-we-are/our-history>
- Accor. (n.d.). *Discover Ibis Styles*. <https://group.accor.com/en/brands/economy/ibis-styles>
- Ahonen, M. (2008). *Corporate Re-Branding Process: A Preliminary Theoretical Framework*. 31–38. <https://inx.lv/J7YLN>
- Arabadzhyan, A., Figini, P., & Zirulia, L. (2021). Hotels, prices and risk premium in exceptional times: The case of Milan hotels during the first COVID-19 outbreak. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, 2(2). <https://doi.org/10.1016/j.annale.2021.100023>
- Atef, T. (2012). The mystery demystified: A mystery shopper's experience with hotel services and products. *Tourismos*, 7, 289–308.
- Batara, H., & Susilo, D. (2022). The Effect of Rebranding Lays to Customer Loyalty with Brand Image as A Mediation Variable. *LONTAR: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 10(2), 113–125. <https://doi.org/10.30656/lontar.v10i2.4948>
- Belo, F., Lin, X., & Vitorino, M. A. (2014). Brand capital and firm value. *Review of Economic Dynamics*, 17(1), 150–169. <https://doi.org/10.1016/j.red.2013.05.001>
- Universal Marketing Dictionary. (2018). *Brand*. <https://marketing-dictionary.org/b/brand/>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Celikkol, S. (2020). Brand Image and Brand Trust s Effect on Brand Loyalty: A Study in the Hospitality Industry. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8, 2478–2490. <https://doi.org/10.21325/jotags.2020.722>

- Collange, V. (2015). Consumer reaction to service rebranding. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 178–186. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.07.003>
- Daly, A., & Moloney, D. (2004). Managing corporate rebranding. *Irish Marketing Review*, 17(1/2), 30–36.
- Duco hotellioperaator. (n.d.). <https://duco.ee/>
- Inforegister. (n.d.). *Duco OÜ*. <https://www.inforegister.ee/16564986-DUCO-OU>
- Gašljević, T. B., Čanak, M. L., & Maradin, D. (2023). Perception of hotel rebranding from the position of tourism professionals and the general public. *Journal of Accounting & Management*, 13(2), 91–106.
- Goi, C.-L., & Goi, M.-T. (2011). Review on Models and Reasons of Rebranding. *International Conference on Social Science and Humanity*, 5, 445–449.
- Hanson, B., Mattila, A., & Kim, Y. (2009). Hotel Rebranding and Rescaling. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50, 360–370. <https://doi.org/10.1177/1938965509332762>
- Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (Fourth edition). Pearson Education.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (Twelfth edition). <https://inx.lv/J7OiN>
- Kocak Alan, A., & Kabadayi, E. T. (2012). Brand trust and brand affect: Their strategic importance on brand loyalty. *Journal of Global Strategic Management*, 1(6), 80–80. <https://doi.org/10.20460/JGSM.2012615788>
- Lee, W., Lee, S., Jin, C., & Hyun, C. (2021). Development of the RACI Model for Processes of the Closure Phase in Construction Programs. *Sustainability*, 13(4), 1806. <https://doi.org/10.3390/su13041806>
- Marques, C., da Silva, R. V., Davcik, N. S., & Faria, R. T. (2020). The role of brand equity in a new rebranding strategy of a private label brand. *Journal of Business Research*, 117, 497–507. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.022>
- Matthews, B. (2024). *RACI Matrix: Responsibility Assignment Matrix Guide*. Project Management. <https://project-management.com/understanding-responsibility-assignment-matrix-raci-matrix/>
- Maurya, U. K., & Mishra, P. (2012). *What is a brand? A Perspective on Brand Meaning*. 4, 122–134.

- Merrilees, B., & Miller, D. (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 537–552.
<https://doi.org/10.1108/03090560810862499>
- Miller, D., Merrilees, B., & Yakimova, R. (2014). Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 265–289.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12020>
- Muzellec, L., Doogan, M., & Lambkin, M. (2003). Corporate rebranding-an exploratory review. *Irish Marketing Review*, 31–40.
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40, 803–824.
<https://doi.org/10.1108/03090560610670007>
- Project Management Institute. (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide). *Newtown Square, PA: Project Management Institute, Sixth edithion*. <https://inx.lv/J7O0O>
- Statistikaamet. (2024, oktoober). *TU113: Majutatud Ja Majutatute Ööbimised* [Andmebaas]. https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus__turism-ja-majutus__majutus/TU113
- Tevi, A., & Otubanjo, O. (2012). *Understanding Corporate Re-Branding: An Evolution Theory Perspective*. Social Science Research Network.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2197664>
- Tsai, Y. L., Dev, C. s., & Chintagunta, P. (2015). What's in a Brand Name? Assessing the Impact of Rebranding in the Hospitality Industry. *Journal of Marketing Research*, 52(6), 865–878. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0221>
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu Ülikool. <https://inx.lv/J7ofh>

Lisa 1. Intervjuude küsimused

Faas	Küsimused	Allikas
Sissejuhatus	Millisel ametikohal töötasite rebrändimisprotsessi ajal ning millised olid teie peamised tööülesanded?	
	Millised olid peamised põhjused ja ajendid rebrändimisprotsessi alustamiseks?	Hanson <i>et al.</i> (2009)
Analüüs / tegurid	Millised strateegilised ja turunduslikud eesmärgid määratleti rebrändimise käigus?	Miller <i>et al.</i> (2014)
	Milliseid sisemisi ja väliseid tegureid analüüsite enne rebrändimisprotsessi algust? Milliseid tööriistu selleks kasutati?	Tevi & Otubanjo (2012)
	Kuidas mõjutasid Teie hinnangul rebrändimise käigus tehtud muudatused klientide emotsionaalset seotust hotelliga?	Aaker (2014); Celikkol (2020)
	Milline oli Teie varasem kogemus rebrändimise või brändimisega?	Miller <i>et al.</i> (2014)
Planeerimine	Kuidas planeeriti üleminekut uuele brändikuvandile?	Celikkol, (2020)
	Kuidas tuvastati rebrändimisprotsessiga seotud võimalikke riske ning milliseid meetmeid rakendati nende arvestamiseks?	Miller <i>et al.</i> (2014)
	Milliseid muudatusi kavandati rebrändimise käigus ning millises ulatuses neid ellu viidi? Kas muudatused olid järk-järgulised või pigem täielik ümberkujundamine?	Collange, (2015)
	Millised olid suurimad väljakutsed rebrändimise planeerimise etapis?	Miller <i>et al.</i> (2014)

Lisa 1. Järg

Elluviimine	Millised olid esimesed sammud uue brändi rakendamisel ning kuidas see protsess praktiliselt toimus?	Muzellec <i>et al.</i> (2003); Project Management Institute (2017)
	Kuidas tagati teeninduse ja teenusekvaliteedi järjepidevus rebrändimise elluviimise ajal?	Muzellec & Lambkin, (2006)
	Milliseid kommunikatsioonikanaleid ja strateegiaid kasutati klientide teavitamiseks rebrändimisest?	Daly & Moloney (2004); Miller <i>et al.</i> (2014)
	Milliseid muudatusi tehti hotelli turupositsioneerimises ja kliendisegmenteerimises?	Liu & Hu (2022)
	Kuidas kliendid rebrändimisele reageerisid ning millised olid peamised tagasilöögid?	Miller <i>et al.</i> , (2014)
Veenmine	Kuidas koolitati töötajaid uue brändi väärtuste ja standardite osas?	Batara & Susilo (2022)
	Kuidas kaasati erinevad sidusrühmad (töötajad, kliendid, partnerid) rebrändimisprotsessi erinevates etappides?	Miller <i>et al.</i> , (2014)
	Kas töötajad olid rebrändimise suhtes vastuvõtlikud või esines ka vastupanu? Kuidas selliste olukordadega toime tuldi?	Ahonen, (2008)
	Millised olid suurimad väljakutsed hotelli positsioneerimise muutmisel pärast rebrändimist?	Miller <i>et al.</i> , (2014)
Tulemuste hindamine	Kuidas hindate rebrändimise mõju klientide lojaalsusele ja rahulolule?	Hanson <i>et al.</i> , (2009)
	Kas ja kuidas mõõdeti klientide lojaalsust enne ning pärast rebrändimist? Millised on peamised mõõdikud mida jälgite rebrändimise erinevates etappides?	Tsai <i>et al.</i> , (2015)
	Millised olid rebrändimise peamised saavutused ning milliste probleemidega pidite silmitsi seisma?	Miller <i>et al.</i> , (2014)

SUMMARY

REBRANDING OF A HOSPITALITY COMPANY: THE CASE OF IBIS STYLES TALLINN HOTEL

Sten Penzev

The aim of this bachelor's thesis was to analyse the rebranding process of Ibis Styles Tallinn Hotel and to develop practical and strategic recommendations for future similar initiatives, with the broader goal of strengthening the company's market position and increasing customer loyalty. The study focused on how the management of the rebranding process, internal communication, and employee involvement influenced the success of the changes and shaped the perception of the brand both within the organization and from the customers perspective.

The theoretical part of the thesis examined rebranding in the context of strategic management and organizational change. The brand was approached as a critical organizational asset that must be continuously adapted in response to market dynamics and evolving customer expectations. The study outlined the key stages of the rebranding process and strategic choices relevant to the service sector. Particular attention was given to the RACI model, which supports the clarification of roles and responsibilities during change implementation and reduces the risk of communication breakdowns within the organization.

The empirical research followed a qualitative approach. Data were collected through five semi-structured interviews with key employees from both Ibis Styles Hotel and its operating company Duco OÜ. Thematic analysis, based on the methodology developed by Braun and Clarke (2006), was used to identify core patterns in the responses. In addition, descriptive analysis and internal company documents were used to contextualize the findings and better understand their underlying meaning.

The analysis revealed four central themes: employee involvement, internal communication, brand implementation, and customer experience management. Although employees generally supported the rebranding initiative, its implementation revealed several shortcomings. The objectives and content of the rebranding process were not sufficiently communicated, leading to confusion about responsibilities and weakened employee engagement. Internal communication was inconsistent across departments, and brand elements were not applied uniformly in various customer channels. In addition, customers were not clearly informed about the changes, which increased the risk of misaligned expectations and an unclear brand image.

Based on the findings, the thesis proposes several recommendations aimed at enhancing the effectiveness of rebranding initiatives in similar service organizations. These include establishing a structured internal communication framework, sharing the results of SWOT and PESTLE analyses with key personnel and departments to strengthen shared strategic understanding, developing a comprehensive brand guideline to ensure consistency in visual and verbal messaging, and applying the RACI model to clarify internal responsibilities and support coordinated implementation. The recommendations are primarily intended for the hotel's management team and leaders in similar service organizations.

In conclusion, the study demonstrates that successful rebranding extends beyond visual identity changes. It requires coordinated leadership, consistent communication, and active employee participation. When these factors are effectively managed, organizations are more likely to achieve their strategic goals and sustain a strong brand presence.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Sten Penzev

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

mille juhendaja on Ilona Kandelin ja kaasjuhendajaks on Aime Vilgas,

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.

Sten Penzev

19.05.2025