

Version française ci-dessous (pages 2-3)

T5 – Wie kann man die Geschäftsmodelle der Akteure des alpinen Tourismus neu erfinden?

Dr. Vincent Grèzes, Institut Entrepreneurship & Management, HES-SO Valais Wallis (*Themenpate*), Anne-Sophie Fioretto, Pacte3F, François Parvex, Serec, Nicolas Délétroz, Walliser Tourismus Observatorium

ZUSAMMENFASSUNG DES THEMENTISCHES

Die Annahme der Volksinitiative „Schluss mit dem uferlosen Bau von Zweitwohnungen“ (Weber Initiative) war Anlass für die privaten und öffentlichen Tourismusakteure, ihre Geschäftsmodelle bzw. *Business Models* zu überdenken. Die Schlüsselfrage wurde von einem Teilnehmer des Thementisches gestellt: „**Wie können die Tourismusaktivitäten im Wallis entwickelt und finanziert werden, nun da der Bau von neuen rein spekulativen Zweitwohnungen verboten ist?**“

Die Nutzung neuer Instrumente der angewandten Forschung im Rahmen der Walliser Parahotellerie ermöglicht eine neue Herangehensweise basierend auf Methoden, welche die Entwicklung der regionalen Wirtschaft und der Wettbewerbsfähigkeit zum Ziel haben. Vincent Grèzes, wissenschaftlicher Adjunkt am Institut Entrepreneurship & Management der HES-SO Valais Wallis, ruft nochmals in Erinnerung, dass vor dem Hintergrund der Lex Weber dank der Zusammenarbeit des Instituts Entrepreneurship & Management der HES-SO Valais Wallis (www.hevs.ch/iem), des Walliser Tourismus Observatoriums (www.tourobs.ch), des Dienstleistungszentrums SEREC (www.serec.ch) und des Büros Pacte3F (www.pacte3f.ch) eine Studie im Wallis durchgeführt wurde, um die Unternehmen und Destinationen zum Nachdenken anzuregen. Die methodologische Grundlage dieser Studie bildet das Geschäftsmodell nach Osterwalder & Pigneur¹.

1. Ist diese Methode geeignet, um sein Geschäftsmodell anzupassen und neu zu erfinden?

Die Teilnehmenden sind sich darüber einig, dass die Anwendung dieser Methode in Zusammenhang mit Tourismusunternehmen sinnvoll ist, insbesondere als Instrument der „territorialen Animation“. Während der Diskussion wurde ihre Anwendung auf andere räumlichen Ebenen wie die regionale Ebene angesprochen. Die französische Version geht noch näher auf die wichtigsten Vorteile ein.

2. Kann diese Methode auf andere Regionen und Sektoren angewendet werden?

Die Teilnehmenden sind sich einig, dass die Methode die verschiedenen Elemente des Funktionierens eines Unternehmens veranschaulicht und auch einen Blick auf die zukünftige potenzielle Entwicklung des Unternehmens ermöglicht. Die Teilnehmenden kommen zum Schluss, dass diese Methode in anderen Regionen und Sektoren angewendet werden kann. Der Einsatz des Modells erweist sich als vielversprechend in zahlreichen Situationen und hilft, die Geschäftsmodelle der Tourismusakteure den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen.

3. Gibt es andere Instrumente / ähnliche Methoden? Haben diese ergänzenden Charakter?

Die Teilnehmenden kennen zwar keine vergleichbaren Methoden, jedoch aber solche, welche ergänzend eingesetzt werden könnten. Die französische Version geht näher auf die vorgeschlagenen Methoden ein.

Weitere Informationen:

- Die Webseite des Walliser Tourismus Observatoriums: www.tourobs.ch
- Studie zur Walliser Parahotellerie auf der Seite des Walliser Tourismus Observatoriums: <http://www.tourobs.ch/de-de/tipps-und-empfehlungen/innovationsinstrumente/business-model-home.aspx>
- Die Webseite zur Methode des *Business Model*: www.businessmodelgeneration.com

Zusammenfassung verfasst von Vincent Grèzes, Siders, 21. Oktober 2014; Vincent.Grezes@hevs.ch

¹ Osterwalder A., Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley

T5 - Comment réinventer les modèles d'affaires des acteurs du tourisme alpin ?

Dr. Vincent Grèzes, Institut Entrepreneurship & Management, HES-SO Valais Wallis (*parrain de la table ronde*), Anne-Sophie Fioretto, Pacte3F, François Parvex, Serec, Nicolas Délétröz, Observatoire Valaisan du Tourisme

SYNTHESE DE LA TABLE RONDE

L'acceptation de l'initiative populaire «pour en finir avec les constructions envahissantes de résidences secondaires» (initiative Weber) a incité les acteurs du tourisme, privés et publics, à repenser leurs modèles d'affaires ou *Business Model*. La question clef est d'ailleurs posée par l'un des participants à la table ronde « **Comment développer et financer l'activité touristique en Valais maintenant que la construction de nouvelles résidences secondaires purement spéculatives est interdite ?** »

L'utilisation de nouveaux outils de recherche appliquée dans le cadre de la parahôtellerie en Valais ouvre la voie à une réflexion plus large liée aux méthodes propres à favoriser le développement économique régional et l'amélioration de la compétitivité d'un territoire.

Lors de la table thématique, Vincent Grèzes, adjoint scientifique auprès de l'Institut Entrepreneurship & Management de la HES-SO Valais Wallis, plante le cadre en rappelant que l'on se situe dans le contexte de la Lex Weber (déclencheur) et qu'une étude a été menée en Valais grâce à un partenariat réunissant l'Institut Entrepreneurship & Management de la HES-SO Valais Wallis (www.hevs.ch/iem), l'Observatoire valaisan du tourisme (www.tourobs.ch), SEREC (www.serec.ch) et le bureau Pacte3F (www.pacte3f.ch) afin d'alimenter la réflexion des entreprises et des destinations. Cette étude a été réalisée en utilisant la méthodologie de conception de modèle d'affaires selon Osterwalder & Pigneur².

Pour identifier les différents types de modèles et stratégies, les responsables ont d'abord inventorié trente et une entreprises, petites et grandes, actives dans la gestion/location d'appartements de vacances en Suisse et à l'étranger. Neuf de ces modèles ont été évalués en détails au moyen d'une grille développée par l'Institut Entrepreneurship et Management de la HES-SO/Valais-Wallis. Quatre modèles d'affaires types ont ainsi pu être identifiés : l'agence, la mise en réseau, l'intégration et le projet de destination. Ils combinent de manière différente toutes ou partie des activités nécessaires au bon fonctionnement du marché de la location, dont en particulier : la rénovation, la promotion et la commercialisation, le conseil aux hôtes et aux propriétaires, la gestion locative et l'organisation structurée de séjours (packages).

Les questions discutées lors de cette table thématique ont principalement porté sur (1) les méthodes utiles pour adapter, perfectionner, voire réinventer les modèles d'affaires des acteurs du tourisme alpin ; (2) l'utilisation de la méthode du *Business Model Canvas* d'Osterwalder et Pigneur, et son adaptation à la parahôtellerie dans d'autres régions que le Valais, voire dans d'autres secteurs économiques ; (3) l'utilisation d'autres outils et méthodes innovantes capables de favoriser le développement de nouveaux modèles d'affaires dans le tourisme alpin.

1. La méthode est-elle utile pour adapter et réinventer son modèle d'affaires ?

Les conclusions de la discussion tendent à affirmer l'utilité de cette méthode appliquée aux entreprises touristiques, particulièrement en tant qu'outil d'animation territoriale. Toutefois, la méthode ne devrait pas se limiter à la réinvention des modèles économiques des entreprises. La discussion s'oriente vers son application à d'autres entités, telles qu'un territoire ou une région. Les avantages de la méthode reposent sur :

- Son caractère visuel et simplifiant

² Osterwalder A., Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley

- Son application au niveau de la région/destination
- Le positionnement d'acteurs dans le modèle d'affaires de la région
- La séparation entre la valeur pour les clients et les flux d'argent
- La connexion entre les différents segments clients et les différents flux
- La possibilité de réaliser un benchmarking entre les entreprises.

Toutefois, il ressort que le modèle d'affaires du tourisme est moins évident que dans l'industrie en raison du caractère immatériel des services touristiques.

2. Cette méthode peut-elle être adaptée à d'autres régions et secteurs ?

Selon les discussions, les participants s'accordent pour reconnaître que la méthode permet de mettre les différents éléments du fonctionnement d'une entreprise en perspective (benchmark, créativité pure, etc.) et de dégager une image de l'entreprise à un moment donné tout en donnant la possibilité de représenter une vision du futur de l'entreprise. Les débats concluent que cette méthode peut être utilisée dans d'autres régions et d'autres secteurs, y compris en tant que moyen de collaboration, ou de recherche de synergies, entre différents secteurs d'activités. L'exemple est notamment pris au sein de l'industrie horlogère, où il est envisagé de faire ressortir la diversification des flux de revenus par les services, d'adapter le modèle d'affaires au niveau régional pour promouvoir l'activité, en offrant une vue d'ensemble du positionnement des entreprises et des synergies potentielles du secteur dans une région, et en permettant d'envisager l'écologie industrielle d'une zone industrielle.

3. Existent-il d'autres outils / méthodes similaires ? Peuvent-elles être complémentaires ?

Les participants à la table ronde énoncent des méthodes d'analyse telles que :

- La chaîne de valeur selon Michael Porter
- Le benchmarking
- Le marketing mix
- L'analyse SWOT qui peut être réalisée sur chaque élément du modèle d'affaires (voir l'évaluation des modèles d'affaires dans le chapitre Business Model Innovation en ligne sur le site Internet de l'Observatoire valaisan du tourisme)
- La carte d'empathie proposée par Alexander Osterwalder, voir l'ouvrage précité des modèles d'affaires, comme point de départ de l'analyse des besoins des différents segments clients.

Les participants ne connaissent toutefois pas d'autres outils similaires, mais complémentaires. Finalement, le modèle apparaît efficace dans de nombreuses situations (entreprises, groupes d'entreprises et régions) et permet d'envisager de nouvelles pistes d'adaptation des modèles d'affaires des acteurs du tourisme face aux modifications environnementales remettant en question une partie de leur activité.

Pour aller plus loin :

- Le site Internet de l'Observatoire valaisan du tourisme : www.tourobs.ch
- Etude sur la parahôtellerie en Valais sur le site de l'Observatoire valaisan du tourisme : www.tourobs.ch/fr-ch/bons-plans/instruments-d_innovation/business-model-home.aspx
- Le site Internet sur la méthode de modèle d'affaires : www.businessmodelgeneration.com
- D'autres informations sur www.regioisuisse.ch : feuilles de résultats « modèle d'affaires »

*Synthèse réalisée par Vincent Grèzes et Anne-Sophie Fioretto, à Sierre, le 21 octobre 2014 ;
emails : Vincent.Grezes@hevs.ch , Anneso.Fioretto@pacte3f.ch*