



Universität St.Gallen



«Enseignements post-covid»

Forum scientifique regionsuisse

Andermatt, 14 septembre 2021

Basé sur l'exposé de Laesser/Bieger à la Fördergesellschafts GV IMP-HSG

*“From insight
to impact”*

Enseignements post-covid – les tendances pour les régions: remarques préliminaires

- Focalisation sur les régions périphériques avec une part importante de tourisme
- Le tourisme, secteur le plus concerné, est donc le point de départ
- Etat au début de l'été 2021
- Bases: sondages réguliers avec des déclarations nationales (interviews de groupes) et internationales (écrites) (cf. Laesser, Bieger & Beritelli, 2021)

Publications sur la thématique du covid-19 (cf. alexandria.unisg.ch):

- Laesser, C., Bieger, T. & Beritelli, P. (2021). *Die Zukunft des Tourismus mit und nach SARS-CoV-2: Lageeinschätzung und taktische sowie strategische Überlegungen*. St. Gallen: IMP-HSG.
- Bieger, T. & Mitterer, D. (2021). *Post-Covid-Massnahmen im zentraleuropäischen Alpenraum mit Fokus auf den Tourismussektor*. St. Gallen: IMP-HSG.

Contributions non encore publiées:

- Bieger, T., Laesser, C. & Mitterer, D.: *Liberalism, Federalism, and Self-responsibility: The way of Swiss Tourism through the Pandemic*. Contribution to the book "Tourism Post Covid-19: Coping, Negotiating, Leading Change".
- Bieger, T. & Lütolf, P.: Wirkung Covid auf Unternehmensbewertungen im Tourismus. In: Bieger, T., Beritelli, P. & Laesser, C. (Hrsg.) *Jahrbuch der Schweizer Tourismuswirtschaft*. St. Gallen: IMP-HSG.
- Bieger, T., Weinert, R. & Klumbies, A. (2021). *COVID-19 and Second Home Prices in Switzerland: An Empirical Insight*. St. Gallen: IMP-HSG.

Agenda

1. **Faire face à la pandémie: le résultat en chiffres**
2. Évaluations et réflexions des acteurs pendant la pandémie: un processus collectif
3. Résultats provisoires: qu'est-ce qui reste?

Selon le Government Response Stringency Index de l'Université d'Oxford, la Suisse a toujours été le pays le moins restrictif comparé aux pays voisins

Pays	1er avril 2020	1er décembre 2020	1er février 2021
Suisse	73.15	57.41	60.19
Allemagne	76.85	67.59	83.33
Autriche	81.48	82.41	82.41
Italie	91.67	79.63	78.70
France	87.96	75.00	60.19

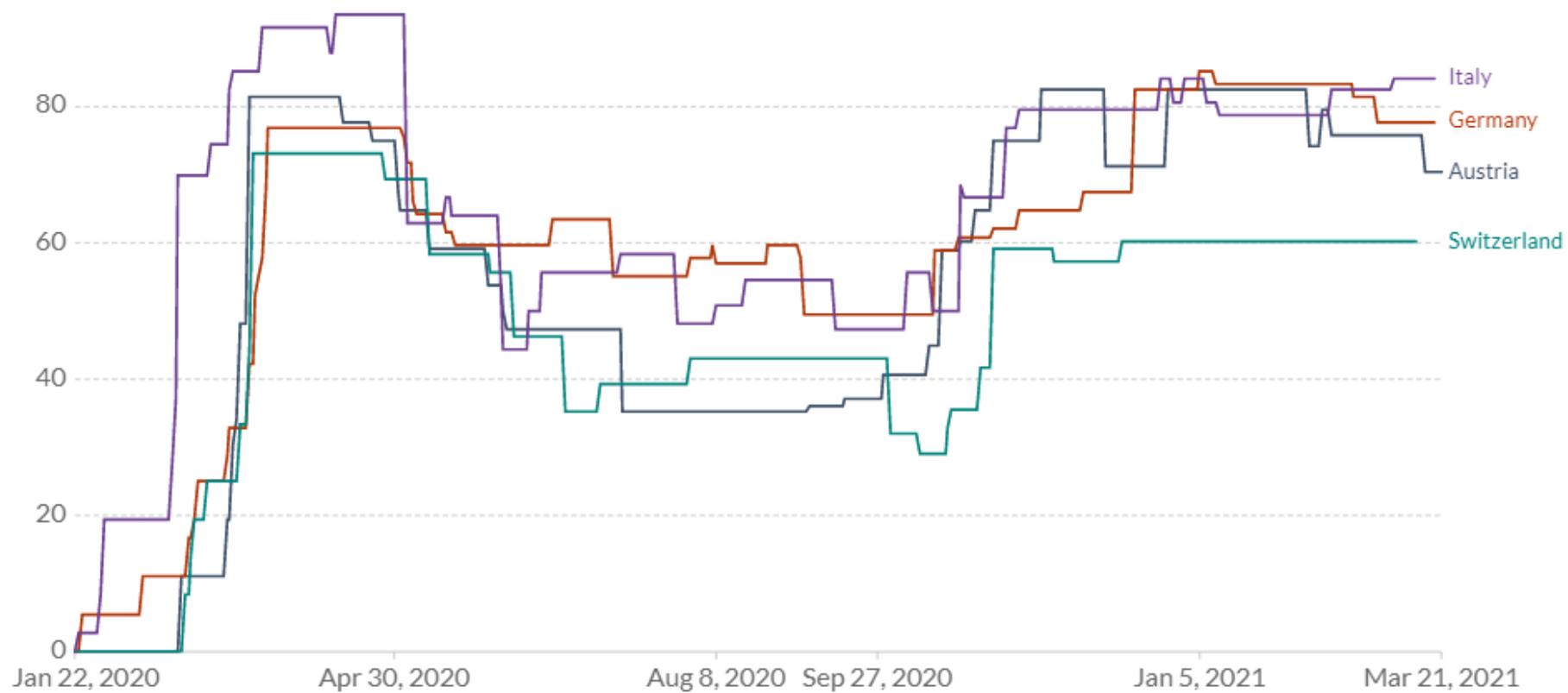
Valeurs: 0-100 (max.)

Source: <https://www.bsg.ox.ac.uk/research/research-projects/covid-19-government-response-tracker>

De nombreuses mesures semblables à celles prises dans les pays voisins, MAIS

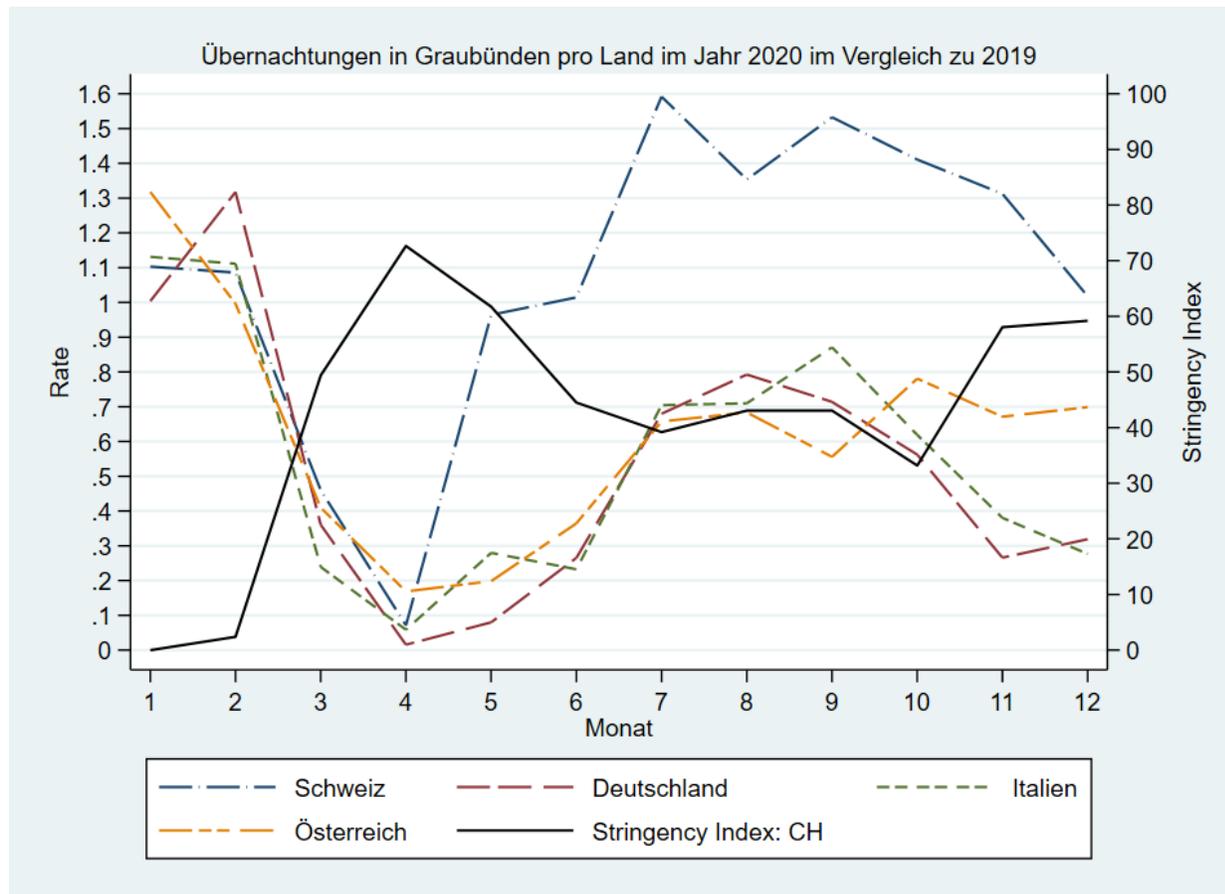
1. Pas de couvre-feu
2. De nombreux établissements publics, notamment des hôtels ou les TP, sont restés ouverts
3. Les écoles publiques n'ont été fermées que lors de la première vague
4. Toutes les mesures (après la 1^e vague) ont été introduites uniquement après consultation des différents milieux concernés (caractère libéral du pays)

COVID-19: Stringency Index



Quelle: Our World in Data basierend auf Oxford Covid-19 Government Response Tracker

Logiernächte GR nach Herkunftsland: Vergleich 2020 mit 2019



Quelle: BFS, Auswertung: Moser et al 2021

1. Ergebnisse

- Schliessung Restaurants und touristischer Einrichtungen am 16.03.2020 führt zu starkem Einbruch
- CH-Gäste: Öffnung ab 11.05.2020 führt zu rascher Erholung und Boom im Sommer und Herbst 2020
- Gäste aus Nachbarländern: Mit Grenzöffnung Mitte Juni Erholung, aber im Sommer ca. $\frac{1}{4}$ unter Vorjahresniveau und Rückgang mit der 2. Welle

2. Methodik

- Vergleich Daten 2020 mit 2019
- Monatsdaten
- Logiernächte Hotellerie

Contrairement à d'autres populations, les Suisses ont pu, au cours de l'hiver, atténuer de manière ordonnée la pression de la pandémie

Österreich und Deutschland

In Skigebieten herrscht trotz Corona Chaos

28.12.2020, 12:31 Uhr | dpa, pdi, dru



Ausflügler sind zum Skifahren auf dem Kasberg unterwegs. Am Wochenende gab es bei strahlendem Sonnenschein teils so große Verkehrsstaus, dass einige die Notbremse zogen und den Zutritt sperrten. Foto: Wolfgang Spitzbart/APA/dpa. (Quelle: dpa)

In Österreich stürmen Menschenmassen auf die Skipisten. In Deutschland sind diese zwar gesperrt, trotzdem kommen viele zum Rodeln. Es gibt zahlreiche Verstöße gegen Corona-Regeln.

Source: https://www.t-online.de/nachrichten/ausland/id_89186904/deutschland-und-oesterreich-chaos-in-skigebieten-trotz-corona-.html

Der Schweizer Sonderweg: Skigebiete bleiben geöffnet



© Switzerland Tourism/swiss-image.ch/Jan Geerk

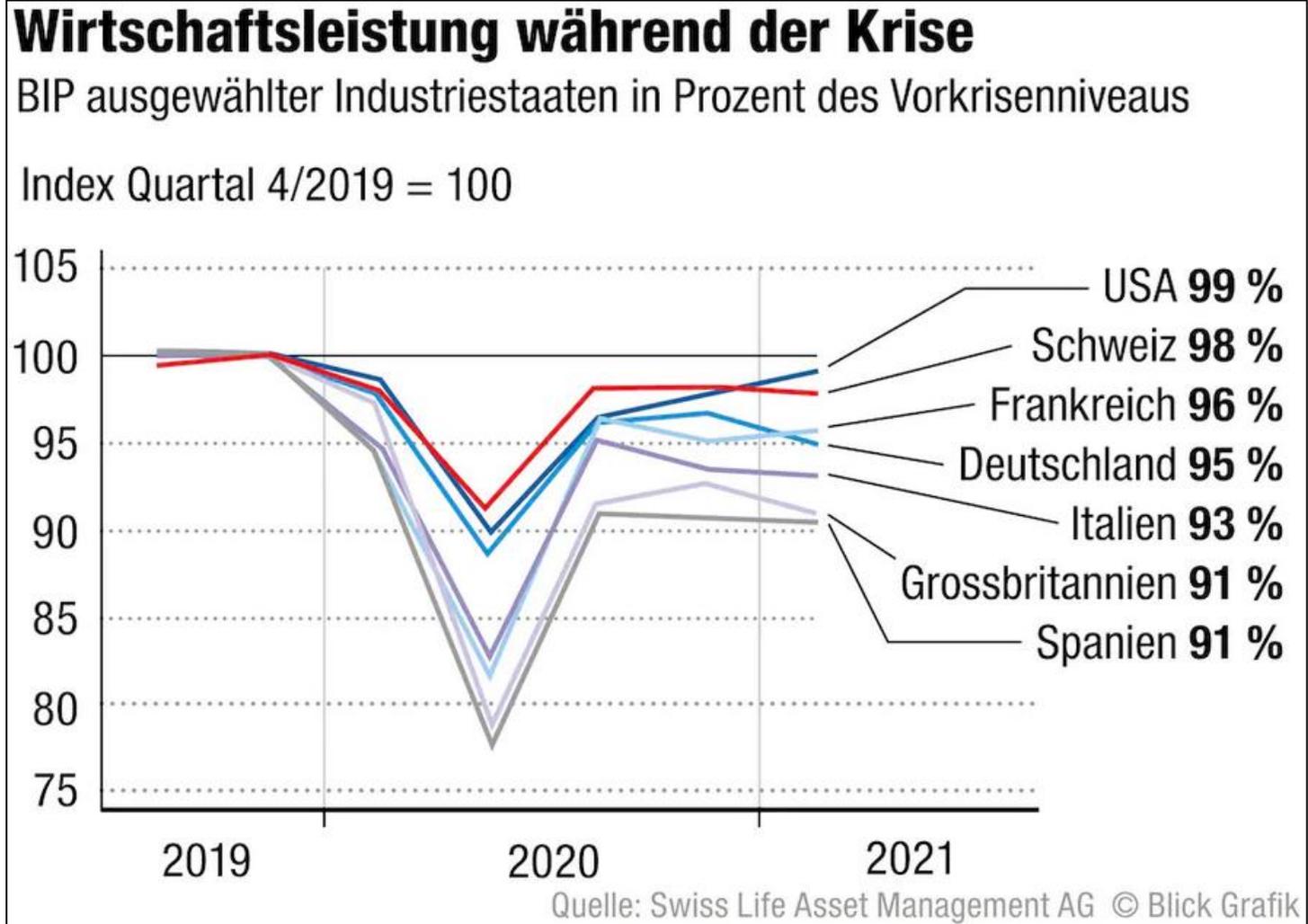
Während in vielen Ländern die Skigebiete wegen der zweiten Corona-Welle geschlossen sind, ist die Skisaison in der Schweiz in vollem Gange. Damit ist die Alpenrepublik aktuell das einzige Land in Mitteleuropa, in dem Skifahren möglich ist. Die Betreiber und auch die Politik sind davon überzeugt, mit umfangreichen Sicherheits- und Hygienekonzepten einen sicheren Wintertourismus bieten zu können. Das soll auch an den Feiertagen so bleiben, wenngleich man auch in der Schweiz eine Einschränkung der Kapazitäten einführt.

Source: <https://www.skigebiete-test.ch/skimagazin/der-schweizer-sonderweg-skigebiete-bleiben-geoeffnet.htm>

L'évolution économique globale (PIB) reflète grosso modo la gravité des interventions: depuis six mois, la France fait preuve d'autant de souplesse que la Suisse dans sa gestion de la pandémie

Pays	YtQ1 (Δ)	1Q2021 (Δ)	2021 (estd. Δ)
Suisse	-0.5%	-2.0%	+3.0%
Allemagne	-3.1%	-7.0%	+3.5%
Autriche	-5.5%	-12.6%	+3.0%
Italie	-0.8%	+0.6%	+4.1%
France	+1.2%	-0.4%	+5.4%
Comparaison 0-COVID	+1.1%	+7.3%	+3.4%
- Australie	-2.9%	-1.0%	+3.8%
- Nouvelle-Zélande			

Comparaison internationale

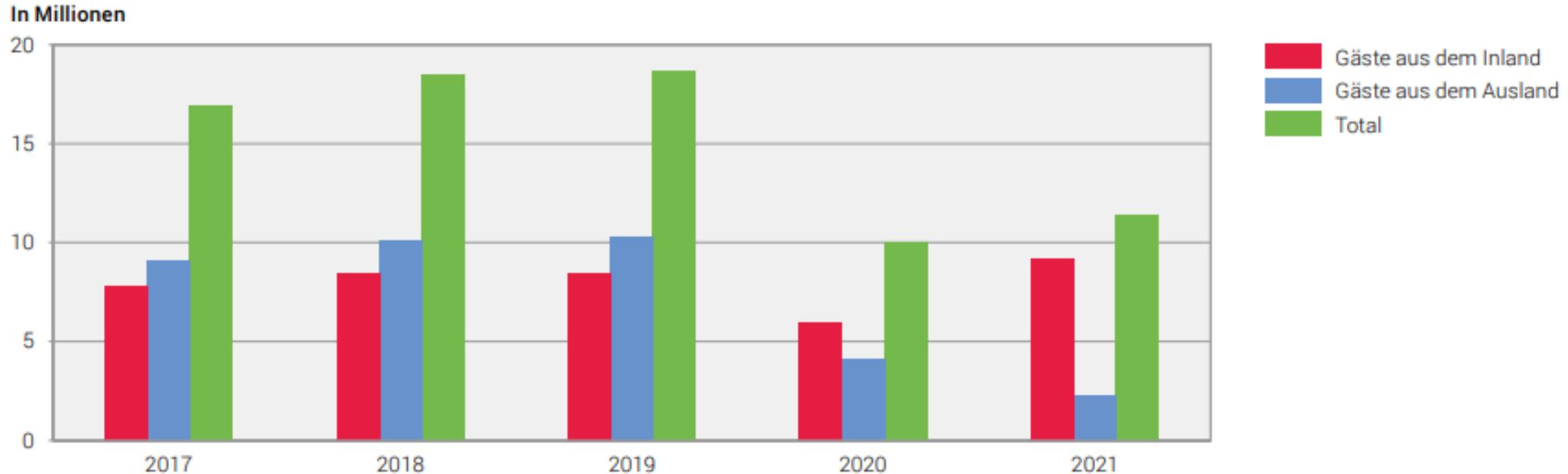


Les décès dus au COVID-19 représentent le revers de la médaille: quant à savoir s'ils auraient pu être évités par des mesures plus strictes, la question reste ouverte.

Pays	Cas par population résidente	Décès par population résidente
Suisse	8.2%	0.13%
Allemagne	4.4%	0.11%
Autriche <small>Situation au 15 juin 2021</small>	6.8%	0.12%
Italie	6.9%	0.21%
France	8.4%	0.16%

Le tourisme, une branche hautement concernée

– Evolution des nuitées en Suisse, le 1er semestre

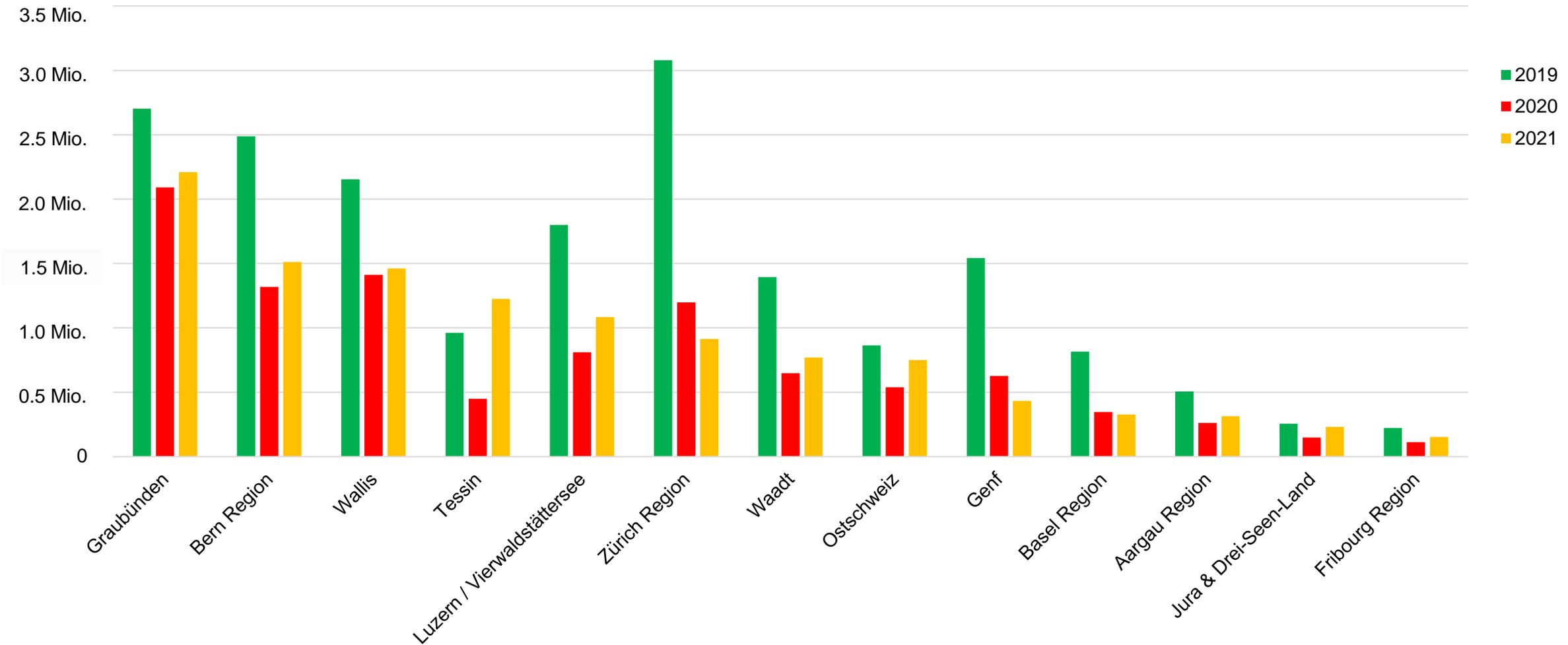


Quelle: BFS – Beherbergungsstatistik (HESTA)

© BFS 2021

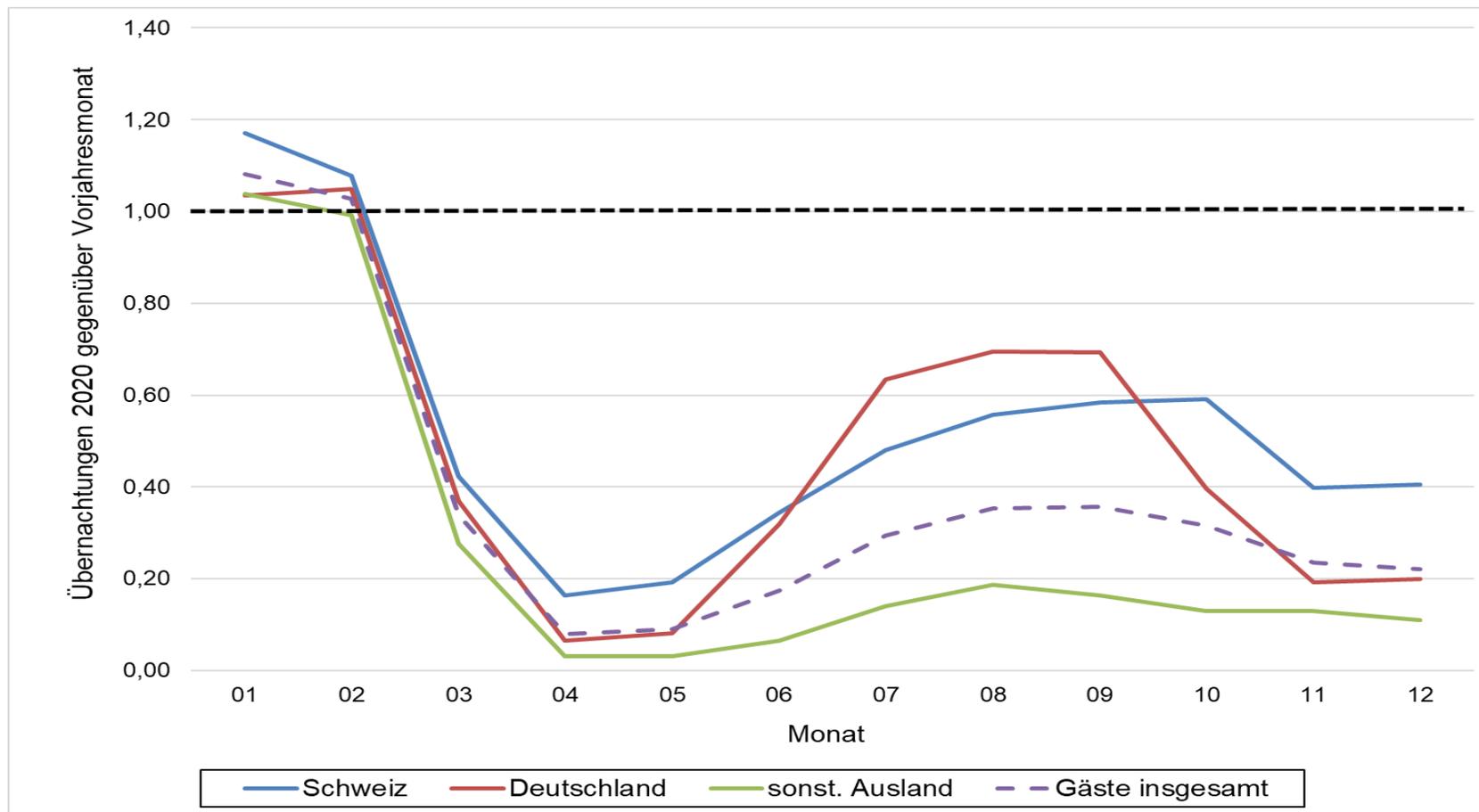
Le tourisme, une branche hautement concernée

– Evolution des nuitées dans les régions touristiques de Suisse le 1er semestre



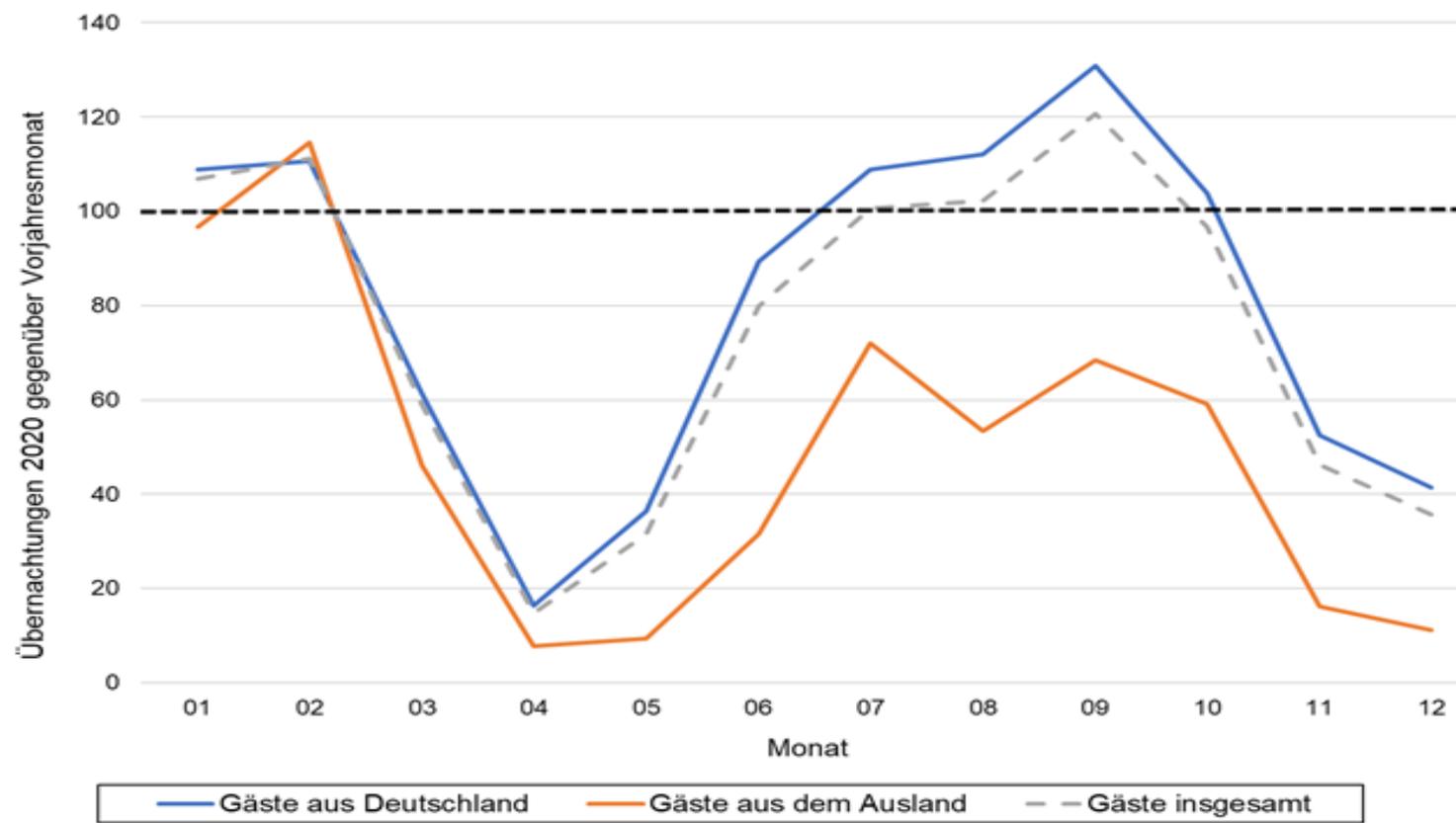
Source: Office fédéral de la statistique [OFS]: communiqué de presse du 4 août 2021 (présentation en propre)

Logiernächte Kantone Zürich und Basel-Stadt: Vergleich 2020 mit 2019



Quelle: BFS, , Darstellung: IHK 2021

Logiernächte Lkr. Konstanz (DE): Vergleich 2020 mit 2019

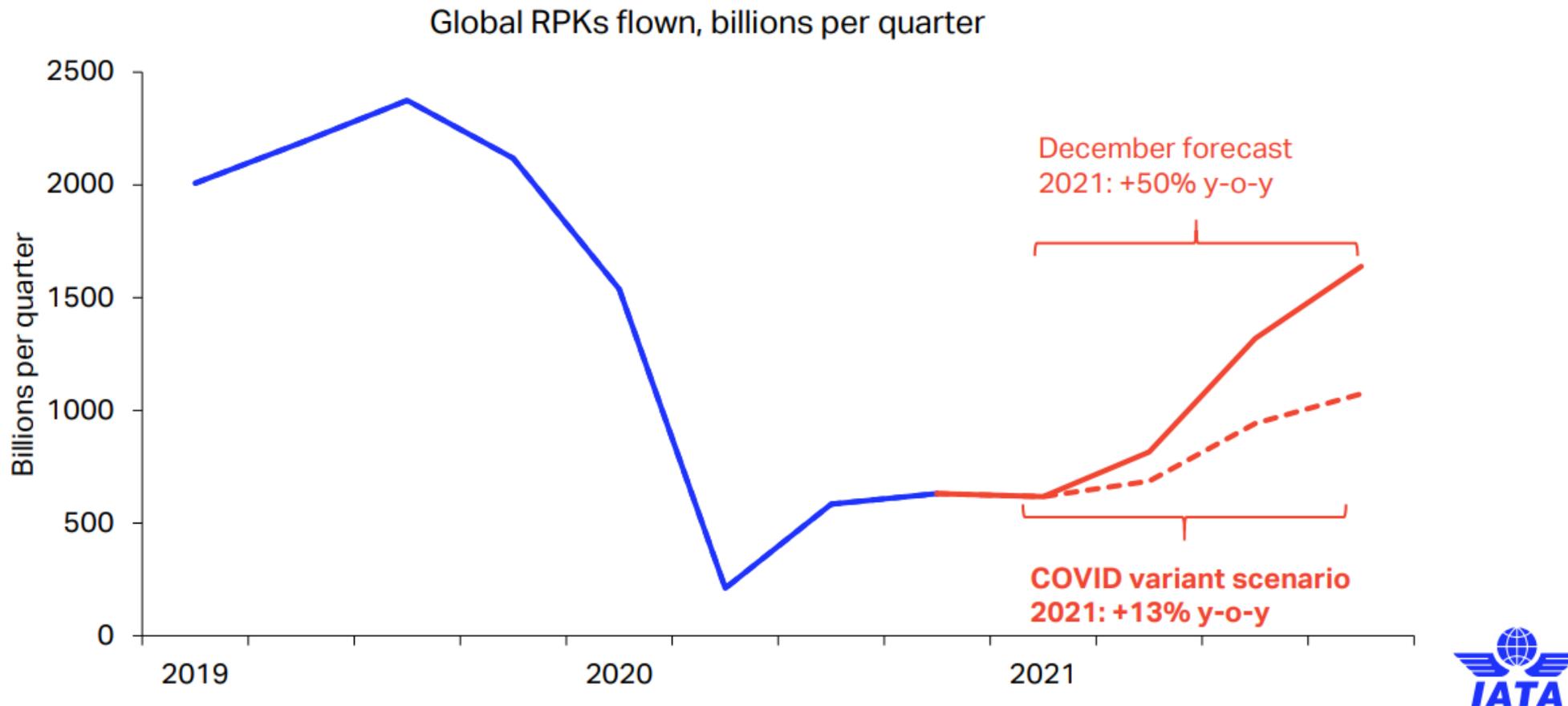


Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Darstellung: IHK 2021

Le tourisme, une branche hautement concernée

– Evolution IATA RPK (revenue passanger-kilometres) et prévisions

L'évolution RPK dépend des nouveaux variants de Covid-19 et de la réaction politique: risque qu'en 2021 les RPK n'augmentent que de 13% pour atteindre une moyenne de 38% du niveau de 2019.



Agenda

1. Faire face à la pandémie: le résultat en chiffres
2. **Évaluations et réflexions des acteurs pendant la pandémie: un processus collectif**
3. Résultats provisoires: qu'est-ce qui reste?

Au cours des derniers mois, tant au niveau international (AIEST)...

The response of tourism businesses vis-à-vis the economic ramifications of SARS-CoV-2 - Opening intellectual and real avenues for innovations

Since many tourism and leisure activities can contribute significantly to the spread of SARS-CoV-2, it is not surprising that corresponding business activities have to endure a comprehensive and long lockdown. The response options of various industries to this lockdown are limited. However, as this short report shows, there are systematic, albeit limited, solutions to limit the economic impact to a certain extent by their own efforts.

 [Click here for the report](#)

This short report has been jointly prepared by the following persons (in alphabetic order):

Airey David, Bieger Thomas (co-lead), Ermen David, Hannonen Olga, Ferraretto Valeria, Hood Steve, Ivanov Stanislav, Jarolimkova Libena, Joppe Marion, Laesser Christian (lead), Lohmann Martin, Majewska Justyna, Mifsud Alfred, Mihalic Tanja, Ohe Yasuo, Origet Claude, Patellis Yannis, Paunovic, Ivan, Pechlaner Harald, PlzÁková Lucie, Popesku Jovan, Reinhold Stephan, Roller Marcus, Smeral Egon, Vu Chien Thang, Williams Peter, Zare Samira

(Immediate) future of tourism in the wake of relaxing SARS-CoV-2 shutdowns: Small steps to a temporary new "normal"

Many countries are now beginning to implement the first relaxations in the SARS-CoV-2 related shutdown. Even if tourism service providers are, due to their nature (mobility and human proximity), among the last to benefit from such relaxation measures, possible developments in the revival of the "tourism" phenomenon are already becoming apparent. The present report discusses these on the basis of three specific questions.

 [Click here for the report.](#)

This short report has been jointly prepared by the following persons (in alphabetic order): Airey David, Bieger Thomas (co-lead), Ermen David, Hannonen Olga, Ferraretto Valeria, Hood Steve, Ivanov Stanislav, Jarolimkova Libena, Joppe Marion, Laesser Christian (lead), Lohmann Martin, Majewska Justyna, Mifsud Alfred, Mihalic Tanja, Ohe Yasuo, Origet Claude, Patellis Yannis, Paunovic, Ivan, Pechlaner Harald, PlzÁková Lucie, Popesku Jovan, Reinhold Stephan, Roller Marcus, Smeral Egon, Vu Chien Thang, Williams Peter, Zare Samira

The future of tourism with and potentially after SARS-CoV-2 - Continuous small steps and drawbacks towards a temporary new "normal"

AIEST assesses with this report the current situation as of end of September 2020. At the moment, the situation is volatile, and the duration of the crisis cannot yet be conclusively assessed. Hence, any type of forecasts can only be made with limitations. Nevertheless: the report tries to give you an idea of the situation with the help of some considerations along the following issues:

- **Observation of travel and tourism in the past three months: Changes in individual (travel) behaviour, changes in the appearance of tourism and tourism related services**
- **Short and medium-term changes in guest behaviour**
- **Long-term perspective: terminated previous travel trends, new travel trends**

 [Click here for the report.](#)

This short report has been jointly prepared by the following persons (in alphabetic order): Airey David, Bieger Thomas (co-lead), Ermen David, Hannonen Olga, Ferraretto Valeria, Hood Steve, Ivanov Stanislav, Jarolimkova Libena, Joppe Marion, Laesser Christian (lead), Lohmann Martin, Majewska Justyna, Mifsud Alfred, Mihalic Tanja, Ohe Yasuo, Origet du Cluzeaud Claude, Patellis Yannis, Paunovic, Ivan, Pechlaner Harald, PlzÁková Lucie, Popesku Jovan, Reinhold Stephan, Roller Marcus, Smeral Egon, Vu Chien Thang, Williams Peter, Zare Samira.

This assessment draws from experiences in the following countries: Australia, Austria, Bulgaria, Canada, Croatia, Bosnia, Serbia, Montenegro, Czech Republic, Finland, France, Germany, Greece, Italy, Japan, Malta, Netherlands, New Zealand, Poland, Serbia, Slovakia, Slovenia, Sweden, Switzerland, United Kingdom, Viet Nam

... qu'au niveau national, nous avons saisi l'ambiance avec des collègues et mené une réflexion spécifique

Publikationen

<p>PUBLIKATIONEN 22.03.21</p> <p>Die Zukunft des Tourismus mit und nach SARS-CoV-2: Lageeinschätzung und taktische sowie strategische Überlegungen</p> <p>Das Forschungszentrum für Tourismus und Verkehr an der Universität St. Gallen hat - zusammen mit Kolleginnen und Kollegen aus...</p>	<p>PUBLIKATIONEN 02.01.21</p> <p>Hoffungsbarometer 2021</p> <p>Wie resilient ist die Bevölkerung in Zeiten von Corona? Ergebnisse für die Schweiz.</p>
<p>PUBLIKATIONEN 29.11.20</p> <p>Die Zukunft des Tourismus nach SARS-CoV-2</p> <p>Kontinuierliche kleine Schritte und Rückschläge auf dem Weg zu einer vorübergehenden neuen "Normalität"</p>	<p>PUBLIKATIONEN 16.11.20</p> <p>Thesen zur Förderpolitik im Tourismus in Zeiten von SARS-CoV-2 mit Blick auf die Phase nach der Pandemie</p>
<p>07.10.20</p> <p>Schweizer Jahrbuch für Verkehr 2020</p>	<p>PUBLIKATIONEN 19.05.20</p> <p>Report Zukunft Schweizer Tourismus</p> <p>Der Report liefert Antworten auf folgende Fragen: Auf was soll sich der Tourismus in den nächsten 12 Monaten bezüglich der Öffnung von Märkten und des Gästeverhaltens einstellen? Welches sind die längerfristigen relevanten Trends im und für den Tourismus?</p>

Rapport 1:
18 mai 2020

Rapport 2:
12 octobre 2020

Rapport 3:
12 mars 2021

Evaluation de la situation le 18 mai 2020

1. Attentes à court terme

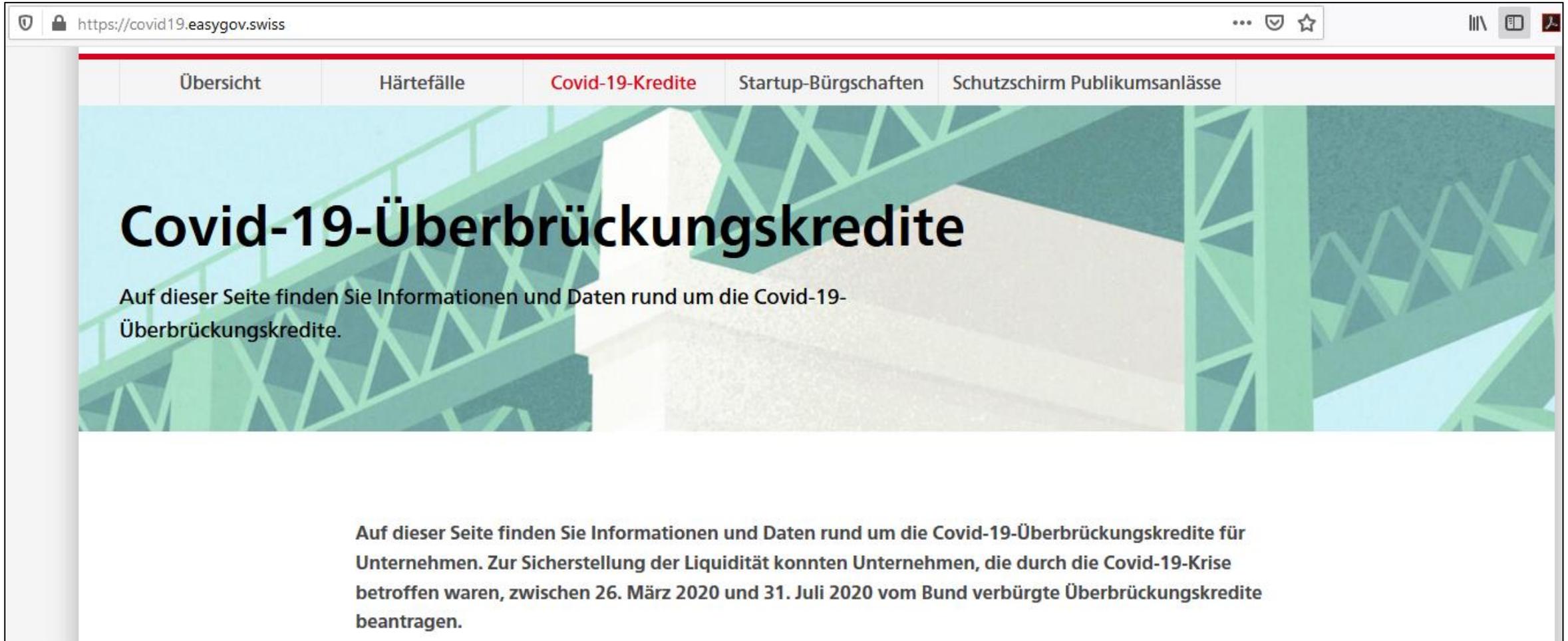
- Les voyages font partie du mode de vie et sont actuellement limités:
 - exogène: conditions cadres réglementaires
 - endogène: problèmes de sécurité sanitaire, perspectives économiques
- Volonté de voyager en contradiction avec les contraintes imposées ou ses propres contraintes
- Evolution de la demande:
 - Tourisme domestique – tourisme international régional
 - Corridors de déplacement régionaux ou «bubbles»
 - Tourisme intercontinental au point mort depuis longtemps

2. Attentes à long terme

- Quelques adaptations du comportement à court terme = nouvelle normalité temporaire
- Comportement en matière de voyage redevient comme avant la pandémie
- Retour complet au comportement en matière de voyage d'avant la pandémie, ce dans les 3 ans (2024)

Que reste-t-il du premier point?

Succès des crédits transitoires COVID-19 octroyés de manière non-bureaucratique



The screenshot shows a web browser window with the URL <https://covid19.easygov.swiss>. The page has a navigation bar with tabs: 'Übersicht', 'Härtefälle', 'Covid-19-Kredite' (highlighted in red), 'Startup-Bürgschaften', and 'Schutzschirm Publikumsanlässe'. The main content area features a large heading 'Covid-19-Überbrückungskredite' and a sub-heading 'Auf dieser Seite finden Sie Informationen und Daten rund um die Covid-19-Überbrückungskredite.' Below this, a paragraph states: 'Auf dieser Seite finden Sie Informationen und Daten rund um die Covid-19-Überbrückungskredite für Unternehmen. Zur Sicherstellung der Liquidität konnten Unternehmen, die durch die Covid-19-Krise betroffen waren, zwischen 26. März 2020 und 31. Juli 2020 vom Bund verbürgte Überbrückungskredite beantragen.'

Source: <https://www.easygov.swiss/>

Evaluation de la situation le 12 octobre 2020

1. Attentes à court terme

- Demande uniquement nationale, avec un peu de demande des pays européens voisins.
- Longue distance: voyages limités à quelques touristes totalement indépendants
- Hiver: le succès dépend de[...]
 - service à la clientèle
 - Amabilité
 - mesures crédibles dans le domaine de la protection de la santé
- Forte volatilité de la demande de voyages (dépend du degré de restriction en matière de déplacements)
- Nécessité d'une granularité élevée des marchés pour faire face à la volatilité des dispositions réglementaires
- Nécessité d'être flexible tant au niveau de la demande que de l'offre

2. Attentes à long terme

- Voyages brefs, régionaux et durables vs. voyages intercontinentaux moins durables
- Genre de tourisme plus extensif vs. voyages intensifs
- Impact à long terme de la pandémie sur les budgets voyages en raison de la baisse des revenus, mais aussi de la restructuration du budget des ménages
- Importance de la durabilité et de la responsabilité

Que reste-t-il du deuxième point?

Le long tunnel avant le début des vaccinations



Source: https://www.swissinfo.ch/ger/coronavirus_zweite-welle-setzt-moral-in-der-schweiz-auf-halbmast/46289972

KOMMENTAR

Die Schweiz braucht starke Nerven, um den Virenwinter schadlos zu überstehen

Früher als erwartet hat die zweite Corona-Welle auch die Schweiz erfasst. Behörden und Bevölkerung müssen jetzt dem inneren, freiheitlichen Kompass vertrauen. Die ausserordentliche Lage braucht es nach dem Lernprozess der vergangenen Monate nicht mehr.

Georg Häsler Sansano, Bern

108 Kommentare →

16.10.2020, 17.36 Uhr



Hören



Merken



Drucken



Teilen

Source: <https://www.nzz.ch/meinung/zweite-corona-welle-die-schweiz-braucht-nun-starke-nerven-ld.1581941>

En automne 2020, on se focalise de plus en plus sur les mesures prises par les entreprises pour survivre

- Minimisation des coûts afin d'assurer les liquidités à court terme
- Assurance de la solvabilité à moyen terme (structure du capital)
- Optimisations des processus (Design2Cost)
- Adaptations du modèle économique
- Mesures en vue de fidéliser le client (stabilisation des flux de revenus)
- Questions de financement à long terme

Evaluation de la situation le 12 mars 2021

1. Attentes à court terme

- La pandémie ne va pas simplement «prendre fin»
- Incertitude due à l'environnement politique, aux variants du virus, à la lenteur de la campagne de vaccination, à la pression politique exercée par une population fatiguée de la pandémie
- La volatilité des restrictions (tests compris) limite encore plus la mobilité
- Les touristes indigènes restent importants
 - La demande est très volatile
 - On préfère les appartements et le camping (y compris le glamping) plutôt que les chambres d'hôtel
 - On recherche de l'espace et de la liberté
 - Dans l'ensemble, la demande est légèrement inférieure à celle de 2020

2. Attentes à long terme

- Le futur voyage sera marqué par l'expérience-choc de la pandémie; nouvelle conscience à l'œuvre (avec de plus longs séjours) comme conséquence observable
- Une activité commerciale flexible permet de protéger les liquidités face à l'incertitude
- Nécessité d'investir dans des processus d'exploitation et de service rentables
- Nécessité de nouvelles formes de modèles commerciaux et de financement
- Mesures en vue d'éviter la fuite de la main-d'œuvre qualifiée du secteur du tourisme

Adaptations à une longue phase d'incertitude – Retour à une «nouvelle normalité»

- Agilité
- Réduction durable des coûts
- Examen du modèle commercial

Enfin: La pandémie ne va pas s'achever simplement comme ça – Nous devons au contraire songer à un modèle comportant trois phases

1. **Phase «pandémie»:** Elle se caractérise par des interdictions et des restrictions plus ou moins sévères au niveau de l'exploitation. Les thèmes centraux sont la garantie des liquidités et l'utilisation à court terme des opportunités commerciales, en mettant l'accent sur l'agilité opérationnelle. Idéalement, cette phase est mise à profit pour renouveler ou rationaliser les processus opérationnels et la numérisation.
2. **Phase «structure»:** Cette phase se caractérise par une ouverture progressive des différents marchés et une stratégie claire. L'accent est mis ici sur la structuration du marché et la préservation des marges. L'objectif devrait être ici de pouvoir investir le plus rapidement possible dans la gamme de produits et dans les premières mesures de marketing.
3. **Phase «nouvelle normalité»:** Cette phase se caractérise par une levée complète et crédible de toutes les restrictions des droits fondamentaux avec une «nouvelle» forme de demande façonnée par le Covid-19 (probablement plus individualiste, à court terme, moins d'activités de groupe, axée sur la qualité (espace) et la durabilité). Les entreprises doivent rapidement redevenir capables d'innover et d'investir. Elles doivent financer les besoins de réinvestissement différés, mais aussi reconstituer des réserves de liquidités. Il est également important de compenser la perte des «cerveaux», c'est-à-dire de regagner la main-d'œuvre qualifiée compétente dans le domaine du tourisme

Agenda

1. Faire face à la pandémie: le résultat en chiffres
2. Évaluations et réflexions des acteurs pendant la pandémie: un processus collectif
3. **Résultats provisoires: qu'est-ce qui reste?**

En plus d'une évolution potentiellement encore très dynamique, un certain nombre de champs d'action stratégiques sont désormais de plus en plus prévisibles

1. Entreprises/organisations

- Finances
- Des processus et des modèles commerciaux à la recherche d'une nouvelle stabilité
- Personnel

2. Régions

- Divergences dans le développement régional – dont ont tendance à profiter les «éloignées»
- Workation – un nouveau modèle de vie et de famille offre de nouvelles opportunités

3. Politique régionale

- Faut-il un programme de rétablissement?
- Existe-t-il une pertinence systémique et les organisations présentant une telle pertinence doivent-elles être préservées?

1. Entreprises et organisations:

– Thème: Processus et modèles commerciaux

Défis:

- Productivité et marge bénéficiaire
- Proximité avec la clientèle et attractivité des processus et mix des hôtes (résultat vs contrôle) concernant les modèles commerciaux
- Diversité et solidité

Solutions possibles

- Investissements dans des processus et pas seulement dans les murs
- Mode de pensée cohérente et axé sur le client
- Investissements dans les infrastructures, qui alimentent plusieurs modèles commerciaux

Le V-Bahn a été par exemple le déclencheur de diverses optimisations de processus



– Thème: Ressources humaines

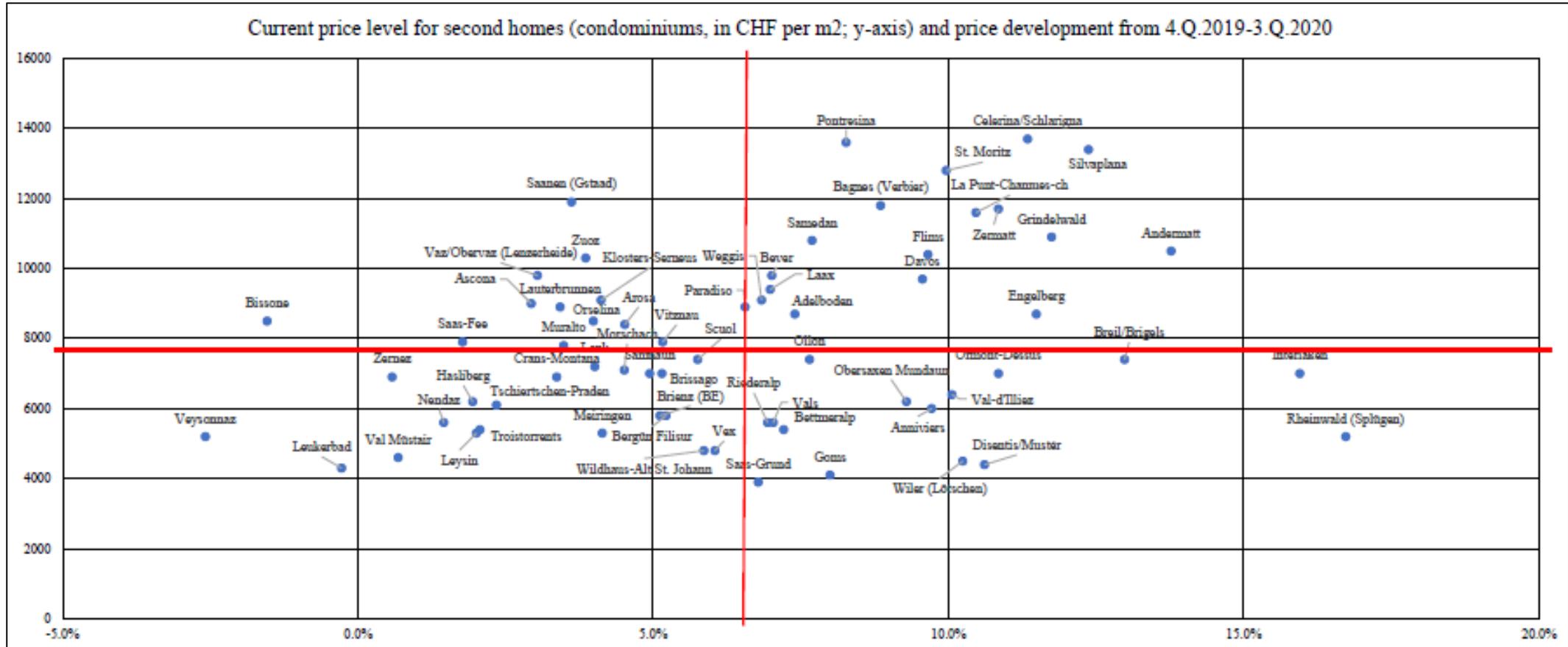
Défis:

- Augmentation de la fuite des cerveaux du secteur touristique
- Divergence entre chômage élevé et pénurie de main-d'œuvre qualifiée

Solutions possibles

- Utiliser les chances que présente le workation
- Pool de compétences
(regroupement de compétences qui peuvent être utilisées de manière générique si possible dans des pools institutionnalisés.)
- Partenariats territoriaux
(rechercher et utiliser la complémentarité saisonnière)
- Partenariats intersectoriels *(en particulier pour les activités backstage, p. ex. avec la santé publique)*
- ...

2. Régions: Divergences dans les développements spatiaux – une chance pour la périphérie?



Workation

«Séjour dans un lieu d'intérêt touristique, en alternant vacances et travail à distance.»

Définition selon Park (2021, S. 11)

→ Le terme **workation** est le **téléscopage de «vacances» et «travail»**: des gens se rendent dans un endroit pour y passer des vacances tout en travaillant

→ Le développement de ce mode de travail est étroitement lié à la numérisation et à la pandémie de Covid-19

3. Politique régionale

Restaurer les programmes de rétablissement/capacité d'investissement?

– Principes des programmes d'impulsion

Les mesures doivent [...] :

- un effet rapide, raison pour laquelle il faut se focaliser sur les secteurs qui génèrent des revenus d'exportation primaires,
- permettre un développement dynamique (renforcer les réseaux de connaissances, réduire la fuite des cerveaux et soutenir un renforcement des institutions pour développer des produits, p. ex.)
- pouvoir être levées en tant que mesures **d'impulsion** (pas de création d'une administration durable, mais une organisation de projets)
- être neutres sur la plan structurel et concurrentiel, et ce, tant au niveau statique (càd. en concurrence avec différents prestataires offrant des produits et des marchés existants), que dynamique (càd. sans préférence pour des axes de développement, des secteurs ou des types d'entreprises), afin en particulier de ne générer aucun effet négatif dans un scénario en V (effet d'éviction dans une fausse direction),
- être en phase avec des problèmes connus (retard d'investissement, numérisation, besoin de marketing pour garantir la demande),
 - La capacité d'investissement doit être rétablie via des crédits d'encouragement et/ou des contributions spécifiques
 - La compétence en matière de numérisation doit être encouragée via notamment des offres de formation ou des crédits/contributions d'investissement dans des processus et des systèmes
 - Dans tous ces scénarios, la demande (au moyen du marketing) devrait pouvoir être stimulée.

Universität St.Gallen (HSG)
Dufourstrasse 50
9000 St.Gallen
Schweiz
+41 71 224 21 11
info@unisg.ch
unisg.ch

