



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Τμήμα Οικονομικών Σπουδών  
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην  
«Επιχειρηματικότητα»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ  
ΚΑΡΤΑΣ ΠΟΛΗΣ  
(CITY CARD BUSINESS MODEL)**

---

**Ζαχίλα Μαρία του Μιχαήλ**

**Επιβλέπων: Σταμπουλής Γεώργιος**

Βόλος, 2021

## **Υπεύθυνη Δήλωση**

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του ΔΠΜΣ Επιχειρηματικότητα.

Βόλος, Οκτώβριος 2021

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου, και επιβλέποντα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, Γεώργιο Σταμπούλη για την πολύτιμη βοήθειά και καθοδήγησή του, όπως και για τις γνώσεις που μου προσέφερε.

Επιπλέον, δεν γίνεται να μην ευχαριστήσω τους γονείς μου, Μιχάλη και Ανθούλα, όπως και τον αδελφό μου, Αναστάση, για την αμέριστη συμπαράσταση τους, και την οικονομική βοήθεια που μου έχουν προσφέρει σε όλη τη διάρκεια της ακαδημαϊκής μου πορείας, και όχι μόνο. Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω τον δικό μου άνθρωπο, Χαράλαμπο, για την απεριόριστη υποστήριξη του σε ότι και αν έχω επιλέξει να κάνω όλα αυτά τα χρόνια.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	8
ABSTRACT .....	9
1. Εισαγωγή .....	10
2. Τουρισμός και Τουριστικές Κάρτες .....	11
2.1 Εισαγωγή .....	11
2.2 Τουρισμός .....	11
2.2.1 Η έννοια του τουρισμού και κατηγορίες .....	11
2.2.2 Η έννοια του επισκέπτη .....	12
2.3 Τουρισμός σε δήμους/πόλεις και τουριστική προσφορά .....	13
2.4 Τουριστικές κάρτες .....	15
2.5 Κάρτες πόλεων .....	18
2.6 Ορισμός προβλήματος: «Quality Gap» .....	18
3. Μελέτες περίπτωσης από τη διεθνή εμπειρία .....	21
3.1 Μεθοδολογία .....	21
3.2 Εισαγωγή .....	21
3.3 Ανάλυση μελετών περίπτωσης .....	21
3.3.1 «Tallinn Card» .....	22
3.3.2 «Copenhagen City Pass» .....	23
3.3.3 «Go Stockholm pass» .....	23
3.3.4 «Helsinki Card» .....	24
3.3.5 «Go Gothenburg pass» .....	24
3.3.6 «Riga Card» .....	25
3.3.7 «Tourist kit» .....	25
3.3.8 «Leisure Card Tyrol» .....	26
3.3.9 «Ticino Destination Card» .....	27
3.3.10 «Prague Card» .....	28
3.3.11 City Pass Amsterdam .....	29
3.3.12 «Athens City Pass» .....	29
3.4 Συμπεράσματα .....	31
4. Ανάγκες χρηστών και ευκαιρίες προς αξιοποίηση .....	34
4.1 Ανάγκες μελών πλατφόρμας .....	34
4.2 Ευκαιρίες προς αξιοποίηση .....	35

5. «Smart Pass».....	37
5.1 Εισαγωγή.....	37
5.2 Λειτουργίες του «Smart Pass» .....	37
5.3 Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου.....	41
5.4 Τιμολόγηση .....	44
5.5 Μέγεθος συνολικής αγοράς .....	45
5.6 Επιβεβαίωση ιδέας .....	46
5.7 Χρηματοοικονομικά στοιχεία .....	46
5.8 Ανταγωνισμός .....	47
6. Συμπεράσματα .....	49
Βιβλιογραφία .....	51
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Καμβάδες επιχειρηματικών μοντέλων .....	54
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Χρηματοοικονομικά στοιχεία .....	66

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

1. «Tallinn Card»	54
2. «Copenhagen City Pass»	55
3. «Go Stockholm pass»	56
4. «Helsinki Card»	57
5. «Go Gothenburg pass»	58
6. «Riga Card»	59
7. «Tourist kit»	60
8. «Leisure Card Tyrol»	61
9. «Ticino Destination Card»	62
10. «Prague Card»	63
11. «City Pass Amsterdam»	64
12. «Athens City Pass»	65
13. Σύγκριση στοιχείων μελετών περίπτωσης, μέρος 1	32
14. Σύγκριση στοιχείων μελετών περίπτωσης, μέρος 2	33
15. Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου «Smart Pass»	43
16. Μοντέλο Τιμολόγησης χρηστών και παρόχων υπηρεσιών	44
17. Αριθμός εισερχόμενων τουριστών	45
18. Μέγεθος συνολικής αγοράς	45
19. Ερωτήσεις και απαντήσεις συνεντεύξεων	46

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

1. Ταξινόμηση ταξιδιωτών	13
2. Σχετιζόμενα μέλη του τουριστικού προϊόντος	14
3 Σύγκριση βασικών χρηματοοικονομικών μεγεθών	47

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι κάρτες πόλης, ως υποκατηγορία των τουριστικών καρτών, παρέχονται στους τουρίστες με αντάλλαγμα ένα αντίτιμο. Αυτές περιλαμβάνουν κάποιες υπηρεσίες, δωρεάν ή/και με έκπτωση, σε μεταφορές, σημεία ενδιαφέροντος αλλά και σε διάφορες τουριστικές επιχειρήσεις (ξενοδοχεία, εστιατόρια, καφετέριες, και τα λοιπά). Βασικό πρόβλημα των παρόχων υπηρεσιών αποτελεί ο τρόπος με τον οποίο μπορούν όχι μόνο να συλλεχθούν αυτά τα δεδομένα, αλλά και να τα αξιοποιήσουν αποτελεσματικά προς όφελος τους, δίνοντας τους σαφή κατεύθυνση στην τμηματοποίηση των πελατών, αλλά και στη βελτιστοποίηση της παροχής υπηρεσιών-εμπειριών. Με τη βοήθεια αυτής της κάρτας μπορεί να γίνει συλλογή πληροφοριών σχετικά με την τουριστική συμπεριφορά. Απώτερος σκοπός είναι να καλυφτεί το «κενό» που υπάρχει μεταξύ της ποιότητας της υπηρεσίας που λαμβάνεται από τον τουρίστα και της ποιότητας που αναμένεται να προσφερθεί από τον πάροχο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω μιας νέας εξελιγμένης κάρτας πόλης που θα καλύπτει αυτό το «κενό», θα μετατρέψει την κοινότητα που το χρησιμοποιεί σε «έξυπνη πόλη» και θα αποτελέσει μια κατάσταση αμοιβαίου κέρδους για τουρίστες και παρόχους τουριστικών υπηρεσιών.

**Λέξεις κλειδιά:** Τουριστική κάρτα, Κάρτα πόλης, Βελτιστοποίηση παροχής υπηρεσίας, Αξιοποίηση πληροφορήσης, Επιχειρηματικό μοντέλο



## **ABSTRACT**

City Cards, a subcategory of tourism cards, are provided to tourists in exchange of a fee. These include some services, free and/or discounted, in transportation, points of interest and in various service providers (hotels, restaurants, cafes, etc.). The main problem of service providers is the way in which they collect this data, and also use it effectively to their advantage, giving them a clear direction in customer segmentation, but also in optimizing the delivery of service-experience. With the help of this card, information on tourist behavior can be collected. The ultimate goal is to fill the "gap" that exists between the quality of the service received by the tourist and the quality that is expected to be offered by the provider. This can be achieved through a new optimized city card that will fill this "gap", transform the community that uses it into a "smart city" and create a state of mutual benefit between tourists and tourism service providers.

**Keywords:** Tourism card, City card, Service optimization, Utilization of information, Business model

## 1. Εισαγωγή

Το θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι οι κάρτες πόλεων, ποια είναι η προσφορά και η σημασία τους στο κοινωνικό σύνολο αλλά και η εξέταση μιας νέας εξελιγμένης κάρτας που θα αποτελέσει μια πολυμερή πλατφόρμα για χρήστες και για παρόχους υπηρεσιών.

Οι κάρτες πόλεων είναι ανεκμετάλλευτες και δεν απολαμβάνουν της κατάλληλης προσοχής από τον καταναλωτή – τουρίστα. Από αυτές μπορεί να επωφεληθεί ο ίδιος, εξοικονομώντας χρόνο και κόστος, αλλά και οι τοπικές επιχειρήσεις. Με ποιο τρόπο; Συλλέγοντας πολύτιμη πληροφόρηση σχετικά με το κοινό που στοχεύουν και το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρουν. Αν η διαδικασία προσφοράς της κατάλληλης υπηρεσίας στον κατάλληλο πελάτη πραγματοποιηθεί σωστά, λύνονται πολλά προβλήματα ποιότητας υπηρεσίας που αντιμετωπίζει ο καταναλωτικός κόσμος σήμερα. Πως θα γίνει όμως αυτό;

Για να οδηγηθούμε σε μια νέα εξελιγμένη κάρτα πόλης, θα πρέπει πρώτα να αναλύσουμε άλλες περιπτώσεις υπαρχόντων καρτών από διάφορες πόλεις του κόσμου, αξιολογώντας τα θετικά και τα αρνητικά τους σημεία. Πιο συγκεκριμένα, από αυτήν την διαδικασία θα εντοπίσουμε όλα τα στοιχεία ενός καμβά επιχειρηματικού μοντέλου, όπως τις προτάσεις αξίας, τα τμήματα αγοράς που στοχεύονται, η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθάτε, και άλλα. Αφού βγάλουμε τα συμπεράσματά μας από αυτές τις περιπτώσεις, θα προχωρήσουμε στην ανάπτυξη ενός νέου μοντέλου κάρτας πόλης. Αυτή θα καλύπτει το «κενό» μεταξύ αντιλαμβανόμενης και προσφερόμενης ποιότητας, θα μετατρέψει την κοινότητα που το χρησιμοποιεί σε «έξυπνη πόλη» και θα αποτελέσει μια κατάσταση αμοιβαίου κέρδους για τουρίστες και για παρόχους τουριστικών υπηρεσιών.

## 2. Τουρισμός και Τουριστικές Κάρτες

### 2.1 Εισαγωγή

Στο παρακάτω κεφάλαιο θα αναλύσουμε κάποιες βασικές έννοιες αναφορικά με τον τουρισμό, όπως και τις τουριστικές κάρτες, και πως αυτές συνδέονται με τον τουρισμό στις πόλεις. Τελικά, θα οδηγηθούμε σε ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα στον κλάδο των υπηρεσιών, και δη του τουρισμού, στο κενό που υπάρχει μεταξύ της προφερόμενης ποιότητας και της αντιλαμβανόμενη ποιότητας. Αυτό το κενό προσπαθούν να καλύψουν όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου, χωρίς όμως επιτυχία τις περισσότερες φορές.

### 2.2 Τουρισμός

#### 2.2.1 Η έννοια του τουρισμού και κατηγορίες

Ο κλάδος του τουρισμού είναι ένας από τους μεγαλύτερους πυλώνες της ελληνικής οικονομίας. Βασικά προβλήματα που όσοι ασχολούνται με τον κλάδο, όπως και το κράτος, καλούνται να αντιμετωπίσουν είναι η άριστη κατανομή των περιορισμένων και συγκεκριμένων τουριστικών πόρων, η σταθερότητα της τουριστικής οικονομίας και η δημιουργία τουριστικής μεγέθυνσης και ανάπτυξης.

Η έννοια του τουρισμού είναι πολύπλευρη και περιέχει πολλά στοιχεία και δεδομένα. Αρχικά, θα πρέπει να ορίσουμε το τι είναι τουρισμός και τι είναι τουρίστας. Ανά τα χρόνια έχουν υπάρξει πολλοί διαφορετικούς ορισμούς για τις παραπάνω έννοιες. Ένας από τους πρώτους ορισμούς του φαινομένου του τουρισμού ήταν από τους Hunziker και Krapf (1942) και υποστήριζαν ότι: «Τουρισμός αποτελεί το σύνολο των φαινομένων και σχέσεων που προκύπτουν από την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού σε έναν προορισμό και τη διαμονή μη μόνιμων κατοίκων σε αυτόν εφόσον δεν οδηγούν σε μόνιμη διαμονή και δεν συνδέονται με οποιαδήποτε κερδοσκοπική δραστηριότητα». Οι Mill και Morrison (1992) ορίζουν ότι «ο τουρισμός είναι μια δραστηριότητα που αναπτύσσεται όταν οι τουρίστες ταξιδεύουν και περιλαμβάνει οτιδήποτε σχετίζεται με την προετοιμασία και την πραγματοποίηση του ταξιδιού, την παραμονή, την επιστροφή και τις αναμνήσεις μετά από αυτό. Ακόμα, περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ταξιδιωτών που γίνονται κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, τις αγορές που πραγματοποιούνται και τις αλληλεπιδράσεις

που συμβαίνουν μεταξύ ξένων και ντόπιων, καθώς και τις επιπτώσεις που προκύπτουν». Ένας πιο πρόσφατος ορισμός αποτελεί αυτός των Ρούπας και Λαούμη (1998), όπου «τουρισμός είναι η πρόσκαιρη διακίνηση ατόμων από το γεωγραφικό περιβάλλον της μόνιμης διαμονής σε άλλο, με σκοπό την ψυχική ευχαρίστηση».

Ο τουρισμός μπορεί να διακριθεί στις εξής βασικές κατηγορίες: εγχώριος, εξερχόμενος και εισερχόμενος. Ο εγχώριος τουρισμός αφορά τον εσωτερικό τουρισμό, δηλαδή τους ημεδαπούς που ταξιδεύουν στην ίδια τους τη χώρα. Ο εξερχόμενος αφορά τους ημεδαπούς που ταξιδεύουν σε άλλη χώρα ενώ ο εισερχόμενος αφορά τους αλλοδαπούς που ταξιδεύουν σε ξένη χώρα.

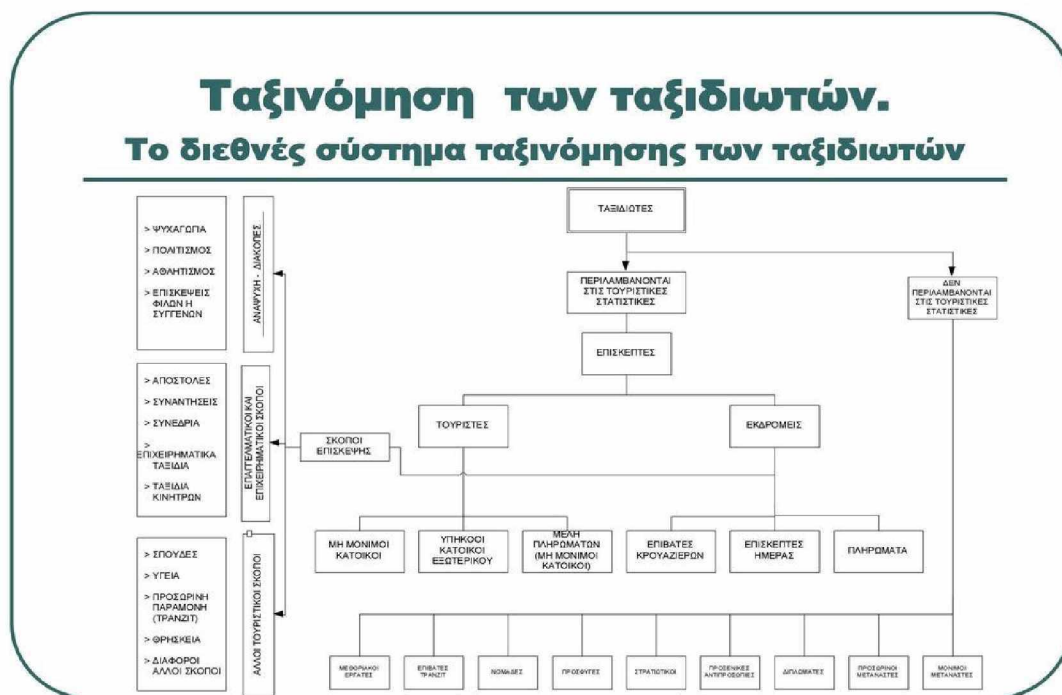
### 2.2.2 Η έννοια του επισκέπτη

Ο όρος επισκέπτης καλύπτει δύο κατηγορίες, τους τουρίστες και τους εκδρομείς. Ο Λαγός Δ. (2005) όρισε τον επισκέπτη ως «κάθε άτομο που μετακινείται σε έναν άλλον γεωγραφικό τόπο από αυτόν που μόνιμα κατοικεί, για οποιονδήποτε σκοπό, εκτός από το να εργαστεί, και για χρονικό διάστημα μικρότερο των 12 συνεχών μηνών». Τουρίστες αποτελούν τα άτομα των οποίων η διανομή σε έναν προορισμό υπερβαίνει τις 24 ώρες. Κίνητρα των τουριστών μπορεί να αποτελέσουν η αναψυχή, η ξεκούραση, η διασκέδαση, η υγεία, οι σπουδές, επαγγελματικοί και οικογενειακοί λόγοι. Οι εκδρομείς επισκέπτονται έναν προορισμό για σύντομο χρονικό διάστημα, το οποίο δεν είναι πάνω από 24 ώρες.

Πιθανοί λόγοι που μπορεί να ταξιδέψει κάποιος είναι η αναψυχή, επαγγελματικοί και προσωπικοί, οι οποίοι μπορεί να περιλαμβάνουν εκπαίδευση, υγεία, θρησκεία, ψώνια, και άλλα.

Στο Διάγραμμα 1 παρατηρούμε το Διεθνές Σύστημα Ταξινόμησης των Ταξιδιωτών, όπου έχουμε τους επισκέπτες και τις υποκατηγορίες του, τουρίστες και εκδρομείς, όπως επίσης και τους πιθανούς σκοπούς μετακίνησης και διακοπών.

Διάγραμμα 1: Ταξινόμηση ταξιδιωτών



Πηγή: Λαγός Δ., 2018, σελ.51

### 2.3 Τουρισμός σε δήμους/πόλεις και τουριστική προσφορά

Η πόλη διαφέρει συγκριτικά με τα υπόλοιπα τουριστικά προϊόντα. Δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί ως μια επιχείρηση και δεν αποτελεί ομοιόμορφο προϊόν, αφού το προϊόν της είναι μια περιοχή σαν σύνολο, με διάφορα αξιοθέατα. Ο W. Hunziker θεωρεί την «πόλη ως ένα μόριο που δημιουργείται από άτομα, τα οποία άτομα αποτελούν τις τουριστικές επιχειρήσεις».

Ο δήμος, όπως και διάφορες άλλες τουριστικές οργανώσεις απαρτίζουν την τουριστική προσφορά, τα οποία χρηματοδοτούνται από την κυβέρνηση ή ακόμη και την ίδια την τουριστική βιομηχανία. Η τουριστική προσφορά υπηρεσιών περιλαμβάνει:

- i. Τον κλασικό τουρισμό, στις διαμονή, εστίαση, αξιοθέατα, και τα λοιπά
- ii. Την εξυπηρέτηση πελατών, στις πληροφορίες

- iii. Την διανομή, στις διάφορα πρακτορεία, city cards
- iv. Τις υποδομές
- v. Την προώθηση
- vi. Τις εκδηλώσεις
- vii. Τα δημόσια αγαθά, όπως παραλίες
- viii. Την οργάνωση/σχεδίαση
- ix. Τις προμηθευτικές υπηρεσίες, όπως χρηματοδότηση

Παράλληλα η τουριστική προσφορά μπορεί να χωριστεί σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα στοιχεία. Στα πρωτεύοντα στοιχεία περιλαμβάνονται τα πολιτιστικά αξιοθέατα, αξιοθέατα σχετιζόμενα με τον αθλητισμό, άλλες δραστηριότητες διασκέδασης, ιστορικά κτήρια και δρόμοι, πάρκα, η γλώσσα και τα τοπικά ήθη και έθιμα. Τα δευτερεύοντα στοιχεία απαρτίζονται από τα καταλύματα, τις αγορές και άλλα στοιχεία, όπως οι χάρτες και η διαθέσιμη κυκλοφορία.

Στο Διάγραμμα 2 παρατηρούμε στις κορυφές του τριγώνου υπάρχουν συνολικά οι υπεύθυνοι για την προώθηση του τουριστικού προϊόντος μια πόλης.

Διάγραμμα 2: Σχετιζόμενα μέλη του τουριστικού προϊόντος



Πηγή: Λαγός Δ., 2018, σελ.90

## 2.4 Τουριστικές κάρτες

Σύμφωνα με τον J. Steinbach, η τουριστική κάρτα αποτελεί μια προσφορά για μια συγκεκριμένη περιοχή που περιλαμβάνει διαφορετικά προϊόντα και εκπτώσεις, στο πλαίσιο κάποιων ενεργειών μάρκετινγκ με σκοπό την προώθηση των τοπικών τουριστικών προϊόντων. Οι τουριστικές κάρτες μπορεί να περιλαμβάνουν εκπτώσεις ή δωρεάν είσοδο σε αξιοθέατα και μεταφορά, ενώ ισχύουν για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και μια συγκεκριμένη περιοχή.

Ο A. Kerle διαχωρίζει τις τουριστικές κάρτες στις εξής κατηγορίες:

- ✚ «City cards», που εκδίδονται από τον τοπικό δήμο, για μεσαίες και μεγάλες πόλεις και περιλαμβάνουν δωρεάν ή με έκπτωση μεταφορά και πρόσβαση σε τουριστικά αξιοθέατα. Ισχύουν για κάποιες μέρες (συνήθως 1 με 3 ημέρες) και είναι οι πιο δημοφιλείς μεταξύ των υπόλοιπων καρτών.
- ✚ «Culture card», ισχύουν και αυτές για περιορισμένο χρονικό διάστημα και μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από τους ντόπιους.
- ✚ «Vacation cards», ισχύουν σε μεγάλες περιοχές ή συμπλέγματα περιοχών και είναι κατάλληλες διαφορετικού είδους τουρισμού.
- ✚ «Guest cards», αφορούν τον τουρισμό υγείας, περιλαμβάνουν πρόσβαση σε συναυλίες, εκθέσεις, θέατρα, και άλλα, και εκδίδονται από διάφορα σπα.
- ✚ «Winter cards», αφορούν τους τουρίστες που κάνουν χειμερινά αθλήματα, όπως σκι.

Οι τουριστικές κάρτες αποτελούν «ένα καλό παράδειγμα πρωτοβουλιών δημοσίου – ιδιωτικού τομέα στο μάρκετινγκ και τη διαχείριση προορισμών και έχουν σκοπό να διευκολύνουν την επίσκεψη των τουριστών στην παραγωγή και κατανάλωση εμπειρίας τους και ως εκ τούτου να αυξήσουν τη χρήση των τουριστικών υπηρεσιών σε έναν προορισμό» (Zoltan & Masiere, 2012, σελ 84). Η πρώτη κάρτα κυκλοφόρησε στα τέλη της δεκαετίας του 1970 στη Στοκχόλμη και γνώρισε μεγάλη επιτυχία. Το πιο διαδεδομένο μέσο διανομής είναι η απευθείας πώληση (Main & O'Connor, 1998).

Οι κυριότεροι στόχοι των τουριστικών καρτών είναι:

- ✓ Να προσθέσουν αξία στην εμπειρία που λαμβάνουν οι επισκέπτες
- ✓ Να χρησιμοποιούν περισσότερα τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες του συγκεκριμένου προορισμού
- ✓ Να δοθεί αξία και στα λιγότερο διάσημα και διαδεδομένα αξιοθέατα
- ✓ Να βελτιωθεί η αντίληψη του όρου «μάρκα ενός προορισμού»
- ✓ Να αυξηθούν οι τουριστικές δαπάνες για τον προορισμό
- ✓ Να αυξηθεί η χρήση των μέσων μαζικής μεταφοράς και να μειωθεί η ρύπανση του περιβάλλοντος
- ✓ Να στοχεύσουν νέα τμήματα αγοράς
- ✓ Να βελτιωθεί η εξυπηρέτηση των πελατών
- ✓ Να βελτιωθεί η συνεργασία μεταξύ των μερών που σχετίζονται με τον τουρισμό του προορισμού
- ✓ Να αντιμετωπιστεί η εποχικότητα που εντοπίζεται σε πολλούς προορισμούς
- ✓ Να βελτιστοποιηθεί η ικανοποίηση των τουριστών και να γίνει πιο ελκυστικός ο προορισμός

Σύμφωνα με έρευνα του Kuhn (2000) το 92% όσων κατείχαν κάποιο είδος τουριστικής κάρτας, δήλωσαν ότι επισκέπτονται περισσότερα αξιοθέατα, από ότι αν δεν κατείχαν την κάρτα, και βρίσκουν τον προορισμό πιο ελκυστικό. Συνεπώς, οι τουριστικές κάρτες επηρεάζουν τη συμπεριφορά του καταναλωτή και τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνει αγοραστικές αποφάσεις.

Σύμφωνα με τους Zoltan και Masiero (2012), οι τουρίστες λαμβάνουν υπόψη τα εξής χαρακτηριστικά για την αγορά μιας τουριστικής κάρτας:

- ✓ Τις δραστηριότητες που αφορά η κάρτα και αν ο τουρίστας ενδιαφέρεται για αυτές
- ✓ Τις εκπτώσεις που παρέχονται
- ✓ Η εξοικονόμηση χρόνου που κερδίζει από την χρήση της κάρτας
- ✓ Οι προτάσεις για νέα αξιοθέατα προς επίσκεψη

Οι McElroy και Turban (2000) εισάγουν τον όρο «έξυπνες κάρτες», ο οποίος περιλαμβάνει μια μαγνητική κάρτα μνήμης, που αποθηκεύει πληροφορίες, και ένα τσιπ μικροεπεξεργασίας, που παρέχει τη δυνατότητα να αποθηκεύονται αυτές οι πληροφορίες. Προτερήματα αυτής της κάρτα αποτελούν η μεγάλη χωρητικότητα και



ασφαλής αποθήκευσης δεδομένων και η ικανότητα εκτέλεσης αλγορίθμων. Έτσι, αυτή η τεχνολογικά εξελιγμένη κάρτα θα μπορεί να υποστηρίξει τον τουρίστα καθ' όλη τη διάρκεια του ταξιδιού του.

Μια από τις λίγες αξιολογήσεις των τουριστικών καρτών που έχουν πραγματοποιηθεί είναι αυτή του προγράμματος προστασίας καταναλωτών του «EuroTest» σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Έρευνας Εφαρμοσμένου Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας (IMK). Δοκιμάστηκαν δεκαέξι διαφορετικές κάρτες σε δεκατέσσερις πόλεις της Ευρώπης, διαμοιράζοντας ερωτηματολόγια μέσω διαδικτύου, με 24 ερωτήσεις. Τα κριτήρια ήταν η προσφορά (οφέλη κάρτας και χρονική ευελιξία), τα κορυφαία αξιοθέατα, οι πληροφορίες σχετικά με τον προορισμό, η διαθεσιμότητα εισιτηρίων και η τιμή της κάρτας. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η κάρτα της Βιέννης βρίσκεται στην πρώτη θέση λόγω της χαμηλής τιμής της κάρτας (19,99 ευρώ), ότι παρέχει δωρεάν είσοδο στα εννέα από τα δέκα πιο δημοφιλή αξιοθέατα και ότι παρέχει απεριόριστη χρήση στα μέσα μαζικής μεταφοράς. Επιπλέον, μπορεί να αγοραστεί από το διαδίκτυο, παρέχει μεγάλο όγκο πληροφοριών όπως και εκπτώσεις σε περισσότερα από 151 καταστήματα. Συμπερασματικά, για να γνωρίσει επιτυχία μια τουριστική κάρτα θα πρέπει να έχει χαμηλή τιμή, να προσφέρει δωρεάν πρόσβαση στα δέκα πιο δημοφιλή αξιοθέατα του προορισμού όπως και δωρεάν πρόσβαση στις συγκοινωνίες, να διαθέτει πολλά σημεία διανομής και να υπάρχει πληθώρα πληροφοριών στο διαδίκτυο.

Υπάρχουν δυο ειδών κάρτες στην αγορά, αναφορικά με την φόρτωση χρημάτων. Οι μη επαναφορτιζόμενες, που δεν μπορούν να προστεθούν χρήματα, πέρα από ένα εφάπαξ ποσό, και οι επαναφορτιζόμενες, που μπορούν να προστεθούν και άλλα χρήματα. Η δεύτερη κατηγορία μπορεί να χωριστεί στις κάρτες ανοιχτού βρόχου, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν οπουδήποτε, και στις κάρτες κλειστού βρόχου, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε συγκεκριμένα καταστήματα.

Αναφορικά με τις τεχνολογίες που απαιτούνται για τη δημιουργία μιας τουριστικής κάρτας, είναι η αναγνώριση ραδιοσυχνοτήτων «RFID» και η επικοινωνία κοντινού πεδίου «NFC».

## 2.5 Κάρτες πόλεων

Οι κάρτες πόλεων είναι μια ειδική κατηγορία των τουριστικών καρτών, όπως είδαμε και παραπάνω. Αποτελούν κάρτες που προμηθεύονται οι τουρίστες με σκοπό τον συνδυασμό κάποιων υπηρεσιών με χαμηλότερη τιμή. Αυτό το πακέτο συνήθως περιλαμβάνει έναν αριθμό μετακινήσεων (με τρένο, λεωφορείο, τραμ, και τα λοιπά), εισόδους σε μουσεία και αξιοθέατα, παροχές όπου παραλείπεις την ουρά για την είσοδο στα αξιοθέατα/μουσεία, «hop on hop off» λεωφορεία, και κάποιες οργανωμένες εκδρομές. Παράλληλα, λίγες κάρτες πόλεων μπορούν να παρέχουν εκπτώσεις σε τουριστικά καταστήματα ή καταστήματα εστίασης. Για την απόκτηση αυτής της κάρτας απαιτείται ένα συγκεκριμένο ποσό, συνήθως 30% με 50% χαμηλότερο από το κόστος πληρωμής για κάθε υπηρεσία ξεχωριστά και συνήθως απευθύνεται μόνο σε τουρίστες. Οι συγκεκριμένες κάρτες υπάρχουν σε πολλές τουριστικές πόλεις του κόσμου, με ποικίλο συνδυασμό παροχών και υπηρεσιών.

## 2.6 Ορισμός προβλήματος: «Quality Gap»

Η ποιότητα αποτελεί μια άυλη έννοια και είναι εξαιρετικά δύσκολο να περιγραφεί, ενώ ο κάθε ένας την αντιλαμβάνεται διαφορετικά. Σύμφωνα με το πρότυπο «ISO 8402» «ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που συμβάλουν στην ικανότητα του να ικανοποιεί εκφρασμένες ή υπονοούμενες ανάγκες». Άλλοι ορισμοί είναι αυτός του Juran (1950) «ποιότητα σημαίνει να ταιριάζει το προϊόν ή η υπηρεσία στο σκοπό ή τη χρήση για την οποία προορίζεται» και αυτός της Linda Campbell (1998) «η ποιότητα δεν είναι κάτι απόλυτο ούτε ένα πρότυπο που συνεχώς βελτιώνεται. Είναι η αντανάκλαση των προσδοκιών του ατόμου, οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζονται από την κοινωνία και την κατάσταση του έθνους σε μια δεδομένη στιγμή». Παρατηρούμε την εξέλιξη που είχε ο ορισμός της ποιότητας από τον παλαιότερο μέχρι και τον πιο πρόσφατο. Οι καταναλωτές σήμερα έχουν υψηλές απαιτήσεις και όχι μόνο επιθυμούν να καταναλώσουν προϊόντα υψηλής ποιότητας, αλλά και αναμένουν υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης. Για αυτό το λόγο ένα από τα κύρια ζητήματα των τουριστικών επιχειρήσεων είναι η προσφορά υψηλής ποιότητας υπηρεσίας στον πελάτη, η οποία περιλαμβάνει και το φυσικό προϊόν και την εξυπηρέτηση.

Το συγκεκριμένο πρόβλημα ορίστηκε από τους Parasuraman, Zeithalm και Berry το 1985, ως το «Service Quality Gap Model» ή «5 Gap Model». Το «5 Gap Model» αποτελεί μια μέθοδο μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών, βοηθάει στην κατανόηση της ικανοποίησης του καταναλωτή και εντοπίζει τα «κενά» μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και των πραγματικών υπηρεσιών που τους προσφέρονται. Επιπλέον, σκοπό έχει να μειώσει τις αποκλίσεις των «κενών» και να βελτιώσει την εξυπηρέτηση των πελατών. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο μέτρησης από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και διακρίνεται σε πέντε κατηγορίες, σε πέντε διαφορετικά «κενά».

1. «The customer gap»: Το συγκεκριμένο κενό αποτελεί τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και των αντιλήψεών τους. Οι προσδοκίες των πελατών αποτελούν όλα αυτά που περιμένει ο πελάτης ότι θα λάβει σύμφωνα με τις επιρροές του, τη προσωπικότητα του, τις συνήθειες του, τα δημογραφικά του στοιχεία, το παρελθόν του, τη διαφήμιση του συγκεκριμένου προϊόντος και άλλα. Η αντίληψη του προϊόντος από τον πελάτη είναι τελείως υποκειμενικό και σχετίζεται με τη σχέση και την αλληλεπίδραση που έχει ο ίδιος με το συγκεκριμένο προϊόντος. Προκύπτει από την ικανοποίηση που λαμβάνει ο πελάτης. Το «customer gap» αποτελεί το πιο σημαντικό κενό και η βασική επιδίωξη των παροχών των υπηρεσιών είναι η εξίσωση των προσδοκιών των πελατών με τις αντίστοιχες αντιλήψεις τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω έρευνας και κατανόησης των καταναλωτικών αναγκών.
2. «The knowledge gap»: Αποτελεί το κενό μεταξύ των προσδοκιών του καταναλωτή και η αντίληψη της επιχείρησης παροχής υπηρεσίας για την υπηρεσία. Οι επιχειρήσεις μπορεί να μην έχουν μεταφράσει σωστά τις προσδοκίες των πελατών τους, με αποτέλεσμα να προσφέρουν λανθασμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Και πάλι χρειάζεται σωστή έρευνα αγοράς και αγοραστικού κοινού.
3. «The policy gap»: Το χάσμα μεταξύ της αντίληψης της διοίκησης της επιχείρησης αναφορικά με την ποιότητα και των προδιαγραφών ποιότητας υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα, η διοίκηση μπορεί να καταλάβει λάθος τις πολιτικές υπηρεσιών, με αποτέλεσμα χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες και αδυναμία ανταπόκρισης στις ανάγκες των καταναλωτών. Έτσι, οι καταναλωτές οδηγούνται σε άλλες επιχειρήσεις με παρόμοια προϊόντα αλλά καλύτερη εξυπηρέτηση.

4. «The delivery gap»: Αυτό το κενό υπάρχει μεταξύ των προδιαγραφών ποιότητας υπηρεσίας και παροχής υπηρεσίας από τους εργαζομένους. Εδώ προδίδεται η απόδοση των εργαζομένων και το πόσο προσπάθεια έχει καταβληθεί στην εκπαίδευσή τους. Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να μην γνωρίζουν καλά το προϊόν, να μην μπορούν να ανταποκριθούν σε πιθανές ερωτήσεις ή προβλήματα καταναλωτών, και άλλα.
5. «The communication gap»: Αποτελεί το κενό μεταξύ παροχής υπηρεσιών και εξωτερικών επικοινωνιών. Αυτό το κενό στην επικοινωνία δημιουργείτε όταν οι υποσχέσεις της επιχείρησης για το προϊόν, μέσω διαφημίσεων, υπερέχουν της πραγματικότητας, με αποτέλεσμα το προϊόν να μην φτάσει ποτέ τις προσδοκίες των καταναλωτών, που το ίδιο έχει δημιουργήσει.

## **3. Μελέτες περίπτωσης από τη διεθνή εμπειρία**

### **3.1 Μεθοδολογία**

Η μεθοδολογία που ακολουθείτε στην συγκεκριμένη διπλωματική εργασία απαρτίζεται από την ανάλυση κάποιων μελετών περίπτωσης πάνω στον θέμα των καρτών πόλεων, η εφαρμογή τους σε διάφορες πόλεις του κόσμου και έπειτα η δημιουργία και η εφαρμογή μιας νέας κάρτας. Η ανάλυση κάθε μελέτη περίπτωσης που υπάρχει στη βιβλιογραφία έχει ενιαία δομή. Αρχικά αναλύεται η κάρτα πόλης, τι περιλαμβάνει, τι προσφέρει στον καταναλωτή, σε ποιους απευθύνεται, πόσο κοστίζει και η πολιτική τιμολόγησής της ανάλογα με την ομάδα που απευθύνεται, ποιος την διαχειρίζεται, τα σημεία διανομής της, οι κρίσιμες δραστηριότητες της, το μοντέλο εσόδων και κόστεων της. Με λίγα λόγια, αναλύεται ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου κάθε κάρτας. Τέλος, θα αναπτυχθεί ένα καινούργιο μοντέλο, το οποίο θα καλύπτει όλες τις ανάγκες του χρήστη, αποφεύγοντας τα λάθη και αντιμετωπίζοντας τα προβλήματα των προαναφερθέντων περιπτώσεων.

### **3.2 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό θα θέσουμε προς ανάλυση κάποιες από τις πιο φημισμένες τουριστικές κάρτες του κόσμου. Τα δεδομένα που θα παραταθούν παρακάτω λήφθηκαν από μελέτες περίπτωσης αλλά και από τις ιστοσελίδες της κάθε κάρτας. Με αυτόν τον τρόπο, θα κατανοήσουμε καλύτερα τι πρέπει να υιοθετηθεί και τι να αποφευχθεί στη δημιουργία μιας νέας κάρτας πόλης.

### **3.3 Ανάλυση μελετών περίπτωσης**

Για τις παρακάτω κάρτες πόλεων οι πληροφορίες λήφθηκαν από το άρθρο «City Card as an instrument of tourist promotion in chosen Baltic cities» του Adam Pawlicz. Το άρθρο αναφέρετε στις κάρτες πόλεων της Βαλτικής θάλασσας και πιο συγκεκριμένα στην Κοπεγχάγη, στη Στοκχόλμη, στο Ελσίνκι, στο Γκέτεμποργκ, στο Ταλίν και στη Ρίγα.

### 3.3.1 «Tallinn Card»

Η «Tallinn Card» περιλαμβάνει δωρεάν είσοδο σε μουσεία, αξιοθέατα, απεριόριστη μετακίνηση με τα μέσα μαζικής μεταφοράς, εκπτώσεις σε αξιοθέατα, καταστήματα, εστιατόρια και δραστηριότητες. Επιπλέον, διοργανώνει εκδρομές στην πόλη, διαθέτει λεωφορεία «hop on hop off» και προμηθεύει τον χρήστη με χάρτες. Κοστίζει 28 ευρώ και διαχειρίζεται από το Τμήμα Τουρισμού του Ταλίν.

Η κάρτα εκμηδενίζει την πολύωρη αναμονή σε ουρές για αξιοθέατα, και όχι μόνο, για τουρίστες που τους ενδιαφέρει η εύκολη και γρήγορη ροή των διακοπών τους χωρίς δυσάρεστες εκπλήξεις και κυρίως χωρίς αναμονή. Ο χρήστης μπορεί να αγοράσει την ηλεκτρονική της μορφή, η οποία είναι διαθέσιμη σε λογισμικά «Android» και «IOS». Παράλληλα, παρέχεται η δυνατότητα προμήθειας παιδικού εισιτηρίου, ιδανικό για οικογένειες με μικρά παιδιά. Οι ημέρες που οι τουρίστες επιλέγουν την χρήση της κάρτας, είναι ευέλικτες, έτσι ώστε να μπορούν να σχεδιάσουν εκ των προτέρων ολόκληρο το πρόγραμμα των διακοπών τους. Πελάτες αποτελούν και οι επιχειρήσεις που συνεργάζεται η «Tallinn Card», οι οποίες παρέχουν εκπτώσεις στους χρήστες της κάρτας. Με αυτόν τον τρόπο όχι μόνο προσελκύονται πελάτες και αυξάνεται η δημοτικότητα κάθε επιχείρησης, αλλά η ίδια η κάρτα μπορεί να αποτελέσει και κανάλι διαφήμισης. Επιπλέον, η πληροφορία που μπορεί να λάβει η κάθε επιχείρηση είναι άπλετη και πολύτιμη, καθώς μπορεί να την οδηγήσει ως προς το τι προϊόν θα πουλήσει μέχρι το πως θα το πουλήσει, σε ποια κανάλια, και τα λοιπά.

Σημεία πώλησης της κάρτας αποτελούν ξενοδοχεία, μουσεία, αεροδρόμια, το Τουριστικό Κέντρο Πληροφοριών, ταξιδιωτικά γραφεία, σταθμοί λεωφορείων, λιμάνια και σιδηροδρομικοί σταθμοί.

Βασικοί συνεργάτες είναι οι πλατφόρμες ψηφιακών συναλλαγών, όπως η «Visa» και η «MasterCard», όπως και οι διαχειριστές της ιστοσελίδας που στηρίζεται όλη η κάρτα.

Στο Παράρτημα Α βλέπουμε συγκεντρωτικά όλα τα στοιχεία που απαρτίζουν τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου.

### **3.3.2 «Copenhagen City Pass»**

Το «Copenhagen City Pass» περιλαμβάνει δωρεάν εισόδους σε μουσεία, σε δημοφιλή αξιοθέατα, διάφορες εκδρομές με έκπτωση, χάρτες, «hop on hop off» λεωφορεία και βάρκες. Η 24ωρη κάρτα για έναν ενήλικα κοστίζει 57 ευρώ. Την κάρτα διαχειρίζεται η εταιρεία «Stromma», κορυφαίος πάροχος εμπειριών αναφορικά με τα αξιοθέατα σε πολλές πόλεις της Ευρώπης.

Ο τουρίστας μπορεί να προμηθευτεί το «Copenhagen City Pass» από το διαδίκτυο δηλαδή απευθείας από τον πάροχο της υπηρεσίας ή να επιλέξει ένας από τους μεταπωλητές του δικτύου, «Stromma Ticket house», «Copenhagen visitor service», «Tivoli box office», «Nyhavn 38 Souvenirs», και «7-Eleven».

Στο Παράρτημα Α βλέπουμε συγκεντρωτικά όλα τα στοιχεία που απαρτίζουν τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου.

### **3.3.3 «Go Stockholm pass»**

Το «Go Stockholm pass» περιλαμβάνει δωρεάν είσοδο σε μουσεία, θέατρα, «hop on hop off» λεωφορεία και κάποιες συγκεκριμένες εκδρομές. Κοστίζει 60 ευρώ και είναι διαθέσιμη σε ηλεκτρονική μορφή. Την κάρτα διαχειρίζεται η εταιρεία «Stromma».

Η κάρτα προσφέρει πάνω από 40 αξιοθέατα και εκδρομές σε πολύ χαμηλότερη τιμή. Ο καταναλωτής μπορεί να προσαρμόσει το πακέτο που επιθυμεί στα μέτρα του, όποια στιγμή θελήσει και του παρέχεται δωρεάν ακύρωση 90 μέρες μετά την ημερομηνία αγοράς. Αφού η κάρτα είναι προπληρωμένη, δεν χρειάζεται να έχει μαζί του μετρητά και ούτε να περιμένει σε ουρές. Επιπλέον, παρέχεται ένας οδηγός με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τον προορισμό αλλά και για αξιοθέατα και μουσεία. Ο τουρίστας μπορεί να κάνει χρήση της κάρτας μέχρι και δύο χρόνια μετά την ημερομηνία αγοράς. Η κάρτα είναι διαθέσιμη από μια έως και πέντε ημέρες.

Στο Παράρτημα Α βλέπουμε συγκεντρωτικά όλα τα στοιχεία που απαρτίζουν τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου.

### **3.3.4 «Helsinki Card»**

Η «Helsinki Card» περιλαμβάνει ελεύθερη είσοδο και εκπτώσεις σε κάποια αξιοθέατα, δωρεάν tours και είσοδο σε μουσεία, «hop on hop off» λεωφορεία, απεριόριστη χρήση των μέσων μαζικής μεταφοράς, και χάρτη. Κοστίζει περίπου 44 ευρώ και είναι διαθέσιμη σε ηλεκτρονική μορφή. Την κάρτα διαχειρίζεται η εταιρεία «Stromma».

Προσφέρει δωρεάν είσοδο σε πάνω από 25 αξιοθέατα, εκδρομές και μουσεία, ενώ παρέχει τη δυνατότητα αναβάθμισης της κάρτας σε «Helsinki Card REGION», με δωρεάν μεταφορά από και προς το αεροδρόμιο και ξενάγηση σε διάσημες γειτονιές του Ελσίνκι.

Ο τουρίστας μπορεί να προμηθευτεί την κάρτα από τους εξής συνεργάτες: «Europcar Car rental», «Hotel Holiday Inn Helsinki City Centre», «Department store Stockman Helsinki», «Stromma Sales kiosk».

Στο Παράρτημα Α βλέπουμε συγκεντρωτικά όλα τα στοιχεία που απαρτίζουν τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου.

### **3.3.5 «Go Gothenburg pass»**

Το «Go Gothenburg pass» περιλαμβάνει δωρεάν είσοδο σε κάποια βασικά αξιοθέατα και ηλεκτρονικό χάρτη. Κοστίζει 37 ευρώ, είναι διαθέσιμη σε ηλεκτρονική μορφή και μπορεί να αγοραστεί από το διαδίκτυο. Την κάρτα διαχειρίζεται η εταιρεία Stromma.

Η κάρτα είναι μοναδική στη πόλη της Σουηδίας και γλιτώνει χρήματα στον τουρίστα σε σχέση με ξεχωριστές αγορές των εισιτηρίων. Παρέχει τη δυνατότητα ανέπαφης εισόδου στα αξιοθέατα και τα μουσεία όπως και τη δυνατότητα να προσχεδιαστεί το διάγραμμα των διακοπών ή να αποφασιστεί πάνω στη στιγμή. Επιπλέον, παρέχεται στον τουρίστα δωρεάν ακύρωση έως και 90 ημέρες μετά την ημερομηνία αγοράς, ενώ μπορεί να επιλέξει τη διάρκεια που θα ισχύει η κάρτα.

Στο Παράρτημα Α βλέπουμε συγκεντρωτικά όλα τα στοιχεία που απαρτίζουν τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου.



### **3.3.6 «Riga Card»**

Η «Riga Card» περιλαμβάνει απεριόριστες διαδρομές με τα μέσα μαζικής μεταφοράς, δωρεάν εκδρομές, όπως επίσης και εκπτώσεις σε εστιατόρια και σε εισόδους μουσείων. Η 24ωρη κάρτα κοστίζει 25 ευρώ. Την κάρτα την διαχειρίζεται ο Οργανισμός Επενδύσεων και Ανάπτυξης της Λετονίας, υπό την επίβλεψη του Υπουργείου Οικονομικών.

Η κάρτα παρέχει εκδρομές στην πόλη με ηχογραφημένη ξενάγηση σε διαφορετικές γλώσσες απευθυνόμενη σε τουρίστες που ενδιαφέρονται να μάθουν περισσότερες πληροφορίες για το κάθε μνημείο, χωρίς όμως να επιβαρυνθούν με το έχτρα κόστος του δια ζώσης ταξιδιωτικού οδηγού.

Ο τουρίστας μπορεί να προμηθευτεί αυτήν την κάρτα από το Τουριστικό κέντρο πληροφοριών του Ρίγα και από το διαδίκτυο.

Στο Παράρτημα Α βλέπουμε συγκεντρωτικά όλα τα στοιχεία που απαρτίζουν τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου.

### **3.3.7 «Tourist kit»**

Για την παρακάτω κάρτα πόλης οι πληροφορίες λήφθηκαν από το άρθρο «A Tourist Kit ‘made in Italy’: An intelligent system for implementing new generation destination cards» της Silvia Angeloni.

Το «tourist kit» αποτελεί μια άλλη μορφή των καρτών πόλης, που εισήχθη στην πόλη της Ματέρα, στην Ιταλία. Πιο συγκεκριμένα, είναι μια πλαστική κάρτα που περιλαμβάνει εκπαιδευτικό υλικό και πληροφορίες για την πόλη, δωρεάν είσοδο για τα βασικά αξιοθέατα της πόλης, και μια έκπτωση 10% για αποστολή βαλίτσας έως 30 κιλά, αεροπορικώς. Το κόστος της κάρτας είναι 21,50 ευρώ. Με αυτόν τον τρόπο οι τουρίστες μπορούν να δημιουργήσουν το δικό τους εξατομικευμένο πακέτο παροχών, συνδυάζοντας διαφορετικά τουριστικά προϊόντα και γνωρίζοντας εξ αρχής το συνολικό κόστος. Ο δυνητικός χρήστης μπορεί να εξοικονομήσει έως και 25% των χρημάτων που θα διάθετε για τις διακοπές του, συγκριτικά με την αγορά των παραπάνω παροχών μεμονωμένα.

Η κάρτα της «Poste Italiane» αποτελεί μια προπληρωμένη κάρτα, ενώ περιλαμβάνει ένα μικροτσιπ (τεχνολογική καινοτομία) που αναγνωρίζεται όχι μόνο από τις τράπεζες αλλά και από τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στο πρόγραμμα, όπως ξενοδοχεία, εστιατόρια, καφετέριες και σούπερ μάρκετ. Το μικροτσιπ εξασφαλίζει απόλυτη ασφάλεια συναλλαγών και συνεπώς την εμπιστοσύνη των καταναλωτών. Επιτρέπει ηλεκτρονικές πληρωμές, μεταφορές χρημάτων από τραπεζικό λογαριασμό και το υπόλοιπο της μπορεί να επιστραφεί. Επιπλέον, δεν απαιτείται κάποιο τέλος ενεργοποίησης, περιέχει κωδικό, ενώ επιτρέπονται οι αγορές αξίας έως 2500 ευρώ και αναλήψεις έως 1000 ευρώ. Οι τουρίστες μπορούν να προμηθευτούν το «tourist kit» από ταχυδρομεία, ξενοδοχεία, ταξιδιωτικά και τουριστικά γραφεία, μουσεία και στο άμεσο μέλλον από το αεροδρόμιο του Μπάρι και μέσω διαδικτύου.

Στόχος του «tourist kit» είναι να προσφέρει υπηρεσίες στον δυνητικό τουρίστα από την αρχή της διαδικασίας προγραμματισμού των διακοπών τους, και όχι μόνο κατά τη διάρκεια της διαμονής τους. Πιο αναλυτικά, ο τουρίστας έχει πρόσβαση σε έναν ιστότοπο με πληροφορίες επιλέγοντας τις υπηρεσίες που θα χρησιμοποιήσει. Έπειτα, παραλαμβάνει το kit μέσω ταχυδρομείου και λαμβάνει ένα κουπόνι σε ηλεκτρονική μορφή. Κατά τη διαμονή του, μπορεί να κάνει χρήση των υπηρεσιών που του προσφέρονται και τέλος, στην επιστροφή δέχεται μάρκετινγκ μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με νέα και άλλες πληροφορίες σχετιζόμενες με τον τόπο που επισκέφτηκε.

Στο Παράρτημα Α βλέπουμε συγκεντρωτικά όλα τα στοιχεία που απαρτίζουν τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου.

### **3.3.8 «Leisure Card Tyrol»**

Για την παρακάτω κάρτα πόλης οι πληροφορίες λήφθηκαν από το άρθρο «Analyzing leisure cards from buyers perspective – a case study for the leisure card Tyrol» των Maximilian Seild & Martin Schnitzer.

Ενώ οι τουριστικές κάρτες επιδιώκουν την προώθηση τοπικών τουριστικών προϊόντων και απευθύνονται σε τουρίστες, οι κάρτες αναψυχής προσφέρουν πλήθος υπηρεσιών στους μόνιμους κάτοικους της περιοχής, παρέχονται από δημόσιους

φορείς και στοχεύουν στην διευκόλυνση των κατώτερων ομάδων (Collins & Kennett, 1998).

Οι κάρτες αναψυχής ξεκίνησαν να είναι διαθέσιμες στο κοινό το 2005, στο Ίνσμπρουκ και ονομάστηκαν «Leisure Card Tyrol» (LCT). Στις υπηρεσίες που πρόσφεραν περιλαμβάνονταν εισόδους σε μουσεία, πρόσβαση σε περιοχές για σκι, πισίνες και γενικότερα πρόσβαση σε διάφορα αξιοθέατα σχετικά με την αναψυχή και τη διασκέδαση, όπως επίσης εκπτώσεις σε επιλεγμένα καταστήματα. Η τιμή του είναι 531 ευρώ για ενήλικες και 266 ευρώ για παιδιά. Εάν ένας γονιός αγοράσει την κάρτα, το παιδί έχει τη δυνατότητα να αγοράσει την κάρτα στα 71 ευρώ. Συγκριτικά με τα εισιτήρια σεζόν για τη χρήση των παραπάνω παροχών, η «LCT» είναι πολύ φθηνότερη. Την εταιρεία διοικεί ένας από τους ορεινούς σιδηρόδρομους της περιοχής, το «Innsbrucker Nordkettenbahnen».

Οι «LCT» προσφέρουν στον αγοραστή, τουρίστα ή μόνιμο κάτοικο, με κλίση στον αθλητισμό και την αναψυχή, πρόσβαση σε περιοχές σκι και πισίνες. Δίνει βάση στη χαμηλότερη τιμή πακέτου για τις κατώτερες οικονομικά ομάδες, όπως επίσης και στο παιδικό εισιτήριο για οικογένειες. Δεν υποχρεώνει τον χρήστη να αγοράζει ημερήσια εισιτήρια ούτε να περιμένει σε ουρές για να εισέλθει οπουδήποτε και μπορεί να χρησιμοποιηθεί όλον τον χρόνο. Στις επιχειρήσεις, εκτός της αύξησης της δημοτικότητας και της προσέλκυσης κοινού, προσφέρει και σημαντική πληροφόρηση σχετικά με το στοχούμενο κοινό και τα προϊόντα τα οποία προσφέρει.

Στο Παράρτημα Α βλέπουμε συγκεντρωτικά όλα τα στοιχεία που απαρτίζουν τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου.

### **3.3.9 «Ticino Destination Card»**

Για την παρακάτω κάρτα πόλης οι πληροφορίες λήφθηκαν από το άρθρο «Analyzing intra-destination movements and activity participation of tourists through destination card consumption» των Judit Zoltan & Bob McKercher

Η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης εξετάζει την κάρτα πόλεως στο Καντόνι του Τίσινο, την «Ticino Destination Card». Περιλαμβάνει δωρεάν είσοδο σε 39 δραστηριότητες και απεριόριστη χρήση των μέσων μαζικής μεταφοράς. Η κάρτα έχει ισχύ για 72 ώρες από την πρώτη χρήση και σημεία διανομής της αποτελούν

ξενοδοχεία, τουριστικά γραφεία, σταθμοί. Δημιουργήθηκε και διαχειρίζεται από τον Τοπικό Οργανισμό Διαχείρισης Προορισμού. Η τιμολόγησή της χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη αφορά παιδιά έως 16 ετών, η δεύτερη αφορά μόνιμους κάτοικους της Ελβετίας και η τρίτη αλλοδαπούς τουρίστες.

Στο Παράρτημα Α βλέπουμε συγκεντρωτικά όλα τα στοιχεία που απαρτίζουν τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου.

### **3.3.10 «Prague Card»**

Για την παρακάτω κάρτα πόλης οι πληροφορίες λήφθηκαν από το άρθρο «Tourist card as a tool of destination management (comparison of situation in the Czech Republic and abroad» των Dominica Sedlakova, Eva Hermanova & Jarmila Indrova

Η «Prague Card» περιλαμβάνει δωρεάν είσοδο στα 60 καλύτερα αξιοθέατα, , εκπτώσεις έως 50% σε αξιοθέατα και εκδρομές με λεωφορείο ή κρουαζιερόπλοιο, όπως επίσης και σε επιλεγμένα καταστήματα, εστιατόρια και καφετέριες, εκτυπωμένο χάρτη της πόλης και δωρεάν πρόσβαση σε εφαρμογή κινητού με διαδραστικό οδηγό.

Η τιμή της κάρτας για δύο ημέρες είναι 58 ευρώ για ενήλικες, ενώ για παιδιά και φοιτητές κοστίζει 43 ευρώ. Η «Prague Card» συμμετέχει στο πρόγραμμα «European City Cards», στο οποίο ανήκουν πάνω από 45 κάρτες ευρωπαϊκών πόλεων, και η διαχείριση πραγματοποιείται από την τουριστική εταιρεία «Travel CoolPass Ltd».

Η «Prague Card» μπορεί να αγοραστεί από κέντρα τουριστικών πληροφοριών, διάφοροι συνεργάτες, ξενοδοχεία, τουριστικές εκθέσεις, ταξιδιωτικά γραφεία, χιονοδρομικά κέντρα, γραφεία μετατροπής συναλλάγματος, σταθμούς τρένων και λεωφορείων, αεροδρόμια, και άλλα.

Στο Παράρτημα Α βλέπουμε συγκεντρωτικά όλα τα στοιχεία που απαρτίζουν τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου.

### 3.3.11 City Pass Amsterdam

Για την παρακάτω κάρτα πόλης οι πληροφορίες λήφθηκαν από το άρθρο «Predicting city pass use among low – income citizens of Amsterdam» της Wenjin “Sissi” Cao, σε συνεργασία με τον δήμο του Άμστερνταμ.

Το «City Pass» στην πόλη του Άμστερνταμ, εκτός από τους τουρίστες, απευθύνεται και στους ημεδαπούς. Αυτό το πρόγραμμα δημιουργήθηκε από τον δήμο του Άμστερνταμ και παρέχει στους πολίτες τη δυνατότητα πρόσβασης και συμμετοχής σε δραστηριότητες σχετικές με τον πολιτισμό και τον αθλητισμό, με έκπτωση ή ακόμη και δωρεάν. Πιο συγκεκριμένα, τους προσφέρει πρόσβαση σε πάνω από 70 μουσεία και αξιοθέατα, σε μέσα μαζική μεταφοράς, σε κρουαζιέρες και σε ενοικιάσεις ποδηλάτων. Επιπλέον, παρέχει εκπτώσεις σε εστιατόρια και συναυλίες. Η 24ωρη κάρτα κοστίζει 65 ευρώ, ενώ υπάρχει δυνατότητα χρήσης μέχρι 120 ώρες στα 130 ευρώ. Στους μόνιμους πολίτες του Άμστερνταμ αυτή η κάρτα παρέχεται με ένα συμβολικό αντίτιμο.

Η αγορά της κάρτας μπορεί να γίνει είτε από το διαδίκτυο είτε σε ένα από τα ειδικά καταστήματα «I amsterdam store».

Στο Παράρτημα Α βλέπουμε συγκεντρωτικά όλα τα στοιχεία που απαρτίζουν τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου.

### 3.3.12 «Athens City Pass»

Το «Athens City Pass» περιλαμβάνει δωρεάν είσοδο σε πολλά μουσεία και μνημεία, όπως και ένα εισιτήριο διάρκειας δύο ημερών για πρόσβαση σε hop on hop off λεωφορεία. Επιπλέον, η κάρτα σου επιτρέπει να παραλείψεις την ουρά στα αξιοθέατα. Παράλληλα, προσφέρει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται ένας τουρίστας για να κινηθεί στη πόλη, γλιτώνοντας χρόνο και ενέργεια. Εκπτώσεις παρέχονται σε ιστιοπλοϊκές εκδρομές, αλλά και σε άλλων ειδών εκδρομές και ξεναγήσεις.

Η κάρτα της Αθήνας είναι διαθέσιμη σε δυο μορφές. Πρώτον, τη «mini» μορφή, η οποία περιλαμβάνει το εισιτήριο για τα «hop on hop off» λεωφορεία για δύο ημέρες, δωρεάν είσοδο στο μουσείο της Ακρόπολης, δυο ξεναγήσεις και 50% έκπτωση σε άλλα τρία μουσεία της Αθήνας. Δεύτερον, η «all inclusive» μορφή

περιλαμβάνει επιπλέον της «mini» εκδοχής, δωρεάν είσοδο, όπως και παράλειψη της ουράς, στον Παρθενώνα, στην Αρχαία αγορά, στην Ρωμαϊκή αγορά, στον Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο και άλλα.

Η 24ωρη κάρτα για ενήλικες κοστίζει 54,90 ευρώ, η παιδική κάρτα κοστίζει 11,90 ευρώ, ενώ υπάρχει και η δυνατότητα απόκτησης κάρτα νέων για ηλικίες 18 έως 25 ετών η οποία κοστίζει 49,90 ευρώ.

Το «Athens City Pass» διαχειρίζεται η τουριστική εταιρεία «CITYPASSES.EU», με πολλές ακόμη τουριστικές κάρτες σε διαφορετικές πόλεις της Ευρώπης, στην κατοχή της.

Στο Παράρτημα Α βλέπουμε συγκεντρωτικά όλα τα στοιχεία που απαρτίζουν τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου.

### 3.4 Συμπεράσματα

Με τη χρήση των καρτών πόλης ο χρήστης γλιτώνει ένα μέρος του κόστους, αλλά υπάρχουν αξιοθέατα τα οποία περιλαμβάνονται στις κάρτες που πιθανόν να μην επισκεφτεί ποτέ, λόγω έλλειψης πληροφόρησης. Οι συγκεκριμένες κάρτες δεν αποτελούν μόνο μέσο διανομής αλλά και διαφημιστικό μέσο για τα τουριστικά αξιοθέατα του προορισμού.

Γενικά, δεν υπάρχει ακριβή τμηματοποίηση της αγοράς, ενώ σε πολλές περιπτώσεις η τιμή της κάρτας είναι αρκετά ακριβή. Επιπλέον, σχεδόν σε καμία κάρτα δεν έχουν γίνει επαρκείς ενέργειες μάρκετινγκ και δεν υπάρχει η κατάλληλη υποστήριξη στο διαδίκτυο. Οι δυνητικοί ταξιδιώτες απορρίπτουν προορισμούς για τους οποίους δεν διαθέτουν αρκετές πληροφορίες (Ankomah, Crompton & Baker, 1996) και οι ενέργειες μάρκετινγκ επηρεάζουν τις τουριστικές τους αποφάσεις (Woodside & king, 2001).

Παρατηρείτε αδυναμία των τοπικών οργανισμών να «διασκορπίσουν» το κοινό ομοιόμορφα στις τουριστικές περιοχές και να μετατοπίσουν τη ζήτηση από την πιο δημοφιλή περιοχή στην λιγότερο δημοφιλή. Επιπλέον, λόγω των ατελειών επιλογών που προσφέρουν οι κάρτες, ελάχιστοι χρήστες εκμεταλλεύονται πλήρως τις δυνατότητές τους. Επίσης, κανένα σχετιζόμενο μέλος δεν αξιοποιεί την πληροφόρηση που παράγεται από τη χρήση της κάρτας, πόσο μόνο να την συνδυάσουν με δεδομένα που αναφέρθηκαν.

Στους Πίνακες 13 και 14 παραθέτουμε τη σύγκριση των καμβάδων επιχειρηματικού μοντέλου των μελετών περίπτωσης πάνω στα σημεία που διαφέρουν περισσότερο, όπως και τις κυριότερες διαφορές τους. Αρκετές κάρτες προσφέρουν είσοδο σε μουσεία, αξιοθέατα και πρόσβαση σε μέσα μαζικής μεταφοράς, ενώ ελάχιστες προσφέρουν εκπτώσεις σε καταστήματα και εστιατόρια. Ακόμη λιγότερες διαθέτουν εφαρμογή κινητού για τον χρήστη. Η διοίκηση γίνεται είτε από δημόσιο είτε από ιδιωτικό φορέα. Η τιμή των καρτών μπορεί να κυμαίνεται από 21,50 έως 60 ευρώ.

Πίνακας 13: Σύγκριση στοιχείων μελετών περίπτωσης, μέρος 1

<b>Τμήματα αγοράς</b>	<b>Πρόταση αξίας</b>	<b>Κανάλια διανομής</b>
Τουρίστες	1.Ελαχιστοποίηση πολύωρης αναμονής σε ουρές αξιοθέατων 2.Ψηφιακές συναλλαγές 3.Ευελιξία στην επιλογή ημερών 4.Προτάσεις από τοπικούς εμπειρογνώμονες	1. Διαδίκτυο 2. Δίκτυο μεταπωλητών 3. Τουριστικό κέντρο πληροφοριών 4. Δίκτυο συνεργατών 5. Καταστήματα κάρτας (πχ «I amsterdam store»)
Οικογένειες τουρίστες με παιδιά	Παιδικό εισιτήριο	
Νέοι και φοιτητές ηλικίας 18-25 ετών	Εισιτήριο νέων	
Μόνιμοι κάτοικοι προορισμού	Χαμηλότερη τιμή ως πακέτο	
Συνεργαζόμενες επιχειρήσεις (εστιατόρια, καταστήματα)	1. Προσέλκυση πελατών, αύξηση δημοτικότητας, διαφήμιση 2. Πολύτιμη πληροφόρηση	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία



Πίνακας 14: Σύγκριση στοιχείων μελετών περίπτωσης, μέρος 2

Κρίσιμες δραστηριότητες	Κρίσιμοι πόροι	Κύριες συνεργασίες	Δομή κόστους	Ροές εσόδων
Συνεργασία με αξιοθέατα και μουσεία	Καλή φήμη και εικόνα	Δήμος	Μάρκετινγκ και διαφήμιση	Πωλήσεις από κάρτες
Μάρκετινγκ	Σημεία διανομής	Πλατφόρμες ψηφιακών συναλλαγών		
Διοργάνωση εκδρομών	Λογισμικό	Διαχειριστές ηλεκτρονικής σελίδας	Κόστος εργασίας	Συνδρομές από συνεργαζόμενες επιχειρήσεις
Δημιουργία χαρτών	Ηλεκτρονική σελίδα	Υπουργείο Πολιτισμού	Κόστος διανομής	
Διανομή		Τράπεζες	Έρευνα και Ανάπτυξη	
Συνεργασία με τράπεζες				
Έρευνα και ανάπτυξη				
Συνεργασία με χιονοδρομικά κέντρα και καταστήματα				
Συνεργασία με μέσα μαζικής μεταφοράς				
Συνεργασία με καταστήματα και εστιατόρια				

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

## **4. Ανάγκες χρηστών και ευκαιρίες προς αξιοποίηση**

Σε αυτήν την ενότητα θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα της προηγούμενης ανάλυσης. Εν τέλει ποιες είναι οι πραγματικές ανάγκες που έχουν οι χρήστες (τουρίστες, πολίτες αλλά και επιχειρήσεις) μιας τουριστικής κάρτας; Ποιες είναι οι ευκαιρίες που υπάρχουν στην αγορά;

### **4.1 Ανάγκες μελών πλατφόρμας**

Παρά τον μεγάλο αριθμό των τουριστικών καρτών που βρίσκονται στη αγορά, υπάρχουν πολλές ανάγκες από όλες τις σχετιζόμενες πλευρές. Τουρίστες, συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, ακόμη και ο ίδιος ο δήμος μπορεί να αξιοποιήσει με καλύτερο τρόπο την ύπαρξη των καρτών και τη χρησιμότητα που αυτές μπορούν να προσφέρουν στο σύνολο. Μπορούν να αποτελέσουν μια πολυμερή πλατφόρμα, με κύριο όφελος την βελτίωση της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Ο χρήστης χρειάζεται μια κάρτα πόλης που θα του προσφέρει έναν συνδυασμό υπηρεσιών σε πολύ χαμηλότερη τιμή, συγκριτικά με την πραγματική τους ως ξεχωριστές εμπειρίες. Επιπλέον, έχει ανάγκη από εύκολες και γρήγορες μετακινήσεις, χωρίς την χρήση εισιτηρίων, και γενικότερα από πιο οργανωμένο πρόγραμμα διακοπών. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να κερδίσει περισσότερο χρόνο με λιγότερο κόστος. Παράλληλα, επιθυμεί να του προσφέρεται συγκεκριμένες επιλογές από αξιοθέατα, μουσεία και εκδρομές, χωρίς να μπερδεύεται από μια πληθώρα επιλογών, ενώ να του παρέχεται και η κατάλληλη πληροφόρηση για τα αντίστοιχα μέρη. Μη παραλείψιμο στοιχείο αποτελεί η άυλη εμπειρία πληρωμής των υπηρεσιών που κάνουν χρήση. Επιπλέον, θα πρέπει να παρέχετε ανέπαφη πρόσβαση σε μουσεία, αξιοθέατα, όπως και σε μέσα μαζικής μεταφοράς. Αυτό προσφέρει προστιθέμενη αξία στην εποχή που διανύουμε με την πανδημία του «Covid-19» και την επιδίωξη της ελαχιστοποίησης της προσωπικής επαφής. Επίσης, η αίσθηση της οργάνωσης αλλά και της ασφάλειας αποτελούν βασικά στοιχεία στην αύξηση της αντιλαμβανόμενης αξίας από τον καταναλωτή.

Από την πλευρά των παρόχων υπηρεσιών, σημαντική αποτελεί η σωστή τμηματοποίηση και τιμολόγηση των χρηστών, ως αποτέλεσμα της πλήρους αξιοποίησης των δυνατοτήτων της κάρτας. Πιο συγκεκριμένα, τα τμήματα μπορούν

να χωριστούν με βάση τα διακριτά χαρακτηριστικά και τις προτιμήσεις τους. Έτσι, μέσω της κατάλληλης πληροφόρησης από την κάρτα, θα δημιουργηθούν συγκεκριμένα προφίλ χρηστών, με αποτέλεσμα τη σωστή αντιστοίχιση με τον πάροχο της κάθε υπηρεσίας. Παράλληλα, αποτέλεσμα της χρήσης της κάρτας θα πρέπει να είναι η προσέλκυση πελατών και η αύξηση της δημοτικότητας κάθε επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο, η προώθηση των επιχειρήσεων μπορεί να γίνει αποτελεσματικότερα μέσω του λεγόμενου «Word of Mouth». Ας μην ξεχνάμε η καλύτερη διαφήμιση μιας επιχείρησης γίνεται μέσω των «ευαγγελιστών» των προϊόντων της (δηλαδή των ενθουσιασμένων χρηστών της). Παράλληλα, αυξάνεται η αλληλεπίδραση επιχείρησης – καταναλωτή αλλά και η αλληλεπίδραση μεταξύ των σχετιζόμενων μελών, μέσω της εφαρμογής της κάρτας. Τα μέλη συνδεδεμένα στην εφαρμογή αλληλεπιδρούν σε πραγματικό χρόνο. Περισσότερη ανάλυση αναφορικά με αυτό θα γίνει παρακάτω.

## 4.2 Ευκαιρίες προς αξιοποίηση

Από την πλευρά των επιχειρήσεων, δεν υπάρχει καμία χρήση των δεδομένων που προκύπτουν από τη χρήση της κάρτας. Αξιοποιώντας αυτά τα δεδομένα, θα μπορούσε να γίνει καλύτερη τμηματοποίηση του στοχούμενου κοινού και να διαμορφωθούν πλήρη προφίλ για κάθε καταναλωτή. Έτσι, έχουμε καλύτερη αντιστοίχιση παρόχου με καταναλωτή, έχοντας και τις δύο πλευρές ευχαριστημένες. Οι επιχειρήσεις, με τη χρήση αυτής της πληροφορίας, θα μπορούσαν να διαμορφώσουν κατάλληλα το προϊόν/υπηρεσία τους και να βελτιώσουν τις υποδομές τους. Οι καταναλωτές, αφού θα έχουν τμηματοποιηθεί σωστά, θα απολαμβάνουν το κατάλληλο προϊόν/υπηρεσία για το προφίλ τους.

Ακόμη και οι παροχές του δήμου θα μπορούσαν να αναβαθμιστούν, μετατρέποντας την πόλη σε μια «έξυπνη» πόλη. Εντοπίζοντας τις πολυσύχναστες περιοχές, προσφέροντας τους την κατάλληλη υποστήριξη, από άποψη ασφάλειας και εποπτείας, μέχρι δημιουργίας πρόσθετων δομών (φωτισμός, επισιτισμός). Χρήσιμη αποτελεί η χρήση αυτών των δεδομένων τη σημερινή εποχή, όπου ο πληθυσμός υποφέρει από την πανδημία. Με τη βοήθεια της κάρτας θα εντοπίζονταν οι πολυσύχναστοι δρόμοι και περιοχές, και θα μπορούσαν να μπου κάποιιοι κανόνες,

για παράδειγμα η χρήση μάσκας, με σκοπό την αποφυγή του συνωστισμού και κατά συνέπεια τη μετάδοση του «Covid-19».

## **5. «Smart Pass»**

### **5.1 Εισαγωγή**

Η ενότητα αυτή θα αναλύσει όλα τα απαραίτητα στάδια για τη δημιουργία μιας νέας εξελιγμένης τουριστικής κάρτας, η οποία θα συνδυάζει όλα τα παραπάνω και θα βοηθήσει τα μέλη της, και κατά επέκταση την κοινωνία, να ευημερήσουν, προσφέροντας βελτιωμένες υπηρεσίες στο κοινό. Πιο συγκεκριμένα, θα αναλυθούν οι λειτουργίες της, οι προτάσεις αξίας και σε ποιο στοχούμενο κοινό απευθύνεται, η τιμολογιακή της πολιτική, τα χρηματοοικονομικά της στοιχεία, και όλα τα υπόλοιπα στοιχεία που απαρτίζουν τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου.

### **5.2 Λειτουργίες του «Smart Pass»**

Το «Smart Pass» θα προσφέρει μια πιο ολοκληρωμένη λύση υπηρεσιών, απευθυνόμενο σε περισσότερες εξειδικευμένες αγορές, εκμεταλλευόμενο πλήρως τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες που μπορούν να προκύψουν από αυτό. Η συγκεκριμένη κάρτα θα αποτελεί μια πλατφόρμα σύνδεσης και αλληλεπίδρασης των παρόχων των υπηρεσιών με τους αντίστοιχους πελάτες τους. Πιο συγκεκριμένα, οι πάροχοι θα διαθέτουν την υπηρεσία τους στην πλατφόρμα, με τις αντίστοιχες συνοδευόμενες πληροφορίες, όπως και την διαθεσιμότητα. Οι χρήστες της πλατφόρμας θα επιλέγουν ποια υπηρεσία, ή συνδυασμό υπηρεσιών, θέλουν να κάνουν χρήση, διαμορφώνοντας με αυτόν τον τρόπο το δικό τους εξατομικευμένο πακέτο. Η εφαρμογή θα διατίθεται δωρεάν στους χρήστες, ενώ οι πάροχοι θα έχουν δικαίωμα συμμετοχής στην πλατφόρμα έναντι συνδρομής.

Κάποιες από τις παροχές που θα περιλαμβάνει η κάρτα θα είναι η είσοδος σε μουσεία, αξιοθέατα, πάρκα και κάθε είδους μνημείο, πρόσβαση σε μέσα μαζικής μεταφοράς και «hop on hop off» λεωφορεία, τα οποία θα πραγματοποιούν τον γύρο της πόλης, με στάσεις στα πιο σημαντικά σημεία. Παράλληλα, ο χρήστης θα κερδίζει χρόνο μέσω της παροχής για παράλειψη της ουράς που υπάρχει στη κάρτα. Επιπλέον, το «Smart Pass» θα συνεργάζεται με διάφορα καταστήματα που σχετίζονται με τον τουρισμό ή γενικότερα την αναψυχή, όπως επιχειρήσεις εστίασης, ξενοδοχεία, ακτοπλοϊκές εταιρείες. Από αυτήν τη συνεργασία οι χρήστες της κάρτας θα κερδίζουν εκπτώσεις σε όλα τα παραπάνω, ενώ οι συνεργάτες θα αποκομίζουν φήμη και

πελατεία. Θα μπορούσε κάλλιστα να θεωρηθεί και ως μέσο διαφήμισης και προώθησης. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις θα αποκτούν πολύτιμη πληροφόρηση για τους πελάτες τους με αποτέλεσμα τη βελτίωση των υπηρεσιών που τους παρέχουν και την προώθηση των υπηρεσιών τους στο σωστό κοινό. Πιο συγκεκριμένα, θα αποκτούν το προφίλ του κάθε ενός, γνωρίζοντας πως πρέπει να διαμορφώσουν το προϊόν/υπηρεσία τους και με ποιον τρόπο να τους το προσφέρουν. Οι πληροφορίες που οι πάροχοι θα λαμβάνουν μέσω της παραμετροποίησης του προφίλ του κάθε χρήστη είναι: η ηλικία, το φύλο, η κοινωνική κατάσταση, ο τόπος διαμονής και καταγωγής.

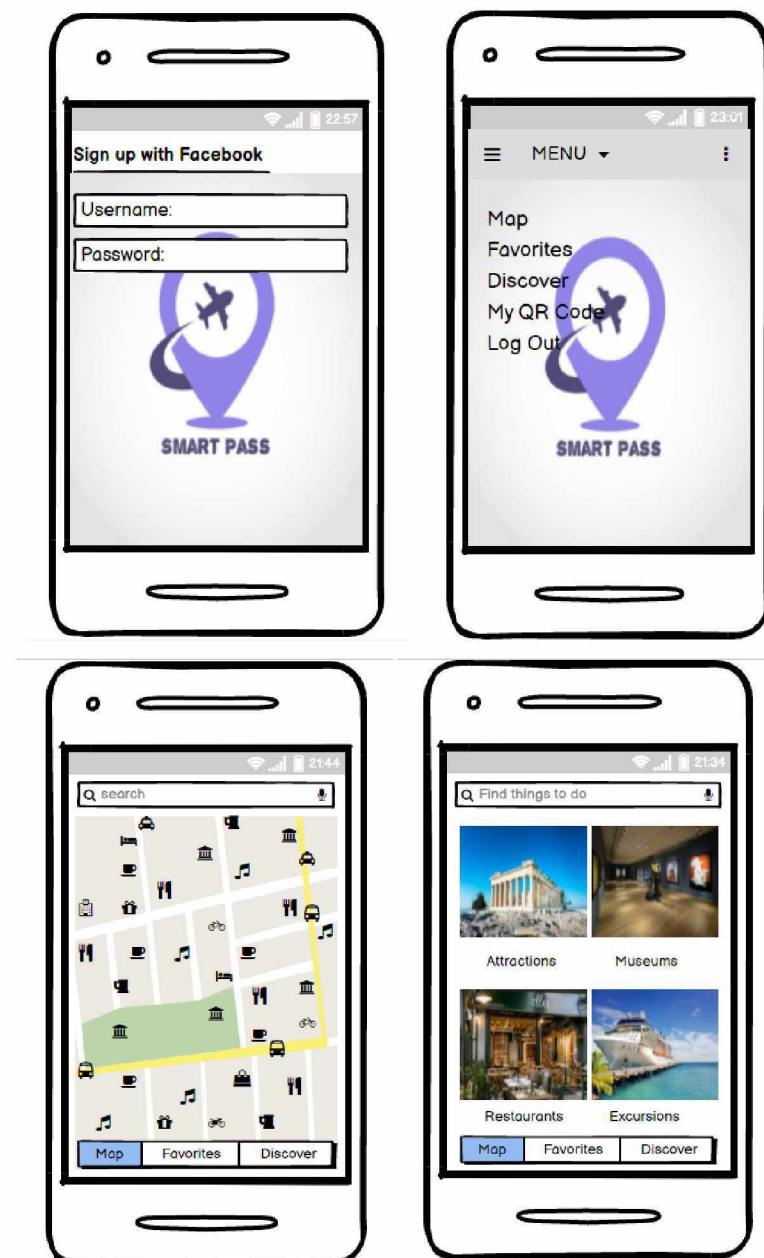
Παράλληλα, θα υπάρχει ένας ηλεκτρονικός χάρτης στην εφαρμογή του «Smart Pass», όπως το «Google maps», ο οποίος θα περιέχει επισημάνσεις με τα πιο σημαντικά σημεία της πόλης, όπως και πάροχοι υπηρεσιών, συνδρομητές της κάρτας. Έτσι, απλοποιείτε η εύρεση κάθε προορισμού ή επιχείρησης. Επιπλέον, στην εφαρμογή θα περιέχονται αξιολογήσεις για κάθε πάροχο υπηρεσίας, από χρήστες που έχουν ήδη προβεί στη χρήση της, βοηθώντας τους επόμενους να κάνουν την καλύτερη επιλογή.

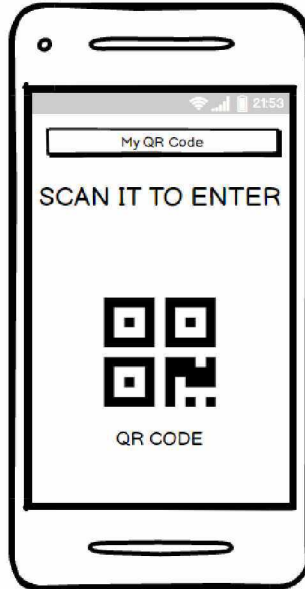
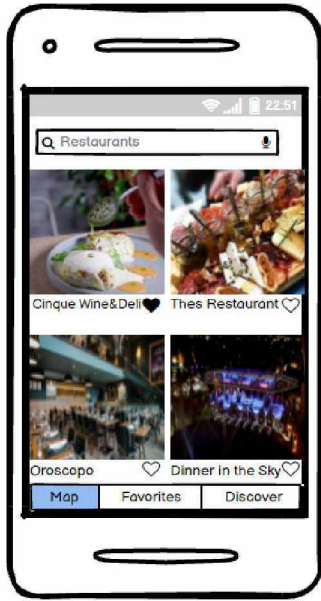
Η εφαρμογή του «Smart Pass» θα περιέχει την ίδια την κάρτα, η χρήση της οποίας θα γίνεται μέσω ενός «QR κωδικού» που θα σκανάρεται πριν από κάθε δραστηριότητα. Αρχικά, ο χρήστης θα πρέπει να «κατεβάσει» την εφαρμογή και να συνδεθεί μέσω του προφίλ του στο Facebook. Έτσι θα λαμβάνονται οι πληροφορίες που χρειάζονται αυτόματα μέσω του προφίλ του, όπως και επιπλέον πληροφόρηση σχετικά με τα ενδιαφέροντα του χρήστη. Εάν ο χρήστης δεν διαθέτει προφίλ σε κάποιο από τα δυο παραπάνω μέσα κοινωνικής δικτύωσης θα χρειάζεται να εισάγει ο ίδιος τα στοιχεία του (Όνοματεπώνυμο, ηλικία, χώρα καταγωγής, κοινωνική κατάσταση). Έπειτα θα πρέπει να επιλέξει τη σύνθεση των διακοπών του. Η εφαρμογή θα περιέχει όλα τα αξιοθέατα, μουσεία, μνημεία που ο χρήστης μπορεί να επισκεφτεί αλλά και μια σειρά από παροχές που μπορεί να επιλέξει. Παράλληλα, μπορεί να διαμορφώσει το πρόγραμμα ανάλογα με τις ανάγκες του και κατά τη διάρκεια των διακοπών του. Η εφαρμογή θα είναι διαθέσιμη σε λογισμικά «Android» και «IOS». Η παραμετροποίηση του προφίλ του χρήστη θα κάνει χρήση των εξής πληροφοριών: ονοματεπώνυμο, ηλικία, χώρα καταγωγής, κοινωνική κατάσταση, όπως και τον συνδυασμό των παροχών που επέλεξε να κάνει χρήση κατά τη διάρκεια των διακοπών του. Έτσι, έχοντας όλα αυτά τα στοιχεία η κάρτα θα μπορεί να τμηματοποιήσει τους επόμενους καταναλωτές, ανάλογα με τα στοιχεία που εισάγουν,

και να τους κάνει προτάσεις με βάση τη βάση δεδομένων που θα έχει. Έτσι, η κάρτα θα δίνει αξία και στον καταναλωτή, που πραγματοποιεί καλύτερες επιλογές για τον ίδιο, αλλά και στην επιχείρηση, η οποία επιλέγεται από τον κατάλληλο πελάτη.

Στις παρακάτω εικόνες βλέπουμε ένα δείγμα της μορφής που θα έχει η εφαρμογή του «Smart Pass».

Εικόνα 1: «mockups» εφαρμογής «Smart Pass»





Πηγή: Ιδία επεξεργασία



### 5.3 Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου

Το «Smart Pass» θα προσφέρει ελαχιστοποίηση της πολύωρης αναμονής στις ουρές των αξιοθέατων, των μουσείων και των μνημείων, όπως επίσης και τη χρονοβόρα διαδικασία απόκτησης εισιτηρίων, στοχεύοντας όσους επιθυμούν εύκολη και γρήγορη ροή διακοπών χωρίς καθυστερήσεις και αναμονές. Σε αυτό συμβάλλει και η ηλεκτρονική μορφή της κάρτας, διαθέσιμη στο κινητό του χρήστη, όπως και η απουσία μετρητών. Η ευελιξία στην επιλογή των ημερών που επιθυμεί ο χρήστης απευθύνεται σε όσους θέλουν να έχουν προσχεδιάσει το πρόγραμμα των διακοπών τους. Παράλληλα, ο συνδυασμός των υπηρεσιών με χαμηλότερο κόστος αποτελεί κίνητρο για τους πολίτες να την χρησιμοποιήσουν. Η εφαρμογή στο κινητό του χρήστη συμβάλλει σε έναν πιο διαδραστικό τρόπο οργάνωσης διακοπών και επισκέψεων. Όσον αφορά τους παρόχους υπηρεσιών, εκτός από φήμη και πελατεία, κερδίζουν και πολύτιμη πληροφόρηση αναφορικά με την τμηματοποίηση και το προφίλ των πελατών τους, όπως και για τη βελτίωση της υπηρεσίας/προϊόντος που προσφέρουν. Πληροφόρηση σχετικά με τους επισκέπτες των δημόσιων μουσείων, όπως και περισσότερες πωλήσεις, θα λαμβάνει και ο διαχειριστής αυτών, το Υπουργείο Πολιτισμού ή ο αντίστοιχος Δήμος που τα διαχειρίζεται.

Το κυριότερο κανάλι μέσω του οποίου οι χρήστες θα μπορούν να βρουν και να προμηθευτούν την κάρτα είναι το διαδίκτυο. Επιπλέον, η κάρτα θα διαφημίζεται σε όλους τους παρόχους μέλη, ηλεκτρονικά ή σε φυσικά καταστήματα. Οι τελευταίοι μπορούν να βρουν την κάρτα μέσω του διαδικτύου, αλλά το κυριότερο κανάλι θα αποτελεί η προσωπική πώληση.

Σημαντικότεροι συνεργάτες αποτελούν οι πλατφόρμες ψηφιακών πληρωμών («Visa», «MasterCard», «American Express», «PayPal», και τα λοιπά). Άκρως σημαντική αποτελεί η προσφορά των υπηρεσιών «Cloud services» και «Cyber security» για την αποθήκευση και προστασία των δεδομένων.

Μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες του «Smart Pass» είναι η διαχείριση της «online» εφαρμογής και η εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της. Βασική δραστηριότητα αποτελεί η προσέλκυση παρόχων, μέσω προσωπικών πωλήσεων. Στις δραστηριότητες συμπεριλαμβάνονται το μάρκετινγκ και η διαφήμιση

της κάρτας στο ευρύ κοινό, με σκοπό την προσέλκυση των στοχευόμενων πελατειακών τμημάτων.

Οι πιο σημαντικοί πόροι είναι το «Software», η εφαρμογή, η ηλεκτρονική σελίδα, όπως και οι πωλητές αφού από αυτούς θα εξαρτιέται η πώληση της κάρτας.

Η δομή του κόστους αποτελείται από το μάρκετινγκ και τη διαφήμιση, το κόστος εργασίας των εργαζομένων που θα απασχολεί, το κόστος δημιουργίας, συντήρησης και διαχείρισης της εφαρμογής, όπως και της ηλεκτρονικής σελίδας, οι λογιστικές/φοροτεχνικές και νομικές υπηρεσίες και διάφορες παροχές τρίτων.

Τα έσοδα προέρχονται από τις συνδρομές των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων – παρόχων υπηρεσιών.

Παρακάτω βλέπουμε στον Πίνακα 15 συγκεντρωτικά όσα έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα.

Πίνακας 15: Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου «Smart Pass»

Τμήμα αγοράς	Πρόταση αξίας	Κανάλια	Σχέσεις με πελάτες	Τιμολογιακή πολιτική
Τουρίστες που τους ενδιαφέρει η εύκολη και γρήγορη ροή των διακοπών χωρίς εκπλήξεις και αναμονή Τουρίστες που θέλουν να έχουν σχεδιάσει εκ των προτέρων το πρόγραμμα των διακοπών τους Όσοι ενδιαφέρονται για διαδραστικό πρόγραμμα διακοπών και διοργάνωση επισκέψεων τελευταίας στιγμής	1.Ελαχιστοποίηση πολύωρης αναμονής σε ουρές αξιοθέατων 2.Ψηφιακές συναλλαγές 3.Ευελξία στην επιλογή ημερών 4.Εύκολο στη χρήση	1.Διαδίκτυο 2.Συνεργαζόμενες επιχειρήσεις	Συνδρομητές	Δωρεάν
Πολίτες που θέλουν να κάνουν χρήση των πολιτιστικών δραστηριοτήτων της πόλης	Συνδυασμών υπηρεσιών με χαμηλότερο κόστος			Συνδρομή
Πάροχοι υπηρεσιών	1.Προσέλκυση πελατών, αύξηση δημοτικότητας, διαφήμιση 2.Πολύτιμη πληροφόρηση και αξιοποίησή της	1.Διαδίκτυο 2.Προσωπική πώληση		
<b>Κρίσιμες δραστηριότητες</b>	<b>Κρίσιμοι πόροι</b>	<b>Κύριες συνεργασίες</b>	<b>Δομή κόστους</b>	<b>Ροές εσόδων</b>
Διαχείριση και εξασφάλιση ομαλής λειτουργίας εφαρμογής και ηλεκτρονικής ιστοσελίδας	Εφαρμογή και ηλεκτρονική σελίδα	Πλατφόρμες ψηφιακών πληρωμών	Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	Συνδρομές από συνεργαζόμενες επιχειρήσεις
Προσέλκυση παρόχων μέσω προσωπικών πωλήσεων	Πωλητές	«Cloud services» «Cyber security»		
Μάρκετινγκ και διαφήμιση	Λογισμικό			

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

## 5.4 Τιμολόγηση

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το «Smart Pass» θα προσφέρεται δωρεάν στους χρήστες, με σκοπό την απόκτηση όσο περισσότερης πληροφόρησης γίνεται, ενώ στις επιχειρήσεις θα προσφέρεται έναντι συνδρομής. Στον Πίνακα 16 φαίνεται το μοντέλο τιμολόγησης και των δύο.

Πίνακας 16: Μοντέλο Τιμολόγησης χρηστών και παρόχων υπηρεσιών

	Τιμολόγηση	Παροχές
Χρήστες	Δωρεάν	1.Είσοδος σε μουσεία, αξιοθέατα και μνημεία 2.Παράλειψη της ουράς 3.Απεριόριστες διαδρομές στα μέσα μαζικής μεταφοράς 4.Εκπτώσεις από παρόχους υπηρεσιών όλων των ειδών 5.Πρόσβαση στην εφαρμογή 6.Ηλεκτρονικός χάρτης
Επιχειρήσεις εστίασης, τουριστικά καταστήματα, κτλ. Μουσεία, αξιοθέατα, μνημεία Διοργανωτές εκδρομών	Μηνιαία συνδρομή: 30€ Ετήσια συνδρομή: 300€	1.Πρόσβαση στην εφαρμογή 2.Προβολή σε πιθανούς πελάτες 3.Προσέλκυση πελατών 4.Διαφήμιση 5.Πληροφόρηση και ανάπτυξη συγκεκριμένων προφίλ για τους πελάτες τους
Κάρτες MMM «Hop on hop off» λεωφορεία	10% επί των πωλήσεων	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Αναφορικά με τους παρόχους υπηρεσιών, όσο μεγαλύτερη έκπτωση προσφέρουν στον χρήστη τόσο πιο υψηλά στην κατάταξη της εφαρμογής θα εμφανίζονται και φυσικά θα είναι πιο ελκυστικές. Όσοι πάροχοι επιλέγουν την ετήσια συνδρομή θα λαμβάνουν και την ανάλογη έκπτωση.

## 5.5 Μέγεθος συνολικής αγοράς

Ο αριθμός της συνολικής αγοράς που το «Smart Pass» μπορεί να στοχεύσει είναι δύσκολο να υπολογιστεί εξαιτίας της μεταβλητότητας στον τουρισμό και στις μετακινήσεις που προκάλεσε ο «Covid-19». Για να γίνει πιο συγκεκριμένο το παράδειγμα μας θα πάρουμε ως μελέτη εφαρμογής την μεγαλύτερη πόλη στην Ελλάδα, την Αθήνα. Στον Πίνακα 17 βλέπουμε τις αφίξεις των τουριστών που είχε η Ελλάδα, όπως και η Αθήνα, τα προηγούμενα έτη και προβλέψεις για τα επόμενα.

Πίνακας 17: Αριθμός εισερχόμενων τουριστών

	<b>Αριθμός αφίξεων Ελλάδα</b>	<b>Αριθμός αφίξεων Αθήνα</b>	<b>Αριθμός πολιτών</b>
<b>2019</b>	34.005.000	6.300.000	3.800.000
<b>2020</b>	7.406.000	1.300.000	
<b>2021</b>	10.812.760	3.127.800	
<b>2022 (πρόβλεψη)</b>	15.812.890	5.150.000	

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Στον Πίνακα 18 οι αριθμοί που παρουσιάζονται συνθέτουν την συνολική αγορά της κάρτας.

Πίνακας 18: Μέγεθος συνολικής αγοράς

	<b>Σύνολο</b>	<b>Στόχος</b>	<b>Ποσοστά επί του συνόλου</b>
<b>Πάροχοι υπηρεσιών/Τουριστικές επιχειρήσεις</b>	53.000	1000	1.9%
<b>Τουρίστες</b>	5.127.800	2.060.000	40%
<b>Πολίτες</b>	3.800.000	1.520.000	40%

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

## 5.6 Επιβεβαίωση ιδέας

Για να γίνει επιβεβαίωση της ιδέας που έχει αναλυθεί παραπάνω και να ληφθεί ανατροφοδότηση σχετικά με αυτήν, πάρθηκαν δύο συνεντεύξεις από επιχειρηματίες στον κλάδο του τουρισμού και πιο συγκεκριμένα από τον κλάδο της εστίασης. Οι συνεντεύξεις πάρθηκαν αφού παρουσιάστηκε η ιδέα αναλυτικώς. Στον Πίνακα 19 βλέπουμε τις πιο σημαντικές απαντήσεις από τις ερωτήσεις των συνεντεύξεων.

Πίνακας 19: Ερωτήσεις και απαντήσεις συνεντεύξεων

Ερωτήσεις	Απαντήσεις
«Πόσο καλά γνωρίζεται το προφίλ των πελατών σας;»	«Ναι, γνωρίζουμε ποιοι είναι οι πελάτες που κάνουν χρήση των υπηρεσιών μας, για παράδειγμα οι περισσότεροι είναι ιταλικής εθνικότητας»
«Θα θέλατε να προστεθεί κάποια λειτουργία στην εφαρμογή;»	«Όχι, νομίζω με καλύπτει η παρούσα εκδοχή»
«Έχετε απορίες για το πώς λειτουργεί η εφαρμογή; Μπορείτε να της εξηγήσετε με δικά σας λόγια;»	«Ήταν αρκετά κατανοητό, ... (επεξήγηση εφαρμογής σωστά)...»
«Θα αγοράζατε την κάρτα;»	«Θα ήθελα να τη δοκιμάσω, αν και μου φαίνεται λίγο ακριβή» «Θα ήθελα να δω πως λειτουργεί πιο αναλυτικά από την πλευρά του παρόχου»
«Θα θέλατε να προτείνετε κάτι;»	«Διαφορετική τιμολόγηση κάθε επιχείρησης» «Σύστημα αξιολόγησης και ελέγχου για παρόχους εγγεγραμμένους στην εφαρμογή»

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

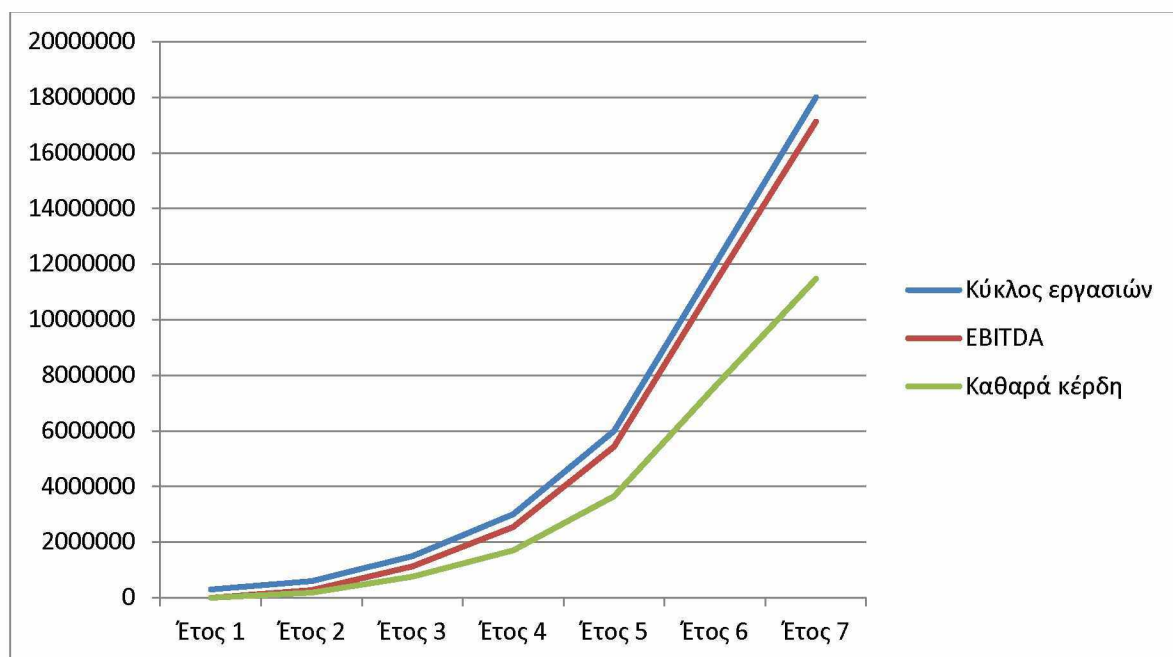
Παρατηρούμε ότι γενικά τα σχόλια ήταν αρκετά θετικά, κατανοούν την λειτουργία της εφαρμογής και ότι υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά των επιχειρήσεων για ένα τέτοιο εγχείρημα.

## 5.7 Χρηματοοικονομικά στοιχεία

Στο Παράρτημα Α βλέπουμε τα χρηματοοικονομικά στοιχεία του «Smart Pass» και την πορεία του τα επόμενα χρόνια. Με τη σειρά έχουμε την αρχική κεφαλαιακή διάρθρωση, όπως και το σύνολο των αρχικών αναγκαίων κεφαλαίων. Έπειτα, έχουμε τα λειτουργικά έξοδα και έσοδα, ενώ τέλος τις οικονομικές

καταστάσεις. Το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης, με έξι εργαζόμενους, συμπεριλαμβανομένων δύο πωλητών, μπορούμε να στοχεύουμε 1000 πελάτες/παρόχους υπηρεσιών, και με την τιμή των 300 ευρώ ανά πωλούμενη μονάδα μπορούμε να καλύψουμε το νεκρό μας σημείο (993 πάροχοι), και να καταφέρουμε μερίσματα 1.363 ευρώ, τα οποία αυξάνονται κατά πολύ τα επόμενα έτη. Για τον υπολογισμό των χρηματοοικονομικών στοιχείων λήφθηκε υπόψη μόνο η ετήσια συνδρομή των 300 ευρώ των επιχειρήσεων. Στο Διάγραμμα 3 παρατηρούμε τη πορεία των εξής μεγεθών για τα επόμενα επτά έτη: κύκλος εργασιών, «EBITDA» και καθαρά κέρδη.

Διάγραμμα 3: Σύγκριση βασικών χρηματοοικονομικών μεγεθών



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

## 5.8 Ανταγωνισμός

Ο ανταγωνισμός που θα αντιμετωπίσει το «Smart Pass», θα είναι οποιαδήποτε τουριστική κάρτα είναι διαθέσιμη στην εκάστοτε πόλη. Οι κάρτες ανταγωνίζονται πάνω στην ποιότητα παροχής της υπηρεσίας, στις παροχές που προσφέρει κάθε κάρτα, στον αριθμό των αγορών που καλύπτουν και στην τιμολόγηση.

Αν πάρουμε, όπως προηγουμένως, ως παράδειγμα εφαρμογής την πόλη της Αθήνας, οι ανταγωνιστικές τουριστικές κάρτες είναι η «Turbopass Athens» και η «Athens City Pass». Η πρώτη κάρτα προσφέρει στον χρήστη δωρεάν πρόσβαση στο Μουσείο της Ακρόπολης, όπως και σε άλλα μουσεία, πρόσβαση στα «hop on hop off» λεωφορεία, εκπτώσεις σε εκδρομές με ξεναγό, σε καταστήματα εστίασης και ρουχισμού, και πρόσβαση για μια ημέρα στα μέσα μαζικής μεταφοράς. Η «Turbopass Athens», αναλόγως με τις παροχές που επιλέξει ο χρήστης, μπορεί να κοστίζει από 36 έως 55 ευρώ. Η ανάλυση της δεύτερης κάρτας έχει ήδη πραγματοποιηθεί στο κεφάλαιο 3.12.

Το «Smart Pass», στο παράδειγμα της Αθήνας, υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών του. Το κυριότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ότι διατίθεται δωρεάν στους χρήστες. Όσον αφορά τους παρόχους υπηρεσιών, τους προσφέρει τη δυνατότητα βελτίωσης της υπάρχουσα ποιότητας της υπηρεσίας τους στην αγορά, αύξηση των εσόδων τους, όπως και σωστή τμηματοποίηση των πελατολογίων τους.



## 6. Συμπεράσματα

Στην παρούσα διπλωματική εργασία αναλύθηκαν οι κάρτες πόλεως, η χρησιμότητάς τους και ο αντίκτυπος που είχαν στο κοινωνικό σύνολο. Πιο συγκεκριμένα, αποσαφηνίστηκαν οι βασικοί όροι που αφορούσαν τις κάρτες πόλεως όπως και το βασικό πρόβλημα στον κλάδο των υπηρεσιών, το «κενό» στην ποιότητα. Έπειτα, μελετήθηκαν αρκετές κάρτες του εξωτερικού, εντοπίζοντας τις λειτουργίες τους και τα στοιχεία του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου. Έτσι, μπορέσαμε να επισημάνουμε τι πρέπει να υιοθετηθεί και να αποφευχθεί σε κάθε περίπτωση, όπως και ποιες ευκαιρίες και ανάγκες υπάρχουν στην συγκεκριμένη αγορά. Οι κάρτες των μελετών περίπτωσης υστερούν σε αρκετούς τομείς. Δεν υπάρχει η σωστή τοποθέτηση προϊόντος στην αγορά ούτε η σωστή υποστήριξη τους στα μέσα διανομής, όπως και στο διαδίκτυο. Αυτά συμβαίνουν κυρίως επειδή οι επιχειρήσεις δεν έχουν πλήρη επίγνωση της αγοράς που στοχεύουν, δεν γνωρίζουν ποιοι είναι οι πελάτες τους ή νομίζουν πως γνωρίζουν ποιοι είναι. Επιπλέον, δεν κάνουν καμία ενέργεια για να ερευνήσουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως και τι κάνει ο ανταγωνισμός. Ένα από τα κυριότερα ζητήματα που προέκυψαν από τη παραπάνω μελέτη ήταν η μη αξιοποίηση και μη συλλογή της παραγόμενης πληροφορίας από τις κάρτες αναφορικά με τους χρήστες. Γενικά, υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης για αυτές.

Στη συνέχεια, μελετήθηκε ένα καινούργιο επιχειρηματικό εγχείρημα, το «Smart Pass», το οποίο αποτελεί μια πολυμερή πλατφόρμα που απευθύνεται σε χρήστες και σε παρόχους υπηρεσιών. Στους χρήστες παρέχεται δωρεάν και προσφέρει έναν συνδυασμό επιλογών με χαμηλό κόστος. Στους παρόχους υπηρεσιών προσφέρεται έναντι ετήσιας ή μηνιαίας συνδρομής και τους προσφέρει προβολή σε δυνητικούς πελάτες και πολύτιμη πληροφόρηση για τη βελτίωση των υπηρεσιών τους και τη στόχευση στα κατάλληλα τμήματα της αγοράς. Από τα χρηματοοικονομικά στοιχεία, και με βάση τη συνολική αγορά της Αθήνας, προέκυψε ότι το εγχείρημα είναι βιώσιμο. Επιπλέον, οι συνεντεύξεις που πάρθηκαν από επιχειρηματίες του χώρου προσέφεραν θετικά σχόλια. Όχι μόνο κατανόησαν την αξία που μπορεί να προσδώσει μια τέτοια κάρτα αλλά θα ήθελαν να προβούν στην απόκτησή αυτής της υπηρεσίας. Επόμενα βήματα είναι η επικοινωνία με μεγαλύτερο δείγμα επιχειρήσεων, αλλά και με χρήστες, η δημιουργία «mockups» για την εφαρμογή των παρόχων

υπηρεσιών, η αναζήτηση χρηματοδότησης και η εξεύρεση καταρτισμένου προσωπικού για τη δημιουργία αυτού του εγχειρήματος.

## Βιβλιογραφία

### i. Ξενόγλωσση

- Angeloni, S., 2016. A tourist kit ‘made in Italy’: An ‘intelligent’ system for implementing new generation destination cards. *Elsevier*, 52, pp.187-209.
- Buhalis, D., 2001. Tourism in Greece: Strategic Analysis and Challenges. *Current Issues in Tourism*, 4(5), pp.440-480.
- Cao, W., 2019. Predicting City Pass use among low-income citizens of Amsterdam. *Utrecht University*,
- Dritsakis, N., 2004. Tourism as a Long-Run Economic Growth Factor: An Empirical Investigation for Greece Using Causality Analysis. *Tourism Economics*, 10(3), pp.305-316.
- Galani-Moutafi, V., 2004. TOURISM RESEARCH ON GREECE. *Annals of Tourism Research*, 31(1), pp.157-179.
- Pawlicz, A., 2006. *CITY CARD AS AN INSTRUMENT OF TOURISM PROMOTION IN CHOSEN BALTIC CITIES*.
- Sedláková, D., Heřmanová, E. and Indrová, J., 2014. Tourist card as a tool of destination management (comparison of situation in the Czech Republic and abroad). *Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University in Prague, University of Economics, Prague*, pp.1-11.
- Seidl, M. and Schnitzer, M., 2020. Analysing leisure cards from a buyers’ perspective – a case study for the leisure card Tyrol. *Managing Sport and Leisure*, pp.1-12.
- Zeithaml, V., Berry, L. and Parasuraman, A., 1988. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52(2), pp.35-48.
- Zoltan, J. and McKercher, B., 2014. Analysing intra-destination movements and activity participation of tourists through destination card consumption. *Tourism Geographies*, 17(1), pp.19-35.

### ii. Ελληνόγλωσση

- Ηγουμενάκης Ν. (1991), «Τουριστική Οικονομία», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Λαγός, Δ., 2018. *ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ*. 2nd ed. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Παντουβάκης, Ά., Σιώμος, Γ. and Χρήστου, Ε., 2015. *ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ*. ΑΘΗΝΑ: A.A. ΛΙΒΑΝΗ.

### iii. Ιστοσελίδες

- Bureau, T. and Bureau, T., n.d. *What is Tallinn Card - Visit Tallinn*. [online] Visit Tallinn. <https://www.visittallinn.ee/eng/visitor/tallinn-card/tallinn-card/what-is-tallinn-card>. [Accessed 15 July 2021].
- City Cards Italia s.a.s. 2021. *Atene CitySightseeing - City Cards Italia s.a.s.* [online] <https://www.mycitycards.com/en/athens/532-atene-citysightseeing.html>. [Accessed 9 July 2021].
- City Cards Italia s.a.s. n.d. *City Cards Italia s.a.s.* [online] <https://www.mycitycards.com/en/>. [Accessed 16 July 2021].

- CityPASS, A., Use!, G., time, S., money!, S., Atlanta, G., adventure, A., Great value, g., CITYPASS, N., weekend, D., done, B. and pass, L., n.d. *Atlanta CityPASS*. [online] CityPASS. <https://www.citypass.com/atlanta>. [Accessed 16 July 2021].
- Citypasses. n.d. *All the Citytrip deals at great value | Citypasses.eu*. [online] <https://citypasses.eu/en/>. [Accessed 24 September 2021].
- Copenhagencitypass.com. n.d. *Copenhagen City Pass | Stromma's all-in-one sightseeing*. [online] <https://www.copenhagencitypass.com/en/>. [Accessed 15 July 2021].
- DOT - Front page. n.d. *City Pass English - DOT*. [online] <https://dinoffentligetransport.dk/citypass>. [Accessed 21 July 2021].
- European Cities Marketing. 2021. *City Cards Project - European Cities Marketing*. [online] <https://www.europeancitiesmarketing.com/city-cards-project/>. [Accessed 9 July 2021].
- European Cities Marketing. n.d. *City Cards Project - European Cities Marketing*. [online] <https://www.europeancitiesmarketing.com/city-cards-project/>. [Accessed 16 July 2021].
- Expert Program Management. 2021. *Expert Program Management*. [online] <https://expertprogrammanagement.com/2018/03/gap-model-service-quality/>. [Accessed 10 July 2021].
- Gocity.com. n.d. *Go Gothenburg pass, Formerly The Gothenburg Pass*. [online] <https://gocity.com/gothenburg/en-us>. [Accessed 15 July 2021].
- Gocity.com. n.d. *London Explorer Pass | Save Up To 39% | Valid For 60 Days*. [online] <https://gocity.com/london/en-us>. [Accessed 16 July 2021].
- Gocity.com. n.d. *Go Stockholm pass, Formerly The Stockholm Pass*. [online] <https://gocity.com/stockholm/en-us>. [Accessed 15 July 2021].
- HelsinkiCard.com. n.d. *Your Sightseeing Pass to Helsinki | The Helsinki Card*. [online] <https://www.helsinkiCard.com/>. [Accessed 15 July 2021].
- Iamsterdam.com. n.d. *I amsterdam City Card: free entry to museums, transport & more | I amsterdam*. [online] <https://www.iamsterdam.com/en/i-amsterdam-city-card>. [Accessed 29 July 2021].
- ISO. n.d. *International Organization for Standardization*. [online] <https://www.iso.org/home.html>. [Accessed 11 July 2021].
- Latvia.travel. n.d. *RigaCard for guests of Riga | Latvia Travel*. [online] <https://www.latvia.travel/en/news/rigacard-guests-riga>. [Accessed 15 July 2021].
- Malsam, W., 2019. *Proof of Concept: Definition & Best Practices*. [online] ProjectManager.com. <https://www.projectmanager.com/blog/proof-of-concept-definition>. [Accessed 25 September 2021].
- PragueCard.com. n.d. *PRAGUE CARD - Tourist Pass to Prague Sightseeing and Attractions*. [online] <https://praguecard.com/pages/about>. [Accessed 20 July 2021].
- Rodela, J., 2021. *How to Create a Proof of Concept in 2021*. [online] The Blueprint. <https://www.fool.com/the-blueprint/proof-of-concept/>. [Accessed 25 September 2021].
- Smous, L., 2020. *Proof of Concept: What It Is and How to Do It Right | AdRoll Blog*. [online] AdRoll Blog. <https://www.adroll.com/blog/marketing/proof-of-concept-what-it-is-and-how-to-do-it-right>. [Accessed 25 September 2021].
- Turbopass.com. n.d. *Benefits of the Athens City Pass | Athens City Pass*. [online] <https://www.turbopass.com/athens-city-pass/advantages.html>. [Accessed 24 September 2021].

Vermeer, D., n.d. *Athens City Pass* | *Citypasses.eu*.

[online] Citypasses. <https://citypasses.eu/en/citytrip-athens/athens-city-pass/>. [Accessed 16 July 2021].

We Love City Cards. 2021. *We Love City Cards*.

[online], <https://welovecitycards.com/>. [Accessed 9 July 2021].

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Καμβάδες επιχειρηματικών μοντέλων

Πίνακας 1: «Tallinn Card»

Τμήμα αγοράς	Πρόταση αξίας	Κανάλια διανομής	Σχέσεις με πελάτες	Τιμολογιακή πολιτική
Τουρίστες που επιλέγουν την Εσθονία ως τον προορισμό των διακοπών τους		1. Διαδίκτυο 2. Δίκτυο μεταπωλητών	1. Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες 2. Συν-διαμόρφωση τελικής υπηρεσίας σε συνεργασία με χρήστη 3. Online	28€
Τουρίστες που τους ενδιαφέρει η εύκολη και γρήγορη ροή των διακοπών τους χωρίς εκπλήξεις και αναμονή Τουρίστες που θέλουν να έχουν σχεδιάσει εκ των προτέρων το πρόγραμμα των διακοπών τους	1. Ελαχιστοποίηση πολύωρης αναμονής σε ουρές αξιοθέατων 2. Ψηφιακές συναλλαγές 3. Ευελιξία στην επιλογή ημερών			
Οικογένειες τουρίστες με παιδιά	Παιδικό εισιτήριο			16€
Συνεργαζόμενες επιχειρήσεις (εστιατόρια, καταστήματα)	1. Προσέλκυση πελατών, αύξηση δημοτικότητας, διαφήμιση 2. Πολύτιμη πληροφόρηση			Μηνιαία συνδρομή
Κρίσιμες δραστηριότητες	Κρίσιμοι πόροι	Κύριες συνεργασίες	Δομή κόστους	Ροές εσόδων
Συνεργασία με αξιοθέατα και μουσεία	Καλή φήμη και εικόνα	Δήμος		Πωλήσεις από κάρτες
Μάρκετινγκ	Σημεία διανομής	Πλατφόρμες ψηφιακών συναλλαγών	Μάρκετινγκ και διαφήμιση	Συνδρομές από συνεργαζόμενες επιχειρήσεις
Διοργάνωση εκδρομών	Software	Διαχειριστές ηλεκτρονικής σελίδας	Κόστος εργασίας	
Δημιουργία χαρτών	Ηλεκτρονική σελίδα	Υπουργείο Πολιτισμού		
Διανομή			Κόστος διανομής	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 2: «Copenhagen City Pass»

Τμήμα αγοράς	Πρόταση αξίας	Κανάλια διανομής	Σχέσεις με πελάτες	Τιμολογιακή πολιτική
Τουρίστες που επιλέγουν την Δανία ως τον προορισμό των διακοπών τους		1. Διαδίκτυο 2. Δίκτυο μεταπωλητών	1. Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες 2. Συν-διαμόρφωση τελικής υπηρεσίας σε συνεργασία με χρήστη 3. Online	57€
Τουρίστες που τους ενδιαφέρει η εύκολη και γρήγορη ροή των διακοπών τους χωρίς εκπλήξεις και αναμονή Τουρίστες που θέλουν να έχουν σχεδιάσει εκ των προτέρων το πρόγραμμα των διακοπών τους	1. Ελαχιστοποίηση της πολύωρης αναμονής σε ουρές αξιοθέατων 2. Ψηφιακές συναλλαγές 3. Ευελιξία στην επιλογή ημερών και τη χρήση			
Τουρίστες που θέλουν να ζήσουν σαν έναν ημεδαπό της χώρας που επισκέπτονται	Προτάσεις αξιοθέατων και μουσείων από δανούς			
Οικογένειες τουρίστες με παιδιά	Παιδικό εισιτήριο			28€
<b>Κρίσιμες δραστηριότητες</b>	<b>Κρίσιμοι πόροι</b>	<b>Κύριες συνεργασίες</b>	<b>Δομή κόστους</b>	<b>Ροές εσόδων</b>
Συνεργασία με αξιοθέατα και μουσεία	Καλή φήμη και εικόνα	Δήμος	Κόστος εργασίας	Πωλήσεις από κάρτες
Διοργάνωση εκδρομών	Σημεία διανομής	Πλατφόρμες ψηφιακών συναλλαγών		
Δημιουργία χαρτών	Software			
Διανομή		Διαχειριστές ηλεκτρονικής σελίδας	Κόστος διανομής	
Μάρκετινγκ	Ηλεκτρονική σελίδα		Μάρκετινγκ και διαφήμιση	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία



Πίνακας 3: «Go Stockholm pass»

Τμήμα αγοράς	Πρόταση αξίας	Κανάλια διανομής	Σχέσεις με πελάτες	Τιμολογιακή πολιτική
Τουρίστες που επιλέγουν την Σουηδία ως τον προορισμό των διακοπών τους		Διαδίκτυο	1.Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες 2.Συν-διαμόρφωση τελικής υπηρεσίας σε συνεργασία με χρήστη 3.Online	66€
Τουρίστες που τους ενδιαφέρει η εύκολη και γρήγορη ροή των διακοπών τους χωρίς εκπλήξεις και αναμονή Τουρίστες που θέλουν να έχουν σχεδιάσει εκ των προτέρων το πρόγραμμα των διακοπών τους	1.Ελαχιστοποίηση πολύωρης αναμονής σε ουρές αξιοθέατων 2.Προπληρωμένη κάρτα-όχι μετρητά 3.Ευελιξία στην επιλογή ημερών και τη χρήση			
Τουρίστες που θέλουν να επισκεφτούν επιβεβαιωμένα τις καλύτερες επιλογές	Προτάσεις από τοπικούς εμπειρογνώμονες			
Οικογένειες τουρίστες με παιδιά	Παιδικό εισιτήριο			27€
<b>Κρίσιμες δραστηριότητες</b>	<b>Κρίσιμοι πόροι</b>	<b>Κύριες συνεργασίες</b>	<b>Δομή κόστους</b>	<b>Ροές εσόδων</b>
Συνεργασία με αξιοθέατα και μουσεία	Καλή φήμη και εικόνα	Δήμος	Κόστος εργασίας  Μάρκετινγκ και διαφήμιση	Πωλήσεις από κάρτες
Διοργάνωση εκδρομών	Ηλεκτρονική σελίδα	Πλατφόρμες ψηφιακών συναλλαγών		
Δημιουργία χαρτών	Software	Διαχειριστές ηλεκτρονικής σελίδας		
Μάρκετινγκ				

Πηγή: Ιδία επεξεργασία



Πίνακας 4: «Helsinki Card»

Τμήμα αγοράς	Πρόταση αξίας	Κανάλια διανομής	Σχέσεις με πελάτες	Τιμολογιακή πολιτική
Τουρίστες που επιλέγουν το Ελσίνκι ως τον προορισμό των διακοπών τους		1. Διαδίκτυο 2. Δίκτυο μεταπωλητών	1. Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες 2. Συν-διαμόρφωση τελικής υπηρεσίας σε συνεργασία με χρήστη 3. Online	51€
Τουρίστες που τους ενδιαφέρει η εύκολη και γρήγορη ροή των διακοπών τους χωρίς εκπλήξεις και αναμονή Τουρίστες που θέλουν να έχουν σχεδιάσει εκ των προτέρων το πρόγραμμα των διακοπών τους	1. Ελαχιστοποίηση πολύωρης αναμονής σε ουρές αξιοθέατων 2. Όχι στρες διακοπών 1. Ψηφιακές συναλλαγές 2. Ευελιξία στην επιλογή ημερών			
Οικογένειες τουρίστες με παιδιά	Παιδικό εισιτήριο			
<b>Κρίσιμες δραστηριότητες</b>	<b>Κρίσιμοι πόροι</b>	<b>Κύριες συνεργασίες</b>	<b>Δομή κόστους</b>	<b>Ροές εσόδων</b>
Συνεργασία με αξιοθέατα και μουσεία	Καλή φήμη και εικόνα	Δήμος	Κόστος εργασίας  Κόστος διανομής Μάρκετινγκ και διαφήμιση	Πωλήσεις από κάρτες
Διοργάνωση εκδρομών	Ηλεκτρονική σελίδα	Πλατφόρμες ψηφιακών συναλλαγών		
Δημιουργία χαρτών	Software	Διαχειριστές ηλεκτρονικής σελίδας		
Διανομή				
Μάρκετινγκ				

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Πίνακας 5: «Go Gothenburg pass»

Τμήμα αγοράς	Πρόταση αξίας	Κανάλια διανομής	Σχέσεις με πελάτες	Τιμολογιακή πολιτική
Τουρίστες που επιλέγουν τη Σουηδία ως τον προορισμό των διακοπών τους		Διαδίκτυο	1.Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες 2.Συν-διαμόρφωση τελικής υπηρεσίας σε συνεργασία με χρήστη 3.Online	37€
Τουρίστες που τους ενδιαφέρει η εύκολη και γρήγορη ροή των διακοπών τους χωρίς εκπλήξεις και αναμονή Τουρίστες που θέλουν να έχουν σχεδιάσει εκ των προτέρων το πρόγραμμα των διακοπών τους	1.Ελαχιστοποίηση πολύωρης αναμονής σε ουρές αξιοθέατων 2.Ψηφιακές συναλλαγές 3.Ευελιξία στην επιλογή ημερών			
Οικογένειες τουρίστες με παιδιά	Παιδικό εισιτήριο			24€
Κρίσιμες δραστηριότητες	Κρίσιμοι πόροι	Κύριες συνεργασίες	Δομή κόστους	Ροές εσόδων
Συνεργασία με αξιοθέατα και μουσεία	Καλή φήμη και εικόνα	Δήμος	Κόστος εργασίας	Πωλήσεις από κάρτες
Διοργάνωση εκδρομών	Ηλεκτρονική σελίδα	Πλατφόρμες ψηφιακών συναλλαγών		
Δημιουργία χαρτών	Software	Διαχειριστές ηλεκτρονικής σελίδας	Μάρκετινγκ και διαφήμιση	
Μάρκετινγκ				

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Πίνακας 6: «Riga Card»

Τμήμα αγοράς	Πρόταση αξίας	Κανάλια διανομής	Σχέσεις με πελάτες	Τιμολογιακή πολιτική
Τουρίστες που επιλέγουν τη Λετονία ως τον προορισμό των διακοπών τους		1. Διαδίκτυο 2. Τουριστικό κέντρο πληροφοριών	1. Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες 2. Συν-διαμόρφωση τελικής υπηρεσίας σε συνεργασία με χρήστη 3. Online	25€
Τουρίστες που τους ενδιαφέρει η εύκολη και γρήγορη ροή των διακοπών τους χωρίς εκπλήξεις και αναμονή Τουρίστες που θέλουν να έχουν σχεδιάσει εκ των προτέρων το πρόγραμμα των διακοπών τους	1. Ελαχιστοποίηση πολύωρης αναμονής σε ουρές αξιοθέατων 2. Ψηφιακές συναλλαγές 3. Ευελιξία στην επιλογή ημερών			
Τουρίστες που ενδιαφέρονται για τις επιπλέον πληροφορίες, χωρίς τη χρήση ταξιδιωτικού οδηγού	Ηχογραφημένη ξενάγηση			
<b>Κρίσιμες δραστηριότητες</b>	<b>Κρίσιμοι πόροι</b>	<b>Κύριες συνεργασίες</b>	<b>Δομή κόστους</b>	<b>Ροές εσόδων</b>
Συνεργασία με αξιοθέατα και μουσεία	Καλή φήμη και εικόνα	Δήμος	Κόστος εργασίας	Πωλήσεις από κάρτες
Διανομή	Ηλεκτρονική σελίδα	Πλατφόρμες ψηφιακών πλατφορμών	Κόστος διανομής	
Διοργάνωση εκδρομών	Software	Διαχειριστές ηλεκτρονικής σελίδας	Μάρκετινγκ και διαφήμιση	
Μάρκετινγκ				

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 7: «Tourist kit»

Τμήμα αγοράς	Πρόταση αξίας	Κανάλια διανομής	Σχέσεις με πελάτες	Τιμολογιακή πολιτική
Τουρίστες που επιλέγουν την Ματέρα, Ιταλία ως τον προορισμό των διακοπών τους		1. Διαδίκτυο 2. Δίκτυο συνεργατών	1. Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες 2. Συν-διαμόρφωση τελικής υπηρεσίας σε συνεργασία με χρήστη 3. Online	21,50€
Τουρίστες που τους ενδιαφέρει η εύκολη και γρήγορη ροή των διακοπών τους χωρίς εκπλήξεις και αναμονή Τουρίστες που θέλουν να έχουν σχεδιάσει εκ των προτέρων το πρόγραμμα των διακοπών τους	1. Ηλεκτρονικές πληρωμές, μεταφορές χρημάτων 2. Μικροσίπ-ασφάλεια 3. Εξατομικευμένο πακέτο τουριστικών προϊόντων			
Τουρίστες που τους ενδιαφέρει η εξοικονόμηση κόστους	1. Έκπτωση 10% για μεταφορά βαλίτσας 2. Εξοικονόμηση έως 25% των χρημάτων για διακοπές			
<b>Κρίσιμες δραστηριότητες</b>	<b>Κρίσιμοι πόροι</b>	<b>Κύριες συνεργασίες</b>	<b>Δομή κόστους</b>	<b>Ροές εσόδων</b>
Συνεργασία με αξιοθέατα και μουσεία	Καλή φήμη και εικόνα	Δήμος	Κόστος εργασίας	Πωλήσεις από κάρτες
Διανομή	Ηλεκτρονική σελίδα	Πλατφόρμες ψηφιακών πλατφορμών	Κόστος διανομής	
Συνεργασία με τράπεζες	Software	Τράπεζες	Μάρκετινγκ και διαφήμιση	
Μάρκετινγκ		Διαχειριστές ηλεκτρονικής σελίδας		
Έρευνα και Ανάπτυξη		Έρευνα και Ανάπτυξη		

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 8: «Leisure Card Tyrol»

Τμήμα αγοράς	Πρόταση αξίας	Κανάλια διανομής	Σχέσεις με πελάτες	Τιμολογιακή πολιτική (ετήσια)
Τουρίστες που επιλέγουν το Ίνσμπρουκ ως τον προορισμό των διακοπών τους		1. Διαδίκτυο 2. Δίκτυο συνεργατών	1. Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες 2. Συν-διαμόρφωση τελικής υπηρεσίας σε συνεργασία με χρήστη 3. Online	531€
Μόνιμοι κάτοικοι του Ίνσμπρουκ και τουρίστες με κλίση στα αθλήματα και την αναψυχή	Πρόσβαση σε περιοχές σκι, πισίνες			
Τουρίστες και ντόπιοι που θέλουν να έχουν σχεδιάσει εκ των προτέρων το πρόγραμμα των επισκέψεών τους Τουρίστες και ντόπιοι που τους ενδιαφέρει η εύκολη και γρήγορη ροή των επισκέψεών τους χωρίς εκπλήξεις και αναμονή	1. Εξατομικευμένο πακέτο τουριστικών προϊόντων και προϊόντων αναψυχής 2. Όχι αναμονή σε ουρές			
Τουρίστες που τους ενδιαφέρει η εξοικονόμηση κόστους	Χαμηλότερη τιμή ως πακέτο			
Οικογένειες τουρίστες και μόνιμοι κάτοικοι	Παιδικό εισιτήριο			266€
Συνεργαζόμενες επιχειρήσεις (εστιατόρια, καταστήματα)	1. Προσέλκυση πελατών, αύξηση δημοτικότητας, διαφήμιση 2. Πληροφόρηση			Μηνιαία συνδρομή
<b>Κρίσιμες δραστηριότητες</b>	<b>Κρίσιμοι πόροι</b>	<b>Κύριες συνεργασίες</b>	<b>Δομή κόστους</b>	<b>Ροές εσόδων</b>
Συνεργασία με αξιοθέατα και μουσεία	Καλή φήμη και εικόνα	Δήμος	Κόστος εργασίας	Πωλήσεις από κάρτες
Συνεργασία με χιονοδρομικά κέντρα και καταστήματα	Ηλεκτρονική σελίδα	Πλατφόρμες ψηφιακών συναλλαγών	Κόστος διανομής	Συνδρομές από συνεργαζόμενες επιχειρήσεις
Διανομή		Τράπεζες		
Μάρκετινγκ	Software	Διαχειριστές ηλεκτρονικής σελίδας	Μάρκετινγκ και διαφήμιση	

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Πίνακας 9: «Ticino Destination Card»

Τμήμα αγοράς	Πρόταση αξίας	Κανάλια διανομής	Σχέσεις με πελάτες	Τιμολογιακή πολιτική
Τουρίστες που επιλέγουν το Τίτσινο, Ελβετία ως τον προορισμό των διακοπών τους	1.Ελαχιστοποίηση πολύωρης αναμονής σε ουρές αξιοθέατων 2.Ψηφιακές συναλλαγές 3.Ευελιξία στην επιλογή ημερών	1. Διαδίκτυο 2. Δίκτυο συνεργατών	1.Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες 2.Συν-διαμόρφωση τελικής υπηρεσίας σε συνεργασία με χρήστη 3. Online	40€
Τουρίστες που τους ενδιαφέρει η εύκολη και γρήγορη ροή των διακοπών χωρίς εκπλήξεις και αναμονή				
Τουρίστες που θέλουν να έχουν σχεδιάσει εκ των προτέρων το πρόγραμμα των διακοπών τους				
Πολίτες της Ελβετίας				33€
Οικογένειες τουρίστες με παιδιά	Παιδικό εισιτήριο			20€
<b>Κρίσιμες δραστηριότητες</b>	<b>Κρίσιμοι πόροι</b>	<b>Κύριες συνεργασίες</b>	<b>Δομή κόστους</b>	<b>Ροές εσόδων</b>
Συνεργασία με αξιοθέατα και μουσεία	Καλή φήμη και εικόνα	Δήμος	Κόστος εργασίας	Πωλήσεις από κάρτες
Συνεργασία με μέσα μαζικής μεταφοράς	Ηλεκτρονική σελίδα	Πλατφόρμες ψηφιακών συναλλαγών	Κόστος διανομής	
Διανομή	Software	Τράπεζες	Μάρκετινγκ και διαφήμιση	
Μάρκετινγκ		Διαχειριστές ηλεκτρονικής σελίδας		
Διοργάνωση εκδρομών				

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Πίνακας 10: «Prague Card»

Τμήμα αγοράς	Πρόταση αξίας	Κανάλια διανομής	Σχέσεις με πελάτες	Τιμολογιακή πολιτική (48ωρη)
Τουρίστες που επιλέγουν την Τσεχία ως τον προορισμό των διακοπών τους		1. Διαδίκτυο 2. Δίκτυο μεταπωλητών	1. Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες 2. Συν-διαμόρφωση τελικής υπηρεσίας σε συνεργασία με χρήστη 3. Online	58€
Τουρίστες που τους ενδιαφέρει η εύκολη και γρήγορη ροή των διακοπών τους χωρίς εκπλήξεις και αναμονή Τουρίστες που θέλουν να έχουν σχεδιάσει εκ των προτέρων το πρόγραμμα των διακοπών τους	1. Ελαχιστοποίηση πολύωρης αναμονής σε ουρές αξιοθέατων 2. Ψηφιακές συναλλαγές 3. Ευελιξία στην επιλογή ημερών 4. Κωδικός τσιπ, εύκολο στη χρήση			
Οικογένειες τουρίστες με παιδιά και φοιτητές	Παιδικό και φοιτητικό εισιτήριο			
Συνεργαζόμενες επιχειρήσεις (εστιατόρια, καταστήματα)	1. Προσέλκυση πελατών, αύξηση δημοτικότητας, διαφήμιση 2. Πληροφόρηση			43€ Μηνιαία συνδρομή
<b>Κρίσιμες δραστηριότητες</b>	<b>Κρίσιμοι πόροι</b>	<b>Κύριες συνεργασίες</b>	<b>Δομή κόστους</b>	<b>Ροές εσόδων</b>
Συνεργασία με αξιοθέατα, μουσεία και μέσα μαζικής μεταφοράς	Καλή φήμη και εικόνα	Δήμος	Κόστος εργασίας	Πωλήσεις από κάρτες
Συνεργασία με καταστήματα και εστιατόρια	Σημεία διανομής	Πλατφόρμες ψηφιακών συναλλαγών		Συνδρομές από συνεργαζόμενες επιχειρήσεις
Δημιουργία χαρτών	Software	Διαχειριστές ηλεκτρονικής σελίδας		
Διανομή	Ηλεκτρονική σελίδα	Υπουργείο Πολιτισμού	Κόστος διανομής	
Μάρκετινγκ			Μάρκετινγκ και διαφήμιση	

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Πίνακας 11: «City Pass Amsterdam»

Τμήμα αγοράς	Πρόταση αξίας	Κανάλια διανομής	Σχέσεις με πελάτες	Τιμολογιακή πολιτική
Τουρίστες που επιλέγουν το Άμστερνταμ ως τον προορισμό των διακοπών τους		1. Διαδίκτυο 2.«I amsterdam store»	1.Αυτοματοποιημέν ες υπηρεσίες 2.Συν-διαμόρφωση τελικής υπηρεσίας σε συνεργασία με χρήστη 3.Online	65€
Τουρίστες που τους ενδιαφέρει η εύκολη και γρήγορη ροή των διακοπών τους χωρίς εκπλήξεις και αναμονή Τουρίστες που θέλουν να έχουν σχεδιάσει εκ των προτέρων το πρόγραμμα των διακοπών	1.Ελαχιστοποίηση πολύωρης αναμονής σε ουρές αξιοθέατων 2.Ψηφιακές συναλλαγές 3.Ευελιξία στην επιλογή ημερών			
Πολίτες χωρίς οικονομική ευχέρεια που θέλουν να κάνουν χρήση των πολιτιστικών και αθλητικών δραστηριοτήτων της πόλης τους	Παροχή επιπλέον εκπτώσεων			Συμβολικό ποσό
Συνεργαζόμενες επιχειρήσεις (εστιατόρια, καταστήματα)	1.Προσέλκυση πελατών, αύξηση δημοτικότητας, διαφήμιση 2.Πληροφόρηση			Μηνιαία συνδρομή
<b>Κρίσιμες δραστηριότητες</b>	<b>Κρίσιμοι πόροι</b>	<b>Κύριες συνεργασίες</b>	<b>Δομή κόστους</b>	<b>Ροές εσόδων</b>
Συνεργασία με αξιοθέατα, μουσεία, μέσα μαζικής μεταφοράς, καταστήματα και εστιατόρια	Καλή φήμη και εικόνα	Πλατφόρμες ψηφιακών συναλλαγών	Κόστος εργασίας	Πωλήσεις από κάρτες
Διοργάνωση εκδρομών	Σημεία διανομής	Δήμος		
Διανομή	Software	Υπουργείο Πολιτισμού	Κόστος διανομής	Συνδρομές από
Μάρκετινγκ	Ηλεκτρονική σελίδα	Διαχειριστές ηλεκτρονικής σελίδας	Μάρκετινγκ και διαφήμιση	συνεργαζόμενες επιχειρήσεις

Πηγή: Ιδία επεξεργασία



Πίνακας 12: «Athens City Pass»

Τμήμα αγοράς	Πρόταση αξίας	Κανάλια διανομής	Σχέσεις με πελάτες	Τιμολογιακή πολιτική	
Τουρίστες που επιλέγουν την Αθήνα ως τον προορισμό των διακοπών τους		Διαδίκτυο	1.Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες 2.Συν-διαμόρφωση τελικής υπηρεσίας σε συνεργασία με χρήστη 3.Online	54,90€	
Τουρίστες που τους ενδιαφέρει η εύκολη και γρήγορη ροή των διακοπών τους χωρίς εκπλήξεις και αναμονή	1.Ελαχιστοποίηση πολύωρης αναμονής σε ουρές αξιοθέατων				
Τουρίστες που θέλουν να έχουν σχεδιάσει εκ των προτέρων το πρόγραμμα των διακοπών τους	2.Ψηφιακές συναλλαγές 3.Ευελιξία στην επιλογή ημερών				
Οικογένειες τουρίστες με παιδιά	Παιδικό εισιτήριο			11,90€	
Νέοι και φοιτητές ηλικίας 18-25 ετών	Εισιτήριο νέων			49,90€	
<b>Κρίσιμες δραστηριότητες</b>	<b>Κρίσιμοι πόροι</b>	<b>Κύριες συνεργασίες</b>	<b>Δομή κόστους</b>	<b>Ροές εσόδων</b>	
Συνεργασία με αξιοθέατα, μουσεία	Καλή φήμη και εικόνα	Δήμος	Κόστος εργασίας	Πωλήσεις από κάρτες	
Μάρκετινγκ	Ηλεκτρονική σελίδα και Software	Πλατφόρμες ψηφιακών συναλλαγών	Μάρκετινγκ και διαφήμιση		

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Χρηματοοικονομικά στοιχεία

### Αρχική Κεφαλαιακή διάρθρωση Επιχείρησης

#### ΣΥΝΟΛΟ ΑΡΧΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΑΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

	97,150 €	
Ίδια Κεφάλαια	97,150 €	100.0%
Δανειακά Κεφάλαια	0 €	0.0%

#### ΣΥΝΟΛΟ ΑΡΧΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΑΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

	97,150 €
(Α) Αρχικές ανάγκες κεφαλαίου κίνησης ταμειακών διαθεσίμων	70,000 €
(Β) Αρχικά έξοδα σύστασης/λειτουργίας	15,280 €
(Γ) Κεφαλαιουχικές δαπάνες	11,870 €

(Α) Αρχικές ανάγκες κεφαλαίου κίνησης ταμειακών διαθεσίμων	70,000 €
κάλυψη μηνών λειτ. Εξόδων	12

μήνες

(Β) Αρχικά έξοδα σύστασης/λειτουργίας	15,280
Νομικό κόστος έναρξης	5,000
Δαπάνες σύστασης ΙΚΕ	500
Δημιουργία εφαρμογής κινητού	6,000
Δημιουργία ηλεκτρονικής ιστοσελίδας	1,500
Κατοχύρωση domain name	30
Web hosting	1,300
Προκαταβολές ενοικίων	800
Google maps	150

Τιμές χωρίς ΦΠΑ

(Γ) Κεφαλαιουχικές δαπάνες	11,870
Η/Υ (6x)	4,800
Ίντερνετ υψηλών ταχυτήτων	200
Λογισμικό	2,000
Έπιπλα, γραφεία	3,000
Λοιπά αναλώσιμα (χαρτική ύλη, κτλ)	200
Server	1,500
Ρεύμα	100
Ίντερνετ υψηλών ταχυτήτων	50
Νερό	20

Τιμές χωρίς ΦΠΑ

## ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΧΡΗΣΗΣ

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	Έτος 6	Έτος 7
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΧΡΗΣΗΣ</b>	297,926	326,026	372,656	459,286	564,786	670,286	877,786
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</b>	297,926	326,026	372,656	459,286	564,786	670,285.50	877,785.50
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ</b>	0	0	0	0	0	0.00	0.00

ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ:

<u>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΧΡΗΣΗΣ</u>	0	0	0	0	0	0	0
--	---	---	---	---	---	---	---

### Κέντρα Κόστους

92.00	Έξοδα λειτουργίας παραγωγής						
92.01	Έξοδα Διοικητικής λειτουργίας						
92.02	Έξοδα λειτουργίας ερευνών και ανάπτυξης						
92.03	Έξοδα λειτουργίας διάθεσης						
92.04	Έξοδα χρηματοοικονομικά						

ΓΕΝΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ:

<u>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΧΡΗΣΗΣ</u>	297,926	326,026	372,656	459,286	564,786	670,285.50	877,785.50
--	---------	---------	---------	---------	---------	------------	------------

### [Α] Ανάλυση Σταθερών Λειτουργικών εξόδων

297,926	326,026	372,656	459,286	564,786	670,286	877,786
---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

60	<b>ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>212,058</b>	<b>244,188</b>	<b>276,318</b>	<b>308,448</b>	<b>308,448</b>	<b>308,448</b>
	Γενικός διευθυντής	38,556	38,556	38,556	38,556	38,556	38,556
	Υπεύθυνος μάρκετινγκ και πωλήσεων	38,556	38,556	38,556	38,556	38,556	38,556
	Υπεύθυνος προγραμματισμού	38,556	38,556	38,556	38,556	38,556	38,556

Υπεύθυνος λογιστηρίου	32,130	32,130	32,130	32,130	32,130	32,130	32,130
Πωλητής 1	32,130	32,130	32,130	32,130	32,130	32,130	32,130
Πωλητής 2	32,130	32,130	32,130	32,130	32,130	32,130	32,130
Πωλητής 3		32,130	32,130	32,130	32,130	32,130	32,130
Πωλητής 4			32,130	32,130	32,130	32,130	32,130
Πωλητής 5				32,130	32,130	32,130	32,130

61	<b>ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ</b>	11,000	11,000	15,000	19,000	24,000	29,000	36,000
	Λογιστικές/Φοροτεχνικές υπηρεσίες	6,000	6,000	7,000	9,000	12,000	15,000	20,000
	Νομικές υπηρεσίες	5,000	5,000	8,000	10,000	12,000	14,000	16,000

62	<b>ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ</b>	52,150	62,150	72,150	122,150	222,150	322,150	522,150
	Ίντερνετ υψηλών ταχυτήτων/σταθερή τηλεφωνία	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
	Ενέργεια	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
	Ύδρευση	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Ενοίκια	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
	IP & Cloud services	30,000	40,000	50,000	100,000	200,000	300,000	500,000
	Google Maps	150	150	150	150	150	150	150

64	<b>ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ</b>	22,718	8,688	9,188	9,688	10,188	10,688	11,188
	Διάφορα έξοδα σύστασης	14,330	0	0	0	0	0.00	0.00
	Ανάλωσιμα - απρόβλεπτα	1,200	1,500	2,000	2,500	3,000	3,500	4,000
	Καύσιμα μετακίνησης	6,188	6,188	6,188	6,188	6,188	6,188	6,188
	Έξοδα διαμονής	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

## ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΧΡΗΣΗΣ

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	Έτος 6	Έτος 7
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΧΡΗΣΗΣ</b>	300,000	600,000	1,500,000	3,000,000	6,000,000	12,000,000	18,000,000
<i>ΣΥΝΟΛΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</i>	300,000	600,000	1,500,000	3,000,000	6,000,000	12,000,000	18,000,000

Σύνολο Λειτουργικών Εσόδων χρήσης							
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

<b>Ανάλυση Εσόδων</b>	300,000	600,000	1,500,000	3,000,000	6,000,000	12,000,000	18,000,000
-----------------------	---------	---------	-----------	-----------	-----------	------------	------------

Ανά προϊόν/υπηρεσία

<b>Συνδρομή επιχειρήσεων/παρόχων</b>	300,000	600,000	1,500,000	3,000,000	6,000,000	12,000,000	18,000,000

<b>Συνδρομές επιχειρήσεων/παρόχων</b>	300,000.00 €	600,000.00 €	1,500,000.00 €	3,000,000.00 €	6,000,000.00 €	12,000,000.00 €	18,000,000.00 €
<i>P per unit</i> Τιμή συνδρομής (ετήσια)	300.00 €	300.00 €	300.00 €	300.00 €	300.00 €	300.00 €	300.00 €
<i>Q per unit</i> Συνδρομητές (ετήσια βάση)	1000	2000	5000	10000	20000	40000	60000