



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

«Τραπεζική, Χρηματοοικονομική και Χρηματοοικονομική
Τεχνολογία (Fintech)»

Διπλωματική Εργασία

**«Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ελληνικού τραπεζικού
συστήματος: Από το παραδοσιακό κατάστημα στις FinTech
υπηρεσίες και οι επιπτώσεις στην εμπειρία πελάτη»**

ΠΑΡΑΒΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Επιβλέπων καθηγητής: ΣΥΡΙΟΠΟΥΛΟΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΙΟΣ 2026

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή («ΠΑΡΑΒΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσης τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.



**«Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ελληνικού τραπεζικού συστήματος:
Από το παραδοσιακό κατάστημα στις FinTech υπηρεσίες και οι
επιπτώσεις στην εμπειρία πελάτη»**

ΠΑΡΑΒΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Επιτροπή Επίβλεψης Πτυχιακής / Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

«ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΣΥΡΙΟΠΟΥΛΟΣ»

«ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ»

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΙΟΣ 2026

«Ευχαριστίες ή Αφιέρωση»

Η ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί για εμένα έναν σημαντικό προσωπικό και επαγγελματικό σταθμό, ο οποίος δεν θα είχε επιτευχθεί χωρίς την αγάπη και τη στήριξη της οικογένειάς μου.

Από καρδιάς αφιερώνω την εργασία αυτή στη σύζυγό μου, η οποία στάθηκε δίπλα μου σε όλη αυτή την τριετή διαδρομή με αμέριστη υπομονή, κατανόηση και αγάπη. Με τις θυσίες της, τη στήριξή της και τη φροντίδα που προσέφερε στην οικογένειά μας, μου έδωσε τη δυνατότητα να κυνηγήσω αυτόν τον στόχο. Της οφείλω ένα μεγάλο «ευχαριστώ».

Την αφιερώνω επίσης στα δύο μου παιδιά, που αποτελούν την έμπνευση και το μεγαλύτερο κίνητρο της ζωής μου. Κάθε τους χαμόγελο μου θυμίζει γιατί αξίζει να προσπαθώ, να εξελίσσομαι και να γίνομαι καθημερινά ένας καλύτερος άνθρωπος, πατέρας και επαγγελματία.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου για την καθοδήγηση, τις πολύτιμες συμβουλές και τη συνεχή υποστήριξή του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

.

Περίληψη

Η ραγδαία εξέλιξη των ψηφιακών τεχνολογιών και η είσοδος των εταιρειών χρηματοοικονομικής τεχνολογίας (FinTech) έχουν επιφέρει σημαντικές μεταβολές στο επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας των τραπεζών, μετασχηματίζοντας ριζικά τα κανάλια εξυπηρέτησης και την εμπειρία του πελάτη. Η μετάβαση από το παραδοσιακό τραπεζικό σύστημα, το οποίο βασιζόταν στη φυσική παρουσία και στη δια ζώσης συναλλαγή, προς ένα πολυκαναλικό και ψηφιοποιημένο περιβάλλον, έχει περιορίσει τον συναλλακτικό ρόλο των φυσικών καταστημάτων, θέτοντας υπό επανεξέταση τη χρησιμότητα και τη στρατηγική τους αξία.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της αντιλαμβανόμενης αξίας της επίσκεψης στο φυσικό τραπεζικό κατάστημα στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή, καθώς και η ανάλυση της διαφοροποίησης της αξίας αυτής μεταξύ των βασικών τμημάτων πελατείας Mass, Affluent και Small & Medium Enterprises (SME). Η μελέτη εστιάζει στον επαναπροσδιορισμό του ρόλου του καταστήματος ως χώρου συμβουλευτικής εξυπηρέτησης, διαχείρισης σύνθετων χρηματοοικονομικών αναγκών και ενίσχυσης της σχέσης εμπιστοσύνης με τον πελάτη.

Μεθοδολογικά, η εργασία βασίζεται σε συνδυασμό βιβλιογραφικής ανασκόπησης και ποσοτικής εμπειρικής έρευνας. Η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο σχεδιάστηκε για να αποτυπώσει τη χρήση τραπεζικών καναλιών, την εμπειρία εξυπηρέτησης και την αντιλαμβανόμενη αξία της φυσικής παρουσίας. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με στατιστικές μεθόδους, επιτρέποντας συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των πελατειακών τμημάτων.

Τα ευρήματα της έρευνας αναμένεται να συμβάλουν στην κατανόηση του μεταβαλλόμενου ρόλου των τραπεζικών καταστημάτων στο υβριδικό μοντέλο εξυπηρέτησης, παρέχοντας χρήσιμες κατευθύνσεις για τον στρατηγικό σχεδιασμό των πιστωτικών ιδρυμάτων και τη βελτιστοποίηση της εμπειρίας πελάτη στη νέα ψηφιακή τραπεζική πραγματικότητα.

Λέξεις-κλειδιά: Ψηφιακός μετασχηματισμός, τραπεζικά καταστήματα, εμπειρία πελάτη, FinTech, omnichannel τραπεζική, τμηματοποίηση πελατείας.

«The Digital Transformation of the Greek Banking System: From the Traditional Branch Model to FinTech Services and Their Impact on Customer Experience»

«GEORGE PARAVAS»

Abstract

The rapid evolution of digital technologies and the emergence of Financial Technology (FinTech) firms have significantly transformed the operating model of the banking sector, reshaping service delivery channels and customer experience. The transition from traditional banking, historically centered on physical presence and face-to-face transactions, to a digital and omnichannel environment has reduced the transactional role of bank branches, raising critical questions regarding their ongoing relevance and strategic value.

The purpose of this thesis is to investigate the perceived value of visiting physical bank branches in the contemporary digital era and to examine how this value differs across key customer segments, namely Mass, Affluent, and Small & Medium Enterprises (SMEs). Particular emphasis is placed on the transformation of branches into advisory and relationship hubs, supporting complex financial needs and strengthening customer trust.

Methodologically, the study combines an extensive literature review with quantitative empirical research. Primary data were collected through a structured questionnaire designed to capture customer channel usage, service experience, and perceptions regarding the necessity and value of physical visits. Statistical analysis was employed to identify patterns and segment-based differentiations.

The findings are expected to contribute to the academic discussion on hybrid banking models while providing practical insights for financial institutions regarding branch network strategy, customer engagement, and service design in the evolving digital banking landscape.

Keywords: Digital transformation, bank branches, customer experience, FinTech, omnichannel banking, customer segmentation.

Περιεχόμενα

Περίληψη	V
Abstract	VI
Περιεχόμενα	VII
Κατάλογος Εικόνων / Σχημάτων	X
Κατάλογος Πινάκων	XI
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια	XII
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Σκοπός και στόχοι της εργασίας	1
1.2 Σημασία του θέματος	2
1.3 Ερευνητικά ερωτήματα	3
1.4 Μεθοδολογία έρευνας	3
1.5 Δομή της εργασίας	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	6
2.1 Το παραδοσιακό τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα	6
2.1.1 Ιστορική εξέλιξη του ελληνικού τραπεζικού συστήματος	6
2.1.2 Ο ρόλος των φυσικών καταστημάτων	7
2.1.3 Οργανωτική δομή και λειτουργίες πριν την ψηφιοποίηση	8
2.1.4 Παραδοσιακά συστήματα πληρωμών	10
2.1.5 Περιορισμοί και προκλήσεις του παραδοσιακού μοντέλου	12
2.1.6 Διαχρονική συρρίκνωση του φυσικού τραπεζικού δικτύου (2005–2024)	12
2.2 Ψηφιακός μετασχηματισμός και εξέλιξη τραπεζικών καναλιών	15
2.2.1 Έννοια ψηφιακού μετασχηματισμού	15
2.2.2 Παράγοντες επιτάχυνσης	16
2.2.3 Πολυκαναλική εξυπηρέτηση (Omnichannel)	18
2.2.4 FinTech ως επιταχυντές εμπειρίας	20
2.2.5 Επιπτώσεις στη λειτουργία τραπεζών	23
2.3 Customer Experience στη σύγχρονη τραπεζική	27
2.3.1 Θεωρητικό πλαίσιο Customer Experience	27
2.3.2 Μοντέλα ποιότητας υπηρεσιών	29
2.3.3 Συμπεριφορά πελατών	31
2.3.4 Παράγοντες εμπειρίας	32
2.3.5 Σύγκριση τραπεζών – FinTech	33
2.4 Ο νέος ρόλος του φυσικού καταστήματος	33
2.4.1 Μετασχηματισμός & υβριδικό μοντέλο	33
2.4.2 Συμβουλευτική και διαχείριση σύνθετων αναγκών	34
2.4.3 Εμπιστοσύνη και σχεσιακή αξία	35
2.5 Τμηματοποίηση Πελατείας στον Τραπεζικό Κλάδο	36
2.5.1 Mass Retail Segment	37
2.5.2 Mass Affluent / Affluent Segment	38
2.5.3 SME Segment	39
2.5.4 Διαφοροποίηση Εμπειρίας και Ρόλος Φυσικού Καταστήματος	40
2.6 Ερευνητικό πλαίσιο & υποθέσεις	41
2.6.1 Σύνδεση βιβλιογραφίας και ερευνητικού ερωτήματος (RQ)	41

2.6.2 Ανάπτυξη Υποθέσεων	42
2.6.3 Εννοιολογικό Μοντέλο	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	46
3.1 Ερευνητικός Σχεδιασμός	46
3.2 Ερωτηματολόγιο	47
3.3 Δείγμα	48
3.4 Μεταβλητές και Κλίμακες Μέτρησης	49
3.4.1 Εξαρτημένη μεταβλητή	49
3.4.2 Ανεξάρτητες μεταβλητές	49
3.4.3 Μεταβλητή ομαδοποίησης	50
3.4.4 Μεταβλητές συμφραζομένου	50
3.4.5 Κλίμακες μέτρησης	50
3.5 Στατιστικές Μέθοδοι	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ	53
4.1 Περιγραφή Δείγματος – Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	53
4.1.1 Φύλο	53
4.1.2 Ηλικιακή Κατανομή	54
4.1.3 Εκπαιδευτικό Επίπεδο	55
4.1.4 Κατανομή ανά Πελατειακό Τμήμα	55
4.1.5 Ψηφιακή Εξοικείωση	56
4.2 Ανάλυση Βασικών Μεταβλητών Έρευνας	56
4.2.1 Συχνότητα Επίσκεψης στο Φυσικό Κατάστημα	56
4.2.2 Λόγοι Επίσκεψης στο Φυσικό Κατάστημα	57
4.2.3 Σύνθετοι Δείκτες – Συνολική Εικόνα	57
4.3 Συγκριτική Ανάλυση μεταξύ Πελατειακών Τμημάτων	59
4.3.1 Εμπιστοσύνη (Trust) ανά Segment	59
4.3.2 Ανάγκη Συμβουλευτικής (Advisory) ανά Segment	59
4.3.3 Πολυπλοκότητα Αναγκών (Complexity) ανά Segment	59
4.3.4 Ψηφιακή Προτίμηση (Digital Preference) ανά Segment	59
4.4 Αντιλήψεις για τον Μελλοντικό Ρόλο του Φυσικού Καταστήματος	59
4.4.1 Αντιλαμβανόμενη Αξία (PVI) ανά Segment	61
4.5 Συνοπτική Αποτίμηση Βασικών Ευρημάτων	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ	63
5.1 Ερμηνεία Ευρημάτων	63
5.2 Σύγκριση με τη Βιβλιογραφία	63
5.3 Επιπτώσεις για τις Τράπεζες	64
5.4 Μελλοντικός Ρόλος των Τραπεζικών Καταστημάτων	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	65
6.1 Σύνοψη Βασικών Αποτελεσμάτων	65
6.2 Απάντηση στο Ερευνητικό Ερώτημα	65
6.3 Θεωρητική και Πρακτική Συμβολή	65
6.4 Περιορισμοί της Έρευνας	66
6.5 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	66
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	67
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία	67
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	68

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α – Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....	74
Έρευνα για την αξία του φυσικού τραπεζικού καταστήματος στην ψηφιακή εποχή.	74
ΜΕΡΟΣ 1: Δημογραφικά και Προφίλ Χρήστη	74
ΜΕΡΟΣ 2: Χρήση τραπεζικών καναλιών	75
ΜΕΡΟΣ 3: Αντιλήψεις και Αξιολόγηση Υπηρεσιών (Κλίμακα Likert 1–5)	75
ΜΕΡΟΣ 4: Το μέλλον των τραπεζικών καταστημάτων	76

Κατάλογος Εικόνων / Σχημάτων

Διάγραμμα 2.1: Evolution of Bank Branch Network in Greece (2005–2024).....	12
Διάγραμμα 2.2: Evolution of Bank Employees in Greece (2005–2024).....	13
Διάγραμμα 4.1: Κατανομή δείγματος ανά φύλο (n=151).....	53
Διάγραμμα 4.2: Ηλικιακή κατανομή δείγματος (n=151).....	54
Διάγραμμα 4.3: Κατανομή ανά πελατειακό τμήμα (n=151).....	55
Διάγραμμα 4.4: Συχνότητα επίσκεψης φυσικού καταστήματος ανά segment (n=151).....	57
Διάγραμμα 4.5: Σύνθετοι δείκτες ανά πελατειακό τμήμα - κλίμακα 1-5 (n=151).....	58
Διάγραμμα 4.6: Μελλοντικός ρόλος φυσικού καταστήματος ανά segment (n=151).....	60
Διάγραμμα 4.7: Ανάλυση δείκτη PVI ανά πελατειακό τμήμα - κλίμακα 1-5 (n=151).....	61

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1 : Σύγκριση Παραδοσιακού και Phygital Μοντέλου.....	26
Πίνακας 4.1: Κατανομή δείγματος ανά φύλο (n=151).....	53
Πίνακας 4.2: Κατανομή δείγματος ανά ηλικιακή ομάδα (n=151).....	54
Πίνακας 4.3: Κατανομή δείγματος ανά πελατειακό τμήμα (n=151).....	55
Πίνακας 4.4: Συχνότητα επίσκεψης ανά segment.....	56
Πίνακας 4.5: Συνοπτικοί δείκτες ανά πελατειακό τμήμα κλίμακα Likert 1–5 (n=151).....	58
Πίνακας 4.6: Αντιλήψεις για τον μελλοντικό ρόλο του φυσικού καταστήματος ανά segment.	60

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

AI	Artificial Intelligence
API	Application Programming Interface
ATM	Automated Teller Machine
BIS	Bank for International Settlements
CX	Customer Experience
DT	Digital Transformation
ECB	European Central Bank
EBA	European Banking Authority
FinTech	Financial Technology
GDP	Gross Domestic Product
ML	Machine Learning
NPL	Non-Performing Loans
PVI	Perceived Value Index
RQ	Research Question
RTGS	Real-Time Gross Settlement
SME	Small and Medium Enterprises
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
TARGET2	Trans-European Automated Real-time Gross Settlement Express Transfer System

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Σκοπός και στόχοι της εργασίας

Ο τραπεζικός τομέας αποτελεί διαχρονικά έναν από τους βασικότερους πυλώνες του χρηματοοικονομικού συστήματος, διαδραματίζοντας καθοριστικό ρόλο στη χρηματοδότηση της οικονομικής δραστηριότητας, στη διαμεσολάβηση κεφαλαίων και στη διασφάλιση της νομισματικής σταθερότητας. Κατά την τελευταία δεκαετία, ωστόσο, ο κλάδος έχει εισέλθει σε μια περίοδο ριζικού μετασχηματισμού, η οποία συνδέεται άμεσα με την ταχεία ανάπτυξη των ψηφιακών τεχνολογιών, την είσοδο των εταιρειών χρηματοοικονομικής τεχνολογίας (FinTech) και τη μεταβολή των προσδοκιών των πελατών.

Η μετάβαση από το παραδοσιακό τραπεζικό μοντέλο, το οποίο βασιζόταν στη φυσική παρουσία και στη δια ζώσης εξυπηρέτηση, προς ένα πολυκαναλικό (omnichannel) και σε μεγάλο βαθμό αυτοματοποιημένο περιβάλλον, έχει επαναπροσδιορίσει τον ρόλο των τραπεζικών καταστημάτων. Οι τυποποιημένες συναλλαγές διεκπεραιώνονται πλέον κυρίως μέσω ψηφιακών καναλιών, γεγονός που θέτει υπό αμφισβήτηση τη λειτουργική αναγκαιότητα της φυσικής επίσκεψης. Παράλληλα, όμως, αναδύεται η αντίληψη ότι το κατάστημα δεν καταργείται, αλλά μετασχηματίζεται σε χώρο παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της αντιλαμβανόμενης αξίας της επίσκεψης στο φυσικό τραπεζικό κατάστημα στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή, καθώς και η ανάλυση του κατά πόσο η αξία αυτή διαφοροποιείται ανάλογα με το τμήμα πελατείας στο οποίο ανήκει ο χρήστης. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη συγκριτική αξιολόγηση των τριών βασικών κατηγοριών πελατών Mass, Affluent και SME με στόχο την κατανόηση των διαφοροποιημένων αναγκών, προσδοκιών και συμπεριφορών τους.

Οι επιμέρους στόχοι της εργασίας συνοψίζονται ως εξής:

- 1) Η αποτύπωση της μετάβασης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος από το παραδοσιακό στο ψηφιακό μοντέλο λειτουργίας.

- 2) Η ανάλυση της εξέλιξης των τραπεζικών καναλιών εξυπηρέτησης και της υιοθέτησης του υβριδικού μοντέλου «Phygital».
- 3) Η διερεύνηση των παραγόντων που διαμορφώνουν την εμπειρία του πελάτη (Customer Experience).
- 4) Η αξιολόγηση του ρόλου του φυσικού καταστήματος ως συμβουλευτικού κέντρου για σύνθετες ανάγκες και επενδύσεις. (Advisory Hub).
- 5) Η εμπειρική καταγραφή της αντιλαμβανόμενης αξίας της φυσικής επίσκεψης ανά τμήμα πελατείας.

1.2 Σημασία του θέματος

Η σημασία της μελέτης έγκειται στο γεγονός ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τραπεζών δεν αποτελεί απλώς τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά συνολικό επαναπροσδιορισμό του επιχειρησιακού τους μοντέλου και της σχέσης τους με τον πελάτη. Η ραγδαία ανάπτυξη των ψηφιακών καναλιών, η διάδοση των κινητών εφαρμογών και η είσοδος των FinTech εταιρειών έχουν αυξήσει σημαντικά τον βαθμό αυτονομίας των χρηστών στις καθημερινές τραπεζικές τους συναλλαγές.

Στο πλαίσιο αυτό, η φυσική παρουσία στο κατάστημα φαίνεται να χάνει τον συναλλακτικό της χαρακτήρα. Ωστόσο, η διεθνής και ελληνική βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι η ανθρώπινη επαφή, η εμπιστοσύνη και η εξατομικευμένη συμβουλευτική παραμένουν κρίσιμες παράμετροι, ιδίως σε περιπτώσεις σύνθετων χρηματοοικονομικών αποφάσεων. Η κατανόηση, επομένως, του κατά πόσο το φυσικό κατάστημα εξακολουθεί να παράγει αξία και για ποιους πελάτες, αποκτά ιδιαίτερη στρατηγική σημασία για τα πιστωτικά ιδρύματα.

Η εργασία φιλοδοξεί να συμβάλει τόσο στη θεωρητική συζήτηση γύρω από το υβριδικό τραπεζικό μοντέλο όσο και στη διαμόρφωση πρακτικών κατευθύνσεων για τον ανασχεδιασμό του δικτύου καταστημάτων, της εμπειρίας εξυπηρέτησης και της στοχευμένης διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

1.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση τον σκοπό της μελέτης, το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα (Research Question – RQ) διατυπώνεται ως εξής:

Σε ποιο βαθμό διατηρεί αξία η επίσκεψη στο φυσικό τραπεζικό κατάστημα στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή και πώς διαφοροποιείται η αντιλαμβανόμενη αξία αυτή μεταξύ των τμημάτων πελατείας (Mass, Affluent, SME);

Προκειμένου να απαντηθεί ολοκληρωμένα το ανωτέρω ερώτημα, διατυπώνονται τα ακόλουθα υποερευνητικά ερωτήματα:

- 1) Ποιες τραπεζικές ανάγκες εξακολουθούν να απαιτούν φυσική παρουσία;
- 2) Ποιοι παράγοντες (εμπιστοσύνη, συμβουλευτική, πολυπλοκότητα υπηρεσιών) ενισχύουν την αξία της επίσκεψης;
- 3) Σε ποιο βαθμό τα ψηφιακά κανάλια υποκαθιστούν το φυσικό κατάστημα;
- 4) Υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις ανάγκες και στις προσδοκίες μεταξύ Mass, Affluent και SME πελατών;
- 5) Πώς επηρεάζει το υβριδικό μοντέλο «Phygital» την εμπειρία και την πιστότητα των πελατών;

1.4 Μεθοδολογία έρευνας

Για την επίτευξη των στόχων της παρούσας διπλωματικής εργασίας υιοθετείται ποσοτική ερευνητική προσέγγιση. Η μελέτη βασίζεται στη διερεύνηση της σχετικής ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας που αφορά τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζών, την εμπειρία πελάτη, την πολυκαναλική εξυπηρέτηση και τον μεταβαλλόμενο ρόλο του φυσικού τραπεζικού καταστήματος, καθώς και στη συλλογή και ανάλυση πρωτογενών εμπειρικών δεδομένων μέσω δομημένου ερωτηματολογίου.

Το εμπειρικό μέρος της έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, το οποίο σχεδιάστηκε ειδικά για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης και απευθύνθηκε σε πελάτες τραπεζών στην Ελλάδα. Σκοπός του ερωτηματολογίου ήταν η

αποτύπωση των στάσεων, των αντιλήψεων και των συμπεριφορών των συμμετεχόντων σε σχέση με τη χρήση τραπεζικών καναλιών εξυπηρέτησης, την αξία της φυσικής παρουσίας στο τραπεζικό κατάστημα, το επίπεδο εμπιστοσύνης προς την τραπεζική εξυπηρέτηση και τη σημασία της συμβουλευτικής υποστήριξης στη σύγχρονη τραπεζική πραγματικότητα.

Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε συνολικά 24 ερωτήσεις και οργανώθηκε σε επιμέρους θεματικές ενότητες που αφορούσαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, τη συμπεριφορά χρήσης τραπεζικών υπηρεσιών και καναλιών εξυπηρέτησης, καθώς και ένα σύνολο προτάσεων αξιολόγησης που μετρούσαν τις αντιλήψεις των ερωτώμενων μέσω πενταβάθμιας κλίμακας Likert. Η κλίμακα αυτή κυμαινόταν από το «Διαφωνώ απόλυτα» έως το «Συμφωνώ απόλυτα» και χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση παραγόντων όπως η αντιλαμβανόμενη αξία της επίσκεψης στο κατάστημα, η σημασία της ανθρώπινης επαφής, η συμβουλευτική διάσταση της εξυπηρέτησης και η σχέση μεταξύ φυσικών και ψηφιακών καναλιών.

Πριν από τη μαζική διανομή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε πιλοτική εφαρμογή σε περιορισμένο αριθμό συμμετεχόντων, με σκοπό τον έλεγχο της σαφήνειας των ερωτήσεων και της συνολικής δομής του εργαλείου μέτρησης. Μετά την αξιολόγηση των παρατηρήσεων πραγματοποιήθηκαν οι απαραίτητες προσαρμογές και το τελικό ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά μέσω της πλατφόρμας Google Forms.

Η δειγματοληψία πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της ευκολίας (convenience sampling), καθώς η συμμετοχή βασίστηκε στην εθελοντική ανταπόκριση των ερωτώμενων. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 151 έγκυρες απαντήσεις, οι οποίες αποτέλεσαν το τελικό δείγμα της έρευνας.

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής, μέσω πινάκων συχνοτήτων, ποσοστών και συγκριτικής αποτύπωσης των απαντήσεων. Για τις ερωτήσεις τύπου Likert αξιοποιούνται τόσο οι ποσοστιαίες κατανομές όσο και συνοπτικοί δείκτες, όπως ο μέσος όρος, προκειμένου να αποτυπωθούν με μεγαλύτερη σαφήνεια οι στάσεις των συμμετεχόντων. Η επεξεργασία των δεδομένων

πραγματοποιήθηκε με χρήση του λογισμικού Microsoft Excel, μέσω εργαλείων όπως οι Συγκεντρωτικοί Πίνακες και τα στατιστικά διαγράμματα.

Συνολικά, η μεθοδολογική προσέγγιση της παρούσας εργασίας επιτρέπει τη σύνδεση του θεωρητικού πλαισίου με τα εμπειρικά δεδομένα και συμβάλλει στη διερεύνηση του κατά πόσο το φυσικό τραπεζικό κατάστημα εξακολουθεί να παράγει αξία στη νέα ψηφιακή εποχή, καθώς και του τρόπου με τον οποίο η αξία αυτή διαφοροποιείται ανάλογα με το προφίλ και τις ανάγκες των πελατών.

1.5 Δομή της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία διαρθρώνεται σε έξι κεφάλαια, ακολουθώντας μια λογική μετάβασης από τη θεωρητική θεμελίωση του ερευνητικού προβλήματος στην εμπειρική διερεύνηση και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Στο Κεφάλαιο 1 παρουσιάζεται το εισαγωγικό πλαίσιο της μελέτης, ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα, καθώς και μια συνοπτική παρουσίαση της μεθοδολογικής προσέγγισης. Στο Κεφάλαιο 2 αναπτύσσεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπου εξετάζονται η εξέλιξη του τραπεζικού συστήματος, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τραπεζών, η ανάπτυξη των πολυκαναλικών μοντέλων εξυπηρέτησης, η εμπειρία πελάτη και ο μεταβαλλόμενος ρόλος του φυσικού τραπεζικού καταστήματος στο υβριδικό περιβάλλον εξυπηρέτησης, με ιδιαίτερη έμφαση στη διαφοροποίηση των αναγκών μεταξύ βασικών πελατειακών τμημάτων. Το Κεφάλαιο 3 παρουσιάζει αναλυτικά τη μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας, περιγράφοντας τον ερευνητικό σχεδιασμό, το ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο), τα χαρακτηριστικά του δείγματος, τις μεταβλητές της μελέτης και τις στατιστικές μεθόδους ανάλυσης. Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζονται και αναλύονται τα ευρήματα της ποσοτικής έρευνας, με έμφαση στις στάσεις και αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την αξία του φυσικού τραπεζικού καταστήματος και τις διαφοροποιήσεις μεταξύ πελατειακών τμημάτων. Στο Κεφάλαιο 5 πραγματοποιείται η ερμηνεία των αποτελεσμάτων και η σύνδεσή τους με τα θεωρητικά ευρήματα της βιβλιογραφίας. Τέλος, στο Κεφάλαιο 6 διατυπώνονται τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης, παρουσιάζονται οι θεωρητικές και διοικητικές προεκτάσεις για τον τραπεζικό κλάδο, αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας και προτείνονται κατευθύνσεις για μελλοντική ερευνητική διερεύνηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Το παραδοσιακό τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα

2.1.1 Ιστορική εξέλιξη του ελληνικού τραπεζικού συστήματος

Το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα αποτέλεσε για δεκαετίες ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα του νοτιοευρωπαϊκού μοντέλου τραπεζικής ανάπτυξης, το οποίο διακρινόταν από έντονη κρατική καθοδήγηση και ισχυρή εξάρτηση από την τραπεζική πίστη. Από τη δεκαετία του 1950 έως τα τέλη της δεκαετίας του 1980, η λειτουργία του τραπεζικού συστήματος συνδέθηκε στενά με τις αναπτυξιακές επιδιώξεις του κράτους, καθώς εφαρμόστηκε ένα μοντέλο πιστωτικού παρεμβατισμού, μέσω του οποίου οι χρηματοδοτικοί πόροι κατευθύνονταν σε τομείς που θεωρούνταν στρατηγικοί για την οικονομική ανάπτυξη, όπως η εκβιομηχάνιση και οι δημόσιες επενδύσεις (Pagoulatos, 2014). Στο πλαίσιο αυτό, οι τράπεζες δεν λειτουργούσαν αποκλειστικά με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια, αλλά ως βασικοί μηχανισμοί υλοποίησης οικονομικής πολιτικής. Η δομή αυτή ενίσχυσε τον ρόλο των φυσικών καταστημάτων, τα οποία αποτέλεσαν τον κύριο δίαυλο παροχής πιστώσεων, εξυπηρέτησης πελατών και εφαρμογής των κρατικά κατευθυνόμενων χρηματοδοτικών αποφάσεων. Η προσωπική επαφή, η δια ζώσης εξυπηρέτηση και η φυσική παρουσία του πελάτη στο τραπεζικό κατάστημα αποτέλεσαν θεμελιώδη χαρακτηριστικά της τραπεζικής πρακτικής της περιόδου.

Κατά την περίοδο 1982–1995, η λειτουργία του τραπεζικού συστήματος χαρακτηριζόταν από έντονο διοικητικό συγκεντρωτισμό, αυξημένο θεσμικό έλεγχο και περιορισμένη λειτουργική αυτονομία των τραπεζών. Όπως επισημαίνει ο Θάνος (1999), οι οργανωτικές δομές της περιόδου αυτής ενίσχυαν τη γραφειοκρατία και περιόριζαν την ευελιξία των τραπεζικών οργανισμών, καθώς οι αποφάσεις λαμβάνονταν σε κεντρικό επίπεδο και οι τράπεζες λειτουργούσαν κυρίως ως εκτελεστικοί μηχανισμοί της οικονομικής πολιτικής. Η σταδιακή μεταφορά αρμοδιοτήτων από τη Νομισματική Επιτροπή στην Τράπεζα της Ελλάδος αποτέλεσε το πρώτο βήμα προς ένα πιο σύγχρονο ρυθμιστικό πλαίσιο, χωρίς ωστόσο να αναιρεί τις δομικές αδυναμίες του συστήματος (Θάνος, 1999).

Η μετάβαση προς τη χρηματοπιστωτική απελευθέρωση ξεκίνησε στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και εντάθηκε κατά τη δεκαετία του 1990, στο πλαίσιο της προσπάθειας ελέγχου του πληθωρισμού και της προσαρμογής της χώρας στις απαιτήσεις της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς. Ως αποτέλεσμα, οι ελληνικές τράπεζες απέκτησαν μεγαλύτερη αυτονομία, ενίσχυσαν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα και αναδείχθηκαν σε κυρίαρχους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Η περίοδος 1998–2008 χαρακτηρίστηκε από φθινή ρευστότητα και έντονη πιστωτική επέκταση, γεγονός που επέτρεψε στις τράπεζες να αυξήσουν σημαντικά τα κέρδη και την επιρροή τους, στηρίζοντας ένα μοντέλο ανάπτυξης βασισμένο στο χρέος (debt-driven growth), το οποίο δημιούργησε πρόσκαιρες συνθήκες ευημερίας (Pagoulatos, 2014).

Παρά τις σταδιακές αλλαγές στο θεσμικό και χρηματοοικονομικό περιβάλλον, το τραπεζικό σύστημα παρέμεινε έως και την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση έντονα προσανατολισμένο στο φυσικό κατάστημα. Οι περισσότερες τραπεζικές εργασίες, ιδίως οι πιστοδοτήσεις και οι σύνθετες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, πραγματοποιούνταν μέσω προσωπικής επαφής και γραφειοκρατικών διαδικασιών. Η ιστορική αυτή εξέλιξη εξηγεί τη βαθιά εξάρτηση των ελληνικών τραπεζών από το παραδοσιακό μοντέλο λειτουργίας και θέτει το πλαίσιο για την κατανόηση του ρόλου των φυσικών καταστημάτων και των παραδοσιακών τραπεζικών εργασιών, οι οποίες αναλύονται στις επόμενες ενότητες.

2.1.2 Ο ρόλος των φυσικών καταστημάτων

Στο παραδοσιακό περιβάλλον, το τραπεζικό σύστημα παρέμενε επικεντρωμένο στις τράπεζες (bank-based), με τα φυσικά καταστήματα να αποτελούν το επίκεντρο της δραστηριότητας. Κατά την περίοδο 1997–2008, παρά τη σταδιακή εισαγωγή νέων τεχνολογιών, ο αριθμός των τοπικών τραπεζικών υποκαταστημάτων αυξήθηκε κατά 63%, αντικατοπτρίζοντας τη στρατηγική έμφαση στη φυσική παρουσία για την προσέλκυση πελατείας και τη διαχείριση της πιστωτικής έκρηξης (Pagoulatos, 2014). Σύμφωνα με τον Mylonakis (2009), οι καταναλωτές στην Ελλάδα επηρεάζονται έντονα από παραδοσιακούς παράγοντες επιλογής τράπεζας, όπως η τοποθεσία και το δίκτυο καταστημάτων. Η έρευνά του έδειξε ότι το 32% των συμμετεχόντων θεωρεί την

εγγύτητα του τραπεζικού υποκαταστήματος καθοριστικό παράγοντα επιλογής, ενώ ένα ακόμη 30% τη θεωρεί «αρκετά σημαντική». Παράλληλα, το ίδιο ποσοστό (32%) δήλωσε ότι η ύπαρξη ενός εκτεταμένου δικτύου καταστημάτων αποτελεί επίσης σημαντικό κριτήριο επιλογής, καθώς προσδίδει κύρος και ενισχύει την εμπιστοσύνη των πελατών προς την τράπεζα (Mylonakis, 2009). Ο συγγραφέας αναφέρει επίσης ότι σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι σχέσεις εμπιστοσύνης και οι κοινωνικές γνωριμίες, καθώς το 37% των ερωτηθέντων δήλωσε πως θα προτιμούσε να συνεργαστεί με μια τράπεζα όπου εργάζονται φίλοι ή συγγενείς, θεωρώντας πως αυτό προσφέρει αίσθημα ασφάλειας και πιθανώς καλύτερη εξυπηρέτηση. Επιπλέον, μόνο το 5% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι θα επέλεγε μια τράπεζα αποκλειστικά λόγω διαφήμισης, γεγονός που υποδηλώνει τη μεγάλη σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης (Mylonakis, 2009).

Η προσωπική επαφή, η εγγύτητα και η ανθρώπινη σχέση με τον τραπεζικό υπάλληλο παραμένουν βασικά χαρακτηριστικά της παραδοσιακής τραπεζικής, τα οποία ενισχύουν τη συναισθηματική δέσμευση και την πιστότητα του πελάτη (Mylonakis, 2009).

2.1.3 Οργανωτική δομή και λειτουργίες πριν την ψηφιοποίηση

Η οργανωτική δομή των ελληνικών τραπεζών πριν την πλήρη ψηφιοποίηση χαρακτηριζόταν από έντονη ιεραρχία, συγκεντρωτικό έλεγχο και σαφή διαχωρισμό αρμοδιοτήτων μεταξύ των επιμέρους λειτουργικών μονάδων. Το φυσικό κατάστημα αποτελούσε τη βασική επιχειρησιακή μονάδα, μέσω της οποίας υλοποιούνταν το μεγαλύτερο μέρος των τραπεζικών εργασιών, ενώ οι κεντρικές υπηρεσίες είχαν κυρίως ρόλο εποπτείας, έγκρισης και στρατηγικού σχεδιασμού (Pagoulatos, 2014).

Η συγκεντρωτική αυτή διάρθρωση δεν αποτέλεσε απλώς οργανωτική επιλογή, αλλά συνδεόταν άμεσα με το θεσμικό πλαίσιο της περιόδου. Σύμφωνα με τον Θάνο (1999), οι ελληνικές τράπεζες λειτουργούσαν με περιορισμένη διοικητική αυτονομία, αυξημένη γραφειοκρατία και χαμηλό επίπεδο εσωτερικής ευελιξίας, γεγονός που επηρέαζε αρνητικά την ταχύτητα λήψης αποφάσεων και την προσαρμοστικότητα των οργανισμών.

Οι τοπικές μονάδες είχαν κυρίως εκτελεστικό χαρακτήρα, ενώ οι κρίσιμες αποφάσεις λαμβάνονταν σε ανώτερα διοικητικά επίπεδα. Σε επίπεδο καταστήματος, οι λειτουργίες οργανώνονταν γύρω από το front office και το back office. Το front office περιλάμβανε τις δραστηριότητες άμεσης εξυπηρέτησης πελατών, όπως τα ταμεία, τη διαχείριση καταθέσεων και αναλήψεων, την πληρωμή λογαριασμών και την παροχή βασικών πληροφοριών. Η φυσική παρουσία του πελάτη ήταν απαραίτητη για την εκτέλεση των περισσότερων συναλλαγών, ενώ η ταυτοποίηση, η υπογραφή και η χρήση έντυπων εγγράφων αποτελούσαν αναπόσπαστα στοιχεία της διαδικασίας (Gortsos, 2015)

Το back office υποστήριζε τη λειτουργία του καταστήματος μέσω της επεξεργασίας συναλλαγών, της τήρησης αρχείων, της λογιστικής παρακολούθησης και της συμμόρφωσης με το κανονιστικό πλαίσιο. Οι διαδικασίες βασίζονταν σε παραδοσιακά πληροφοριακά συστήματα (legacy systems), τα οποία παρείχαν περιορισμένες δυνατότητες αυτοματοποίησης και διασύνδεσης. Ως αποτέλεσμα, πολλές εργασίες απαιτούσαν χειροκίνητη καταχώριση δεδομένων και διαδοχικά στάδια ελέγχου, γεγονός που επιβράδυνε την ολοκλήρωση των συναλλαγών και αύξανε το λειτουργικό κόστος (Θάνος, 1999).

Ιδιαίτερη σημασία είχε η ιεραρχική διάρθρωση του καταστήματος, με τον διευθυντή να διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων, ιδίως σε θέματα πιστοδότησης. Η αξιολόγηση αιτημάτων δανείων βασιζόταν σε φυσικό φάκελο δικαιολογητικών και σε ποιοτικά κριτήρια, όπως η προσωπική γνώση του πελάτη και η εκτίμηση της πιστοληπτικής του ικανότητας. Η διαδικασία αυτή ενίσχυε τη σημασία της ανθρώπινης κρίσης, αλλά ταυτόχρονα περιόριζε την ταχύτητα και την τυποποίηση των αποφάσεων.

Σε επίπεδο οργανισμού, η λήψη στρατηγικών αποφάσεων παρέμενε συγκεντρωμένη στα κεντρικά γραφεία, με τις τοπικές μονάδες να λειτουργούν κυρίως εκτελεστικά. Παρά τη σταδιακή απελευθέρωση της τραπεζικής δραστηριότητας μετά τη δεκαετία του 1990, οι οργανωτικές δομές παρέμεναν σχετικά δυσκίνητες και προσανατολισμένες στη διαχείριση παραδοσιακών τραπεζικών προϊόντων, παρά στην καινοτομία και την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών. Παρά την εμφάνιση των πρώτων εναλλακτικών καναλιών, όπως τα ATMs και η τηλεφωνική εξυπηρέτηση, ο ρόλος των καταστημάτων παραμένει

σημαντικός για δεκαετίες. Η τεχνολογία σταδιακά ενσωματωνόταν, αλλά δεν είχε ακόμη μετασχηματίσει τον πυρήνα της τραπεζικής λειτουργίας. Η ανάγκη για αυτοπρόσωπη εξυπηρέτηση, η ισχυρή κουλτούρα της δια ζώσης επικοινωνίας και η χαμηλή ψηφιακή ωριμότητα της αγοράς συνέβαλαν στη διατήρηση του παραδοσιακού συστήματος.

Συνολικά, η οργανωτική δομή και οι λειτουργίες των ελληνικών τραπεζών πριν την ψηφιοποίηση αντανakλούσαν ένα μοντέλο έντονα εξαρτημένο από τη φυσική παρουσία, τον ανθρώπινο παράγοντα και τις γραφειοκρατικές διαδικασίες. Τα χαρακτηριστικά αυτά διαμόρφωσαν ένα λειτουργικό πλαίσιο με περιορισμένη ευελιξία και υψηλό κόστος, το οποίο, αν και εξασφάλιζε έλεγχο και σταθερότητα, δυσκολευόταν να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες απαιτήσεις για ταχύτητα και αποδοτικότητα. Στο πλαίσιο αυτό, καθίσταται αναγκαία η εξέταση των παραδοσιακών συστημάτων πληρωμών και υποδομών που υποστήριζαν τη λειτουργία των τραπεζών, τα οποία αναλύονται στην επόμενη ενότητα (Bank of Greece, 2013).

2.1.4 Παραδοσιακά συστήματα πληρωμών

Στο παραδοσιακό τραπεζικό περιβάλλον, οι πληρωμές των πελατών πραγματοποιούνταν σχεδόν αποκλειστικά μέσω των φυσικών καταστημάτων και με τη μεσολάβηση τραπεζικού υπαλλήλου. Οι πελάτες προσέρχονταν στο κατάστημα για την εξόφληση λογαριασμών κοινής ωφέλειας, τη μεταφορά χρημάτων, την κατάθεση και έκδοση επιταγών, καθώς και για τη διεκπεραίωση διεθνών πληρωμών. Οι συναλλαγές αυτές απαιτούσαν φυσική παρουσία, συμπλήρωση έντυπων αιτήσεων, ταυτοποίηση και φυσική υπογραφή, γεγονός που καθιστούσε το κατάστημα το μοναδικό κανάλι ολοκλήρωσης των πληρωμών (Mylonakis, 2009).

Η διαδικασία των πληρωμών χαρακτηριζόταν από έντονη γραφειοκρατία και χειροκίνητη επεξεργασία στοιχείων. Η καταχώριση των συναλλαγών γινόταν από τον τραπεζικό υπάλληλο, ενώ η ολοκλήρωση πολλών πληρωμών, ιδίως των διατραπεζικών ή διεθνών, απαιτούσε διαδοχικά στάδια ελέγχου και έγκρισης. Η ενημέρωση του πελάτη για την πορεία της συναλλαγής ήταν περιορισμένη, ενώ οι χρόνοι εκτέλεσης συχνά εκτείνονταν σε αρκετές ημέρες. Όπως επισημαίνει ο Θάνος (1999), η εξάρτηση από διοικητικές

διαδικασίες και η περιορισμένη αυτοματοποίηση συνέβαλαν στη χαμηλή λειτουργική αποδοτικότητα και στην αύξηση του κόστους των συναλλαγών.

Παρά τον αναλογικό χαρακτήρα της εξυπηρέτησης στο επίπεδο του καταστήματος, οι ελληνικές τράπεζες συμμετείχαν ήδη σε βασικές διατραπεζικές υποδομές πληρωμών, οι οποίες λειτουργούσαν κυρίως σε επίπεδο back office. Το σύστημα SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) αποτέλεσε το κύριο παγκόσμιο δίκτυο ανταλλαγής τυποποιημένων και ασφαλών χρηματοοικονομικών μηνυμάτων μεταξύ τραπεζών. Μέσω του SWIFT, οι ελληνικές τράπεζες μπορούσαν να αποστέλλουν εντολές πληρωμών και να επικοινωνούν με ξένα πιστωτικά ιδρύματα, χωρίς όμως το ίδιο το σύστημα να πραγματοποιεί τον διακανονισμό των συναλλαγών, ο οποίος γινόταν μέσω άλλων μηχανισμών (Gortsos, 2015).

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, καθοριστικό ρόλο διαδραμάτισε το TARGET2 (Trans-European Automated Real-time Gross settlement Express Transfer system), το οποίο αποτελεί σύστημα διακανονισμού πληρωμών σε πραγματικό χρόνο (RTGS) και λειτουργεί υπό την εποπτεία της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας. Οι ελληνικές τράπεζες συμμετείχαν στο TARGET2 μέσω της Τράπεζας της Ελλάδος, γεγονός που τους επέτρεπε να πραγματοποιούν διατραπεζικές συναλλαγές υψηλής αξίας με άμεση και οριστική εκκαθάριση σε κεντρικό τραπεζικό χρήμα (European Central Bank, 2022).

Παρά τη σημασία των συστημάτων SWIFT και TARGET2 για τη σταθερότητα και τη διαλειτουργικότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος, η λειτουργία τους δεν μετέβαλε ουσιαστικά την εμπειρία του πελάτη στο παραδοσιακό τραπεζικό περιβάλλον. Οι πληρωμές εξακολουθούσαν να απαιτούν φυσική παρουσία, ανθρώπινη παρέμβαση και σημαντικό χρόνο διεκπεραίωσης, ενώ συνοδεύονταν από αυξημένες προμήθειες και περιορισμένη διαφάνεια. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, τα παραδοσιακά συστήματα πληρωμών χαρακτηρίζονταν από υψηλό λειτουργικό κόστος, καθυστερήσεις στην εκκαθάριση και περιορισμένη ευελιξία, στοιχεία που περιόριζαν την αποδοτικότητα των τραπεζών και την ικανοποίηση των πελατών (BIS, 2018).

Συνολικά, τα παραδοσιακά συστήματα πληρωμών υποστήριζαν τη λειτουργία των τραπεζών σε επίπεδο υποδομών, χωρίς να προσφέρουν αυτοματοποιημένες ή πελατοκεντρικές λύσεις.

2.1.5 Περιορισμοί και προκλήσεις του παραδοσιακού μοντέλου

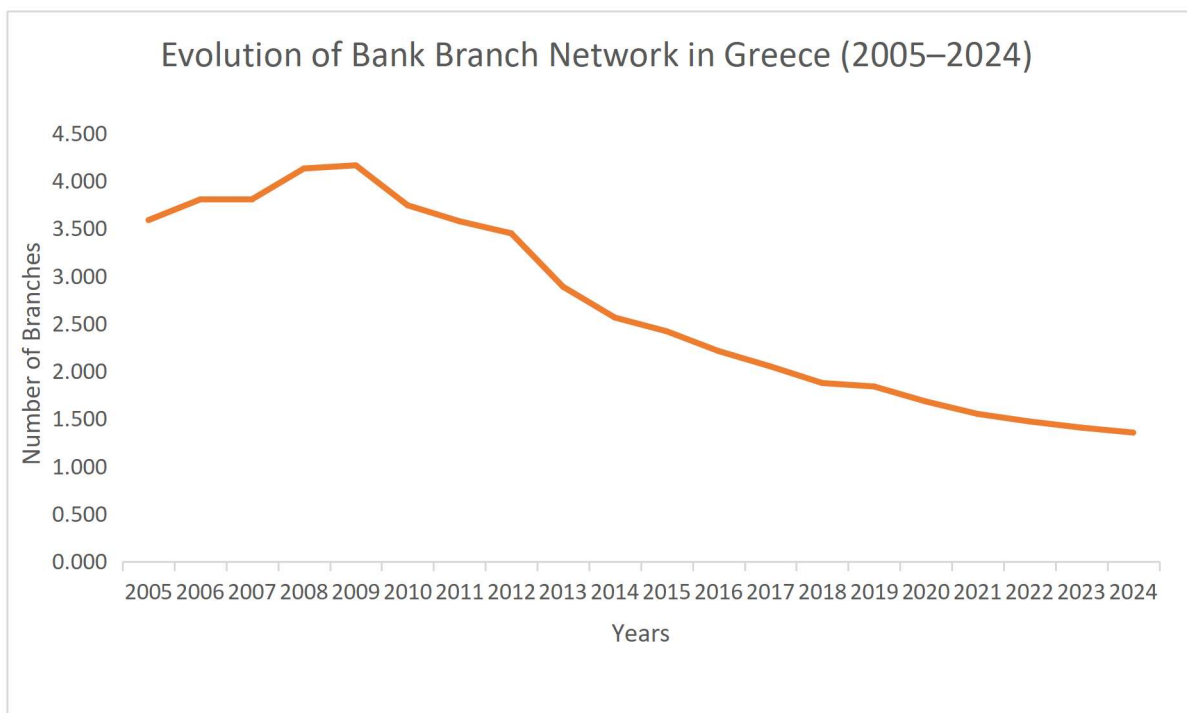
Το παραδοσιακό μοντέλο αντιμετώπισε ανυπέρβλητες προκλήσεις με το ξέσπασμα της κρίσης δημόσιου χρέους το 2010. Η πτώση των τραπεζών ήταν άμεση συνέπεια της δημοσιονομικής αποτυχίας του κράτους και των ανισορροπιών τρεχουσών συναλλαγών στην Ευρωζώνη. Οι τράπεζες εγκλωβίστηκαν σε έναν "φαύλο κύκλο" μεταξύ του κράτους και της πραγματικής οικονομίας, καθώς η έκθεσή τους στα κρατικά ομόλογα και η αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων (τα οποία έφτασαν το 22,5% το 2012) υπονόμευσαν τη σταθερότητά τους (Pagoulatos, 2014)

Επιπλέον, η εξάρτηση από το παραδοσιακό μοντέλο υψηλού λειτουργικού κόστους κατέστη μη βιώσιμη υπό τις συνθήκες της βαθιάς ύφεσης και της φυγής των καταθέσεων, οι οποίες μειώθηκαν κατά 35% μεταξύ 2009 και 2012. Η κρίση κατέδειξε ότι η δομική ισχύς των τραπεζών ήταν περιορισμένη και απόλυτα συνδεδεμένη με τη δημοσιονομική κατάσταση του κυρίαρχου κράτους. Αυτοί οι περιορισμοί, σε συνδυασμό με τις ρυθμιστικές απαιτήσεις για ανακεφαλαιοποίηση και την ανάγκη για δραστική μείωση του κόστους, κατέστησαν τον ψηφιακό μετασχηματισμό μονόδρομο για την επιβίωση του κλάδου (Bank of Greece, 2013).

2.1.6 Διαχρονική συρρίκνωση του φυσικού τραπεζικού δικτύου (2005–2024)

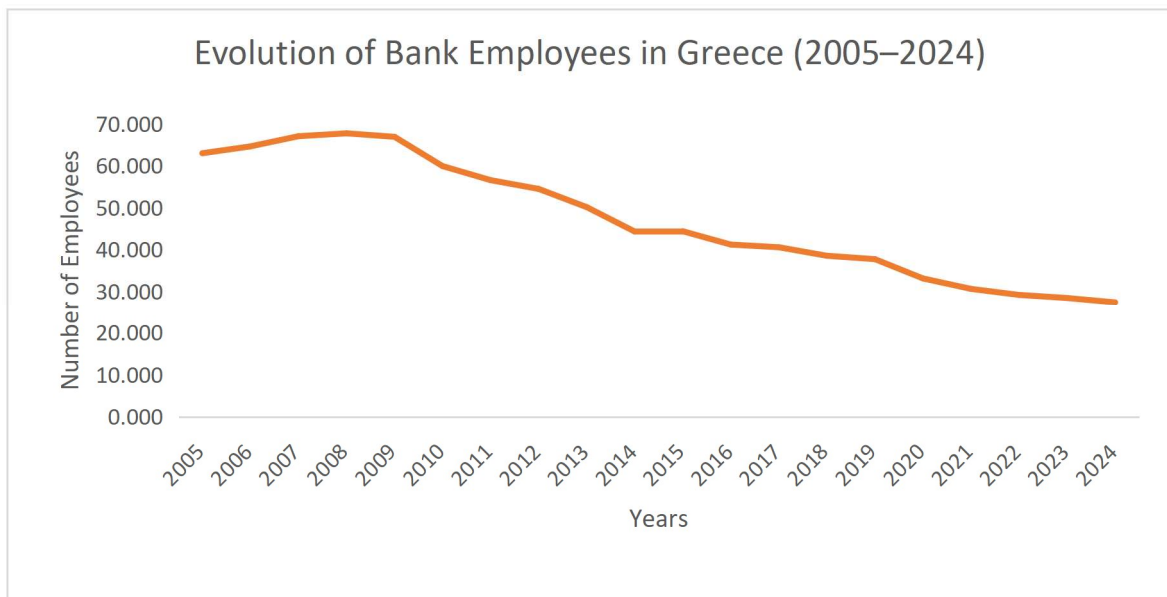
Η διαχρονική εξέλιξη του φυσικού τραπεζικού δικτύου στην Ελλάδα επιβεβαιώνει εμπειρικά τους περιορισμούς του παραδοσιακού τραπεζικού μοντέλου. Κατά την περίοδο 2005–2009, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα παρουσίασε σημαντική ανάπτυξη του φυσικού δικτύου, φθάνοντας στο ανώτατο σημείο το 2009 με 4.163 καταστήματα. Ωστόσο, από το 2010 και έπειτα καταγράφεται συνεχής και έντονη συρρίκνωση (Hellenic Bank Association, 2005–2024). Η μείωση αυτή συνδέεται άμεσα με τη δημοσιονομική κρίση, τις

διαδικασίες ανακεφαλαιοποίησης και τις συγχωνεύσεις του τραπεζικού συστήματος (Bank of Greece, 2013). Μέχρι το 2024, ο αριθμός των καταστημάτων περιορίστηκε σε 1.353, καταγράφοντας συνολική μείωση περίπου 67% σε σχέση με την προ κρίσης περίοδο (Hellenic Bank Association, 2005–2024). Παράλληλα, αντίστοιχη τάση καταγράφεται και στο ανθρώπινο δυναμικό του κλάδου, το οποίο μειώθηκε από περίπου 67.800 εργαζόμενους το 2008 σε 27.388 το 2024 (Hellenic Bank Association, 2005–2024). Η εξέλιξη αυτή αντανακλά τη μετάβαση από ένα labour-intensive, branch-centric μοντέλο σε ένα τεχνολογικά υποστηριζόμενο, υβριδικό phygital μοντέλο τραπεζικής λειτουργίας (Accenture, 2021; McKinsey & Company, 2022).



Διάγραμμα 2.1: Evolution of Bank Branch Network in Greece (2005–2024)

Πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2005–2024), ιδία επεξεργασία συγγραφέα.



Διάγραμμα 2.2: Evolution of Bank Employees in Greece (2005–2024)

Πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2005–2024), ίδια επεξεργασία συγγραφέα.

Τα ανωτέρω δεδομένα δεν συνιστούν απλώς αριθμητική μείωση του φυσικού δικτύου, αλλά καταδεικνύουν μια βαθύτερη μεταβολή του επιχειρησιακού παραδείγματος του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Η συρρίκνωση του branch network και του ανθρώπινου δυναμικού μετά το 2010 συνδέεται με τη δημοσιονομική κρίση, τις ανακεφαλαιοποιήσεις και τη διαδικασία αναδιάρθρωσης του κλάδου (Bank of Greece, 2013), αλλά ταυτόχρονα συμπίπτει με την επιτάχυνση των επενδύσεων σε ψηφιακές υποδομές και την ενίσχυση των εναλλακτικών καναλιών εξυπηρέτησης (Hellenic Bank Association, 2005–2024).

Στο πλαίσιο αυτό, το τραπεζικό σύστημα μεταβαίνει σταδιακά από ένα branch-centric μοντέλο λειτουργίας σε ένα υβριδικό phygital μοντέλο, όπου τα ψηφιακά κανάλια αποκτούν πρωτεύοντα ρόλο και το φυσικό κατάστημα επαναπροσδιορίζεται ως συμβουλευτικός κόμβος και χώρος διαχείρισης σύνθετων χρηματοοικονομικών αναγκών (Accenture, 2021; McKinsey & Company, 2022). Η μετάβαση αυτή δεν συνεπάγεται την εξαφάνιση του φυσικού δικτύου, αλλά τον μετασχηματισμό της λειτουργίας και της στρατηγικής του σημασίας. Η εξέλιξη αυτή αναλύεται διεξοδικά στην επόμενη ενότητα, η οποία εξετάζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την εξέλιξη των τραπεζικών καναλιών.

2.2 Ψηφιακός μετασχηματισμός και εξέλιξη τραπεζικών καναλιών

2.2.1 Έννοια ψηφιακού μετασχηματισμού

Σε συνέχεια της ανάλυσης του παραδοσιακού τραπεζικού μοντέλου, καθίσταται σαφές ότι η ανάγκη υπέρβασης των δομικών περιορισμών και της γραφειοκρατικής ακαμψίας του παρελθόντος οδήγησε στην υιοθέτηση ενός νέου παραδείγματος. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός (Digital Transformation – DT) αποτελεί πλέον μια πολυδιάστατη και δυναμική διαδικασία που επηρεάζει σε βάθος τη στρατηγική, τη δομή και τη λειτουργία των τραπεζικών οργανισμών. Όπως αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα, το παραδοσιακό μοντέλο βασιζόταν στην έντονη κρατική κατεύθυνση και τη φυσική παρουσία (Pagoulatos, 2014), όμως ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν περιορίζεται στην απλή υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Αντιθέτως, συνιστά μια ολιστική αλλαγή του επιχειρηματικού μοντέλου, η οποία περιλαμβάνει την αναθεώρηση των επιχειρησιακών διαδικασιών, της οργανωσιακής κουλτούρας και των σχέσεων με τους πελάτες (Valsamidis et al., 2024).

Η μετάβαση προς το ψηφιακό τραπεζικό μοντέλο περιλαμβάνει την αυτοματοποιημένη επεξεργασία δεδομένων, την παροχή υπηρεσιών εξ αποστάσεως και την ενσωμάτωση ψηφιακών καναλιών σε όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη. Αυτό έρχεται σε άμεση αντίθεση με το μοντέλο που περιγράφηκε προηγουμένως, όπου η τοποθεσία του καταστήματος και η προσωπική επαφή ήταν οι κύριοι παράγοντες ικανοποίησης (Mylonakis, 2009). Σήμερα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στοχεύει στη βελτίωση της ευελιξίας και της λειτουργικής αποδοτικότητας, επιτρέποντας στα τραπεζικά ιδρύματα να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης ψηφιακής οικονομίας (Boufounou et al., 2022). Σύμφωνα με τους Kitsios et al. (2021), οι τράπεζες που υιοθέτησαν έγκαιρα αυτές τις πρακτικές κατόρθωσαν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους και να μειώσουν το λειτουργικό κόστος.

Η τεχνολογική διάσταση αυτής της μετάβασης βασίζεται στη χρήση σύγχρονων εργαλείων, όπως το cloud computing, η τεχνητή νοημοσύνη (AI), η μηχανική μάθηση (ML), τα big data analytics και η τεχνολογία blockchain. Τα εργαλεία αυτά επιτρέπουν

στις τράπεζες να μετασχηματίσουν τις "δυσκίνητες" δομές του παρελθόντος (Pagoulatos, 2014) σε ευέλικτα συστήματα που αναλύουν τη συμπεριφορά των πελατών και σχεδιάζουν εξατομικευμένες υπηρεσίες (Basdekis et al., 2022). Σύμφωνα με τους Papathomas και Konteos (2022), ο μετασχηματισμός αυτός εξελίσσεται σε τρεις διακριτούς άξονες: την ψηφιοποίηση (digitization) δεδομένων, την ψηφιοποίηση υπηρεσιών (digitalization) για τη βελτίωση υφιστάμενων λειτουργιών, και τον ριζικό μετασχηματισμό (transformation) του επιχειρηματικού μοντέλου.

Η ελληνική τραπεζική αγορά, υπό την πίεση του ανταγωνισμού από τις FinTech επιχειρήσεις και τις επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19, επιτάχυνε τη μετάβασή της προς αυτό το νέο ψηφιακό περιβάλλον (Boufounou et al., 2024). Η νέα τραπεζική πραγματικότητα απαιτεί προσαρμοστικότητα και συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, καθιστώντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό όχι απλώς μια επιλογή εκσυγχρονισμού, αλλά προϋπόθεση επιβίωσης για τα πιστωτικά ιδρύματα (Valsamidis et al., 2024; Boufounou et al., 2022).

2.2.2 Παράγοντες επιτάχυνσης

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τραπεζών δεν αποτέλεσε μια αποσπασματική ή προαιρετική στρατηγική επιλογή, αλλά το αποτέλεσμα της σύγκλισης πολλαπλών παραγόντων που διαμόρφωσαν ένα νέο, ιδιαίτερα απαιτητικό περιβάλλον λειτουργίας. Οι εξελίξεις αυτές σχετίζονται κυρίως με την ταχεία τεχνολογική πρόοδο, τις κανονιστικές παρεμβάσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο και τις βαθιές κοινωνικές αλλαγές στη συμπεριφορά και τις προσδοκίες των πελατών, οι οποίες κατέστησαν αναγκαία την προσαρμογή των τραπεζικών οργανισμών σε νέα επιχειρησιακά πρότυπα (Kitsios et al., 2021).

Σε τεχνολογικό επίπεδο, η ανάπτυξη ψηφιακών υποδομών, όπως το cloud computing, τα big data analytics και οι τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης, δημιούργησε τις προϋποθέσεις για τον εκσυγχρονισμό των τραπεζικών λειτουργιών και την αυτοματοποίηση κρίσιμων διαδικασιών. Οι τράπεζες απέκτησαν τη δυνατότητα επεξεργασίας μεγάλων όγκων δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, γεγονός που επέτρεψε τη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας, τη μείωση του λειτουργικού κόστους και την παροχή πιο

εξατομικευμένων υπηρεσιών προς τους πελάτες (Basdekis et al., 2022). Η τεχνολογική αυτή ωρίμανση κατέστησε εφικτή τη μετάβαση από τα παραδοσιακά, κατακερματισμένα πληροφοριακά συστήματα σε ολοκληρωμένες ψηφιακές πλατφόρμες.

Παράλληλα, ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διαδραμάτισαν οι κανονιστικές και θεσμικές εξελίξεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η υιοθέτηση της Οδηγίας PSD2 και η προώθηση του πλαισίου του Open Banking ενίσχυσαν τον ανταγωνισμό στον χρηματοπιστωτικό τομέα, επιτρέποντας την είσοδο νέων, μη τραπεζικών παρόχων και υποχρεώνοντας τις τράπεζες να ανοίξουν τις υποδομές τους μέσω εφαρμογών διασύνδεσης (APIs). Οι εξελίξεις αυτές οδήγησαν τις τράπεζες σε επαναπροσδιορισμό του ρόλου τους στην αλυσίδα αξίας, από αποκλειστικοί πάροχοι χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε πλατφόρμες διαμεσολάβησης και συνεργασίας (European Commission, 2015; European Central Bank, 2020). Ταυτόχρονα, οι αυξημένες απαιτήσεις συμμόρφωσης, ασφάλειας και προστασίας προσωπικών δεδομένων ενίσχυσαν την ανάγκη για αξιόπιστα και αυτοματοποιημένα ψηφιακά συστήματα.

Εξίσου καθοριστικές υπήρξαν οι κοινωνικές μεταβολές και η αλλαγή στη συμπεριφορά των καταναλωτών. Οι πελάτες ανέπτυξαν αυξημένες προσδοκίες για άμεση, εύχρηστη και διαρκώς διαθέσιμη εξυπηρέτηση, επηρεασμένοι από την εμπειρία τους σε άλλους ψηφιακούς κλάδους. Η πανδημία COVID-19 λειτούργησε ως ισχυρός επιταχυντής αυτών των τάσεων, περιορίζοντας τη φυσική παρουσία στα τραπεζικά καταστήματα και ενισχύοντας τη χρήση ψηφιακών καναλιών τόσο από πελάτες όσο και από εργαζομένους. Στο πλαίσιο αυτό, οι τράπεζες υποχρεώθηκαν να προσαρμόσουν άμεσα τις διαδικασίες και τα επιχειρησιακά τους μοντέλα, προκειμένου να διασφαλίσουν τη συνέχεια της λειτουργίας τους και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των πελατών (Kitsios et al., 2021).

Συνολικά, η επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τραπεζικό τομέα προέκυψε από τη δυναμική αλληλεπίδραση τεχνολογικών δυνατοτήτων, κανονιστικών πιέσεων και κοινωνικών αλλαγών. Οι παράγοντες αυτοί δεν λειτούργησαν μεμονωμένα, αλλά ενίσχυσαν αμοιβαία ο ένας τον άλλον, διαμορφώνοντας ένα περιβάλλον στο οποίο η μετάβαση σε ψηφιακά επιχειρησιακά μοντέλα κατέστη αναγκαία προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των τραπεζικών οργανισμών.

2.2.3 Πολυκαναλική εξυπηρέτηση (Omnichannel)

Η ραγδαία εξέλιξη των ψηφιακών τεχνολογιών, σε συνδυασμό με τη μεταβολή των καταναλωτικών προσδοκιών, έχει επιφέρει ουσιαστικό μετασχηματισμό στον τρόπο παροχής τραπεζικών υπηρεσιών. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν περιορίζεται πλέον στην απλή παροχή ηλεκτρονικών συναλλαγών, αλλά επεκτείνεται στη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης και συνεκτικής εμπειρίας πελάτη (Customer Experience – CX), η οποία διαπερνά το σύνολο των σημείων επαφής με τον τραπεζικό οργανισμό (Παναγιωταροπούλου, Α. (2023), Papathomas & Konteos, 2022). Στο πλαίσιο αυτό, το omnichannel banking αναδεικνύεται ως στρατηγικό μοντέλο ενοποίησης φυσικών και ψηφιακών καναλιών, επιτρέποντας την απρόσκοπτη αλληλεπίδραση μεταξύ πελάτη και τράπεζας.

Η θεωρητική προσέγγιση του omnichannel banking βασίζεται στην εξέλιξη από το multichannel μοντέλο. Σύμφωνα με τους Ioannis και Sotiris (2019), το multichannel περιγράφει την ύπαρξη πολλαπλών καναλιών εξυπηρέτησης —όπως καταστήματα, τηλεφωνικά κέντρα και ψηφιακές πλατφόρμες— τα οποία όμως λειτουργούν ανεξάρτητα μεταξύ τους. Αντίθετα, το omnichannel επιδιώκει την πλήρη ενοποίηση αυτών των καναλιών σε ένα ενιαίο λειτουργικό και πληροφοριακό περιβάλλον. Οι Komulainen και Makkonen (2018) επισημαίνουν ότι οι πελάτες αντιλαμβάνονται την τράπεζα ως ενιαία οντότητα και όχι ως σύνολο αποσπασματικών υπηρεσιών, γεγονός που καθιστά την ποιότητα ενσωμάτωσης των καναλιών κρίσιμο παράγοντα ικανοποίησης και εμπιστοσύνης. Στο ίδιο πλαίσιο, η Σιφινού, Φ. (2022) υπογραμμίζει ότι ο βαθμός διαλειτουργικότητας των καναλιών αποτελεί καθοριστικό προσδιοριστικό παράγοντα της αντιλαμβανόμενης αξίας των υπηρεσιών.

Η μετάβαση προς το omnichannel μοντέλο συνδέεται άμεσα με την εξέλιξη των τραπεζικών καναλιών και, ιδίως, με την ψηφιοποίηση των συναλλαγών και των πληρωμών. Η εισαγωγή των υπηρεσιών internet και mobile banking επέτρεψε στους πελάτες να διεκπεραιώνουν καθημερινές συναλλαγές —όπως μεταφορές κεφαλαίων, πληρωμές λογαριασμών και διαχείριση καρτών— χωρίς φυσική παρουσία. Η ανάπτυξη ευρωπαϊκών υποδομών

πληρωμών και η διάδοση των άμεσων μεταφορών κεφαλαίων ενίσχυσαν περαιτέρω την αυτονομία των χρηστών, μειώνοντας τη λειτουργική αναγκαιότητα επίσκεψης στα τραπεζικά καταστήματα. Η δυνατότητα πραγματοποίησης συναλλαγών σε πραγματικό χρόνο και η αυτοματοποίηση οικονομικών υποχρεώσεων ενσωματώθηκαν στα ψηφιακά κανάλια, διαμορφώνοντας ένα περιβάλλον συνεχούς και άμεσης εξυπηρέτησης.

Η εμπειρία πελάτη στο omnichannel banking αποτελεί πολυδιάστατη έννοια. Οι Chauhan et al. (2022) υποστηρίζουν ότι διαμορφώνεται από τη συναισθηματική διάσταση της αλληλεπίδρασης, τη λειτουργική ευχρηστία των καναλιών και τη συνολική συνέπεια εμπειρίας. Παρομοίως, οι Mainardes et al. (2020) αποδεικνύουν εμπειρικά ότι η ολοκληρωμένη ποιότητα αλληλεπίδρασης μεταξύ πελάτη και τραπεζικού οργανισμού ενισχύει την αφοσίωση, με το θετικό συναίσθημα να λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός παράγοντας μεταξύ εμπειρίας και πιστότητας. Στο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον, η διάσταση της εμπιστοσύνης αποκτά ιδιαίτερη σημασία, ιδίως μετά την οικονομική κρίση, όπου η αξιοπιστία των ιδρυμάτων αποτέλεσε καθοριστικό παράγοντα διατήρησης πελατών (Krasonikolakis et al., 2020).

Ο μετασχηματισμός αυτός έχει επηρεάσει άμεσα και τον ρόλο του φυσικού τραπεζικού καταστήματος. Σύμφωνα με τους Papathomas και Konteos (2022), το κατάστημα μεταβαίνει από transaction center σε advisory hub, αξιοποιώντας τεχνολογικά εργαλεία όπως tablets, ψηφιακά kiosks και συστήματα προγραμματισμένων ραντεβού. Η ενοποίηση συστημάτων CRM και η πρόσβαση σε δεδομένα σε πραγματικό χρόνο επιτρέπουν την παροχή προσωποποιημένων υπηρεσιών, ενισχύοντας τη σχέση εμπιστοσύνης με τον πελάτη. Παράλληλα, η αυξανόμενη αποδοχή ψηφιακών τραπεζικών μοντέλων και challenger banks στην ελληνική αγορά επιταχύνει τη μετάβαση προς υβριδικά μοντέλα εξυπηρέτησης (Syrmakezis, 2020).

Η πρακτική εφαρμογή της omnichannel στρατηγικής αποτυπώνεται στο customer journey mapping. Οι Timokhina et al. (2021) επισημαίνουν ότι η χαρτογράφηση του ταξιδιού πελάτη επιτρέπει την κατανόηση των σημείων επαφής και τη βελτιστοποίηση της εμπειρίας. Για παράδειγμα, μια αίτηση δανείου μπορεί να ξεκινήσει μέσω mobile εφαρμογής, να συνεχιστεί στο κατάστημα χωρίς επανυποβολή στοιχείων και να ολοκληρωθεί ψηφιακά

μέσω ηλεκτρονικής υπογραφής. Η συνέχεια εμπειρίας αυξάνει σημαντικά την αντιλαμβανόμενη αξία και την ικανοποίηση των πελατών (Σιφινού, Φ. (2022)).

Συνολικά, το omnichannel banking δεν υποκαθιστά το φυσικό κατάστημα, αλλά το επαναπροσδιορίζει λειτουργικά. Η ενοποίηση καναλιών, η αξιοποίηση δεδομένων και η προσωποποιημένη εξυπηρέτηση μετατρέπουν το κατάστημα σε κόμβο συμβουλευτικής υποστήριξης και διαχείρισης σύνθετων χρηματοοικονομικών αναγκών. Ως εκ τούτου, το omnichannel μοντέλο αναδεικνύεται σε στρατηγικό πυλώνα βιωσιμότητας για τα πιστωτικά ιδρύματα, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη, την πιστότητα και τη συνολική εμπειρία πελάτη στη σύγχρονη ψηφιακή τραπεζική πραγματικότητα.

2.2.4 FinTech ως επιταχυντές εμπειρίας

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι η διερεύνηση του ρόλου των εταιρειών χρηματοοικονομικής τεχνολογίας (FinTech) ως επιταχυντών της εμπειρίας πελάτη (Customer Experience – CX) στη σύγχρονη τραπεζική, με ιδιαίτερη έμφαση στη συμβολή τους στη διαμόρφωση ολοκληρωμένων omnichannel περιβαλλόντων εξυπηρέτησης. Η ανάδυση των FinTech επιχειρήσεων δεν συνιστά απλώς τεχνολογική εξέλιξη, αλλά σηματοδοτεί μια βαθύτερη μεταβολή στο επιχειρηματικό και λειτουργικό υπόδειγμα της τραπεζικής, μετατοπίζοντας το επίκεντρο από το product-centric στο customer-centric μοντέλο παροχής υπηρεσιών.

Η άνοδος των FinTech οργανισμών επέβαλε νέα πρότυπα εμπειρίας, βασισμένα στη χρηστικότητα, στην ταχύτητα συναλλαγών, στη διαφάνεια και στην προσωποποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Όπως επισημαίνει ο Handro (2018), οι FinTech δεν περιορίζονται στην τεχνολογική καινοτομία, αλλά μετασχηματίζουν τη συνολική τραπεζική εμπειρία, σχεδιάζοντας υπηρεσίες με γνώμονα τις ανάγκες και τη συμπεριφορά του χρήστη. Στο ίδιο πλαίσιο, ο Nicoletti (2021), αναλύοντας το πρότυπο Banking 5.0, χαρακτηρίζει τις FinTech ως «καινοτόμους δημιουργούς αξίας», οι οποίοι προσφέρουν εμπειρίες βασισμένες σε mobile-first στρατηγικές, αλληλεπιδράσεις υποστηριζόμενες από τεχνητή νοημοσύνη και αξιοποίηση οικοσυστημάτων open banking μέσω APIs.

Η συμβολή των FinTech στη διαμόρφωση της εμπειρίας πελάτη καθίσταται ακόμη πιο εμφανής στο πλαίσιο της omnichannel τραπεζικής. Η βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι οι FinTech επιχειρήσεις λειτουργούν ως πρότυπα ενοποιημένης εμπειρίας, καθώς σχεδιάστηκαν εξ αρχής με cloud-native αρχιτεκτονική και χωρίς τους περιορισμούς των legacy τραπεζικών συστημάτων. Σύμφωνα με τον Vázquez Rico (2022), οι FinTech υπερτερούν των παραδοσιακών τραπεζών στη δημιουργία συνεκτικής εμπειρίας across channels, επιτρέποντας στον πελάτη να μεταβαίνει απρόσκοπτα μεταξύ εφαρμογών, συσκευών και σημείων επαφής. Η συνοχή αυτή επιβεβαιώνεται και από τους Komulainen και Makkonen (2018), οι οποίοι υπογραμμίζουν ότι η ποιότητα της omnichannel εμπειρίας εξαρτάται από τη «ρευστότητα» μετάβασης μεταξύ καναλιών — χαρακτηριστικό που αποτελεί δομικό στοιχείο των FinTech επιχειρηματικών μοντέλων.

Η τεχνολογική καινοτομία που εισάγουν οι FinTech επιταχύνει περαιτέρω την εμπειρία πελάτη μέσα από την αξιοποίηση προηγμένων ψηφιακών εργαλείων. Η τεχνητή νοημοσύνη (AI) επιτρέπει predictive personalization, real-time λήψη αποφάσεων και αυτοματοποιημένη εξυπηρέτηση μέσω chatbots και virtual assistants, βελτιώνοντας σημαντικά την ταχύτητα και την ακρίβεια αλληλεπίδρασης (Biswas et al., 2020). Παράλληλα, το open banking δημιουργεί διασυνδεδεμένα οικοσυστήματα εμπειρίας, στα οποία τρίτοι πάροχοι ενσωματώνονται στη διαδρομή πελάτη, εμπλουτίζοντας το φάσμα υπηρεσιών και αυξάνοντας την αξία χρήσης (Ghanem, 2020). Επιπλέον, τεχνολογίες όπως το blockchain και τα συστήματα αυτοματοποίησης ενισχύουν την ασφάλεια, τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη, μειώνοντας τα σημεία τριβής στις συναλλαγές (Kumar, 2025).

Στο πλαίσιο της σύγχρονης τραπεζικής εμπειρίας, αναπτύσσεται επίσης η έννοια της «phygital» εξυπηρέτησης, δηλαδή της συγχώνευσης φυσικής και ψηφιακής εμπειρίας. Σύμφωνα με τους Kumar et al. (2024), το phygital μοντέλο επιτρέπει την αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών εντός του φυσικού καταστήματος, δημιουργώντας ένα υβριδικό περιβάλλον εξυπηρέτησης που συνδυάζει την αυτοματοποίηση με την ανθρώπινη συμβουλευτική υποστήριξη.

Η σχέση μεταξύ τραπεζών και FinTech έχει εξελιχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Ενώ αρχικά αντιμετωπίστηκαν ως ανταγωνιστική απειλή, η σύγχρονη βιβλιογραφία αναδεικνύει

τη μετάβαση προς συνεργατικά μοντέλα. Η Wolska (2026) αναλύει την ανάπτυξη σχημάτων coopetition, όπου τράπεζες και FinTech συνεργάζονται στο πλαίσιο του open banking. Παράλληλα, ο Nicoletti (2022) εισάγει την έννοια του «bionic banking», όπου η σταθερότητα και η κανονιστική τεχνογνωσία των τραπεζών συνδυάζονται με την τεχνολογική ευελιξία και την πελατοκεντρική καινοτομία των FinTech.

Στο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον, η επίδραση των FinTech εκδηλώνεται τόσο άμεσα όσο και έμμεσα. Οι FinTech λειτουργούν ως πρότυπα σχεδιασμού mobile εμπειρίας, ως πάροχοι λύσεων ψηφιακής ταυτοποίησης και υπογραφής, καθώς και ως συνεργάτες σε οικοσυστήματα open APIs και embedded finance. Ως αποτέλεσμα, οι ελληνικές τράπεζες υιοθετούν mobile-first onboarding, instant payments, e-KYC διαδικασίες και μηχανισμούς προσωποποίησης υπηρεσιών, επιταχύνοντας τον μετασχηματισμό των καναλιών εξυπηρέτησης. Η εξέλιξη αυτή οδηγεί σε μετατόπιση βασικών συναλλακτικών λειτουργιών προς τα ψηφιακά κανάλια, επαναπροσδιορίζοντας τον ρόλο του φυσικού καταστήματος ως κόμβου συμβουλευτικής υποστήριξης.

Σε θεωρητικό επίπεδο, η σύνδεση FinTech και εμπειρίας πελάτη εδράζεται στη μείωση της πολυπλοκότητας συναλλαγών, στην αύξηση της διαφάνειας και στην ενίσχυση της διαδραστικότητας. Όπως επισημαίνει ο Li (2021), ο ψηφιακός μετασχηματισμός βελτιώνει ουσιαστικά την εμπειρία πελάτη όταν μειώνει τα σημεία τριβής (friction), αυξάνει την προσβασιμότητα και επιτρέπει την εξατομικευμένη αλληλεπίδραση. Οι FinTech επιτυγχάνουν τα παραπάνω μέσω agile ανάπτυξης υπηρεσιών, σχεδιασμού customer journeys και αξιοποίησης δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων.

Συνοψίζοντας, οι FinTech επιχειρήσεις δεν λειτουργούν απλώς ως τεχνολογικοί πάροχοι, αλλά ως επιταχυντές εμπειρίας που επηρεάζουν την ταχύτητα εξυπηρέτησης, την προσωποποίηση υπηρεσιών, τη συνοχή των καναλιών και το επίπεδο εμπιστοσύνης. Στο σύγχρονο τραπεζικό κατάστημα, ο ρόλος τους είναι διττός: αφενός ασκούν πίεση προς καινοτομία και αναβάθμιση των υπηρεσιών, αφετέρου αποτελούν στρατηγικούς συνεργάτες στην οικοδόμηση ολοκληρωμένων omnichannel εμπειριών.

2.2.5 Επιπτώσεις στη λειτουργία τραπεζών

Η υιοθέτηση τεχνολογιών χρηματοοικονομικής καινοτομίας και η ευρύτερη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού έχουν επιφέρει πολυδιάστατες επιπτώσεις στη λειτουργία των τραπεζικών οργανισμών, επηρεάζοντας όχι μόνο την τεχνολογική τους υποδομή αλλά και τη δομή οργάνωσης, τα επιχειρηματικά μοντέλα και τη χρηματοοικονομική τους απόδοση. Η διεθνής βιβλιογραφία συγκλίνει στο ότι η ενσωμάτωση FinTech εφαρμογών συνδέεται με βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας, της κερδοφορίας και της διαχείρισης κινδύνου, αν και η ένταση των επιπτώσεων διαφοροποιείται ανάλογα με το μέγεθος των τραπεζών, το επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας και τις οργανωσιακές τους δυνατότητες (Ben Bouheni et al., 2023; Elmahdy & Abdelkader, 2025; Bueno et al., 2024).

Σε λειτουργικό επίπεδο, πλήθος εμπειρικών μελετών καταδεικνύει ότι η ενσωμάτωση FinTech τεχνολογιών συμβάλλει στη μείωση του λειτουργικού κόστους και στη βελτίωση δεικτών αποδοτικότητας, όπως ο λόγος cost-to-income. Η αυτοματοποίηση διαδικασιών, η ψηφιοποίηση πληρωμών και η χρήση τεχνολογιών επεξεργασίας δεδομένων μειώνουν τα διοικητικά βάρη, περιορίζουν τα λειτουργικά σφάλματα και επιταχύνουν την παροχή υπηρεσιών (Kamaldeen, 2024; Bueno et al., 2024). Παράλληλα, η υιοθέτηση ψηφιακών συστημάτων συναλλαγών και real-time πληρωμών δημιουργεί περιβάλλον συνεχούς λειτουργίας, ενισχύοντας την αποδοτικότητα και την ευελιξία των τραπεζών.

Η επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού επεκτείνεται και στη χρηματοοικονομική απόδοση των οργανισμών. Έρευνες δείχνουν ότι οι επενδύσεις σε FinTech και digital banking συσχετίζονται θετικά με δείκτες κερδοφορίας, όπως η απόδοση ενεργητικού (ROA) και ιδίων κεφαλαίων (ROE) (Yongjie & Shanyue, 2025). Αντίστοιχα, η ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών και fintech lending επηρεάζει θετικά τη συνολική χρηματοοικονομική επίδοση των τραπεζών, ενισχύοντας τα έσοδα και μειώνοντας το λειτουργικό κόστος (Kirowati & Anggraeny, 2025). Ωστόσο, η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι τα οφέλη αυτά εξαρτώνται από το επίπεδο οργανωσιακής ωριμότητας και τη στρατηγική ενσωμάτωση της τεχνολογίας.

Σε επίπεδο επιχειρηματικού μοντέλου, η FinTech καινοτομία επιφέρει βαθύ μετασχηματισμό στη λειτουργική αρχιτεκτονική των τραπεζών. Οι παραδοσιακές δομές χρηματοοικονομικής διαμεσολάβησης μεταβαίνουν σταδιακά προς πλατφορμοποιημένα οικοσυστήματα υπηρεσιών, βασισμένα σε συνεργασίες, open banking υποδομές και ψηφιακά κανάλια διανομής (Măräcine et al., 2020). Η εξέλιξη αυτή συνδέεται και με στόχους βιώσιμης ανάπτυξης και χρηματοοικονομικής ένταξης, καθώς η ψηφιοποίηση διευρύνει την πρόσβαση σε τραπεζικές υπηρεσίες (Mavlutova et al., 2022). Παράλληλα, η υιοθέτηση FinTech εφαρμογών επηρεάζει τη συμπεριφορά ανάληψης κινδύνου, μέσω της διαμεσολάβησης της λειτουργικής αποδοτικότητας και της βελτίωσης των συστημάτων αξιολόγησης (Sajid et al., 2023).

Οι οργανωσιακές επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι εξίσου σημαντικές. Η μετάβαση σε ψηφιακά μοντέλα λειτουργίας απαιτεί αναβάθμιση δεξιοτήτων προσωπικού, ενίσχυση των μηχανισμών διακυβέρνησης δεδομένων και ανάπτυξη ευέλικτων δομών διοίκησης. Οι digital transformation capabilities λειτουργούν ως μεσολαβητικός παράγοντας μεταξύ τεχνολογικής υιοθέτησης και επιχειρησιακής απόδοσης (Ali Alqararah et al., 2025), ενώ οι δυναμικές οργανωσιακές ικανότητες καθορίζουν την επιτυχία ενσωμάτωσης FinTech καινοτομιών (Anzor et al., 2026). Παράλληλα, η αυξανόμενη εξάρτηση από ψηφιακές υποδομές εντείνει την ανάγκη ενίσχυσης της κυβερνοασφάλειας και της διαχείρισης τεχνολογικού κινδύνου.

Στο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον, οι επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι ιδιαίτερα εμφανείς, ιδίως μετά την περίοδο της οικονομικής κρίσης και την επιτάχυνση της ψηφιοποίησης που προκάλεσε η πανδημία COVID-19. Η μετα-2015 περίοδος χαρακτηρίζεται από συρρίκνωση του φυσικού δικτύου καταστημάτων, μείωση λειτουργικών δαπανών και σημαντική αύξηση της χρήσης ψηφιακών καναλιών. Μελέτες του IOBE (2022) και της Bank of Greece (2023) καταδεικνύουν ότι πλέον άνω του 60% των τραπεζικών συναλλαγών πραγματοποιείται ψηφιακά, ενώ οι επενδύσεις σε τεχνολογικές υποδομές και πληροφοριακά συστήματα αυξάνονται διαρκώς.

Στο ίδιο πλαίσιο, σειρά ελληνικών ακαδημαϊκών εργασιών έχει διερευνήσει τις επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στον εγχώριο τραπεζικό κλάδο, αναδεικνύοντας τη

σημασία της ψηφιακής εμπειρίας πελάτη, της εξέλιξης των FinTech υπηρεσιών και της μεταβαλλόμενης σχέσης τραπεζών-πελατών (Βλάχου, 2023· Βυθούλκας, 2022, Γιαννακάκος, 2023· Καραδήμος, 2024· Κορδούλη, 2023· Μέντη, 2019· Ψυχογιού, 2024).»

Εμπειρικές ελληνικές μελέτες επιβεβαιώνουν ότι η ενοποίηση καναλιών και η αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών ενισχύουν τη λειτουργική αποδοτικότητα. Η χρήση ψηφιακής υπογραφής, e-KYC διαδικασιών και αυτοματοποιημένων back-office λειτουργιών μειώνει τον χρόνο εξυπηρέτησης και το διοικητικό κόστος (Papathomas & Konteos, 2022; Σιφινού, Φ. (2022). Επιπλέον, οι ελληνικές τράπεζες επενδύουν σε Robotic Process Automation, data analytics, cloud migration και υποδομές άμεσων πληρωμών, ενισχύοντας περαιτέρω την επιχειρησιακή τους αποτελεσματικότητα.

Ο λειτουργικός μετασχηματισμός αποτυπώνεται και στη δομή οργάνωσης. Δημιουργούνται εξειδικευμένες μονάδες ψηφιακού μετασχηματισμού, υιοθετούνται agile ομάδες έργου και ενισχύονται οι συνεργασίες με fintech hubs και οικοσυστήματα καινοτομίας. Η μετάβαση αυτή δεν είναι μόνο τεχνολογική αλλά και πολιτισμική, καθώς απαιτεί αλλαγή νοοτροπίας, ταχύτητα λήψης αποφάσεων και πελατοκεντρική προσέγγιση.

Συγκριτικά, το παραδοσιακό τραπεζικό μοντέλο χαρακτηριζόταν από υψηλό λειτουργικό κόστος, χρονοβόρες διαδικασίες και κατακερματισμένη διαχείριση δεδομένων, ενώ το ψηφιακό και fintech-driven μοντέλο βασίζεται σε αυτοματοποίηση, real-time επεξεργασία, ενοποιημένα πληροφοριακά συστήματα και omnichannel εμπειρία εξυπηρέτησης. Η αξιοποίηση τεχνητής νοημοσύνης και αναλυτικών εργαλείων επιτρέπει βελτιωμένη αξιολόγηση κινδύνου και ταχύτερη λήψη πιστωτικών αποφάσεων, ενισχύοντας τη συνολική αποτελεσματικότητα.

Συνολικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η ενσωμάτωση FinTech καινοτομιών επιφέρουν δομικές αλλαγές στη λειτουργία των τραπεζών, επηρεάζοντας τον τρόπο οργάνωσης, παραγωγής και διάθεσης των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Η τεχνολογία, σε συνδυασμό με τις οργανωσιακές προσαρμογές, διαμορφώνει ένα νέο λειτουργικό

μοντέλο, στο οποίο η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, η ευελιξία και η διασύνδεση καναλιών αποτελούν βασικούς άξονες βιωσιμότητας.

Η λειτουργική αυτή μετάβαση δημιουργεί ένα νέο πλαίσιο αλληλεπίδρασης μεταξύ τραπεζών και πελατών, το οποίο επηρεάζει άμεσα την εμπειρία εξυπηρέτησης και την αντιλαμβανόμενη αξία των τραπεζικών καναλιών. Η διάσταση αυτή αναλύεται εκτενέστερα στην επόμενη ενότητα, όπου εξετάζεται το θεωρητικό και εμπειρικό πλαίσιο της εμπειρίας πελάτη στη σύγχρονη τραπεζική.

Διάσταση	Παραδοσιακό Τραπεζικό Μοντέλο	Phygital Τραπεζικό Μοντέλο
Κύρια δομή λειτουργίας	Καταστημοκεντρικό (branch-centric)	Πολυκαναλικό (omnichannel)
Κανάλι εξυπηρέτησης	Φυσική παρουσία στο κατάστημα	Συνδυασμός ψηφιακών και φυσικών καναλιών
Εκτέλεση συναλλαγών	Δια ζώσης	Ψηφιακή προτεραιότητα (digital-first)
Ρόλος καταστήματος	Εκτέλεση συναλλαγών	Συμβουλευτικός και σχεσιακός ρόλος
Δομή κόστους	Υψηλό σταθερό λειτουργικό κόστος	Βελτιστοποιημένο και ευέλικτο κόστος
Ρόλος τεχνολογίας	Υποστηρικτικός	Κεντρικός στρατηγικός πυλώνας
Εμπειρία πελάτη	Έμφαση στην εξυπηρέτηση	Έμφαση στη συνολική εμπειρία (customer journey)
Χρήση δεδομένων	Περιορισμένη αξιοποίηση	Δεδομενοκεντρική προσωποποίηση υπηρεσιών

Πίνακας 2.1: Σύγκριση Παραδοσιακού και Phygital Μοντέλου

Πηγή: Συνθετική επεξεργασία βιβλιογραφίας.

Η συγκριτική ανάλυση υπογραμμίζει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν περιορίζεται σε τεχνολογικές αναβαθμίσεις, αλλά συνεπάγεται επαναπροσδιορισμό της λειτουργικής και στρατηγικής αρχιτεκτονικής των τραπεζών. Η μετάβαση προς πολυκαναλικά μοντέλα εξυπηρέτησης και η ενσωμάτωση ψηφιακών υποδομών μεταβάλλουν τον ρόλο του φυσικού καταστήματος και ενισχύουν τη σημασία της εμπειρίας πελάτη ως στρατηγικού παράγοντα ανταγωνιστικότητας (Bank of Greece, 2020).

2.3 Customer Experience στη σύγχρονη τραπεζική

2.3.1 Θεωρητικό πλαίσιο Customer Experience

Η έννοια της εμπειρίας πελάτη (Customer Experience – CX) έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια σε έναν από τους πλέον καθοριστικούς παράγοντες ανταγωνιστικότητας στον χρηματοπιστωτικό τομέα. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις που εστίαζαν στην ποιότητα του προϊόντος ή της συναλλαγής, η σύγχρονη τραπεζική επικεντρώνεται στη συνολική αντίληψη που διαμορφώνει ο πελάτης μέσα από το σύνολο των αλληλεπιδράσεών του με τον οργανισμό. Η εμπειρία δεν περιορίζεται σε μεμονωμένες επαφές, αλλά αποτελεί πολυδιάστατη διαδικασία που εκτείνεται σε όλα τα σημεία επαφής (touchpoints) κατά τη διάρκεια του customer journey (Lemon & Verhoef, 2016).

Σύμφωνα με τον Verhoef et al. (2009), η εμπειρία πελάτη ορίζεται ως η γνωστική, συναισθηματική, αισθητηριακή και συμπεριφορική απόκριση του πελάτη που προκύπτει από την αλληλεπίδρασή του με έναν οργανισμό. Ο ορισμός αυτός υπογραμμίζει ότι η εμπειρία δεν διαμορφώνεται μόνο από τη λειτουργική ποιότητα υπηρεσιών, αλλά και από υποκειμενικές αντιλήψεις, προσδοκίες και συναισθηματικές αντιδράσεις. Στο τραπεζικό περιβάλλον, όπου η εμπιστοσύνη και η αντιλαμβανόμενη ασφάλεια διαδραματίζουν κομβικό ρόλο, η εμπειρία πελάτη αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία.

Η βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι η εμπειρία πελάτη διαμορφώνεται μέσα από ένα σύνολο διαδοχικών σταδίων, γνωστών ως customer journey. Τα στάδια αυτά περιλαμβάνουν την αναζήτηση πληροφορίας, την αξιολόγηση εναλλακτικών επιλογών, τη χρήση υπηρεσιών και τη μεταγενέστερη αξιολόγηση εμπειρίας (Rawson et al., 2013). Στη σύγχρονη τραπεζική, το ταξίδι αυτό εκτείνεται σε πολλαπλά κανάλια, φυσικά και ψηφιακά, δημιουργώντας ένα πολυκαναλικό πλαίσιο αλληλεπίδρασης.

Η μετάβαση προς ψηφιακά και υβριδικά μοντέλα εξυπηρέτησης έχει μετασχηματίσει ριζικά το θεωρητικό πλαίσιο της εμπειρίας. Οι πελάτες αλληλεπιδρούν πλέον με τις τράπεζες μέσω mobile εφαρμογών, internet banking, τηλεφωνικών κέντρων και φυσικών καταστημάτων, αναμένοντας συνέπεια, ταχύτητα και προσωποποίηση σε όλα τα σημεία

επαφής. Η εμπειρία παύει να είναι καναλοκεντρική και καθίσταται ολιστική, ενσωματώνοντας το σύνολο των διαύλων επικοινωνίας (Becker & Jaakkola, 2020).

Στο πλαίσιο αυτό αναπτύχθηκε η έννοια της omnichannel εμπειρίας, σύμφωνα με την οποία ο πελάτης αντιλαμβάνεται την τράπεζα ως ενιαία οντότητα, ανεξάρτητα από το κανάλι αλληλεπίδρασης. Η ποιότητα εμπειρίας εξαρτάται από τη συνοχή, τη συνέχεια και τη διαλειτουργικότητα μεταξύ καναλιών, στοιχεία που επηρεάζουν άμεσα την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών (Komulainen & Makkonen, 2018).

Η ψηφιακή τεχνολογία λειτουργεί ως βασικός επιταχυντής της εμπειρίας πελάτη, επιτρέποντας την αυτοματοποίηση συναλλαγών, την παροχή υπηρεσιών σε πραγματικό χρόνο και την ανάπτυξη προσωποποιημένων προτάσεων. Μέσω της αξιοποίησης δεδομένων και αναλυτικών εργαλείων, οι τράπεζες μπορούν να κατανοήσουν βαθύτερα τις ανάγκες των πελατών και να σχεδιάσουν στοχευμένες εμπειρίες εξυπηρέτησης (McKinsey & Company, 2023). Η προσωποποίηση, η ταχύτητα και η διαφάνεια αποτελούν πλέον βασικές διαστάσεις αξιολόγησης της τραπεζικής εμπειρίας.

Παράλληλα, η εμπειρία πελάτη συνδέεται στενά με την αντιλαμβανόμενη αξία (perceived value) των τραπεζικών υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Klaus (2013), η αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης δεν προκύπτει μόνο από το οικονομικό όφελος, αλλά και από την ευκολία, την ασφάλεια, την εμπιστοσύνη και τη συναισθηματική ικανοποίηση που απορρέουν από τη σχέση με τον οργανισμό. Στο τραπεζικό πλαίσιο, η αξία αυτή επηρεάζεται από την αποτελεσματικότητα εξυπηρέτησης, την αξιοπιστία συστημάτων και την ποιότητα διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης.

Ιδιαίτερη σημασία έχει και η διάσταση της εμπιστοσύνης, η οποία αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα διαμόρφωσης εμπειρίας στον χρηματοπιστωτικό τομέα. Η διαχείριση χρηματοοικονομικών πόρων, η προστασία προσωπικών δεδομένων και η διασφάλιση συναλλαγών καθιστούν την εμπιστοσύνη κρίσιμο στοιχείο αξιολόγησης της τραπεζικής εμπειρίας (Gefen, 2002). Η εμπιστοσύνη επηρεάζει τόσο την υιοθέτηση ψηφιακών καναλιών όσο και τη διατήρηση σχέσης με το τραπεζικό ίδρυμα.

Συνολικά, το θεωρητικό πλαίσιο της εμπειρίας πελάτη στη σύγχρονη τραπεζική βασίζεται σε μια ολιστική προσέγγιση, όπου η αξία δημιουργείται μέσα από τη συνέργεια τεχνολογίας, καναλιών εξυπηρέτησης και ανθρώπινης αλληλεπίδρασης. Η κατανόηση των διαστάσεων της εμπειρίας αποτελεί προϋπόθεση για την αξιολόγηση της σημασίας που διατηρεί η φυσική παρουσία στο τραπεζικό κατάστημα, ζήτημα που αναλύεται περαιτέρω στις επόμενες ενότητες.

2.3.2 Μοντέλα ποιότητας υπηρεσιών

Η ποιότητα υπηρεσιών αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα διαμόρφωσης της ικανοποίησης, της εμπιστοσύνης και της πιστότητας πελατών στον τραπεζικό κλάδο. Στο σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον, όπου η εξυπηρέτηση πραγματοποιείται μέσω φυσικών και ψηφιακών καναλιών, η μέτρηση της ποιότητας αποκτά στρατηγική σημασία, καθώς επηρεάζει άμεσα τη διατηρησιμότητα πελατών και τη μακροχρόνια αξία σχέσης.

Το πλέον καθιερωμένο θεωρητικό πλαίσιο μέτρησης αποτελεί το μοντέλο SERVQUAL των Parasuraman, Zeithaml και Berry (1988), το οποίο βασίζεται στη θεωρία του «κενού» μεταξύ προσδοκιών και αντιλαμβανόμενης απόδοσης υπηρεσίας. Η ποιότητα προσδιορίζεται μέσω πέντε βασικών διαστάσεων: αξιοπιστία, ανταπόκριση, διασφάλιση, ενσυναίσθηση και απτά στοιχεία. Στο τραπεζικό πλαίσιο, οι διαστάσεις αυτές αποτυπώνονται στην ακρίβεια συναλλαγών, στη συνέπεια και ταχύτητα εξυπηρέτησης, στο επίπεδο τεχνογνωσίας και επαγγελματισμού του προσωπικού, στην εξατομικευμένη προσέγγιση και στην ποιότητα των φυσικών υποδομών. Το μοντέλο αυτό συνέβαλε καθοριστικά στη συστηματοποίηση της έννοιας της ποιότητας υπηρεσιών, αν και έχει δεχθεί κριτική ως προς τη μέτρηση της διαφοράς προσδοκιών–απόδοσης.

Σε απάντηση των μεθοδολογικών περιορισμών του SERVQUAL, οι Cronin και Taylor (1992) ανέπτυξαν το SERVPERF, υποστηρίζοντας ότι η αντιλαμβανόμενη απόδοση της υπηρεσίας αποτελεί επαρκέστερο δείκτη ποιότητας από τη σύγκριση με τις προσδοκίες. Μεταγενέστερες εμπειρικές μελέτες επιβεβαιώνουν ότι σε ώριμες αγορές, όπως η λιανική τραπεζική, η μέτρηση της απόδοσης εμφανίζει υψηλότερη προβλεπτική ικανότητα ως προς την ικανοποίηση και την πρόθεση επαναχρησιμοποίησης υπηρεσιών (Carrillat et al., 2007).

Η επιλογή μεταξύ των δύο προσεγγίσεων εξαρτάται από το ερευνητικό πλαίσιο και το επίπεδο ωριμότητας της αγοράς.

Η επιτάχυνση της ψηφιοποίησης των τραπεζικών υπηρεσιών οδήγησε στην ανάγκη επέκτασης των παραδοσιακών μοντέλων. Το e-SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Malhotra, 2005) εισάγει διαστάσεις όπως αποδοτικότητα, διαθεσιμότητα συστήματος και προστασία προσωπικών δεδομένων, οι οποίες είναι κρίσιμες για το mobile και internet banking. Στο ψηφιακό περιβάλλον, η ποιότητα υπηρεσιών συνδέεται άμεσα με τη χρηστικότητα της εφαρμογής, τη διασφάλιση συναλλαγών και τη διαρκή λειτουργικότητα της πλατφόρμας. Παράλληλα, η ενσωμάτωση τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης και προσωποποίησης επεκτείνει τη διάσταση της ενσυναίσθησης, καθώς η εξατομίκευση εμπειρίας μπορεί να προκύπτει τόσο από ανθρώπινη αλληλεπίδραση όσο και από αλγοριθμικά συστήματα.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, η ποιότητα υπηρεσιών εξετάζεται πλέον σε συνάρτηση με τη συνολική εμπειρία πελάτη (Customer Experience - CX), η οποία διαμορφώνεται πολυκαναλικά και διαχρονικά. Η εμπειρία δεν περιορίζεται σε μεμονωμένο σημείο επαφής αλλά προκύπτει από τη συνοχή και τη συνέπεια μεταξύ φυσικών και ψηφιακών καναλιών. Στο τραπεζικό περιβάλλον, ένας πελάτης μπορεί να ξεκινήσει μία διαδικασία σε ψηφιακή πλατφόρμα και να την ολοκληρώσει σε φυσικό κατάστημα, γεγονός που καθιστά αναγκαία τη συνδυαστική αποτίμηση λειτουργικών και σχεσιακών διαστάσεων ποιότητας.

Η αντίληψη της ποιότητας υπηρεσιών δεν είναι ομοιογενής μεταξύ των πελατών, αλλά διαφοροποιείται ανάλογα με τις ανάγκες, το επίπεδο οικονομικής πολυπλοκότητας και τη φύση της τραπεζικής σχέσης. Πελάτες με περιορισμένες συναλλακτικές ανάγκες ενδέχεται να αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στην ταχύτητα και στην ευχρηστία ψηφιακών καναλιών, ενώ πελάτες αυξημένης οικονομικής δραστηριότητας ή επιχειρηματικής εμπλοκής αξιολογούν εντονότερα τη συμβουλευτική ικανότητα, την αξιοπιστία και τη σχέση εμπιστοσύνης.

Η εφαρμογή των μοντέλων ποιότητας υπηρεσιών στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα παρουσιάζει ιδιαίτερη σημασία λόγω των θεσμικών και ιστορικών ιδιαιτεροτήτων της

αγοράς. Η χρηματοπιστωτική κρίση και οι διαδοχικές ανακεφαλαιοποιήσεις επηρέασαν ουσιαστικά την εμπιστοσύνη των καταθετών, αναδεικνύοντας τη διάσταση της διασφάλισης ως κρίσιμο παράγοντα αξιολόγησης τραπεζικής ποιότητας (Mylonakis, 2009). Παράλληλα, η αναδιάρθρωση του δικτύου καταστημάτων και η επιτάχυνση της ψηφιοποίησης μετά το 2020 οδήγησαν σε υβριδικά μοντέλα εξυπηρέτησης, όπου η ποιότητα διαμορφώνεται από τη συνδυαστική λειτουργία φυσικών και ψηφιακών καναλιών.

Στο πλαίσιο αυτό, η αποτίμηση της ποιότητας υπηρεσιών στην Ελλάδα απαιτεί πολυδιάστατη προσέγγιση που να ενσωματώνει τόσο λειτουργικούς όσο και σχεσιακούς δείκτες.

Η θεωρητική αποτύπωση των μοντέλων ποιότητας υπηρεσιών παρέχει τη βάση για τη διαμόρφωση των μεταβλητών της παρούσας έρευνας. Η διερεύνηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας μεταξύ φυσικού και ψηφιακού καναλιού, καθώς και η εξέταση πιθανών διαφοροποιήσεων ανά κατηγορία πελατών, συνδέεται άμεσα με το ερευνητικό ερώτημα της εργασίας και το εννοιολογικό μοντέλο που αναπτύσσεται στη συνέχεια.

2.3.3 Συμπεριφορά πελατών

Η συμπεριφορά των τραπεζικών πελατών στη σύγχρονη εποχή διαμορφώνεται από συνδυασμό λειτουργικών, ψυχολογικών και τεχνολογικών παραγόντων. Η θεωρία της αντιλαμβανόμενης αξίας υποστηρίζει ότι οι πελάτες αξιολογούν μια υπηρεσία βάσει της σχέσης οφέλους-κόστους (Zeithaml, 1988), ενώ σε χρηματοοικονομικές υπηρεσίες υψηλής αβεβαιότητας το αντιλαμβανόμενο ρίσκο αποτελεί κρίσιμο παράγοντα λήψης αποφάσεων (Bauer, 1960). Στο τραπεζικό περιβάλλον, το ρίσκο συνδέεται όχι μόνο με οικονομικές απώλειες αλλά και με ζητήματα ασφάλειας δεδομένων και θεσμικής σταθερότητας.

Η εμπιστοσύνη λειτουργεί ως μηχανισμός μείωσης του κινδύνου και επηρεάζει άμεσα τη συμπεριφορική πρόθεση και τη μακροχρόνια σχέση πελάτη-τράπεζας (Morgan & Hunt, 1994). Στο μετα-πανδημικό περιβάλλον, η εμπιστοσύνη προς τα ψηφιακά κανάλια ενισχύθηκε σημαντικά, καθώς η χρήση mobile banking αυξήθηκε ραγδαία (McKinsey, 2024). Σύγχρονες έρευνες καταδεικνύουν ότι η πρόθεση χρήσης ψηφιακών τραπεζικών

εφαρμογών επηρεάζεται από την αντιλαμβανόμενη ευχρηστία, την ταχύτητα εξυπηρέτησης και την ψηφιακή ασφάλεια (Deloitte, 2023).

Το Technology Acceptance Model (Davis, 1989) παραμένει βασικό ερμηνευτικό πλαίσιο, ωστόσο πρόσφατες μελέτες ενσωματώνουν παράγοντες όπως η ψηφιακή εμπιστοσύνη και η προσωποποίηση μέσω τεχνητής νοημοσύνης (Moraes & Schaefer, 2026). Η συμπεριφορά πελατών χαρακτηρίζεται πλέον από υβριδική λογική, όπου οι καταναλωτές μετακινούνται εύελικτα μεταξύ φυσικών και ψηφιακών καναλιών, ανάλογα με την πολυπλοκότητα της ανάγκης τους (Accenture, 2025). Απλές συναλλαγές πραγματοποιούνται ψηφιακά, ενώ σύνθετες αποφάσεις, όπως επενδύσεις ή χρηματοδοτήσεις, συχνά συνδέονται με ανθρώπινη συμβουλευτική υποστήριξη.

2.3.4 Παράγοντες εμπειρίας

Η εμπειρία πελάτη αποτελεί πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει γνωστικά, συναισθηματικά και συμπεριφορικά στοιχεία (Lemon & Verhoef, 2016). Στο τραπεζικό περιβάλλον, οι λειτουργικοί παράγοντες, όπως η ταχύτητα, η διαθεσιμότητα και η ακρίβεια συναλλαγών, εξακολουθούν να αποτελούν βασικούς δείκτες ποιότητας (Parasuraman et al., 1988). Ωστόσο, η σύγχρονη βιβλιογραφία επισημαίνει ότι οι συναισθηματικοί και σχεσιακοί παράγοντες έχουν αυξημένη βαρύτητα στη διαμόρφωση μακροχρόνιας πιστότητας (Verhoef et al., 2009).

Η ψηφιακή τραπεζική προσθέτει νέες διαστάσεις εμπειρίας, όπως η προσωποποίηση μέσω ανάλυσης δεδομένων, η αλληλεπιδραστικότητα εφαρμογών και η διαφάνεια στη διαχείριση πληροφοριών (PwC, 2024). Μελέτες δείχνουν ότι η συνέπεια εμπειρίας μεταξύ καναλιών (omnichannel consistency) αποτελεί καθοριστικό παράγοντα ικανοποίησης (Accenture, 2025). Η ασυνέχεια μεταξύ φυσικού και ψηφιακού καναλιού μπορεί να οδηγήσει σε μείωση εμπιστοσύνης ακόμη και όταν τα επιμέρους σημεία επαφής λειτουργούν αποτελεσματικά.

Στο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον, η εμπειρία επηρεάζεται επιπλέον από θεσμικούς παράγοντες, όπως η αντίληψη σταθερότητας και αξιοπιστίας του συστήματος, ιδιαίτερα μετά την περίοδο της χρηματοπιστωτικής κρίσης (Bank of Greece, 2023). Κατά συνέπεια, η

εμπειρία πελάτη διαμορφώνεται από συνδυασμό τεχνολογικής αποδοτικότητας και σχεσιακής εμπιστοσύνης.

2.3.5 Σύγκριση τραπεζών – FinTech

Η άνοδος των FinTech επιχειρήσεων έχει εντείνει τον ανταγωνισμό, μεταβάλλοντας τις προσδοκίες των πελατών ως προς την ταχύτητα, την απλότητα και τη διαφάνεια των τραπεζικών υπηρεσιών (Gomber et al., 2018). Σύγχρονες αναλύσεις δείχνουν ότι οι FinTech οργανισμοί υπερέχουν σε εμπειρία χρήστη, ταχύτητα onboarding και αυτοματοποίηση διαδικασιών (McKinsey & Company, 2024).

Ωστόσο, οι παραδοσιακές τράπεζες διατηρούν συγκριτικά πλεονεκτήματα στη διαχείριση σύνθετων χρηματοδοτήσεων, στη συμβουλευτική σχέση και στη θεσμική αξιοπιστία (Boot, 2017). Έρευνες καταδεικνύουν ότι, παρότι οι πελάτες υιοθετούν FinTech λύσεις για καθημερινές συναλλαγές, εξακολουθούν να εμπιστεύονται τις τράπεζες για επενδυτικές και πιστοδοτικές αποφάσεις (Accenture, 2025).

Η σύγκριση αυτή δεν αφορά απλώς τεχνολογική υπεροχή, αλλά διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα αξίας. Οι FinTech λειτουργούν με ψηφιακή εξειδίκευση και χαμηλό λειτουργικό κόστος, ενώ οι τράπεζες ακολουθούν υβριδικά μοντέλα που συνδυάζουν φυσική παρουσία και ψηφιακή καινοτομία. Στο ελληνικό πλαίσιο, όπου η τραπεζική σχέση παραμένει σε σημαντικό βαθμό προσωποκεντρική, η αξιολόγηση της εμπειρίας συνδέεται ισχυρά με την αντίληψη σταθερότητας και ρυθμιστικής εποπτείας.

2.4 Ο νέος ρόλος του φυσικού καταστήματος

2.4.1 Μετασχηματισμός & υβριδικό μοντέλο

Η επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού στη λιανική τραπεζική οδήγησε σε σημαντική αναδιάρθρωση του ρόλου των φυσικών καταστημάτων. Η μεταφορά των καθημερινών συναλλαγών σε mobile και internet banking μείωσε την ανάγκη φυσικής παρουσίας για απλές υπηρεσίες, ωστόσο δεν εξάλειψε τη στρατηγική σημασία του καταστήματος. Αντίθετα, το φυσικό σημείο επαφής επαναπροσδιορίζεται ως υβριδικός

(phygital) κόμβος εμπειρίας, όπου η ψηφιακή και η φυσική διάσταση λειτουργούν συμπληρωματικά (McKinsey & Company, 2024).

Διεθνείς αναλύσεις καταδεικνύουν ότι οι τράπεζες επενδύουν σε εκτεταμένη ανακαίνιση και επανασχεδιασμό των καταστημάτων, υιοθετώντας αισθητική και λειτουργική προσέγγιση που προσομοιάζει σε boutique περιβάλλοντα φιλοξενίας, με διαμορφωμένους χώρους ιδιωτικότητας και συμβουλευτικής (ΕΥ, 2022). Η μεταφορά ATM και self-service μηχανημάτων στο εσωτερικό των καταστημάτων, καθώς και η δημιουργία assisted digital zones, όπου ο πελάτης μπορεί να συνδεθεί στο e-banking με καθοδήγηση προσωπικού, ενισχύουν τη στρατηγική ώθησης προς το digital adoption διατηρώντας παράλληλα την ανθρώπινη υποστήριξη (KPMG, 2021; Accenture, 2023).

Η προσέγγιση αυτή συνδέεται με τη λογική του omnichannel banking, όπου ο πελάτης μετακινείται απρόσκοπτα μεταξύ καναλιών και το κατάστημα λειτουργεί ως σημείο ενίσχυσης και ενοποίησης της συνολικής εμπειρίας (Lemon & Verhoef, 2016). Στο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον, οι πρόσφατες ανακαινίσεις δικτύων επιβεβαιώνουν τη στροφή προς μοντέλο εμπειρίας υψηλότερης αξίας, στο οποίο το κατάστημα δεν αποτελεί πλέον κέντρο μαζικών συναλλαγών αλλά χώρο ποιοτικής και εξατομικευμένης εξυπηρέτησης.

2.4.2 Συμβουλευτική και διαχείριση σύνθετων αναγκών

Καθώς οι απλές συναλλαγές μεταφέρονται σε ψηφιακά κανάλια, η κύρια αξία του φυσικού καταστήματος εντοπίζεται στη συμβουλευτική λειτουργία και στη διαχείριση σύνθετων οικονομικών αναγκών. Υπηρεσίες όπως στεγαστικά δάνεια, επενδυτικά προϊόντα και επιχειρηματικές χρηματοδοτήσεις απαιτούν αυξημένη αλληλεπίδραση, κατανόηση αναγκών και αξιολόγηση κινδύνου, στοιχεία που συχνά ενισχύονται μέσω προσωπικής επαφής (Accenture, 2025).

Η λειτουργία βάσει προγραμματισμένων ραντεβού (appointment-based service) ενισχύει τη στοχευμένη εξυπηρέτηση και διαφοροποιεί το κατάστημα από το παραδοσιακό μοντέλο ουράς. Το κατάστημα μετατρέπεται σε χώρο συμβουλευτικής υψηλής εμπλοκής, όπου ο

χρόνος και η προσοχή αφιερώνονται στη διαχείριση σχέσης και όχι στην απλή εκτέλεση συναλλαγών (PwC, 2024).

Σε αγορές όπως η ελληνική, όπου η τραπεζική σχέση διατηρεί ισχυρά προσωποκεντρικά χαρακτηριστικά, η συμβουλευτική λειτουργία συνδέεται άμεσα με τη διαχείριση ρευστότητας μικρομεσαίων επιχειρήσεων και με στρατηγικές επενδυτικές αποφάσεις ιδιωτών. Η ανθρώπινη παρουσία λειτουργεί ως μηχανισμός μείωσης αβεβαιότητας σε περιβάλλον υψηλού οικονομικού κινδύνου (Morgan & Hunt, 1994).

2.4.3 Εμπιστοσύνη και σχεσιακή αξία

Η εμπιστοσύνη αποτελεί κεντρική διάσταση των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, λόγω της ασυμμετρίας πληροφόρησης και του υψηλού αντιλαμβανόμενου ρίσκου (Morgan & Hunt, 1994). Η φυσική παρουσία και η προσωπική αλληλεπίδραση ενισχύουν τη διαπροσωπική εμπιστοσύνη και δημιουργούν αίσθηση σταθερότητας και θεσμικής αξιοπιστίας.

Η εμπειρία πελάτη στη σύγχρονη τραπεζική δεν διαμορφώνεται αποκλειστικά από λειτουργική αποδοτικότητα, αλλά και από τη σχεσιακή αξία (relationship value), η οποία αναπτύσσεται διαχρονικά μέσα από συνέπεια, διαφάνεια και προσωπική αναγνώριση (Verhoef et al., 2009). Στο ελληνικό πλαίσιο, η περίοδος της χρηματοπιστωτικής κρίσης ενίσχυσε τη σημασία της θεσμικής και προσωπικής εμπιστοσύνης προς τις τράπεζες (Bank of Greece, 2023).

Η διατήρηση φυσικής παρουσίας μπορεί συνεπώς να λειτουργεί ως παράγοντας διαφοροποίησης έναντι καθαρά ψηφιακών οργανισμών, ιδίως για πελάτες που διαχειρίζονται σύνθετα προϊόντα ή αυξημένα οικονομικά μεγέθη. Η ανάλυση του ρόλου του φυσικού καταστήματος δεν αφορά απλώς οργανωτική δομή, αλλά στρατηγική επιλογή διαχείρισης σχέσης και εμπειρίας.

2.5 Τμηματοποίηση Πελατείας στον Τραπεζικό Κλάδο

Η τμηματοποίηση πελατείας αποτελεί θεμελιώδη στρατηγική επιλογή στον χρηματοπιστωτικό τομέα, καθώς επιτρέπει την αποτελεσματική κατανομή πόρων, τον σχεδιασμό διαφοροποιημένων προτάσεων αξίας και την ανάπτυξη στοχευμένων μοντέλων εξυπηρέτησης. Σε θεωρητικό επίπεδο, η τμηματοποίηση βασίζεται σε δημογραφικά, συμπεριφορικά, ψυχογραφικά και οικονομικά κριτήρια, με σκοπό τη δημιουργία ομοιογενών ομάδων πελατών με κοινά χαρακτηριστικά και ανάγκες (Kotler & Keller, 2016). Στον τραπεζικό κλάδο, η προσέγγιση αυτή εξελίχθηκε προς ένα value-based

segmentation μοντέλο, όπου κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζουν δείκτες όπως το ύψος καταθέσεων, το υπό διαχείριση ενεργητικό (Assets under Management – AUM), η κερδοφορία ανά πελάτη και η συνολική αξία κύκλου ζωής (Customer Lifetime Value – CLV) (Ryals, 2005). Στο πλαίσιο αυτό, η τμηματοποίηση δεν λειτουργεί μόνο ως «ταξινόμηση» πελατών, αλλά ως μηχανισμός που καθοδηγεί το operating model: το μείγμα καναλιών, την ένταση ανθρώπινης υποστήριξης, τον βαθμό τυποποίησης και, κρίσιμα για την παρούσα διπλωματική, τον ρόλο και την αντιλαμβανόμενη αξία του φυσικού καταστήματος ανά κατηγορία πελατών.

Στο σύγχρονο περιβάλλον ψηφιακού μετασχηματισμού, η τμηματοποίηση δεν περιορίζεται πλέον σε στατικά δημογραφικά χαρακτηριστικά, αλλά αξιοποιεί προηγμένα αναλυτικά εργαλεία και δεδομένα συμπεριφοράς, επιτρέποντας στις τράπεζες να σχεδιάζουν δυναμικά segment-based operating models (McKinsey & Company, 2024). Η εμπειρία πελάτη (Customer Experience – CX) αποτελεί κεντρικό άξονα διαφοροποίησης μεταξύ των επιμέρους segments, καθώς κάθε κατηγορία εμφανίζει διαφορετικούς οδηγούς ικανοποίησης, διαφορετική ανοχή σε «τριβές» (frictions) και διαφορετικές προσδοκίες ως προς την ισορροπία ψηφιακής ευκολίας και ανθρώπινης καθοδήγησης (Bain & Company, 2023). Στη διεθνή και ελληνική τραπεζική πρακτική, η βασική τυπολογία περιλαμβάνει τρεις κύριες κατηγορίες: Mass Retail, Mass Affluent / Affluent και Small & Medium Enterprises (SMEs). Κάθε segment διαφοροποιείται ως προς το οικονομικό προφίλ, τη

σύνθετη φύση των αναγκών, τη στρατηγική αξία για την τράπεζα και το επιθυμητό μοντέλο εξυπηρέτησης, οδηγώντας κατ' επέκταση και σε διαφορετική «λογική ύπαρξης» του φυσικού καταστήματος.

2.5.1 Mass Retail Segment

Το Mass Retail segment αποτελεί τη μεγαλύτερη πληθυσμιακά κατηγορία και περιλαμβάνει ιδιώτες με περιορισμένο ύψος καταθέσεων ή επενδύσεων, χαμηλό έως μεσαίο εισόδημα και βασικές τραπεζικές ανάγκες. Τα κριτήρια ένταξης συνήθως αφορούν χαμηλό AUM, περιορισμένο προϊόντικό χαρτοφυλάκιο και χαμηλή συμβουλευτική πολυπλοκότητα. Παρά τη χαμηλότερη κατά κεφαλήν κερδοφορία, το segment αυτό είναι κρίσιμο λόγω του υψηλού όγκου συναλλαγών και της συμβολής του στην κλίμακα λειτουργίας (economies of scale). Η συμπεριφορά των πελατών Mass Retail έχει μετασχηματιστεί σημαντικά με την εξάπλωση των ψηφιακών καναλιών. Οι πελάτες αυτοί εμφανίζουν υψηλή αποδοχή mobile και internet banking, προτιμούν την αυτοεξυπηρέτηση και αξιολογούν θετικά την ταχύτητα, τη διαθεσιμότητα και το χαμηλό κόστος (Accenture, 2025). Σύμφωνα με τη McKinsey & Company (2024), πρόκειται για segment όπου η αυτοματοποίηση, η τεχνητή νοημοσύνη και τα self-service μοντέλα αποτελούν βασικούς μοχλούς ικανοποίησης, καθώς επιτρέπουν υψηλή συχνότητα χρήσης με χαμηλό χρόνο εξυπηρέτησης και χαμηλή «τριβή» στην καθημερινή τραπεζική δραστηριότητα.

Σε επίπεδο φυσικού καταστήματος, ο ρόλος είναι κατά κανόνα υποστηρικτικός και περιστασιακός, εστιάζοντας σε σύνθετες συναλλαγές, σε γεγονότα ζωής (π.χ. σημαντικές χρηματοδοτικές αποφάσεις) ή σε περιπτώσεις εξαιρέσεων/επίλυσης προβλημάτων που δεν επιλύονται αποτελεσματικά ψηφιακά. Συνεπώς, για το Mass Retail η αντιλαμβανόμενη αξία του καταστήματος τείνει να μην είναι «σχέση» ή «συμβουλευτική», αλλά αξιοπιστία, ασφάλεια και δυνατότητα κλιμάκωσης (escalation) όταν το digital journey αποτυγχάνει ή όταν απαιτείται ανθρώπινη παρέμβαση. Με άλλα λόγια, το κατάστημα λειτουργεί περισσότερο ως «κανάλι τελευταίας επίλυσης» και λιγότερο ως βασικός τόπος διαρκούς σχέσης, γεγονός που συνδέεται με λειτουργικό σχεδιασμό που δίνει προτεραιότητα σε mobile-led εμπειρίες και σε τυποποιημένη, χαμηλού κόστους εξυπηρέτηση (McKinsey, & Company 2024· Accenture, 2025).

2.5.2 Mass Affluent / Affluent Segment

Το Affluent segment περιλαμβάνει πελάτες με υψηλότερο διαθέσιμο εισόδημα ή/και σημαντικό υπό διαχείριση ενεργητικό. Τα κριτήρια κατάταξης βασίζονται συνήθως σε συγκεκριμένα όρια καταθέσεων ή επενδύσεων, υψηλότερο CLV και διευρυμένο προϊόντικό χαρτοφυλάκιο. Η στρατηγική σημασία του segment είναι ιδιαίτερα υψηλή, καθώς συνεισφέρει δυσανάλογα στην κερδοφορία των τραπεζών. Οι ανάγκες των πελατών αυτών χαρακτηρίζονται από αυξημένη πολυπλοκότητα και περιλαμβάνουν επενδυτικές υπηρεσίες, διαχείριση πλούτου, συνταξιοδοτικό σχεδιασμό και ευρύτερο χρηματοοικονομικό προγραμματισμό. Η εμπειρία εξυπηρέτησης βασίζεται σε υβριδικό μοντέλο, όπου η ψηφιακή ευκολία συνδυάζεται με προσωποποιημένη συμβουλευτική, ενώ η σχέση εμπιστοσύνης με τον Relationship Manager αποτελεί κρίσιμο παράγοντα ικανοποίησης και πιστότητας (Capgemini, 2025).

Η ΕΥ επισημαίνει ότι η ανάδυση νέων affluent πελατών και η αυξημένη κινητικότητα πλούτου εντείνουν τον ανταγωνισμό, καθιστώντας την προσωποποίηση, την ποιότητα εμπειρίας και τον επανασχεδιασμό κρίσιμων journeys (όπως onboarding, καθημερινή εξυπηρέτηση και επίλυση ζητημάτων) καθοριστικούς για τη διατήρηση και την αύξηση του share of wallet (ΕΥ, 2025). Σε αυτό το πλαίσιο, το φυσικό κατάστημα δεν λειτουργεί ως απλός συναλλακτικός χώρος, αλλά τείνει να αναβαθμίζεται σε συμβουλευτικό κόμβο (advisory hub), όπου η ανθρώπινη αλληλεπίδραση αποκτά στρατηγική σημασία για «στιγμές που μετρούν» (moments that matter), όπως επενδυτικές αποφάσεις, σύνθετες πιστοδοτήσεις, αναδιάρθρωση χαρτοφυλακίου ή σημαντικές αλλαγές στη ζωή του πελάτη. Άρα, για το Affluent/Mass Affluent η αντιλαμβανόμενη αξία του καταστήματος εδράζεται περισσότερο στη διαπροσωπική εμπιστοσύνη, στη διακριτικότητα, στην ποιοτική συμβουλευτική και στη συνέχεια της σχέσης, παρά στην ταχύτητα συναλλαγών. Το κατάστημα λειτουργεί ως «χώρος ενδυνάμωσης σχέσης» που συμπληρώνει το ψηφιακό κανάλι, όχι ως υποκατάστατό του, και αποτελεί κρίσιμο σημείο διαφοροποίησης της εμπειρίας σε σχέση με digital-only ανταγωνιστές (Capgemini, 2025· ΕΥ, 2025).

2.5.3 SME Segment

Το segment των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων το οποίο περιλαμβάνει μικρές επιχειρήσεις και ελεύθερους επαγγελματίες, σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση του τραπεζικού δικτύου, διαφοροποιείται ουσιωδώς από τα ιδιωτικά segments, καθώς τα κριτήρια κατάταξης βασίζονται σε οικονομικούς δείκτες όπως κύκλος εργασιών, αριθμός εργαζομένων και χρηματοδοτικές ανάγκες. Οι SMEs εμφανίζουν υψηλή ετερογένεια ως προς κλάδο, πολυπλοκότητα ταμειακών ροών και εποχικότητα, ενώ συχνά παρουσιάζουν αυξημένη εξάρτηση από τραπεζική χρηματοδότηση και εργαλεία ρευστότητας. Η βιβλιογραφία για το relationship banking αναδεικνύει ότι η ποιότητα της διαπροσωπικής σχέσης και η συσσώρευση πληροφορίας μέσω μακροχρόνιας συνεργασίας μειώνουν την ασυμμετρία πληροφόρησης και μπορούν να βελτιώσουν τους όρους χρηματοδότησης, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα όπου η «σκληρή» πληροφόρηση δεν επαρκεί για πλήρη αξιολόγηση (Boot, 2000). Σύμφωνα με τη Simon-Kucher (2024), η εμπιστοσύνη και η συμβουλευτική καθοδήγηση αποτελούν βασικούς παράγοντες διατήρησης συνεργασίας, ενώ η IBM (2024) επισημαίνει το υφιστάμενο χάσμα μεταξύ τραπεζικής προσφοράς και πραγματικών αναγκών ρευστότητας και ταχύτητας ανταπόκρισης.

Στο συγκεκριμένο segment, το φυσικό κατάστημα (ή ευρύτερα η φυσική παρουσία της τράπεζας μέσω RM/Business Center) λειτουργεί ως relationship hub και, σε μεγάλο βαθμό, ως κόμβος συντονισμού κρίσιμων διαδικασιών, ιδίως πιστοδοτικής αξιολόγησης, αναδιάρθρωσης, διαχείρισης ορίων, καθώς και επίλυσης θεμάτων που απαιτούν συνδυασμό εμπορικής κρίσης και διαχείρισης κινδύνου. Κατά συνέπεια, η αντιλαμβανόμενη αξία του καταστήματος για τις SMEs είναι εντονότερα «λειτουργική-σχέσης»: αποτυπώνεται στην πρόσβαση σε άνθρωπο με αρμοδιότητα, στη σαφήνεια και αξιοπιστία επικοινωνίας, στην ταχύτητα λήψης απόφασης και στη δυνατότητα ολιστικής κατανόησης της επιχείρησης. Έτσι, σε αντίθεση με το Mass, το κατάστημα δεν είναι απλώς συμπληρωματικό κανάλι, αλλά συστατικό της εμπειρίας που υποστηρίζει την εμπιστοσύνη και τη συνέχεια συνεργασίας, ιδιαίτερα σε χρηματοδοτικές ή κρίσιμες «στιγμές κινδύνου» για την επιχείρηση (Boot, 2000· IBM, 2024).

2.5.4 Διαφοροποίηση Εμπειρίας και Ρόλος Φυσικού Καταστήματος

Η διαφοροποίηση της εμπειρίας ανά segment δεν αποτελεί απλώς εμπορική επιλογή, αλλά στρατηγική αναγκαιότητα. Οι Mass Retail πελάτες αξιολογούν κυρίως τη λειτουργικότητα των ψηφιακών καναλιών, την ταχύτητα, τη διαθεσιμότητα και το κόστος εξυπηρέτησης (Patsiotis et al., 2012). Οι Affluent επικεντρώνονται στην ποιότητα συμβουλευτικής, στην προσωποποίηση και στην εμπιστοσύνη, επιδιώκοντας υβριδική εμπειρία όπου το digital προσφέρει ευκολία και ο άνθρωπος προσφέρει καθοδήγηση (Dimitriadis et al., 2011). Οι SMEs δίνουν έμφαση στην πρόσβαση σε χρηματοδότηση, στην ευελιξία, στην ταχύτητα ανταπόκρισης και στη σταθερότητα συνεργασίας (Hyz, 2011).. Η υιοθέτηση segment-based experience design έχει συνδεθεί με αυξημένη πιστότητα, μεγαλύτερη διασταυρούμενη πώληση και υψηλότερη συνολική αξία πελάτη, στο βαθμό που οι τράπεζες ευθυγραμμίζουν το service model και τα κανάλια με τις πραγματικές προσδοκίες κάθε ομάδας (Bain & Company, 2023).

Στο πλαίσιο αυτό, ο ρόλος του φυσικού καταστήματος διαφοροποιείται ουσιαστικά: στο Mass segment τείνει να μετασχηματίζεται από καθημερινό σημείο συναλλαγών σε μηχανισμό υποστήριξης, αξιοπιστίας και επίλυσης εξαιρέσεων, ενώ στα Affluent και SME segments αναδεικνύεται ως συμβουλευτικός και στρατηγικός κόμβος, όπου η ανθρώπινη αλληλεπίδραση δημιουργεί αξία σε κρίσιμες αποφάσεις και υψηλής σημασίας γεγονότα.

Συνεπώς, η αποτελεσματική τμηματοποίηση συνιστά βασικό μηχανισμό σχεδιασμού εμπειρίας, κατανομής πόρων και επαναπροσδιορισμού του ρόλου των φυσικών καναλιών στο σύγχρονο τραπεζικό οικοσύστημα, και αποτελεί το κατάλληλο εννοιολογικό υπόβαθρο για να εξεταστεί εμπειρικά πώς η αξία του καταστήματος γίνεται αντιληπτή διαφορετικά από Mass, Affluent και SME πελάτες.

Παρά την εκτενή διεθνή βιβλιογραφία για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, την omnichannel τραπεζική και τη διαφοροποίηση της εμπειρίας πελάτη, παραμένει περιορισμένη η εμπειρική τεκμηρίωση σχετικά με το πώς διαφοροποιείται η αντιλαμβανόμενη αξία του φυσικού καταστήματος ανά segment στο ελληνικό τραπεζικό πλαίσιο.

2.6 Ερευνητικό πλαίσιο & υποθέσεις

2.6.1 Σύνδεση βιβλιογραφίας και ερευνητικού ερωτήματος (RQ)

Η ανασκόπηση της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας κατέδειξε ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός του τραπεζικού τομέα συνιστά πολυδιάστατη διαδικασία, η οποία επηρεάζει τη στρατηγική, τη δομή και το επιχειρησιακό μοντέλο των πιστωτικών ιδρυμάτων (Mărăcine, Voican and Scarlat, 2020; Mavlutova et al., 2022). Πλήθος μελετών εξετάζουν την τεχνολογική υιοθέτηση, την οργανωσιακή προσαρμογή και τη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας μέσω ψηφιακών υποδομών και FinTech εφαρμογών (Basdekis, Christopoulos and Katsampoxakis, 2022; Kitsios, Giatsidis and Kamariotou, 2021). Παράλληλα, η βιβλιογραφία για το omnichannel banking και την εμπειρία πελάτη αναδεικνύει τη σημασία της ενοποίησης καναλιών, της προσωποποίησης υπηρεσιών και της συνέπειας εμπειρίας ως βασικών προσδιοριστικών παραγόντων ικανοποίησης και πιστότητας (Lemon and Verhoef, 2016; Komulainen and Makkonen, 2018; Mainardes, Rosa and Nossa, 2020).

Επιπλέον, ερευνητικά έργα που εστιάζουν στην τμηματοποίηση πελατείας υπογραμμίζουν τη στρατηγική σημασία της διαφοροποίησης των υπηρεσιών ανάλογα με το οικονομικό προφίλ, την πολυπλοκότητα αναγκών και την αξία κύκλου ζωής του πελάτη (Chauhan, Akhtar and Gupta, 2022; Becker and Jaakkola, 2020). Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στα τμήματα Mass, Affluent και Small & Medium Enterprises (SMEs), τα οποία παρουσιάζουν διαφορετικές συμπεριφορικές και χρηματοοικονομικές ιδιαιτερότητες (Dimitriadis, Kouremenos and Kyrezi, 2011; Hyz, 2011; Patsiotis, Hughes and Webber, 2012).

Ωστόσο, παρά τον πλούτο της βιβλιογραφίας στους ανωτέρω άξονες, παρατηρείται ότι η πλειονότητα των μελετών εστιάζει είτε στη γενικευμένη επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στα τραπεζικά μοντέλα λειτουργίας (Krasonikolakis et al., 2020; Papathomas and Konteos, 2022) είτε στην εμπειρία πελάτη σε επίπεδο συνολικού οργανισμού ή ψηφιακών καναλιών (Chauhan, Akhtar and Gupta, 2022; Li, 2021). Η εμπειρική διερεύνηση της διαφοροποιημένης αντιλαμβανόμενης αξίας του φυσικού τραπεζικού καταστήματος ανά τμήμα πελατείας παραμένει περιορισμένη, ιδίως στο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερες θεσμικές,

οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες μετά την περίοδο της χρηματοπιστωτικής κρίσης και της επιταχυνόμενης ψηφιοποίησης (Boufounou, Mavroudi and Toudas, 2022; Bank of Greece 2023).

Ειδικότερα, αν και αναγνωρίζεται θεωρητικά ότι το φυσικό κατάστημα μετασχηματίζεται από συναλλακτικό κέντρο σε συμβουλευτικό κέντρο (relationship hub) (Handro, 2018; Chheda et al., 2023), δεν έχει τεκμηριωθεί επαρκώς εάν και σε ποιο βαθμό η αντιλαμβανόμενη αξία του διαφοροποιείται μεταξύ των βασικών segments (Mass, Affluent, SME). Η διερεύνηση αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία σε ένα περιβάλλον όπου οι τράπεζες αναδιαρθρώνουν το δίκτυο καταστημάτων τους και επαναπροσδιορίζουν τον ρόλο της φυσικής παρουσίας στο πλαίσιο υβριδικών (phygital) μοντέλων εξυπηρέτησης (Kumar et al., 2024; Ioannis and Sotiris, 2019).

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα μελέτη επιχειρεί να καλύψει το ανωτέρω ερευνητικό κενό, εξετάζοντας εμπειρικά τη διαφοροποίηση της αντιλαμβανόμενης αξίας της επίσκεψης στο φυσικό τραπεζικό κατάστημα ανά τμήμα πελατείας στην Ελλάδα. Μέσω ποσοτικής ανάλυσης δεδομένων, επιδιώκεται η αποτύπωση του βαθμού στον οποίο παράγοντες όπως η εμπιστοσύνη, η συμβουλευτική υποστήριξη και η πολυπλοκότητα χρηματοοικονομικών αναγκών επηρεάζουν διαφορετικά τα επιμέρους segments (Zeithaml, 1988; Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1988; Dimitriadis, Kouremenos and Kyrezis, 2011). Κατ' αυτόν τον τρόπο, η έρευνα συνδέει τη θεωρία του ψηφιακού μετασχηματισμού και της εμπειρίας πελάτη με τη στρατηγική διαχείριση του δικτύου καταστημάτων στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα (Boufounou, Eriotis and Gekas, 2024; Bank of Greece, 2023).

2.6.2 Ανάπτυξη Υποθέσεων

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση ανέδειξε ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η υιοθέτηση omnichannel μοντέλων δεν οδηγούν σε πλήρη υποκατάσταση του φυσικού τραπεζικού καταστήματος, αλλά σε επαναπροσδιορισμό του ρόλου του. Παράλληλα, η θεωρία της τμηματοποίησης και της σχέσης εμπιστοσύνης (relationship banking) υποστηρίζει ότι διαφορετικά πελατειακά τμήματα εμφανίζουν διαφοροποιημένες ανάγκες, επίπεδα πολυπλοκότητας και προσδοκίες ως προς την εμπειρία εξυπηρέτησης. Ωστόσο, η εμπειρική

διερεύνηση του κατά πόσο η αντιλαμβανόμενη αξία του φυσικού καταστήματος διαφοροποιείται μεταξύ των βασικών segments (Mass, Affluent, SME) παραμένει περιορισμένη στο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον.

Με βάση τα ανωτέρω, η παρούσα μελέτη διατυπώνει τις ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

Υπόθεση 1 (H1): Η αντιλαμβανόμενη αξία του φυσικού τραπεζικού καταστήματος διαφέρει στατιστικά σημαντικά μεταξύ των τμημάτων πελατείας Mass, Affluent και SME.

Η υπόθεση αυτή στηρίζεται στη θεωρία της value-based segmentation, σύμφωνα με την οποία η στρατηγική αξία και οι ανάγκες εξυπηρέτησης διαφοροποιούνται ανάλογα με το οικονομικό προφίλ, την πολυπλοκότητα συναλλαγών και τη συμβουλευτική απαίτηση κάθε τμήματος.

Υπόθεση 2 (H2): Το επίπεδο εμπιστοσύνης προς την τράπεζα επηρεάζει θετικά την αντιλαμβανόμενη αξία του φυσικού τραπεζικού καταστήματος.

Η διατύπωση της υπόθεσης βασίζεται στη βιβλιογραφία της σχέσης εμπιστοσύνης και της εμπειρίας πελάτη, σύμφωνα με την οποία η διαπροσωπική αλληλεπίδραση ενισχύει την αίσθηση ασφάλειας, μειώνει την αντιλαμβανόμενη αβεβαιότητα και αυξάνει την προσλαμβανόμενη αξία της φυσικής παρουσίας.

Υπόθεση 3 (H3): Η αντιλαμβανόμενη ανάγκη για προσωποποιημένη συμβουλευτική υποστήριξη επηρεάζει θετικά την αντιλαμβανόμενη αξία του φυσικού καταστήματος.

Η υπόθεση αυτή συνδέεται με τον μετασχηματισμό του καταστήματος από συναλλακτικό κέντρο σε συμβουλευτικό κόμβο (advisory hub), όπου η ανθρώπινη καθοδήγηση αποκτά ιδιαίτερη σημασία σε αποφάσεις υψηλής οικονομικής και προσωπικής σημασίας.

Υπόθεση 4 (H4): Η πολυπλοκότητα των χρηματοοικονομικών αναγκών του πελάτη επηρεάζει θετικά την αντιλαμβανόμενη αξία του φυσικού καταστήματος.

Η υπόθεση εδράζεται στη θεωρία του relationship banking και στη μείωση της ασυμμετρίας πληροφόρησης, σύμφωνα με την οποία σύνθετες χρηματοοικονομικές ανάγκες απαιτούν

αυξημένη αλληλεπίδραση και προσωπική αξιολόγηση, ενισχύοντας τη σημασία του φυσικού καναλιού.

Υπόθεση 5 (H5): Η θετική επίδραση της ανάγκης συμβουλευτικής και της πολυπλοκότητας χρηματοοικονομικών αναγκών στην αντιλαμβανόμενη αξία του φυσικού καταστήματος είναι ισχυρότερη στα τμήματα Affluent και SME σε σύγκριση με το Mass segment.

Η υπόθεση αυτή εισάγει τη διαφοροποιητική λειτουργία του segment ως μεταβλητής ομαδοποίησης, υποστηρίζοντας ότι οι πελάτες με αυξημένη οικονομική δραστηριότητα ή επιχειρηματική έκθεση αποδίδουν μεγαλύτερη αξία στη διαπροσωπική και συμβουλευτική διάσταση του καταστήματος.

Οι ανωτέρω υποθέσεις επιτρέπουν τη μετάβαση από περιγραφική ανάλυση σε ερμηνευτική διερεύνηση των παραγόντων που διαμορφώνουν την αξία του φυσικού καταστήματος, συνδέοντας το θεωρητικό πλαίσιο της ψηφιακής τραπεζικής με εμπειρική εξέταση διαφοροποίησης ανά segment.

2.6.3 Εννοιολογικό Μοντέλο

Με βάση τη θεωρητική ανάλυση και τις διατυπωθείσες υποθέσεις, η παρούσα μελέτη προτείνει ένα εννοιολογικό μοντέλο διερεύνησης της αντιλαμβανόμενης αξίας του φυσικού τραπεζικού καταστήματος στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Η αντιλαμβανόμενη αξία του φυσικού καταστήματος αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή του μοντέλου και αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ο πελάτης θεωρεί ότι η φυσική παρουσία προσφέρει ουσιαστικό όφελος, συμβουλευτική καθοδήγηση, αίσθηση ασφάλειας ή προστιθέμενη αξία σε σχέση με τα ψηφιακά κανάλια.

Οι κύριες ανεξάρτητες μεταβλητές που εξετάζονται είναι:

- Η εμπιστοσύνη προς την τράπεζα, ως αντιλαμβανόμενη αξιοπιστία, διαφάνεια και αίσθηση ασφάλειας στη σχέση πελάτη–οργανισμού.

- Η ανάγκη για προσωποποιημένη συμβουλευτική υποστήριξη, ως βαθμός στον οποίο ο πελάτης θεωρεί απαραίτητη την ανθρώπινη καθοδήγηση για τη λήψη χρηματοοικονομικών αποφάσεων.
- Η πολυπλοκότητα χρηματοοικονομικών αναγκών, ως αντίληψη σχετικά με το επίπεδο δυσκολίας, κινδύνου και σημασίας των συναλλαγών ή επενδυτικών επιλογών.

Η μεταβλητή τμήμα πελατείας (segment) λειτουργεί ως μεταβλητή ομαδοποίησης, επιτρέποντας τη συγκριτική ανάλυση μεταξύ Mass, Affluent και SME πελατών, καθώς και την εξέταση της διαφοροποίησης της έντασης των παραπάνω σχέσεων μεταξύ των επιμέρους κατηγοριών.

Επιπλέον, στο εμπειρικό μέρος της έρευνας λαμβάνονται υπόψη δημογραφικοί και συμπεριφορικοί παράγοντες, όπως η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και ο βαθμός ψηφιακής εξοικείωσης, ως μεταβλητές συμφραζομένου (contextual variables). Οι παράγοντες αυτοί δεν αποτελούν τον κεντρικό πυρήνα του εννοιολογικού μοντέλου, αλλά εξετάζονται ως ενδεχόμενοι παράγοντες που επηρεάζουν τη χρήση καναλιών και ενδέχεται να διαφοροποιούν την αντίληψη αξίας του φυσικού καταστήματος.

Η λογική του μοντέλου συνοψίζεται ως εξής: η εμπιστοσύνη, η ανάγκη συμβουλευτικής και η πολυπλοκότητα αναγκών επηρεάζουν θετικά την αντιλαμβανόμενη αξία του φυσικού καταστήματος, ενώ η ένταση των επιδράσεων αυτών διαφοροποιείται ανάλογα με το τμήμα πελατείας. Παράλληλα, δημογραφικοί και ψηφιακοί παράγοντες ενδέχεται να λειτουργούν συμπληρωματικά, επηρεάζοντας τη στάση απέναντι στη φυσική παρουσία χωρίς να αναιρούν τη στρατηγική σημασία της τμηματοποίησης.

Το προτεινόμενο εννοιολογικό πλαίσιο επιτρέπει την εμπειρική διερεύνηση της στρατηγικής αξίας του φυσικού δικτύου καταστημάτων σε ένα υβριδικό τραπεζικό περιβάλλον, αναδεικνύοντας τη διαφοροποίηση ανά segment ως κεντρικό άξονα ανάλυσης, με δημογραφικούς και ψηφιακούς παράγοντες να λειτουργούν συμπληρωματικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Ερευνητικός Σχεδιασμός

Η παρούσα έρευνα υιοθετεί ποσοτική ερευνητική προσέγγιση με διαστρωματικό (cross-sectional) σχεδιασμό, καθώς τα δεδομένα συλλέγονται σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο με σκοπό τη διερεύνηση διαφοροποιήσεων και προτύπων αντίληψης μεταξύ μεταβλητών. Η επιλογή της ποσοτικής μεθόδου κρίνεται κατάλληλη, δεδομένου ότι το ερευνητικό ερώτημα εστιάζει στη μέτρηση της αντιλαμβανόμενης αξίας του φυσικού τραπεζικού καταστήματος και στη σύγκριση μεταξύ διαφορετικών τμημάτων πελατείας.

Η έρευνα έχει διερευνητικό και συγκριτικό χαρακτήρα, καθώς επιδιώκει να εξετάσει τη σχέση μεταξύ συγκεκριμένων παραγόντων - όπως η εμπιστοσύνη προς την τράπεζα, η ανάγκη προσωποποιημένης συμβουλευτικής και η πολυπλοκότητα χρηματοοικονομικών αναγκών - και της αντιλαμβανόμενης αξίας του φυσικού καταστήματος. Παράλληλα, εξετάζεται η διαφοροποίηση των σχέσεων αυτών μεταξύ των βασικών τμημάτων πελατείας (Mass, Affluent, SME), σύμφωνα με το εννοιολογικό μοντέλο που αναπτύχθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιείται μέσω δομημένου ερωτηματολογίου κλειστού τύπου, το οποίο επιτρέπει την ποσοτική αποτύπωση στάσεων, αντιλήψεων και συμπεριφορών. Η ανάλυση βασίζεται κυρίως σε περιγραφικές και συγκριτικές στατιστικές μεθόδους, με στόχο την αποτύπωση διαφοροποιήσεων και προτύπων μεταξύ των επιμέρους κατηγοριών πελατών.

Ο σχεδιασμός της έρευνας εστιάζει στη διερεύνηση της στρατηγικής αξίας του φυσικού δικτύου καταστημάτων σε ένα υβριδικό (phygital) τραπεζικό περιβάλλον, δίνοντας έμφαση στη διαφοροποίηση ανά segment, ενώ παράλληλα λαμβάνει υπόψη δημογραφικούς και ψηφιακούς παράγοντες ως συμπληρωματικές μεταβλητές συμφραζομένου.

3.2 Ερωτηματολόγιο

Η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων της έρευνας πραγματοποιήθηκε μέσω δομημένου ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, το οποίο σχεδιάστηκε ειδικά για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης και διανεμήθηκε μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Η χρήση της συγκεκριμένης πλατφόρμας επέτρεψε την εύκολη πρόσβαση των συμμετεχόντων, τη διασφάλιση της ανωνυμίας τους και την αυτόματη καταγραφή των απαντήσεων σε μορφή υπολογιστικού φύλλου για περαιτέρω στατιστική επεξεργασία.

Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε συνολικά 24 ερωτήσεις κλειστού τύπου και οργανώθηκε σε διακριτές θεματικές ενότητες που αποτυπώνουν τόσο το προφίλ των συμμετεχόντων όσο και τις στάσεις και συμπεριφορές τους σε σχέση με τη χρήση τραπεζικών καναλιών και την αξία του φυσικού τραπεζικού καταστήματος.

Η πρώτη ενότητα αφορούσε δημογραφικά και βασικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, η ηλικιακή κατηγορία, το επίπεδο εκπαίδευσης και ο βαθμός ψηφιακής εξοικείωσης. Στην ίδια ενότητα περιλαμβανόταν ερώτηση αυτο-ταξινόμησης σε πελατειακό τμήμα (segment), επιτρέποντας τη διάκριση μεταξύ Mass, Affluent και SME πελατών.

Η δεύτερη ενότητα επικεντρωνόταν στη χρήση τραπεζικών καναλιών, καταγράφοντας τη συχνότητα επίσκεψης στο φυσικό κατάστημα, τον βαθμό χρήσης υπηρεσιών mobile ή internet banking, καθώς και τους βασικούς λόγους πραγματοποίησης συναλλαγών στο κατάστημα. Σε ορισμένες ερωτήσεις δινόταν η δυνατότητα επιλογής περισσότερων της μίας απάντησης, προκειμένου να αποτυπωθεί πληρέστερα η πολυπλοκότητα των τραπεζικών αναγκών των συμμετεχόντων.

Η τρίτη και βασικότερη ενότητα περιλάμβανε δηλώσεις αξιολόγησης που στόχευαν στη μέτρηση των αντιλήψεων των συμμετεχόντων σχετικά με την αξία του φυσικού τραπεζικού καταστήματος. Οι δηλώσεις αυτές οργανώθηκαν σε μορφή πινάκων και μετρήθηκαν μέσω πενταβάθμιας κλίμακας Likert (1 = Διαφωνώ απόλυτα έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα), επιτρέποντας την ποσοτική αποτύπωση στάσεων που σχετίζονται με την εμπιστοσύνη προς

την τράπεζα, την ανάγκη προσωποποιημένης συμβουλευτικής, τη σημασία της ανθρώπινης επαφής και την πολυπλοκότητα των χρηματοοικονομικών αποφάσεων.

Η τέταρτη ενότητα περιλάμβανε ερωτήσεις που αφορούσαν τις προσδοκίες των συμμετεχόντων σχετικά με τον μελλοντικό ρόλο των τραπεζικών καταστημάτων, διερευνώντας αντιλήψεις για τη διατήρηση, τη μεταβολή ή την υποκατάσταση της φυσικής παρουσίας από τα ψηφιακά κανάλια.

Πριν από τη μαζική διανομή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε πιλοτική εφαρμογή σε περιορισμένο αριθμό συμμετεχόντων, με στόχο τον έλεγχο της σαφήνειας των ερωτήσεων και της συνολικής λογικής ροής του εργαλείου. Με βάση τις παρατηρήσεις που συγκεντρώθηκαν πραγματοποιήθηκαν μικρές γλωσσικές βελτιώσεις, χωρίς ουσιαστική τροποποίηση της δομής ή των βασικών μεταβλητών της έρευνας.

Η συμμετοχή ήταν εθελοντική και πλήρως ανώνυμη, ενώ οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον ακαδημαϊκό σκοπό της μελέτης και τη χρήση των δεδομένων αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

3.3 Δείγμα

Η παρούσα έρευνα βασίζεται σε μη πιθανοκρατικό δείγμα ευκολίας (convenience sampling), καθώς οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν μέσω ηλεκτρονικής διανομής του ερωτηματολογίου σε ευρύτερο κοινωνικό και επαγγελματικό δίκτυο. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου κρίθηκε κατάλληλη λόγω της φύσης της έρευνας, η οποία στοχεύει στη διερεύνηση αντιλήψεων και τάσεων και όχι στη στατιστική γενίκευση σε ολόκληρο τον πληθυσμό των τραπεζικών πελατών στην Ελλάδα.

Στόχος της δειγματοληψίας είναι η συγκέντρωση επαρκούς αριθμού απαντήσεων που να επιτρέπουν τη συγκριτική ανάλυση μεταξύ των βασικών τμημάτων πελατείας (Mass, Affluent, SME). Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη διασφάλιση συμμετοχής και από τα τρία segments, ώστε να είναι δυνατή η αποτύπωση διαφοροποιήσεων ως προς την αντιλαμβανόμενη αξία του φυσικού καταστήματος.

Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον ακαδημαϊκό χαρακτήρα της έρευνας και η συμμετοχή τους ήταν εθελοντική και ανώνυμη. Δεν συλλέχθηκαν προσωπικά δεδομένα που να επιτρέπουν την ταυτοποίηση των ερωτώμενων.

Ως περιορισμός της έρευνας αναγνωρίζεται το γεγονός ότι το δείγμα δεν είναι πλήρως αντιπροσωπευτικό του συνόλου των τραπεζικών πελατών στην Ελλάδα, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Ωστόσο, το δείγμα κρίνεται επαρκές για τη διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων και την εξαγωγή συγκριτικών συμπερασμάτων μεταξύ των επιμέρους κατηγοριών πελατών.

3.4 Μεταβλητές και Κλίμακες Μέτρησης

Το ερευνητικό μοντέλο της μελέτης περιλαμβάνει μία εξαρτημένη μεταβλητή, τρεις βασικές ανεξάρτητες μεταβλητές, μία μεταβλητή ομαδοποίησης και ένα σύνολο μεταβλητών συμφραζομένου.

3.4.1 Εξαρτημένη μεταβλητή

Η αντιλαμβανόμενη αξία του φυσικού τραπεζικού καταστήματος αποτελεί την κύρια εξαρτημένη μεταβλητή της έρευνας και αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι πελάτες θεωρούν ότι η φυσική παρουσία στο κατάστημα προσφέρει ουσιαστική υποστήριξη, καθοδήγηση, ασφάλεια και προστιθέμενη αξία σε σχέση με τα ψηφιακά κανάλια εξυπηρέτησης.

Η μεταβλητή αυτή μετράται μέσω πολλαπλών δηλώσεων αξιολόγησης σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (1 = Διαφωνώ απόλυτα έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα), επιτρέποντας την ποσοτική αποτύπωση των σχετικών στάσεων.

3.4.2 Ανεξάρτητες μεταβλητές

Εμπιστοσύνη προς την τράπεζα (Trust)

Αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι πελάτες αντιλαμβάνονται την τράπεζα ως αξιόπιστη, διαφανή και ασφαλή στη διαχείριση των οικονομικών τους υποθέσεων.

Ανάγκη προσωποποιημένης συμβουλευτικής (Advisory Need)

Αφορά τη σημασία που αποδίδουν οι πελάτες στην ανθρώπινη καθοδήγηση και στη διαπροσωπική σχέση κατά τη λήψη σύνθετων χρηματοοικονομικών αποφάσεων.

Πολυπλοκότητα χρηματοοικονομικών αναγκών (Complexity of Needs)

Σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο οι τραπεζικές ανάγκες των πελατών χαρακτηρίζονται από αυξημένη δυσκολία, ρίσκο ή ανάγκη εξειδικευμένης υποστήριξης.

3.4.3 Μεταβλητή ομαδοποίησης

Το πελατειακό τμήμα (Segment) χρησιμοποιείται ως μεταβλητή κατηγοριοποίησης και περιλαμβάνει τις ομάδες Mass, Affluent και SME, βάσει αυτο-ταξινόμησης των συμμετεχόντων.

3.4.4 Μεταβλητές συμφραζομένου

Συλλέχθηκαν επιπλέον δημογραφικά και συμπεριφορικά στοιχεία, όπως ηλικιακή κατηγορία, επίπεδο εκπαίδευσης και βαθμός ψηφιακής εξοικείωσης, τα οποία αξιοποιούνται στην ερμηνεία των ευρημάτων.

3.4.5 Κλίμακες μέτρησης

Όλες οι βασικές εννοιολογικές μεταβλητές μετρώνται μέσω πενταβάθμιας κλίμακας Likert, ενώ για κάθε έννοια χρησιμοποιούνται περισσότερες από μία δηλώσεις, επιτρέποντας τον υπολογισμό συνοπτικών δεικτών όπως ο μέσος όρος και τη συγκριτική ανάλυση μεταξύ ομάδων.

3.5 Στατιστικές Μέθοδοι

Η ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας βασίζεται κυρίως σε περιγραφικές και απλές συγκριτικές ποσοτικές μεθόδους, με στόχο την αποτύπωση προτύπων χρήσης τραπεζικών καναλιών και διαφοροποιήσεων στις στάσεις των πελατών ως προς την αξία του φυσικού τραπεζικού καταστήματος στο σύγχρονο πολυκαναλικό περιβάλλον.

Αρχικά πραγματοποιείται περιγραφική στατιστική ανάλυση, η οποία περιλαμβάνει τον υπολογισμό συχνοτήτων και ποσοστιαίων κατανομών για τις κατηγορικές μεταβλητές της έρευνας, όπως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, η συχνότητα επίσκεψης στο τραπεζικό κατάστημα και οι βασικοί λόγοι χρήσης φυσικών και ψηφιακών καναλιών. Η ανάλυση αυτή επιτρέπει τη γενική χαρτογράφηση των συμπεριφορών και των επιλογών των πελατών.

Για τις δηλώσεις αξιολόγησης τύπου Likert υπολογίζονται συνοπτικοί δείκτες, κυρίως οι μέσοι όροι των απαντήσεων, προκειμένου να αποτυπωθεί το επίπεδο συμφωνίας των συμμετεχόντων σε σχέση με βασικές έννοιες όπως η αντιλαμβανόμενη αξία του φυσικού καταστήματος, η εμπιστοσύνη προς την τράπεζα, η ανάγκη προσωποποιημένης συμβουλευτικής και η πολυπλοκότητα των χρηματοοικονομικών αναγκών.

Στη συνέχεια πραγματοποιείται συγκριτική περιγραφική ανάλυση των μέσων όρων μεταξύ των βασικών πελατειακών τμημάτων (Mass, Affluent, SME), με στόχο τη διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων ως προς:

1. την αντιλαμβανόμενη αξία του φυσικού τραπεζικού καταστήματος,
2. το επίπεδο εμπιστοσύνης προς την τράπεζα,
3. την ανάγκη προσωποποιημένης συμβουλευτικής,
4. την πολυπλοκότητα των χρηματοοικονομικών αναγκών.

Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει την εμπειρική αποτύπωση τάσεων και διαφορών μεταξύ των επιμέρους πελατειακών ομάδων, συμβάλλοντας στην αξιολόγηση των ερευνητικών υποθέσεων της μελέτης σχετικά με τη διαφοροποίηση της αξίας του φυσικού τραπεζικού καταστήματος ανά segment.

Επιπλέον εξετάζονται διαφοροποιήσεις στις στάσεις των συμμετεχόντων βάσει δημογραφικών και συμπεριφορικών χαρακτηριστικών, όπως η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και ο βαθμός ψηφιακής εξοικείωσης, προκειμένου να ενισχυθεί η ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιείται μέσω της εξαγωγής των απαντήσεων της πλατφόρμας Google Forms σε υπολογιστικό φύλλο Microsoft Excel. Για την ανάλυση αξιοποιούνται εργαλεία όπως οι Συγκεντρωτικοί Πίνακες (Pivot Tables) και τα στατιστικά διαγράμματα, τα οποία διευκολύνουν την παρουσίαση και τη συγκριτική απεικόνιση των ευρημάτων.

Η ανάλυση εστιάζει στην περιγραφική και συγκριτική αποτύπωση των δεδομένων και δεν περιλαμβάνει την εφαρμογή σύνθετων πολυμεταβλητών στατιστικών τεχνικών. Η προσέγγιση αυτή κρίνεται κατάλληλη για τον διερευνητικό χαρακτήρα της έρευνας και επιτρέπει την εξαγωγή χρήσιμων εμπειρικών ενδείξεων σχετικά με τον μεταβαλλόμενο ρόλο του φυσικού τραπεζικού καταστήματος στο πλαίσιο της ψηφιακής μετάβασης και της τμηματοποίησης πελατείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

4.1 Περιγραφή Δείγματος – Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 151 άτομα. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου (Google Forms) κατά το χρονικό διάστημα 8–12 Μαρτίου 2026.

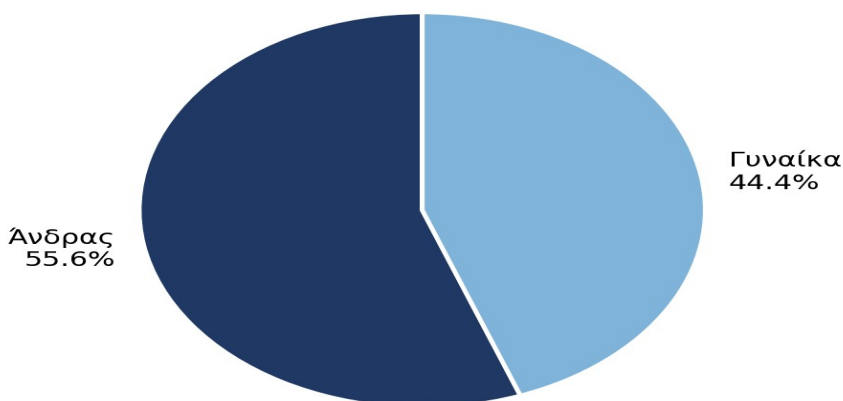
4.1.1 Φύλο

Από το σύνολο των 151 συμμετεχόντων, 84 (55,6%) ήταν άνδρες και 67 (44,4%) γυναίκες. Η κατανομή είναι ισορροπημένη, χωρίς έντονη υπερεκπροσώπηση κανενός φύλου.

Φύλο	n	%
Άνδρας	84	55,6%
Γυναίκα	67	44,4%
Σύνολο	151	100%

Πίνακας 4.1: Κατανομή δείγματος ανά φύλο

Διάγραμμα 4.1: Κατανομή δείγματος ανά φύλο (n=151)



Διάγραμμα 4.1: Κατανομή δείγματος ανά φύλο (n=151)

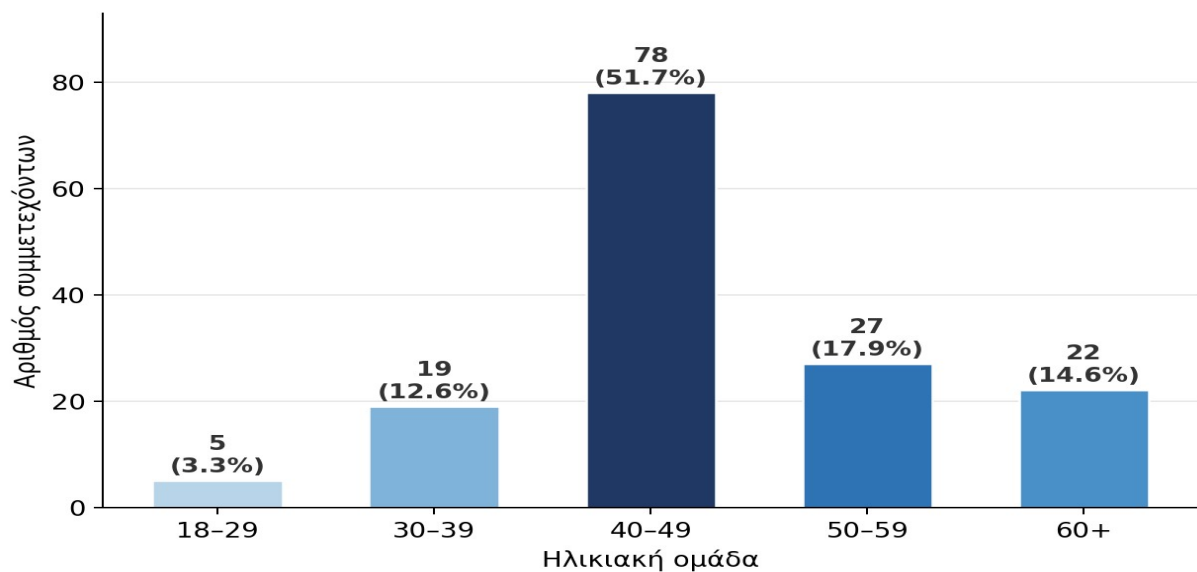
4.1.2 Ηλικιακή Κατανομή

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 40–49 ετών (78 άτομα, 51,7%). Ακολουθεί η ομάδα 50–59 με 27 άτομα (17,9%), η ομάδα 60+ με 22 άτομα (14,6%), η ομάδα 30–39 με 19 άτομα (12,6%), ενώ η νεαρότερη κατηγορία 18–29 εκπροσωπείται με 5 άτομα (3,3%).

Ηλικιακή ομάδα	n	%
18–29	5	3,3%
30–39	19	12,6%
40–49	78	51,7%
50–59	27	17,9%
60+	22	14,6%
Σύνολο	151	100%

Πίνακας 4.2: Κατανομή δείγματος ανά ηλικιακή ομάδα

Διάγραμμα 4.2: Ηλικιακή κατανομή δείγματος (n=151)



Διάγραμμα 4.2: Ηλικιακή κατανομή δείγματος (n=151)

4.1.3 Εκπαιδευτικό Επίπεδο

Το δείγμα χαρακτηρίζεται από υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο. Το 50,0% διαθέτει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο (75 άτομα) και το 36,4% πανεπιστημιακό τίτλο ΑΕΙ/ΤΕΙ (55 άτομα). Μόλις 13 άτομα (8,6%) φοίτησαν σε ΙΕΚ ή Τεχνική Σχολή, ενώ 8 άτομα (5,3%) έχουν δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

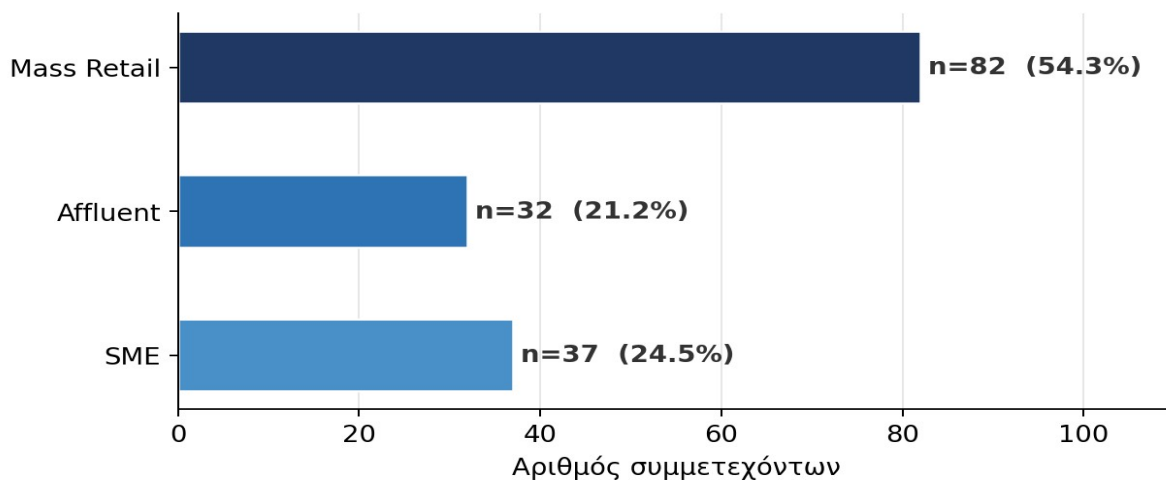
4.1.4 Κατανομή ανά Πελατειακό Τμήμα

Βάσει αυτο-ταξινόμησης, η πλειονότητα ανήκει στο Mass Retail (82 άτομα, 54,3%), ακολουθεί το SME (37 άτομα, 24,5%) και το Affluent (32 άτομα, 21,2%).

Πελατειακό Τμήμα	n	%
Mass Retail	82	54,3%
Affluent	32	21,2%
SME	37	24,5%
Σύνολο	151	100%

Πίνακας 4.3: Κατανομή δείγματος ανά πελατειακό τμήμα

Διάγραμμα 4.3: Κατανομή ανά πελατειακό τμήμα (n=151)



Διάγραμμα 4.3: Κατανομή ανά πελατειακό τμήμα (n=151)

4.1.5 Ψηφιακή Εξοικείωση

Η μέση τιμή ψηφιακής εξοικείωσης ανέρχεται σε 4,33 (SD=0,91) σε κλίμακα 1–5, υποδηλώνοντας υψηλό επίπεδο εξοικείωσης με τις ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες. Η ομοιομορφία ανά segment (Affluent=4,41, SME=4,38, Mass=4,28) υποδηλώνει ότι η ψηφιακή εξοικείωση δεν αποτελεί τον κύριο παράγοντα διαφοροποίησης.

4.2 Ανάλυση Βασικών Μεταβλητών Έρευνας

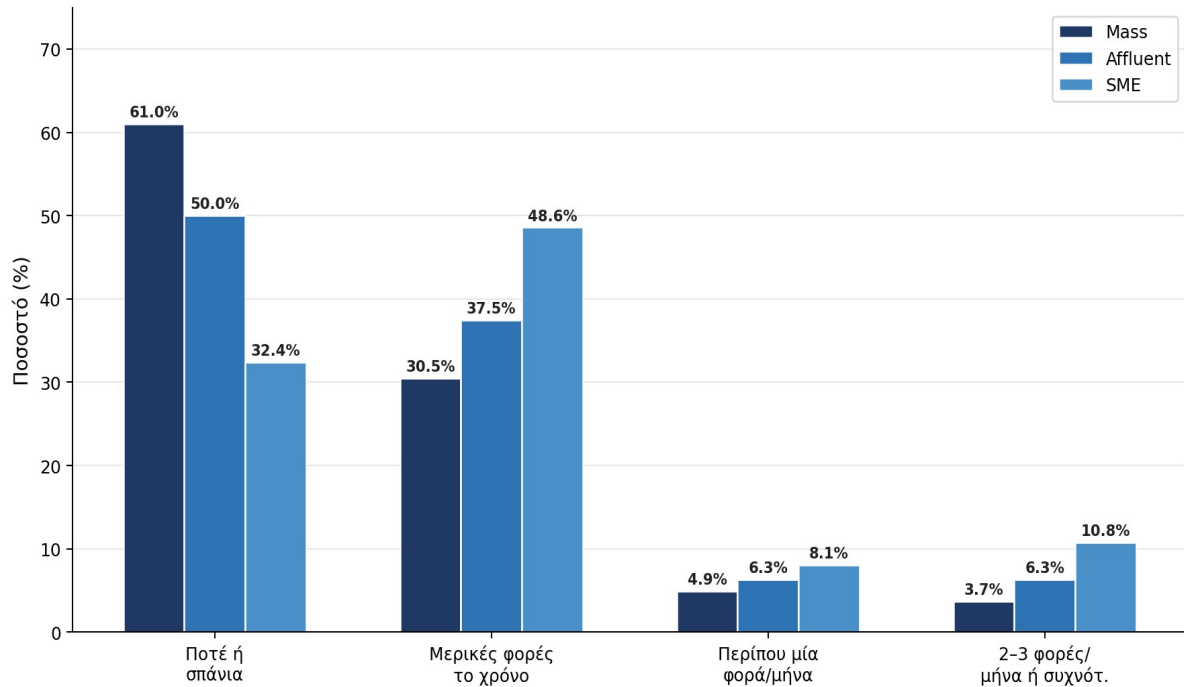
4.2.1 Συχνότητα Επίσκεψης στο Φυσικό Κατάστημα

Παρά το υψηλό επίπεδο ψηφιακής εξοικείωσης, η πλειονότητα (51,7%) δηλώνει ότι επισκέπτεται το κατάστημα «ποτέ ή σπάνια», ενώ το 36,4% «μερικές φορές το χρόνο». Μόνο το 5,3% επισκέπτεται τουλάχιστον μία φορά το μήνα. Τα δεδομένα επιβεβαιώνουν τη μεταστροφή προς ψηφιακά κανάλια για καθημερινές συναλλαγές.

Συχνότητα Επίσκεψης	n	Σύν.%	Mass%	Affluent%	SME%
Ποτέ ή σπάνια	78	51,7%	61,0%	50,0%	32,4%
Μερικές φορές το χρόνο	55	36,4%	30,5%	37,5%	48,6%
Περίπου μία φορά/μήνα	8	5,3%	4,9%	6,3%	8,1%
2–3 φορές/μήνα ή συχνότε.	10	6,6%	3,7%	6,3%	10,8%

Πίνακας 4.4: Συχνότητα επίσκεψης ανά segment

Διάγραμμα 4.4: Συχνότητα επίσκεψης φυσικού καταστήματος ανά segment (%) (n=151)



Διάγραμμα 4.4: Συχνότητα επίσκεψης φυσικού καταστήματος ανά segment (%) n=151

4.2.2 Λόγοι Επίσκεψης στο Φυσικό Κατάστημα

Ο κυρίαρχος λόγος επίσκεψης είναι τα θέματα ταυτοποίησης ή υπογραφών (~61%), ακολουθούν τα σύνθετα προϊόντα (~43%) και η επίλυση προβλημάτων (~25%). Αυτό επιβεβαιώνει ότι η επίσκεψη πλέον κινείται από λειτουργικές ή συμβουλευτικές ανάγκες υψηλής πολυπλοκότητας, όχι από καθημερινές συναλλαγές.

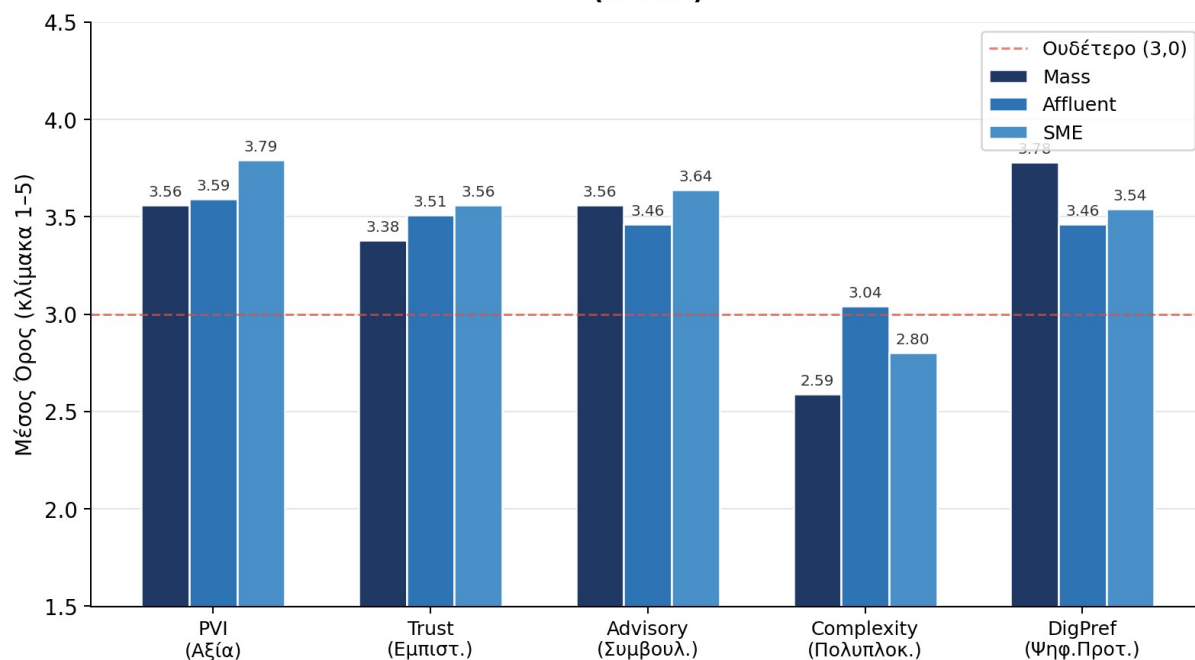
4.2.3 Σύνθετοι Δείκτες – Συνολική Εικόνα

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τους πέντε σύνθετους δείκτες για το σύνολο του δείγματος και ανά segment. Κάθε δείκτης υπολογίστηκε ως μέσος όρος των αντίστοιχων ερωτήσεων Likert (κλίμακα 1–5). Τιμές άνω του 3,0 υποδηλώνουν θετική στάση, τιμές κάτω του 3,0 αρνητική.

Δείκτης	Σύνολο	Mass	Affluent	SME	SD
Αντιλαμβανόμενη Αξία (PVI)	3,62	3,56	3,59	3,79	1,05
Εμπιστοσύνη (Trust)	3,45	3,38	3,51	3,56	1,08
Ανάγκη Συμβουλευτικής (Advisory)	3,56	3,56	3,46	3,64	1,03
Πολυπλοκότητα Αναγκών (Complexity)	2,74	2,59	3,04	2,80	1,12
Ψηφιακή Προτίμηση (Digital Pref.)	3,65	3,78	3,46	3,54	1,09

Πίνακας 4.5: Σύνθετοι δείκτες ανά πελατειακό τμήμα (Μ.Ο., κλίμακα Likert 1–5)

Διάγραμμα 4.5: Σύνθετοι δείκτες ανά πελατειακό τμήμα (Μ.Ο., κλίμακα 1–5) (n=151)



Διάγραμμα 4.5: Σύνθετοι δείκτες ανά πελατειακό τμήμα (Μ.Ο., κλίμακα 1–5) n=151

4.3 Συγκριτική Ανάλυση μεταξύ Πελατειακών Τμημάτων

4.3.1 Εμπιστοσύνη (Trust) ανά Segment

Το Affluent τμήμα εμφανίζει το υψηλότερο σκορ εμπιστοσύνης (Trust=3,51), ακολουθεί το SME (3,56) και το Mass (3,38). Ειδικά η δήλωση q5 («Προσωπική επαφή – εμπιστοσύνη», Affluent=3,88) καταγράφει τη σαφέστατη υπεροχή του Affluent τμήματος, συνάδοντας με τη βιβλιογραφία για τη σημασία του Relationship Manager στο συγκεκριμένο segment.

4.3.2 Ανάγκη Συμβουλευτικής (Advisory) ανά Segment

Η ανάγκη συμβουλευτικής εμφανίζεται σχετικά ομοιόμορφη (Mass=3,56, Affluent=3,46, SME=3,64). Το SME υπερτερεί ελαφρώς, ενώ χαρακτηριστική είναι η χαμηλότερη τιμή του Affluent στη δήλωση q9 («Αξιοπιστία δια ζώσης συμβουλών», Affluent=3,00), υποδηλώνοντας ότι οι Affluent πελάτες είναι πιο επιφυλακτικοί στην αποκλειστική αξιοπιστία της δια ζώσης πληροφόρησης.

4.3.3 Πολυπλοκότητα Αναγκών (Complexity) ανά Segment

Στον δείκτη Πολυπλοκότητας παρατηρείται η σαφέστερη διαφοροποίηση: Affluent=3,04 έναντι SME=2,80 και Mass=2,59. Ειδικά η δήλωση q13 («Συναλλαγές με σημαντικά ποσά ή ρίσκο»): Affluent=3,12 έναντι Mass=2,43 — η μεγαλύτερη διαφορά σε ολόκληρο το ερωτηματολόγιο.

4.3.4 Ψηφιακή Προτίμηση (Digital Preference) ανά Segment

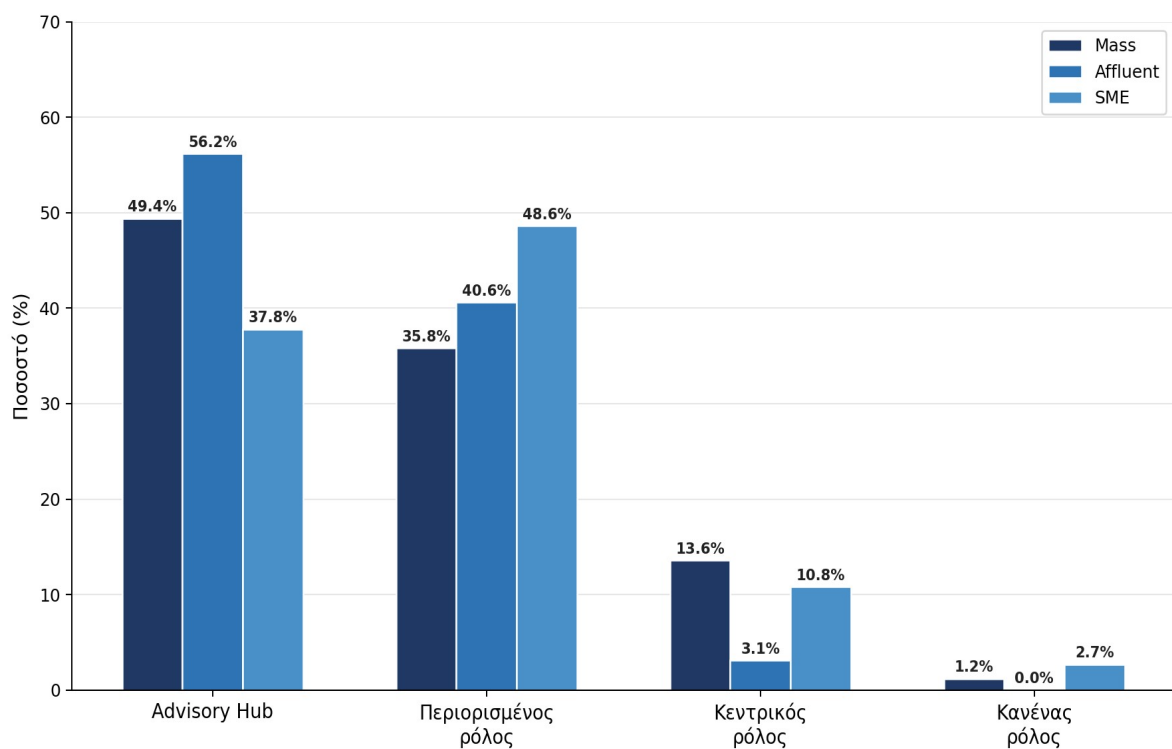
Το Mass τμήμα παρουσιάζει σαφέστερα υψηλότερη ψηφιακή προτίμηση (3,78), ακολουθεί το SME (3,54) και το Affluent (3,46). Ιδιαίτερα η δήλωση q14 («Ψηφιακά κανάλια καλύπτουν πλήρως ανάγκες»): Mass=3,95, η υψηλότερη τιμή σε ολόκληρο το dataset.

4.4 Αντιλήψεις για τον Μελλοντικό Ρόλο του Φυσικού Καταστήματος

Η επικρατέστερη άποψη (47,7%) είναι ότι το κατάστημα θα μετεξελιχθεί σε Advisory Hub. Το 39,7% επιλέγει Περιορισμένο ρόλο, μόνο το 11,3% πιστεύει σε Κεντρικό ρόλο, ενώ 1,3% εκτιμά αμιγώς ψηφιακή λειτουργία.

Μελλοντικός Ρόλος	n	Σύν.%	Mass%	Affluent%	SME%
Advisory Hub	72	47,7%	49,4%	56,2%	37,8%
Περιορισμένος ρόλος	60	39,7%	35,8%	40,6%	48,6%
Κεντρικός ρόλος	17	11,3%	13,6%	3,1%	10,8%
Κανένας ρόλος	2	1,3%	1,2%	0,0%	2,7%

Πίνακας 4.6: Αντιλήψεις για τον μελλοντικό ρόλο του φυσικού καταστήματος ανά segment

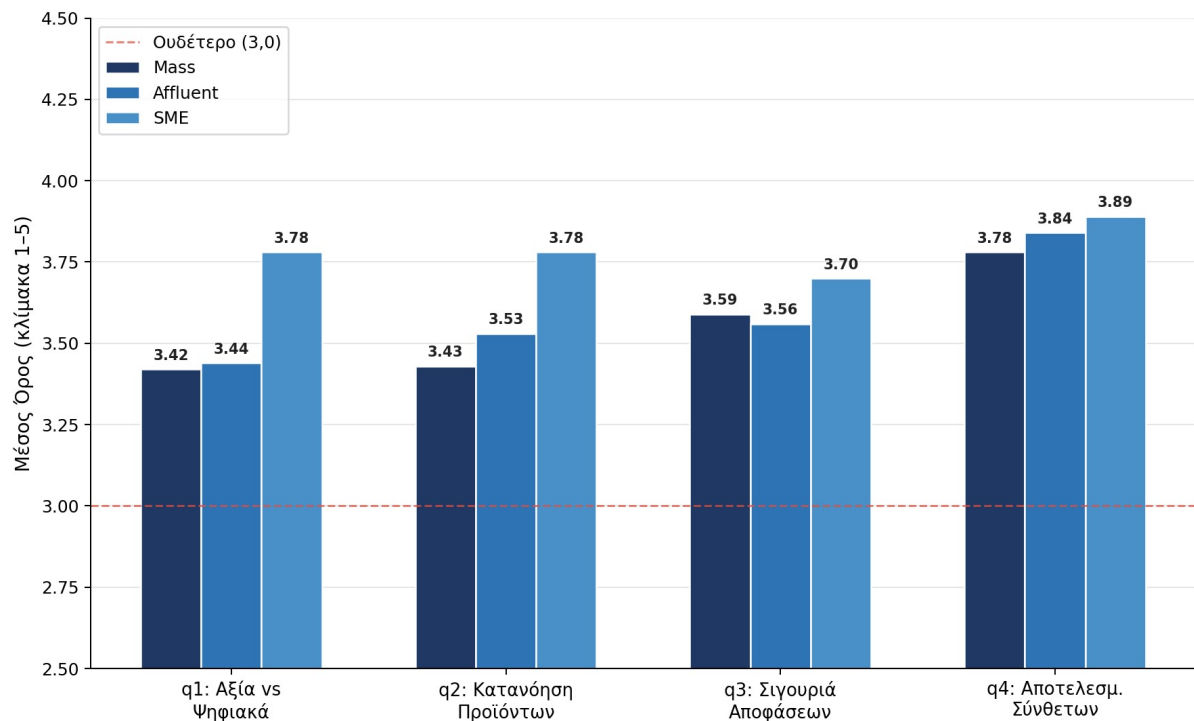


Διάγραμμα 4.6: Μελλοντικός ρόλος φυσικού καταστήματος ανά segment (%) — n=151

Αξιοσημείωτη είναι η διαφοροποίηση ανά segment: το Affluent αναγνωρίζει κατά μεγαλύτερο ποσοστό (56,2%) τον ρόλο Advisory Hub, ενώ το SME εμφανίζει σχετικά υψηλό ποσοστό Περιορισμένου ρόλου (48,6%). Μόλις 3,1% των Affluent πιστεύει σε Κεντρικό ρόλο — το χαμηλότερο ποσοστό μεταξύ των segments.

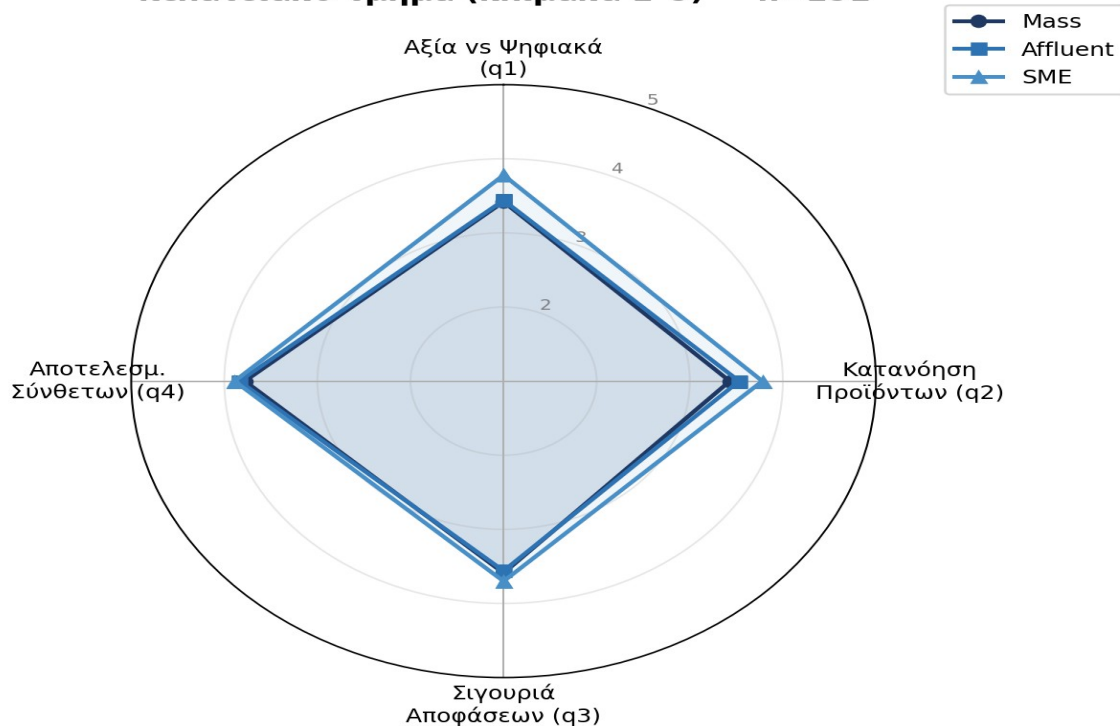
4.4.1 Αντιλαμβανόμενη Αξία (PVI) ανά Segment

Το SME τμήμα αποδίδει την υψηλότερη αντιλαμβανόμενη αξία (PVI=3,79), ακολουθεί το Affluent (3,59) και το Mass (3,56). Η ισχυρότερη ένδειξη σε όλα τα segments αφορά την αποτελεσματικότητα της δια ζώσης εξυπηρέτησης για σύνθετες ανάγκες (q4: Mass=3,78, Affluent=3,84, SME=3,89).



Διάγραμμα 4.7: Ανάλυση δείκτη Αντιλαμβανόμενης Αξίας (PVI) ανά πελατειακό τμήμα (Μ.Ο., κλίμακα 1-5) — n=151

Διάγραμμα 4.7: Ανάλυση δείκτη PVI ανά πελατειακό τμήμα (κλίμακα 1-5) — n=151



Διάγραμμα 4.7: Ανάλυση δείκτη PVI ανά πελατειακό τμήμα (κλίμακα 1-5) n=151

4.5 Συνοπτική Αποτίμηση Βασικών Ευρημάτων

Τα κύρια ευρήματα συνοψίζονται ως εξής: (α) Η αντιλαμβανόμενη αξία του φυσικού καταστήματος παραμένει θετική (PVI=3,62) αλλά μέτρια. (β) Το SME αποδίδει υψηλότερη αξία (PVI=3,79), κυρίως λειτουργική. (γ) Το Affluent παρουσιάζει την υψηλότερη πολυπλοκότητα (3,04) και εμπιστοσύνη (3,51). (δ) Το Mass εμφανίζει το υψηλότερο σκορ ψηφιακής προτίμησης (3,78). (ε) Το 88% των ερωτωμένων αντιλαμβάνεται ένα μελλοντικό κατάστημα σε υβριδικό ρόλο (Advisory Hub ή Περιορισμένος).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

5.1 Ερμηνεία Ευρημάτων

Τα εμπειρικά ευρήματα αναδεικνύουν ότι οι πελάτες δεν αντιμετωπίζουν το φυσικό κατάστημα ούτε ως απαρχαιωμένο ούτε ως αναντικατάστατο. Διαμορφώνουν μια εξισορροπημένη άποψη: η φυσική παρουσία διατηρεί αξία σε επιλεγμένες κατηγορίες αναγκών, κυρίως εκεί που η ψηφιακή διαμεσολάβηση δεν επαρκεί.

Ο ισχυρότερος παράγοντας αξίας αποδείχθηκε η λειτουργική αποτελεσματικότητα για σύνθετες ανάγκες (q4: M.O.=3,82) και η ανθρώπινη συμβουλευτική σε σημαντικές οικονομικές αποφάσεις (q8: M.O.=3,81). Αντίθετα, η γενική αίσθηση ασφάλειας λόγω φυσικής παρουσίας (q6: 3,14) και η αξιοπιστία δια ζώσης συμβουλών έναντι ψηφιακών (q9: 3,15) σημειώνουν τις χαμηλότερες τιμές.

Η ταυτόχρονη θετική στάση απέναντι στα ψηφιακά κανάλια (DigPref=3,65) και η αναγνώριση αξίας στο φυσικό κατάστημα (PVI=3,62) επιβεβαιώνουν το υβριδικό (phygital) μοντέλο τραπεζικής: οι πελάτες διαχειρίζονται στρατηγικά και τα δύο κανάλια ανάλογα με την περίπτωση.

5.2 Σύγκριση με τη Βιβλιογραφία

Τα ευρήματα συνάδουν με τη διεθνή βιβλιογραφία. Οι Komulainen και Makkonen (2018) και η Σιφινού, Φ. (2022) υπογραμμίζουν τη σημασία της ενοποίησης φυσικών και ψηφιακών καναλιών — εύρημα που αντικατοπτρίζεται στις αντιλήψεις του δείγματος. Σύμφωνα με Cargemini (2025) και EY (2025), οι Affluent πελάτες αξιολογούν κατ' εξοχήν την ποιότητα συμβουλευτικής για «στιγμές που μετρούν», γεγονός που επαληθεύεται εμπειρικά (Trust Affluent=3,51, Complexity=3,04).

Για το SME τμήμα, η βιβλιογραφία αναδεικνύει τη σημασία της σχεσιακής τραπεζικής (Boot, 2000) και της άμεσης πρόσβασης σε αρμόδιους υπευθύνους (IBM, 2024). Τα δεδομένα επαληθεύουν αυτή τη διάσταση: SME PVI=3,79 και υψηλότερη συχνότητα επίσκεψης (10,8% επισκέπτεται 2–3 φορές/μήνα). Τέλος, η υψηλή ψηφιακή προτίμηση του Mass (3,78) συνάδει με McKinsey & Company (2024) και Accenture (2025).

5.3 Επιπτώσεις για τις Τράπεζες

Τα αποτελέσματα έχουν σαφείς στρατηγικές επιπτώσεις. Πρώτον, η επανεξέταση του ρόλου του καταστήματος αποτελεί αναγκαιότητα: 88% των ερωτωμένων δεν αντιστοιχεί στο παραδοσιακό συναλλακτικό μοντέλο. Δεύτερον, η τμηματοποίηση πρέπει να επηρεάζει τον σχεδιασμό εμπειρίας καταστήματος: Affluent χρειάζονται εξατομικευμένη συμβουλευτική, SME επαγγελματίες συνεργάτες με αρμοδιότητες, Mass γρήγορη εξυπηρέτηση σε εξαιρετικές ανάγκες. Τρίτον, η υψηλή ψηφιακή εξοικείωση (M.O.=4,33) δεν αναιρεί την ανάγκη ανθρώπινης επαφής — αντίθετα, την ενισχύει σε στιγμές υψηλής πολυπλοκότητας.

5.4 Μελλοντικός Ρόλος των Τραπεζικών Καταστημάτων

Τα ευρήματα υποστηρίζουν σενάριο μετασχηματισμού, όχι κατάργησης. Το 47,7% αντιλαμβάνεται το κατάστημα ως Advisory Hub, γεγονός που συνεπάγεται ριζική επανασχεδίαση: λιγότερα ταμεία, περισσότεροι σύμβουλοι, ιδιωτικοί χώροι συζήτησης, σαφής εξειδίκευση ανά segment. Το phygital μοντέλο (Kumar et al, 2024) αναδύεται ως κυρίαρχη κατεύθυνση. Οι τράπεζες που θα επιτύχουν να μετασχηματίσουν τα καταστήματά τους σε κέντρα εμπιστοσύνης και εξατομικευμένης συμβουλευτικής θα αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι digital-only παρόχων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Σύνοψη Βασικών Αποτελεσμάτων

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερεύνησε την αντιλαμβανόμενη αξία του φυσικού τραπεζικού καταστήματος στο σύγχρονο ψηφιακό περιβάλλον μέσω εμπειρικής έρευνας σε δείγμα 151 συμμετεχόντων. Τα κύρια ευρήματα: (α) PVI=3,62 — θετική αλλά μέτρια αντιλαμβανόμενη αξία. (β) SME: υψηλότερος PVI (3,79) και συχνότερη επίσκεψη. (γ) Affluent: υψηλότερη πολυπλοκότητα (3,04) και εμπιστοσύνη (3,51). (δ) Mass: υψηλότερη ψηφιακή προτίμηση (3,78). (ε) 88% βλέπει υβριδικό μελλοντικό ρόλο καταστήματος.

6.2 Απάντηση στο Ερευνητικό Ερώτημα

Το φυσικό κατάστημα διατηρεί αξία, αλλά επιλεκτική και συνθήκη-εξαρτώμενη: εντοπίζεται κυρίως στη διαχείριση σύνθετων χρηματοοικονομικών αναγκών, στην ανθρώπινη συμβουλευτική και στην ενίσχυση της σχέσης εμπιστοσύνης. Η αξία αυτή διαφοροποιείται σαφώς ανά segment: SME αντιλαμβάνεται ισχυρότερη λειτουργική αξία, Affluent αποδίδει μεγαλύτερη βαρύτητα στην εμπιστοσύνη και την πολυπλοκότητα, Mass χαρακτηρίζεται από σαφέστερη ψηφιακή προτίμηση. Το μοντέλο Advisory Hub αναδεικνύεται ως η επικρατούσα αντίληψη για τον μελλοντικό ρόλο σε όλα τα segments.

6.3 Θεωρητική και Πρακτική Συμβολή

Θεωρητικά, η εργασία συμβάλλει στη γεφύρωση ερευνητικού κενού: την εμπειρική τεκμηρίωση της διαφοροποιημένης αντιλαμβανόμενης αξίας ανά segment στο ελληνικό τραπεζικό πλαίσιο. Ενσωματώνει και επαληθεύει θεωρητικά πλαίσια (SERVQUAL, CX Journey, Relationship Banking). Πρακτικά, τα ευρήματα παρέχουν κατευθύνσεις για: (α) σχεδιασμό δικτύου καταστημάτων βάσει segment-based αξίας, (β) επανασχεδίαση εμπειρίας ως Advisory Hub, (γ) επένδυση σε εξειδίκευση στελεχών, (δ) βελτίωση ψηφιακών υποδομών για το Mass τμήμα.

6.4 Περιορισμοί της Έρευνας

Οι βασικοί περιορισμοί: (α) Convenience sampling — δεν επιτρέπει στατιστική γενίκευση. (β) Ηλικιακή επικέντρωση 40–49 (51,7%) και υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο (86,4% τριτοβάθμιας). (γ) Αυτο-ταξινόμηση ανά segment — ενδέχεται να μη συμπίπτει με επίσημα τραπεζικά κριτήρια. (δ) Η ποσοτική προσέγγιση δεν αποτυπώνει ποιοτικές πτυχές εμπειρίας.

6.5 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Προτείνεται: (α) Μελέτη μεικτής μεθοδολογίας (ποσοτική + ποιοτικές συνεντεύξεις). (β) Επέκταση δείγματος με στοχευμένη δειγματοληψία ανά segment και γεωγραφική περιοχή. (γ) Διαχρονική μελέτη που να παρακολουθεί εξέλιξη αντιλήψεων. (δ) Συγκριτική ανάλυση συστημικών τραπεζών vs digital-only παρόχων. (ε) Διερεύνηση ρόλου τεχνητής νοημοσύνης στο μελλοντικό Advisory Hub.

Συμπερασματικά, το φυσικό τραπεζικό κατάστημα δεν βρίσκεται σε παρακμή, αλλά σε μετασχηματισμό. Η ικανότητα των τραπεζών να κατανοήσουν τις διαφοροποιημένες ανάγκες ανά segment και να επανασχεδιάσουν αναλόγως το φυσικό τους δίκτυο θα αποτελέσει βασικό παράγοντα ανταγωνιστικής επιτυχίας στη νέα ψηφιακή πραγματικότητα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Βλάχου, Α. (2023) Η επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην εμπειρία του πελάτη. Διπλωματική εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Βυθούλκας, Χ. (2022) Ψηφιακός μετασχηματισμός στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο. Διπλωματική εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Γιαννακάκος, Γ. (2023) Ο μετασχηματισμός του τραπεζικού περιβάλλοντος μέσα από τη χρηματοοικονομική τεχνολογία (FinTech). Διπλωματική εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

IOBE (2022) Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Αθήνα.

Θάνος, Γ.Α. (1999) Η διαρθρωτική εξέλιξη και η λειτουργία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος (1982–1995). Αθήνα.

Καραδήμος, Δ. (2024) Η συμβολή της χρηματοοικονομικής τεχνολογίας στη μεταμόρφωση του χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος. Διπλωματική εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κορδούλη, Π. (2023) Εξέλιξη των υπηρεσιών FinTech στις ελληνικές τράπεζες: Η πλευρά των καταναλωτών. Διπλωματική εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Μέντη, Α. (2019) Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των ελληνικών τραπεζών. Διπλωματική εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Παναγιωταροπούλου, Α. (2023) The role of digital transformation in enhancing customer experience in the banking sector. Διπλωματική εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Σιφινού, Φ. (2022) Νέες προσεγγίσεις στην πανκαναλική λιανική τραπεζική. Διπλωματική εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Ψυχογιού, Ν. (2024) Ψηφιακή τραπεζική και εμπειρία πελάτη. Διπλωματική εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Accenture (2021) Banking Consumer Study. Dublin: Accenture.

Accenture (2023) Global Banking Consumer Study 2023: From Trust to Loyalty. Dublin: Accenture.

Accenture (2025) Banking Consumer Study 2025.

Ali Alqararah, H., Al-Hawary, S.I. and Al-Syasneh, M.S. (2025) 'The impact of digital banking services on customer satisfaction', International Journal of Data and Network Science, 9(1), pp. 1–12.

Anzor, A., Beridze, T. and Kvaratskhelia, M. (2026) 'Digital transformation and branch network optimization in banking', Journal of Financial Innovation, 12(1), pp. 1–18.

Bain & Company (2023) Customer Loyalty in Banking: How to Win and Keep Customers. Boston: Bain & Company.

Bank for International Settlements (BIS) (2018) Sound Practices: Implications of Fintech Developments for Banks and Bank Supervisors. Basel: BIS.

Bank of Greece (2013) Annual Report. Athens: Bank of Greece.

Bank of Greece (2020) Annual Report 2019. Athens: Bank of Greece.

Bank of Greece (2023) Annual Report. Athens: Bank of Greece.

Basdekis, C., Christopoulos, A. and Katsampoxakis, I. (2022) 'FinTech's rapid growth and its effect on the banking sector', Journal of Banking and Financial Technology.

Bauer, R.A. (1960) 'Consumer behavior as risk taking', in Hancock, R.S. (ed.) Dynamic Marketing for a Changing World. Chicago: American Marketing Association, pp. 389–398.

Becker, L. and Jaakkola, E. (2020) 'Customer experience: Fundamental premises and implications for research', Journal of the Academy of Marketing Science, 48(4), pp. 630–648.

Ben Bouheni, F., Tewari, M. and Sidaoui, M. (2023) 'An econometric understanding of FinTech and operating performance', Review of Accounting and Finance, 22(3), pp. 329–348.

- Biswas, S., Carson, B., Chung, V. and Singh, S. (2020)** AI-bank of the future. McKinsey & Company.
- Boot, A.W.A. (2000)** 'Relationship banking: What do we know?', Journal of Financial Intermediation, 9(1), pp. 7–25.
- Boot, A.W.A. (2017)** 'The future of banking: From scale and scope economies to fintech', European Economy, 2, pp. 77–95.
- Boufounou, P., Mavroudi, M. and Toudas, K. (2022)** 'Digital transformation of the Greek banking sector in the COVID era', Sustainability, 14(19).
- Boufounou, P., Eriotis, N. and Gekas, K. (2024)** The COVID-19 pandemic, digital transformation and banking system. IntechOpen.
- Bueno, E., Salmador, M.P. and Merino, C. (2024)** 'Digital banking and value co-creation: A systematic literature review', Journal of Business Research, 172, pp. 1–15.
- Capgemini Research Institute (2025)** World Retail Banking Report 2025. Paris: Capgemini.
- Carrillat, F.A., Jaramillo, F. and Mulki, J.P. (2007)** 'Validity of SERVQUAL and SERVPERF', Journal of Services Marketing, 21(7), pp. 472–485.
- Chauhan, S., Akhtar, A. and Gupta, A. (2022)** 'Customer experience in digital banking', International Journal of Quality and Service Sciences, 14(2), pp. 311–333.
- Chheda, S. et al. (2023)** How to drive experience-led growth in banking. McKinsey.
- Cronin, J.J. and Taylor, S.A. (1992)** 'Measuring service quality', Journal of Marketing, 56(3), pp. 55–68.
- Davis, F.D. (1989)** 'Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology', MIS Quarterly, 13(3), pp. 319–340.
- Deloitte (2023)** Banking and Capital Markets Outlook: Resilience Amid Uncertainty. New York: Deloitte Insights.
- Dimitriadis, S., Kouremenos, A. and Kyrezis, N. (2011)** 'Trust-based segmentation', International Journal of Bank Marketing.

- Elmahdy, A.H.A.M. and Abdelkader, M.T.K.M. (2025)** 'Fintech and bank profitability', Future Business Journal.
- European Central Bank (2020)** Report on a Digital Euro. Frankfurt: ECB.
- European Central Bank (2022)** TARGET2 Annual Report. Frankfurt: ECB.
- European Commission (2015)** Action Plan on Building a Capital Markets Union. Brussels: European Commission.
- EY (2022)** Global Consumer Banking Survey 2022: As Loyalty Bends, Will It Break? London: Ernst & Young.
- EY (2025)** Future of Retail Banking: Branch Transformation and the Phygital Model. London: Ernst & Young.
- Gefen, D. (2002)** 'Customer loyalty in e-commerce', Journal of the Association for Information Systems, 3(1).
- Ghanem, E. (2020)** 'Open banking experiences', Journal of Digital Banking, 4(4).
- Gomber, P., Kauffman, R.J., Parker, C. and Weber, B.W. (2018)** 'On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services', Journal of Management Information Systems, 35(1), pp. 220–265.
- Gortsos, C.V. (2015)** The Single Supervisory Mechanism. ECB.
- Handro, P. (2018)** 'Customer experience in retail banking', Annals of Constantin Brâncuși University.
- Hellenic Bank Association (2005–2024)** Statistical data on banking network. Athens.
- Hyz, A. (2011)** 'SMEs in Greece – Barriers in access to banking services'.
- IBM Institute for Business Value (2024)** The Future of Banking: From Products to Platforms. Armonk: IBM.
- Ioannis, K. and Sotiris, S. (2019)** Digital transformation and omnichannel retail banking. University of Kent.
- Jung, D. et al. (2018)** 'Robo-Advisory', Electronic Markets, 28(1), pp. 81–86.
- Kamaldeen, O. (2024)** 'Impact of FinTech on operational efficiency'.

- Kirowati, D. and Anggraeny, S. (2025)** 'Digital banking and financial performance', AKRUAL.
- Kitsios, F., Giatsidis, I. and Kamariotou, M. (2021)** 'Digital transformation and strategy', Journal of Open Innovation, 7(3).
- Klaus, P. (2013)** 'Online customer service experience', Journal of Services Marketing, 27(6), pp. 443–457.
- Komulainen, H. and Makkonen, H. (2018)** 'Customer experience in omnichannel banking', Journal of Financial Services Marketing, 23.
- Kotler, P. and Keller, K.L. (2016)** Marketing Management. 15th edn. Harlow: Pearson Education.
- KPMG (2021)** Customer Experience Excellence Report: Banking Sector. Amsterdam: KPMG.
- Krasonikolakis, I. et al. (2020)** 'Are incumbent banks bygones?', Journal of General Management.
- Kumar, J. et al. (2024)** 'Phygital customer experience', Competitiveness Review, 34(1), pp. 92–110.
- Kumar, V. (2025)** 'Phygital banking: Integrating physical and digital channels for superior customer experience', Journal of Retailing, 101(1), pp. 45–62.
- Lemon, K.N. and Verhoef, P.C. (2016)** 'Understanding customer experience', Journal of Marketing, 80(6), pp. 69–96.
- Li, S. (2021)** 'Digital transformation and customer experience', in Palgrave Handbook of FinTech. Springer.
- Mainardes, E.W. et al. (2020)** 'Omnichannel strategy and loyalty', International Journal of Bank Marketing, 38(4), pp. 799–822.
- Mărăcine, V. et al. (2020)** 'Digital transformation and disruption', Proceedings of International Conference on Business Excellence.
- Mavlutova, I. et al. (2022)** 'Digital transformation as sustainability driver', Sustainability.
- McKinsey & Company (2022)** The Future of Banks: A \$20 Trillion Breakup Opportunity. New York: McKinsey & Company.

- McKinsey & Company (2023)** Global Banking Annual Review 2023: The Gathering Storm. New York: McKinsey & Company.
- McKinsey & Company (2024)** Retail Banking in the Age of AI: Branch Transformation and Digital Migration. New York: McKinsey & Company.
- Moraes, J.B. and Schaefer, J.L. (2026)** 'Customer satisfaction in digital banking services: a network analysis focused on service quality, insurance, mobile banking, and digital channels', *Journal of Enterprise Information Management*, pp. 1–24.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994)** 'The commitment–trust theory of relationship marketing', *Journal of Marketing*, 58(3), pp. 20–38.
- Mylonakis, J. (2009)** 'Bank satisfaction factors', *Innovative Marketing*, 5(1), pp. 16–22.
- Nicoletti, B. (2021)** Banking 5.0. Springer.
- Pagoulatos, G. (2014)** 'Structural limitations of financial power in Greece', *Government and Opposition*, 49(3), pp. 452–482.
- Papathomas, A. and Konteos, G. (2022)** 'Digital transformation journey', *International Journal of Marketing Studies*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988)** 'SERVQUAL', *Journal of Retailing*, 64(1), pp. 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Malhotra, A. (2005)** 'E-S-QUAL', *Journal of Service Research*, 7(3), pp. 213–233.
- Patsiotis, A., Hughes, T. and Webber, D. (2012)** 'Internet banking segmentation', *International Journal of Bank Marketing*.
- PricewaterhouseCoopers (PwC) (2024)** Retail Banking 2025 and Beyond: Rethinking the Branch. London: PwC.
- Rawson, A., Duncan, E. and Jones, C. (2013)** 'Truth about customer experience', *Harvard Business Review*.
- Ryals, L. (2005)** 'Making customer relationship management work: The measurement and profitable management of customer relationships', *Journal of Marketing*, 69(4), pp. 252–261.
- Sajid, R. et al. (2023)** 'Fintech and risk-taking', *Human Behavior and Emerging Technologies*.

Simon-Kucher (2024) *Global Banking Study 2024: Building Trust and Loyalty in a Digital World*. Bonn: Simon-Kucher & Partners.

Syrmakezis, S. (2020) 'Challenger bank model'.

Timokhina, G. et al. (2021) 'Digital customer experience mapping in Russian premium banking', *Economies*, 9(3), p. 108.

Valsamidis, S. et al. (2024) 'Digital transformation 3-level approach', *Intellectual Economics*, 18(1).

Vázquez Rico, S. (2022) Banking and fintech in the customer experience era.

Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. and Schlesinger, L.A. (2009) 'Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies', *Journal of Retailing*, 85(1), pp. 31–41.

Wolska, A. (2026) 'Banks and FinTechs in the Open Banking Era', SSRN.

Yongjie, Z. and Shanyue, J. (2025) 'Digital transformation and performance', SAGE Open.

Zeithaml, V.A. (1988) 'Consumer perceptions of price, quality and value', *Journal of Marketing*, 52(3), pp. 2–22.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α – Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Έρευνα για την αξία του φυσικού τραπεζικού καταστήματος στην ψηφιακή εποχή.

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου (ΕΑΠ) με αντικείμενο τη διερεύνηση της αξίας του φυσικού τραπεζικού καταστήματος στη σύγχρονη ψηφιακή τραπεζική πραγματικότητα. Η συμμετοχή είναι εθελοντική και πλήρως ανώνυμη, ενώ τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου εκτιμάται σε περίπου 4–5 λεπτά.

ΜΕΡΟΣ 1: Δημογραφικά και Προφίλ Χρήστη

1. Φύλο

- ☐ Άνδρας
- ☐ Γυναίκα

2. Ηλικιακή ομάδα

- ☐ 18–29
- ☐ 30–39
- ☐ 40–49
- ☐ 50–59
- ☐ 60+

3. Εκπαιδευτικό επίπεδο

- ☐ Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- ☐ ΙΕΚ / Τεχνική σχολή
- ☐ Πανεπιστημιακή εκπαίδευση (ΑΕΙ/ΤΕΙ)
- ☐ Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό

4. Σε ποια κατηγορία τραπεζικών αναγκών ανήκετε κυρίως;

- ☐ Mass retail: Καθημερινή τραπεζική χρήση (μισθοδοσία, κάρτες, απλές συναλλαγές).
- ☐ Personal Banking (Affluent): Διαχείριση υψηλών αποταμιεύσεων ή επενδυτικών προϊόντων
- ☐ SME: Επιχειρηματική δραστηριότητα (ελεύθερος επαγγελματίας ή εκπρόσωπος Μικρομεσαίας Επιχείρησης)

5. Πόσο εξοικειωμένος/η είστε με τη χρήση Mobile και Internet Banking; (1–5 Likert)

ΜΕΡΟΣ 2: Χρήση τραπεζικών καναλιών

6. Πόσο συχνά επισκέπτεστε ένα φυσικό τραπεζικό κατάστημα;

- ☐ Ποτέ ή σπάνια
- ☐ Μερικές φορές το χρόνο
- ☐ Περίπου μία φορά το μήνα
- ☐ 2–3 φορές το μήνα ή συχνότερα

7. Για ποιους λόγους επισκέπτεστε κυρίως το τραπεζικό κατάστημα; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

- ☐ Σύνθετα προϊόντα (δάνεια, επενδύσεις, χρηματοδοτήσεις)
- ☐ Ταυτοποίηση / υπογραφές
- ☐ Επίλυση προβλημάτων
- ☐ Συμβουλευτικές ανάγκες
- ☐ Αίσθημα ασφάλειας

ΜΕΡΟΣ 3: Αντιλήψεις και Αξιολόγηση Υπηρεσιών (Κλίμακα Likert 1–5)

8. Η επίσκεψη στο τραπεζικό κατάστημα προσφέρει αξία που δεν καλύπτεται από τα ψηφιακά κανάλια.

9. Η φυσική παρουσία στο κατάστημα με βοηθά να κατανοήσω καλύτερα τα τραπεζικά προϊόντα.

10. Η επίσκεψη στο κατάστημα μου προσφέρει μεγαλύτερη σιγουριά για σημαντικές οικονομικές αποφάσεις.
11. Η δια ζώσης εξυπηρέτηση είναι πιο αποτελεσματική για σύνθετες τραπεζικές ανάγκες.
12. Η προσωπική επαφή με τα στελέχη της τράπεζας ενισχύει την εμπιστοσύνη μου προς την τράπεζα.
13. Η φυσική παρουσία της τράπεζας μου δημιουργεί αίσθημα μεγαλύτερης ασφάλειας για τα χρήματά μου.
14. Η δια ζώσης επικοινωνία μειώνει την αβεβαιότητα σε σύνθετες τραπεζικές συναλλαγές..
15. Προτιμώ την ανθρώπινη συμβουλευτική για τη λήψη σημαντικών οικονομικών αποφάσεων.
16. Οι συμβουλές που δίνονται δια ζώσης στο κατάστημα είναι πιο αξιόπιστες από τις ψηφιακές πληροφορίες.
17. Η συζήτηση με εξειδικευμένο τραπεζικό στέλεχος με βοηθά να πάρω καλύτερες οικονομικές αποφάσεις.
18. Λόγω της πολυπλοκότητας των οικονομικών αναγκών μου, η επίσκεψη στο τραπεζικό κατάστημα είναι συχνά απαραίτητη. • Απαιτείται αναλυτική συζήτηση με στέλεχος.
19. Οι τραπεζικές μου ανάγκες απαιτούν συχνά αναλυτική συζήτηση με κάποιο τραπεζικό στέλεχος.
20. Οι τραπεζικές συναλλαγές που πραγματοποιώ περιλαμβάνουν συχνά σημαντικά ποσά ή οικονομικό ρίσκο.
21. Οι περισσότερες τραπεζικές ανάγκες μου μπορούν να καλυφθούν πλήρως μέσω Mobile ή Internet Banking.
22. Προτιμώ να χρησιμοποιώ τα ψηφιακά τραπεζικά κανάλια αντί να επισκέπτομαι το κατάστημα.
23. Οι περισσότερες τραπεζικές συναλλαγές μπορούν πλέον να πραγματοποιηθούν χωρίς επίσκεψη στο κατάστημα.

ΜΕΡΟΣ 4: Το μέλλον των τραπεζικών καταστημάτων

24. Ποιον ρόλο πιστεύετε ότι θα έχει το φυσικό τραπεζικό κατάστημα στο μέλλον;
 - ☐ Κεντρικός ρόλος: Θα παραμείνει το κύριο σημείο εξυπηρέτησης για όλες τις συναλλαγές.
 - ☐ Advisory Hub: Κέντρο συμβουλευτικής για σύνθετες ανάγκες και επενδύσεις.

- ☐ Περιορισμένος ρόλος: Μόνο για εξαιρετικές περιπτώσεις που δεν λύνονται ψηφιακά.
- ☐ Κανένας ρόλος: Οι τράπεζες θα λειτουργούν αποκλειστικά ψηφιακά.

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.