



Σχολή Κοινωνικών Επιστημών
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ

Διπλωματική Εργασία

«Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των Τραπεζών στην Ελλάδα:
Προκλήσεις, Ανταγωνισμός από τις FinTech Τράπεζες και απόψεις
πελατών για τους σύγχρονους τρόπους ψηφιακής εξυπηρέτησης»

Ιωάννης Ανδρέου

Επιβλέπων καθηγητής: Ιωάννης Ντόκας

Πάτρα, Μάιος 2026

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του/της φοιτητή/φοιτήτριας («συγγραφέας/δημιουργός») 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 διάχυσής 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 των Τραπεζών στην Ελλάδα:
Προκλήσεις, Ανταγωνισμός από τις FinTech Τράπεζες και απόψεις
πελατών για τους σύγχρονους τρόπους ψηφιακής εξυπηρέτησης»

Ιωάννης Ανδρέου

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Ιωάννης Ντόκας

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Ευάγγελος Χύτης

Πάτρα, Μάιος 2026

Στη σύζυγό μου Αντιγόνη

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα, εστιάζοντας στις τεχνολογικές, οργανωσιακές και στρατηγικές του διαστάσεις. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον ρόλο των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης και στην εμπειρία του πελάτη, καθώς και στον αυξανόμενο ανταγωνισμό από τις FinTech εταιρείες και τις neobanks.

Το θεωρητικό μέρος της εργασίας αναλύει τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως πολυδιάστατη διαδικασία που υπερβαίνει την απλή υιοθέτηση τεχνολογιών και απαιτεί βαθιές οργανωσιακές αλλαγές και πελατοκεντρική προσέγγιση. Παρουσιάζονται τα βασικά ψηφιακά κανάλια εξυπηρέτησης, οι παράγοντες που διαμορφώνουν την εμπειρία και την εμπιστοσύνη των πελατών, καθώς και οι στρατηγικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές τράπεζες.

Το ερευνητικό μέρος βασίζεται σε ποσοτική έρευνα μέσω ερωτηματολογίου σε δείγμα πελατών ελληνικών τραπεζών, με στόχο τη διερεύνηση της χρήσης και της αξιολόγησης των εναλλακτικών ψηφιακών εργαλείων εξυπηρέτησης. Τα ευρήματα αναμένεται να συμβάλουν στην κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών, καθώς και τις προθέσεις τους αναφορικά με τη μετακίνηση των τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων σε FinTech και neobanks.

Λέξεις – Κλειδιά

Ψηφιακός μετασχηματισμός, Τράπεζες, Fintech, Neobanks, Εμπειρία πελάτη

«The Digital Transformation of Banks in Greece: Challenges, Competition from FinTech Institutions and Customer Perspectives on Modern Digital Services»

Ioannis Andreou

Abstract

This dissertation examines the digital transformation of the banking sector in Greece, focusing on its technological, organisational and strategic dimensions. Particular emphasis is placed on the role of digital service channels and customer experience, as well as on the increasing competition from FinTech companies and neobanks.

The theoretical part of the dissertation analyses digital transformation as a multidimensional process that goes beyond the mere adoption of technologies and requires profound organisational changes and a customer-oriented approach. It presents the main digital service channels, the factors that shape customer experience and trust, as well as the strategic challenges faced by the greek banks.

The empirical part is based on a quantitative research conducted through a questionnaire administered to a sample of customers of Greek banks, aiming to investigate the use and evaluation of alternative digital service tools. The findings are expected to contribute to a better understanding of the factors that affect customer satisfaction, as well as customers' intentions regarding the transfer of banking services and products to FinTech companies and neobanks.

Keywords

Digital Transformation, Banks, Fintech, Neobanks, Customer experience

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	v
Abstract.....	vi
Περιεχόμενα	vii
Κατάλογος Διαγραμμάτων & Πινάκων	ix
1. Εισαγωγή.....	1
1.1 Περιγραφή του θέματος	1
1.2 Στόχοι και σημασία της έρευνας.....	2
2. Θεωρητικό πλαίσιο	5
2.1 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον τραπεζικό τομέα.....	5
2.1.1 Τεχνολογικές διαστάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού	7
2.1.2 Οργανωσιακές και πολιτισμικές διαστάσεις	9
2.1.3 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα	10
2.2 Ψηφιακά κανάλια εξυπηρέτησης και εμπειρία πελάτη	12
2.2.1 Μορφές ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης	13
2.2.2 Εμπειρία πελάτη (Customer Experience) στον τραπεζικό τομέα	15
2.2.3 Αντιλαμβανόμενος κίνδυνος, ασφάλεια και εμπιστοσύνη στα ψηφιακά κανάλια εξυπηρέτησης	16
2.2.4 Επίδραση της ψηφιακής εμπειρίας στην ικανοποίηση και την πιστότητα	17
2.2.5 Η ελληνική εμπειρία ψηφιακής εξυπηρέτησης	18
2.3 FinTech και Neobanks ως παράγοντας μετασχηματισμού και ανταγωνισμού	20
2.3.1 Ορισμός και κατηγοριοποίηση FinTech και Neobanks	21
2.3.2 Επιχειρηματικά μοντέλα και στρατηγικές διαφοροποίησης	22
2.3.3 Παρουσία και δραστηριοποίηση FinTech και Neobanks στην Ελλάδα	23
2.3.4 Επιπτώσεις του FinTech ανταγωνισμού στις ελληνικές τράπεζες	25
2.3.5 FinTech, εμπειρία πελάτη και πρόθεση μετακίνησης	27
3. Έρευνα εμπειρίας χρήσης των εναλλακτικών εργαλείων εξυπηρέτησης από τους πελάτες των ελληνικών τραπεζών	29
3.1 Μεθοδολογία της έρευνας.....	29
3.1.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	29
3.1.2 Ερευνητικά ερωτήματα	30
3.1.3 Ερευνητική προσέγγιση και μέθοδος	32
3.1.4 Πληθυσμός και δείγμα της έρευνας	33
3.1.5 Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	33
3.1.6 Διαδικασία συλλογής δεδομένων	34
3.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων της έρευνας	35
3.2.1 Χαρακτηριστικά δείγματος	35
3.2.2 Χρήση ψηφιακών τραπεζικών καναλιών	37
3.2.3 Εμπειρία χρήστη και επίπεδο ικανοποίησης	40
3.2.4 Εμπιστοσύνη, ασφάλεια και αντιλαμβανόμενος κίνδυνος.....	41
3.2.5 Fintech / Neobanks: γνώση, χρήση και στάση.....	42
3.2.6 Πρόθεση συνέχισης χρήσης και πρόθεση μετακίνησης.....	43
3.3 Συμπεράσματα	45
3.3.1 Περιορισμοί της έρευνας.....	47

3.3.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	47
Βιβλιογραφικές αναφορές	49
Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο έρευνας	51

Κατάλογος Διαγραμμάτων & Πινάκων

Διάγραμμα 1 - Κατανομή δείγματος ανά φύλο.....	36
Διάγραμμα 2 - Κατανομή δείγματος ανά ηλικιακή ομάδα	36
Διάγραμμα 3 - Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων	37
Διάγραμμα 4 - Επάγγελμα συμμετεχόντων.....	37
Διάγραμμα 5 - Ποσοστό απαντήσεων υψηλής χρήσης ανά κανάλι.....	38
Διάγραμμα 6 - Ποσοστό χρήσης ψηφιακών καναλιών ανά τραπεζική συναλλαγή.....	39
Διάγραμμα 7 - Μέσοι όροι βασικών δηλώσεων εμπειρίας χρηστών	41
Διάγραμμα 8 - Fintech / Neobanks: Γνώση, χρήση και πρόθεση μετακίνησης	42
Διάγραμμα 9 - Πιθανότητα μεταφοράς συγκεκριμένων συναλλαγών σε FinTech/Neobanks	44
Πίνακας 1 - Συχνότητα χρήσης ψηφιακών και εναλλακτικών καναλιών	38
Πίνακας 2 - Κανάλι κύριας χρήσης ανά τραπεζική εργασία.....	39
Πίνακας 3 - Εμπειρία χρήστη και πρόθεση συνέχισης χρήσης	40
Πίνακας 4 - Εμπιστοσύνη και ασφάλεια.....	41
Πίνακας 5 - Γνώση, χρήση και πρόθεση μετακίνησης προς Fintech / Neobanks	42
Πίνακας 6 - Αξιολόγηση FinTech/Neobanks από τους χρήστες τους.....	43
Πίνακας 7 - Πρόθεση μετακίνησης σε FinTech/Neobanks ανά ηλικιακή ομάδα.....	43
Πίνακας 8 - Πιθανότητα μεταφοράς συναλλαγών σε FinTech/Neobanks.....	44
Πίνακας 9 - Λόγοι δισταγμού μεταφοράς συναλλαγών σε FinTech/Neobanks.....	45

1. Εισαγωγή

Τα θέματα που εξετάζονται στην παρούσα διπλωματική εργασία αφορούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό του ελληνικού τραπεζικού τομέα, τον ανταγωνισμό που ασκείται από εγχώριες και διεθνείς FinTech εταιρείες και neobanks, καθώς και τον αντίκτυπο των αλλαγών που επιφέρουν οι τεχνολογικές εξελίξεις στην εμπειρία του πελάτη από τη χρήση νέων εργαλείων τραπεζικής εξυπηρέτησης.

Η σημασία της συγκεκριμένης θεματικής είναι ιδιαίτερα αυξημένη, καθώς ο τραπεζικός τομέας βρίσκεται σε διαρκή διαδικασία αναπροσαρμογής, τόσο σε επίπεδο τεχνολογικών υποδομών όσο και σε επίπεδο σχέσης με τον πελάτη. Οι ψηφιακές εφαρμογές, η απομακρυσμένη εξυπηρέτηση, η αυτοματοποίηση διαδικασιών και η εμφάνιση νέων ψηφιακών παρόχων μεταβάλλουν σταδιακά τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες αντιλαμβάνονται και αξιολογούν τις τραπεζικές υπηρεσίες. Στο πλαίσιο αυτό, η διερεύνηση της εμπειρίας των πελατών δεν αποτελεί απλώς πρακτικό ζήτημα για τις τράπεζες, αλλά και σημαντικό ερευνητικό πεδίο για την κατανόηση της εξέλιξης του τραπεζικού συστήματος στη σύγχρονη ψηφιακή οικονομία.

1.1 Περιγραφή του θέματος

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα είναι σε πλήρη εξέλιξη τα τελευταία χρόνια, στηριζόμενος στις ταχύτατα αναπτυσσόμενες νέες τεχνολογίες και επηρεαζόμενος από τον αυξανόμενο ανταγωνισμό που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές τράπεζες από FinTech εταιρείες και neobanks. Οι νέοι αυτοί πάροχοι προσφέρουν ήδη ευρύ φάσμα τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, μεταβάλλοντας το ανταγωνιστικό περιβάλλον και δημιουργώντας νέες απαιτήσεις για τις παραδοσιακές τράπεζες.

Η μετάβαση από τα παραδοσιακά κανάλια εξυπηρέτησης στα σύγχρονα ψηφιακά μέσα, όπως για παράδειγμα το video banking, τα chatbots, το mobile banking και οι αυτοματοποιημένες ψηφιακές εφαρμογές, αποτελεί σημαντική πρόκληση. Από τη μία πλευρά, περιορίζεται ο παραδοσιακός χαρακτήρας της προσωπικής επαφής μεταξύ τράπεζας και πελάτη, ενώ από την άλλη τα νέα ψηφιακά εργαλεία προσφέρουν ταχύτερες, πιο άμεσες και συχνά πιο αποτελεσματικές λύσεις για την καθημερινή εξυπηρέτηση των πελατών.

Η παρούσα εργασία βασίζεται στην ανάλυση βιβλιογραφικών και ερευνητικών πηγών, με σκοπό την κατανόηση του θεωρητικού πλαισίου του ψηφιακού μετασχηματισμού

των ελληνικών τραπεζών και του αυξανόμενου ανταγωνισμού που προκύπτει από τη διείσδυση των FinTech εταιρειών και των neobanks στην παροχή τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Παράλληλα, επιχειρείται η σύνδεση της θεωρητικής συζήτησης με την ελληνική τραπεζική πραγματικότητα, όπου η μείωση του φυσικού δικτύου καταστημάτων, η αύξηση της χρήσης ψηφιακών καναλιών και η ενίσχυση των εναλλακτικών ψηφιακών παρόχων δημιουργούν νέες συνθήκες ανταγωνισμού και εξυπηρέτησης.

Επιπλέον, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε μέσω της διανομής ερωτηματολογίου σε υφιστάμενους πελάτες ελληνικών τραπεζών. Στόχος της έρευνας ήταν η καταγραφή των απόψεων των συμμετεχόντων σχετικά με τους εναλλακτικούς τρόπους και τα ψηφιακά κανάλια τραπεζικής εξυπηρέτησης που αναπτύσσονται συνεχώς. Από τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν και αναλύθηκαν, εξήχθησαν συμπεράσματα σχετικά με την αποδοχή, την ικανοποίηση και γενικότερα την εμπειρία των πελατών από τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων εξυπηρέτησης, καθώς και οι απόψεις τους σχετικά με τις νέες επιλογές και δυνατότητες που τους παρέχουν οι FinTech εταιρείες και οι neobanks.

Η εργασία τοποθετείται σε ένα ερευνητικό πεδίο το οποίο παρουσιάζει αυξανόμενο ενδιαφέρον, καθώς η σχετική βιβλιογραφία εξετάζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζών κυρίως από την πλευρά της τεχνολογικής και οργανωσιακής αλλαγής. Ωστόσο, η οπτική των πελατών, ιδιαίτερα στο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον, εξακολουθεί να αποτελεί πεδίο που χρήζει περαιτέρω διερεύνησης. Για τον λόγο αυτό, η παρούσα μελέτη επιχειρεί να συμβάλει στη βιβλιογραφία αναδεικνύοντας τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες αντιλαμβάνονται, αξιολογούν και χρησιμοποιούν τα σύγχρονα ψηφιακά κανάλια εξυπηρέτησης, καθώς και το κατά πόσο είναι διατεθειμένοι να εμπιστευθούν εναλλακτικούς παρόχους, όπως οι FinTech εταιρείες και οι neobanks.

1.2 Στόχοι και σημασία της έρευνας

Τα ζητήματα που εξετάζονται στην παρούσα εργασία είναι ιδιαίτερα σύγχρονα και σημαντικά, καθώς οι παραδοσιακές τράπεζες αντιμετωπίζουν έντονες προκλήσεις που σχετίζονται με την ανάγκη άμεσης υιοθέτησης και αποτελεσματικής αξιοποίησης νέων τεχνολογικών λύσεων. Η προσαρμογή αυτή είναι απαραίτητη, προκειμένου να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους έναντι των νέων ψηφιακών τραπεζικών παρόχων.

Παράλληλα, η συρρίκνωση του δικτύου φυσικών καταστημάτων και ΑΤΜ των ελληνικών τραπεζών, σε συνδυασμό με την προώθηση των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης, επιφέρει σημαντικές διαφοροποιήσεις στη σχέση τραπεζών και πελατών. Η εξέλιξη αυτή παρουσιάζει τόσο πλεονεκτήματα, όπως η ταχύτητα, η ευελιξία και η μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης, όσο και προκλήσεις, ιδίως για πελάτες που εξακολουθούν να προτιμούν την προσωπική επαφή και τη διά ζώσης εξυπηρέτηση.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει το βαθμό στον οποίο οι ελληνικές τράπεζες ανταποκρίνονται στις παραπάνω προκλήσεις, καθώς και να εξετάσει τον βαθμό αποδοχής και ικανοποίησης των πελατών από τη χρήση των νέων ψηφιακών εργαλείων εξυπηρέτησης. Η έρευνα εστιάζει τόσο στις υπηρεσίες που παρέχονται από τις παραδοσιακές τράπεζες όσο και στις εναλλακτικές λύσεις που προσφέρουν οι FinTech εταιρείες και οι neobanks, οι οποίες αναδεικνύονται σε σημαντικούς παράγοντες μετασχηματισμού του τραπεζικού τομέα.

Η συμβολή της παρούσας έρευνας στη βιβλιογραφία έγκειται στο ότι συνδυάζει τρεις αλληλένδετες διαστάσεις:

- τον ψηφιακό μετασχηματισμό των ελληνικών τραπεζών,
- την εμπειρία χρήσης των ψηφιακών καναλιών από τους πελάτες και
- τον ανταγωνισμό από FinTech εταιρείες και neobanks.

Με τον τρόπο αυτό, η εργασία δεν περιορίζεται στην περιγραφή της τεχνολογικής εξέλιξης του τραπεζικού τομέα, αλλά εξετάζει πώς οι ίδιες οι αλλαγές γίνονται αντιληπτές από τους πελάτες και πώς επηρεάζουν τη στάση τους απέναντι στους παραδοσιακούς και εναλλακτικούς παρόχους τραπεζικών υπηρεσιών.

Επιπλέον, η έρευνα συμβάλλει στην εμπειρική αποτύπωση της ελληνικής πραγματικότητας, καθώς αξιοποιεί πρωτογενή δεδομένα από δείγμα πελατών ελληνικών τραπεζών. Η καταγραφή των απόψεων των συμμετεχόντων επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση παραγόντων όπως η ευκολία χρήσης, η εξοικονόμηση χρόνου, η αξιοπιστία των εφαρμογών, η εμπιστοσύνη στην προστασία προσωπικών δεδομένων, η αντιλαμβανόμενη ασφάλεια και η πρόθεση μετακίνησης σε FinTech ή neobanks. Οι παράγοντες αυτοί έχουν ιδιαίτερη σημασία, καθώς συνδέονται άμεσα με τη μελλοντική στρατηγική των τραπεζών και με τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες θα επιλέγουν τραπεζικούς παρόχους στο ψηφιακό περιβάλλον.

Τέλος, η παρούσα εργασία μπορεί να αποτελέσει χρήσιμη βάση για μελλοντικές έρευνες που θα εξετάσουν βαθύτερα την εξέλιξη της πελατειακής συμπεριφοράς στον ελληνικό τραπεζικό τομέα. Ιδιαίτερα, τα ευρήματα μπορούν να αξιοποιηθούν για τη σύγκριση διαφορετικών ηλικιακών ομάδων, για τη μελέτη της σχέσης μεταξύ ψηφιακής εμπιστοσύνης και χρήσης τραπεζικών εφαρμογών, καθώς και για την περαιτέρω διερεύνηση του βαθμού στον οποίο οι FinTech εταιρείες και οι neobanks λειτουργούν συμπληρωματικά ή ανταγωνιστικά προς τις παραδοσιακές τράπεζες.

2. Θεωρητικό πλαίσιο

Το θεωρητικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξετάζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό του ελληνικού τραπεζικού τομέα, εστιάζοντας στις τεχνολογικές, οργανωσιακές και στρατηγικές του διαστάσεις, καθώς και στις επιπτώσεις του στην εμπειρία των πελατών. Η ανάλυση δεν περιορίζεται στην απλή καταγραφή των τεχνολογικών εργαλείων που αξιοποιούνται από τις τράπεζες, αλλά επιχειρεί να ερμηνεύσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως μια σύνθετη διαδικασία αναπροσαρμογής του τραπεζικού επιχειρηματικού μοντέλου.

Στο πλαίσιο αυτό, εξετάζονται οι βασικοί παράγοντες που ωθούν τις τράπεζες προς την ψηφιακή μετάβαση, οι τεχνολογίες που υποστηρίζουν τις νέες μορφές εξυπηρέτησης, οι οργανωσιακές και πολιτισμικές αλλαγές που απαιτούνται, καθώς και οι ιδιαιτερότητες του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Παράλληλα, λαμβάνεται υπόψη ο ρόλος των FinTech εταιρειών και των neobanks, οι οποίες λειτουργούν ως καταλύτες αλλαγής, εισάγοντας νέα πρότυπα ευχρηστίας, ταχύτητας και πελατοκεντρικής εξυπηρέτησης.

2.1 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον τραπεζικό τομέα

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον τραπεζικό τομέα αποτελεί μία από τις πλέον σημαντικές εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών στον χώρο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Σε αντίθεση με παλαιότερες φάσεις τεχνολογικής προσαρμογής, οι οποίες επικεντρώνονταν κυρίως στη μηχανογράφηση, στην ηλεκτρονική καταγραφή συναλλαγών και στην αυτοματοποίηση επιμέρους διαδικασιών, ο σύγχρονος ψηφιακός μετασχηματισμός αφορά μια συνολική αναθεώρηση του τρόπου λειτουργίας, οργάνωσης και παροχής αξίας από τις τράπεζες. Πρόκειται, επομένως, για μια ευρύτερη στρατηγική διαδικασία, η οποία επηρεάζει τόσο την τεχνολογική υποδομή όσο και την οργανωσιακή κουλτούρα, τη σχέση με τον πελάτη, τα κανάλια διανομής και τα ίδια τα τραπεζικά προϊόντα.

Σύμφωνα με τους Verhoef et al. (2021), ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνιστά μια διαδικασία μέσω της οποίας οι οργανισμοί αξιοποιούν τις ψηφιακές τεχνολογίες για να επιτύχουν θεμελιώδεις αλλαγές στο επιχειρηματικό τους μοντέλο, δημιουργώντας νέα κανάλια αλληλεπίδρασης με τους πελάτες και νέες μορφές ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος. Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαιτέρως σημαντική για τον τραπεζικό κλάδο, καθώς οι τράπεζες δεν λειτουργούν πλέον αποκλειστικά ως πάροχοι χρηματοοικονομικών προϊόντων, αλλά ως ολοκληρωμένες ψηφιακές πλατφόρμες εξυπηρέτησης, διαχείρισης οικονομικών αναγκών και παροχής προσωποποιημένων λύσεων.

Στο τραπεζικό περιβάλλον, ο μετασχηματισμός αυτός συνδέεται άμεσα με τη μετάβαση από ένα προϊόντο-κεντρικό μοντέλο λειτουργίας σε ένα πελατοκεντρικό μοντέλο. Στο παραδοσιακό μοντέλο, το τραπεζικό κατάστημα αποτελούσε το βασικό σημείο επαφής μεταξύ τράπεζας και πελάτη, ενώ η σχέση βασιζόταν σε μεγάλο βαθμό στη φυσική παρουσία, στην προσωπική επικοινωνία και στη σταδιακή οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Αντίθετα, στο σύγχρονο ψηφιακό μοντέλο, η εμπειρία του χρήστη, η ταχύτητα διεκπεραίωσης, η ευκολία πρόσβασης και η δυνατότητα εξυπηρέτησης σε πραγματικό χρόνο αποκτούν κεντρικό ρόλο. Η τράπεζα καλείται να είναι διαθέσιμη όχι μόνο μέσω του φυσικού καταστήματος, αλλά κυρίως μέσω ψηφιακών καναλιών, όπως το internet banking, το mobile banking, τα ATM νέας γενιάς, το video banking, τα chatbots και οι αυτοματοποιημένες πλατφόρμες υποστήριξης.

Η ανάγκη για ψηφιακό μετασχηματισμό ενισχύθηκε από μια σειρά εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων. Σε εξωτερικό επίπεδο, η αυξανόμενη εξοικείωση των καταναλωτών με τις ψηφιακές τεχνολογίες, η διάδοση των έξυπνων κινητών συσκευών και η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου διαμόρφωσαν νέες προσδοκίες σχετικά με την ταχύτητα, τη διαθεσιμότητα και την ευκολία των τραπεζικών υπηρεσιών. Οι πελάτες συγκρίνουν πλέον την τραπεζική εμπειρία όχι μόνο με την εμπειρία που προσφέρουν άλλες τράπεζες, αλλά και με την εμπειρία που παρέχουν τεχνολογικές πλατφόρμες, ηλεκτρονικά καταστήματα και εφαρμογές καθημερινής χρήσης. Το γεγονός αυτό αυξάνει την πίεση προς τις παραδοσιακές τράπεζες να προσφέρουν απλές, γρήγορες και φιλικές προς τον χρήστη ψηφιακές λύσεις.

Παράλληλα, η είσοδος νέων ψηφιακών παρόχων, όπως οι FinTech εταιρείες και οι neobanks, αμφισβήτησε το παραδοσιακό τραπεζικό μοντέλο, ασκώντας σημαντική πίεση στις υφιστάμενες τράπεζες. Οι νέοι αυτοί πάροχοι δεν επιβαρύνονται από εκτεταμένα δίκτυα φυσικών καταστημάτων ούτε από παλαιά πληροφοριακά συστήματα στον ίδιο βαθμό με τις παραδοσιακές τράπεζες. Αυτό τους επιτρέπει να αναπτύσσουν και να διαθέτουν νέες υπηρεσίες ταχύτερα, με έμφαση στην ψηφιακή εμπειρία, στη διαφάνεια των χρεώσεων και στην απλοποίηση διαδικασιών. Η Basel Committee on Banking Supervision (2024) επισημαίνει ότι η ψηφιοποίηση της χρηματοοικονομικής δραστηριότητας συνδέεται

με την εμφάνιση νέων τεχνολογικά υποστηριζόμενων παρόχων, γεγονός που επηρεάζει τόσο τον ανταγωνισμό όσο και το εποπτικό πλαίσιο λειτουργίας των τραπεζών.

Σε εσωτερικό επίπεδο, οι τράπεζες αντιμετώπισαν την ανάγκη περιορισμού του λειτουργικού κόστους και βελτίωσης της επιχειρησιακής αποδοτικότητας. Η συντήρηση εκτεταμένων δικτύων φυσικών καταστημάτων και ΑΤΜ, σε συνδυασμό με παλαιές πληροφοριακές υποδομές, καθιστούσε δύσκολη την ευέλικτη προσαρμογή σε ένα δυναμικό και ψηφιακά εξελισσόμενο περιβάλλον. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναδείχθηκε, επομένως, ως αναγκαία στρατηγική επιλογή για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας και της ανταγωνιστικότητας των τραπεζών. Μέσω της ψηφιοποίησης διαδικασιών, οι τράπεζες επιδιώκουν τη μείωση του κόστους εξυπηρέτησης, την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και την καλύτερη αξιοποίηση των δεδομένων των πελατών.

Ωστόσο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν συνεπάγεται μόνο ευκαιρίες, αλλά και νέους κινδύνους. Η αυξανόμενη εξάρτηση από ψηφιακές υποδομές, τρίτους παρόχους τεχνολογίας, cloud υπηρεσίες και αυτοματοποιημένα συστήματα καθιστά κρίσιμη τη διαχείριση λειτουργικών και τεχνολογικών κινδύνων. Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα αντιμετωπίζει την ψηφιοποίηση ως παράγοντα που επηρεάζει το προφίλ κινδύνου των τραπεζών, όχι μόνο σε επιχειρησιακό επίπεδο, αλλά και σε στρατηγικό και εποπτικό επίπεδο (European Central Bank, 2024). Συνεπώς, η ψηφιακή μετάβαση απαιτεί συνδυασμό τεχνολογικής καινοτομίας, ισχυρής διακυβέρνησης, κανονιστικής συμμόρφωσης και αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων.

2.1.1 Τεχνολογικές διαστάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού

Οι τεχνολογικές διαστάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού αφορούν την υιοθέτηση και ενσωμάτωση καινοτόμων ψηφιακών τεχνολογιών στις βασικές λειτουργίες των τραπεζών. Οι τεχνολογίες αυτές υποστηρίζουν τόσο το εξωτερικό επίπεδο αλληλεπίδρασης με τον πελάτη όσο και τις εσωτερικές διαδικασίες λειτουργίας, ελέγχου, διαχείρισης κινδύνων και κανονιστικής συμμόρφωσης. Η ψηφιακή τράπεζα δεν περιορίζεται στην ύπαρξη μιας εφαρμογής mobile banking, αλλά προϋποθέτει ένα σύνθετο οικοσύστημα τεχνολογιών, δεδομένων, συστημάτων ασφαλείας και διασυνδεδεμένων υποδομών.

Κεντρικό ρόλο διαδραματίζουν οι υποδομές υπολογιστικού νέφους (cloud computing), οι οποίες επιτρέπουν μεγαλύτερη ευελιξία, επεκτασιμότητα και ταχύτερη ανάπτυξη νέων υπηρεσιών. Μέσω του cloud, οι τράπεζες μπορούν να μειώσουν το κόστος συντήρησης υποδομών, να επιταχύνουν τον κύκλο καινοτομίας και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα σε αυξημένες απαιτήσεις επεξεργασίας δεδομένων. Παράλληλα, η μετάβαση σε cloud περιβάλλοντα συνδέεται με νέες απαιτήσεις ασφάλειας, εποπτείας και διαχείρισης τρίτων παρόχων, καθώς κρίσιμες λειτουργίες του τραπεζικού οργανισμού εξαρτώνται πλέον σε μεγαλύτερο βαθμό από εξωτερικές τεχνολογικές υποδομές.

Εξίσου σημαντική είναι η αξιοποίηση των μεγάλων δεδομένων (big data analytics). Οι τράπεζες διαθέτουν τεράστιο όγκο δεδομένων σχετικά με συναλλαγές, πληρωμές, καταναλωτικές συνήθειες, πιστωτική συμπεριφορά και προτιμήσεις πελατών. Η δυνατότητα επεξεργασίας και ανάλυσης αυτών των δεδομένων επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση των αναγκών των πελατών, την ανάπτυξη εξατομικευμένων προϊόντων, την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση πιστοληπτικού κινδύνου και την έγκαιρη ανίχνευση ύποπτων συναλλαγών. Η χρήση δεδομένων μετατρέπει σταδιακά τις τράπεζες από οργανισμούς που απλώς διεκπεραιώνουν συναλλαγές σε οργανισμούς που παράγουν γνώση και λαμβάνουν αποφάσεις βάσει δεδομένων.

Η τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence – AI) και η μηχανική μάθηση (machine learning) αποτελούν επίσης βασικά εργαλεία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Στον τραπεζικό τομέα, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να αξιοποιηθεί για την αυτοματοποίηση της εξυπηρέτησης πελατών μέσω chatbots, την παροχή προσωποποιημένων προτάσεων, την ανίχνευση απάτης, την πιστωτική αξιολόγηση και τη βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων. Η European Banking Authority (2024) αναφέρει ότι οι ευρωπαϊκές τράπεζες έχουν ενσωματώσει τεχνολογίες όπως AI, cloud computing, digital wallets, big data analytics και biometrics, με στόχο την ενίσχυση της λειτουργικής αποδοτικότητας, της ασφάλειας και της εμπειρίας πελάτη.

Επιπλέον, η βιομετρική ταυτοποίηση, οι ψηφιακές υπογραφές, τα ψηφιακά πορτοφόλια και οι διεπαφές προγραμματισμού εφαρμογών (APIs) συνδέονται με την ανάπτυξη πιο ολοκληρωμένων ψηφιακών οικοσυστημάτων. Τα APIs, ειδικότερα, έχουν ιδιαίτερη σημασία στο πλαίσιο του open banking, καθώς επιτρέπουν τη διασύνδεση τραπεζών με τρίτους παρόχους και τη δημιουργία νέων υπηρεσιών. Η εξέλιξη αυτή αυξάνει τον ανταγωνισμό, αλλά ταυτόχρονα δημιουργεί δυνατότητες συνεργασίας μεταξύ τραπεζών, FinTech και τεχνολογικών εταιρειών.

Παρά τα παραπάνω οφέλη, η τεχνολογική διάσταση του ψηφιακού μετασχηματισμού συνοδεύεται από προκλήσεις. Πολλές τράπεζες εξακολουθούν να λειτουργούν με παλαιά πληροφοριακά συστήματα (legacy systems), τα οποία έχουν αναπτυχθεί σε διαφορετικές χρονικές περιόδους και δεν είναι πάντα εύκολο να διασυνδεθούν με σύγχρονες ψηφιακές πλατφόρμες. Η συνύπαρξη παλαιών και νέων συστημάτων αυξάνει την πολυπλοκότητα, το κόστος συντήρησης και τον λειτουργικό κίνδυνο. Για τον λόγο αυτό, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί ως απλή προσθήκη νέων εφαρμογών, αλλά απαιτεί συνολικό επανασχεδιασμό της τεχνολογικής αρχιτεκτονικής.

2.1.2 Οργανωσιακές και πολιτισμικές διαστάσεις

Πέρα από την τεχνολογική διάσταση, ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιφέρει σημαντικές οργανωσιακές και πολιτισμικές αλλαγές. Η βιβλιογραφία τονίζει ότι η αποτυχία πολλών ψηφιακών πρωτοβουλιών οφείλεται όχι σε τεχνολογικούς παράγοντες, αλλά στην αδυναμία των οργανισμών να προσαρμόσουν την κουλτούρα, τις δομές και τις διαδικασίες τους στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής (Westerman, et al., 2024). Η τεχνολογία, επομένως, αποτελεί αναγκαία αλλά όχι επαρκή προϋπόθεση για τον επιτυχημένο μετασχηματισμό.

Οι τράπεζες καλούνται να υιοθετήσουν πιο ευέλικτες μορφές οργάνωσης, να ενισχύσουν τη διαλειτουργική συνεργασία μεταξύ τμημάτων και να επενδύσουν στη συνεχή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Η μετάβαση από ιεραρχικά μοντέλα λήψης αποφάσεων σε πιο αποκεντρωμένες και ευέλικτες δομές αποτελεί κρίσιμο στοιχείο επιτυχίας του ψηφιακού μετασχηματισμού. Σε ένα περιβάλλον όπου οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι ταχύτατες, οι οργανισμοί χρειάζονται μικρότερους κύκλους ανάπτυξης, ταχύτερη λήψη αποφάσεων και μεγαλύτερη δυνατότητα προσαρμογής στις ανάγκες της αγοράς.

Ιδιαίτερη σημασία έχει η ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι τραπεζικοί υπάλληλοι καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα περιβάλλον όπου οι απλές συναλλαγές αυτοματοποιούνται και η αξία της εργασίας τους μετατοπίζεται περισσότερο προς τη συμβουλευτική υποστήριξη, την επίλυση σύνθετων προβλημάτων και τη διαχείριση σχέσεων με πελάτες. Αυτό απαιτεί επανεκπαίδευση, αλλαγή νοοτροπίας και προσαρμογή

σε νέα εργαλεία εργασίας. Η ψηφιακή μετάβαση, συνεπώς, δεν αφορά μόνο τους πελάτες, αλλά και τους ίδιους τους εργαζομένους των τραπεζών.

Παράλληλα, οι τράπεζες πρέπει να διαχειριστούν την πιθανή εσωτερική αντίσταση στην αλλαγή. Σε οργανισμούς με μακρά ιστορία, ισχυρές διαδικασίες και αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών μπορεί να προκαλέσει ανασφάλεια, φόβο υποκατάστασης εργασίας ή δυσκολία προσαρμογής. Για τον λόγο αυτό, η διοίκηση των τραπεζών οφείλει να επικοινωνεί με σαφήνεια το όραμα του ψηφιακού μετασχηματισμού, να ενισχύει την εμπλοκή των εργαζομένων και να δημιουργεί κουλτούρα συνεχούς μάθησης.

Επιπλέον, η οργανωσιακή διάσταση συνδέεται με τη διακυβέρνηση και τη διαχείριση κινδύνων. Η αυξανόμενη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών, εξωτερικών παρόχων, αυτοματοποιημένων μοντέλων και δεδομένων απαιτεί σαφείς μηχανισμούς ελέγχου, λογοδοσίας και εποπτείας. Η ψηφιοποίηση μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα, αλλά ταυτόχρονα δημιουργεί νέες μορφές εξάρτησης και ευπάθειας. Η Basel Committee on Banking Supervision (2024) επισημαίνει ότι η ψηφιοποίηση της χρηματοοικονομικής δραστηριότητας ενισχύει την ανάγκη για επιχειρησιακή ανθεκτικότητα, κατάλληλη διακυβέρνηση και αποτελεσματική εποπτική προσαρμογή.

Επομένως, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι αποκλειστικά έργο των τμημάτων πληροφορικής. Αποτελεί συνολική οργανωσιακή στρατηγική, η οποία απαιτεί τη συμμετοχή της διοίκησης, των επιχειρησιακών μονάδων, των μονάδων κανονιστικής συμμόρφωσης, των μονάδων κινδύνων και του ανθρώπινου δυναμικού. Όσο περισσότερο ο μετασχηματισμός ενσωματώνεται στη συνολική στρατηγική της τράπεζας, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να δημιουργήσει ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.1.3 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα

Στην Ελλάδα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τραπεζών συνδέεται άμεσα με τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης και τις μεταρρυθμίσεις που ακολούθησαν. Η πολυετής κρίση οδήγησε τις ελληνικές τράπεζες σε αναδιάρθρωση, περιορισμό λειτουργικού κόστους, εξορθολογισμό δικτύων και επαναπροσδιορισμό της σχέσης τους με την πελατεία. Στο περιβάλλον αυτό, η επένδυση σε ψηφιακά κανάλια δεν αποτέλεσε μόνο επιλογή εκσυγχρονισμού, αλλά και αναγκαιότητα επιβίωσης.

Οι ελληνικές τράπεζες αναγκάστηκαν να περιορίσουν σταδιακά το δίκτυο φυσικών καταστημάτων τους και να επενδύσουν σε ψηφιακά κανάλια εξυπηρέτησης, προκειμένου να μειώσουν το λειτουργικό κόστος και να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες της αγοράς. Τα στατιστικά στοιχεία της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα δείχνουν τη σημασία της παρακολούθησης του αριθμού καταστημάτων και του απασχολούμενου προσωπικού, καθώς οι μεταβολές αυτών των μεγεθών αποτυπώνουν τη σταδιακή μετατόπιση του κλάδου προς περισσότερο ψηφιακά μοντέλα λειτουργίας (Hellenic Bank Association, 2024). Η συρρίκνωση φυσικών υποδομών δεν σημαίνει ότι οι τράπεζες αποσύρονται από την εξυπηρέτηση των πελατών, αλλά ότι επαναπροσδιορίζουν τα μέσα και τα κανάλια μέσω των οποίων αυτή παρέχεται.

Η πανδημία COVID-19 λειτούργησε ως επιταχυντής του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς μεγάλος αριθμός πελατών στράφηκε σε ψηφιακές υπηρεσίες για την εκτέλεση καθημερινών τραπεζικών συναλλαγών. Η ανάγκη περιορισμού των φυσικών επαφών και η αυξημένη εξοικείωση με ψηφιακές διαδικασίες συνέβαλαν στην ταχύτερη υιοθέτηση του mobile banking, του internet banking και άλλων μορφών απομακρυσμένης εξυπηρέτησης. Το γεγονός αυτό ανέδειξε τόσο τις δυνατότητες όσο και τις αδυναμίες των ψηφιακών υποδομών των ελληνικών τραπεζών, ενισχύοντας την ανάγκη για περαιτέρω επενδύσεις και στρατηγικό σχεδιασμό.

Σημαντικό στοιχείο της ελληνικής περίπτωσης είναι ότι η ψηφιακή μετάβαση συντελείται σε ένα τραπεζικό σύστημα που εξακολουθεί να επηρεάζεται από την ανάγκη διατήρησης εμπιστοσύνης και σταθερότητας. Η Τράπεζα της Ελλάδος, μέσω των εκθέσεων χρηματοπιστωτικής σταθερότητας, παρακολουθεί συστηματικά τις εξελίξεις στον ελληνικό τραπεζικό τομέα, αναδεικνύοντας τόσο την πρόοδο όσο και τους κινδύνους που συνδέονται με το χρηματοπιστωτικό περιβάλλον (Bank of Greece, 2024). Αν και ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την ποιότητα εξυπηρέτησης, πρέπει να υλοποιείται με τρόπο που να μην υπονομεύει την ασφάλεια, την αξιοπιστία και την ανθεκτικότητα του τραπεζικού συστήματος.

Παράλληλα, η ελληνική αγορά χαρακτηρίζεται από διαφοροποιήσεις ως προς την ψηφιακή ετοιμότητα των πελατών. Νεότερες ηλικιακές ομάδες και χρήστες με υψηλότερη εξοικείωση με την τεχνολογία τείνουν να αποδέχονται ευκολότερα τα ψηφιακά κανάλια, ενώ άλλες ομάδες πελατών εξακολουθούν να προτιμούν τη φυσική παρουσία στο κατάστημα, ιδίως για πιο σύνθετες συναλλαγές. Η συνύπαρξη αυτών των διαφορετικών προφίλ καθιστά αναγκαία την ανάπτυξη πολυκαναλικών στρατηγικών, στις οποίες τα

ψηφιακά εργαλεία δεν αντικαθιστούν πλήρως την ανθρώπινη εξυπηρέτηση, αλλά τη συμπληρώνουν.

Συνολικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα αποτελεί μια διαδικασία που συνδυάζει τεχνολογική αναβάθμιση, λειτουργική αναδιάρθρωση, στρατηγική προσαρμογή και αλλαγή της εμπειρίας πελάτη. Η επιτυχία του εξαρτάται από την ικανότητα των τραπεζών να επενδύσουν σε σύγχρονες υποδομές, να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους νέους κινδύνους, να ενισχύσουν την ψηφιακή εμπιστοσύνη και να διατηρήσουν την ισορροπία μεταξύ αυτοματοποίησης και προσωπικής σχέσης με τον πελάτη.

2.2 Ψηφιακά κανάλια εξυπηρέτησης και εμπειρία πελάτη

Η ανάπτυξη και η καθιέρωση των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης αποτελεί μία από τις σημαντικότερες εκφάνσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τραπεζικό τομέα. Τα ψηφιακά κανάλια, όπως το e-banking, το mobile banking, τα ATM νέας γενιάς, τα τηλεφωνικά κέντρα, το video banking και τα συστήματα αυτοματοποιημένης εξυπηρέτησης, δεν λειτουργούν πλέον απλώς ως εναλλακτικά μέσα διεκπεραίωσης συναλλαγών, αλλά ως βασικοί δίαυλοι αλληλεπίδρασης μεταξύ τράπεζας και πελάτη. Η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα αυτών των καναλιών επηρεάζουν καθοριστικά την αντιλαμβανόμενη αξία των τραπεζικών υπηρεσιών και τη συνολική εμπειρία του πελάτη.

Η μετάβαση από την παραδοσιακή εξυπηρέτηση στο φυσικό κατάστημα προς τα ψηφιακά κανάλια συνδέεται με τη μεταβολή των προσδοκιών των καταναλωτών. Οι πελάτες επιθυμούν πλέον άμεση πρόσβαση στις τραπεζικές τους υπηρεσίες, ανεξαρτήτως χρόνου και τόπου, με υψηλό επίπεδο ασφάλειας, διαφάνειας και αξιοπιστίας. Η τραπεζική εξυπηρέτηση δεν νοείται πλέον αποκλειστικά ως φυσική αλληλεπίδραση σε κατάστημα, αλλά ως συνεχής και πολυκαναλική εμπειρία που εκτείνεται σε εφαρμογές κινητών τηλεφώνων, διαδικτυακές πλατφόρμες, αυτοματοποιημένα μηχανήματα, τηλεφωνική εξυπηρέτηση και ψηφιακά εργαλεία υποστήριξης.

Παράλληλα, η εξοικείωση των χρηστών με ψηφιακές εφαρμογές σε άλλους τομείς της καθημερινότητας, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο, οι υπηρεσίες streaming, οι πλατφόρμες μεταφορών χρημάτων και πληρωμών, έχει δημιουργήσει ένα νέο σημείο αναφοράς για την ποιότητα της ψηφιακής εμπειρίας. Οι πελάτες δεν συγκρίνουν πλέον την

ψηφιακή εμπειρία μιας τράπεζας μόνο με την εμπειρία που προσφέρει μια άλλη τράπεζα, αλλά με το σύνολο των ψηφιακών υπηρεσιών που χρησιμοποιούν καθημερινά. Αυτό σημαίνει ότι η ευχρηστία, η ταχύτητα, η αισθητική απλότητα, η σταθερότητα λειτουργίας και η άμεση επίλυση προβλημάτων αποτελούν πλέον βασικά κριτήρια αξιολόγησης της τραπεζικής εξυπηρέτησης.

Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα επισημαίνει ότι η ψηφιοποίηση αποτελεί διαρθρωτική τάση για τις ευρωπαϊκές τράπεζες, επηρεάζοντας τόσο τις λειτουργίες πρώτης γραμμής, δηλαδή την εξυπηρέτηση και την πώληση προϊόντων, όσο και τις εσωτερικές λειτουργίες, όπως η διαχείριση διαδικασιών, δεδομένων και κινδύνων (European Central Bank, 2024). Επομένως, τα ψηφιακά κανάλια δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως απλές τεχνολογικές προσθήκες στο υφιστάμενο τραπεζικό μοντέλο, αλλά ως βασικά στοιχεία του τρόπου με τον οποίο οι τράπεζες οργανώνουν την παροχή υπηρεσιών και τη σχέση τους με τον πελάτη.

2.2.1 Μορφές ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης

Τα ψηφιακά κανάλια εξυπηρέτησης στον τραπεζικό τομέα περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα εφαρμογών και τεχνολογικών λύσεων. Το e-banking αποτέλεσε το πρώτο βήμα μετάβασης προς την ψηφιακή εξυπηρέτηση, επιτρέποντας στους πελάτες να πραγματοποιούν βασικές συναλλαγές μέσω διαδικτύου, όπως πληρωμές λογαριασμών, μεταφορές χρημάτων, έλεγχο υπολοίπων και διαχείριση καρτών. Αρχικά, το e-banking λειτούργησε κυρίως ως μέσο αποσυμφόρησης των καταστημάτων και μείωσης του κόστους απλών συναλλαγών. Σταδιακά, όμως, εξελίχθηκε σε βασικό εργαλείο εξυπηρέτησης και διαχείρισης της τραπεζικής σχέσης.

Με την εξάπλωση των έξυπνων κινητών συσκευών, το mobile banking εξελίχθηκε στο κυρίαρχο κανάλι αλληλεπίδρασης, για μεγάλο μέρος των πελατών. Η δυνατότητα άμεσης πρόσβασης σε τραπεζικές υπηρεσίες μέσω κινητού τηλεφώνου άλλαξε ριζικά τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες αντιλαμβάνονται την τραπεζική εξυπηρέτηση. Το mobile banking προσφέρει προσωποποιημένες λειτουργίες, ειδοποιήσεις σε πραγματικό χρόνο, ταχεία πρόσβαση σε υπόλοιπα και συναλλαγές, καθώς και δυνατότητα άμεσης διαχείρισης καρτών, ορίων και πληρωμών. Η εμπειρία αυτή ενισχύει την αίσθηση ελέγχου του πελάτη πάνω στα οικονομικά του και καθιστά την τραπεζική εξυπηρέτηση μέρος της καθημερινής ψηφιακής ρουτίνας.

Παράλληλα, τα ATM νέας γενιάς και τα μηχανήματα αυτόματης εξυπηρέτησης (APS) επιτρέπουν την εκτέλεση σύνθετων συναλλαγών χωρίς τη μεσολάβηση υπαλλήλου. Η σημασία τους παραμένει υψηλή, ιδιαίτερα σε συναλλαγές που συνδέονται με μετρητά, όπως αναλήψεις και καταθέσεις. Ωστόσο, η λειτουργία τους έχει μεταβληθεί: δεν αποτελούν απλώς μηχανήματα ανάληψης, αλλά μέρος ενός ευρύτερου ψηφιακού οικοσυστήματος αυτοεξυπηρέτησης. Σε μια περίοδο όπου τα φυσικά καταστήματα περιορίζονται, τα ATM και τα APS λειτουργούν ως ενδιάμεσος μηχανισμός μεταξύ φυσικής και ψηφιακής εξυπηρέτησης.

Τα τηλεφωνικά κέντρα εξακολουθούν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο, ιδιαίτερα για πελάτες που χρειάζονται υποστήριξη σε συναλλαγές ή καθοδήγηση σε περίπτωση προβλήματος. Η εξέλιξή τους, ωστόσο, είναι πλέον συνδεδεμένη με την αυτοματοποίηση, την ταυτοποίηση από απόσταση και τη διασύνδεση με ψηφιακά συστήματα. Παράλληλα, τα chatbots και οι εικονικοί βοηθοί αξιοποιούνται όλο και περισσότερο για την παροχή άμεσων απαντήσεων σε συχνά ερωτήματα, τη μείωση του φόρτου στα τηλεφωνικά κέντρα και τη βελτίωση της ταχύτητας εξυπηρέτησης.

Ιδιαίτερη σημασία έχει και το video banking, το οποίο επιχειρεί να γεφυρώσει την απόσταση μεταξύ ψηφιακής και προσωπικής εξυπηρέτησης. Μέσω αυτού, ο πελάτης μπορεί να επικοινωνήσει με τραπεζικό εκπρόσωπο από απόσταση, διατηρώντας ένα στοιχείο προσωπικής επαφής χωρίς να απαιτείται φυσική παρουσία σε κατάστημα. Το κανάλι αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για πιο σύνθετες υπηρεσίες, στις οποίες η πλήρως αυτοματοποιημένη εξυπηρέτηση δεν επαρκεί, όπως η συμβουλευτική υποστήριξη, η ενημέρωση για πιο σύνθετα προϊόντα ή η διευκρίνιση εξειδικευμένων ζητημάτων.

Η συνύπαρξη πολλαπλών καναλιών δημιουργεί την ανάγκη για ενοποιημένη και συνεπή εμπειρία πελάτη σε όλα τα σημεία επαφής. Η προσέγγιση αυτή δεν σημαίνει απλώς ότι η τράπεζα διαθέτει πολλά κανάλια, αλλά ότι τα κανάλια αυτά λειτουργούν συντονισμένα, με κοινή πληροφόρηση, ενιαία εικόνα για τον πελάτη και δυνατότητα απρόσκοπτης μετάβασης από το ένα κανάλι στο άλλο. Για παράδειγμα, ένας πελάτης μπορεί να ξεκινήσει μια αίτηση μέσω mobile banking, να λάβει διευκρινίσεις μέσω τηλεφωνικής εξυπηρέτησης και να ολοκληρώσει τη διαδικασία μέσω ψηφιακής υπογραφής. Η ποιότητα αυτής της διασύνδεσης επηρεάζει καθοριστικά την ικανοποίηση του πελάτη και την αντίληψη επαγγελματισμού της τράπεζας.

2.2.2 Εμπειρία πελάτη (Customer Experience) στον τραπεζικό τομέα

Η εμπειρία πελάτη αναφέρεται στο σύνολο των αντιλήψεων, συναισθημάτων και αξιολογήσεων που διαμορφώνει ο πελάτης μέσα από την αλληλεπίδρασή του με έναν οργανισμό. Στον τραπεζικό τομέα, η εμπειρία πελάτη αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα, καθώς οι τραπεζικές υπηρεσίες συνδέονται άμεσα με την οικονομική ασφάλεια, την εμπιστοσύνη και τη διαχείριση προσωπικών δεδομένων. Η τραπεζική σχέση δεν είναι μια απλή εμπορική συναλλαγή, αλλά μια σχέση υψηλής ευαισθησίας, στην οποία ο πελάτης αναμένει αξιοπιστία, προστασία, διαφάνεια και αποτελεσματική εξυπηρέτηση.

Η ψηφιακή εμπειρία πελάτη επηρεάζεται από παράγοντες όπως η ευκολία χρήσης, η ταχύτητα, η αξιοπιστία, η ασφάλεια, η διαθεσιμότητα της υπηρεσίας και η δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων. Ένα ψηφιακό τραπεζικό κανάλι μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένο όταν ο πελάτης μπορεί να ολοκληρώσει τη συναλλαγή που επιθυμεί χωρίς περιττά βήματα, χωρίς τεχνικές δυσκολίες και χωρίς αβεβαιότητα ως προς την ασφάλεια της διαδικασίας. Αντιθέτως, η πολυπλοκότητα, οι συνεχείς διακοπές λειτουργίας, οι ασαφείς οδηγίες και η δυσκολία επικοινωνίας με την τράπεζα σε περίπτωση προβλήματος μπορούν να υπονομεύσουν την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τα μοντέλα αποδοχής τεχνολογίας, η αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης και η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα αποτελούν βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της πρόθεσης χρήσης ψηφιακών υπηρεσιών (Davis, 1989). Στο πλαίσιο της τραπεζικής, η ευκολία χρήσης σχετίζεται με την απλότητα της εφαρμογής, τη σαφήνεια των επιλογών και την ταχύτητα εκτέλεσης συναλλαγών, ενώ η χρησιμότητα συνδέεται με την εξοικονόμηση χρόνου, τη μείωση μετακινήσεων και τη δυνατότητα άμεσης πρόσβασης σε τραπεζικές υπηρεσίες.

Το μοντέλο UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) των Venkatesh et al. (2003) προσθέτει επιπλέον παράγοντες, όπως η προσδοκώμενη απόδοση, η προσδοκώμενη προσπάθεια, η κοινωνική επιρροή και οι συνθήκες διευκόλυνσης. Στην περίπτωση των ψηφιακών τραπεζικών υπηρεσιών, οι παράγοντες αυτοί μπορούν να εξηγήσουν γιατί ορισμένες ομάδες πελατών υιοθετούν ταχύτερα το mobile banking, ενώ άλλες παραμένουν επιφυλακτικές. Για παράδειγμα, ένας πελάτης που θεωρεί ότι η εφαρμογή της τράπεζας μειώνει σημαντικά τον χρόνο εξυπηρέτησης και είναι εύκολη στη χρήση είναι πιθανότερο να τη χρησιμοποιεί συστηματικά. Αντίθετα, πελάτες με

χαμηλότερη ψηφιακή εξοικείωση ή υψηλότερη ανησυχία για την ασφάλεια ενδέχεται να προτιμούν παραδοσιακά κανάλια.

Στο τραπεζικό περιβάλλον, οι παράγοντες της ευκολίας και της χρησιμότητας ενισχύονται από την ανάγκη διασφάλισης της εμπιστευτικότητας και της ασφάλειας των συναλλαγών. Η εμπειρία πελάτη είναι, επομένως, πολυδιάστατη έννοια. Δεν αρκεί μια εφαρμογή να είναι γρήγορη και αισθητικά ελκυστική, αλλά πρέπει ταυτόχρονα να είναι αξιόπιστη, ασφαλής και διαφανής. Η ποιότητα της ψηφιακής εμπειρίας προκύπτει από τον συνδυασμό τεχνολογικής λειτουργικότητας και συναισθηματικής ασφάλειας. Ο πελάτης πρέπει να αισθάνεται ότι έχει τον έλεγχο της συναλλαγής και ότι η τράπεζα μπορεί να τον προστατεύσει σε περίπτωση λάθους, απάτης ή τεχνικού προβλήματος.

2.2.3 Αντιλαμβανόμενος κίνδυνος, ασφάλεια και εμπιστοσύνη στα ψηφιακά κανάλια εξυπηρέτησης

Η ψηφιακή εμπιστοσύνη αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την υιοθέτηση και τη διατήρηση της χρήσης ψηφιακών τραπεζικών καναλιών. Οι πελάτες οφείλουν να αισθάνονται ότι τα προσωπικά και οικονομικά τους δεδομένα προστατεύονται επαρκώς και ότι οι συναλλαγές πραγματοποιούνται με ασφάλεια. Η έλλειψη εμπιστοσύνης ή ο υψηλός αντιλαμβανόμενος κίνδυνος μπορεί να λειτουργήσει αποτρεπτικά, ακόμη και αν οι ψηφιακές υπηρεσίες είναι τεχνολογικά άρτιες.

Η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος σχετίζεται τόσο με τον φόβο οικονομικής απώλειας όσο και με ζητήματα ιδιωτικότητας, απάτης και αβεβαιότητας ως προς την τεχνική αξιοπιστία της υπηρεσίας (Featherman & Pavlou, 2003). Στον τραπεζικό τομέα, ο κίνδυνος αυτός είναι ιδιαίτερα έντονος, καθώς οι συναλλαγές αφορούν χρήματα, προσωπικά δεδομένα, πρόσβαση σε λογαριασμούς και κρίσιμες οικονομικές αποφάσεις. Η παραμικρή αμφιβολία για την ασφάλεια μπορεί να επηρεάσει δυσανάλογα την πρόθεση χρήσης.

Η ασφάλεια των ψηφιακών συναλλαγών στηρίζεται σε μηχανισμούς όπως η ισχυρή ταυτοποίηση πελάτη, οι κωδικοί μιας χρήσης, η βιομετρική αναγνώριση, οι ειδοποιήσεις συναλλαγών και τα συστήματα ανίχνευσης απάτης. Η Οδηγία PSD2 και οι απαιτήσεις Strong Customer Authentication ενίσχυσαν το κανονιστικό πλαίσιο των ηλεκτρονικών πληρωμών, επιβάλλοντας αυστηρότερους μηχανισμούς ταυτοποίησης. Σύμφωνα με την κοινή έκθεση EBA και ECB για την απάτη στις πληρωμές, η ισχυρή ταυτοποίηση πελάτη

έχει συμβάλει στην προστασία έναντι συγκεκριμένων μορφών απάτης, ιδίως στις πληρωμές με κάρτα (European Banking Authority & European Central Bank, 2024).

Ωστόσο, η ασφάλεια δεν πρέπει να εξετάζεται ανεξάρτητα από την εμπειρία χρήστη. Οι τράπεζες καλούνται να επιτύχουν μια λεπτή ισορροπία μεταξύ προστασίας και ευχρηστίας. Όταν οι διαδικασίες ταυτοποίησης είναι υπερβολικά πολύπλοκες, ο πελάτης μπορεί να αισθανθεί ότι η χρήση της υπηρεσίας είναι κουραστική ή δύσκολη. Από την άλλη πλευρά, όταν η διαδικασία φαίνεται υπερβολικά απλή, μπορεί να δημιουργηθούν αμφιβολίες για το κατά πόσο η συναλλαγή προστατεύεται επαρκώς. Η αποτελεσματική ψηφιακή τραπεζική εμπειρία απαιτεί, συνεπώς, μηχανισμούς ασφάλειας που λειτουργούν αξιόπιστα χωρίς να επιβαρύνουν υπερβολικά τον χρήστη.

Ιδιαίτερη σημασία έχει και η επικοινωνία της ασφάλειας προς τον πελάτη. Δεν αρκεί οι τράπεζες να διαθέτουν προηγμένα συστήματα προστασίας. Θα πρέπει και οι πελάτες να κατανοούν, σε βασικό επίπεδο, πώς προστατεύονται και ποιες ενέργειες πρέπει να αποφεύγουν. Η αύξηση των περιστατικών phishing, κοινωνικής μηχανικής και εξαπάτησης μέσω ψηφιακών καναλιών καθιστά αναγκαία την ενημέρωση και εκπαίδευση των χρηστών. Με τον τρόπο αυτό, η ψηφιακή εμπιστοσύνη δεν οικοδομείται μόνο μέσω τεχνικών μηχανισμών, αλλά και μέσω διαφάνειας, ενημέρωσης και αίσθησης συνεργασίας μεταξύ τράπεζας και πελάτη.

2.2.4 Επίδραση της ψηφιακής εμπειρίας στην ικανοποίηση και την πιστότητα

Η ποιότητα της ψηφιακής εμπειρίας πελάτη επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση και την πιστότητα προς την τράπεζα. Οι πελάτες που βιώνουν θετική ψηφιακή εμπειρία είναι περισσότερο πρόθυμοι να συνεχίσουν τη χρήση των υπηρεσιών, να πραγματοποιούν περισσότερες συναλλαγές μέσω ψηφιακών καναλιών και να διατηρούν ισχυρότερη σχέση με τον τραπεζικό οργανισμό. Η θετική εμπειρία μειώνει το αντιλαμβανόμενο κόστος συναλλαγής, ενισχύει την αίσθηση αυτονομίας και αυξάνει την πιθανότητα επαναλαμβανόμενης χρήσης.

Η έννοια της ποιότητας ηλεκτρονικών υπηρεσιών έχει αναλυθεί από τους (Parasuraman, et al., 2005), οι οποίοι ανέπτυξαν την κλίμακα E-S-QUAL (Electronic Service Quality) για την αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών σε ψηφιακά περιβάλλοντα. Στο πλαίσιο αυτό, παράγοντες όπως η αποτελεσματικότητα, η διαθεσιμότητα του συστήματος, η εκπλήρωση των προσδοκιών και η προστασία της ιδιωτικότητας επηρεάζουν

τη συνολική αξιολόγηση της υπηρεσίας από τον πελάτη. Στην τραπεζική, οι παράγοντες αυτοί έχουν ιδιαίτερη σημασία, καθώς η αξιοπιστία και η ασφάλεια αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την ικανοποίηση.

Αντίθετα, αρνητικές εμπειρίες, όπως τεχνικά προβλήματα, καθυστερήσεις, δυσκολία πλοήγησης, αδυναμία ολοκλήρωσης συναλλαγών ή κακή υποστήριξη σε περίπτωση προβλήματος, μπορούν να οδηγήσουν σε δυσaréσκεια και αυξημένη πιθανότητα μετάβασης σε εναλλακτικούς παρόχους, όπως οι FinTech και οι neobanks. Η δυσaréσκεια δεν προκύπτει μόνο από την ύπαρξη ενός τεχνικού προβλήματος, αλλά κυρίως από τον τρόπο με τον οποίο η τράπεζα το διαχειρίζεται. Εάν ο πελάτης δεν λάβει άμεση και σαφή υποστήριξη, η εμπιστοσύνη του μπορεί να μειωθεί σημαντικά.

Η ψηφιακή εμπειρία πελάτη αναδεικνύεται, συνεπώς, σε βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις τράπεζες. Σε ένα περιβάλλον όπου τα βασικά τραπεζικά προϊόντα συχνά παρουσιάζουν περιορισμένες διαφοροποιήσεις, η ποιότητα της εξυπηρέτησης και η ευκολία πρόσβασης μπορούν να λειτουργήσουν ως καθοριστικοί παράγοντες επιλογής παρόχου. Η ψηφιακή εμπειρία δεν αφορά μόνο την τεχνική λειτουργία μιας εφαρμογής, αλλά τη συνολική αίσθηση αξιοπιστίας, ελέγχου, άνεσης και ασφάλειας που αποκομίζει ο πελάτης.

Παράλληλα, η θετική ψηφιακή εμπειρία μπορεί να ενισχύσει τη δυνατότητα των τραπεζών να προσφέρουν πρόσθετες υπηρεσίες. Ένας πελάτης που χρησιμοποιεί συστηματικά και με ικανοποίηση το mobile banking είναι πιθανότερο να αποδεχθεί νέες ψηφιακές λειτουργίες, να ενημερωθεί για νέα προϊόντα μέσω της εφαρμογής ή να ολοκληρώσει ηλεκτρονικά αιτήσεις για κάρτες, δάνεια ή επενδυτικά προϊόντα. Με τον τρόπο αυτό, η ψηφιακή εμπειρία συνδέεται όχι μόνο με την εξυπηρέτηση, αλλά και με την εμπορική στρατηγική της τράπεζας.

2.2.5 Η ελληνική εμπειρία ψηφιακής εξυπηρέτησης

Στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, η ανάπτυξη των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης επιταχύνθηκε ιδιαίτερα την τελευταία δεκαετία. Οι ελληνικές τράπεζες επένδυσαν σημαντικά σε εφαρμογές e-banking και mobile banking, καθώς και σε ψηφιακές διαδικασίες εξυπηρέτησης, όπως το ψηφιακό άνοιγμα λογαριασμών και η ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων για τραπεζικά προϊόντα, η απομακρυσμένη ταυτοποίηση και η χρήση ψηφιακών υπογραφών. Η εξέλιξη αυτή συνδέεται με τη γενικότερη προσπάθεια

περιορισμού του κόστους, βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και προσαρμογής στις νέες συνήθειες των πελατών.

Η Ελληνική Ένωση Τραπεζών επισημαίνει ότι περισσότερο από το 90% των συναλλαγών πληρωμών πραγματοποιείται πλέον μέσω internet και mobile banking (Hellenic Bank Association, 2025). Το στοιχείο αυτό είναι ιδιαίτερος σημαντικό, καθώς δείχνει ότι τα ψηφιακά κανάλια έχουν πλέον καθιερωθεί ως βασικός τρόπος διεκπεραίωσης καθημερινών τραπεζικών συναλλαγών. Η μετάβαση αυτή δεν αφορά μόνο τις νεότερες ηλικιακές ομάδες, αλλά σταδιακά επεκτείνεται σε ευρύτερα τμήματα του πληθυσμού, αν και με διαφορετικό βαθμό έντασης και εξοικείωσης.

Παρά τη σημαντική πρόοδο, παραμένουν προκλήσεις που σχετίζονται με τη διαφοροποίηση των ψηφιακών δεξιοτήτων μεταξύ ηλικιακών και κοινωνικών ομάδων. Ορισμένοι πελάτες αξιοποιούν πλήρως τις δυνατότητες του mobile banking, ενώ άλλοι περιορίζονται σε βασικές λειτουργίες ή εξακολουθούν να προτιμούν την εξυπηρέτηση στο κατάστημα. Η ύπαρξη αυτών των διαφορών σημαίνει ότι οι τράπεζες δεν μπορούν να ακολουθήσουν μια ενιαία προσέγγιση για όλους τους πελάτες. Αντίθετα, χρειάζεται να αναπτύξουν στρατηγικές που συνδυάζουν ψηφιακή αυτοεξυπηρέτηση, υποστήριξη, εκπαίδευση και δυνατότητα ανθρώπινης παρέμβασης όπου απαιτείται.

Επιπλέον, η ελληνική εμπειρία ψηφιακής εξυπηρέτησης επηρεάζεται από τη μείωση του φυσικού δικτύου καταστημάτων και ATM, γεγονός που καθιστά τα ψηφιακά κανάλια ακόμη πιο σημαντικά για την καθημερινή εξυπηρέτηση. Για πολλούς πελάτες, ιδίως σε περιοχές όπου η φυσική παρουσία τραπεζικών καταστημάτων έχει περιοριστεί, το e-banking και το mobile banking δεν αποτελούν πλέον απλώς επιλογή ευκολίας, αλλά αναγκαίο μέσο πρόσβασης σε τραπεζικές υπηρεσίες. Αυτό ενισχύει τη σημασία της αξιοπιστίας, της προσβασιμότητας και της απλότητας των ψηφιακών εφαρμογών.

Τέλος, η κατανόηση της εμπειρίας των πελατών από τα ψηφιακά κανάλια εξυπηρέτησης αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τη διαμόρφωση αποτελεσματικών στρατηγικών ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι τράπεζες χρειάζεται να αξιολογούν όχι μόνο πόσοι πελάτες χρησιμοποιούν τα ψηφιακά κανάλια, αλλά και πώς τα αξιολογούν, ποια εμπόδια αντιμετωπίζουν, πόσο ασφαλείς αισθάνονται και σε ποιο βαθμό η ψηφιακή εμπειρία επηρεάζει την επιλογή τραπεζικού παρόχου. Για τον λόγο αυτό, η εμπειρική έρευνα που πραγματοποιείται στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς επιχειρεί να καταγράψει την αποδοχή, την ικανοποίηση και τις στάσεις των πελατών απέναντι στις νέες μορφές τραπεζικής εξυπηρέτησης.

2.3 FinTech και Neobanks ως παράγοντας μετασχηματισμού και ανταγωνισμού

Η εμφάνιση και η ταχεία ανάπτυξη των FinTech εταιρειών και των neobanks αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους καταλύτες αλλαγής στον παγκόσμιο τραπεζικό κλάδο. Οι οργανισμοί αυτοί αξιοποιούν προηγμένες ψηφιακές τεχνολογίες για την παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών με έμφαση στην ευχρηστία, την ταχύτητα, τη μείωση του κόστους και την εξατομίκευση της εμπειρίας του χρήστη. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές τράπεζες, οι FinTech και οι neobanks αναπτύχθηκαν σε ένα περιβάλλον χωρίς εκτεταμένα φυσικά δίκτυα, πολύπλοκες ιεραρχικές δομές και παλαιά πληροφοριακά συστήματα στον ίδιο βαθμό με τα παραδοσιακά πιστωτικά ιδρύματα. Το γεγονός αυτό τους επέτρεψε να κινηθούν ταχύτερα, να καινοτομήσουν πιο ευέλικτα και να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στις νέες προσδοκίες των καταναλωτών.

Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι οι FinTech δεν λειτουργούν απλώς ως νέοι ανταγωνιστές, αλλά ως φορείς δομικής αλλαγής του τραπεζικού οικοσυστήματος (Gomber, et al., 2018). Η είσοδός τους αμφισβητεί τον τρόπο με τον οποίο δημιουργείται και διανέμεται αξία στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, μετατοπίζοντας το επίκεντρο από το προϊόν στην εμπειρία του χρήστη και από το φυσικό κατάστημα στο ψηφιακό περιβάλλον. Η μεταβολή αυτή είναι ιδιαίτερος σημαντική, καθώς οι πελάτες δεν αξιολογούν πλέον την τράπεζα μόνο με βάση το εύρος των προϊόντων ή τη φυσική παρουσία της, αλλά και με βάση την ταχύτητα, την απλότητα, τη διαφάνεια και την ποιότητα της ψηφιακής εμπειρίας που τους προσφέρει.

Οι FinTech επιχειρήσεις διαφοροποιούνται από τις παραδοσιακές τράπεζες κυρίως ως προς τη λογική λειτουργίας τους. Αντί να αναπτύσσουν ένα πλήρες τραπεζικό μοντέλο από την αρχή, συχνά επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών, όπως οι πληρωμές, οι διεθνείς μεταφορές χρημάτων, η έκδοση καρτών, η καταναλωτική χρηματοδότηση, η διαχείριση επενδύσεων ή τα ψηφιακά πορτοφόλια. Με αυτόν τον τρόπο εντοπίζουν σημεία δυσκολίας ή καθυστέρησης στην παραδοσιακή τραπεζική εξυπηρέτηση και προσφέρουν πιο απλές και φιλικές λύσεις. Ως αποτέλεσμα, επιμέρους υπηρεσίες που παλαιότερα παρέχονταν σχεδόν αποκλειστικά από τράπεζες, παρέχονται πλέον από εξειδικευμένους ψηφιακούς παρόχους.

Η European Banking Authority (2018) έχει επισημάνει ότι οι FinTech εξελίξεις επηρεάζουν τα επιχειρηματικά μοντέλα των τραπεζών μέσα από παράγοντες όπως οι

στρατηγικές ψηφιακής καινοτομίας, οι προκλήσεις των παλαιών πληροφοριακών συστημάτων, η λειτουργική ικανότητα εφαρμογής αλλαγών, η ανάγκη προσέλκυσης εξειδικευμένου προσωπικού και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός από νέους παρόχους. Η παρατήρηση αυτή είναι ιδιαίτερος χρήσιμη, διότι αναδεικνύει ότι η FinTech πρόκληση δεν είναι μόνο τεχνολογική. Είναι ταυτόχρονα στρατηγική, οργανωσιακή, λειτουργική και ανταγωνιστική. Οι τράπεζες δεν καλούνται απλώς να αναπτύξουν νέες εφαρμογές, αλλά να επανεξετάσουν τον τρόπο με τον οποίο δημιουργούν αξία για τον πελάτη.

2.3.1 Ορισμός και κατηγοριοποίηση FinTech και Neobanks

Ο όρος FinTech (Financial Technology) αναφέρεται σε εταιρείες που αξιοποιούν την τεχνολογία για την παροχή καινοτόμων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Οι FinTech δραστηριοποιούνται σε ένα ευρύ φάσμα τομέων, όπως οι πληρωμές, ο δανεισμός, η διαχείριση επενδύσεων, οι ασφαλιστικές υπηρεσίες, τα ψηφιακά πορτοφόλια, οι υπηρεσίες “Buy Now, Pay Later” (BNPL), η κανονιστική συμμόρφωση (RegTech) και η υποστήριξη τραπεζικών διαδικασιών μέσω τεχνητής νοημοσύνης ή ανάλυσης δεδομένων. Η έννοια της FinTech δεν ταυτίζεται αποκλειστικά με τις ψηφιακές τράπεζες, αλλά περιλαμβάνει ένα ευρύτερο οικοσύστημα παρόχων που παρεμβαίνουν σε διαφορετικά σημεία της χρηματοοικονομικής δραστηριότητας.

Οι neobanks αποτελούν ειδική κατηγορία FinTech, καθώς προσφέρουν τραπεζικές υπηρεσίες κυρίως ή αποκλειστικά μέσω ψηφιακών καναλιών, χωρίς δίκτυο φυσικών καταστημάτων. Η λειτουργία τους βασίζεται σε mobile-first ή digital-first προσέγγιση, δηλαδή στον σχεδιασμό υπηρεσιών με αφετηρία την εφαρμογή κινητού τηλεφώνου και την άμεση ψηφιακή εξυπηρέτηση. Η εμπειρία χρήστη αποτελεί κεντρικό στοιχείο της στρατηγικής τους, ενώ ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην απλότητα του onboarding, στη διαφάνεια των χρεώσεων, στις ειδοποιήσεις σε πραγματικό χρόνο και στη δυνατότητα του πελάτη να ελέγχει άμεσα τις συναλλαγές του.

Η βασική διαφοροποίηση μεταξύ παραδοσιακών τραπεζών και neobanks έγκειται στο επιχειρηματικό μοντέλο. Οι παραδοσιακές τράπεζες διαθέτουν ισχυρή κεφαλαιακή βάση, εκτεταμένη εμπειρία στη διαχείριση κινδύνων, πλήρες φάσμα τραπεζικών προϊόντων και υψηλό βαθμό εποπτείας. Ταυτόχρονα, όμως, λειτουργούν συχνά με σύνθετες οργανωσιακές δομές, παλαιά πληροφοριακά συστήματα και υψηλότερο λειτουργικό κόστος λόγω της συντήρησης φυσικών υποδομών. Αντίθετα, οι neobanks αξιοποιούν τεχνολογικές

πλατφόρμες, αυτοματοποιημένες διαδικασίες και χαμηλότερο λειτουργικό κόστος, προκειμένου να προσφέρουν πιο ευέλικτες και άμεσες λύσεις.

Ωστόσο, η κατηγοριοποίηση των FinTech και των neobanks δεν είναι πάντοτε απόλυτη. Ορισμένες FinTech λειτουργούν ως πάροχοι συμπληρωματικών υπηρεσιών προς τις τράπεζες, ενώ άλλες ανταγωνίζονται άμεσα συγκεκριμένα τραπεζικά προϊόντα. Ορισμένες neobanks διαθέτουν τραπεζική άδεια και εποπτεύονται ως πιστωτικά ιδρύματα, ενώ άλλες λειτουργούν μέσω συνεργασιών ή αδειών ηλεκτρονικού χρήματος. Η διαφοροποίηση αυτή έχει σημασία, καθώς επηρεάζει το επίπεδο προστασίας των καταθετών, το εύρος των υπηρεσιών που μπορούν να προσφερθούν και τον βαθμό εμπιστοσύνης που αναπτύσσεται από τους πελάτες.

2.3.2 Επιχειρηματικά μοντέλα και στρατηγικές διαφοροποίησης

Τα επιχειρηματικά μοντέλα των FinTech και των neobanks χαρακτηρίζονται από ευελιξία, εξειδίκευση και υψηλή εξάρτηση από την τεχνολογία. Πολλές FinTech εστιάζουν σε συγκεκριμένα σημεία της αλυσίδας αξίας των τραπεζικών υπηρεσιών, προσφέροντας λύσεις, όπως υπηρεσίες πληρωμών, ψηφιακά πορτοφόλια, μεταφορές χρημάτων, χρηματοδότηση μικρής κλίμακας ή BNPL (Buy Now, Pay Later) σχήματα.. Η στρατηγική αυτή τους επιτρέπει να ανταγωνίζονται τις τράπεζες σε συγκεκριμένους τομείς με υψηλή αποδοτικότητα, χωρίς να χρειάζεται να αναλάβουν το συνολικό κόστος και την πολυπλοκότητα ενός πλήρους τραπεζικού οργανισμού.

Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερος αποτελεσματική σε υπηρεσίες όπου οι πελάτες αναζητούν απλότητα, ταχύτητα και χαμηλές χρεώσεις. Για παράδειγμα, οι διεθνείς μεταφορές χρημάτων, οι συναλλαγματικές μετατροπές, η άμεση έκδοση ψηφιακών καρτών και οι πληρωμές σε ηλεκτρονικά καταστήματα αποτέλεσαν πεδία στα οποία οι FinTech κατάφεραν να διαφοροποιηθούν. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι νέοι πάροχοι δεν χρειάστηκε να αντικαταστήσουν πλήρως την τράπεζα, αλλά να προσφέρουν καλύτερη εμπειρία σε συγκεκριμένες ανάγκες του πελάτη.

Οι neobanks, από την άλλη πλευρά, επιδιώκουν συχνά την παροχή πιο ολοκληρωμένων τραπεζικών υπηρεσιών, αξιοποιώντας ψηφιακές πλατφόρμες και αυτοματοποιημένες διαδικασίες. Το χαμηλότερο κόστος λειτουργίας τους επιτρέπει την προσφορά ανταγωνιστικών τιμολογιακών πολιτικών, γεγονός που ενισχύει την ελκυστικότητά τους, ιδιαίτερα σε νεότερες ηλικιακές ομάδες και σε πελάτες με υψηλή

ψηφιακή εξοικείωση. Ταυτόχρονα, η δυνατότητα γρήγορης προσθήκης νέων λειτουργιών, η χρήση δεδομένων και η προσωποποιημένη επικοινωνία ενισχύουν την αντίληψη ότι οι neobanks είναι πιο ευέλικτες και πιο κοντά στις ανάγκες του σύγχρονου χρήστη.

Ένα βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των FinTech και των neobanks είναι η εμπειρία χρήστη. Η απλοποίηση της διαδικασίας εγγραφής, η άμεση έκδοση ψηφιακής κάρτας, οι ειδοποιήσεις συναλλαγών σε πραγματικό χρόνο, η κατηγοριοποίηση εξόδων και η διαφάνεια στις χρεώσεις δημιουργούν μια αίσθηση ελέγχου και ευκολίας. Οι παραδοσιακές τράπεζες, αν και διαθέτουν μεγαλύτερη εμπειρία και θεσμική αξιοπιστία, συχνά δυσκολεύονται να προσαρμόσουν με την ίδια ταχύτητα τα συστήματά τους, λόγω της πολυπλοκότητας των υφιστάμενων υποδομών και των αυστηρών διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου.

Παράλληλα, τα επιχειρηματικά μοντέλα των FinTech βασίζονται σε διαφορετικές πηγές εσόδων. Ορισμένες στηρίζονται σε προμήθειες συναλλαγών, άλλες σε συνδρομητικά πακέτα, άλλες σε έσοδα από εμπόρους και άλλες σε διασταυρούμενη πώληση πρόσθετων υπηρεσιών. Για παράδειγμα, μια neobank μπορεί να προσφέρει βασικές υπηρεσίες δωρεάν και να χρεώνει για premium λειτουργίες, όπως ασφάλειες ταξιδιού, υψηλότερα όρια συναλλαγών, πρόσβαση σε επενδυτικά προϊόντα ή βελτιωμένες υπηρεσίες υποστήριξης.

Η στρατηγική διαφοροποίησης των FinTech ενισχύεται επίσης από την ικανότητά τους να αξιοποιούν δεδομένα. Μέσω της ανάλυσης συναλλαγών και συμπεριφοράς χρήστη, μπορούν να προσφέρουν προσωποποιημένες ειδοποιήσεις, προτάσεις αποταμίευσης, κατηγοριοποίηση δαπανών και στοχευμένες υπηρεσίες. Αυτές οι λειτουργίες ενισχύουν την εμπειρία του πελάτη και δημιουργούν μια πιο ενεργή σχέση μεταξύ χρήστη και εφαρμογής. Αντίθετα, η παραδοσιακή τραπεζική εμπειρία συχνά βασιζόταν σε πιο παθητική σχέση, όπου ο πελάτης απλώς χρησιμοποιούσε την τράπεζα για συγκεκριμένες συναλλαγές.

2.3.3 Παρουσία και δραστηριοποίηση FinTech και Neobanks στην Ελλάδα

Στην ελληνική αγορά, η παρουσία FinTech και neobanks έχει ενισχυθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Η εξέλιξη αυτή συνδέεται τόσο με την αυξανόμενη εξοικείωση των Ελλήνων καταναλωτών με τις ψηφιακές πληρωμές όσο και με τη σταδιακή διεύρυνση των υπηρεσιών που προσφέρουν διεθνείς και εγχώριοι πάροχοι. Αν και οι ελληνικές συστημικές τράπεζες παραμένουν οι βασικοί πάροχοι πλήρους τραπεζικής εξυπηρέτησης, οι FinTech έχουν αρχίσει να καταλαμβάνουν σημαντικό χώρο σε επιμέρους λειτουργίες, όπως οι

πληρωμές, οι κάρτες, οι μεταφορές χρημάτων, τα ψηφιακά πορτοφόλια και οι καταναλωτικές αγορές.

Η Revolut αποτελεί ένα από τα πλέον χαρακτηριστικά παραδείγματα διεθνούς neobank με έντονη αναγνωρισιμότητα και χρήση στην ελληνική αγορά. Η εταιρεία ξεκίνησε με έμφαση σε υπηρεσίες συναλλάγματος και διεθνών πληρωμών, αλλά σταδιακά διέυρνε το φάσμα των υπηρεσιών της σε λογαριασμούς, κάρτες, αποταμίευση, επενδύσεις και πρόσθετες λειτουργίες οικονομικής διαχείρισης. Η ανάπτυξή της διεθνώς και η διεύρυνση των προϊόντων της αποτυπώνουν τη μετάβαση από μια εξειδικευμένη FinTech λύση σε ένα ευρύτερο ψηφιακό χρηματοοικονομικό οικοσύστημα (Revolut, 2026). Για τους Έλληνες χρήστες, η Revolut λειτουργεί συχνά ως συμπληρωματικός πάροχος, ιδίως για ταξίδια, διαδικτυακές αγορές, συναλλαγματικές μετατροπές και άμεση διαχείριση καρτών.

Η Klarna δραστηριοποιείται στην ελληνική αγορά κυρίως μέσω υπηρεσιών “Buy Now, Pay Later” (BNPL), επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές χρηματοδοτούν τις αγορές τους. Το BNPL διαφοροποιείται από την παραδοσιακή πιστωτική κάρτα, καθώς ενσωματώνεται στο σημείο αγοράς και προσφέρει στον καταναλωτή τη δυνατότητα μεταγενέστερης πληρωμής ή καταβολής του ποσού σε δόσεις. Στο ελληνικό ηλεκτρονικό εμπόριο, η παρουσία της Klarna σε συνεργαζόμενα καταστήματα δείχνει ότι οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες ενσωματώνονται όλο και περισσότερο στην αγοραστική εμπειρία (Klarna, 2026).

Η εμφάνιση της Snappi ως ελληνικής neobank με τραπεζική άδεια αποτελεί σημαντική εξέλιξη για το εγχώριο τραπεζικό οικοσύστημα. Η Snappi έλαβε καθολική τραπεζική άδεια από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, κατόπιν σχετικής διαδικασίας, και παρουσιάζεται ως η πρώτη ελληνική neobank με τέτοια αδειοδότηση (Natech, 2024; Snappi, 2025). Η ύπαρξη ενός εγχώριου ψηφιακού τραπεζικού παρόχου έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς δείχνει ότι η ελληνική αγορά δεν αποτελεί μόνο πεδίο δραστηριοποίησης διεθνών FinTech, αλλά μπορεί να αναπτύξει και δικούς της ψηφιακούς τραπεζικούς οργανισμούς.

Στο ελληνικό FinTech περιβάλλον σημαντική θέση κατέχουν και πάροχοι ηλεκτρονικού χρήματος και ψηφιακών πληρωμών, όπως το payzy της COSMOTE Payments. Το payzy παρέχει ηλεκτρονικό λογαριασμό, κάρτες, πληρωμές και λειτουργίες διαμοιρασμού εξόδων, λειτουργώντας ως ψηφιακή εφαρμογή καθημερινών συναλλαγών (Payzy, 2025). Η παρουσία τέτοιων υπηρεσιών δείχνει ότι ο ανταγωνισμός δεν περιορίζεται στις neobanks, αλλά περιλαμβάνει και ευρύτερα σχήματα ψηφιακού χρήματος, ψηφιακών πορτοφολιών και πληρωμών μέσω κινητού.

Επιπλέον, η Viva.com αποτελεί παράδειγμα ελληνικής προέλευσης FinTech με έντονη δραστηριότητα στον χώρο των πληρωμών, ιδίως για επιχειρήσεις και εμπόρους. Η απόκτηση της τραπεζικής άδειας της Praxia Bank αποτέλεσε σημαντικό βήμα για τη διεύρυνση του επιχειρηματικού της μοντέλου (Viva.com, 2020). Η περίπτωση αυτή δείχνει ότι ο ελληνικός FinTech χώρος δεν αναπτύσσεται μόνο στο επίπεδο του τελικού καταναλωτή, αλλά και στο επίπεδο των επιχειρηματικών πληρωμών, του acquiring και των λύσεων για μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Συνολικά, η ελληνική αγορά παρουσιάζει πλέον ένα πολυμορφικό τραπεζικό οικοσύστημα. Οι παραδοσιακές τράπεζες εξακολουθούν να διατηρούν τον κεντρικό ρόλο στην παροχή ολοκληρωμένων τραπεζικών υπηρεσιών, όμως οι FinTech και οι neobanks διεκδικούν συγκεκριμένα τμήματα της πελατειακής σχέσης. Η σημαντικότερη πρόκληση για τις τράπεζες δεν είναι απαραίτητα η άμεση απώλεια του συνόλου της πελατειακής βάσης, αλλά η σταδιακή μετατόπιση επιμέρους καθημερινών συναλλαγών προς νέους παρόχους. Με άλλα λόγια, ο πελάτης μπορεί να διατηρεί τον βασικό τραπεζικό του λογαριασμό σε παραδοσιακή τράπεζα, αλλά να χρησιμοποιεί FinTech εφαρμογές για πληρωμές, αγορές, κάρτες ή μεταφορές χρημάτων.

2.3.4 Επιπτώσεις του FinTech ανταγωνισμού στις ελληνικές τράπεζες

Ο ανταγωνισμός από τις FinTech και τις neobanks έχει σημαντικές επιπτώσεις στις στρατηγικές των ελληνικών τραπεζών. Οι παραδοσιακές τράπεζες καλούνται να επενδύσουν περαιτέρω σε ψηφιακές υποδομές, να απλοποιήσουν τις διαδικασίες και να βελτιώσουν την εμπειρία πελάτη, προκειμένου να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Η παρουσία ψηφιακών ανταγωνιστών αυξάνει τις προσδοκίες των πελατών και καθιστά λιγότερο ανεκτές τις καθυστερήσεις, τις πολύπλοκες διαδικασίες, τις υψηλές χρεώσεις ή τα τεχνικά προβλήματα.

Μία από τις βασικές επιπτώσεις του FinTech ανταγωνισμού είναι η πίεση για αναβάθμιση των ψηφιακών καναλιών. Οι ελληνικές τράπεζες έχουν ήδη επενδύσει σημαντικά σε mobile banking, internet banking, ψηφιακό onboarding και ηλεκτρονικές αιτήσεις προϊόντων. Ωστόσο, η σύγκριση με τις FinTech δεν γίνεται μόνο σε επίπεδο λειτουργικότητας, αλλά και σε επίπεδο απλότητας και συνολικής εμπειρίας. Μια εφαρμογή μπορεί να διαθέτει πολλές δυνατότητες, αλλά εάν ο πελάτης δυσκολεύεται να τις εντοπίσει ή να τις χρησιμοποιήσει, η αντιλαμβανόμενη αξία μειώνεται.

Παράλληλα, οι τράπεζες διατηρούν πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την εμπιστοσύνη, τη ρυθμιστική συμμόρφωση, την εμπειρία στη διαχείριση κινδύνων και την παροχή σύνθετων χρηματοοικονομικών προϊόντων. Οι πελάτες συχνά εξακολουθούν να εμπιστεύονται περισσότερο τις παραδοσιακές τράπεζες για προϊόντα όπως στεγαστικά δάνεια, επιχειρηματική χρηματοδότηση, επενδυτικές υπηρεσίες ή μισθοδοσία. Η European Banking Authority (2018) επισημαίνει ότι η εμπιστοσύνη των πελατών προς τις υφιστάμενες τράπεζες παραμένει σημαντικό πλεονέκτημα των παραδοσιακών πιστωτικών ιδρυμάτων, παρά την αυξανόμενη χρήση FinTech υπηρεσιών.

Η συνύπαρξη και ο ανταγωνισμός με τις FinTech οδηγεί σε ένα περιβάλλον συνεργατικού ανταγωνισμού (co-opetition), στο οποίο οι τράπεζες αφενός ανταγωνίζονται νέους παρόχους και αφετέρου συνεργάζονται μαζί τους για την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων. Η έννοια του co-opetition περιγράφει ακριβώς αυτή τη συνύπαρξη ανταγωνισμού και συνεργασίας μεταξύ οργανισμών που δραστηριοποιούνται στο ίδιο ή σε συγγενές οικοσύστημα (Bengtsson & Kock, 2014). Στην τραπεζική, η συνεργασία με FinTech μπορεί να αφορά τεχνολογίες πληρωμών, ψηφιακή ταυτοποίηση, ανάλυση δεδομένων, αυτοματοποίηση διαδικασιών ή εξειδικευμένες εφαρμογές πελατειακής εμπειρίας.

Η στρατηγική απάντηση των τραπεζών στον FinTech ανταγωνισμό μπορεί να λάβει διαφορετικές μορφές. Μία επιλογή είναι η εσωτερική ανάπτυξη νέων ψηφιακών υπηρεσιών, μέσω επενδύσεων σε τεχνολογία και ανθρώπινο δυναμικό. Μια δεύτερη επιλογή είναι η συνεργασία με FinTech, ώστε οι τράπεζες να αξιοποιήσουν εξωτερική τεχνογνωσία και να μειώσουν τον χρόνο ανάπτυξης νέων λύσεων. Μια τρίτη επιλογή είναι η δημιουργία θυγατρικών ή αυτόνομων ψηφιακών μονάδων, που λειτουργούν με μεγαλύτερη ευελιξία σε σχέση με τον κεντρικό τραπεζικό οργανισμό. Σε κάθε περίπτωση, η επιτυχία εξαρτάται από την ικανότητα της τράπεζας να συνδυάσει την εμπιστοσύνη και τη θεσμική αξιοπιστία με την ταχύτητα και την ευχρηστία των FinTech.

Για τις ελληνικές τράπεζες, η πρόκληση είναι ακόμη πιο σύνθετη. Από τη μία πλευρά, πρέπει να συνεχίσουν να εξυπηρετούν πελάτες με διαφορετικό επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας και ανάγκες δια ζώσης εξυπηρέτησης. Από την άλλη, πρέπει να ανταγωνιστούν παρόχους που απευθύνονται κυρίως σε ψηφιακά εξοικειωμένους χρήστες και προσφέρουν ιδιαίτερα απλές εμπειρίες. Η ισορροπία αυτή απαιτεί επένδυση στην εκπαίδευση των πελατών και διατήρηση της εμπιστοσύνης τους.

2.3.5 FinTech, εμπειρία πελάτη και πρόθεση μετακίνησης

Η παρουσία των FinTech και των neobanks επηρεάζει άμεσα την εμπειρία του πελάτη και την πρόθεση μετακίνησης από τις παραδοσιακές τράπεζες. Οι πελάτες συγκρίνουν πλέον την τραπεζική εμπειρία με ψηφιακές εφαρμογές άλλων κλάδων, γεγονός που αυξάνει τις απαιτήσεις σε επίπεδο ευχρηστίας, ταχύτητας και διαφάνειας. Η εμπειρία που προσφέρει μια FinTech εφαρμογή μπορεί να λειτουργήσει ως νέο πρότυπο αξιολόγησης ακόμη και για τις παραδοσιακές τράπεζες.

Η πρόθεση μετακίνησης δεν σημαίνει απαραίτητα ότι ο πελάτης εγκαταλείπει πλήρως την παραδοσιακή τράπεζα. Συχνότερα, παρατηρείται μια συμπληρωματική χρήση πολλαπλών παρόχων. Ο πελάτης μπορεί να διατηρεί τον κύριο λογαριασμό του σε ελληνική τράπεζα, αλλά να χρησιμοποιεί Revolut για ταξίδια ή ηλεκτρονικές αγορές, Klarna για συγκεκριμένες καταναλωτικές αγορές, payzy για καθημερινές πληρωμές ή άλλη εφαρμογή για άμεσες μεταφορές χρημάτων. Αυτή η συμπεριφορά οδηγεί σε κατακερματισμό της πελατειακής σχέσης, καθώς η τράπεζα δεν αποτελεί πλέον τον μοναδικό πάροχο χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην καθημερινότητα του πελάτη.

Η πρόθεση μετακίνησης επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Η ικανοποίηση από τις υπηρεσίες της υπάρχουσας τράπεζας, η εμπιστοσύνη, η ασφάλεια, το κόστος, η ευκολία χρήσης και η ποικιλία των διαθέσιμων προϊόντων αποτελούν κρίσιμους προσδιοριστικούς παράγοντες. Εάν οι πελάτες θεωρούν ότι οι FinTech προσφέρουν καλύτερη ψηφιακή εμπειρία, χαμηλότερες χρεώσεις ή πιο ευέλικτες λύσεις, είναι πιθανότερο να μεταφέρουν μέρος των συναλλαγών τους σε αυτές. Αντίθετα, εάν θεωρούν ότι οι παραδοσιακές τράπεζες είναι πιο αξιόπιστες, πιο ασφαλείς ή πιο κατάλληλες για σύνθετες υπηρεσίες, ενδέχεται να περιορίσουν τη χρήση FinTech σε συμπληρωματικές λειτουργίες.

Η ηλικία και η ψηφιακή εξοικείωση αποτελούν επίσης σημαντικούς παράγοντες. Νεότεροι πελάτες, οι οποίοι έχουν μεγαλύτερη εξοικείωση με εφαρμογές κινητών και ψηφιακές πληρωμές, είναι πιθανότερο να δοκιμάσουν ή να υιοθετήσουν FinTech υπηρεσίες. Αντίθετα, πελάτες μεγαλύτερης ηλικίας ή με χαμηλότερη ψηφιακή αυτοπεποίθηση ενδέχεται να παραμένουν πιο προσηλωμένοι στις παραδοσιακές τράπεζες. Ωστόσο, η διάκριση αυτή δεν είναι απόλυτη, καθώς η ευκολία χρήσης και η πρακτική αξία των ψηφιακών υπηρεσιών μπορούν να επηρεάσουν θετικά την υιοθέτηση και από άλλες ομάδες πελατών.

Η κατανόηση της στάσης των πελατών απέναντι στις FinTech και στις neobanks αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τη χάραξη στρατηγικής των τραπεζών. Εάν οι τράπεζες αντιλαμβάνονται τις FinTech αποκλειστικά ως απειλή, ενδέχεται να υποτιμήσουν τις δυνατότητες συνεργασίας και μάθησης. Αντίθετα, εάν τις αντιμετωπίζουν ως ένδειξη αλλαγής των πελατειακών προσδοκιών, μπορούν να αξιοποιήσουν την πίεση αυτή ως αφετηρία βελτίωσης. Η εμπειρική διερεύνηση της πρόθεσης χρήσης, της ικανοποίησης από τα ψηφιακά εργαλεία και της πιθανότητας μετακίνησης σε FinTech και neobanks συνδέεται άμεσα με τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας.

Συνεπώς, οι FinTech και οι neobanks δεν αποτελούν απλώς ανταγωνιστές του τραπεζικού συστήματος. Αποτελούν παράγοντες μετασχηματισμού, οι οποίοι επηρεάζουν τα επιχειρηματικά μοντέλα, τα κανάλια εξυπηρέτησης, την εμπειρία πελάτη και τη στρατηγική των παραδοσιακών τραπεζών. Για τις ελληνικές τράπεζες, η πρόκληση δεν είναι μόνο να αμυνθούν απέναντι στον ανταγωνισμό, αλλά να επαναπροσδιορίσουν ενεργά τον ρόλο τους σε ένα οικοσύστημα όπου η τεχνολογία, η εμπιστοσύνη και η εμπειρία πελάτη αποτελούν τους βασικούς άξονες ανταγωνιστικότητας.

3. Έρευνα εμπειρίας χρήσης των εναλλακτικών εργαλείων εξυπηρέτησης από τους πελάτες των ελληνικών τραπεζών

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται το ερευνητικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας, το οποίο εστιάζει στη διερεύνηση της εμπειρίας χρήσης των ψηφιακών και εναλλακτικών εργαλείων εξυπηρέτησης από πελάτες ελληνικών τραπεζών. Η έρευνα σχεδιάστηκε με σκοπό να αποτυπώσει τον βαθμό χρήσης των ψηφιακών τραπεζικών καναλιών, το επίπεδο ικανοποίησης και εμπιστοσύνης των χρηστών, καθώς και τη στάση τους απέναντι στις FinTech εταιρείες και τις neobanks.

Η ανάπτυξη του ερευνητικού μέρους συνδέεται άμεσα με το θεωρητικό πλαίσιο που προηγήθηκε, στο οποίο αναλύθηκαν ο ψηφιακός μετασχηματισμός του τραπεζικού τομέα, η εξέλιξη των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης και ο ανταγωνισμός από νέους ψηφιακούς παρόχους χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Μέσα από την εμπειρική έρευνα επιχειρείται να εξεταστεί κατά πόσο οι θεωρητικές διαπιστώσεις αποτυπώνονται στις αντιλήψεις και στις συμπεριφορές των πελατών ελληνικών τραπεζών.

3.1 Μεθοδολογία της έρευνας

Η μεθοδολογία της έρευνας αποτελεί κρίσιμο μέρος της εργασίας, καθώς προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο συλλέχθηκαν, οργανώθηκαν και αναλύθηκαν τα δεδομένα. Στις υποενότητες που ακολουθούν παρουσιάζονται ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα και οι υποθέσεις προς έλεγχο, η ερευνητική προσέγγιση, ο πληθυσμός και το δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο, καθώς και η διαδικασία συλλογής των δεδομένων.

3.1.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Το ερευνητικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποσκοπεί στη διερεύνηση της εμπειρίας χρήσης των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης από τους πελάτες των ελληνικών τραπεζών, καθώς και στη μελέτη της στάσης τους απέναντι στα εναλλακτικά εργαλεία εξυπηρέτησης που προσφέρονται από FinTech εταιρείες και neobanks. Η έρευνα επιχειρεί να αποτυπώσει τον βαθμό χρήσης των ψηφιακών τραπεζικών υπηρεσιών, το επίπεδο ικανοποίησης και εμπιστοσύνης των χρηστών, καθώς και την πρόθεσή τους να

συνεχίσουν ή να μεταβάλουν τη συμπεριφορά τους ως προς την επιλογή τραπεζικού παρόχου.

Η διερεύνηση αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς οι ελληνικές τράπεζες βρίσκονται σε διαδικασία συνεχούς ψηφιακού μετασχηματισμού, ενώ παράλληλα αντιμετωπίζουν αυξανόμενο ανταγωνισμό από νέους ψηφιακούς παρόχους χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Η εμπειρία του πελάτη, η αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης, η εμπιστοσύνη, η ασφάλεια και η πρόθεση μετακίνησης προς FinTech ή neobanks αποτελούν κρίσιμες διαστάσεις για την κατανόηση της σύγχρονης τραπεζικής συμπεριφοράς.

Οι επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι οι εξής:

- α) η καταγραφή της συχνότητας και των μορφών χρήσης των ψηφιακών τραπεζικών καναλιών, όπως το internet banking, το mobile banking, το video banking, τα ATM και η τηλεφωνική εξυπηρέτηση,
- β) η διερεύνηση του καναλιού που χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο για συγκεκριμένες τραπεζικές εργασίες, όπως πληρωμές λογαριασμών, μεταφορές χρημάτων, έλεγχος υπολοίπου, άνοιγμα λογαριασμού, έκδοση κάρτας, ανάληψη μετρητών και απόκτηση δανειακών ή επενδυτικών προϊόντων,
- γ) η αξιολόγηση της εμπειρίας χρήστη από τα ψηφιακά τραπεζικά κανάλια, με έμφαση στην ευκολία χρήσης, την εξοικονόμηση χρόνου και την αξιοπιστία των εφαρμογών,
- δ) η διερεύνηση του βαθμού εμπιστοσύνης των πελατών ως προς την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων και την επάρκεια των μηχανισμών ασφάλειας,
- ε) η καταγραφή της αναγνωρισιμότητας και χρήσης FinTech υπηρεσιών και neobanks από τους συμμετέχοντες,
- στ) η διερεύνηση της πρόθεσης συνέχισης χρήσης ψηφιακών τραπεζικών υπηρεσιών και της πιθανότητας μεταφοράς μέρους των τραπεζικών συναλλαγών σε FinTech ή neobanks.

3.1.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση το θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, διαμορφώθηκαν συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία καθοδήγησαν τον

σχεδιασμό και την υλοποίηση της εμπειρικής έρευνας. Τα ερωτήματα επικεντρώνονται στη χρήση των ψηφιακών καναλιών, στην εμπειρία και την εμπιστοσύνη των πελατών, στη στάση τους απέναντι στις FinTech και neobanks, καθώς και στην πρόθεση μετακίνησης ή συμπληρωματικής χρήσης εναλλακτικών παρόχων.

Συγκεκριμένα:

EE1: *Ποιος είναι ο βαθμός χρήσης των ψηφιακών τραπεζικών καναλιών από τους πελάτες ελληνικών τραπεζών;*

Το ερώτημα αυτό εξετάζει τη συχνότητα χρήσης βασικών ψηφιακών και εναλλακτικών καναλιών, όπως το internet banking, το mobile banking, το video banking, τα ATM και η τηλεφωνική εξυπηρέτηση. Σκοπός είναι να διαπιστωθεί ποια κανάλια έχουν καθιερωθεί περισσότερο στην καθημερινή τραπεζική συμπεριφορά των συμμετεχόντων.

EE2: *Ποια ψηφιακά ή φυσικά κανάλια επιλέγουν οι πελάτες για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων τραπεζικών εργασιών;*

Το ερώτημα αυτό εξετάζει εάν οι πελάτες διαφοροποιούν την επιλογή καναλιού ανάλογα με το είδος της τραπεζικής εργασίας. Για παράδειγμα, οι καθημερινές συναλλαγές, όπως πληρωμές λογαριασμών και μεταφορές χρημάτων, ενδέχεται να πραγματοποιούνται κυρίως μέσω mobile ή internet banking, ενώ πιο σύνθετες υπηρεσίες, όπως στεγαστικά δάνεια ή επενδυτικά προϊόντα, ενδέχεται να εξακολουθούν να συνδέονται περισσότερο με το φυσικό κατάστημα.

EE3: *Πώς αξιολογούν οι πελάτες την εμπειρία χρήσης των ψηφιακών τραπεζικών καναλιών;*

Το ερώτημα αυτό εστιάζει στην αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης, στην εξοικονόμηση χρόνου και στην αξιοπιστία των ψηφιακών τραπεζικών εφαρμογών. Η αξιολόγηση της εμπειρίας χρήσης είναι κρίσιμη, καθώς συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση και τη μελλοντική πρόθεση χρήσης.

EE4: *Σε ποιο βαθμό η εμπιστοσύνη και η αντιλαμβανόμενη ασφάλεια επηρεάζουν τη χρήση των ψηφιακών τραπεζικών υπηρεσιών;*

Το ερώτημα αυτό εξετάζει τον ρόλο της εμπιστοσύνης προς την τράπεζα, της προστασίας των προσωπικών δεδομένων και της επάρκειας των μηχανισμών ασφάλειας, όπως OTP και βιομετρική ταυτοποίηση. Η ασφάλεια αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση για τη χρήση ψηφιακών υπηρεσιών, ιδίως στον τραπεζικό τομέα.

EE5: Ποια είναι η στάση των πελατών απέναντι στις FinTech εταιρείες και τις neobanks;

Το ερώτημα αυτό εξετάζει την αναγνωρισιμότητα των FinTech και neobanks, τη χρήση τους για καθημερινές συναλλαγές και την αντίληψη των πελατών σχετικά με το κατά πόσο προσφέρουν καλύτερη ψηφιακή εμπειρία ή ανταγωνιστικότερα προϊόντα σε σχέση με τις παραδοσιακές τράπεζες.

EE6: Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την πρόθεση των πελατών να μεταφέρουν μέρος των συναλλαγών τους σε FinTech ή neobanks;

Το ερώτημα αυτό εξετάζει κατά πόσο η ποιότητα της ψηφιακής εμπειρίας, το εύρος των προσφερόμενων προϊόντων, η προηγούμενη χρήση FinTech υπηρεσιών και η στάση απέναντι στις neobanks επηρεάζουν την πρόθεση μετακίνησης ή συμπληρωματικής χρήσης εναλλακτικών παρόχων.

3.1.3 Ερευνητική προσέγγιση και μέθοδος

Για την επίτευξη των στόχων της έρευνας επιλέχθηκε ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, μέσω της χρήσης δομημένου ερωτηματολογίου. Η ποσοτική μέθοδος κρίθηκε κατάλληλη, καθώς επιτρέπει τη συλλογή δεδομένων από ικανό αριθμό συμμετεχόντων και τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων, με στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων για τις τάσεις, τις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές των πελατών ελληνικών τραπεζών.

Η επιλογή του ερωτηματολογίου ως ερευνητικού εργαλείου βασίστηκε στη δυνατότητά του να αποτυπώνει μετρήσιμες στάσεις, αντιλήψεις και συμπεριφορές των χρηστών. Η χρήση ερωτήσεων κλειστού τύπου και κλιμάκων αξιολόγησης επιτρέπει την ποσοτική επεξεργασία των δεδομένων και τη σύγκριση μεταξύ διαφορετικών ομάδων ή μεταβλητών. Ιδίως οι κλίμακες τύπου Likert είναι κατάλληλες για τη μέτρηση στάσεων και αντιλήψεων, όπως η ικανοποίηση, η εμπιστοσύνη, η αντιλαμβανόμενη ασφάλεια και η πρόθεση χρήσης.

Η ποσοτική προσέγγιση επιτρέπει επίσης τη σύνδεση των ερευνητικών ερωτημάτων με συγκεκριμένες μεταβλητές του ερωτηματολογίου. Για παράδειγμα, η εμπειρία χρήστη αποτυπώνεται μέσα από ερωτήσεις που αφορούν την ευκολία χρήσης, την εξοικονόμηση χρόνου και την αξιοπιστία των εφαρμογών, ενώ η πρόθεση μετακίνησης προς FinTech ή neobanks αποτυπώνεται μέσα από ερωτήσεις που αφορούν τη μελλοντική πιθανότητα μεταφοράς συναλλαγών.

3.1.4 Πληθυσμός και δείγμα της έρευνας

Ως πληθυσμός της έρευνας ορίζονται οι ενήλικοι πελάτες ελληνικών τραπεζών που χρησιμοποιούν ή έχουν τη δυνατότητα χρήσης ψηφιακών τραπεζικών υπηρεσιών. Η επιλογή του συγκεκριμένου πληθυσμού συνδέεται με τον σκοπό της εργασίας, ο οποίος αφορά την αξιολόγηση της εμπειρίας των πελατών από τα ψηφιακά κανάλια εξυπηρέτησης και τη στάση τους απέναντι σε FinTech και neobanks.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 194 άτομα που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Οι συμμετέχοντες προέρχονται από διαφορετικές ηλικιακές ομάδες, επαγγελματικές κατηγορίες και επίπεδα εκπαίδευσης, γεγονός που επιτρέπει την αποτύπωση διαφορετικών αντιλήψεων και συμπεριφορών ως προς τη χρήση ψηφιακών τραπεζικών υπηρεσιών. Βασική προϋπόθεση συμμετοχής ήταν οι ερωτώμενοι να είναι υφιστάμενοι πελάτες ελληνικών τραπεζών και να μπορούν να εκφράσουν άποψη για τα κανάλια τραπεζικής εξυπηρέτησης.

Η δειγματοληψία πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της δειγματοληψίας ευκολίας, μέσω της διαδικτυακής διάθεσης του ερωτηματολογίου. Παρότι η μέθοδος αυτή δεν εξασφαλίζει πλήρη αντιπροσωπευτικότητα του συνολικού πληθυσμού των πελατών ελληνικών τραπεζών, θεωρείται κατάλληλη για διερευνητικές μελέτες και για εργασίες που αποσκοπούν στην αποτύπωση τάσεων και αντιλήψεων. Τα συμπεράσματα της έρευνας ερμηνεύονται, επομένως, με επίγνωση αυτού του περιορισμού και δεν επιχειρείται γενίκευση στο σύνολο του πληθυσμού χωρίς επιφυλάξεις.

3.1.5 Ερωτηματολόγιο έρευνας

Το ερευνητικό εργαλείο της παρούσας μελέτης είναι ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο σχεδιάστηκε βάσει του θεωρητικού πλαισίου και των ερευνητικών στόχων της εργασίας. Το ερωτηματολόγιο, το οποίο παρατίθεται στο Παράρτημα της παρούσης εργασίας, περιλαμβάνει έξι βασικές ενότητες:

Η πρώτη ενότητα αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως φύλο, ηλικιακή ομάδα, επίπεδο εκπαίδευσης και επάγγελμα.

Η δεύτερη ενότητα εξετάζει τη συχνότητα χρήσης διαφορετικών καναλιών τραπεζικής εξυπηρέτησης, καθώς και το κανάλι που επιλέγεται κατά κύριο λόγο για συγκεκριμένες τραπεζικές εργασίες.

Η τρίτη ενότητα εστιάζει στην εμπειρία χρήστη και στην αξιολόγηση της ευκολίας, της εξοικονόμησης χρόνου και της αξιοπιστίας των ψηφιακών τραπεζικών εφαρμογών.

Η τέταρτη ενότητα αφορά την εμπιστοσύνη και την ασφάλεια, εξετάζοντας κατά πόσο οι συμμετέχοντες εμπιστεύονται την τράπεζά τους ως προς την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων και κατά πόσο θεωρούν επαρκείς τους μηχανισμούς ασφάλειας.

Η πέμπτη ενότητα διερευνά τη γνώση και χρήση FinTech υπηρεσιών, καθώς και την αξιολόγηση των FinTech ως προς την ψηφιακή εμπειρία και την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων τους.

Τέλος, η έκτη ενότητα εξετάζει την πρόθεση συνέχισης χρήσης ψηφιακών τραπεζικών υπηρεσιών και την πιθανότητα μεταφοράς συγκεκριμένων συναλλαγών σε FinTech ή neobanks.

Οι περισσότερες ερωτήσεις διατυπώθηκαν με τη μορφή δηλώσεων και αξιολογήθηκαν μέσω πενταβάθμιας κλίμακας Likert. Η κλίμακα αυτή επιτρέπει την ποσοτική αποτίμηση των αντιλήψεων των συμμετεχόντων και τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Παράλληλα, περιλαμβάνονται ερωτήσεις απλής επιλογής, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την καταγραφή δημογραφικών χαρακτηριστικών, καναλιών προτίμησης και στάσεων απέναντι στις FinTech και neobanks.

3.1.6 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας Google Forms, γεγονός που διευκόλυνε τη διανομή του ερωτηματολογίου και την πρόσβαση των συμμετεχόντων. Η διαδικτυακή συλλογή δεδομένων κρίθηκε κατάλληλη, καθώς το αντικείμενο της έρευνας αφορά τη χρήση ψηφιακών τραπεζικών υπηρεσιών και, επομένως, απευθύνεται σε άτομα που έχουν βασική εξοικείωση με ψηφιακά μέσα.

Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας και τη χρήση των δεδομένων, ενώ η συμμετοχή ήταν εθελοντική. Δεν συλλέχθηκαν προσωπικά αναγνωρίσιμα στοιχεία, γεγονός που διασφάλισε την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων. Η ανωνυμία κρίθηκε ιδιαίτερα σημαντική, καθώς το ερωτηματολόγιο αφορούσε στάσεις και αντιλήψεις σχετικά με τραπεζικές υπηρεσίες, εμπιστοσύνη, ασφάλεια και πιθανή μετακίνηση σε εναλλακτικούς παρόχους.

Η έρευνα διεξήχθη σύμφωνα με τις βασικές αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας και τις απαιτήσεις του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων (GDPR). Οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να αποφασίσουν ελεύθερα αν θα συμμετάσχουν, ενώ τα δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς και αναλύθηκαν σε συγκεντρωτική μορφή. Η τήρηση των ηθικών και νομικών προδιαγραφών ενισχύει την αξιοπιστία της ερευνητικής διαδικασίας και συμβάλλει στην εγκυρότητα των συμπερασμάτων που προκύπτουν.

3.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων της έρευνας

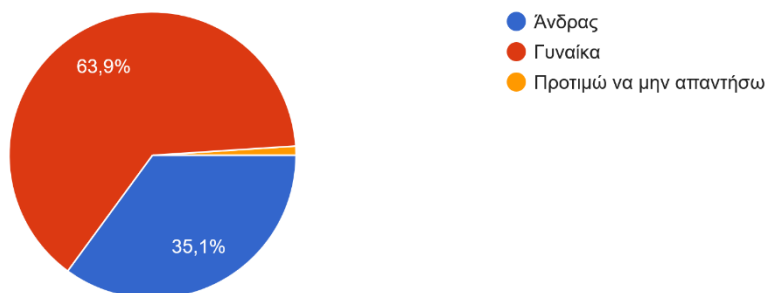
Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται και ερμηνεύονται τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 194 ερωτηθέντων. Η ανάλυση βασίστηκε στις απαντήσεις που συλλέχθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου και οργανώθηκε σύμφωνα με τα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν στην υποενότητα 3.1.2. Οι απαντήσεις σε κλίμακα Likert αποδόθηκαν αριθμητικά από 1 έως 5, όπου οι υψηλότερες τιμές δηλώνουν εντονότερη συμφωνία ή μεγαλύτερη συχνότητα/πιθανότητα, ανάλογα με τη διατύπωση της ερώτησης.

3.2.1 Χαρακτηριστικά δείγματος

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 194 άτομα. Ως προς το φύλο, οι γυναίκες αποτελούν την πλειοψηφία του δείγματος, ενώ οι άνδρες αντιπροσωπεύουν περίπου το ένα τρίτο των συμμετεχόντων. Ως προς την ηλικιακή σύνθεση, οι δύο πολυπληθέστερες κατηγορίες είναι οι ηλικίες 46–61 ετών και 30–45 ετών, γεγονός που δείχνει ότι το δείγμα περιλαμβάνει κυρίως οικονομικά ενεργές ηλικίες, οι οποίες αναμένεται να έχουν συστηματική τραπεζική δραστηριότητα.

A1. Φύλο:

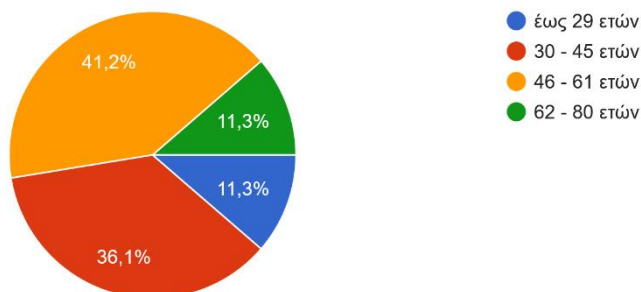
194 απαντήσεις



Διάγραμμα 1 - Κατανομή δείγματος ανά φύλο

A2. Ηλικιακή ομάδα:

194 απαντήσεις

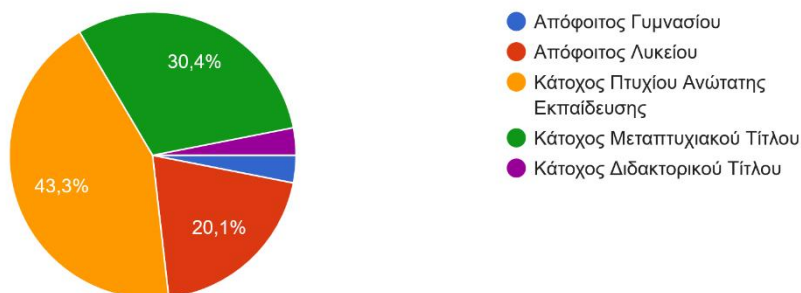


Διάγραμμα 2 - Κατανομή δείγματος ανά ηλικιακή ομάδα

Το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος είναι σχετικά υψηλό, καθώς η πλειονότητα των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι πτυχίου ανώτατης εκπαίδευσης ή μεταπτυχιακού τίτλου. Το γεγονός αυτό πρέπει να ληφθεί υπόψη στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων, καθώς υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο μπορεί να συνδέεται με μεγαλύτερη εξοικείωση με ψηφιακά εργαλεία. Ως προς την επαγγελματική κατάσταση, το δείγμα αποτελείται κυρίως από ιδιωτικούς και δημόσιους υπαλλήλους.

Α3. Επίπεδο εκπαίδευσης:

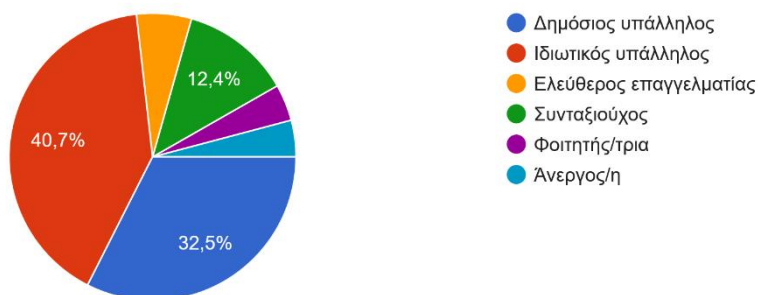
194 απαντήσεις



Διάγραμμα 3 - Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων

Α4. Επάγγελμα:

194 απαντήσεις



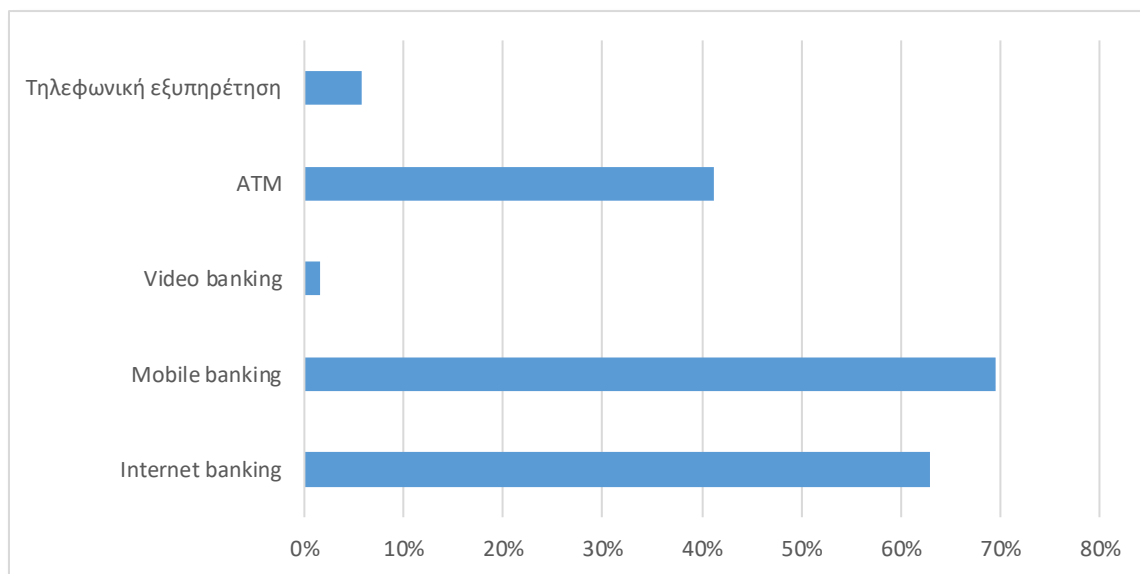
Διάγραμμα 4 - Επάγγελμα συμμετεχόντων

3.2.2 Χρήση ψηφιακών τραπεζικών καναλιών

Η ανάλυση της συχνότητας χρήσης των καναλιών εξυπηρέτησης δείχνει ότι το mobile banking αποτελεί το συχνότερα χρησιμοποιούμενο κανάλι, με μέσο όρο 3,88 σε πενταβάθμια κλίμακα. Ακολουθεί το internet banking με μέσο όρο 3,74 και τα ATM με μέσο όρο 3,41. Αντίθετα, το video banking εμφανίζει πολύ χαμηλή χρήση (μ.ο. 1,25 και ποσοστό μόλις 1,6% σε απαντήσεις 4-συχνά και 5-πολύ συχνά), γεγονός που υποδηλώνει ότι παραμένει περιορισμένα ενσωματωμένο στην καθημερινή τραπεζική πρακτική των συμμετεχόντων. Η τηλεφωνική εξυπηρέτηση κινείται επίσης σε χαμηλότερα επίπεδα χρήσης (μ.ο. 2,16).

Κανάλι	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Υψηλή χρήση (% 4–5)
Internet banking	194	3,74	1,44	62,9%
Mobile banking	194	3,88	1,51	69,6%
Video banking	194	1,25	0,68	1,6%
ATM	194	3,41	1,13	41,2%
Τηλεφωνική εξυπηρέτηση	194	2,16	0,91	5,7%

Πίνακας 1 - Συχνότητα χρήσης ψηφιακών και εναλλακτικών καναλιών

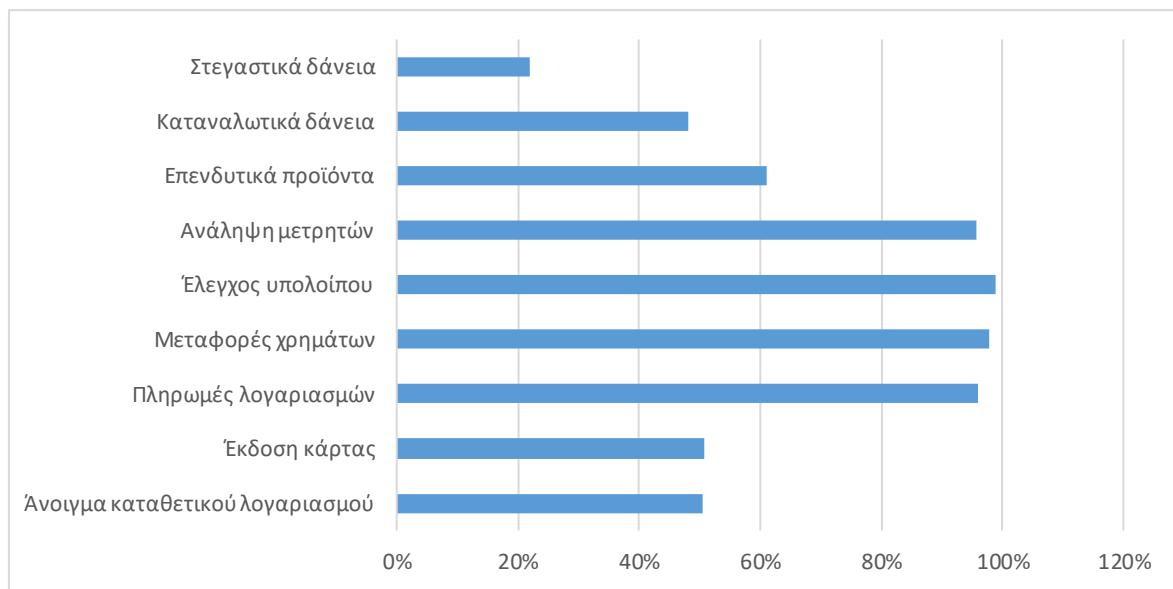


Διάγραμμα 5 - Ποσοστό απαντήσεων υψηλής χρήσης ανά κανάλι

Σε επίπεδο επιμέρους συναλλαγών, παρατηρείται σαφής διαφοροποίηση μεταξύ απλών καθημερινών εργασιών και πιο σύνθετων τραπεζικών προϊόντων. Για πληρωμές λογαριασμών, μεταφορές χρημάτων και έλεγχο υπολοίπου, τα ψηφιακά κανάλια κυριαρχούν πλήρως. Οι αναλήψεις μετρητών πραγματοποιούνται σχεδόν αποκλειστικά μέσω ATM. Αντίθετα, το φυσικό κατάστημα παραμένει πρώτη επιλογή για συναλλαγές που συνδέονται με άνοιγμα λογαριασμού, έκδοση κάρτας και ιδιαίτερα με στεγαστικά δάνεια. Η εικόνα αυτή δείχνει ότι οι πελάτες έχουν μεταφέρει τις καθημερινές και επαναλαμβανόμενες συναλλαγές στο ψηφιακό περιβάλλον, αλλά διατηρούν την ανάγκη διαζώσης συμβουλευτικής εξυπηρέτησης για προϊόντα υψηλότερης πολυπλοκότητας.

Εργασία	Έγκυρες απαντήσεις	Κυρίαρχο κανάλι	% κυρίαρχου καναλιού	% ψηφιακών καναλιών
Άνοιγμα καταθετικού λογαριασμού	190	Κατάστημα Τράπεζας	49,5%	50,5%
Έκδοση κάρτας	191	Κατάστημα Τράπεζας	43,5%	50,8%
Πληρωμές λογαριασμών	179	Mobile banking	46,9%	96,1%
Μεταφορές χρημάτων	185	Mobile banking	55,7%	97,8%
Έλεγχος υπολοίπου	193	Mobile banking	62,7%	99,0%
Ανάληψη μετρητών	185	ATM	95,7%	95,7%
Επενδυτικά προϊόντα	67	Κατάστημα Τράπεζας	38,8%	61,2%
Καταναλωτικά δάνεια	56	Κατάστημα Τράπεζας	51,8%	48,2%
Στεγαστικά δάνεια	73	Κατάστημα Τράπεζας	78,1%	21,9%

Πίνακας 2 - Κανάλι κύριας χρήσης ανά τραπεζική εργασία



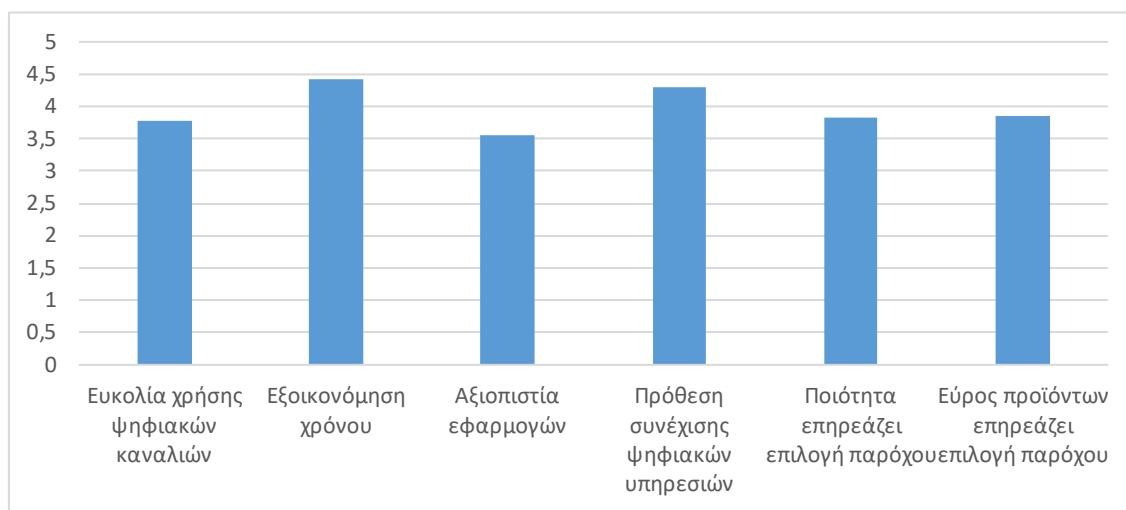
Διάγραμμα 6 - Ποσοστό χρήσης ψηφιακών καναλιών ανά τραπεζική συναλλαγή

3.2.3 Εμπειρία χρήστη και επίπεδο ικανοποίησης

Οι απαντήσεις στα ερωτήματα της ενότητας Γ αποτυπώνουν γενικά θετική εμπειρία από τα ψηφιακά τραπεζικά κανάλια. Ο υψηλότερος μέσος όρος καταγράφεται στη δήλωση ότι οι ψηφιακές υπηρεσίες βοηθούν στην εξοικονόμηση χρόνου (μ.ο. 4,41), με το 87,1% των συμμετεχόντων να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα. Η ευκολία χρήσης αξιολογείται επίσης θετικά (μ.ο. 3,77), με το 67,5% να δηλώνει ότι συμφωνεί. Η αξιοπιστία των εφαρμογών αξιολογείται χαμηλότερα σε σχέση με τις δύο προηγούμενες διαστάσεις (μ.ο. 3,56), γεγονός που δείχνει ότι, παρότι οι πελάτες αναγνωρίζουν τη χρησιμότητα των ψηφιακών υπηρεσιών και στη συντριπτική τους πλειοψηφία προτίθενται να συνεχίσουν να τις χρησιμοποιούν, εξακολουθούν να εντοπίζουν περιθώρια βελτίωσης στη σταθερότητα και τεχνική λειτουργία των εφαρμογών.

Μεταβλητή	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	% 4-5
Ευκολία χρήσης ψηφιακών καναλιών	194	3,77	1,09	67,5%
Εξοικονόμηση χρόνου	194	4,41	1,01	87,1%
Αξιοπιστία εφαρμογών	194	3,56	0,92	57,2%
Πρόθεση συνέχισης ψηφιακών υπηρεσιών	194	4,30	1,03	83,0%
Ποιότητα επηρεάζει επιλογή παρόχου	194	3,83	1,13	66,5%
Εύρος προϊόντων επηρεάζει επιλογή παρόχου	194	3,84	1,04	67,0%

Πίνακας 3 - Εμπειρία χρήστη και πρόθεση συνέχισης χρήσης



Διάγραμμα 7 - Μέσοι όροι βασικών δηλώσεων εμπειρίας χρηστών

3.2.4 Εμπιστοσύνη, ασφάλεια και αντιλαμβανόμενος κίνδυνος

Η εμπιστοσύνη και η ασφάλεια αποτελούν κρίσιμες προϋποθέσεις για την αποδοχή των ψηφιακών τραπεζικών καναλιών. Τόσο η εμπιστοσύνη ως προς την προστασία των προσωπικών δεδομένων όσο και η επάρκεια των μηχανισμών ασφάλειας εμφανίζουν ίδιο μέσο όρο (3,69), με περίπου 6 στους 10 ερωτηθέντες να συμφωνούν με τις δηλώσεις αυτές. Οι τιμές αυτές υποδηλώνουν θετική αλλά όχι απόλυτη εμπιστοσύνη, γεγονός που είναι αναμενόμενο σε ένα περιβάλλον αυξημένων κινδύνων ηλεκτρονικής απάτης και κυβερνοεπιθέσεων. Επιπλέον, επιβεβαιώνουν ότι οι πελάτες αναγνωρίζουν την ύπαρξη μηχανισμών προστασίας, αλλά ταυτόχρονα υπάρχει η ανάγκη συνεχούς ενίσχυσης της ενημέρωσης, της διαφάνειας και της πρακτικής υποστήριξης σε περίπτωση περιστατικών ασφαλείας.

Μεταβλητή	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	% 4-5
Εμπιστοσύνη στην προστασία δεδομένων	194	3,69	1,03	62,4%
Επάρκεια μηχανισμών ασφάλειας	194	3,69	0,97	60,8%

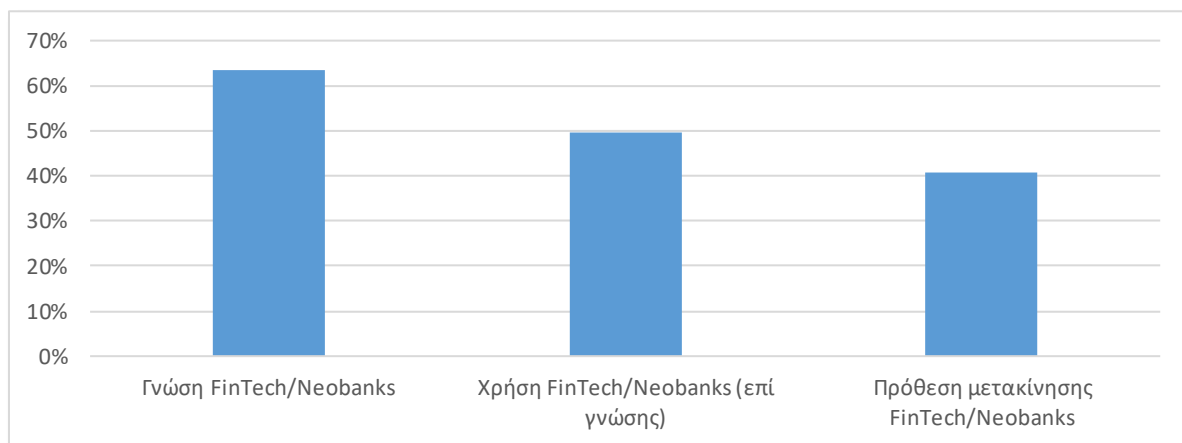
Πίνακας 4 - Εμπιστοσύνη και ασφάλεια

3.2.5 Fintech / Neobanks: γνώση, χρήση και στάση

Η αναγνωρισιμότητα των FinTech/Neobanks είναι σχετικά υψηλή, καθώς 123 από τους 194 συμμετέχοντες (63,4%) δηλώνουν ότι γνωρίζουν κάποια FinTech ή Neobank που προσφέρει ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες. Ωστόσο, η πραγματική χρήση είναι σαφώς χαμηλότερη, καθώς 61 άτομα, δηλαδή 31,4% του συνολικού δείγματος και 49,6% όσων γνωρίζουν FinTech/Neobanks, δηλώνουν ότι έχουν χρησιμοποιήσει τέτοιες υπηρεσίες για καθημερινές συναλλαγές.

Δείκτης	N	Ναι n	Ναι %	Όχι n	Όχι %
Γνώση FinTech/Neobanks	194	123	63,4%	71	36,6%
Χρήση FinTech/Neobanks για καθημερινές συναλλαγές	123	61	49,6%	62	50,4%
Πρόθεση μεταφοράς μέρους συναλλαγών σε FinTech/Neobanks	194	79	40,7%	115	59,3%

Πίνακας 5 - Γνώση, χρήση και πρόθεση μετακίνησης προς Fintech / Neobanks



Διάγραμμα 8 - Fintech / Neobanks: Γνώση, χρήση και πρόθεση μετακίνησης

Μεταξύ όσων έχουν χρησιμοποιήσει FinTech υπηρεσίες, η αξιολόγηση είναι θετική. Η δήλωση ότι οι FinTech προσφέρουν καλύτερη ψηφιακή εμπειρία από τις παραδοσιακές τράπεζες έχει μέσο όρο 3,57, ενώ η δήλωση ότι προσφέρουν ανταγωνιστικότερα προϊόντα έχει μέσο όρο 3,82. Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι οι FinTech δεν έχουν ακόμη

αντικαταστήσει τις παραδοσιακές τράπεζες, αλλά λειτουργούν ως σημαντική εναλλακτική επιλογή, ιδίως ως προς την ψηφιακή εμπειρία και την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων.

Μεταβλητή	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	% 4-5
FinTech/Neobanks καλύτερη ψηφιακή εμπειρία	61	3,57	0,76	54,1%
FinTech/Neobanks ανταγωνιστικότερα προϊόντα	61	3,82	0,81	67,2%

Πίνακας 6 - Αξιολόγηση FinTech/Neobanks από τους χρήστες τους

3.2.6 Πρόθεση συνέχισης χρήσης και πρόθεση μετακίνησης

Η πρόθεση συνέχισης χρήσης ψηφιακών τραπεζικών υπηρεσιών είναι πολύ υψηλή (μ.ο 4,30), με 83,0% των συμμετεχόντων να δηλώνουν συμφωνία ή απόλυτη συμφωνία. Παράλληλα, η ποιότητα της ψηφιακής εμπειρίας και το εύρος των παρεχόμενων προϊόντων αναγνωρίζονται ως σημαντικά κριτήρια επιλογής τραπεζικού παρόχου, με μέσους όρους 3,83 και 3,84 αντίστοιχα. Η εικόνα αυτή δείχνει ότι η ψηφιακή εμπειρία έχει πλέον στρατηγική βαρύτητα για την επιλογή και διατήρηση τραπεζικής σχέσης.

Όσον αφορά την πιθανότητα μεταφοράς συναλλαγών σε FinTech/Neobanks, 79 συμμετέχοντες (40,7%) δηλώνουν ότι θα εξέταζαν το ενδεχόμενο αυτό, ενώ το 59,3% απαντά αρνητικά. Ωστόσο, η κατανομή των απαντήσεων ανά ηλικιακή ομάδα παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον, καθώς υποδεικνύει ότι η Generation Z είναι, αναμενόμενα, σαφώς πιο πρόθυμη να μετακινηθεί σε άλλους παρόχους (59,1%), όμως τα αντίστοιχα ποσοστά για τους Millennials (40%) και την Generation X (43,8%) δεν είναι αμελητέα και δείχνουν ότι εξετάζουν εναλλακτικές επιλογές, ενώ θα περιμέναμε ίσως μια πιο συντηρητική προσέγγιση από αυτούς.

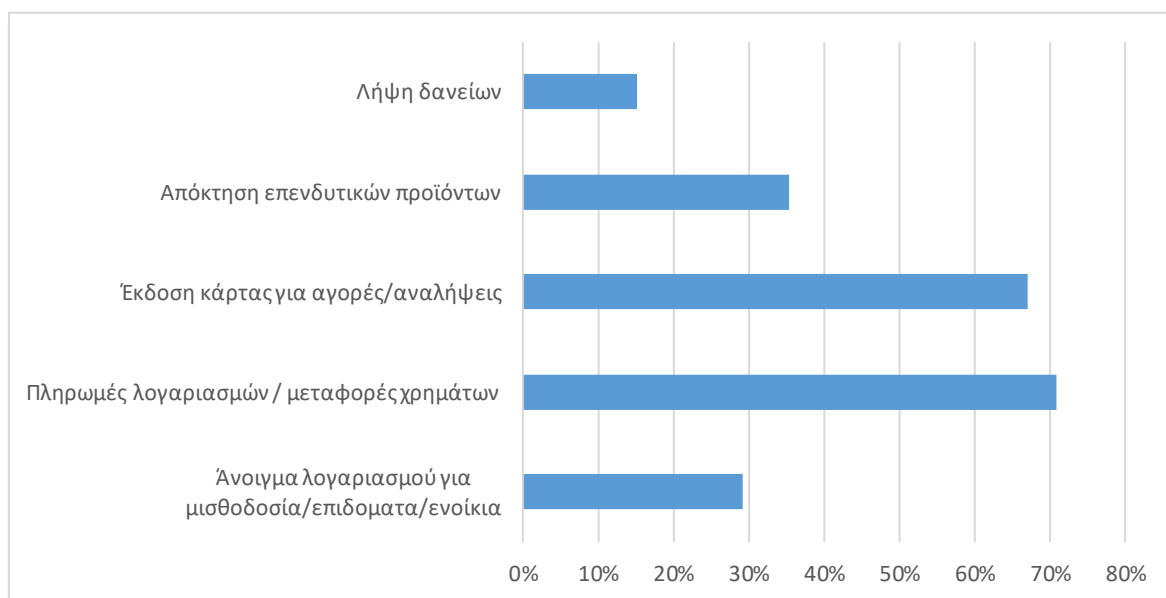
Ηλικιακή ομάδα	Ναι	Όχι	Σύνολο	% Ναι
έως 29 ετών (Generation Z)	13	9	22	59,1%
30 - 45 ετών (Millennials)	28	42	70	40,0%
46 - 61 ετών (Generation X)	35	45	80	43,8%
62 - 80 ετών (Baby Boomers)	3	19	22	13,6%
Σύνολο	79	115	194	40,7%

Πίνακας 7 - Πρόθεση μετακίνησης σε FinTech/Neobanks ανά ηλικιακή ομάδα

Σε επίπεδο συναλλαγών, υψηλότερη προθυμία μεταφοράς υπάρχει για τις πληρωμές/μεταφορές χρημάτων και την έκδοση κάρτας (μ.ο. 3,80 και στις δύο περιπτώσεις). Αντίθετα, η μεταφορά δανείων εμφανίζει τον χαμηλότερο μέσο όρο (2,08), ενώ η απόκτηση επενδυτικών προϊόντων κινείται σε μέτρια επίπεδα (μ.ο. 2,72). Συνεπώς, οι συμμετέχοντες εμφανίζονται περισσότερο πρόθυμοι να μεταφέρουν λειτουργικές και καθημερινές συναλλαγές, παρά σύνθετα ή υψηλού ρίσκου χρηματοοικονομικά προϊόντα.

Συναλλαγή	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	% 4-5
Άνοιγμα λογαριασμού για μισθοδοσία/επιδόματα/ενοίκια	79	2,81	1,13	29,1%
Πληρωμές λογαριασμών / μεταφορές χρημάτων	79	3,80	0,84	70,9%
Έκδοση κάρτας για αγορές/αναλήψεις	79	3,80	0,84	67,1%
Απόκτηση επενδυτικών προϊόντων	79	2,72	1,42	35,4%
Λήψη δανείων	79	2,08	1,25	15,2%

Πίνακας 8 - Πιθανότητα μεταφοράς συναλλαγών σε FinTech/Neobanks



Διάγραμμα 9 - Πιθανότητα μεταφοράς συγκεκριμένων συναλλαγών σε FinTech/Neobanks

Ως κυριότερος λόγος δισταγμού μετακίνησης σε FinTech / Neobanks αναδεικνύεται η ικανοποίηση από το επίπεδο εξυπηρέτησης των παραδοσιακών τραπεζών (40,9% όσων δεν θα μετέφεραν συναλλαγές). Με μικρότερα ποσοστά αναφέρονται η μεγαλύτερη

αξιοπιστία που αποδίδεται στις παραδοσιακές τράπεζες (29,6%) και η σημασία της διά ζώσης εξυπηρέτησης (25,2%). Αυτό δείχνει ότι το εμπόδιο για τις FinTech / Neobanks δεν είναι μόνο τεχνολογικό, αλλά κυρίως ζήτημα εμπιστοσύνης, σχέσης και θεσμικής ασφάλειας.

Λόγος δισταγμού	n	%
Είμαι ευχαριστημένος από το επίπεδο εξυπηρέτησης της Τράπεζάς μου	47	40,9%
Θεωρώ πιο αξιόπιστες τις 'παραδοσιακές' Τράπεζες	34	29,6%
Θεωρώ εξαιρετικά σημαντική τη 'διά ζώσης' τραπεζική εξυπηρέτηση	29	25,2%
Άλλο / μεμονωμένες απαντήσεις	5	4,3%

Πίνακας 9 - Λόγοι δισταγμού μεταφοράς συναλλαγών σε FinTech/Neobanks

3.3 Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τραπεζών έχει γίνει σε μεγάλο βαθμό αποδεκτός από τους πελάτες των ελληνικών τραπεζών. Το mobile banking και το internet banking αποτελούν πλέον τα κυρίαρχα κανάλια για την καθημερινή εξυπηρέτηση, ενώ τα ATM διατηρούν σημαντικό ρόλο κυρίως για συναλλαγές που αφορούν μετρητά. Αντίθετα, το video banking και η τηλεφωνική εξυπηρέτηση παραμένουν λιγότερο ενσωματωμένα στην καθημερινή χρήση. Το φυσικό κατάστημα, ωστόσο, εξακολουθεί να διατηρεί ρόλο σε εργασίες υψηλότερης πολυπλοκότητας, όπως στεγαστικά δάνεια, συμβουλευτική εξυπηρέτηση και προϊόντα που απαιτούν μεγαλύτερο βαθμό εμπιστοσύνης. Η εμπειρία χρήστη αξιολογείται θετικά, κυρίως ως προς την εξοικονόμηση χρόνου και την ευκολία χρήσης. Παρ' όλα αυτά, η αξιοπιστία των εφαρμογών και η ασφάλεια δεν αξιολογούνται με την ίδια ένταση, γεγονός που δείχνει ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Οι τράπεζες δεν πρέπει να αντιμετωπίζουν την ψηφιακή εξυπηρέτηση απλώς ως μέσο μείωσης κόστους, αλλά ως πεδίο στρατηγικής διαφοροποίησης. Η τεχνική σταθερότητα, η σαφήνεια της πλοήγησης και η αίσθηση ασφάλειας αποτελούν κρίσιμες παραμέτρους για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης.

Η σχέση με τις FinTech και τις Neobanks είναι πιο σύνθετη από μια απλή σχέση αντικατάστασης. Παρότι η πλειονότητα γνωρίζει τέτοιους παρόχους, η πραγματική χρήση παραμένει χαμηλότερη. Επιπλέον, ακόμη και όσοι εμφανίζονται πρόθυμοι να μεταφέρουν συναλλαγές προτιμούν κυρίως καθημερινές, λειτουργικές υπηρεσίες, όπως πληρωμές, μεταφορές και κάρτες. Αντίθετα, η προθυμία μεταφοράς δανείων και επενδυτικών προϊόντων είναι σαφώς χαμηλότερη. Συνεπώς, οι FinTech λειτουργούν περισσότερο ως συμπληρωματικοί και ανταγωνιστικοί πάροχοι σε συγκεκριμένες εργασίες, παρά ως πλήρης αντικατάσταση των παραδοσιακών τραπεζών.

Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα συμπεράσματα είναι ότι οι πιο εξοικειωμένοι ψηφιακά πελάτες εμφανίζονται περισσότερο ανοιχτοί σε εναλλακτικές λύσεις. Αυτό δείχνει ότι η ψηφιακή ωριμότητα αυξάνει τις απαιτήσεις των πελατών και καθιστά ευκολότερη τη σύγκριση μεταξύ παρόχων. Για τις ελληνικές τράπεζες, το εύρημα αυτό σημαίνει ότι η επένδυση στην ψηφιακή εμπειρία πρέπει να είναι διαρκής, καθώς οι πελάτες που χρησιμοποιούν περισσότερο τις ψηφιακές υπηρεσίες είναι και εκείνοι που μπορούν ευκολότερα να αξιολογήσουν ανταγωνιστικές προτάσεις.

Συνολικά, η έρευνα καταλήγει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει γίνει αποδεκτός από σημαντικό μέρος των πελατών, αλλά η πλήρης μετάβαση σε ψηφιακά και εναλλακτικά μοντέλα εξυπηρέτησης δεν είναι ομοιόμορφη. Η ηλικία, η ψηφιακή εμπιστοσύνη, η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και η ποιότητα εμπειρίας επηρεάζουν ουσιαστικά τη συμπεριφορά. Οι ελληνικές τράπεζες διατηρούν πλεονεκτήματα εμπιστοσύνης και θεσμικής αξιοπιστίας, αλλά οι FinTech και Neobanks τις πιέζουν να βελτιώσουν την ταχύτητα, την ευχρηστία, τη διαφάνεια και την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων τους.

Ως πρακτική συνέπεια, οι τράπεζες θα πρέπει να εστιάσουν σε τρεις άξονες:

- α) στη βελτίωση της αξιοπιστίας και λειτουργικότητας των εφαρμογών,
- β) στην ενίσχυση της ψηφιακής εμπιστοσύνης μέσω σαφούς ενημέρωσης και ισχυρών μηχανισμών ασφάλειας, και
- γ) στην ανάπτυξη υπηρεσιών που συνδυάζουν την ευκολία των FinTech με την αξιοπιστία των παραδοσιακών τραπεζών.

Η στρατηγική αυτή μπορεί να συμβάλει στη διατήρηση της πελατειακής σχέσης και στη μείωση του κινδύνου μετακίνησης προς εναλλακτικούς παρόχους.

3.3.1 Περιορισμοί της έρευνας

Η έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Πρώτον, η δειγματοληψία ήταν ευκολίας και όχι τυχαία, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων στο σύνολο των πελατών ελληνικών τραπεζών.

Δεύτερον, τα δεδομένα βασίζονται σε αναφορές των συμμετεχόντων και όχι σε αντικειμενικά στοιχεία πραγματικής χρήσης τραπεζικών εφαρμογών.

Τρίτον, η συλλογή δεδομένων μέσω διαδικτυακού ερωτηματολογίου ενδέχεται να ενισχύει τη συμμετοχή ατόμων με μεγαλύτερη εξοικείωση με ψηφιακά μέσα, δημιουργώντας πιθανή μεροληψία υπέρ των ψηφιακά ενεργών χρηστών.

Τέταρτον, ορισμένες ερωτήσεις αφορούσαν μόνο υποσύνολο του δείγματος, λόγω διακλαδώσεων του ερωτηματολογίου, με αποτέλεσμα ορισμένες αναλύσεις, ιδίως για τις FinTech και τις πιθανότητες μεταφοράς συναλλαγών, να βασίζονται σε μικρότερο αριθμό απαντήσεων.

Τέλος, η έρευνα αποτυπώνει τις στάσεις και αντιλήψεις των συμμετεχόντων σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Δεν μπορεί, επομένως, να τεκμηριώσει αιτιώδεις σχέσεις ή να παρακολουθήσει τη μεταβολή των στάσεων των πελατών στον χρόνο.

3.3.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν μεγαλύτερο και αντιπροσωπευτικότερο δείγμα, με στρωματοποιημένη δειγματοληψία ως προς την ηλικία, την περιοχή κατοικίας, το εισόδημα και το επίπεδο ψηφιακής εξοικείωσης. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα είχε επίσης η σύγκριση μεταξύ πελατών διαφορετικών τραπεζών, ώστε να εξεταστεί εάν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στην εμπειρία χρήστη και στην αντίληψη ποιότητας ανά τραπεζικό οργανισμό.

Επιπλέον, θα ήταν χρήσιμη η διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας μέσω συνεντεύξεων προκειμένου να διερευνηθούν σε βάθος οι λόγοι που οδηγούν ορισμένους πελάτες να εμπιστεύονται ή να αποφεύγουν τις FinTech και τις neobanks. Η ποιοτική διερεύνηση θα μπορούσε να αποκαλύψει πιο λεπτές διαστάσεις, όπως ο φόβος απάτης, η ανάγκη προσωπικής επαφής ή η αντίληψη περί θεσμικής αξιοπιστίας.

Τέλος, μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να ενσωματώσουν πραγματικά δεδομένα χρήσης ψηφιακών καναλιών, όπου αυτό είναι εφικτό, ή να εφαρμόσουν διαχρονικό ερευνητικό σχεδιασμό, ώστε να παρακολουθήσουν πώς μεταβάλλεται η στάση των πελατών καθώς οι FinTech και οι neobanks αποκτούν μεγαλύτερη παρουσία στην ελληνική αγορά. Με τον τρόπο αυτό θα μπορούσε να αποτυπωθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια η δυναμική του ψηφιακού μετασχηματισμού στον ελληνικό τραπεζικό τομέα.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Bank of Greece, 2024. *Financial Stability Review*. [Online]
Available at: <https://www.bankofgreece.gr/en/news-and-media/press-office/news-list/news?announcement=5e230185-0093-4f13-a491-fb3d6da1e83f&>
- Basel Committee on Banking Supervision, 2024. *Digitalisation of finance*. [Online]
Available at: <https://www.bis.org/press/p240516.htm?>
- Bengtsson, M. & Kock, S., 2014. *Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges*, Industrial Marketing Management.
- Davis, F., 1989. *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*, MIS Quarterly.
- European Banking Authority & European Central Bank, 2024. *Report on Payment Fraud 2024*. [Online]
Available at:
<https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2024/html/ecb.pr240801~f21cc4a009.en.html?>
- European Banking Authority, 2018. *Report on the impact of FinTech on incumbent credit institutions' business models*, European Banking Authority.
- European Banking Authority, 2024. *Special topic – Artificial intelligence*. [Online]
Available at: <https://www.eba.europa.eu/publications-and-media/publications/special-topic-artificial-intelligence>
- European Central Bank, 2024. *Digitalisation: key assessment criteria and collection of sound practices*. [Online]
Available at: <https://www.regulationtomorrow.com/2024/07/ecb-report-digitalisation-key-assessment-criteria-and-collection-of-sound-practices/?>
- Featherman, M. & Pavlou, P., 2003. *Predicting e-services adoption: a perceived risk facets perspective*, International Journal of Human-Computer Studies.
- Gomber, P., Kauffman, R., Parker, C. & Weber, B., 2018. *On the FinTech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services*, Journal of Management Information Systems.

- Hellenic Bank Association, 2024. *Greek Banking System Overview*. [Online]
Available at: <https://www.hba.gr/En/Publications>
- Hellenic Bank Association, 2025. *Greek Banking System Overview*, Hellenic Bank Association.
- Klarna, 2026. *Ασφαλείς και ευέλικτες πληρωμές*. [Online]
Available at: <https://www.klarna.com/gr/>
- Natech, 2024. *Snappi receives banking license from the European Central Bank*. [Online]
Available at: <https://natechbanking.com/press-and-media/snappi-receives-banking-license-from-the-european-central-bank/>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Malhotra, A., 2005. *E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality*, s.l.: Journal of Service Research.
- Payzy, 2025. *What is payzy?*. [Online]
Available at: <https://support.payzy.gr/hc/en-gr/articles/13554117760273-What-is-payzy?>
- Revolut, 2026. *Annual Report 2025*. [Online]
Available at: <https://www.revolut.com/annual-report-2025/?>
- Snappi, 2025. *Greece's First ECB-licensed Neobank Officially Launches*. [Online]
Available at: <https://www.snappibank.com/en/snappi-greece-first-ecb-neobank-launches/>
- Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G. & Davis, F., 2003. *User acceptance of information technology: Toward a unified view*, MIS Quarterly.
- Verhoef, P. et al., 2021. *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda*, Journal of Business Research.
- Viva.com, 2020. *Viva Wallet has officially acquired the banking license of Praxia Bank*. [Online]
Available at: <https://www.viva.com/en-eu/blog/vivawallet-bank>
- Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A., 2024. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston, MA, Harvard Business Review Press.

Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο έρευνας

Ψηφιακά Κανάλια Εξυπηρέτησης & FinTech στον Ελληνικό Τραπεζικό Τομέα

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο της Διπλωματικής Εργασίας με τίτλο "Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των Τραπεζών στην Ελλάδα: Προκλήσεις, Ανταγωνισμός από τις FinTech Τράπεζες και απόψεις πελατών για τους σύγχρονους τρόπους ψηφιακής εξυπηρέτησης" και αφορά τη διερεύνηση της εμπειρίας χρήσης ψηφιακών τραπεζικών υπηρεσιών και εναλλακτικών εργαλείων εξυπηρέτησης (FinTech / Neobanks). Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερβαίνει τα 5 λεπτά, ενώ οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς.

***Υποδεικνύει ερώτηση που πρέπει να απαντηθεί υποχρεωτικά**

ΕΝΟΤΗΤΑ Α: Δημογραφικά στοιχεία

1. A1. Φύλο: *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

- ☐ Άνδρας
- ☐ Γυναίκα
- ☐ Προτιμώ να μην απαντήσω

2. A2. Ηλικιακή ομάδα: *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

- ☐ έως 29 ετών
- ☐ 30 - 45 ετών
- ☐ 46 - 61 ετών
- ☐ 62 - 80 ετών

3. A3. Επίπεδο εκπαίδευσης: *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

- ☐ Απόφοιτος Γυμνασίου
- ☐ Απόφοιτος Λυκείου
- ☐ Κάτοχος Πτυχίου Ανώτατης Εκπαίδευσης
- ☐ Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
- ☐ Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

4. A4. Επάγγελμα: *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

- ☐ Δημόσιος υπάλληλος
- ☐ Ιδιωτικός υπάλληλος
- ☐ Ελεύθερος επαγγελματίας
- ☐ Συνταξιούχος
- ☐ Φοιτητής/τρια
- ☐ Άνεργος/η

ΕΝΟΤΗΤΑ Β: Χρήση ψηφιακών τραπεζικών καναλιών

B1. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τα παρακάτω ψηφιακά κανάλια εξυπηρέτησης για τις τραπεζικές συναλλαγές σας;

5. Internet banking *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ συχνά

6. Mobile banking *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ συχνά

7. Video banking *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ συχνά

8. ATM *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ συχνά

9. Τηλεφωνική εξυπηρέτηση *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ συχνά

B2. Ποιο κανάλι χρησιμοποιείτε κατά κύριο λόγο για κάθε μία από τις παρακάτω τραπεζικές εργασίες;

10. Άνοιγμα καταθετικού λογαριασμού *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

- ☐ Internet banking
- ☐ Mobile banking
- ☐ Video banking
- ☐ Κατάστημα Τράπεζας
- ☐ Δεν διαθέτω καταθετικό λογαριασμό

11. Έκδοση κάρτας *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

- ☐ Internet banking
- ☐ Mobile banking
- ☐ Video banking
- ☐ Τηλεφωνική εξυπηρέτηση
- ☐ Κατάστημα Τράπεζας
- ☐ Δεν διαθέτω τραπεζική κάρτα

12. Πληρωμές λογαριασμών *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

- ☐ Internet banking
- ☐ Mobile banking
- ☐ Video banking
- ☐ ATM
- ☐ Τηλεφωνική εξυπηρέτηση
- ☐ Κατάστημα Τράπεζας
- ☐ Δεν πραγματοποιώ συναλλαγές πληρωμής λογαριασμών

13. Μεταφορές χρημάτων *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

- ☐ Internet banking
- ☐ Mobile banking
- ☐ Video banking
- ☐ ATM
- ☐ Τηλεφωνική εξυπηρέτηση
- ☐ Κατάστημα Τράπεζας
- ☐ Δεν πραγματοποιώ συναλλαγές μεταφοράς χρημάτων

14. Έλεγχος υπολοίπου λογαριασμού / κάρτας *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

- ☐ Internet banking
- ☐ Mobile banking
- ☐ Video banking
- ☐ ATM
- ☐ Τηλεφωνική εξυπηρέτηση
- ☐ Κατάστημα Τράπεζας
- ☐ Δεν διαθέτω καταθετικό λογαριασμό / τραπεζική κάρτα

15. Ανάλυση μετρητών *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

- ☐ ATM
- ☐ POS εμπόρων
- ☐ Κατάστημα Τράπεζας
- ☐ Δεν πραγματοποιώ συναλλαγές ανάληψης μετρητών

16. Επενδυτικά προϊόντα *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

- ☐ Internet banking
- ☐ Mobile banking
- ☐ Video banking
- ☐ Κατάστημα Τράπεζας
- ☐ Δεν διαθέτω επενδυτικά προϊόντα

17. Καταναλωτικά Δάνεια *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

- ☐ Internet banking
- ☐ Mobile banking
- ☐ Video banking
- ☐ Κατάστημα Τράπεζας
- ☐ Δεν έχω λάβει καταναλωτικό δάνειο

18. Στεγαστικά Δάνεια *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

- ☐ Internet banking
- ☐ Video banking
- ☐ Κατάστημα Τράπεζας
- ☐ Δεν έχω λάβει στεγαστικό δάνειο

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ: Εμπειρία χρήστη & ικανοποίηση

19. Γ1. Τα ψηφιακά τραπεζικά κανάλια είναι εύκολα στη χρήση. *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

20. Γ2. Οι ψηφιακές υπηρεσίες με βοηθούν να εξοικονομώ χρόνο. *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

21. Γ3. Οι εφαρμογές λειτουργούν αξιόπιστα, χωρίς τεχνικά προβλήματα. *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

ΕΝΟΤΗΤΑ Δ: Εμπιστοσύνη & ασφάλεια

22. Δ1. Εμπιστεύομαι την τράπεζά μου ως προς την προστασία των προσωπικών μου δεδομένων. *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

23. Δ2. Οι μηχανισμοί ασφάλειας (π.χ. OTP, biometrics) είναι επαρκείς. *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

ΕΝΟΤΗΤΑ Ε: FinTech / Neobanks

24. Ε1. Γνωρίζετε κάποια FinTech / Neobank που προσφέρει ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες (π.χ. Revolut, Klarna, Snappi, Payzy κλπ.); *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι — Μετάβαση στην ερώτηση 28

25. Ε2. Έχω χρησιμοποιήσει FinTech υπηρεσίες για καθημερινές συναλλαγές. **Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.*

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι — Μετάβαση στην ερώτηση 28

26. Ε3. Οι FinTech προσφέρουν καλύτερη ψηφιακή εμπειρία από τις παραδοσιακές τράπεζες. **Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

27. Ε4. Οι FinTech προσφέρουν ανταγωνιστικότερα προϊόντα σε σχέση με τις παραδοσιακές τράπεζες. **Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΤ: Πρόθεση συνέχισης χρήσης & μετακίνησης**28. ΣΤ1. Προτίθεμαι να συνεχίσω να χρησιμοποιώ ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες. ****Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

29. ΣΤ2. Η ποιότητα της ψηφιακής εμπειρίας επηρεάζει την επιλογή τραπεζικού παρόχου. **Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

30. ΣΤ3. Το εύρος των προσφερόμενων τραπεζικών προϊόντων / υπηρεσιών επηρεάζει την επιλογή τραπεζικού παρόχου. **Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.*

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

31. ΣΤ4. Θα εξέταζα το ενδεχόμενο να μεταφέρω μέρος των συναλλαγών μου σε FinTech / Neobank. *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

- ☐ Ναι — Μετάβαση στην ερώτηση 33
- ☐ Όχι — Μετάβαση στην ερώτηση 32

32. ΣΤ5. Ποιος είναι ο σημαντικότερος λόγος για τον οποίο διστάζετε να μεταφέρετε τις συναλλαγές σας σε FinTech / Neobanks; *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

- ☐ Είμαι ευχαριστημένος από το επίπεδο εξυπηρέτησης της Τράπεζάς μου
- ☐ Θεωρώ πιο αξιόπιστες τις 'παραδοσιακές' Τράπεζες
- ☐ Θεωρώ εξαιρετικά σημαντική τη 'διά ζώσης' τραπεζική εξυπηρέτηση
- ☐ Άλλο: _____

ΣΤ6. Προσδιορίστε το πόσο πιθανό είναι να μεταφέρετε τις παρακάτω τραπεζικές συναλλαγές σας σε FinTech / Neobanks.

33. Άνοιγμα λογαριασμού για πίστωση μισθοδοσίας / επιδομάτων / ενοικίων. *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου πιθανό	☐	☐	☐	☐	☐	Εξαιρετικά πιθανό

34. Πληρωμές λογαριασμών / Μεταφορές χρημάτων. *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου πιθανό	☐	☐	☐	☐	☐	Εξαιρετικά πιθανό

35. Έκδοση κάρτας για αγορές / αναλήψεις. *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου πιθανό	☐	☐	☐	☐	☐	Εξαιρετικά πιθανό

36. Απόκτηση επενδυτικών προϊόντων. *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου πιθανό	☐	☐	☐	☐	☐	Εξαιρετικά πιθανό

37. Λήψη δανείων. *

Να επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου πιθανό	☐	☐	☐	☐	☐	Εξαιρετικά πιθανό

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.