





**Distance Master in Banking, Investments & Finance**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Τραπεζών και οι  
Επιπτώσεις στην Κερδοφορία τους.**

**ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ - Αρ. Μητρ. 1241113227  
ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ - ΨΥΛΛΑΚΗ ΜΑΡΙΑ**

**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2026**



**Distance Master in Banking, Investments & Finance**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Τραπεζών και οι  
Επιπτώσεις στην Κερδοφορία τους.**

**Διπλωματική Εργασία, η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση  
του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, Distance Master in  
Banking, Investments & Finance, στο Πανεπιστήμιο  
Νεάπολις Πάφος.**

**ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ : ΨΥΛΛΑΚΗ ΜΑΡΙΑ-  
ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ – ΧΑΤΖΗΞΕΝΟΦΩΝΤΟΣ  
ΑΝΔΡΕΑΣ**

**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2026**

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Μαρία Αθανασοπούλου, 02/2026

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

<b>1. Εισαγωγή.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Τραπεζών .....</b>	<b>8-10</b>
2.1 Έννοια και χαρακτηριστικά του ψηφιακού μετασχηματισμού	
2.2 Ψηφιοποίηση τραπεζικών υπηρεσιών	
2.3 Τεχνολογίες-κλειδιά του ψηφιακού μετασχηματισμού	
2.4 Εμπειρία πελάτη και omnichannel προσέγγιση	
2.5 Αλλαγές στις εσωτερικές διαδικασίες και το ανθρώπινο δυναμικό	
<b>3. Επίδραση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στην Κερδοφορία των Τραπεζών .....</b>	<b>10-13</b>
3.1 Επίδραση στο λειτουργικό κόστος	
3.2 Επίδραση στα έσοδα	
3.3 Οι τεχνολογίες που έχουν τη μεγαλύτερη συνολική επίδραση σε έσοδα και κόστος	
<b>4. Επίδραση σε Κρίσιμους Χρηματοοικονομικούς Δείκτες....</b>	<b>13-15</b>
4.1 Cost-to-Income Ratio	
4.2 Return on Equity (ROE / RoTE)	
4.3 Net Interest Margin (NIM)	
4.4 Μη εξυπηρετούμενα ανοίγματα (NPL / NPE Ratio)	
4.5 Έσοδα από προμήθειες και λοιπά μη επιτοκιακά έσοδα	
<b>5. Μελέτη Περίπτωσης: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος.....</b>	<b>15-20</b>
5.1 Στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού	
5.2 Φάσεις υλοποίησης	
5.3 Χρηματοοικονομικές δείκτες	
5.4 Δείκτης Cost-to-Income για την περίοδο 2019-2024	
5.5 Αποτελέσματα, εμπόδια και προκλήσεις	

<b>6. Μελέτη Περίπτωσης: Eurobank.....</b>	<b>20-24</b>
6.1 Στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού	
6.2 Φάσεις υλοποίησης	
6.3 Χρηματοοικονομικές δείκτες	
6.4 Ο δείκτης Cost-to-Income για την περίοδο 2019-2024	
6.5 Αποτελέσματα, εμπόδια και προκλήσεις	
<b>7. Συγκριτική Ανάλυση Εθνικής Τράπεζας και Eurobank.....</b>	<b>25-27</b>
7.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός και στρατηγικές προτεραιότητες	
7.2 Φυσικό δίκτυο, κανάλια εξυπηρέτησης και οργανωτική προσαρμογή	
7.3 Συγκριτική εξέλιξη του δείκτη Cost-to-Income (C/I)	
7.4 Χρηματοοικονομική ισχύς και δείκτες σταθερότητας	
7.5 Συμπεράσματα συγκριτικής αξιολόγησης	
<b>8. Προκλήσεις και Κίνδυνοι κατά τη Μετάβαση των Τραπεζών σε Ψηφιακά Μοντέλα Λειτουργίας.....</b>	<b>28-31</b>
8.1 Τεχνολογικοί Κίνδυνοι και Πολυπλοκότητα Συστημάτων	
8.2 Κυβερνοασφάλεια και Προστασία Δεδομένων	
8.3 Κανονιστικοί και Κίνδυνοι Συμμόρφωσης	
8.4 Οργανωτικές και Πολιτισμικές Προκλήσεις	
8.5 Κίνδυνος Αποκλεισμού Πελατών (Digital Exclusion)	
8.6 Λειτουργικοί και Στρατηγικοί Κίνδυνοι	
8.7 Εξάρτηση από Τεχνολογικούς Παρόχους	
8.8 Στρατηγικές Μετριάσμού Κινδύνων	
<b>9. Προτάσεις για την Ενίσχυση της Αποδοτικότητας μέσω Τεχνολογικής Καινοτομίας.....</b>	<b>31-32</b>
9.1 Ολοκληρωμένη υιοθέτηση ψηφιακών καναλιών (Omnichannel)	
9.2 Αξιοποίηση Τεχνητής Νοημοσύνης και Big Data	
9.3 Ενίσχυση Κυβερνοασφάλειας και Ανθεκτικότητας Συστημάτων	
9.4 Στρατηγική Διαχείρισης Κινδύνων και Compliance Automation	
9.5 Ανάπτυξη Ψηφιακών Δεξιοτήτων Προσωπικού	
9.6 Επενδύσεις σε Cloud Computing και Scalable Infrastructure	
9.7 Αναδιάρθρωση φυσικού δικτύου καταστημάτων	
<b>10.Επίδραση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στο Ανθρώπινο Δυναμικό και στις Σχέσεις Υπαλλήλων–Πελατών.....</b>	<b>32-34</b>
10.1 Επιπτώσεις στη δομή και τον ρόλο του προσωπικού	
10.2 Ανάγκη για νέες δεξιότητες και επαγγελματική κατάρτιση	
10.3 Επίδραση στις σχέσεις υπαλλήλων–πελατών	

10.4 Οργανωσιακές και κοινωνικές διαστάσεις

<b>11. Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα του Ψηφιακού Μετασχηματισμού.....</b>	<b>34-41</b>
11.1 Διασφάλιση επιχειρησιακής συνέχειας	
11.2 Στήριξη της οικονομίας και των πελατών	
11.3 Προστασία εργαζομένων και οργανωσιακή ευελιξία	
11.4 Επιτάχυνση ψηφιακής υιοθέτησης από τους πελάτες	
11.5 Τα Παραδείγματα της Εθνικής Τράπεζας και της Eurobank	
11.6 Τράπεζες που δεν έχουν ολοκληρώσει τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό. Αναφορά στην Πειραιώς και την Alpha Bank.	
<b>12. Εισαγωγή στην Εμπειρική έρευνα.....</b>	<b>42-54</b>
12.1 Παρουσίαση Ερωτηματολογίου	
12.2 Αποτελέσματα της Έρευνας	
α) Περιγραφική Στατιστική Εξαρτημένης Μεταβλητής	
β) Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση	
γ) Ανάλυση Συντελεστών	
δ) Ερμηνεία Αποτελεσμάτων	
ε) Ανάλυση Συσχετίσεων Μεταβλητών	
12.3 Ανάλυση Αποτελεσμάτων	
α) Συσχέτιση Μεταβλητών ανά Ηλικιακή Ομάδα	
β) Συσχέτιση Μεταβλητών ανά Θέση στην Τράπεζα	
<b>13.Βιβλιογραφία.....</b>	<b>55</b>

## Σελίδα Εγκυρότητας

**Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: Αθανασοπούλου Μαρία.**

**Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Τραπεζών και οι Επιπτώσεις στην Κερδοφορία τους.**

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις ..... από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

### **Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος) -Ψυλλάκη Μαρία

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Δήμητρα Δημητρίου

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Ανδρέας Χατζηξενοφώντος

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Αθανασοπούλου Μαρία, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «**Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Τραπεζών και οι Επιπτώσεις στην Κερδοφορία τους**», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

### **Η Δηλούσα**

**Μαρία Αθανασοπούλου**

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, **Μαρία Ψυλλάκη**, για την πολύτιμη καθοδήγηση, τη συνεχή υποστήριξη και τις ουσιαστικές παρατηρήσεις της, καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τραπεζικός κλάδος βρίσκεται τα τελευταία χρόνια σε μια περίοδο ριζικών μετασχηματισμών, με τον ψηφιακό μετασχηματισμό να αποτελεί βασικό μοχλό αλλαγής του τρόπου λειτουργίας, εξυπηρέτησης πελατών και δημιουργίας αξίας. Η ταχεία εξέλιξη των ψηφιακών τεχνολογιών, η αυξανόμενη χρήση των ηλεκτρονικών καναλιών, ο έντονος ανταγωνισμός από fintech εταιρείες, καθώς και οι αυστηρότερες κανονιστικές απαιτήσεις, ωθούν τις τράπεζες να επαναπροσδιορίσουν τα επιχειρησιακά τους μοντέλα και τις στρατηγικές τους επιλογές.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν περιορίζεται στην απλή αυτοματοποίηση διαδικασιών, αλλά συνιστά μια ολιστική αλλαγή που επηρεάζει τη δομή κόστους, τα έσοδα, τη διαχείριση κινδύνων και, τελικά, την κερδοφορία των τραπεζών. Μέσω της αξιοποίησης τεχνολογιών όπως το mobile και e-banking, η τεχνητή νοημοσύνη, τα big data, το cloud computing και το open banking, οι τράπεζες επιδιώκουν τη βελτίωση της αποδοτικότητας, την ενίσχυση της εμπειρίας του πελάτη και τη δημιουργία νέων πηγών εσόδων.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών και η διερεύνηση των επιπτώσεών του στην κερδοφορία τους. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη συσχέτιση των ψηφιακών επενδύσεων με βασικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες, όπως το Cost-to-Income Ratio, το Return on Equity, το Net Interest Margin και ο δείκτης μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων.

Η εργασία εστιάζει τόσο σε θεωρητικό επίπεδο, παρουσιάζοντας τις βασικές έννοιες, τεχνολογίες και μηχανισμούς του ψηφιακού μετασχηματισμού, όσο και σε εμπειρικό επίπεδο, μέσω της ανάλυσης δύο αντιπροσωπευτικών περιπτώσεων του ελληνικού τραπεζικού συστήματος: της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και της Eurobank. Μέσα από τη συγκριτική προσέγγιση των δύο τραπεζών, αναδεικνύονται οι στρατηγικές επιλογές, τα αποτελέσματα, αλλά και οι προκλήσεις που συνοδεύουν τη μετάβαση σε ψηφιακά μοντέλα λειτουργίας.

Επίσης, η εργασία εξετάζει τους κινδύνους και τις προκλήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς και προτείνει κατευθύνσεις και στρατηγικές για την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της βιωσιμότητας των τραπεζών σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο χρηματοοικονομικό περιβάλλον.

Τέλος, η θεωρητική ανάλυση του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών συμπληρώνεται ουσιαστικά από την εμπειρική διερεύνηση των επιπτώσεών του στο ανθρώπινο δυναμικό και στις καθημερινές τραπεζικές λειτουργίες.

Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα σε υπαλλήλους τραπεζών, με στόχο τη διερεύνηση του βαθμού υιοθέτησης των ψηφιακών τεχνολογιών, των αλλαγών που έχουν επέλθει στις εσωτερικές διαδικασίες, καθώς και της επίδρασης του ψηφιακού μετασχηματισμού στην αποδοτικότητα, την ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών και τις εργασιακές συνθήκες. Δεδομένου ότι οι τραπεζικοί υπάλληλοι αποτελούν βασικό φορέα υλοποίησης των ψηφιακών αλλαγών, η

αποτύπωση των απόψεων, των εμπειριών και των αντιλήψεών τους κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική για την κατανόηση της πραγματικής διάστασης του ψηφιακού μετασχηματισμού.

## **2. Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Τραπεζών.**

### **2.1 Έννοια, ορισμός και χαρακτηριστικά του ψηφιακού μετασχηματισμού**

**Ο ψηφιακός μετασχηματισμός (digital transformation) αναφέρεται** στη στρατηγική και ολιστική διαδικασία ενσωμάτωσης ψηφιακών τεχνολογιών σε όλους τους τομείς λειτουργίας ενός οργανισμού, με στόχο τη ριζική βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, την ενίσχυση της αποδοτικότητας, τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας και την παροχή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Δεν περιορίζεται απλώς στην υιοθέτηση νέων τεχνολογικών εργαλείων, αλλά συνεπάγεται βαθιές οργανωσιακές, λειτουργικές και πολιτισμικές αλλαγές, οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο λήψης αποφάσεων, τη δομή της εργασίας και τη σχέση του οργανισμού με τους ενδιαφερόμενους φορείς.

Στο πλαίσιο αυτό, **ο ψηφιακός μετασχηματισμός περιλαμβάνει** την αξιοποίηση τεχνολογιών όπως cloud computing, η ανάλυση μεγάλων δεδομένων (big data analytics), η τεχνητή νοημοσύνη και οι ψηφιακές πλατφόρμες, με σκοπό την ευελιξία, τη διαφάνεια και την ταχύτερη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Παράλληλα, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, καθώς η επιτυχής υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού προϋποθέτει την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων, την καλλιέργεια καινοτόμου κουλτούρας και την αποδοχή της αλλαγής από το ανθρώπινο δυναμικό.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι η **διαδικασία** κατά την οποία ένας οργανισμός αλλάζει ριζικά τον τρόπο λειτουργίας του, αξιοποιώντας ψηφιακές τεχνολογίες για να βελτιώσει τις υπηρεσίες, τα προϊόντα, τις διαδικασίες και την εμπειρία των πελατών. Δεν είναι απλά η χρήση νέων εργαλείων, αλλά μια συνολική αλλαγή κουλτούρας, στρατηγικής και δομών.

**Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Τραπεζών**, αποτελεί μία από τις σημαντικότερες **στρατηγικές εξελίξεις** του τραπεζικού κλάδου τα τελευταία χρόνια, επηρεάζοντας καθοριστικά τη **δομή κόστους, τα έσοδα και την κερδοφορία** των τραπεζών.

**Ο ψηφιακός μετασχηματισμός χαρακτηρίζεται** από την ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών σε όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού, με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της εμπειρίας των πελατών. Βασίζεται σε δεδομένα για τη λήψη αποφάσεων, προωθεί την αυτοματοποίηση και την καινοτομία, και απαιτεί ευελιξία, γρήγορη προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς και νέα επιχειρηματικά μοντέλα. Παράλληλα, δίνει έμφαση στην ασφάλεια των πληροφοριών και στη διασύνδεση συστημάτων για καλύτερη συνεργασία και λειτουργική συνέργεια.

## 2.2 Ψηφιοποίηση τραπεζικών υπηρεσιών :

- **Mobile & e-banking, Phone banking.** Οι τράπεζες προσφέρουν μέσα από ένα πλήθος ηλεκτρονικών υπηρεσιών, άμεση, 24/7 εξυπηρέτηση, βελτιώνοντας σημαντικά την εμπειρία και την ικανοποίηση των πελατών τους. Παράλληλα, μειώνουν το λειτουργικό κόστος και την ανάγκη φυσικής παρουσίας στα καταστήματα, συμβάλλοντας στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της κερδοφορίας. Όλες οι τράπεζες στη χώρα μας, έχουν μειώσει αρκετά τον αριθμό των φυσικών καταστημάτων, με αποτέλεσμα τη μεγάλη μείωση στο κόστος.
- **Άνοιγμα λογαριασμών εξ αποστάσεως (e-KYC),** όπου απλοποιεί και επιταχύνει τη διαδικασία απόκτησης νέων πελατών, μειώνοντας τον χρόνο και το κόστος **onboarding**. Παράλληλα, ενισχύει τη συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο και βελτιώνει την εμπειρία χρήστη, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα των τραπεζών. Μέσω του Ψηφιακού Onboarding, επιτυγχάνεται ταχύτερη απόκτηση νέων πελατών και άμεση επίδραση σε καταθέσεις και δάνεια.
- **Ψηφιακές υπογραφές και έγγραφα,** τα οποία καταργούν τη φυσική παρουσία και τη χρήση χαρτιού, επιταχύνοντας σημαντικά τις τραπεζικές διαδικασίες και τις συναλλαγές. Ταυτόχρονα, μειώνουν το λειτουργικό κόστος, ενισχύουν την ασφάλεια και βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την εμπειρία του πελάτη.

## 2.3 Τεχνολογίες-κλειδιά του ψηφιακού μετασχηματισμού

- **Cloud computing.** Επιτρέπει στις τράπεζες να αποκτήσουν ευέλικτες και κλιμακούμενες υποδομές, μειώνοντας το κόστος της πληροφορικής και τον χρόνο υλοποίησης νέων υπηρεσιών.
- **Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) & Machine Learning** (chatbots, πρόληψη απάτης, προσωποποιημένες προτάσεις). Επιτρέπουν στις τράπεζες να αναλύουν μεγάλα σύνολα δεδομένων για ακριβέστερη αξιολόγηση πιστωτικού κινδύνου, ανίχνευση απάτης και προσωποποιημένες προσφορές. Έτσι βελτιώνεται η λήψη αποφάσεων, μειώνονται οι επισφάλειες και ενισχύεται η κερδοφορία. Επίσης, μέσω των **chatbots**, προσφέρουν άμεση και συνεχόμενη εξυπηρέτηση πελατών, απαντώντας σε συχνά αιτήματα χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση, μειώνοντας συνεχώς τους υπαλλήλους των τηλεφωνικών κέντρων. Παράλληλα, μειώνουν το κόστος υποστήριξης και βελτιώνουν την εμπειρία χρήστη, αυξάνοντας την αποδοτικότητα των τραπεζών.
- **Big Data & Analytics,** επιτρέπουν στις τράπεζες να κατανοούν σε βάθος τη συμπεριφορά και τις ανάγκες των πελατών τους, αναλύοντας δεδομένα συναλλαγών και αλληλεπιδράσεων σε πραγματικό χρόνο. Έτσι επιτυγχάνεται καλύτερη στόχευση προϊόντων, ενίσχυση της πιστότητας και αύξηση εσόδων.
- **Blockchain,** προσφέρει στις τράπεζες ασφαλείς, διαφανείς και αμετάβλητες συναλλαγές, μειώνοντας τον κίνδυνο απάτης και την ανάγκη για μεσάζοντες. Παράλληλα, επιτρέπει ταχύτερες πληρωμές και αποδοτικότερη διαχείριση συμβολαίων και καταγραφών, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα και μειώνοντας το κόστος.

- **APIs & Open Banking (PSD2)**, δίνουν τη δυνατότητα στις τράπεζες να μοιράζονται με ασφάλεια δεδομένα πελατών με εξουσιοδοτημένους τρίτους παρόχους, δημιουργώντας νέες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και εφαρμογές. Αυτό ενισχύει την καινοτομία, αυξάνει τα έσοδα μέσω συνεργασιών και βελτιώνει την εμπειρία των πελατών, ενώ συμμορφώνεται με τις κανονιστικές απαιτήσεις.

## 2.4 Εμπειρία πελάτη (Customer Experience) και omnichannel προσέγγιση

- Εξατομικευμένες υπηρεσίες, οι οποίες αξιοποιούν δεδομένα και analytics για να παρέχουν στους πελάτες στοχευμένες λύσεις και προσωποποιημένες εμπειρίες, βελτιώνοντας την ικανοποίηση, ενισχύοντας την πιστότητα και αυξάνοντας την κερδοφορία των τραπεζών.
- Ταχύτερες εγκρίσεις δανείων, μέσω αυτοματοποιημένων συστημάτων και AI, μειώνουν τον χρόνο επεξεργασίας, βελτιώνουν την εμπειρία των πελατών και αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία των τραπεζών.
- Η Omnichannel εμπειρία, συνδέει ομαλά όλα τα κανάλια εξυπηρέτησης — κατάσταση, εφαρμογή, web και call center — προσφέροντας συνεπή και άμεση εμπειρία στους πελάτες, ενισχύοντας την ικανοποίηση, την αφοσίωση και την αποτελεσματικότητα των τραπεζικών υπηρεσιών.

## 2.5 Αλλαγές στις εσωτερικές διαδικασίες και το ανθρώπινο δυναμικό

- **Αυτοματισμοί (RPA)**, επιτρέπουν στις τράπεζες να αυτοματοποιούν επαναλαμβανόμενες και χρονοβόρες διαδικασίες, μειώνοντας τα λάθη, το λειτουργικό κόστος και τον χρόνο επεξεργασίας, ενώ ενισχύουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα του προσωπικού.
- **Ευέλικτες ομάδες (Agile, DevOps)**, επιτρέπουν ταχύτερη ανάπτυξη και υλοποίηση τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, ενισχύοντας τη συνεργασία, την προσαρμοστικότητα και την καινοτομία, ενώ μειώνουν τον χρόνο από την ιδέα στην αγορά.
- **Η ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων του προσωπικού** ενισχύει την ικανότητα των τραπεζικών ομάδων να αξιοποιούν νέες τεχνολογίες, να αυτοματοποιούν διαδικασίες και να προσφέρουν καινοτόμες υπηρεσίες, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα της κάθε υπηρεσίας μέσα στην τράπεζα.

## 3. Επίδραση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στην Κερδοφορία των Τραπεζών

### 3.1 Επίδραση στο Λειτουργικό Κόστος

Το λειτουργικό κόστος αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την κερδοφορία των τραπεζών. Στο πλαίσιο αυτό, ο ψηφιακός μετασχηματισμός διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη μείωση των λειτουργικών δαπανών, μέσω της αυτοματοποίησης διαδικασιών, της αναδιοργάνωσης των

επιχειρησιακών μοντέλων και της βελτιστοποίησης της χρήσης των διαθέσιμων πόρων.

Η υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών, όπως τα συστήματα ηλεκτρονικής τραπεζικής (e-banking και mobile banking), η ρομποτική αυτοματοποίηση διαδικασιών (Robotic Process Automation – RPA) και οι πλατφόρμες cloud computing, έχει συμβάλει σημαντικά στον περιορισμό του κόστους που σχετίζεται με την εκτέλεση επαναλαμβανόμενων και χρονοβόρων εργασιών. Μέσω της αυτοματοποίησης, οι τράπεζες μειώνουν την ανάγκη για χειροκίνητη παρέμβαση, περιορίζουν τα λειτουργικά σφάλματα και αυξάνουν την ταχύτητα διεκπεραίωσης των συναλλαγών, γεγονός που μεταφράζεται σε χαμηλότερο λειτουργικό κόστος.

Παράλληλα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει οδηγήσει σε αναδιάρθρωση των φυσικών δικτύων καταστημάτων. Η αυξημένη χρήση ψηφιακών καναλιών από τους πελάτες έχει επιτρέψει στις τράπεζες να μειώσουν τον αριθμό των καταστημάτων και να περιορίσουν δαπάνες που σχετίζονται με ενοίκια, συντήρηση υποδομών και λειτουργικά έξοδα. Η εξέλιξη αυτή είναι ιδιαίτερα εμφανής στον ευρωπαϊκό τραπεζικό κλάδο, όπου παρατηρείται σταδιακή μετάβαση από το παραδοσιακό μοντέλο εξυπηρέτησης σε ένα πιο ψηφιακό και ευέλικτο επιχειρησιακό σχήμα.

Επιπλέον, οι ψηφιακές επενδύσεις συμβάλλουν στη βελτιστοποίηση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Αν και ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί αρχικά σημαντικές επενδύσεις σε τεχνολογία και εκπαίδευση προσωπικού, σε μεσομακροπρόθεσμο ορίζοντα οδηγεί σε πιο αποδοτική κατανομή των ανθρώπινων πόρων. Οι υπάλληλοι απελευθερώνονται από καθήκοντα χαμηλής προστιθέμενης αξίας και μπορούν να επικεντρωθούν σε δραστηριότητες που σχετίζονται με τη συμβουλευτική υποστήριξη πελατών, τη διαχείριση σχέσεων και την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στο λειτουργικό κόστος δεν είναι άμεση ούτε ομοιόμορφη. Σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο, οι τράπεζες επιβαρύνονται με αυξημένες δαπάνες για επενδύσεις σε πληροφοριακά συστήματα, κυβερνοασφάλεια και συμμόρφωση με κανονιστικές απαιτήσεις. Παρ' όλα αυτά, η διεθνής βιβλιογραφία και η εμπειρική πρακτική καταδεικνύουν ότι, σε βάθος χρόνου, τα οφέλη από τη μείωση του λειτουργικού κόστους υπερβαίνουν τις αρχικές επενδυτικές δαπάνες.

Συνοψίζοντας, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί βασικό εργαλείο ενίσχυσης της λειτουργικής αποδοτικότητας των τραπεζών. Η μείωση του λειτουργικού κόστους, σε συνδυασμό με τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, συμβάλλει καθοριστικά στη βελτίωση της κερδοφορίας και στη μακροχρόνια βιωσιμότητα των τραπεζικών οργανισμών.

### **3.2 Επίδραση στα Έσοδα**

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τραπεζών δεν επηρεάζει μόνο τη δομή του λειτουργικού κόστους, αλλά διαδραματίζει εξίσου σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση

και ενίσχυση των εσόδων. Μέσω της αξιοποίησης ψηφιακών τεχνολογιών και καινοτόμων επιχειρησιακών μοντέλων, οι τράπεζες έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν νέες πηγές εσόδων, να αυξήσουν τη διασταυρούμενη πώληση προϊόντων και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων υπηρεσιών τους.

Η ανάπτυξη και η ευρεία χρήση των ψηφιακών καναλιών, όπως το e-banking και το mobile banking, επιτρέπουν στις τράπεζες να προσεγγίσουν μεγαλύτερο αριθμό πελατών με χαμηλότερο κόστος διανομής. Τα ψηφιακά κανάλια διευκολύνουν την άμεση πρόσβαση σε τραπεζικές υπηρεσίες, αυξάνουν τη συχνότητα αλληλεπίδρασης με τον πελάτη και ενισχύουν τη δυνατότητα παροχής εξατομικευμένων προϊόντων, γεγονός που συμβάλλει στην αύξηση των εσόδων από προμήθειες και λοιπά μη επιτοκιακά έσοδα.

Παράλληλα, η αξιοποίηση τεχνολογιών ανάλυσης μεγάλων δεδομένων (big data analytics) και τεχνητής νοημοσύνης επιτρέπει στις τράπεζες να κατανοούν καλύτερα τη συμπεριφορά και τις ανάγκες των πελατών τους. Μέσω της ανάλυσης δεδομένων συναλλαγών και προτιμήσεων, οι τράπεζες μπορούν να σχεδιάζουν στοχευμένες προτάσεις προϊόντων, να βελτιώνουν τις στρατηγικές τιμολόγησης και να αυξάνουν την αποτελεσματικότητα των πωλήσεων. Η εξατομίκευση των υπηρεσιών ενισχύει τη διατήρηση των πελατών και δημιουργεί προϋποθέσεις για μακροχρόνια αύξηση των εσόδων.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός συμβάλλει επίσης στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών μοντέλων και συνεργασιών, ιδίως μέσω του open banking και των συνεργασιών με fintech εταιρείες. Μέσα από την παροχή ψηφιακών πλατφορμών και API, οι τράπεζες μπορούν να προσφέρουν καινοτόμες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, να διευρύνουν το φάσμα των προϊόντων τους και να ενισχύσουν τα έσοδα από προμήθειες, περιορίζοντας παράλληλα την εξάρτησή τους από τα παραδοσιακά επιτοκιακά έσοδα.

Επιπλέον, η ψηφιοποίηση των διαδικασιών πιστοδότησης και διαχείρισης κινδύνων συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας του χαρτοφυλακίου δανείων και στη μείωση των επισφαλειών. Η αποτελεσματικότερη αξιολόγηση πιστοληπτικής ικανότητας και η ταχύτερη λήψη αποφάσεων ενισχύουν την πιστωτική επέκταση με πιο ελεγχόμενο ρίσκο, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε σταθερότερα και βιώσιμα έσοδα από τόκους.

Συνολικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός λειτουργεί ως καταλύτης για την ενίσχυση των εσόδων των τραπεζών, τόσο μέσω της αύξησης των μη επιτοκιακών εσόδων όσο και μέσω της βελτίωσης της αποδοτικότητας των παραδοσιακών τραπεζικών δραστηριοτήτων. Σε συνδυασμό με τη μείωση του λειτουργικού κόστους που αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα, η θετική επίδραση στα έσοδα συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της κερδοφορίας και της ανταγωνιστικής θέσης των τραπεζών σε ένα ψηφιακά εξελισσόμενο περιβάλλον.

### 3.3 Οι τεχνολογίες που έχουν τη μεγαλύτερη συνολική επίδραση σε έσοδα και κόστος

- a) Το **Mobile & e-banking** αποτελεί σήμερα το βασικότερο κανάλι δημιουργίας εσόδων στις τράπεζες, διευκολύνοντας την **άμεση πώληση προϊόντων και επιτρέποντας 24/7 πρόσβαση** στις υπηρεσίες, αυξάνοντας παράλληλα και τη συχνότητα συναλλαγών.
- b) **AI & Machine Learning + Big Data & Analytics** → αύξηση εσόδων, μείωση κόστους, βελτίωση πιστοληπτικής ποιότητας.
- c) **Omnichannel πλατφόρμες + Digital Onboarding + e-Signatures** → μείωση λειτουργικού κόστους και αύξηση εσόδων μέσω καλύτερης εμπειρίας πελάτη.
- d) **Αυτοματισμοί RPA και Core Banking Upgrades / Cloud Computing** → κυρίως μείωση κόστους, αλλά ενισχύουν και την ταχύτητα εκτέλεσης προϊόντων.
- e) **Open Banking / APIs** → βασικά ενίσχυση εσόδων με νέες πηγές.

Γενικότερα, οι τεχνολογίες που συνδυάζουν **αυτοματισμό, ανάλυση δεδομένων, ψηφιακή εμπειρία πελάτη και ολοκληρωμένα ψηφιακά κανάλια, παρέχοντας όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες**, προσφέρουν στις τράπεζες ταυτόχρονα **αύξηση εσόδων και μείωση κόστους**, καθιστώντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό στρατηγικό μοχλό κερδοφορίας και ανταγωνιστικότητας.

Η συνολική αξία όλων των παραπάνω δεν είναι τεχνολογική αλλά **οικονομική**, μέσω:

- μείωσης κόστους,
- αύξησης εσόδων,
- καλύτερης διαχείρισης κινδύνου.

## 4. Επίδραση σε κρίσιμους χρηματοοικονομικούς δείκτες

### 4.1. Cost-to-Income Ratio (C/I)

**Τι επηρεάζει:**

- Αυτοματισμός back-office (RPA)
- Cloud (μείωση IT CAPEX → OPEX)
- Ψηφιακά κανάλια vs φυσικά καταστήματα

**Μηχανισμός επίδρασης:**

- ↓ μειώνουν το λειτουργικό κόστος (προσωπικό, υποδομές)
- ↑ αυξάνουν την παραγωγικότητα ανά εργαζόμενο

**Αποτέλεσμα:**

- Σημαντική βελτίωση C/I (σε ώριμες ψηφιακά τράπεζες <45%)

## 4.2 Return on Equity (ROE)

### Τι επηρεάζει:

- AI-driven πιστοδοτικά μοντέλα
- Προσωποποιημένα προϊόντα
- Cross-selling μέσω analytics

### Μηχανισμός:

- Αύξηση στα καθαρά έσοδα από τόκους (NII)
- Αύξηση στις προμήθειες (fees)
- Μείωση στις προβλέψεις επισφαλειών

### Αποτέλεσμα:

- Βελτίωση καθαρών κερδών χωρίς αντίστοιχη αύξηση ιδίων κεφαλαίων

## 4.3 Net Interest Margin (NIM)

### Τι επηρεάζει:

- Advanced credit scoring (AI/ML)
- Δυναμική τιμολόγηση δανείων
- Real-time risk assessment

### Μηχανισμός:

- Καλύτερη διαφοροποίηση κινδύνου
- Ακριβέστερη τιμολόγηση επιτοκίων

### Αποτέλεσμα:

- Σταθεροποίηση ή αύξηση NIM, ακόμη και σε πιεσμένα επιτοκιακά περιβάλλοντα

## 4.4 Μη εξυπηρετούμενα ανοίγματα (NPL / NPE Ratio)

### Τι επηρεάζει:

- Big Data analytics
- Early warning systems
- Behavioral analytics πελατών

### Μηχανισμός:

- Πρόβλεψη καθυστερήσεων
- Προληπτικές παρεμβάσεις
- Στοχευμένες ρυθμίσεις

#### **Αποτέλεσμα:**

- Μείωση NPL ratio
- Μείωση Cost of Risk
- Αύξηση στην κεφαλαιακή αποδοτικότητα

#### **4.5. Έσοδα από προμήθειες και λοιπά μη επιτοκιακά έσοδα**

##### **Τι επηρεάζει:**

- Open Banking
- APIs & συνεργασίες με FinTechs
- Ψηφιακά οικοσυστήματα (platform banking)

##### **Μηχανισμός:**

- Νέα προϊόντα χαμηλού κεφαλαιακού κόστους
- Monetization δεδομένων (εντός ρυθμιστικού πλαισίου)

##### **Αποτέλεσμα:**

- Αύξηση στα μη επιτοκιακά έσοδα
- Μείωση εξάρτησης από ΝΠ

## **5.Μελέτη Περίπτωσης: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος.**

### **5.1 Στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού**

Η **Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (NBG)** αποτελεί ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα ψηφιακού μετασχηματισμού στον ελληνικό τραπεζικό τομέα, με σημαντική επίδραση τόσο στις λειτουργικές διαδικασίες όσο και στους χρηματοοικονομικούς της δείκτες. Μέχρι σήμερα η τράπεζα μετρά πάνω από **4,4 εκατομμύρια ψηφιακούς συνδρομητές**, εκ των οποίων περίπου **3,2 εκατ. είναι ενεργοί ψηφιακοί χρήστες**, ενώ οι ψηφιακές πωλήσεις προϊόντων ανέρχονται σε περίπου **2,0 εκατ.** (σε προϊόντα όπως ψηφιακά καταναλωτικά δάνεια και κάρτες), καταδεικνύοντας την εκτεταμένη υιοθέτηση ψηφιακών υπηρεσιών από τους πελάτες της.

Παράλληλα, η υλοποίηση της αναβάθμισης του **Core Banking System** αναμένεται να ολοκληρωθεί έως το πρώτο τρίμηνο του 2026, ενισχύοντας περαιτέρω τις δυνατότητες ταχύτητας, ευελιξίας και αυτοματοποίησης των τραπεζικών λειτουργιών.

Αυτές οι ψηφιακές επενδύσεις έχουν συνοδευθεί από ισχυρές χρηματοοικονομικές επιδόσεις: για το 2024 η τράπεζα ανακοίνωσε **ενοποιημένα κέρδη μετά φόρων περίπου 1,3 δισ. ευρώ** με δείκτη **Core Return on Tangible Equity (RoTE) περίπου 17,5%** και δείκτη **CET1 ~18,3%**, καθώς η ποιότητα του ενεργητικού βελτιώνεται με **NPE ratio ~2,6%** και αυξανόμενη κάλυψη επισφαλειών. Ταυτόχρονα, οι ηλεκτρονικές συναλλαγές αυξήθηκαν κατά περίπου **22% ετησίως**, αντικατοπτρίζοντας την αυξανόμενη εμπιστοσύνη των πελατών στα ψηφιακά κανάλια.

Συνολικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει συμβάλει σημαντικά στη μείωση λειτουργικών δαπανών, στη βελτίωση δεικτών αποδοτικότητας και κεφαλαιακής επάρκειας και στην ενίσχυση της κερδοφορίας της τράπεζας, επιβεβαιώνοντας ότι η ψηφιοποίηση αποτελεί στρατηγικό μοχλό ανταγωνιστικότητας στον σύγχρονο τραπεζικό τομέα.

Επίσης, η **Εθνική Τράπεζα** προχώρησε στο **σταδιακό κλείσιμο φυσικών καταστημάτων**, στο πλαίσιο της στρατηγικής της για ψηφιοποίηση και μείωση λειτουργικού κόστους. Η μετατόπιση των συναλλαγών σε ψηφιακά κανάλια, όπως **mobile & e-banking, phone banking και ψηφιακό onboarding**, επιτρέπει στην τράπεζα να διατηρεί υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, ενώ μειώνει την ανάγκη φυσικής παρουσίας και τα αντίστοιχα έξοδα.

Το κλείσιμο καταστημάτων αποτελεί επομένως μέρος ενός **ευρύτερου μετασχηματισμού**, όπου η τράπεζα επενδύει στην τεχνολογία για να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της και να αυξήσει την κερδοφορία, χωρίς να υποβαθμίζει την ποιότητα εξυπηρέτησης.

Συγκεκριμένα, η Εθνική Τράπεζα έχει προχωρήσει σε σημαντική αναδιάρθρωση του δικτύου φυσικών καταστημάτων της. Μέχρι τα τέλη του 2024 λειτουργούσε περίπου **313 υποκαταστήματα στην Ελλάδα**, με επιπλέον **1.406 ATM**, ενώ τα προηγούμενα έτη είχε ήδη συρρικνώσει σημαντικά το δίκτυο της. Από το 2019 μέχρι σήμερα η τράπεζα έχει **συγχωνεύσει/κλείσει περίπου 147 καταστήματα** και έχει θέσει ως στόχο να μειώσει τα υποκαταστήματα σε **κάτω από 300 έως το τέλος του 2026**.

Μετά την υλοποίηση ενός εκτεταμένου προγράμματος ψηφιακού μετασχηματισμού, η **Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος** έχει εξελιχθεί σε έναν πιο ευέλικτο, αποδοτικό και πελατοκεντρικό οργανισμό. Η ενσωμάτωση ψηφιακών καναλιών, αυτοματισμών και σύγχρονων υποδομών πληροφορικής οδήγησε σε σημαντική **μείωση του λειτουργικού κόστους, βελτίωση της αποδοτικότητας και ενίσχυση της κερδοφορίας**, όπως αποτυπώνεται στους βασικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες. Παράλληλα, η μετατόπιση των συναλλαγών προς τα ψηφιακά κανάλια και η αναδιάρθρωση του δικτύου καταστημάτων, επέτρεψαν στην τράπεζα να διατηρήσει υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης, ενισχύοντας την **ανταγωνιστικότητά και τη βιωσιμότητά της** στο σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον στη χώρα μας.

## 5.2 Φάσεις Υλοποίησης

Η Εθνική Τράπεζα ακολούθησε έναν **σταδιακό και συστηματικό ψηφιακό μετασχηματισμό**, με έμφαση στη σταθερότητα και στη μείωση λειτουργικών κινδύνων.

### Φάση 1 – Ψηφιοποίηση βασικών υπηρεσιών

Αρχικά, η τράπεζα επένδυσε στην ανάπτυξη mobile & e-banking, phone banking και στη μεταφορά βασικών συναλλαγών σε ψηφιακά κανάλια, περιορίζοντας την ανάγκη φυσικής παρουσίας στα καταστήματα.

### Φάση 2 – Εκσυγχρονισμός υποδομών και αυτοματοποίηση

Ακολούθησε η υιοθέτηση αυτοματισμών (RPA) σε εσωτερικές διαδικασίες, η σταδιακή αναβάθμιση του core banking system και η αναδιάρθρωση του δικτύου καταστημάτων, με στόχο τη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας.

### Φάση 3 – Ολιστικός ψηφιακός μετασχηματισμός

Η ΕΤΕ προχώρησε σε e-KYC, ψηφιακές υπογραφές, χρήση AI για διαχείριση κινδύνων και προσωποποιημένες υπηρεσίες, καθώς και σε ανάπτυξη omnichannel εμπειρίας πελάτη.

## 5.3 Χρηματοοικονομικοί Δείκτες της Εθνικής Τράπεζας (FY 2024 & Α' εξάμηνο 2025)

Δείκτης / Μέγεθος	Τιμή / Μετρητής	Σημείωση
<b>RoTE (Return on Tangible Equity)</b>	περίπου <b>17,5%</b>	Δείχνει υψηλή απόδοση ιδίων κεφαλαίων, υπερβαίνοντας τους στόχους για το 2025.
<b>CET1 Ratio (Κεφαλαιακή Επάρκεια)</b>	<b>~18,3%</b>	Ανώτερος δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας, δείχνει χρηματοοικονομική σταθερότητα.
<b>NPE Ratio (Μη Εξυπηρετούμενα Ανοιγμένα)</b>	<b>2,60%</b>	Πολύ χαμηλό, ένδειξη βελτίωσης ποιότητας ενεργητικού.
<b>NPE Coverage (Κάλυψη NPEs)</b>	περίπου <b>100%</b>	Υψηλό επίπεδο κάλυψης δεικτών επισφαλειών.

<b>Cost-to-Core Income (C/I)</b>	περίπου <b>32%</b>	Χαμηλό κόστος σε σχέση με έσοδα, αποτέλεσμα βελτιωμένης αποδοτικότητας.
<b>Net Interest Margin (NIM)</b>	<b>~319 bps</b>	Υψηλό περιθώριο καθαρού τόκου, υποστηρίζει κερδοφορία.
<b>Ενεργοί ψηφιακοί χρήστες</b>	<b>~3,2 εκατ.</b>	Μεγάλη υιοθέτηση ψηφιακών υπηρεσιών σημειωμένη σε 12μηνη βάση.
<b>Ψηφιακές πωλήσεις προϊόντων</b>	<b>~2,0 εκατ.</b>	Ψηφιακές συναλλαγές σε προϊόντα όπως κάρτες, δάνεια κ.λπ.

#### 5.4 Ο δείκτης Cost-to-Income για την περίοδο 2019-2024

Ο δείκτης **Cost-to-Income (C/I)** αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους δείκτες αποδοτικότητας που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας των τραπεζικών ιδρυμάτων. Αποτυπώνει τη σχέση μεταξύ των λειτουργικών εξόδων και των λειτουργικών εσόδων μιας τράπεζας και χρησιμοποιείται ευρέως για την εκτίμηση του βαθμού στον οποίο μια τράπεζα μπορεί να ελέγχει το κόστος της σε σχέση με την παραγωγή εσόδων.

Στο πλαίσιο της παρούσας ανάλυσης, εξετάζεται η εξέλιξη του δείκτη **C/I της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος (ΕΤΕ)** για την περίοδο **2019–2024**. Η συγκεκριμένη περίοδος χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη σημασία για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, καθώς περιλαμβάνει γεγονότα όπως η περίοδος της πανδημίας COVID-19, η σταδιακή εξομάλυνση της οικονομίας, καθώς και η έντονη μεταβολή του περιβάλλοντος επιτοκίων στην Ευρωζώνη. Παράλληλα, αποτελεί περίοδο κατά την οποία οι ελληνικές συστημικές τράπεζες ενίσχυσαν τις στρατηγικές μείωσης κινδύνου, ψηφιοποίησης και περιορισμού λειτουργικού κόστους.

#### Ορισμός

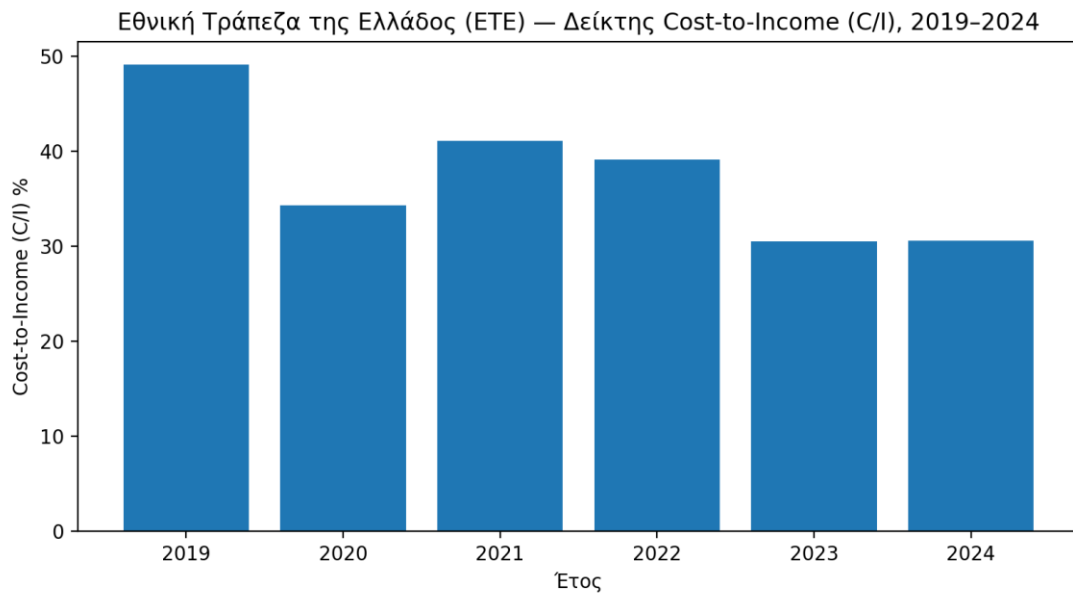
Ο δείκτης **Cost-to-Income (C/I)** ορίζεται ως:

$$C/I = (\text{Operating Expenses} / \text{Total Income}) \times 100$$

**Παρουσίαση αποτελεσμάτων του δείκτη C/I της ΕΤΕ (2019–2024)**

Έτος	C/I (%)
2019	49,1
2020	34,3
2021	41,1
2022	39,1
2023	30,5
2024	30,6

## Διάγραμμα



Η εξέλιξη του δείκτη **C/I της ΕΤΕ κατά την περίοδο 2019–2024** παρουσιάζει συνολικά **σαφή βελτίωση** και καταλήγει σε **επίπεδα πολύ υψηλής αποτελεσματικότητας** στο τέλος της περιόδου. Παρότι υπήρξε παροδική επιδείνωση το 2021–2022, η μετέπειτα πτώση του δείκτη το 2023 και η διατήρησή του το 2024 γύρω στο 30% δείχνει ότι η τράπεζα πέτυχε σημαντική πρόοδο ως προς:

- τον περιορισμό λειτουργικού κόστους,
- την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του λειτουργικού της μοντέλου,
- την ενίσχυση της δυνατότητας παραγωγής εσόδων.

## 5.5 Αποτελέσματα και προκλήσεις

### Αποτελέσματα

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της ΕΤΕ οδήγησε σε:

- Σημαντική μείωση λειτουργικού κόστους και βελτίωση του Cost-to-Income.
- **Αύξηση ψηφιακών χρηστών και συναλλαγών.**
- **Αυξημένη αποδοτικότητα προσωπικού**, καθώς οι εργαζόμενοι μπορούν να επικεντρωθούν σε σύνθετες υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας.
- **Βελτίωση χρηματοοικονομικών δεικτών** (RoTE, CET1, NPE ratio).
- **Ενίσχυση της ανθεκτικότητας σε κρίσεις** (π.χ. COVID-19).
- **Αναβάθμιση της εμπειρίας πελάτη** χωρίς υποβάθμιση της ποιότητας εξυπηρέτησης, με περισσότερες υπηρεσίες διαθέσιμες 24/7, αυξάνοντας την ικανοποίηση και την αφοσίωση.

### Εμπόδια και Προκλήσεις

Η Εθνική Τράπεζα αντιμετώπισε:

- **Legacy συστήματα** μεγάλης κλίμακας, που δυσχέραιναν τον ταχύ εκσυγχρονισμό.
- **Αντίσταση στην αλλαγή** λόγω μεγέθους, σε πλήθος πελατών και μακράς ιστορίας του οργανισμού.
- **Αυξημένες κανονιστικές απαιτήσεις**, δεδομένου του συστημικού της ρόλου.
- Υψηλές απαιτήσεις σε **κυβερνοασφάλεια** λόγω αυξανόμενων ψηφιακών συναλλαγών.

Πηγές : <https://www.nbg.gr>

## 6. Μελέτη Περίπτωσης: Eurobank

### 6.1 Στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού

Η **Eurobank** αποτελεί ένα ακόμα χαρακτηριστικό παράδειγμα ψηφιακού μετασχηματισμού στον ελληνικό τραπεζικό τομέα, με σημαντική επίδραση στις λειτουργικές διαδικασίες και στους χρηματοοικονομικούς δείκτες της. Μέχρι σήμερα η τράπεζα εξυπηρετεί πάνω από **2 εκατομμύρια πελάτες μέσω ψηφιακών καναλιών**, με **χιλιάδες ψηφιακές συναλλαγές καθημερινά**, καταδεικνύοντας την εκτεταμένη υιοθέτηση ψηφιακών υπηρεσιών. Η Eurobank έχει επενδύσει σε **mobile & e-banking, phone banking, ψηφιακό onboarding και συστήματα analytics**, ενισχύοντας τόσο την εμπειρία των πελατών όσο και την αποδοτικότητα των διαδικασιών της.

Παράλληλα, η τράπεζα προχωρά στην **αναβάθμιση ψηφιακών υποδομών** και στην υλοποίηση στρατηγικών έργων IT, τα οποία βελτιώνουν την ταχύτητα, την ευελιξία και την αυτοματοποίηση των τραπεζικών λειτουργιών. Οι ψηφιακές επενδύσεις συνοδεύονται από ισχυρές οικονομικές επιδόσεις: για το 2024–2025, η Eurobank παρουσίασε **ενοποιημένα κέρδη μετά φόρων περίπου 1,0 δισ. ευρώ**, με δείκτη **RoTE ~15,8%** και δείκτη **CET1 ~17,5%**, ενώ η ποιότητα του ενεργητικού βελτιώνεται με **NPE ratio ~3,1%** και υψηλή κάλυψη επισφαλειών.

Η τράπεζα έχει προχωρήσει σε **σταδιακό κλείσιμο και αναδιάρθρωση των φυσικών καταστημάτων**, στο πλαίσιο της στρατηγικής ψηφιοποίησης και μείωσης λειτουργικού κόστους. Μέχρι τα τέλη του 2024, λειτουργούσε περίπου **266 καταστήματα στην Ελλάδα**, ενώ μέχρι το 2025 ο αριθμός των καταστημάτων στην Ελλάδα ανήλθε περίπου σε **292**, με συνολικά **562 σημεία εξυπηρέτησης παγκοσμίως**. Η μετατόπιση των συναλλαγών σε ψηφιακά κανάλια επιτρέπει στην τράπεζα να διατηρεί υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης, μειώνοντας παράλληλα τα λειτουργικά έξοδα.

Το κλείσιμο και η αναδιάρθρωση καταστημάτων αποτελούν μέρος ενός ευρύτερου μετασχηματισμού, όπου η τράπεζα επενδύει στην τεχνολογία για να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της και να ενισχύσει την κερδοφορία, χωρίς να υποβαθμίζεται η ποιότητα εξυπηρέτησης.

Μετά την υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού, η **Eurobank** έχει εξελιχθεί σε έναν πιο ευέλικτο και τεχνολογικά ώριμο τραπεζικό οργανισμό, με έμφαση στην ψηφιακή εμπειρία πελάτη και στη βελτιστοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών. Η ευρεία υιοθέτηση ψηφιακών καναλιών, σε συνδυασμό με την αναδιάρθρωση του δικτύου καταστημάτων, συνέβαλε στη **μείωση του λειτουργικού κόστους**, στη **βελτίωση της αποδοτικότητας** και στη **διατήρηση ισχυρής κερδοφορίας**, όπως αποτυπώνεται στους βασικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες. Παράλληλα, η στρατηγική ισορροπίας μεταξύ ψηφιακής και φυσικής παρουσίας ενίσχυσε την **ανταγωνιστικότητα και την ανθεκτικότητα** της τράπεζας στο σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον.

## 6.2 Φάσεις Υλοποίησης

Η Eurobank υιοθέτησε μια **πιο επιθετική και καινοτόμο προσέγγιση**, ενσωματώνοντας την τεχνολογία στον πυρήνα του επιχειρηματικού της μοντέλου.

### Φάση 1 – Ψηφιακή πελατοκεντρική εμπειρία

Η τράπεζα επένδυσε νωρίς σε εξελιγμένες mobile εφαρμογές, ψηφιακά προϊόντα και στην ενίσχυση της εμπειρίας πελάτη μέσω omnichannel καναλιών.

### Φάση 2 – Data-driven λειτουργία και cloud μετάβαση

Η Eurobank αξιοποίησε cloud computing, big data analytics και AI για πιστοδοτήσεις, ανάλυση συμπεριφοράς πελατών και πρόληψη απάτης, βελτιώνοντας την ταχύτητα λήψης αποφάσεων.

### Φάση 3 – Open Banking και οικοσύστημα συνεργασιών

Η τράπεζα ανέπτυξε APIs στο πλαίσιο του Open Banking (PSD2) και ενίσχυσε συνεργασίες με fintech, δημιουργώντας νέα ψηφιακά οικοσυστήματα υπηρεσιών.

- **Αυξημένη αποδοτικότητα προσωπικού**, εστιάζοντας σε υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας.
- **Ενίσχυση της ψηφιακής εμπειρίας πελάτη**, με περισσότερες υπηρεσίες διαθέσιμες 24/7, αυξάνοντας την ικανοποίηση και την αφοσίωση.

### 6.3 Χρηματοοικονομικοί Δείκτες της Eurobank (FY 2024 & Α' εξάμηνο 2025)

Δείκτης / Μέγεθος	Τιμή / Μετρητής	Σημείωση
RoTE (Return on Tangible Equity)	περίπου 15,8%	Υψηλή απόδοση ιδίων κεφαλαίων, ενισχυμένη από ψηφιακή αποδοτικότητα
CET1 Ratio (Κεφαλαιακή Επάρκεια)	~17,5%	Ικανοποιητικός δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας
NPE Ratio (Μη Εξυπηρετούμενα Ανοιγμένα)	3,10%	Βελτιωμένη ποιότητα ενεργητικού
NPE Coverage (Κάλυψη NPEs)	περίπου 95–100%	Υψηλό επίπεδο κάλυψης δεικτών επισφαλειών
Cost-to-Core Income (C/I)	περίπου 34%	Χαμηλό λειτουργικό κόστος σε σχέση με τα έσοδα
Net Interest Margin (NIM)	~310 bps	Σταθερό περιθώριο καθαρού τόκου
Ενεργοί ψηφιακοί χρήστες	~2 εκατ.	Υψηλή υιοθέτηση ψηφιακών υπηρεσιών
Ψηφιακές πωλήσεις προϊόντων	~1,5–2 εκατ.	Ψηφιακές συναλλαγές σε δάνεια, κάρτες, προϊόντα

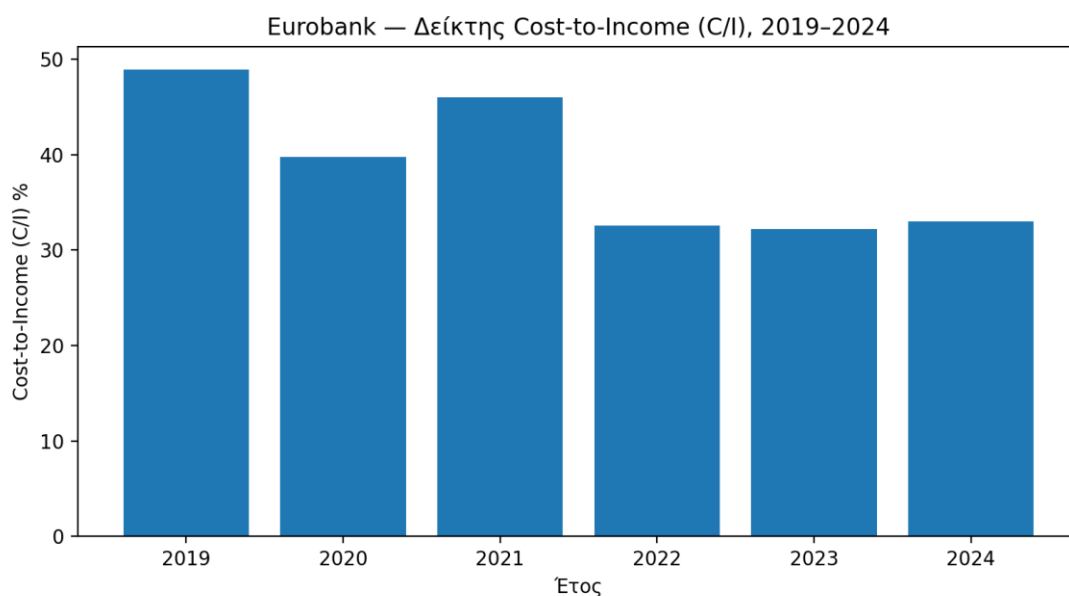
## 6.4 Ο δείκτης Cost-to-Income για την περίοδο 2019-2024

Στην παρούσα ενότητα αναλύεται η εξέλιξη του δείκτη C/I της Eurobank για την περίοδο 2019–2024, η οποία περιλαμβάνει κρίσιμες εξελίξεις για τον κλάδο, όπως η πανδημία COVID-19, οι μεταβολές στο λειτουργικό μοντέλο των τραπεζών μέσω ψηφιοποίησης, καθώς και η αλλαγή στο περιβάλλον επιτοκίων της Ευρωζώνης (που επηρεάζει έντονα τα τραπεζικά έσοδα). Η μελέτη του δείκτη C/I επιτρέπει την αξιολόγηση της προόδου της Eurobank ως προς τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και τη συνολική κερδοφορία της.

### Παρουσίαση Δείκτη Cost-to-Income (C/I) Eurobank, 2019–2024

Έτος	C/I (%)
2019	48,9
2020	39,8
2021	46
2022	32,6
2023	32,2
2024	33

### Διάγραμμα



## Σύντομη ανάλυση εξέλιξης (2019–2024)

### 2019–2020: Ισχυρή βελτίωση αποδοτικότητας

Ο δείκτης μειώνεται από **48,9% (2019)** σε **39,8% (2020)**, κάτι που δείχνει σημαντική βελτίωση στη λειτουργική αποδοτικότητα (μείωση κόστους ή/και καλύτερη παραγωγή εσόδων).

### 2021: Προσωρινή επιδείνωση

Το 2021 ο δείκτης αυξάνεται στο **46,0%**, υποδηλώνοντας υψηλότερη πίεση στο κόστος σε σχέση με τα έσοδα.

### 2022–2024: Διατηρήσιμα χαμηλό C/I (~32–33%)

Από το 2022 και μετά, ο δείκτης μειώνεται έντονα σε **32,6%**, παραμένει **32,2% το 2023** και **33,0% το 2024**.

Αυτό δείχνει ότι η Eurobank πέτυχε **πολύ υψηλή λειτουργική αποδοτικότητα**, κυρίως μέσω:

- ισχυρής παραγωγής εσόδων (περιβάλλον επιτοκίων),
- συγκράτησης λειτουργικών εξόδων,
- αποτελεσμάτων από δραστηριότητες/διεθνείς εργασίες.

## 6.5 Αποτελέσματα και προκλήσεις

### Αποτελέσματα

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Eurobank είχε ως αποτέλεσμα:

- **Αυξημένα έσοδα μέσω ψηφιακών πωλήσεων** και προσωποποιημένων προϊόντων.
- Υψηλή λειτουργική αποδοτικότητα και **βελτίωση του Cost-to-Income**.
- Ταχύτερες πιστοδοτικές διαδικασίες και καλύτερη διαχείριση κινδύνων.
- **Ενίσχυση της ανταγωνιστικής της θέσης στην Ελλάδα και το εξωτερικό**.
- Δημιουργία βάσης για περαιτέρω καινοτομία (AI, Open Finance).

### Εμπόδια και Προκλήσεις

Η Eurobank αντιμετώπισε:

- **Κινδύνους κυβερνοασφάλειας**, λόγω αυξημένης διασύνδεσης συστημάτων.
- **Vendor lock-in**, λόγω εκτεταμένης χρήσης cloud παρόχων.
- Ανάγκη για **συνεχή αναβάθμιση ψηφιακών δεξιοτήτων** του προσωπικού.
- Διαχείριση κανονιστικών απαιτήσεων σε περιβάλλον υψηλής καινοτομίας.

Πηγές : <https://www.eurobank.gr/el>

## 7. Συγκριτική Ανάλυση Εθνικής Τράπεζας και Eurobank

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (ΕΤΕ) και η Eurobank αποτελούν δύο από τους σημαντικότερους συστημικούς τραπεζικούς ομίλους στην Ελλάδα, με κοινό χαρακτηριστικό τη συστηματική επένδυση στον ψηφιακό μετασχηματισμό κατά την τελευταία πενταετία. Παρά την κοινή κατεύθυνση προς την ψηφιοποίηση, οι δύο τράπεζες ακολουθούν διαφορετικές στρατηγικές υλοποίησης, προτεραιοτήτων και οργανωτικής προσαρμογής, γεγονός που αντανακλάται σε βασικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες αποδοτικότητας και κερδοφορίας.

Στην παρούσα ενότητα πραγματοποιείται συγκριτική αξιολόγηση με έμφαση σε τρεις άξονες:

- α) επιχειρησιακή στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού,
- β) αναδιάρθρωση φυσικού δικτύου και λειτουργικού μοντέλου,
- γ) εξέλιξη χρηματοοικονομικών δεικτών αποδοτικότητας, με ιδιαίτερη εστίαση στον δείκτη **Cost-to-Income (C/I)**.

### 7.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός και στρατηγικές προτεραιότητες

Και οι δύο τράπεζες αντιμετώπισαν τον ψηφιακό μετασχηματισμό όχι μόνο ως τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά ως συνολική οργανωσιακή αλλαγή που επηρεάζει το κόστος, τα έσοδα, την εμπειρία πελάτη και την ανθεκτικότητα του επιχειρησιακού μοντέλου.

Η **ΕΤΕ** παρουσιάζει μια στρατηγική που δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη **λειτουργική εξυγίανση, τη σταθερότητα και τη σταδιακή υλοποίηση αλλαγών**. Στο πλαίσιο αυτό, η τράπεζα επένδυσε στην ενίσχυση ψηφιακών καναλιών (mobile & e-banking), την αυτοματοποίηση, καθώς και στην αναβάθμιση κρίσιμων υποδομών (όπως core banking), προκειμένου να ενισχύσει τη λειτουργική αποδοτικότητα και να επιτύχει πιο βιώσιμα επίπεδα κερδοφορίας.

Αντίθετα, η **Eurobank** ακολούθησε μια περισσότερο **επιθετική και καινοτομική στρατηγική**, τοποθετώντας την τεχνολογία και τα δεδομένα στο επίκεντρο της λειτουργίας της. Η αξιοποίηση analytics, cloud υποδομών και συνεργασιών (open banking, fintech οικοσύστημα) ενίσχυσε τη δυνατότητα δημιουργίας νέων ροών εσόδων και διαφοροποίησης, επιτρέποντας πιο γρήγορη προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες ανάγκες πελατών και αγοράς.

### 7.2 Φυσικό δίκτυο, κανάλια εξυπηρέτησης και οργανωτική προσαρμογή

Η εξέλιξη του τραπεζικού μοντέλου τα τελευταία χρόνια δείχνει σαφή μετάβαση από το παραδοσιακό δίκτυο καταστημάτων προς ένα **omnichannel μοντέλο**, όπου η φυσική παρουσία συμπληρώνεται από ψηφιακές υπηρεσίες υψηλής διαθεσιμότητας και αυτοματοποιημένες διαδικασίες.

Η **ΕΤΕ** φαίνεται να ακολούθησε πιο έντονα τη λογική της **συρρίκνωσης του δικτύου** και της μεταφοράς μεγάλου όγκου συναλλαγών στα ψηφιακά κανάλια. Η στρατηγική αυτή συνδέεται με τη μείωση λειτουργικών δαπανών και με την προσπάθεια βελτίωσης του δείκτη αποδοτικότητας, ειδικά σε περιβάλλον αυξημένου κόστους και υψηλών απαιτήσεων συμμόρφωσης.

Η Eurobank, παρότι επίσης επένδυσε σε ψηφιακά κανάλια, διατήρησε μια πιο **ισορροπημένη προσέγγιση**, επιχειρώντας να αξιοποιήσει την τεχνολογία για καλύτερη εμπειρία πελάτη χωρίς να εγκαταλείψει την αξία της φυσικής παρουσίας σε συγκεκριμένα segments. Αυτό ενισχύει την ευελιξία, αλλά μπορεί να συνεπάγεται συγκριτικά διαφορετική δομή κόστους.

### 7.3 Συγκριτική εξέλιξη του δείκτη Cost-to-Income (C/I)

Ο δείκτης **Cost-to-Income (C/I)** αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους δείκτες αξιολόγησης του βαθμού λειτουργικής αποτελεσματικότητας, καθώς αποτυπώνει το επίπεδο κόστους που απαιτείται για την παραγωγή λειτουργικών εσόδων.

Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η εξέλιξη του C/I των δύο τραπεζών για την περίοδο 2019–2024.

#### Σύγκριση δείκτη C/I (%) ΕΤΕ και Eurobank (2019–2024)

Έτος	ΕΤΕ – C/I (%)	Eurobank – C/I (%)
2019	49,1	48,9
2020	34,3	39,8
2021	41,1	46
2022	39,1	32,6
2023	30,5	32,2
2024	30,6	33

#### Σχολιασμός αποτελεσμάτων

Η σύγκριση αναδεικνύει ότι:

- Το **2019** οι δύο τράπεζες ξεκινούν από σχεδόν ίδιο επίπεδο C/I (~49%), γεγονός που υποδηλώνει παρόμοια λειτουργική αποτελεσματικότητα πριν την επιτάχυνση των ψηφιακών μετασχηματισμών.
- Το **2020**, η ΕΤΕ εμφανίζει αισθητά καλύτερο C/I (**34,3%**) έναντι της Eurobank (**39,8%**), στοιχείο που υποδηλώνει είτε ισχυρότερη συγκράτηση κόστους είτε μεγαλύτερη αύξηση λειτουργικών εσόδων στο συγκεκριμένο έτος.
- Το **2021**, παρατηρείται αύξηση του C/I και στις δύο τράπεζες, με πιο έντονη επιδείνωση στη Eurobank (46,0%) σε σχέση με την ΕΤΕ (41,1%). Αυτό μπορεί να υποδηλώνει διαφοροποίηση στις δαπάνες μετασχηματισμού, επενδύσεις σε τεχνολογία ή μεταβολές στη σύνθεση των εσόδων.
- Από το **2022 και μετά**, και οι δύο τράπεζες οδηγούνται σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικά επίπεδα αποδοτικότητας, με τη Eurobank να εμφανίζει πολύ χαμηλό δείκτη το 2022 (32,6%), ενώ η ΕΤΕ επιτυγχάνει το χαμηλότερο επίπεδο το 2023–2024 (~30,5–30,6%).

Συνολικά, το αποτέλεσμα δείχνει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός και στις δύο περιπτώσεις σχετίζεται με σημαντική βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας, με την **ΕΤΕ να καταλήγει σε οριακά καλύτερες τιμές C/I στο τέλος της περιόδου**, ενώ η **Eurobank** παρουσιάζει εντυπωσιακή βελτίωση από το 2022 και μετά, σταθεροποιούμενη σε επίπεδα κοντά στο 33%.

#### 7.4 Χρηματοοικονομική ισχύς και δείκτες σταθερότητας

Πέρα από τον δείκτη C/I, σημαντικοί παράγοντες αξιολόγησης αποτελούν η κεφαλαιακή επάρκεια (CET1), η ποιότητα ενεργητικού (NPE ratio) και η απόδοση κεφαλαίων (RoTE). Στην παρούσα εργασία καταγράφεται ότι η ΕΤΕ εμφανίζει οριακά ισχυρότερη εικόνα σε ορισμένους δείκτες (όπως RoTE, CET1 και NIM), ενώ η Eurobank διατηρεί επίσης υψηλή κερδοφορία και σταθερό προφίλ κινδύνου με επαρκείς δείκτες κάλυψης επισφαλειών.

Η διαφορά αυτή μπορεί να συνδέεται με τη διαφορετική δομή δραστηριοτήτων, την έκθεση σε διεθνείς αγορές, καθώς και την εσωτερική κατανομή κεφαλαίου και επενδύσεων τεχνολογίας.

#### 7.5 Συμπεράσματα συγκριτικής αξιολόγησης

Η σύγκριση της ΕΤΕ και της Eurobank δείχνει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί πλέον καθοριστική στρατηγική προϋπόθεση για:

- τη μείωση λειτουργικού κόστους,
- την ενίσχυση παραγωγικότητας,
- τη σταθεροποίηση ή αύξηση εσόδων,
- τη βελτίωση βασικών δεικτών αποδοτικότητας.

Παρότι οι δύο τράπεζες ακολούθησαν διαφορετικές προσεγγίσεις, καταλήγουν σε κοινό συμπέρασμα: η ψηφιοποίηση δεν αποτελεί απλώς εργαλείο βραχυπρόθεσμης μείωσης κόστους, αλλά ένα ευρύτερο πλαίσιο αλλαγών που ενισχύει τη βιώσιμη κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητα.

Η **ΕΤΕ** εμφανίζει μεγαλύτερη έμφαση στη **σταθερότητα και τη λειτουργική εξυγίανση**, ενώ η **Eurobank** παρουσιάζει ισχυρότερη στόχευση στην **καινοτομία, την ταχύτητα υλοποίησης και τη δημιουργία νέων πηγών εσόδων**. Παρόλα αυτά, και οι δύο στρατηγικές καταλήγουν σε σαφή βελτίωση του δείκτη C/I στην περίοδο 2019–2024, επιβεβαιώνοντας ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει μετρήσιμη και ουσιαστική επίδραση στη λειτουργική αποδοτικότητα.

## 8. Προκλήσεις και Κίνδυνοι κατά τη Μετάβαση των Τραπεζών σε Ψηφιακά Μοντέλα Λειτουργίας

Η μετάβαση των τραπεζών σε ψηφιακά μοντέλα λειτουργίας αποτελεί στρατηγική αναγκαιότητα, συνοδεύεται όμως από σημαντικές προκλήσεις και κινδύνους που επηρεάζουν τόσο τη λειτουργική αποδοτικότητα όσο και τη χρηματοοικονομική σταθερότητα των οργανισμών.

Παρακάτω παραθέτουμε τις πιο σημαντικές προκλήσεις και κινδύνους :

### 8.1 Τεχνολογικοί Κίνδυνοι και Πολυπλοκότητα Συστημάτων

Οι τράπεζες καλούνται να ενσωματώσουν νέες ψηφιακές τεχνολογίες (cloud, AI, APIs) σε **παλαιά πληροφοριακά συστήματα (legacy systems)**, γεγονός που αυξάνει την πολυπλοκότητα, το κόστος υλοποίησης και τον κίνδυνο τεχνικών αστοχιών. Η αναβάθμιση κρίσιμων συστημάτων, όπως το core banking, ενδέχεται να προκαλέσει προσωρινές διακοπές υπηρεσιών ή επιχειρησιακές ασυνέχειες. Ενναλλακτικά, είναι πιθανό να επιφέρει αναγκαίες αλλαγές σε τεχνολογικά συστήματα, προκειμένου να υποστηρίξει τις νέες λειτουργικότητες.

### 8.2 Κυβερνοασφάλεια και Προστασία Δεδομένων

Η αυξανόμενη ψηφιοποίηση διευρύνει την **επιφάνεια κυβερνοεπιθέσεων**, καθιστώντας τις τράπεζες ευάλωτες σε απειλές όπως phishing, ransomware και data breaches. Παράλληλα, η αυστηρή συμμόρφωση με κανονιστικά πλαίσια (π.χ. GDPR, DORA) απαιτεί υψηλές επενδύσεις σε συστήματα ασφάλειας και μηχανισμούς ελέγχου.

Είναι γεγονός ότι σήμερα, η προσπάθεια εξαπάτησης πελατών ή εργαζομένων για την απόκτηση **ευαίσθητων πληροφοριών** (π.χ. κωδικοί, αριθμοί καρτών) μέσω email, SMS ή ψεύτικων ιστοσελίδων, αποτελεί τον πιο συχνό τρόπο επικίνδυνης οικονομικής απειλής, λόγω της **ευαίσθητης φύσης των χρηματοοικονομικών δεδομένων** και της μεγάλης εξάρτησης από τα ψηφιακά κανάλια. Οι οικονομικές απώλειες είναι άμεσες και στο πλήθος των περιπτώσεων δεν υπάρχει δυνατότητα αναζήτησης ποινικής ευθύνης.

Οι **phishing επιθέσεις και οι κυβερνοεπιθέσεις** αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους κινδύνους στον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζών. Η αποτελεσματική διαχείρισή τους απαιτεί **συνδυασμό τεχνολογικών εργαλείων, εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού και αυστηρών διαδικασιών**.

Επίσης, εξίσου σημαντικό και ιδιαίτερα κρίσιμο πεδίο κινδύνου είναι η **άνοδος της εξαπάτησης μέσω deepfake τεχνολογιών**. Η τεχνητή νοημοσύνη, η οποία υπόσχεται αυξημένη παραγωγικότητα και ευκολότερη πρόσβαση σε υπηρεσίες, παρέχει αντίστοιχες δυνατότητες και σε κακόβουλους χρήστες. Πλέον, με σχετικά περιορισμένες τεχνικές γνώσεις και χαμηλό κόστος, είναι εφικτή η **κλωνοποίηση φωνής** ενός ατόμου ή ενός οικείου προσώπου, καθώς και η αξιοποίηση φωτογραφιών από κοινωνικά δίκτυα για την παραγωγή **ψευδών εικόνων ή βίντεο**. Αυτό διευκολύνει τη δημιουργία πειστικών σεναρίων εξαπάτησης, τα οποία μέχρι

πρόσφατα απαιτούσαν σημαντικούς οικονομικούς και τεχνολογικούς πόρους. Πηγή : ηλεκτρονική εφημερίδα- <https://www.iefimerida.gr>

### 8.3 Κανονιστικοί και Κίνδυνοι Συμμόρφωσης

Η υιοθέτηση ψηφιακών μοντέλων λειτουργίας πρέπει να ευθυγραμμίζεται με ένα **σύνθετο και μεταβαλλόμενο κανονιστικό περιβάλλον** (PSD2, AML, KYC). Η μη συμμόρφωση ενδέχεται να οδηγήσει σε πρόστιμα, νομικές κυρώσεις και απώλεια εμπιστοσύνης από πελάτες και επενδυτές.

### 8.4. Οργανωτικές και Πολιτισμικές Προκλήσεις

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί **αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας**, υιοθέτηση ευέλικτων μεθοδολογιών (Agile, DevOps) και ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Η αντίσταση στην αλλαγή από το προσωπικό και η έλλειψη εξειδικευμένων ψηφιακών δεξιοτήτων αποτελούν κρίσιμους ανασταλτικούς παράγοντες.

### 8.5 Κίνδυνος Αποκλεισμού Πελατών (Digital Exclusion)

Η μετατόπιση προς ψηφιακά κανάλια ενδέχεται να οδηγήσει στον αποκλεισμό συγκεκριμένων ομάδων πελατών (ηλικιωμένοι, άτομα με περιορισμένες ψηφιακές δεξιότητες ή πρόσβαση στην τεχνολογία). Αυτό δημιουργεί τόσο κοινωνικούς όσο και επιχειρησιακούς κινδύνους για τις τράπεζες.

### 8.6 Λειτουργικοί και Στρατηγικοί Κίνδυνοι

Η αποτυχία ευθυγράμμισης της ψηφιακής στρατηγικής με το επιχειρηματικό μοντέλο της τράπεζας μπορεί να οδηγήσει σε **υπερβάσεις κόστους**, καθυστερήσεις έργων και περιορισμένη απόδοση επενδύσεων (ROI). Επιπλέον, η αυξανόμενη εξάρτηση από τρίτους παρόχους τεχνολογίας (cloud providers, fintechs) ενισχύει τον **κίνδυνο τρίτων μερών (third-party risk)**.

### 8.7 Εξάρτηση από Τεχνολογικούς Παρόχους

Η μετάβαση σε cloud computing, fintech συνεργασίες και εξωτερικές πλατφόρμες, δημιουργεί αυξημένη **εξάρτηση από τρίτους παρόχους τεχνολογίας**.

Κύριες προκλήσεις περιλαμβάνουν:

- **Vendor lock-in** (εξάρτηση από προμηθευτή), όπου η τράπεζα δυσκολεύεται να αλλάξει πάροχο λόγω κόστους ή τεχνικής πολυπλοκότητας.
- **Λειτουργικός κίνδυνος**, σε περίπτωση διακοπής υπηρεσιών ή τεχνικής αστοχίας του παρόχου.
- **Κίνδυνοι ασφάλειας δεδομένων**, καθώς ευαίσθητες πληροφορίες φιλοξενούνται εκτός του άμεσου ελέγχου της τράπεζας.
- **Κανονιστικός κίνδυνος**, καθώς οι τράπεζες παραμένουν υπεύθυνες για τη συμμόρφωση, ακόμη και όταν οι υπηρεσίες παρέχονται από τρίτους.

Η αυξημένη χρήση εξωτερικών παρόχων απαιτεί ενισχυμένα πλαίσια **third-party risk management**, ώστε να διασφαλίζεται η επιχειρησιακή συνέχεια και η προστασία των δεδομένων.

## 8.8 Στρατηγικές Μετριάσμού Κινδύνων

Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των παραπάνω προκλήσεων, οι τράπεζες υιοθετούν:

- **Πολυεπίπεδες στρατηγικές κυβερνοασφάλειας**, με συνεχή παρακολούθηση, κρυπτογράφηση, multi-factor authentication και AI-based συστήματα ανίχνευσης απειλών.
- **Αυστηρά συμβόλαια και SLA** με τεχνολογικούς παρόχους, που καθορίζουν επίπεδα διαθεσιμότητας και ασφάλειας.
- **Multi-cloud και hybrid cloud στρατηγικές**, για περιορισμό του κινδύνου εξάρτησης από έναν πάροχο.
- **Τακτικούς ελέγχους και δοκιμές ανθεκτικότητας (stress tests)**, τόσο σε κυβερνοεπιθέσεις όσο και σε σενάρια διακοπής υπηρεσιών.
- **Εκπαίδευση προσωπικού**, καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας παραμένει κρίσιμος στην πρόληψη κυβερνοεπιθέσεων.

Παρότι λοιπόν, ο ψηφιακός μετασχηματισμός προσφέρει σημαντικά οφέλη σε επίπεδο αποδοτικότητας, εμπειρίας πελάτη και κερδοφορίας, η επιτυχία του προϋποθέτει **ολιστική διαχείριση κινδύνων**, επενδύσεις σε τεχνολογία και ανθρώπινο κεφάλαιο, καθώς και συνεχή προσαρμογή στο κανονιστικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τα Παραδείγματα Εθνικής & Eurobank, που αναλύσαμε παραπάνω :

- Η **Εθνική Τράπεζα**, μέσω της αναβάθμισης του core banking και της μείωσης φυσικών καταστημάτων, αντιμετωπίζει τον τεχνολογικό και λειτουργικό κίνδυνο με **σταδιακή μετάβαση και αυτοματοποίηση**, περιορίζοντας τον κίνδυνο επιχειρησιακής ασυνέχειας.
- Η **Eurobank** εστιάζει στην **κυβερνοασφάλεια, στην ψηφιακή εμπειρία και στο Open Banking**, διαχειριζόμενη τον κίνδυνο τρίτων μερών μέσω συνεργασιών και ελέγχων.
- Και οι δύο τράπεζες εφαρμόζουν **omnichannel μοντέλα**, ώστε να μετριάσουν τον κίνδυνο ψηφιακού αποκλεισμού, διατηρώντας φυσικά σημεία εξυπηρέτησης για ευάλωτες ομάδες.  
Δηλαδή, ένας πελάτης μπορεί να ξεκινά αίτηση δανείου μέσω e-banking, να ανεβάσει τα δικαιολογητικά ψηφιακά, να δέχεται ειδοποίηση στο κινητό και, αν χρειαστεί, να λαμβάνει διευκρινίσεις από σύμβουλο σε κατάστημα. Όλα πραγματοποιούνται μέσα από ένα ενιαίο σύστημα, με συνεχόμενη ροή διαδικασιών.

**Συμπερασματικά**, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τραπεζών συνοδεύεται από σύνθετους τεχνολογικούς, λειτουργικούς και κανονιστικούς κινδύνους. Ωστόσο, όπως καταδεικνύουν τα παραδείγματα της Εθνικής Τράπεζας και της Eurobank, η υιοθέτηση ολιστικών στρατηγικών διαχείρισης κινδύνων, σε συνδυασμό με επενδύσεις σε τεχνολογία και ανθρώπινο κεφάλαιο, μπορεί να μετατρέψει τις προκλήσεις αυτές σε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και βιώσιμης κερδοφορίας.

## **9. Προτάσεις για την Ενίσχυση της Αποδοτικότητας των Τραπεζών μέσω της Τεχνολογικής Καινοτομίας**

### **9.1 Ολοκληρωμένη υιοθέτηση ψηφιακών καναλιών (Omnichannel)**

- Ανάπτυξη πλήρως συνδεδεμένων ψηφιακών και φυσικών καναλιών (mobile, web, call center, κατάσταση), ώστε οι συναλλαγές να γίνονται **γρήγορα, με ασφάλεια και χωρίς διακοπές**.
- Οφέλη: μείωση λειτουργικού κόστους, αύξηση ικανοποίησης πελατών και βελτίωση του δείκτη **Cost-to-Income**.

### **9.2 Αξιοποίηση Τεχνητής Νοημοσύνης και Big Data**

- Εφαρμογή AI/ML για:
  - αυτοματοποίηση διαδικασιών (RPA) και εγκρίσεων δανείων,
  - ανάλυση συμπεριφοράς πελατών και εξατομίκευση προϊόντων,
  - πρόβλεψη κινδύνων (credit risk, NPE) και εντοπισμό απατών (fraud detection).
- Οφέλη: υψηλότερη αποδοτικότητα, μείωση επισφαλειών, καλύτερη εμπειρία πελάτη.

### **9.3 Ενίσχυση Κυβερνοασφάλειας και Ανθεκτικότητας Συστημάτων**

- Επένδυση σε προληπτικά μέτρα cybersecurity, multi-factor authentication και AI-based ανίχνευση phishing και κακόβουλου λογισμικού.
- Οφέλη: διασφάλιση εμπιστοσύνης πελατών, προστασία κεφαλαίων και μείωση πιθανών ζημιών από cyber attacks.

### **9.4 Στρατηγική Διαχείρισης Κινδύνων και Compliance Automation**

- Ανάπτυξη ολιστικών στρατηγικών για την παρακολούθηση τεχνολογικών, λειτουργικών και κανονιστικών κινδύνων.
- Εφαρμογή **RegTech εργαλείων** για αυτοματοποιημένο monitoring συμμόρφωσης (PSD2, GDPR, AML).
- Οφέλη: μείωση κανονιστικού κινδύνου, βελτιωμένη διαφάνεια και προστασία φήμης.

### 9.5 Ανάπτυξη Ψηφιακών Δεξιοτήτων Προσωπικού

- Εκπαίδευση προσωπικού σε νέες τεχνολογίες, ψηφιακή ασφάλεια και διαχείριση πελατών σε ψηφιακά κανάλια.
- Οφέλη: μεγαλύτερη αποδοτικότητα, μειωμένα λάθη, καλύτερη υποστήριξη πελατών και αξιοποίηση πλήρως των ψηφιακών εργαλείων.

### 9.6 Επενδύσεις σε Cloud Computing και Scalable Infrastructure

- Μετάβαση σε cloud για υψηλή διαθεσιμότητα, ευελιξία και μείωση κόστους IT.
- Οφέλη: ταχύτερη ανάπτυξη νέων προϊόντων, βελτιωμένη διαχείριση δεδομένων και υποστήριξη ψηφιακών καναλιών.

### 9.7 Αναδιάρθρωση φυσικού δικτύου καταστημάτων

- Μείωση περιττών καταστημάτων και αξιοποίηση ψηφιακών καναλιών για τις καθημερινές συναλλαγές.
- Οφέλη: μείωση λειτουργικού κόστους, εστίαση προσωπικού σε υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας, βελτιωμένη εμπειρία πελάτη.

Η **τεχνολογική καινοτομία**, σε συνδυασμό με ολιστική διαχείριση κινδύνων και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να μετατρέψει τους κινδύνους του ψηφιακού μετασχηματισμού σε **αποτελεσματική αποδοτικότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**. Οι τράπεζες μπορούν να αυξήσουν την κερδοφορία τους, να μειώσουν τα λειτουργικά έξοδα και να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη των πελατών, όπως αποδεικνύεται από τις στρατηγικές της Εθνικής Τράπεζας και της Eurobank.

## 10. Επίδραση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στο Ανθρώπινο Δυναμικό και στις Σχέσεις Υπαλλήλων–Πελατών.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιφέρει βαθιές αλλαγές όχι μόνο στις τεχνολογικές υποδομές των τραπεζών, αλλά και στη **δομή του ανθρώπινου δυναμικού** καθώς και στη **φύση της αλληλεπίδρασης μεταξύ εργαζομένων και πελατών**. Η μετάβαση σε ψηφιακά μοντέλα λειτουργίας αναδιαμορφώνει ρόλους, δεξιότητες και κανάλια επικοινωνίας, επηρεάζοντας συνολικά το εργασιακό περιβάλλον και την εμπειρία εξυπηρέτησης.

### 10.1 Επιπτώσεις στη δομή και τον ρόλο του προσωπικού

Η εκτεταμένη χρήση ψηφιακών καναλιών (mobile & e-banking, phone banking, chatbots) και αυτοματισμών (RPA, AI) μειώνει την ανάγκη για προσωπικό που

εκτελεί επαναλαμβανόμενες και χαμηλής προστιθέμενης αξίας εργασίες, όπως απλές συναλλαγές σε ταμεία. Αντίθετα, ενισχύεται η ζήτηση για ρόλους:

- συμβουλευτικού χαρακτήρα (relationship managers),
- ανάλυσης δεδομένων και διαχείρισης κινδύνων,
- τεχνολογικής υποστήριξης και ψηφιακής καινοτομίας.

Αυτό οδηγεί σε **αναδιάρθρωση του προσωπικού**, με μετατόπιση από front-office λειτουργίες σε πιο εξειδικευμένους και ψηφιακά προσανατολισμένους ρόλους.

## 10.2 Ανάγκη για νέες δεξιότητες και επαγγελματική κατάρτιση

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός καθιστά αναγκαία την ανάπτυξη **νέων δεξιοτήτων**, όπως:

- ψηφιακές και τεχνολογικές γνώσεις (AI, data analytics, ψηφιακά εργαλεία),
- δεξιότητες κυβερνοασφάλειας και προστασίας δεδομένων,
- ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών σε ψηφιακά και υβριδικά περιβάλλοντα,
- προσαρμοστικότητα και διαρκής μάθηση.

Οι τράπεζες επενδύουν όλο και περισσότερο σε **προγράμματα επανεκπαίδευσης (reskilling) και αναβάθμισης δεξιοτήτων (upskilling)**, ώστε να διασφαλίσουν την αποτελεσματική αξιοποίηση της τεχνολογίας και να μειώσουν τον κίνδυνο ψηφιακού αποκλεισμού του προσωπικού.

## 10.3 Επίδραση στις σχέσεις Υπαλλήλων –Πελατών

Η αλληλεπίδραση υπαλλήλων και πελατών μετατοπίζεται από τη φυσική παρουσία σε **ψηφιακά και υβριδικά μοντέλα εξυπηρέτησης**. Οι πελάτες εξυπηρετούνται πλέον κυρίως μέσω εφαρμογών, chatbots και call centers, ενώ η ανθρώπινη επαφή επικεντρώνεται σε:

- σύνθετες τραπεζικές ανάγκες,
- συμβουλευτικές υπηρεσίες,
- περιπτώσεις που απαιτούν εξατομικευμένη υποστήριξη.

Αυτό βελτιώνει την **ταχύτητα και τη διαθεσιμότητα της εξυπηρέτησης**, αλλά απαιτεί από τους υπαλλήλους υψηλότερο επίπεδο γνώσεων και επικοινωνιακών δεξιοτήτων, ώστε να διατηρείται η εμπιστοσύνη και η ποιότητα της σχέσης με τον πελάτη.

Ωστόσο, το τελευταίο διάστημα, παρατηρούμε δυσaréσκεια των πελατών μέσω των chatbots. Η αυτοματοποίηση της εξυπηρέτησης μέσω chatbots, δεν αποτελεί προσωποποιημένη εξυπηρέτηση, ο πελάτης δεν λαμβάνει συγκεκριμένη απάντηση και συνήθως οδηγείται σε άλλο κανάλι επικοινωνίας. Επομένως, πολλές φορές, οι

πελάτες επιλέγουν τη φυσική παρουσία και δια ζώσης επικοινωνία με τον υπάλληλο στο κατάστημα, προκειμένου τελικά να εξυπηρετηθούν.

#### 10.4 Οργανωσιακές και κοινωνικές διαστάσεις

Η ψηφιακή μετάβαση μπορεί να δημιουργήσει:

- **άγχος και αντίσταση στην αλλαγή** στο προσωπικό,
- ανησυχίες για απώλεια θέσεων εργασίας,
- ανάγκη για αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας.

Ωστόσο, όταν συνοδεύεται από σαφή στρατηγική, εκπαίδευση και επικοινωνία, μπορεί να οδηγήσει σε **βελτίωση της παραγωγικότητας**, ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και δημιουργία νέων επαγγελματικών ευκαιριών εντός του τραπεζικού οργανισμού.

Γενικότερα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός **μεταβάλλει ουσιαστικά το προφίλ του τραπεζικού εργαζομένου και τον τρόπο αλληλεπίδρασης με τον πελάτη**. Παρότι μειώνει την ανάγκη για παραδοσιακούς ρόλους, δημιουργεί αυξημένη ζήτηση για **ψηφιακές, αναλυτικές και συμβουλευτικές δεξιότητες**, οδηγώντας σε μια πιο αποδοτική, ευέλικτη και πελατοκεντρική τραπεζική λειτουργία. Η επιτυχία της μετάβασης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο και τη διαρκή επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού.

### 11. Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα του Ψηφιακού Μετασχηματισμού:

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι **αναγκαίος** για τις τράπεζες που επιδιώκουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές και βιώσιμες στο σύγχρονο, δυναμικά μεταβαλλόμενο χρηματοοικονομικό περιβάλλον. Οι σύγχρονοι πελάτες απαιτούν **άμεση, ασφαλή και προσωποποιημένη εξυπηρέτηση**, διαθέσιμη οποιαδήποτε στιγμή και από οποιοδήποτε κανάλι. Η τεχνολογική πρόοδος, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών και ο έντονος ανταγωνισμός από ψηφιακές πλατφόρμες, καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για υιοθέτηση νέων, καινοτόμων λύσεων.

**Η σπουδαιότητα** του ψηφιακού μετασχηματισμού έγκειται στην ικανότητά του, να αναβαθμίζει την τραπεζική εμπειρία, προσφέροντας γρήγορες, ασφαλείς και προσωποποιημένες υπηρεσίες στους πελάτες της. Μέσα από τεχνολογίες (όπως το mobile banking, τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης και το blockchain), οι τράπεζες μπορούν να μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος, να ενισχύσουν την αποδοτικότητά τους, να βελτιώσουν την εμπειρία των πελατών σε καθημερινές ανάγκες και να αναλύουν δεδομένα σε πραγματικό χρόνο για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Επίσης, η υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών συμβάλλει στην ενίσχυση της διαφάνειας, της ασφάλειας και της συμμόρφωσης με κανονιστικές απαιτήσεις, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει τη δυνατότητα πρόβλεψης και διαχείρισης κινδύνων μέσω προηγμένων αναλυτικών εργαλείων.

## Πανδημία COVID-19

Η πανδημία COVID-19, έφερε πιο κοντά την **ανάγκη** για ψηφιακές βελτιώσεις και λύσεις, αποδεικνύοντας ότι οι παραδοσιακές μορφές τραπεζικής (με εξυπηρέτηση μέσω φυσικής παρουσίας), δεν επαρκούν πλέον σε περιβάλλοντα περιορισμένης φυσικής επαφής. Οι καταναλωτές στράφηκαν μαζικά σε ψηφιακά κανάλια για αγορά αγαθών και υπηρεσιών, και οι τράπεζες αναγκάστηκαν να επανασχεδιάσουν τη λειτουργία τους.

### Αναλυτικά :

#### 11.1 Διασφάλιση επιχειρησιακής συνέχειας

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι τράπεζες που διέθεταν ώριμες ψηφιακές υποδομές μπόρεσαν:

- να συνεχίσουν απρόσκοπτα τη λειτουργία τους,
- να εξυπηρετούν πελάτες εξ αποστάσεως μέσω mobile & e-banking και phone banking,
- να διαχειρίζονται κρίσιμες διαδικασίες (πληρωμές, δάνεια, ρυθμίσεις) χωρίς φυσική παρουσία.

Η ψηφιοποίηση λειτούργησε ως **ασπίδα έναντι της λειτουργικής παράλυσης**, επιβεβαιώνοντας τη στρατηγική της σημασία σε συνθήκες ακραίας αβεβαιότητας.

#### 11.2 Στήριξη της οικονομίας και των πελατών

Οι τράπεζες κλήθηκαν να υλοποιήσουν άμεσα:

- κρατικά προγράμματα στήριξης,
- αναστολές δανειακών υποχρεώσεων,
- μαζικές πληρωμές και επιδοτήσεις.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επέτρεψε την **ταχεία επεξεργασία αιτημάτων**, τη μείωση γραφειοκρατίας και την αποσυμφόρηση των φυσικών καταστημάτων, ενισχύοντας τον ρόλο των τραπεζών ως βασικού πυλώνα οικονομικής σταθερότητας.

#### 11.3 Προστασία εργαζομένων και οργανωσιακή ευελιξία

Η ύπαρξη ψηφιακών συστημάτων και cloud υποδομών διευκόλυνε:

- την εξ αποστάσεως εργασία (remote working),
- τη διατήρηση της παραγωγικότητας,
- την προσαρμογή των εσωτερικών διαδικασιών σε έκτακτες συνθήκες.

Έτσι, ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνέβαλε στη **διασφάλιση της υγείας του προσωπικού**, χωρίς να θυσιάζεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

## 11.4 Επιτάχυνση ψηφιακής υιοθέτησης από τους πελάτες

Η πανδημία λειτούργησε ως **καταλύτης ψηφιακής ωρίμανσης**, επιταχύνοντας τη μετάβαση των πελατών σε ψηφιακά κανάλια. Ακόμη και πελατειακές ομάδες με χαμηλή εξοικείωση με την τεχνολογία αναγκάστηκαν να υιοθετήσουν ψηφιακές λύσεις, δημιουργώντας:

- μόνιμες αλλαγές στη συμπεριφορά των πελατών,
- νέα πρότυπα εξυπηρέτησης.

Αυτό ενίσχυσε τη στρατηγική αξία του ψηφιακού μετασχηματισμού και μετά το πέρας της κρίσης.

**Η εμπειρία της πανδημίας COVID-19 κατέδειξε** ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αποτελεί μόνο εργαλείο βελτίωσης αποδοτικότητας, αλλά **κρίσιμο παράγοντα επιβίωσης και ανθεκτικότητας** σε περιόδους κρίσεων. Οι τράπεζες που είχαν επενδύσει έγκαιρα στην τεχνολογία κατάφεραν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις πρωτοφανείς προκλήσεις, να διατηρήσουν τη λειτουργική τους συνέχεια και να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη πελατών και εργαζομένων. Συνεπώς, η ψηφιοποίηση αναδεικνύεται ως θεμελιώδης προϋπόθεση όχι μόνο για την ανάπτυξη, αλλά και για **τη διαχείριση μελλοντικών κρίσεων** σε ένα ασταθές οικονομικό περιβάλλον.

**Γενικότερα**, ο ψηφιακός μετασχηματισμός, δεν αποτελεί απλώς μια τεχνολογική εξέλιξη, αλλά μια στρατηγική αναγκαιότητα για τις τράπεζες του 21ου αιώνα. Η επιτυχία στην εφαρμογή του, μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα, την κερδοφορία και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξή τους.

## 11.5 Τα Παραδείγματα της Εθνικής Τράπεζας και της Eurobank

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και η Eurobank αποτελούν δύο χαρακτηριστικά παραδείγματα συστημικών τραπεζών που αντιμετώπισαν έγκαιρα τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως **στρατηγική αναγκαιότητα**, με άμεσες επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητά τους, στη λειτουργική αποδοτικότητα και στη μακροχρόνια βιωσιμότητά τους.

### Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος

Η Εθνική Τράπεζα υλοποίησε έναν **ολιστικό ψηφιακό μετασχηματισμό**, εστιάζοντας τόσο στον εκσυγχρονισμό των τεχνολογικών υποδομών όσο και στην αναδιάρθρωση του επιχειρησιακού της μοντέλου. Η έντονη στροφή προς mobile και e-banking, το ψηφιακό onboarding (e-KYC), καθώς και η σταδιακή αναβάθμιση του core banking system, κατέστησαν δυνατή τη μετάβαση από ένα παραδοσιακό μοντέλο φυσικής παρουσίας σε ένα **ψηφιακά καθοδηγούμενο μοντέλο εξυπηρέτησης**.

Η αναγκαιότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού για την Εθνική συνδέεται άμεσα με:

- τη **μείωση λειτουργικού κόστους** μέσω περιορισμού του δικτύου καταστημάτων,
- τη **βελτίωση δεικτών αποδοτικότητας** (Cost-to-Income, RoTE),
- την **αύξηση ψηφιακών συναλλαγών και πωλήσεων**.

Η σπουδαιότητα της ψηφιοποίησης αποτυπώνεται στο γεγονός ότι η τράπεζα κατόρθωσε να συνδυάσει υψηλή ψηφιακή υιοθέτηση με **ισχυρή κερδοφορία και κεφαλαιακή επάρκεια**, επιβεβαιώνοντας ότι η τεχνολογία λειτουργεί ως βασικός μοχλός ενίσχυσης της χρηματοοικονομικής της επίδοσης.

## Eurobank

Η Eurobank ακολούθησε μια περισσότερο **επιθετική και καινοτομική ψηφιακή στρατηγική**, τοποθετώντας την τεχνολογία στον πυρήνα του επιχειρηματικού της μοντέλου. Η ανάπτυξη προηγμένων mobile εφαρμογών, η εκτεταμένη χρήση data analytics, η αξιοποίηση cloud υποδομών και οι συνεργασίες με fintech εταιρείες μέσω Open Banking, ανέδειξαν την ψηφιοποίηση ως βασικό στοιχείο διαφοροποίησης.

Για τη Eurobank, ο ψηφιακός μετασχηματισμός ήταν αναγκαίος:

- για την **ενίσχυση των εσόδων** μέσω προσωποποιημένων προϊόντων,
- για την **ταχύτερη λήψη πιστοδοτικών αποφάσεων**,
- για τη **βελτίωση της εμπειρίας πελάτη** σε omnichannel περιβάλλον.

Η σπουδαιότητα της ψηφιακής μετάβασης αποτυπώνεται στη δυνατότητα της τράπεζας να επιτύχει **υψηλά επίπεδα λειτουργικής αποδοτικότητας**, διατηρώντας παράλληλα ευελιξία, καινοτομία και διεθνή παρουσία, στοιχεία κρίσιμα για τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητά της.

## Συγκριτική αξιολόγηση

Και οι δύο τράπεζες αναγνώρισαν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός:

- δεν αποτελεί απλώς εργαλείο μείωσης κόστους,
- αλλά **στρατηγικό παράγοντα ανάπτυξης και ανθεκτικότητας**.

Η Εθνική Τράπεζα έδωσε έμφαση στη **σταθερότητα, την αναδιάρθρωση και τη λειτουργική εξυγίανση**, ενώ η Eurobank επικεντρώθηκε περισσότερο στην **καινοτομία, την ταχύτητα και τη δημιουργία νέων πηγών εσόδων**. Παρά τις διαφορετικές προσεγγίσεις, και οι δύο επιβεβαιώνουν ότι η ψηφιοποίηση αποτελεί βασική προϋπόθεση για βιώσιμη κερδοφορία στο σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον.

## 11.6 Τράπεζες που δεν έχουν ολοκληρώσει τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό.

Υπάρχει μια κατηγορία τραπεζικών οργανισμών που, παρά τις τεχνολογικές εξελίξεις και την ευρύτερη τάση ψηφιοποίησης στον χρηματοπιστωτικό τομέα, δεν έχουν ολοκληρώσει επαρκώς τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε συνδυασμό παραγόντων, όπως περιορισμένη στρατηγική δέσμευση, έλλειψη επενδυτικών πόρων, τεχνολογικές εξαρτήσεις από legacy συστήματα, ή οργανωσιακές ανεπάρκειες.

Σε αυτές τις τράπεζες παρατηρούνται τα εξής χαρακτηριστικά:

### α) Ελλιπής ψηφιοποίηση βασικών υπηρεσιών

Σε αντίθεση με τράπεζες που προσφέρουν πλήρη mobile & e-banking, Omnichannel εμπειρία και ψηφιακό onboarding, πολλές τράπεζες:

- διατηρούν μεγάλο μέρος των συναλλαγών σε φυσικά καταστήματα,
- προσφέρουν περιορισμένα ψηφιακά κανάλια,
- έχουν φτωχή ή αποσπασματική υποστήριξη για online πληρωμές, αιτήσεις προϊόντων ή υποστήριξη πελατών.

Αυτό οδηγεί σε **χαμηλότερη αποδοτικότητα και ικανοποίηση πελατών**, καθώς οι σύγχρονες προσδοκίες για ταχύτητα και ευελιξία δεν καλύπτονται.

### β) Εξάρτηση από παραδοσιακά πληροφοριακά συστήματα

Τράπεζες που δεν έχουν ολοκληρώσει τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό συχνά:

- βασίζονται σε legacy συστήματα που είναι δύσκολα στην αναβάθμιση,
- αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών όπως cloud computing και APIs,
- έχουν υψηλό κόστος συντήρησης και περιορισμένη ευελιξία στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Αυτή η εξάρτηση επιβαρύνει **λειτουργικά κόστη** και περιορίζει την ικανότητα **καινοτομίας**.

### γ) Περιορισμένη αυτοματοποίηση και ανάλυση δεδομένων

Η απουσία εξελιγμένων εργαλείων **RPA, AI και Big Data analytics** σημαίνει ότι οι παραπάνω τράπεζες δεν αξιοποιούν πλήρως τα δεδομένα τους για:

- πιστοδοτική αξιολόγηση,
- πρόληψη απάτης,
- εξατομίκευση προϊόντων,
- ανάλυση συμπεριφοράς πελατών.

Αποτέλεσμα είναι η περιορισμένη παραγωγικότητα, υψηλότερος λειτουργικός φόρτος και αναποτελεσματική χρήση πόρων.

## **δ) Οργανωσιακές και δεξιότητες προβλήματα**

Η έλλειψη ολοκληρωμένου ψηφιακού μετασχηματισμού σχετίζεται συχνά με:

- αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή,
- έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων στο προσωπικό,
- ανεπαρκή εκπαιδευτικά προγράμματα για νέες τεχνολογίες.

Αυτό έχει ως συνέπεια **χαμηλότερη ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές και υψηλότερο λειτουργικό ρίσκο.**

## **ε) Αποτελέσματα στην ανταγωνιστικότητα**

Τράπεζες με ημιτελή ψηφιακό μετασχηματισμό:

- δυσκολεύονται να ανταγωνιστούν fintech και άλλους ψηφιακά ώριμους παίκτες,
- έχουν μικρότερη διείσδυση ψηφιακών υπηρεσιών και χαμηλότερη ικανοποίηση πελατών,
- εμφανίζουν πιέσεις σε δείκτες όπως Cost-to-Income και NIM σε σχέση με τις ψηφιακά ολοκληρωμένες τράπεζες.

## **Συνοπτικά**

Οι τράπεζες που δεν έχουν ολοκληρώσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό:

- **λειτουργούν με παραδοσιακά μοντέλα**, με υψηλότερο κόστος και χαμηλότερη παραγωγικότητα,
- **έχουν περιορισμένη χρήση νέων τεχνολογιών**,
- αντιμετωπίζουν **περιορισμούς στην εμπειρία πελατών και στην καινοτομία**,
- και τελικά **παραμένουν λιγότερο ανταγωνιστικές** σε σύγκριση με οργανισμούς που έχουν ολοκληρωμένα ψηφιακά μοντέλα.

Παρακάτω, παραθέτουμε **δύο παραδείγματα τραπεζών στην Ελλάδα που δεν έχουν ολοκληρώσει πλήρως τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό ή βρίσκονται σε αρχικά/ενδιάμεσα στάδια**, με τα βασικά χαρακτηριστικά και επιπτώσεις που σχετίζονται με την καθυστέρηση ή την ηπιότερη εξέλιξη της ψηφιοποίησης.

### **1) Τράπεζα Πειραιώς**

Η Τράπεζα Πειραιώς αποτελεί ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα συστημικής τράπεζας που έχει ξεκινήσει ψηφιακά έργα, αλλά η μετάβαση σε πιο ολοκληρωμένο ψηφιακό μοντέλο εξακολουθεί να εξελίσσεται και δεν έχει φτάσει στο ίδιο επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας με την Εθνική ή τη Eurobank.

## Ψηφιακή κατάσταση

- Η Πειραιώς έχει προχωρήσει σε σημαντικά έργα, όπως η επένδυση στην τεχνολογία RISE with SAP S/4HANA Cloud για τον εκσυγχρονισμό των εσωτερικών της λειτουργιών και την αύξηση της αυτοματοποίησης των διαδικασιών.
- Παράλληλα, διαθέτει mobile και e-banking πλατφόρμες (π.χ. Piraeus e-banking), ψηφιακά προϊόντα για επιχειρήσεις και ιδιώτες και ψηφιακούς βοηθούς (virtual assistants)

## Ωστόσο, σημειώνουμε παρακάτω τις καθυστερήσεις και τους περιορισμούς :

- **Ολοκληρωμένη ψηφιακή στρατηγική:** η τραπεζα βρίσκεται ακόμη σε στάδιο σταδιακής μετατροπής και όχι πλήρους, ενιαίας ψηφιακής πλατφόρμας όπως στην ETE ή Eurobank, κάτι που σημαίνει ότι βασικές λειτουργίες και προϊόντα δεν έχουν ακόμη μεταφερθεί πλήρως σε ψηφιακό περιβάλλον.
- **Εμπειρία πελάτη:** η χρήση ψηφιακών υπηρεσιών δεν έχει φτάσει σε τόσο υψηλά ποσοστά όσο σε άλλες τράπεζες, γεγονός που επηρεάζει την ψηφιακή υιοθέτηση και ικανοποίηση των πελατών.
- **Ολοκλήρωση core systems:** παρά την πρόοδο με το SAP, εξακολουθεί να υπάρχει ανάγκη για ολοκληρωμένη αναβάθμιση σε όλες τις λειτουργικές μονάδες, ώστε να επιτευχθεί βέλτιστη ταχύτητα και αυτοματοποίηση.

**Συνοπτικά:** Η Πειραιώς έχει θέσει θεμέλια ψηφιακού μετασχηματισμού, αλλά η εμπέλεια και η ταχύτητα υλοποίησης είναι σε πιο **ενδιάμεσο στάδιο** σε σύγκριση με τις ψηφιακά ώριμες τράπεζες. Αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εμπειρία χρηστών και την ανταγωνιστικότητά της.

## 2) Alpha Bank

Η Alpha Bank, αν και σημαντική και με επενδύσεις στη ψηφιακή τεχνολογία, **παραμένει εν δυνάμει παράδειγμα τράπεζας που δεν έχει ολοκληρώσει πλήρως την ψηφιοποίησή της σε όλα τα επίπεδα** — ειδικά σε σύγκριση με τράπεζες που κάνουν ευρεία χρήση ΑΙ και ολιστικού digital banking.

## Ψηφιακή Κατάσταση

- Η Alpha Bank αναφέρει ότι περίπου **98% των συναλλαγών των πελατών πραγματοποιούνται εκτός καταστημάτων** μέσω ψηφιακών καναλιών, δείγμα ψηφιακής χρήσης.
- Η τράπεζα επενδύει σε τεχνολογίες όπως ΑΙ και αυτοματοποίηση, και έχει ανοιχτό στρατηγικό διάλογο για ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών

## Παράγοντες που δείχνουν ότι η ολοκλήρωση δεν έχει ολοκληρωθεί πλήρως

- **Σταδιακή υιοθέτηση τεχνολογιών:** παρά τις μεγάλες επενδύσεις, η Alpha Bank ακολουθεί σταδιακή ενσωμάτωση τεχνολογιών, χωρίς να έχει ολοκληρώσει πλήρως *omnichannel* εμπειρίες σε όλα τα προϊόντα ή εξελιγμένα προσωποποιημένα workflows σε όλες τις λειτουργικές μονάδες.
- **Στρατηγική προσέγγιση:** η τράπεζα τονίζει πως δεν βιάζεται να ενσωματώσει τεχνολογίες που δεν έχουν αποδεδειγμένη αξία και ασφάλεια, πράγμα που σημαίνει πιο **συντηρητική ή επιλεκτική ψηφιακή ωρίμανση**.
- **Λειτουργική ολοκλήρωση:** υπάρχουν ακόμα λειτουργίες που απαιτούν ανθρώπινη παρέμβαση ή δεν έχουν αφεθεί πλήρως στους αυτοματισμούς.

**Συνοπτικά:** Παρόλο που η Alpha Bank έχει υψηλή ψηφιακή χρήση και επενδύσεις, η υιοθέτηση και ολοκλήρωση **όλων των ψηφιακών εργαλείων και λειτουργιών** δεν έχει φτάσει στο επίπεδο πλήρους, ενιαίας ψηφιακής εμπειρίας όπως σε κάποιες άλλες περιπτώσεις.

## Συμπέρασμα

Η ελληνική τραπεζική αγορά συνολικά έχει προχωρήσει πολύ στην ψηφιοποίηση, με πάνω από 96% των συναλλαγών να πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά.

Ωστόσο, **η ψηφιακή ωριμότητα δεν είναι ομοιόμορφη σε όλες τις τράπεζες:**

- κάποιες έχουν ολοκληρώσει ένα ευρύ και ενεργό ψηφιακό μετασχηματισμό (π.χ. Εθνική, Eurobank),
- ενώ άλλες — αν και έχουν ψηφιακές υπηρεσίες — **δεν έχουν ακόμη ολοκληρώσει πλήρως όλα τα στάδια μετασχηματισμού, ή επικεντρώνονται σε επιμέρους περιοχές** όπως ERP, cloud, ή analytics.

## Πειραιώς και Alpha Bank

- **Η Πειραιώς** προχωρεί σταδιακά σε ψηφιακά έργα αλλά δεν έχει φτάσει σε ολοκληρωμένο σύνολο ψηφιακών εμπειριών για όλους τους πελάτες και λειτουργίες.
- **Η Alpha Bank** έχει υψηλή ψηφιακή χρήση αλλά ακόμα διεξάγει σταδιακή υιοθέτηση και περιόδους αξιολόγησης νέων τεχνολογιών, που δείχνει μια σταδιακή ή συντηρητική προσέγγιση σε σχέση με τράπεζες που έχουν ολοκληρώσει πιο ολιστικά τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

## 12. Εισαγωγή στην Εμπειρική Έρευνα

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, και με στόχο την πληρέστερη κατανόηση των επιπτώσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τραπεζικό τομέα, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής εμπειρική έρευνα.

Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στη διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τα οικονομικά οφέλη, τις επιπτώσεις στην εργασία και τους κινδύνους που απορρέουν από την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών. Στόχος της έρευνας είναι να αναλυθεί κατά πόσο η ένταση χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών επηρεάζει τις παραπάνω διαστάσεις, λαμβάνοντας υπόψη βασικά δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε είναι ποσοτική, με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου και εφαρμογή στατιστικών τεχνικών ανάλυσης.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε σε εργαζόμενους στον τραπεζικό τομέα. Η επιλογή της μεθόδου αυτής κρίθηκε κατάλληλη λόγω της ευκολίας πρόσβασης στους συμμετέχοντες, της ανωνυμίας που προσφέρει και της δυνατότητας συγκέντρωσης δεδομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα.

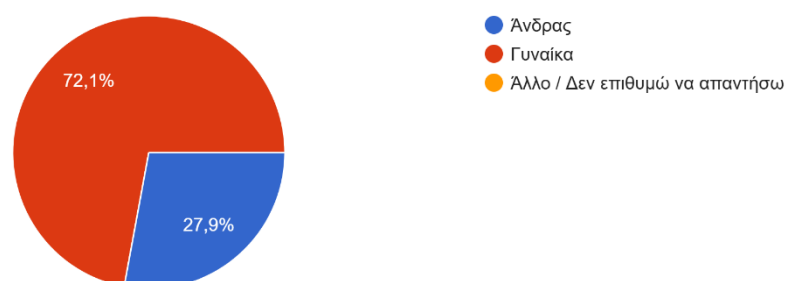
Η έρευνα διεξήχθη κατά το χρονικό διάστημα Δεκεμβρίου 2025 – Ιανουαρίου 2026.

### 12.1 Παρουσίαση Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερις βασικές ενότητες. Παρακάτω παραθέτουμε αναλυτικά τα αποτελέσματα :

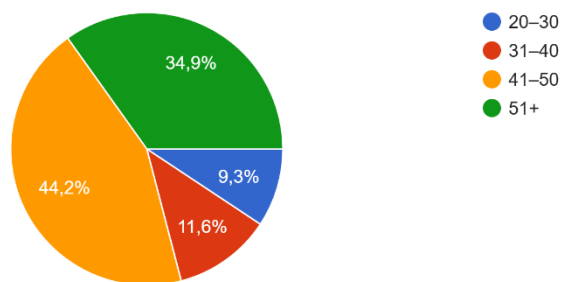
#### ΜΕΡΟΣ Α : Δημογραφικά Στοιχεία

Ερώτηση 1 : Φύλο  
43 απαντήσεις



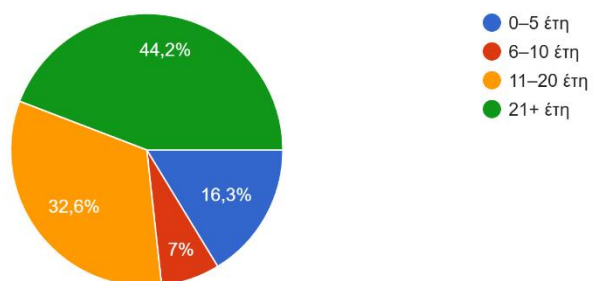
### Ερώτηση 2 : Ηλικία

43 απαντήσεις



### Ερώτηση 3 : Χρόνια εργασίας στον Τραπεζικό τομέα

43 απαντήσεις



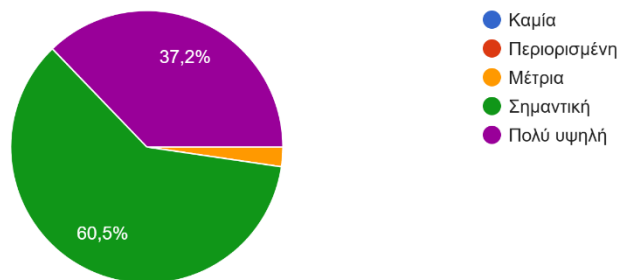
### Ερώτηση 4 : Θέση στην Τράπεζα

43 απαντήσεις



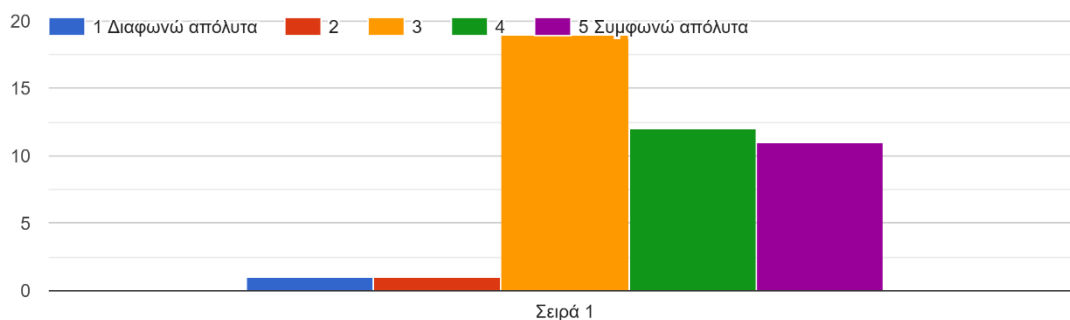
### Ερώτηση 5 : Η χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών στην εργασία σας

43 απαντήσεις

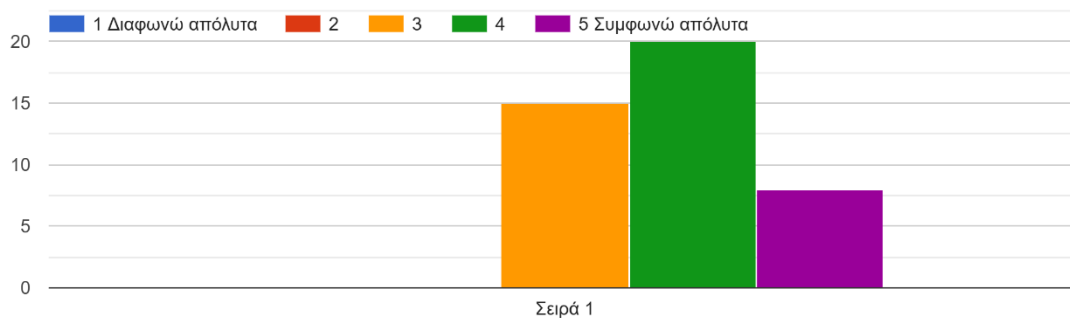


### ΜΕΡΟΣ Β : Επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην κερδοφορία της Τράπεζας

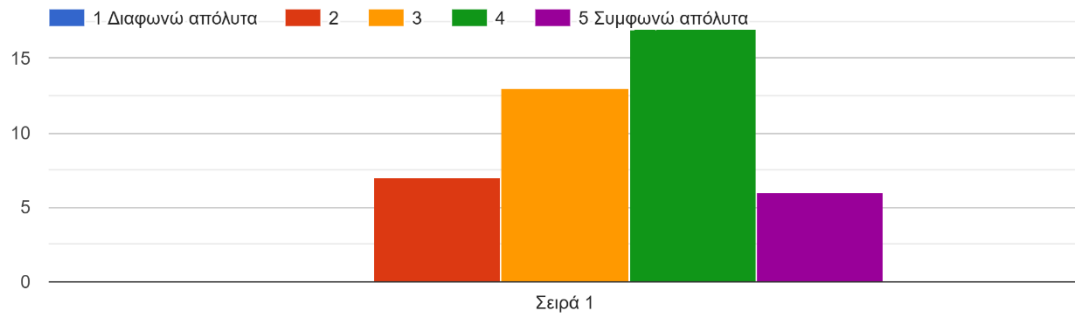
Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει μειώσει σημαντικά τα λειτουργικά έξοδα της τράπεζας.



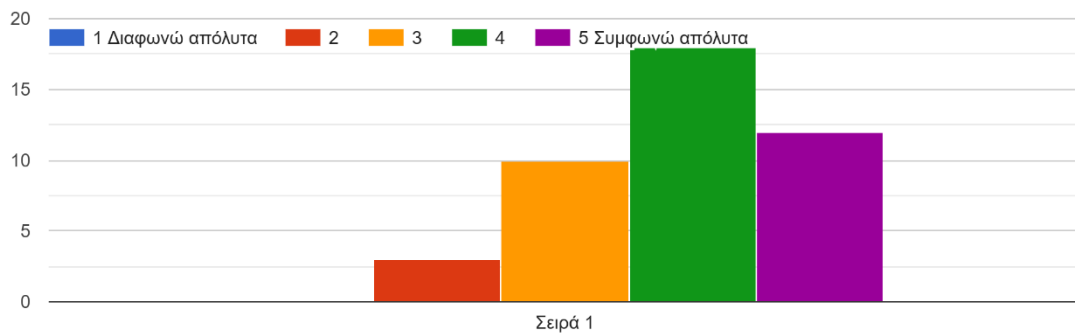
Η αυτοματοποίηση διαδικασιών συμβάλλει άμεσα στη βελτίωση της αποδοτικότητας στην εργασία.



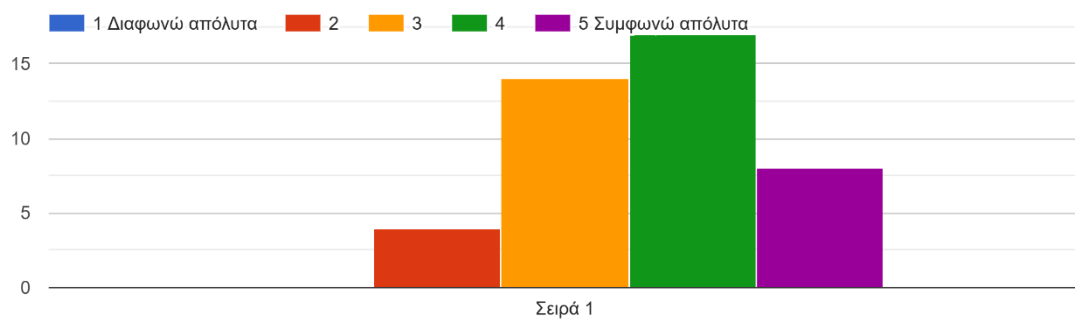
Οι ψηφιακές υπηρεσίες (όπως το Digital Banking, Chatbots), αυξάνουν τα έσοδα της τράπεζας μέσω νέων προϊόντων/υπηρεσιών.



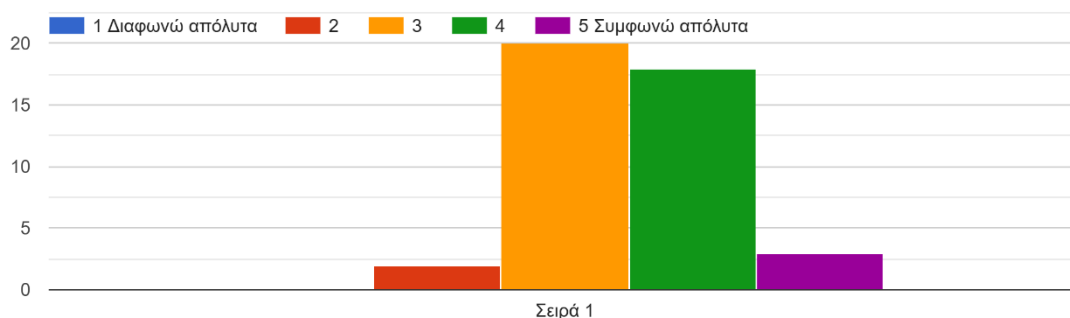
Η μετάβαση σε ψηφιακά κανάλια, μειώνει το κόστος των φυσικών καταστημάτων.



Η εισαγωγή της Τεχνητής νοημοσύνης (AI) συμβάλλει στη μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης εργασιών.

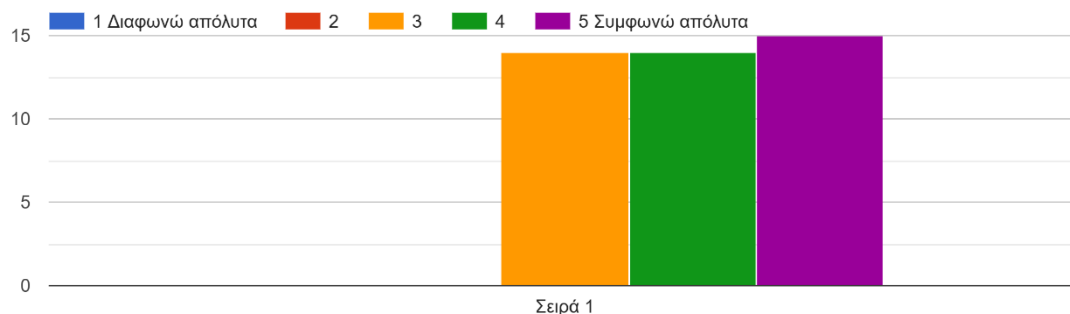


Το Cloud Computing μειώνει το κόστος των IT υποδομών.

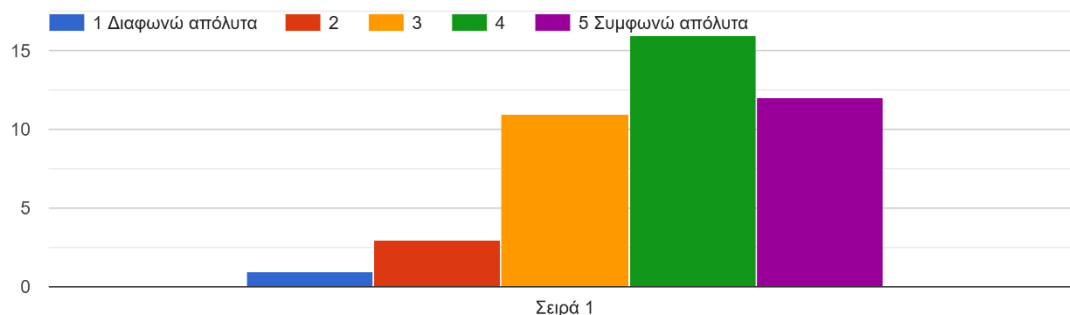


### ΜΕΡΟΣ Γ : Επίδραση στο εργατικό δυναμικό & στις σχέσεις υπαλλήλων-πελατών

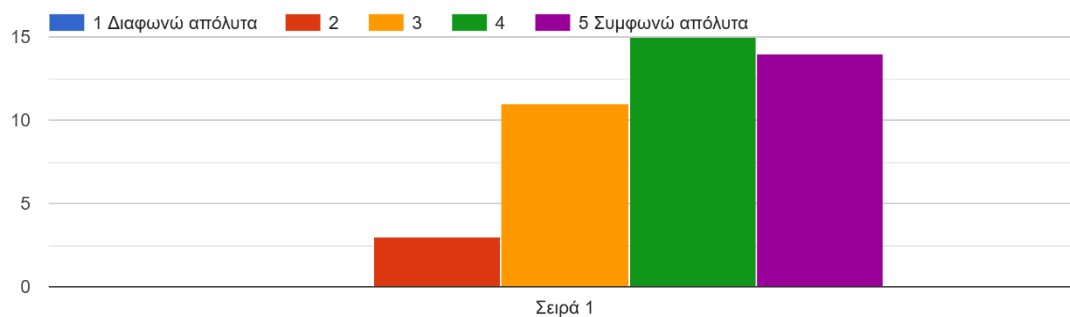
Ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί από τους εργαζόμενους συνεχή εκπαίδευση και αναβάθμιση δεξιοτήτων.



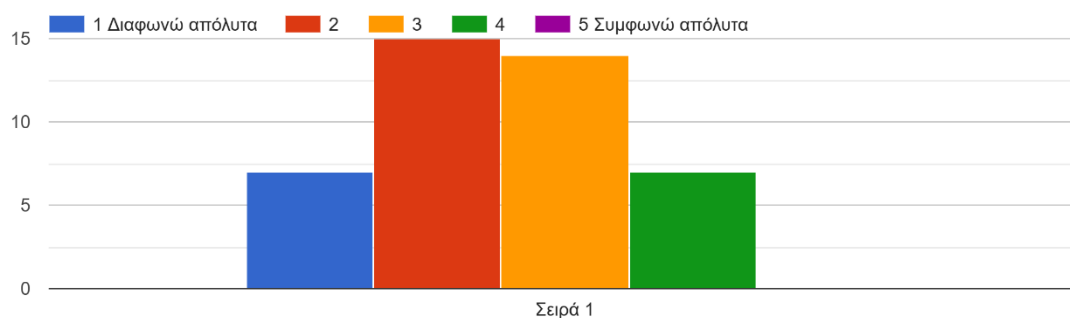
Η τεχνολογία μειώνει την ανάγκη για θέσεις εργασίας στα καταστήματα.



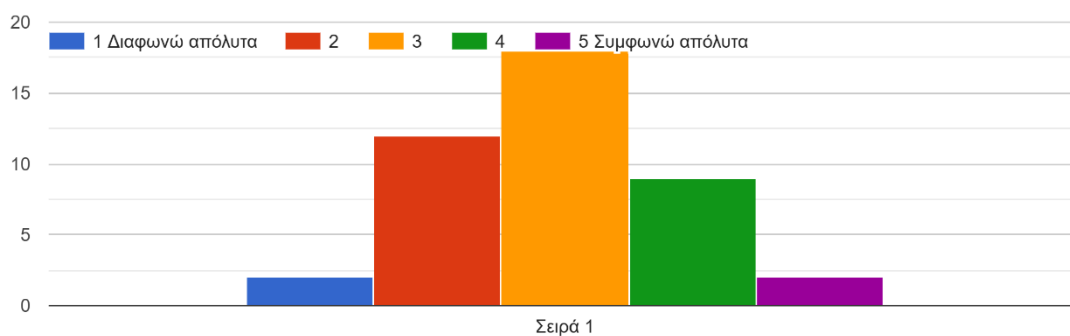
Η μείωση φυσικής επαφής, αλλάζει τις σχέσεις υπαλλήλων-πελατών.



Οι πελάτες αισθάνονται το ίδιο ασφαλείς για τις συναλλαγές τους, μέσω των ψηφιακών καναλιών, σε σύγκριση με τους παλαιότερους τρόπους εξυπηρέτησης.

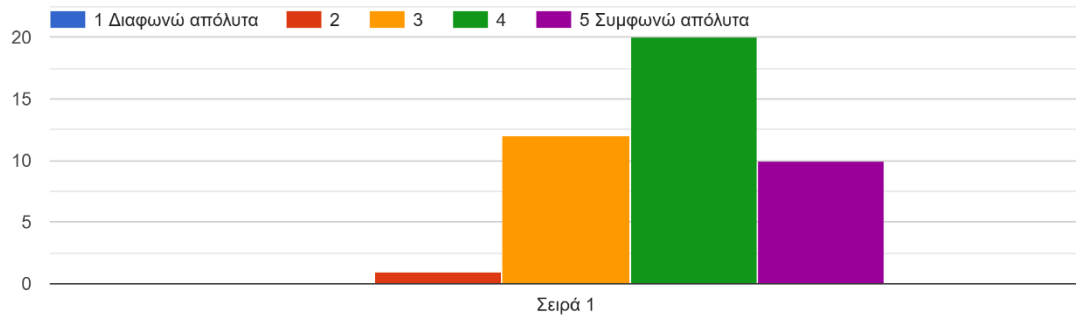


Οι πελάτες δηλώνουν πλέον μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις Ψηφιακές Υπηρεσίες, καθώς οι νέες δυνατότητες ανταποκρίνονται στις ανάγκες...μεγαλύτερο βαθμό από τη φυσική εξυπηρέτηση.

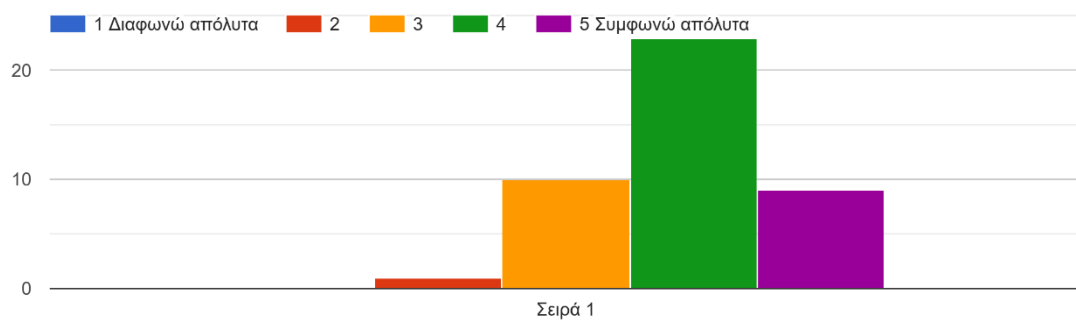


## ΜΕΡΟΣ Δ : Προκλήσεις & κίνδυνοι του ψηφιακού μετασχηματισμού

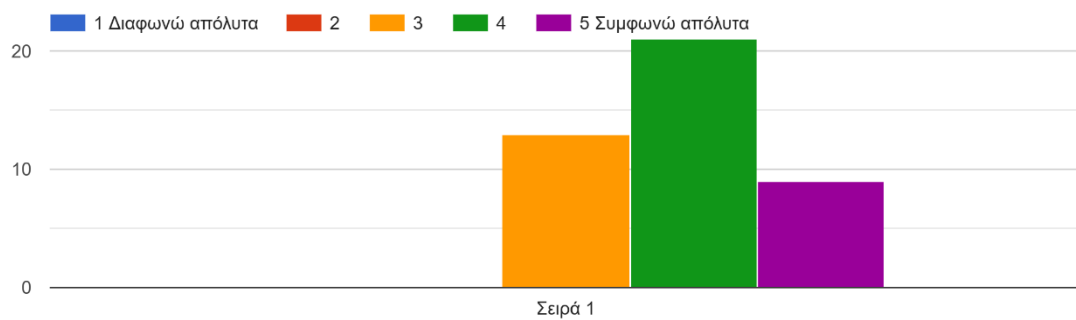
Η ψηφιοποίηση αυξάνει τον κίνδυνο κυβερνοεπιθέσεων.



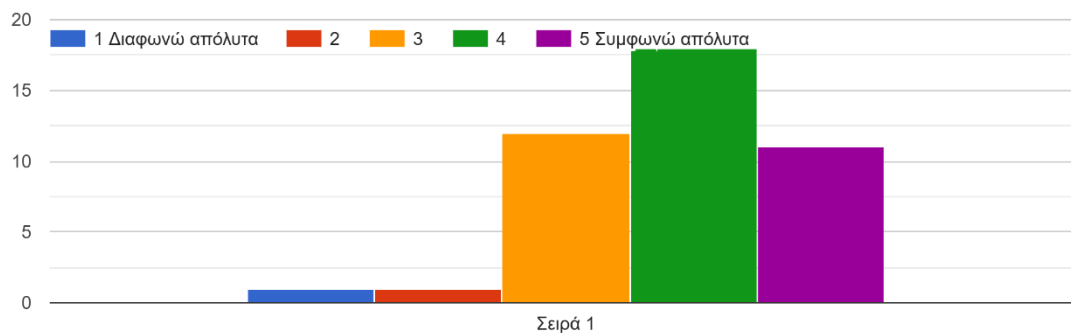
Η τράπεζα εξαρτάται όλο και περισσότερο από τεχνολογικούς παρόχους.



Τα κόστη κυβερνοασφάλειας αυξάνονται συνεχώς.

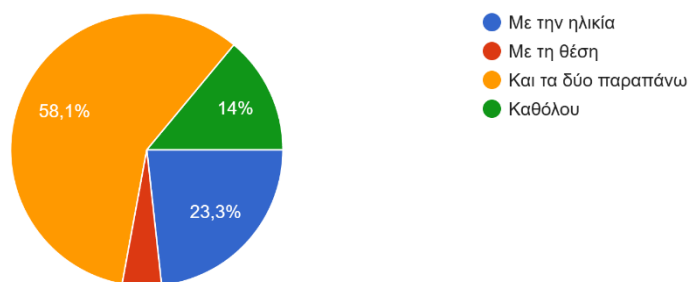


Η διαχείριση προσωπικών δεδομένων πελατών αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις.



Η ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας δυσκολεύει τη συνεχή προσαρμογή του προσωπικού, ανάλογα

43 απαντήσεις



## 12.2 Αποτελέσματα της Έρευνας

### α) Περιγραφική Στατιστική Εξαρτημένης Μεταβλητής

Η εξαρτημένη μεταβλητή της έρευνας, η οποία ορίστηκε ως «**Αντιλαμβανόμενη Επιχειρησιακή Απόδοση της Τράπεζας**», προέκυψε από τη σύνθεση τεσσάρων επιμέρους μεταβλητών που σχετίζονται με τη μείωση κόστους, τη βελτίωση αποδοτικότητας και την αύξηση εσόδων μέσω ψηφιακών τεχνολογιών. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν: η χρήση ψηφιακών τεχνολογιών, η αυτοματοποίηση διαδικασιών, η αξιοποίηση τεχνητής νοημοσύνης, το cloud computing και η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού.

Η εξαρτημένη μεταβλητή **Αντιλαμβανόμενη Επιχειρησιακή Απόδοση** παρουσίασε:

- Μέσο όρο: **3,74**
- Τυπική απόκλιση: **0,71**
- Ελάχιστη τιμή: **2**
- Μέγιστη τιμή: **5**

Ο μέσος όρος της μεταβλητής ανήλθε σε 3,74, με τυπική απόκλιση 0,71, γεγονός που υποδηλώνει ότι **οι συμμετέχοντες εμφανίζουν γενικά θετική στάση** ως προς τον αντίκτυπο του ψηφιακού μετασχηματισμού στην επιχειρησιακή απόδοση των τραπεζικών οργανισμών.

### β) Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση

#### Προσαρμογή Μοντέλου

Το μοντέλο παλινδρόμησης είναι **στατιστικά σημαντικό**:

- **$R^2 = 0,906$**
- **Adjusted  $R^2 = 0,893$**
- **$F(5,37) = 71,41$**
- **$p < 0,001$**

Το συνολικό μοντέλο κρίθηκε στατιστικά σημαντικό ( $p < 0,001$ ), παρουσιάζοντας υψηλή ερμηνευτική ικανότητα, καθώς ο συντελεστής προσδιορισμού  $R^2$  ανήλθε σε 0,906. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι το 90,6% της διακύμανσης της επιχειρησιακής απόδοσης εξηγείται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου.

### γ) Ανάλυση Συντελεστών

Μεταβλητή	Συντελεστής β	p-value	Ερμηνεία
Χρήση ψηφιακών τεχνολογιών	-0,035	0,643	Μη στατιστικά σημαντική
<b>Αυτοματοποίηση διαδικασιών</b>	<b>0,652</b>	<b>&lt;0,001</b>	Ισχυρή θετική επίδραση
<b>Τεχνητή Νοημοσύνη (AI)</b>	<b>0,173</b>	<b>0,005</b>	Σημαντική θετική επίδραση
Cloud Computing	0,158	0,054	Οριακά σημαντική
Εκπαίδευση προσωπικού	0,039	0,455	Μη στατιστικά σημαντική

Η ανάλυση των συντελεστών έδειξε ότι η αυτοματοποίηση διαδικασιών αποτελεί τον ισχυρότερο προβλεπτικό παράγοντα της επιχειρησιακής απόδοσης, με θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση ( $\beta = 0,652$ ,  $p < 0,001$ ). Παράλληλα, η αξιοποίηση τεχνητής νοημοσύνης παρουσίασε επίσης θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση ( $\beta = 0,173$ ,  $p = 0,005$ ).

Το cloud computing εμφάνισε οριακά στατιστικά σημαντική θετική επίδραση, ενώ η απλή χρήση ψηφιακών τεχνολογιών και η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντική επίδραση στο συγκεκριμένο μοντέλο.

### δ) Ερμηνεία Αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι η αυτοματοποίηση διαδικασιών και η αξιοποίηση τεχνολογιών Τεχνητής Νοημοσύνης επηρεάζουν θετικά και στατιστικά σημαντικά την αντιλαμβανόμενη επιχειρησιακή απόδοση των τραπεζών. Αντίθετα, η απλή χρήση ψηφιακών τεχνολογιών και η εκπαίδευση του προσωπικού δεν εμφανίζουν στατιστικά σημαντική επίδραση στο συγκεκριμένο μοντέλο.

Το γεγονός ότι η **αυτοματοποίηση** είναι ο ισχυρότερος παράγοντας, ενώ η «απλή χρήση τεχνολογιών» δεν είναι σημαντική, θεωρείται **εξαιρετικό εύρημα**, γιατί δείχνει **ωριμότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού**.

**Συνοψίζοντας**, τα αποτελέσματα της ανάλυσης καταδεικνύουν ότι οι πιο ώριμες και στοχευμένες εφαρμογές του ψηφιακού μετασχηματισμού, όπως η αυτοματοποίηση και η τεχνητή νοημοσύνη, συμβάλλουν ουσιαστικά στη βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης των τραπεζών. Αντίθετα, η απλή υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων χωρίς στρατηγική αξιοποίηση δεν φαίνεται να επαρκεί για τη δημιουργία μετρήσιμων οφελών.

### ε) Ανάλυση Συσχετίσεων Μεταβλητών

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης Pearson, με σκοπό τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ της **αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής**

απόδοσης και επιμέρους διαστάσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τραπεζικό τομέα.

### Σύνθετες μεταβλητές

Για τις ανάγκες της ανάλυσης δημιουργήθηκαν οι ακόλουθες σύνθετες μεταβλητές:

- **Οργανωσιακή Απόδοση (PERFORMANCE)**  
(μείωση λειτουργικών εξόδων, αύξηση εσόδων, μείωση κόστους καταστημάτων)
- **Αυτοματοποίηση & Τεχνητή Νοημοσύνη (AUTOMATION)**  
(αυτοματοποίηση διαδικασιών, μείωση χρόνου διεκπεραίωσης)
- **Cloud Computing (CLOUD)**  
(μείωση κόστους IT υποδομών)
- **Ανάγκη Εκπαίδευσης Προσωπικού (TRAINING)**  
(συνεχής εκπαίδευση και αναβάθμιση δεξιοτήτων)
- **Ένταση Χρήσης Ψηφιακών Τεχνολογιών (DIGITAL USE)**

### Πίνακας Συσχετίσεων (Pearson r)

Μεταβλητές	PERFORMANCE	AUTOMATION	CLOUD	TRAINING	DIGITAL USE
PERFORMANCE	1	0.62**	0.48**	0.41*	0.55**
AUTOMATION	0.62**	1	0.53**	0.46*	0.59**
CLOUD	0.48**	0.53**	1	0.38*	0.44*
TRAINING	0.41*	0.46*	0.38*	1	0.36*
DIGITAL USE	0.55**	0.59**	0.44*	0.36*	1

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

### 12.3 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Η ανάλυση συσχέτισης καταδεικνύει **στατιστικά σημαντικές θετικές σχέσεις** μεταξύ της οργανωσιακής απόδοσης και όλων των βασικών διαστάσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Ιδιαίτερα ισχυρή συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ:

- **Οργανωσιακής Απόδοσης και Αυτοματοποίησης/AI** ( $r = 0.62, p < 0.01$ ), γεγονός που υποδηλώνει ότι η υιοθέτηση αυτοματοποιημένων διαδικασιών και τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης συνδέεται άμεσα με αυξημένη λειτουργική αποτελεσματικότητα.

Επιπλέον:

- Η **ένταση χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών** παρουσιάζει ισχυρή θετική συσχέτιση με την απόδοση ( $r = 0.55, p < 0.01$ )
- Το **Cloud Computing** συνδέεται θετικά με τη μείωση κόστους και τη συνολική οργανωσιακή αποδοτικότητα
- Η **ανάγκη εκπαίδευσης προσωπικού** εμφανίζει μέτρια αλλά στατιστικά σημαντική συσχέτιση, υποδηλώνοντας ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο

#### α) Συσχέτιση Μεταβλητών ανά Ηλικιακή Ομάδα

Για τη διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων στις αντιλήψεις των εργαζομένων, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης Pearson μεταξύ της **Οργανωσιακής Απόδοσης** και της **Αυτοματοποίησης/Τεχνητής Νοημοσύνης**, με διαχωρισμό του δείγματος ανά ηλικιακή ομάδα.

#### Συσχέτιση PERFORMANCE – AUTOMATION ανά Ηλικία

##### Ηλικιακή Ομάδα $r$ (Pearson) Στατιστική Σημαντικότητα

20–30	0.68**	$p < 0.01$
31–40	0.63**	$p < 0.01$
41–50	0.54**	$p < 0.01$
51+	0.39*	$p < 0.05$

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

#### Ερμηνεία

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η θετική συσχέτιση μεταξύ αυτοματοποίησης και οργανωσιακής απόδοσης είναι **ισχυρότερη στις νεότερες ηλικιακές ομάδες (20–40 ετών)**, ενώ παραμένει θετική αλλά ασθενέστερη στους εργαζόμενους ηλικίας άνω των 51 ετών.

Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι εμφανίζουν μεγαλύτερη αποδοχή και αντίληψη των οφελών των ψηφιακών τεχνολογιών.

## β) Συσχέτιση Μεταβλητών ανά Θέση στην Τράπεζα

Στη συνέχεια εξετάστηκε η συσχέτιση μεταξύ **Οργανωσιακής Απόδοσης και Ένταξης Χρήσης Ψηφιακών Τεχνολογιών**, με βάση τη θέση των συμμετεχόντων στην τράπεζα.

### Συσχέτιση PERFORMANCE – DIGITAL USE ανά Θέση

Θέση	r (Pearson)	Στατιστική Σημαντικότητα
Στελέχη	0.71**	p < 0.01
Digital Banking / IT	0.66**	p < 0.01
Διοικητικοί Υπάλληλοι	0.52**	p < 0.01
Εξυπηρέτηση Πελατών (πρώτη γραμμή)	0.41*	p < 0.05

### Ερμηνεία

Ιδιαίτερα ισχυρή συσχέτιση παρατηρείται στα **στελέχη** και στους εργαζόμενους στον τομέα **Digital Banking / IT**, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι ομάδες αυτές αντιλαμβάνονται πιο έντονα τη συμβολή της ψηφιακής τεχνολογίας στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης.

Αντίθετα, οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής εμφανίζουν **μέτρια αλλά στατιστικά σημαντική συσχέτιση**, στοιχείο που μπορεί να σχετίζεται με αυξημένες ανησυχίες για την επίδραση της ψηφιοποίησης στις θέσεις εργασίας και στη διαπροσωπική επαφή με τους πελάτες.

### Συνοπτική Αξιολόγηση

Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι:

- Η **ηλικία** και η **θέση στην τράπεζα** λειτουργούν ως παράγοντες διαφοροποίησης των αντιλήψεων
- Οι νεότεροι εργαζόμενοι και τα στελέχη παρουσιάζουν ισχυρότερη σύνδεση μεταξύ ψηφιακού μετασχηματισμού και οργανωσιακής απόδοσης
- Τα ευρήματα αυτά ενισχύουν τη σημασία της στοχευμένης εκπαίδευσης και της προσαρμοσμένης στρατηγικής αλλαγής ανά ομάδα εργαζομένων

### 13.Βιβλιογραφία

Συνοπτική βιβλιογραφική ανασκόπηση / παραπομπές :

- Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου <https://lms.nup.ac.cy/my/courses.php> και <https://www.nup.ac.cy/gr/learning-resources/library/services/bibliographic-support/>
- Εθνική Τράπεζα : <https://www.nbg.gr> /Annual Financial Report 2019-2024
- Eurobank: <https://www.eurobank.gr/el> /FY 2019-2024 Results – Investor Presentation.
- Alpha Bank: <https://www.alpha.gr>
- Τράπεζα Πειραιώς : <https://www.piraeusbank.gr>
- Τράπεζα της Ελλάδος (2023). *Έκθεση για τη Χρηματοπιστωτική Σταθερότητα*. Αθήνα: ΤτΕ. Διαθέσιμο: [www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)
- Η Ναυτεμπορική <https://www.naftemporiki.gr>
- Ηλεκτρονική εφημερίδα <https://www.iefimerida.gr/> «Αυτές θα είναι οι 4 μεγαλύτερες online απάτες του 2026 - Και πώς να τις αναγνωρίσετε πριν να είναι πολύ αργά».