



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

Τραπεζική, Χρηματοοικονομική και Χρηματοοικονομική  
Τεχνολογία (FinTech)

Μεταπτυχιακή / Διπλωματική Εργασία

Η Επίδραση των FinTech Εφαρμογών στη Βιωσιμότητα των Παραδοσιακών  
Τραπεζών στην Ελλάδα: Ανάλυση Στρατηγικής Προσαρμογής και  
Ανταγωνιστικότητας

Βασίλειος Ν. Τσίκης

A.M. 166617

Επιβλέπων καθηγητής: «Ελευθέριος Αγγελόπουλος»

Πάτρα, Μάρτιος 2026

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



Η Επίδραση των FinTech Εφαρμογών στη Βιωσιμότητα των  
Παραδοσιακών Τραπεζών στην Ελλάδα: Ανάλυση Στρατηγικής  
Προσαρμογής και Ανταγωνιστικότητας

«Βασίλειος Ν. Τσίκης»

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Ελευθέριος Αγγελόπουλος

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Θεόδωρος Συριόπουλος

Πάτρα, Μάρτιος 2026

### ***Ευχαριστίες***

«Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί για μένα το αποτέλεσμα μιας απαιτητικής ακαδημαϊκής διαδρομής, η οποία δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί χωρίς τη στήριξη ανθρώπων που στάθηκαν δίπλα μου με ουσιαστικό ενδιαφέρον, κατανόηση και αγάπη.

Πρώτα απ' όλα, θα ήθελα να εκφράσω από καρδιάς την ευγνωμοσύνη μου προς τη σύζυγό μου Καθολική και τα παιδιά μου Δέσποινα και Παρασκευή. Για μένα αποτέλεσαν σταθερή πηγή δύναμης και ψυχικής στήριξης, ενώ με την παρουσία τους, την υπομονή τους και τον τρόπο με τον οποίο στάθηκαν δίπλα μου στην καθημερινότητα, μου πρόσφεραν τον απαραίτητο χρόνο, την ηρεμία και την ψυχική ισορροπία που χρειάστηκα, ώστε να μπορέσω να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις αυτής της προσπάθειας.

Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω τους γονείς μου, καθώς και τους γονείς της συζύγου μου, για το ειλικρινές ενδιαφέρον, την ενθάρρυνση και τη σταθερή τους παρουσία. Η συμβολή τους, με τον δικό τους τρόπο, υπήρξε σημαντική και ουσιαστική σε όλη τη διάρκεια αυτής της διαδρομής.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Αγγελόπουλο Ελευθέριο για την κατανόηση, τη στήριξη και τη στάση του σε μια περίοδο ιδιαίτερα σοβαρών προσωπικών δυσκολιών, κατά την οποία η πορεία της διπλωματικής επηρεάστηκε σε σημαντικό βαθμό. Ειδικότερα, θα ήθελα να τον ευχαριστήσω για τη συμβολή του στην έγκριση της παράτασης που μου δόθηκε, η οποία υπήρξε καθοριστική για τη συνέχιση και την τελική ολοκλήρωση της παρούσας προσπάθειας.

**Σε όλους οφείλω ένα βαθύ και ειλικρινές ευχαριστώ.**

Βασίλειος Ν. Τσίκης»

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την επίδραση των FinTech εφαρμογών στη βιωσιμότητα των παραδοσιακών τραπεζών στην Ελλάδα, διερευνώντας αν η τεχνολογική αυτή εξέλιξη λειτουργεί κυρίως ως πρόκληση για το παραδοσιακό τραπεζικό μοντέλο ή ως παράγοντας προσαρμογής και ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητάς του. Η μελέτη εστιάζει τόσο στο θεσμικό και τεχνολογικό περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται οι FinTech εφαρμογές όσο και στις αλλαγές που προκαλούν στη λειτουργία των τραπεζών, στη διαχείριση κινδύνων, στην αποδοτικότητα και στη σχέση τους με τους πελάτες.

Η μεθοδολογική προσέγγιση της εργασίας είναι συνδυαστική. Αρχικά, αξιοποιούνται δευτερογενή δεδομένα για τις τέσσερις συστημικές τράπεζες στην Ελλάδα, με στόχο τη διαχρονική αποτύπωση βασικών πλευρών της βιωσιμότητάς τους. Στο πλαίσιο αυτό δίνεται μεγαλύτερη έμφαση σε δείκτες που επιτρέπουν πιο αξιόπιστη συγκριτική ανάλυση, όπως ο δείκτης μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων και ο λόγος δανείων προς καταθέσεις, ενώ οι δείκτες αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά για την ερμηνεία των ευρημάτων. Παράλληλα, πραγματοποιείται πρωτογενής ποσοτική έρευνα μέσω ερωτηματολογίου, προκειμένου να αποτυπωθούν οι αντιλήψεις και οι στάσεις των χρηστών απέναντι στις FinTech εφαρμογές, στις ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες και στο ενδεχόμενο χρήσης neobanks.

Τα ευρήματα της εργασίας δείχνουν ότι οι ελληνικές τράπεζες έχουν προχωρήσει σε ουσιαστική προσαρμογή μέσα από τον ψηφιακό μετασχηματισμό, την ενίσχυση των ψηφιακών καναλιών και την ανάπτυξη συνεργασιών με FinTech φορείς. Την ίδια στιγμή, η πρωτογενής έρευνα δείχνει ότι οι χρήστες εμφανίζονται όλο και πιο δεκτικοί απέναντι στις ψηφιακές χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, χωρίς όμως να παύουν να δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα σε ζητήματα ασφάλειας, διαφάνειας και εμπιστοσύνης. Συνολικά, η εργασία καταλήγει ότι η FinTech δεν αποτελεί μια παροδική εξέλιξη, αλλά έναν σταθερό παράγοντα που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι παραδοσιακές τράπεζες προσαρμόζονται, ανταγωνίζονται και επιδιώκουν να διατηρήσουν τη βιωσιμότητά τους στο σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον.

Λέξεις – Κλειδιά

FinTech, τραπεζική βιωσιμότητα, ψηφιακός μετασχηματισμός, παραδοσιακές τράπεζες, ελληνικό τραπεζικό σύστημα, στρατηγική προσαρμογή.



# «The Impact of FinTech Applications on the Sustainability of Traditional Banks in Greece: An Analysis of Strategic Adaptation and Competitiveness»

Vasileios N. Tsikis

## **Abstract**

This dissertation examines the impact of FinTech applications on the sustainability of traditional banks in Greece, exploring whether this technological development should be viewed mainly as a challenge to the traditional banking model or as a factor that supports strategic adaptation and strengthens competitiveness. The study focuses both on the institutional and technological environment within which FinTech applications have evolved and on the changes they bring to banking operations, risk management, efficiency, and the relationship between banks and their customers.

The methodological approach adopted is mixed. First, secondary data from the four systemic banks in Greece are used in order to capture key dimensions of their sustainability over time. Particular emphasis is placed on indicators that allow for more reliable comparative analysis, such as the non-performing exposures ratio and the loan-to-deposit ratio, while profitability indicators are used in a supplementary way to support the interpretation of the findings. In addition, a primary quantitative survey was conducted through a structured questionnaire in order to record users' perceptions and attitudes towards FinTech applications, digital banking services, and the potential use of neobanks.

The findings indicate that Greek banks have undergone substantial adjustment through digital transformation, the strengthening of digital channels, and the development of collaborations with FinTech providers. At the same time, the primary research shows that users are becoming increasingly receptive to digital financial services, while continuing to attach particular importance to issues of security, transparency, and trust. Overall, the study concludes that FinTech is not a temporary development, but a lasting factor that shapes the way traditional banks adapt, compete, and seek to maintain their sustainability within the contemporary banking environment.

#### Keywords

FinTech, banking sustainability, digital transformation, traditional banks, Greek banking system, strategic adaptation

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	v
Abstract .....	vii
Περιεχόμενα .....	ix
<b>0. Εισαγωγή .....</b>	<b>1</b>
0.1 Παρουσίαση του θέματος και αιτιολόγηση επιλογής.....	1
0.2 Σκοπός, στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα.....	2
0.3 Μεθοδολογική προσέγγιση.....	3
0.4 Δομή της εργασίας.....	5
<b>1. Κεφάλαιο 1: Το θεσμικό και τεχνολογικό πλαίσιο των FinTech εφαρμογών.....</b>	<b>7</b>
1.1 Εννοιολογικός ορισμός και βασικές κατηγορίες FinTech.....	7
1.2 Ρυθμιστικό πλαίσιο (PSD2, Open Banking, GDPR).....	9
1.3 Ανάπτυξη και διείσδυση των FinTech διεθνώς και στην Ελλάδα.....	11
<b>2. Κεφάλαιο 2: Η στρατηγική λειτουργία των παραδοσιακών τραπεζών.....</b>	<b>15</b>
2.1 Το παραδοσιακό τραπεζικό μοντέλο και οι δείκτες βιωσιμότητας (ROE, ROA, NIM, NPE ratio, L/D).....	15
2.2 Ο ρόλος της τεχνολογικής καινοτομίας και του ψηφιακού μετασχηματισμού.....	18
2.3 Σχέση FinTech και ανταγωνιστικότητας.....	20
<b>3. Κεφάλαιο 3: Εμπειρική ανάλυση, δευτερογενή δεδομένα και συμπληρωματική ποσοτική διερεύνηση.....</b>	<b>23</b>
3.1 Ανάλυση οικονομικών στοιχείων των ελληνικών ραπεζών.....	24
3.2 βασικών δεικτών αποδοτικότητας και ευστότητας.....	26
3.3 Εξαγορές και συνεργασίες FinTech εταιρειών από παραδοσιακές τράπεζες (2014-2024).....	28
3.4 Συμπληρωματική ποσοτική διερεύνηση μέσω ερωτηματολογίου.....	31
3.5 Παρουσίαση και ερμηνεία αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου.....	33
3.5.1 Βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	33
3.5.2 Χρήση ψηφιακών τραπεζικών υπηρεσιών και FinTech εφαρμογών.....	34
3.5.3 Αντιλήψεις για την ανταγωνιστικότητα, τη βιωσιμότητα και τον ψηφιακό μετασχηματισμό.....	41
3.5.4 Ποιοτικές παρατηρήσεις από την ανοιχτή ερώτηση.....	46

3.5.5 Συμπερασματική αποτίμηση του κεφαλαίου.....	48
<b>4. Κεφάλαιο 4:</b> Συζήτηση των ευρημάτων και αξιολόγηση της στρατηγικής προσαρμογής των Τραπεζών.....	50
4.1 Σύνθεση και ερμηνεία των βασικών ευρημάτων.....	50
4.2 Η στρατηγική προσαρμογή των ελληνικών τραπεζών στο περιβάλλον της FinTech.....	52
4.3 Η οπτική των χρηστών και η σημασία της για την ανταγωνιστικότητα των τραπεζών.....	55
4.4 Η ελληνική εμπειρία σε σχέση με τις διεθνείς τάσεις.....	57
4.5 Προκλήσεις, όρια και μελλοντικές κατευθύνσεις στρατηγικής προσαρμογής.....	59
<b>5. Κεφάλαιο 5:</b> Συμπεράσματα και Προτάσεις Στρατηγικής.....	63
5.1 Συνολικά συμπεράσματα.....	63
5.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	65
5.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα και πρακτικές προεκτάσεις.....	67
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>70</b>

## Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

**API** - Application Programming Interface

**BIS** - Bank for International Settlements

**CBDC** - Central Bank Digital Currency

**DLT** - Distributed Ledger Technology

**EBA** - European Banking Authority

**ECB / ΕΚΤ** - European Central Bank / Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα

**EU / ΕΕ** - European Union / Ευρωπαϊκή Ένωση

**FinTech** - Financial Technology

**FSB** - Financial Stability Board

**GDPR** - General Data Protection Regulation

**L/D** - Loan-to-Deposit Ratio

**NIM** - Net Interest Margin

**NPE** - Non-Performing Exposures

**NPL** - Non-Performing Loans

**OECD / ΟΟΣΑ** – Organisation for Economic Co-operation and Development / Οργανισμός  
Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

**PSD2** - Payment Services Directive 2

**ROA** - Return on Assets

**ROE** - Return on Equity

**ΤτΕ** - Τράπεζα της Ελλάδος

## **0.Εισαγωγή**

### ***0.1 Παρουσίαση του θέματος και αιτιολόγηση επιλογής***

Η ταχεία ανάπτυξη των χρηματοτεχνολογικών εφαρμογών (FinTech) τα τελευταία δέκα χρόνια έχει επηρεάσει καταλυτικά τη λειτουργία των τραπεζικών ιδρυμάτων, μεταβάλλοντας όχι μόνο τα επιχειρηματικά τους μοντέλα αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τη σχέση τους με τους πελάτες. Η εμφάνιση των ψηφιακών πορτοφολιών, των υπηρεσιών instant payments, των neobanks και των βελτιωμένων ψηφιακών διεπαφών έχει δημιουργήσει ένα περιβάλλον αυξημένου ανταγωνισμού, όπου η ευελιξία, η ταχύτητα και η εξατομίκευση αποτελούν πλέον βασικές απαιτήσεις των χρηστών. Παράλληλα, ο ρυθμιστικός μετασχηματισμός στην Ευρώπη, με κορυφαίο παράδειγμα την Οδηγία PSD2, οδήγησε στην εδραίωση του open banking, το οποίο επιτρέπει την ασφαλή πρόσβαση τρίτων παρόχων σε τραπεζικά δεδομένα και ανοίγει τον δρόμο για ακόμη μεγαλύτερη καινοτομία (European Banking Authority [EBA], 2019a, Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2019). Στο ευρύτερο αυτό περιβάλλον, η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει τη FinTech ως έναν από τους πλέον καθοριστικούς παράγοντες μετασχηματισμού του χρηματοοικονομικού συστήματος, υπογραμμίζοντας ότι ο κλάδος εισέρχεται σε μια νέα εποχή όπου οι παραδοσιακοί και οι τεχνολογικοί πάροχοι συνυπάρχουν και ανταγωνίζονται σε πολλαπλά επίπεδα (Chishti & Barberis, 2016).

Στην Ελλάδα, οι εξελίξεις αυτές εμφανίστηκαν σε περίοδο κατά την οποία το τραπεζικό σύστημα βρισκόταν ήδη υπό πίεση εξαιτίας της πολυετούς οικονομικής κρίσης, των υψηλών δεικτών μη εξυπηρετούμενων δανείων και της ανάγκης εξορθολογισμού των λειτουργικών δαπανών. Ο συνδυασμός αυτών των παραμέτρων καθιστά την υιοθέτηση FinTech τεχνολογιών όχι μόνο επιλογή στρατηγικής καινοτομίας, αλλά και ουσιαστικό στοιχείο της προσπάθειας προσαρμογής και ενίσχυσης της βιωσιμότητας των τραπεζών. Η χρήση ψηφιακών εργαλείων επιτρέπει την αυτοματοποίηση εργασιών, τη μείωση κόστους, τη βελτίωση της εμπειρίας πελάτη και την αποτελεσματικότερη διαχείριση κινδύνων, στοιχεία που σήμερα θεωρούνται κρίσιμα για τη μακροπρόθεσμη σταθερότητα των τραπεζών (OECD, 2020, Philippon, 2016). Η σχετική τραπεζική βιβλιογραφία επιβεβαιώνει ότι οι δείκτες

αποδοτικότητα και η ικανότητα διαχείρισης κινδύνου αποτελούν βασικούς παράγοντες βιωσιμότητας των τραπεζών, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα υψηλής μεταβλητότητας όπως το ελληνικό (Rose & Hudgins, 2013).

Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος προκύπτει από την ανάγκη τεκμηριωμένης κατανόησης της σχέσης ανάμεσα στην τεχνολογική καινοτομία και στη βιωσιμότητα των παραδοσιακών τραπεζών. Παράλληλα, η εργασιακή μου εμπειρία ως τραπεζικού υπαλλήλου στην Alpha Bank μου έχει προσφέρει άμεση επαφή με το περιβάλλον του ψηφιακού μετασχηματισμού και μου έχει επιτρέψει να παρακολουθώ από κοντά τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που ανακύπτουν από την ενσωμάτωση FinTech λύσεων. Η αυξανόμενη διείσδυση εταιρειών τεχνολογίας στον χρηματοοικονομικό χώρο, σε συνδυασμό με την ανάγκη των τραπεζών να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, καθιστά το θέμα εξαιρετικά επίκαιρο και επιστημονικά ουσιαστικό.

Το κεφάλαιο αυτό θέτει το γενικό πλαίσιο της έρευνας, παρουσιάζοντας τη σημασία του θέματος, τη θεωρητική του αφετηρία και τη συνολική στοχοθεσία της εργασίας, προετοιμάζοντας έτσι το έδαφος για την ανάλυση που ακολουθεί.

## ***0.2 Σκοπός, στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα***

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνηθεί συστηματικά η επίδραση των FinTech εφαρμογών στη βιωσιμότητα των παραδοσιακών τραπεζών στην Ελλάδα, μέσα από την αξιολόγηση τόσο των οικονομικών δεικτών όσο και των στρατηγικών κινήσεων προσαρμογής που έχουν υιοθετήσει τα τραπεζικά ιδρύματα. Η έρευνα στοχεύει να εξετάσει κατά πόσο οι FinTech τεχνολογίες λειτουργούν ως απειλή για το παραδοσιακό τραπεζικό μοντέλο ή ως καταλύτης για εκσυγχρονισμό και αναπτυξιακή ενίσχυση (Gomber et al., 2017). Στο πλαίσιο αυτό, η θεωρητική βιβλιογραφία σχετικά με τη σταθερότητα και τον ανταγωνισμό στον τραπεζικό κλάδο υπογραμμίζει ότι οι τεχνολογικές αλλαγές συχνά αναδιαμορφώνουν τους στρατηγικούς άξονες των τραπεζών, επηρεάζοντας τόσο τη βιωσιμότητα όσο και τη μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα (Vives, 2016).

Οι επιμέρους στόχοι της εργασίας περιλαμβάνουν:

1. Τη χαρτογράφηση του θεωρητικού και ρυθμιστικού πλαισίου των FinTech εφαρμογών σε ευρωπαϊκό και ελληνικό επίπεδο.

2. Την αξιολόγηση των δεικτών βιωσιμότητας των τεσσάρων συστημικών τραπεζών (ROE, ROA, NIM, NPE ratio, L/D)
3. Τη διερεύνηση των στρατηγικών ψηφιακού μετασχηματισμού που υλοποιούν οι ελληνικές τράπεζες.
4. Την ανάλυση των εξαγορών και συνεργασιών FinTech εταιρειών από τράπεζες την περίοδο 2014–2024, με βάση και τη μελέτη της BNP Paribas (2024).
5. Τη σύνδεση των εμπειρικών ευρημάτων με τη διεθνή βιβλιογραφία.
6. Τη συμπληρωματική διερεύνηση, μέσω πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας, των στάσεων και αντιλήψεων των συμμετεχόντων απέναντι στις FinTech εφαρμογές, στις ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες και στον βαθμό προσαρμογής των παραδοσιακών τραπεζών.

Τα κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα είναι:

7. Σε ποιο βαθμό οι FinTech εφαρμογές επηρεάζουν τη βιωσιμότητα των ελληνικών τραπεζών;
8. Πώς εξελίχθηκαν οι δείκτες αποδοτικότητας, ρευστότητας και κινδύνου την τελευταία δεκαετία;
9. Αποτελούν οι εξαγορές FinTech εταιρειών αποτελεσματική στρατηγική προσαρμογής;
10. Πώς συγκρίνονται οι ελληνικές εξελίξεις με τις διεθνείς τάσεις;
11. Πώς αξιολογούν οι συμμετέχοντες τον βαθμό ψηφιακής προσαρμογής των παραδοσιακών τραπεζών και τη συμβολή των FinTech εφαρμογών στην ανταγωνιστικότητα και στη βιωσιμότητά τους;

Η διαμόρφωση αυτών των ερωτημάτων εγγυάται τη συνεκτική πορεία της έρευνας και επιτρέπει την παραγωγή τεκμηριωμένων συμπερασμάτων.

### ***0.3 Μεθοδολογική προσέγγιση***

Η μεθοδολογία της εργασίας βασίζεται σε συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών προσεγγίσεων, ώστε να διασφαλιστεί η πολύπλευρη κατανόηση του φαινομένου. Η επιλογή Διπλωματική Εργασία

της συνδυαστικής μεθοδολογικής στρατηγικής ευθυγραμμίζεται με τη διεθνή βιβλιογραφία, η οποία αναδεικνύει ότι η ολοκληρωμένη διερεύνηση σύνθετων φαινομένων, όπως ο ψηφιακός μετασχηματισμός του τραπεζικού κλάδου, απαιτεί τη συνεκτική αξιοποίηση διαφορετικών ερευνητικών εργαλείων (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019).

Η ποσοτική ανάλυση εστιάζει στη μελέτη δευτερογενών δεδομένων, τα οποία αντλούνται από:

- τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις των τεσσάρων συστημικών τραπεζών,
- τις εκθέσεις της Τράπεζας της Ελλάδος (2023),
- τις δημοσιεύσεις της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ECB, 2023),
- αναφορές διεθνών οργανισμών (OECD, BIS).

Στην παρούσα εργασία εξετάζονται δείκτες που αποτυπώνουν βασικές όψεις της βιωσιμότητας των τραπεζών, όπως η αποδοτικότητα, η ποιότητα του δανειακού χαρτοφυλακίου και η ρευστότητα. Παρ' όλα αυτά, για τη σύγκριση των συστημικών τραπεζών σε βάθος χρόνου, μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στους δείκτες NPE ratio και Loan-to-Deposit ratio, επειδή θεωρούνται πιο κατάλληλοι για αξιόπιστη διατραπεζική σύγκριση στην εξεταζόμενη περίοδο. Οι δείκτες αποδοτικότητας δεν παραλείπονται, αλλά χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά, ώστε να ενισχύουν την ερμηνεία των βασικών ευρημάτων. Ειδικότερα, ο δείκτης NPE ratio χρησιμοποιείται ως βασικό μέγεθος αξιολόγησης της ποιότητας του χαρτοφυλακίου, ενώ ο όρος NPL εμφανίζεται μόνο σε επιμέρους θεωρητικές ή βιβλιογραφικές αναφορές, χωρίς να μεταβάλλει τη βασική μεθοδολογική επιλογή της ανάλυσης.

Παράλληλα, η εργασία ενσωματώνει ποιοτική ανάλυση περιπτώσεων (case studies), με επίκεντρο τις εξαγορές και συνεργασίες FinTech εταιρειών από τράπεζες, όπως αυτές παρουσιάζονται στη μελέτη της BNP Paribas (2024). Η συγκεκριμένη ανάλυση εξετάζει τα στρατηγικά κίνητρα, τις επιδιώξεις και τις συνέπειες των κινήσεων αυτών, συμβάλλοντας στην κατανόηση της σχέσης μεταξύ τεχνολογικής καινοτομίας, ανταγωνιστικότητας και επιχειρησιακού μετασχηματισμού.

Συμπληρωματικά προς τα δευτερογενή δεδομένα, η εργασία ενσωματώνει και πρωτογενή ποσοτική έρευνα μέσω ανώνυμου δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε

ηλεκτρονικά σε συμμετέχοντες με διαφορετικό επαγγελματικό και εκπαιδευτικό υπόβαθρο, με ιδιαίτερη παρουσία ατόμων που διαθέτουν άμεση επαγγελματική ή ακαδημαϊκή συνάφεια με τον τραπεζικό, χρηματοοικονομικό ή FinTech τομέα. Στόχος της συμπληρωματικής αυτής έρευνας είναι η διερεύνηση των στάσεων των συμμετεχόντων απέναντι στις FinTech υπηρεσίες, στις ψηφιακές τραπεζικές εφαρμογές και στον τρόπο με τον οποίο αξιολογούν τη συγκριτική αποτελεσματικότητα και την προσαρμοστικότητα των παραδοσιακών τραπεζών. Η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με χρήση του εργαλείου Excel.

Ο συνδυασμός ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων ενισχύει την αναλυτική πληρότητα της έρευνας και επιτρέπει πιο ολοκληρωμένη τεκμηρίωση των ευρημάτων.

#### ***0.4 Δομή της εργασίας***

Η παρούσα διπλωματική εργασία διαρθρώνεται σε εισαγωγή και πέντε αλληλοσυμπληρούμενα κεφάλαια, τα οποία ακολουθούν μια λογική και σταδιακή πορεία από τη θεωρητική προσέγγιση προς την εμπειρική τεκμηρίωση και τη σύνθεση των ευρημάτων. Η συγκεκριμένη διάρθρωση επιλέχθηκε ώστε η ανάλυση να ακολουθεί μια σαφή και συνεκτική πορεία, αναδεικνύοντας με τεκμηριωμένο τρόπο τη σχέση ανάμεσα στις FinTech εφαρμογές και τη βιωσιμότητα των παραδοσιακών τραπεζών στην Ελλάδα.

Η **Εισαγωγή** αποτελεί το εισαγωγικό πλαίσιο της μελέτης. Παρουσιάζονται η σημασία και η επικαιρότητα του θέματος, διατυπώνονται ο σκοπός, οι στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα, ενώ τεκμηριώνεται η μεθοδολογική στρατηγική που θα ακολουθηθεί. Το κεφάλαιο λειτουργεί ως θεμέλιο της εργασίας, θέτοντας το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η ερευνητική διερεύνηση.

Το **Κεφάλαιο 1** εστιάζει στη θεωρητική θεμελίωση και στο πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η FinTech. Παρουσιάζονται οι βασικές έννοιες, οι κατηγορίες FinTech εφαρμογών και οι τεχνολογίες που τις υποστηρίζουν. Αναλύεται το ευρωπαϊκό και ελληνικό ρυθμιστικό περιβάλλον, ιδίως η Οδηγία PSD2, το open banking και οι απαιτήσεις του GDPR, ώστε να καταδειχθεί πώς το θεσμικό πλαίσιο επηρεάζει τόσο τους FinTech παρόχους όσο και τις τράπεζες. Παράλληλα, εξετάζονται διεθνείς και εγχώριες τάσεις, δημιουργώντας το αναγκαίο θεωρητικό υπόβαθρο για την κατανόηση της δυναμικής του κλάδου.

Το **Κεφάλαιο 2** επικεντρώνεται στο επιχειρησιακό μοντέλο των παραδοσιακών τραπεζών και στη βιωσιμότητά τους. Παρουσιάζονται οι βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες (ROE, ROA, NIM, NPE ratio, L/D) και αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζονται από τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη στρατηγική διάσταση της προσαρμογής, με ανάλυση των σχέσεων ανταγωνισμού και συνεργασίας ανάμεσα σε τράπεζες και FinTech εταιρείες.

Το **Κεφάλαιο 3** αποτελεί τον πυρήνα της εμπειρικής ανάλυσης. Εξετάζονται οικονομικά δεδομένα των τεσσάρων συστημικών τραπεζών, αναλύονται οι τάσεις των δεικτών βιωσιμότητας και παρουσιάζεται λεπτομερής αποτύπωση των εξαγορών και συνεργασιών FinTech εταιρειών από τράπεζες την περίοδο 2014-2024, με αξιοποίηση της διεθνούς μελέτης της BNP Paribas (2024). Παράλληλα, ενσωματώνεται συμπληρωματική πρωτογενής ποσοτική διερεύνηση μέσω ερωτηματολογίου, ώστε να αποτυπωθούν οι στάσεις και οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις FinTech εφαρμογές, τις ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες και την προσαρμογή των παραδοσιακών τραπεζών. Η εμπειρική αυτή ενότητα επιτρέπει τη σύνδεση θεωρίας και πραγματικών δεδομένων, αναδεικνύοντας το πώς οι στρατηγικές επιλογές επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα και τη λειτουργική ανθεκτικότητα των τραπεζών.

Το **Κεφάλαιο 4** συνθέτει και ερμηνεύει τα ευρήματα. Συγκρίνει την ελληνική εμπειρία με διεθνείς πρακτικές, αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών προσαρμογής και αναδεικνύει τις μελλοντικές προκλήσεις και ευκαιρίες στον χώρο των τραπεζικών καινοτομιών. Παράλληλα, εξετάζονται πιθανές αποκλίσεις από τα διεθνή πρότυπα και οι παράγοντες που διαμορφώνουν το πλαίσιο δράσης των ελληνικών τραπεζών.

Τέλος, το **Κεφάλαιο 5** παρουσιάζει τα συνολικά συμπεράσματα, προτείνει κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα και διατυπώνει προτάσεις πολιτικής για την ενίσχυση της βιωσιμότητας του ελληνικού τραπεζικού συστήματος.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση της βιβλιογραφίας και των απαραίτητων παραρτημάτων.

## **Κεφάλαιο 1: Το θεσμικό και τεχνολογικό πλαίσιο των FinTech εφαρμογών**

### ***1.1 Εννοιολογικός ορισμός και βασικές κατηγορίες FinTech***

Ο όρος FinTech χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα ευρύ φάσμα τεχνολογικά υποστηριζόμενων καινοτομιών στον χώρο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, οι οποίες δεν περιορίζονται σε νεοφυείς εταιρείες αλλά περιλαμβάνουν και ψηφιακές λύσεις που αναπτύσσουν οι ίδιες οι τράπεζες, καθώς και υβριδικά σχήματα συνεργασιών. Σε επίπεδο ορισμού, η διεθνής θεσμική προσέγγιση είναι αρκετά σαφής, καθώς η Financial Stability Board (FSB) ορίζει τη FinTech ως «τεχνολογικά ενεργοποιημένη καινοτομία στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες που μπορεί να οδηγήσει σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα, εφαρμογές, διαδικασίες ή προϊόντα, με ουσιώδη επίδραση στις αγορές και στους θεσμούς, καθώς και στον τρόπο παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών» (Financial Stability Board [FSB], n.d.). Ο ορισμός αυτός βοηθά να μην περιοριστεί η ανάλυση στο αν μια υπηρεσία παρέχεται από τράπεζα ή από FinTech εταιρεία, αλλά να εστιαστεί στις αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί. Δηλαδή, να εξεταστεί αν η υπηρεσία παρέχεται πλέον πιο ψηφιακά, πιο αυτοματοποιημένα και πιο άμεσα για τον χρήστη, ανεξάρτητα από τον φορέα που την προσφέρει. Με αυτή τη λογική, η προσοχή στρέφεται στη διαδικασία πίσω από την υπηρεσία και στον τρόπο με τον οποίο ο μετασχηματισμός της επηρεάζει συνολικά την εξυπηρέτηση του πελάτη και τη λειτουργία της τραπεζικής δραστηριότητας.

Η FinTech ενισχύει τη μετατόπιση από το παραδοσιακό τραπεζοκεντρικό μοντέλο, όπου η τράπεζα παρέχει σχεδόν όλες τις υπηρεσίες ως ενιαίο πακέτο, σε ένα πιο κατακερματισμένο μοντέλο, όπου οι επιμέρους λειτουργίες μπορούν να διαχωριστούν και να προσφέρονται ξεχωριστά. Έτσι, υπηρεσίες όπως πληρωμές, δανειοδότηση, διαχείριση πλούτου, ταυτοποίηση πελάτη και συμμόρφωση μπορούν να αποσυνδεθούν, να εξειδικευτούν και να προσφερθούν μεμονωμένα ή σε συνεργατικά σχήματα (Gomber et al., 2017; Philippon, 2016). Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι μια τράπεζα δεν ανταγωνίζεται μόνο μια άλλη τράπεζα, αλλά και εξειδικευμένους τεχνολογικούς παρόχους που στοχεύουν σε συγκεκριμένα τμήματα της αλυσίδας αξίας, συχνά με υψηλότερη ταχύτητα υλοποίησης και διαφορετική εμπειρία χρήστη (Chishti & Barberis, 2016).

Ως προς τις βασικές κατηγορίες FinTech, οι εφαρμογές συνήθως ταξινομούνται με βάση τη λειτουργία που εξυπηρετούν. Πρώτον, εντάσσονται οι λύσεις πληρωμών και μεταφοράς αξίας, οι οποίες περιλαμβάνουν ψηφιακά πορτοφόλια, υπηρεσίες άμεσων πληρωμών, υπηρεσίες εκκίνησης πληρωμών, εμβάσματα και διασυνοριακές μεταφορές χρημάτων, καθώς και λύσεις που υποστηρίζουν το ηλεκτρονικό εμπόριο. Δεύτερον, περιλαμβάνονται οι εφαρμογές δανειοδότησης και χρηματοδότησης, όπως πλατφόρμες εναλλακτικής χρηματοδότησης, συστήματα αυτοματοποιημένης αξιολόγησης πιστωτικού κινδύνου με αξιοποίηση δεδομένων και υπηρεσίες fintech μεσολάβησης στη λιανική πίστωση. Τρίτον, κατατάσσονται οι εφαρμογές διαχείρισης πλούτου και επενδύσεων, όπως οι ψηφιακοί σύμβουλοι επενδύσεων και οι διαδικτυακές επενδυτικές πλατφόρμες. Τέταρτον, περιλαμβάνεται η ασφαλιστική τεχνολογία, η οποία εστιάζει κυρίως στην εξατομικευση προϊόντων και στην αυτοματοποίηση της διαδικασίας αποζημίωσης. Πέμπτον, σημαντική κατηγορία αποτελούν η κανονιστική τεχνολογία και η εποπτική τεχνολογία, που καλύπτουν λύσεις συμμόρφωσης, παρακολούθησης συναλλαγών, εργαλεία για την πρόληψη νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες και χρηματοδότησης της τρομοκρατίας, καθώς και τεχνολογίες που αξιοποιούνται από τις εποπτικές αρχές για αποτελεσματικότερη εποπτεία (European Banking Authority [EBA], 2019a).

Πίσω από αυτές τις κατηγορίες βρίσκονται ορισμένες βασικές τεχνολογικές δυνατότητες που λειτουργούν ως πολλαπλασιαστής για την ανάπτυξη FinTech λύσεων. Κεντρικό ρόλο έχουν οι διεπαφές προγραμματισμού εφαρμογών (APIs), καθώς επιτρέπουν την ασφαλή και τυποποιημένη ανταλλαγή δεδομένων και λειτουργιών μεταξύ διαφορετικών συστημάτων και, στην πράξη, στηρίζουν την αρχιτεκτονική του open banking (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2019). Παράλληλα, η υπολογιστική νέφους συμβάλλει στη μείωση του κόστους υποδομών και στη δυνατότητα ταχείας κλιμάκωσης, ενώ η ανάλυση μεγάλων δεδομένων και η τεχνητή νοημοσύνη και ευρύτερα η μηχανική μάθηση, υποστηρίζουν νέες προσεγγίσεις στην αξιολόγηση κινδύνου, στην ανίχνευση απάτης και στην προσωποποιημένη εξυπηρέτηση. Επιπλέον, τεχνολογίες όπως το καταναμημένο καθολικό και οι έξυπνες συμβάσεις έχουν αναδειχθεί ως πεδίο καινοτομίας, κυρίως σε διαδικασίες διακανονισμού, στην μετατροπή περιουσιακών στοιχείων σε ψηφιακά tokens και σε νέες μορφές ψηφιακής αξίας. Παράλληλα, δεν έχουν το ίδιο επίπεδο ωριμότητας ούτε εφαρμόζονται με τον ίδιο τρόπο σε όλες τις τραπεζικές λειτουργίες (Financial Stability Board [FSB], 2019).

Το κρίσιμο συμπέρασμα της ενότητας είναι ότι η FinTech δεν αποτελεί απλώς ένα τεχνολογικό φαινόμενο, αλλά έναν ευρύτερο μετασχηματισμό που επηρεάζει τους όρους ανταγωνισμού, το κόστος λειτουργίας και τη διάρθρωσή του, την εμπειρία του πελάτη και τελικά την ικανότητα των τραπεζών να παραμένουν βιώσιμες σε περιβάλλον χαμηλότερων περιθωρίων και υψηλότερων προσδοκιών για ψηφιακή εξυπηρέτηση (OECD, 2020). Αυτό το πλαίσιο είναι απαραίτητο ώστε, στα επόμενα κεφάλαια, οι δείκτες βιωσιμότητας να αποκωδικοποιηθούν όχι αποκομμένα, αλλά μέσα στο περιβάλλον τεχνολογικής αναδιάρθρωσης που περιγράφεται εδώ.

## ***1.2 Ρυθμιστικό πλαίσιο (PSD2, Open Banking, GDPR)***

Η ανάπτυξη των FinTech εφαρμογών στην Ευρώπη δεν μπορεί να κατανοηθεί χωρίς το θεσμικό πλαίσιο που διαμόρφωσε τους όρους πρόσβασης στην αγορά και τα πρότυπα ασφάλειας. Κομβικό σημείο αποτελεί η Οδηγία (ΕΕ) 2015/2366 (PSD2), η οποία αναθεώρησε το ευρωπαϊκό πλαίσιο υπηρεσιών πληρωμών, επιδιώκοντας να ενισχύσει τον ανταγωνισμό, να αναβαθμίσει την προστασία καταναλωτή και να προωθήσει την καινοτομία σε ένα ενιαίο ρυθμιστικό περιβάλλον (European Parliament & Council of the European Union, 2015). Με την PSD2, αναγνωρίζονται και θεσμοθετούνται κατηγορίες τρίτων παρόχων (Third Party Providers - TPPs), όπως οι πάροχοι υπηρεσιών εκκίνησης πληρωμής (Payment Initiation Service Providers - PISPs) και οι πάροχοι υπηρεσιών πληροφόρησης λογαριασμού (Account Information Service Providers - AISPs). Η θεσμική αναγνώριση αυτών των ρόλων έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς εισάγει ένα μοντέλο όπου η καινοτομία μπορεί να παραχθεί επακριβώς στα τραπεζικά δεδομένα και στις τραπεζικές λειτουργίες και υποδομές, υπό όρους συναίνεσης και ασφάλειας.

Η PSD2 οδηγεί λειτουργικά στην ανάπτυξη του open banking, αφού επιτρέπει, με τη συγκατάθεση του πελάτη, την ασφαλή πρόσβαση τρίτων σε δεδομένα λογαριασμών και την εκτέλεση συναλλαγών μέσω τυποποιημένων διεπαφών. Το κρίσιμο σημείο είναι ότι το open banking δεν είναι απλώς τεχνολογική επιλογή των τραπεζών, αλλά ρυθμιστικά δομημένη υποχρέωση και δυνατότητα, που συνδέεται με κανόνες ευθύνης, ασφάλειας επικοινωνίας και ισότιμης πρόσβασης. Το Basel Committee υπογραμμίζει ότι η διάδοση του open banking βασίζεται σε APIs και παρακολουθείται ως τάση με επιπτώσεις τόσο στις τράπεζες όσο και

στην εποπτεία, ακριβώς επειδή μεταβάλλει το πεδίο ευθύνης και λειτουργίας της τράπεζας και τα σημεία έκθεσης σε λειτουργικούς κινδύνους (BCBS, 2019).

Ιδιαίτερη βαρύτητα στο πλαίσιο της PSD2 έχει η ενίσχυση της ασφάλειας συναλλαγών μέσω της ισχυρής ταυτοποίησης πελάτη (Strong Customer Authentication - SCA) και των προτύπων κοινής και ασφαλούς επικοινωνίας (Common and Secure Communication - CSC). Οι απαιτήσεις αυτές εξειδικεύονται περαιτέρω στον Κατ' Εξουσιοδότηση Κανονισμό (ΕΕ) 2018/389, ο οποίος καθορίζει ρυθμιστικά τεχνικά πρότυπα και βασικές οργανωτικές προδιαγραφές για την ισχυρή ταυτοποίηση πελάτη και την ασφαλή επικοινωνία, με στόχο τη μείωση της απάτης και τη διασφάλιση της ακεραιότητας των καναλιών επικοινωνίας μεταξύ τραπεζών και τρίτων παρόχων (European Commission, 2018). Η εφαρμογή της ασφάλειας συναλλαγών μέσω της ισχυρής ταυτοποίησης πελάτη, αν και βελτιώνει τη συνολική ασφάλεια, δημιουργεί και πρακτικές προκλήσεις στην εμπειρία χρήστη και στην υλοποίηση, ειδικά όταν η αγορά επιχειρεί να ισορροπήσει μεταξύ ασφάλειας, ευχρηστίας και απρόσκοπτης πρόσβασης τρίτων. Η Ευρωπαϊκή Αρχή Τραπεζών (ΕΒΑ) έχει αναδείξει με παρεμβάσεις και γνωμοδοτήσεις το ζήτημα των εμποδίων στην πρόσβαση λογαριασμών, επισημαίνοντας ότι η εποπτική πρακτική οφείλει να διασφαλίζει ότι οι τράπεζες δεν περιορίζουν αδικαιολόγητα τη λειτουργική δυνατότητα των TPPs, υπονομώντας τον στόχο ανταγωνισμού και καινοτομίας της PSD2 (ΕΒΑ, 2021).

Σε εθνικό επίπεδο, η PSD2 ενσωματώθηκε στην ελληνική έννομη τάξη με τον Ν. 4537/2018, ο οποίος ρυθμίζει ζητήματα αδειοδότησης, κεφαλαιακών απαιτήσεων και λειτουργικών υποχρεώσεων παρόχων υπηρεσιών πληρωμών, καθώς και ζητήματα διαφάνειας όρων και ενημέρωσης (Ελληνική Δημοκρατία, 2018). Παράλληλα, η Τράπεζα της Ελλάδος λειτουργεί ως αρμόδια αρχή για ζητήματα εποπτείας και αδειοδότησης στο πεδίο υπηρεσιών πληρωμών, παρέχοντας ενημέρωση για την εφαρμογή του πλαισίου PSD2 στην Ελλάδα και διατηρώντας δομές διαλόγου με την αγορά, όπως το FinTech Innovation Hub, το οποίο προσφέρει μη δεσμευτική καθοδήγηση σχετικά με τη συμμόρφωση καινοτόμων προϊόντων και μοντέλων με τις εποπτικές προσδοκίες (Τράπεζα της Ελλάδος, n.d.).

Ο δεύτερος βασικός θεσμικός άξονας του ψηφιακού χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος είναι ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων (GDPR), δηλαδή ο Κανονισμός (ΕΕ) 2016/679, ο οποίος καθιερώνει απαιτήσεις νομιμότητας επεξεργασίας, ελαχιστοποίησης

δεδομένων, λογοδοσίας και δικαιωμάτων υποκειμένων δεδομένων (European Parliament & Council of the European Union, 2016). Για τις FinTech εφαρμογές, ο GDPR είναι κρίσιμος, διότι πολλά καινοτόμα χρηματοοικονομικά μοντέλα και υπηρεσίες βασίζονται στην αξιοποίηση δεδομένων, από την εξατομίκευση της εξυπηρέτησης έως την ανίχνευση απάτης και την αυτοματοποιημένη αξιολόγηση κινδύνου. Η PSD2 ανοίγει την πρόσβαση σε τραπεζικά δεδομένα υπό συναίνεση, αλλά ο GDPR οριοθετεί το πώς αυτή η συναίνεση, η επεξεργασία, η αποθήκευση και η ασφάλεια πρέπει να υλοποιούνται στην πράξη. Επομένως, το ρυθμιστικό πλαίσιο δεν λειτουργεί ως εμπόδιο στην καινοτομία, αλλά ως μηχανισμός διαμόρφωσης αξιόπιστων κανόνων εμπιστοσύνης όπου χωρίς αυτούς, η υιοθέτηση από τους χρήστες θα ήταν σαφώς δυσκολότερη.

Συνολικά, ο συνδυασμός PSD2, open banking, SCA και GDPR συγκροτεί το θεσμικό υπόβαθρο μέσα στο οποίο οι τράπεζες καλούνται να σχεδιάσουν στρατηγικές προσαρμογής. Η καινοτομία, συνεπώς, δεν αναπτύσσεται ανεξάρτητα από τη ρύθμιση, αλλά εντάσσεται σε ένα θεσμικό πλαίσιο που επιδιώκει ταυτόχρονα την ενίσχυση του ανταγωνισμού, τη διασφάλιση της ασφάλειας συναλλαγών και την προστασία των προσωπικών δεδομένων. Αυτό έχει άμεση σχέση με τη βιωσιμότητα, καθώς μεταβάλλει το κόστος συμμόρφωσης, τις επενδύσεις σε υποδομές, τον λειτουργικό κίνδυνο και σε τελική ανάλυση την αποδοτικότητα με την οποία οι τράπεζες μπορούν να παράγουν και να διατηρούν αξία.

### ***1.3 Ανάπτυξη και διεξόδωση των FinTech διεθνώς και στην Ελλάδα***

Η διεθνής ανάπτυξη της FinTech την τελευταία δεκαετία μπορεί να αποδοθεί σε τρεις αλληλεπιδρώντες παράγοντες, στην τεχνολογική ωρίμανση (cloud, APIs και κινητές εφαρμογές), στη μεταβολή της συμπεριφοράς των καταναλωτών με στροφή προς τις ψηφιακές συναλλαγές και προσδοκία εξυπηρέτησης σε πραγματικό χρόνο, και στη θεσμική αναδιάρθρωση μέσω ρυθμιστικών παρεμβάσεων που ενθαρρύνουν τον ανταγωνισμό στις πληρωμές και στην αξιοποίηση δεδομένων. Η FSB υπογραμμίζει ότι οι FinTech εξελίξεις επηρεάζουν τη δομή της αγοράς χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, εισάγοντας νέους παίκτες, νέες μορφές συνεργασιών και πιέσεις στις παραδοσιακές αλυσίδες αξίας, με δυνητικές επιπτώσεις στη χρηματοπιστωτική σταθερότητα που απαιτούν παρακολούθηση (FSB, 2019). Παράλληλα, το OECD αναδεικνύει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός οδηγεί σε ενίσχυση ανταγωνισμού, σε πίεση περιθωρίων και σε ανάγκη οι τράπεζες να επενδύσουν σημαντικά σε

τεχνολογία, ενώ το ρυθμιστικό πλαίσιο πρέπει να ισορροπεί μεταξύ καινοτομίας και σταθερότητας (OECD, 2020).

Σε επίπεδο καθημερινής συμπεριφοράς πληρωμών, τα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας από την έρευνα SPACE 2024 δείχνουν ότι οι ηλεκτρονικές πληρωμές, όπως οι κάρτες και οι πληρωμές μέσω κινητού, κερδίζουν έδαφος έναντι των μετρητών στην ευρωζώνη (European Central Bank [ECB], 2024). Η τάση αυτή δεν αποτελεί απλώς μεταβολή στις προτιμήσεις των πελατών, αλλά αντανακλά μια ευρύτερη αλλαγή στο χρηματοοικονομικό οικοσύστημα. Όσο μεγαλύτερο μέρος της καθημερινής οικονομικής δραστηριότητας μεταφέρεται σε ψηφιακά κανάλια, τόσο αυξάνονται οι ευκαιρίες για ανάπτυξη και ενσωμάτωση καινοτομιών. Ενδεικτικά, το embedded finance μεταφέρει μέρος της σχέσης πελάτη και χρηματοοικονομικής υπηρεσίας εκτός του καθαρά τραπεζικού καναλιού και ενισχύει την πίεση προς τις τράπεζες να συνεργαστούν ή να ενσωματώσουν υπηρεσίες μέσω APIs και open banking, καθώς και να επενδύσουν σε προσωποποιημένες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και σε νέες προσεγγίσεις πιστοληπτικής αξιολόγησης. Σε αυτό το περιβάλλον, η PSD2 λειτουργεί ως επιταχυντής, διότι μετατρέπει την πρόσβαση σε δεδομένα και την εκκίνηση πληρωμών σε ρυθμιστικά κατοχυρωμένη δυνατότητα και όχι σε ιδιωτικές συμφωνίες κατά περίπτωση.

Στην Ελλάδα, η ανάπτυξη της FinTech και η διείσδυση των ψηφιακών τραπεζικών υπηρεσιών ακολούθησε μια ιδιαίτερη διαδρομή, καθώς συνέπεσε χρονικά με μια μακρά περίοδο κρίσης και αναδιάρθρωσης του τραπεζικού συστήματος. Σε αυτό το περιβάλλον, το ζητούμενο δεν ήταν μόνο η καινοτομία, αλλά και ο εξορθολογισμός του λειτουργικού κόστους, η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης και η αναβάθμιση της εμπειρίας του πελάτη. Η ενσωμάτωση της PSD2 στον Ν. 4537/2018 δημιούργησε το εθνικό θεσμικό πλαίσιο για την αδειοδότηση και τη λειτουργία παρόχων υπηρεσιών πληρωμών, ανοίγοντας πρακτικά τον δρόμο για υπηρεσίες που βασίζονται σε open banking, υπό την εποπτική παρακολούθηση της Τράπεζας της Ελλάδος (Ελληνική Δημοκρατία, 2018, Τράπεζα της Ελλάδος, n.d.). Παράλληλα, η Τράπεζα της Ελλάδος διατηρεί σχετική ενημέρωση για την PSD2 και τις εξελίξεις στις πληρωμές, γεγονός που αναδεικνύει την ενεργό θεσμική ενσωμάτωση του ευρωπαϊκού πλαισίου στη χώρα μας (Τράπεζα της Ελλάδος, n.d.).

Παράλληλα, η ύπαρξη του FinTech Innovation Hub λειτουργεί ως ένδειξη ότι η ελληνική εποπτική αρχή δεν αντιμετωπίζει την καινοτομία αποκλειστικά ως πηγή κινδύνου, αλλά και ως πεδίο που απαιτεί δομημένο διάλογο, ώστε να περιοριστεί η ασάφεια συμμόρφωσης και να ενισχυθεί η υπεύθυνη καινοτομία (Τράπεζα της Ελλάδος, n.d.). Ειδικά σε ένα τραπεζικό περιβάλλον όπου οι τράπεζες έχουν παράλληλα να καλύψουν απαιτήσεις κεφαλαιακής επάρκειας, διαχείρισης κινδύνων και ψηφιακού μετασχηματισμού, τέτοιες δομές λειτουργούν ως θεσμικός μηχανισμός αποσυμφόρησης, εγγύησης και πληροφόρησης της αγοράς.

Από λειτουργική άποψη, η διείσδυση των FinTech υπηρεσιών στην Ελλάδα συνδέεται κυρίως με τον χώρο των πληρωμών και της καθημερινής τραπεζικής εξυπηρέτησης (mobile banking, wallets, e-commerce payments), καθώς εκεί η αξία για τον χρήστη είναι άμεση και η υιοθέτηση μπορεί να συμβεί χωρίς μεγάλες αλλαγές στη βασική τραπεζική σχέση. Επιπλέον, το πεδίο των instant payments και των σχετικών υποδομών αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα όπου η τεχνολογία επαναπροσδιορίζει τις προσδοκίες χρόνου στις συναλλαγές, με αποτέλεσμα ο πελάτης να θεωρεί δεδομένη την εκτέλεση τραπεζικών εργασιών σε πραγματικό χρόνο, χωρίς χρονικούς αλλά και ημερολογιακούς περιορισμούς (24/7), κάτι που πιέζει τις τράπεζες να επενδύσουν σε συστήματα και διαδικασίες υψηλής διαθεσιμότητας (Τράπεζα της Ελλάδος, n.d.). Η δυναμική αυτή έχει άμεση σχέση με τη βιωσιμότητα των τραπεζών, καθώς οι επενδύσεις αυτές αυξάνουν βραχυπρόθεσμα το κόστος και την πολυπλοκότητα, αλλά δυνητικά βελτιώνουν τη διατήρηση πελατών, τη λειτουργική αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα έναντι νεοεισερχόμενων.

Συνοψίζοντας, η διεθνής και ελληνική ανάπτυξη της FinTech δεν μπορεί να αποσυνδεθεί από το θεσμικό πλαίσιο και την τεχνολογική υποδομή που την καθιστούν εφικτή και αξιόπιστη. Η PSD2 και το open banking μεταβάλλουν τους όρους πρόσβασης σε λογαριασμούς και υπηρεσίες πληρωμών, ο GDPR καθορίζει το πλαίσιο για τη νόμιμη και ασφαλή αξιοποίηση των δεδομένων, ενώ η τεχνολογική ωρίμανση επιτρέπει την ανάπτυξη νέων προτύπων εξυπηρέτησης και νέων προσεγγίσεων στο κόστος λειτουργίας. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι ελληνικές τράπεζες καλούνται να ισορροπήσουν μεταξύ συμμόρφωσης, επενδύσεων και ανταγωνιστικής διαφοροποίησης. Η ενότητα αυτή λειτουργεί ως γέφυρα προς το Κεφάλαιο 2, όπου αναλύεται το παραδοσιακό τραπεζικό μοντέλο και οι δείκτες βιωσιμότητας, και προς το Κεφάλαιο 3, όπου εξετάζεται εμπειρικά κατά πόσο οι στρατηγικές προσαρμογής, η

υιοθέτηση αλλά και η ενσωμάτωση FinTech λύσεων συνδέονται με μεταβολές σε δείκτες αποδοτικότητας, ρευστότητας και λειτουργικής αποτελεσματικότητας.

Με βάση τα παραπάνω, καθίσταται σαφές ότι το FinTech και το ρυθμιστικό πλαίσιο (PSD2 - open banking - GDPR) δεν αποτελούν απλώς τεχνολογικό υπόβαθρο, αλλά παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν ουσιαστικά τη δομή εσόδων, το λειτουργικό κόστος, την αποδοτικότητα, τη ρευστότητα και το προφίλ κινδύνου των τραπεζών. Στο επόμενο κεφάλαιο, η ανάλυση μεταφέρεται στο παραδοσιακό τραπεζικό μοντέλο και στους βασικούς δείκτες βιωσιμότητας (ROE, ROA, NIM, NPE ratio, L/D), ώστε να τεκμηριωθεί πώς αυτές οι μεταβλητές αποτυπώνουν εμπειρικά την πίεση αλλά και τις δυνατότητες στρατηγικής προσαρμογής των ελληνικών τραπεζών στην εποχή του FinTech.

## **Κεφάλαιο 2: Η στρατηγική λειτουργία των παραδοσιακών τραπεζών**

Το Κεφάλαιο 1 ανέδειξε ότι οι FinTech εφαρμογές αναπτύσσονται μέσα σε ένα ευρωπαϊκό περιβάλλον κανόνων και τεχνολογίας, το οποίο μεταβάλλει τους όρους πρόσβασης σε δεδομένα και υπηρεσίες και, ταυτόχρονα, ενισχύει τις απαιτήσεις ασφάλειας και συμμόρφωσης. Στο παρόν κεφάλαιο, η ανάλυση μετακινείται από το θεσμικό και τεχνολογικό πλαίσιο προς τον πυρήνα της τραπεζικής λειτουργίας, δηλαδή το παραδοσιακό επιχειρηματικό μοντέλο, τους δείκτες με τους οποίους αποτιμάται η βιωσιμότητα και τον τρόπο με τον οποίο ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η δυναμική της FinTech επηρεάζουν την κερδοφορία, τον κίνδυνο και την ανταγωνιστικότητα. Η σύνδεση αυτών των εννοιών είναι απαραίτητη, επειδή στο Κεφάλαιο 3 η εμπειρική ανάλυση εξετάζει δείκτες αποδοτικότητας, ποιότητας χαρτοφυλακίου και ρευστότητας, με ιδιαίτερη έμφαση σε μεγέθη που παρουσιάζουν υψηλότερη διατραπεζική συγκρισιμότητα, όπως ο δείκτης NPE ratio και ο λόγος δανείων προς καταθέσεις (L/D).

### ***2.1 Το παραδοσιακό τραπεζικό μοντέλο και οι δείκτες βιωσιμότητας (ROE, ROA, NIM, NPE ratio, L/D)***

Στο παραδοσιακό τραπεζικό μοντέλο, η τράπεζα λειτουργεί ως διαμεσολαβητής ανάμεσα σε αποταμιευτές και δανειολήπτες, μετασχηματίζοντας βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, όπως οι καταθέσεις, σε μακροπρόθεσμα στοιχεία ενεργητικού, όπως τα δάνεια. Η λειτουργία αυτή δημιουργεί αξία, αλλά ταυτόχρονα προϋποθέτει συστηματική διαχείριση κινδύνων, επειδή ο μετασχηματισμός ληκτότητας, η τιμολόγηση του πιστωτικού κινδύνου και η διαχείριση ρευστότητας καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη σταθερότητα και την κερδοφορία της τράπεζας (Rose & Hudgins, 2013, Vives, 2016). Παράλληλα, στην ευρωπαϊκή πραγματικότητα, η εποπτεία και οι κεφαλαιακές απαιτήσεις αποτελούν οργανικό μέρος του επιχειρηματικού μοντέλου, με την έννοια ότι επηρεάζουν άμεσα τη στρατηγική ανάληψης κινδύνου και τις επιλογές ανάπτυξης.

Η έννοια της βιωσιμότητας για μια τράπεζα δεν περιορίζεται στην επίτευξη πρόσκαιρων κερδών, αλλά συνδέεται με την ικανότητα παραγωγής σταθερών αποτελεσμάτων σε βάθος χρόνου, χωρίς υπερβολική συσσώρευση κινδύνων και χωρίς αποδυνάμωση της κεφαλαιακής

και λειτουργικής ανθεκτικότητας. Η κερδοφορία θεωρείται κρίσιμη για τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα, καθώς συμβάλλει στην ενίσχυση της κεφαλαιακής βάσης και προσφέρει περιθώριο απορρόφησης ζημιών σε περιόδους πίεσης, εφόσον δεν προκύπτει από στρατηγικές που συνεπάγονται υπέρμετρη ανάληψη κινδύνου (Xu, Hu & Das, 2019). Γι' αυτό, οι δείκτες ROE, ROA, NIM και NPE ratio δεν προσεγγίζονται ως απομονωμένα μεγέθη, αλλά ως αλληλοσυνδεδεμένοι δείκτες που αποτυπώνουν ταυτόχρονα αποδοτικότητα, ποιότητα ενεργητικού και τις συνέπειες του κινδύνου στην κερδοφορία.

Ο ROE (απόδοση ιδίων κεφαλαίων) εκφράζει το καθαρό αποτέλεσμα που παράγεται ανά μονάδα ιδίων κεφαλαίων και, επομένως, συνδέεται με τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους και με την αποτελεσματικότητα αξιοποίησης του κεφαλαίου. Στην πράξη, επηρεάζεται τόσο από τη λειτουργική επίδοση, όσο και από τη δομή μόχλευσης, κάτι που σημαίνει ότι υψηλός ROE δεν ισοδυναμεί πάντοτε με υγιή επίδοση, ιδίως όταν συνοδεύεται από αυξημένο κίνδυνο ή από επιβαρυμένη ποιότητα ενεργητικού (Xu, Hu & Das, 2019). Για τον λόγο αυτό, η ανάγνωσή του γίνεται πιο αξιόπιστη όταν συνεξετάζεται με τον ROA.

Ο δείκτης ROA, δηλαδή η απόδοση ενεργητικού, αποτυπώνει το καθαρό αποτέλεσμα ανά μονάδα συνολικού ενεργητικού και αποτελεί πιο άμεσο μέτρο λειτουργικής αποδοτικότητας, επειδή είναι λιγότερο ευαίσθητος στη μόχλευση σε σύγκριση με τον ROE. Σε περιβάλλοντα όπου οι τράπεζες καλούνται να χρηματοδοτούν την οικονομία, να επενδύουν σε τεχνολογία και να τηρούν αυστηρές απαιτήσεις συμμόρφωσης, η διατήρηση ικανοποιητικού ROA έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς αντανakλά την ικανότητα μετατροπής της κλίμακας δραστηριότητας σε καθαρή κερδοφορία (European Central Bank, 2018).

Ο NIM (καθαρό περιθώριο επιτοκίου) αποτελεί κεντρικό μέτρο της αποδοτικότητας της τραπεζικής διαμεσολάβησης, καθώς συμπυκνώνει το καθαρό αποτέλεσμα από τόκους σε σχέση με την κλίμακα του ενεργητικού που παράγει τόκους. Επηρεάζεται από τη δομή επιτοκίων, το κόστος χρηματοδότησης, τη σύνθεση του χαρτοφυλακίου και την ικανότητα τιμολόγησης κινδύνου. Σε περιόδους αυξημένου ανταγωνισμού ή μεταβολών στη συμπεριφορά καταθετών και δανειοληπτών, ο NIM μπορεί να δεχθεί πίεση, γεγονός που καθιστά ακόμη πιο σημαντική τη συμπληρωματική ενίσχυση εσόδων από προμήθειες, την αποτελεσματική διαχείριση κόστους λειτουργίας και την ποιοτική πιστοδότηση (Rose & Hudgins, 2013; European Central Bank, 2018).

Η άλλη πλευρά της βιωσιμότητας αφορά την ποιότητα του ενεργητικού και ειδικά τον πιστωτικό κίνδυνο. Ο δείκτης NPE ratio, δηλαδή το ποσοστό μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων, αποτυπώνει τη συσσώρευση προβληματικών απαιτήσεων και συνδέεται άμεσα με προβλέψεις, απομειώσεις και κόστος κινδύνου, άρα επηρεάζει την κερδοφορία και την κεφαλαιακή θέση. Η εμπειρία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος την προηγούμενη δεκαετία δείχνει ιδιαίτερα καθαρά ότι τα υψηλά μη εξυπηρετούμενα ανοίγματα μπορούν να λειτουργήσουν ως δομικός περιορισμός στρατηγικής, επειδή δεσμεύουν κεφάλαιο, αυξάνουν το κόστος και μειώνουν τη δυνατότητα ανάπτυξης νέων εργασιών (Τράπεζα της Ελλάδος, 2023). Για τον λόγο αυτό, η εξέλιξη του NPE ratio αντιμετωπίζεται ως βασική διάσταση βιωσιμότητας, καθώς συνδέει τη στρατηγική χορηγήσεων και τις διαδικασίες αξιολόγησης κινδύνου με το τελικό αποτέλεσμα που αποτυπώνεται στους δείκτες ROA και ROE.

Ο δείκτης L/D (λόγος δανείων προς καταθέσεις) χρησιμοποιείται ως βασική ένδειξη της σχέσης μεταξύ χορηγήσεων και καταθετικής βάσης. Σε γενικές γραμμές, υψηλότερες τιμές L/D υποδηλώνουν ότι η πιστωτική επέκταση υπερβαίνει τις διαθέσιμες καταθέσεις, κάτι που μπορεί να αυξάνει την ανάγκη για εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης και να εντείνει την ευαισθησία της τράπεζας σε συνθήκες πίεσης ρευστότητας. Αντίθετα, χαμηλότερες τιμές L/D παραπέμπουν σε ισχυρότερη καταθετική στήριξη της χρηματοδότησης, χωρίς αυτό να σημαίνει αυτομάτως καλύτερη απόδοση, καθώς η τελική αξιολόγηση εξαρτάται από τη σύνθεση του ενεργητικού, το κόστος χρηματοδότησης και τη συνολική στρατηγική ανάπτυξης (Rose & Hudgins, 2013; European Central Bank, 2018).

Συνολικά, οι δείκτες ROE, ROA, NIM, NPE ratio και L/D συνθέτουν ένα ενιαίο πλαίσιο ανάγνωσης της βιωσιμότητας. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο που επιδιώκει αύξηση κερδοφορίας μέσω επέκτασης χορηγήσεων χωρίς επαρκή αξιολόγηση κινδύνου μπορεί βραχυπρόθεσμα να ενισχύσει τον NIM, αλλά μακροπρόθεσμα να επιδεινώσει την ποιότητα ενεργητικού και να επιβαρύνει ROA και ROE μέσω προβλέψεων. Επιπλέον, η ίδια επιλογή μπορεί να αυξήσει τον δείκτη L/D, όταν η πιστωτική επέκταση δεν στηρίζεται σε αντίστοιχη ενίσχυση της καταθετικής βάσης, εντείνοντας την ανάγκη για εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης και την ευαισθησία σε πιέσεις ρευστότητας. Αντίστροφα, μια υπερβολικά περιοριστική στάση που μειώνει τον κίνδυνο αλλά αποδυναμώνει την οργανική κερδοφορία μπορεί να δυσκολέψει την τράπεζα να επενδύσει σε τεχνολογία και να διατηρήσει

ανταγωνιστικότητα, ειδικά όταν η αγορά μετακινείται σε πιο ψηφιακά οικοσυστήματα (OECD, 2020, Philippon, 2016). Με αυτό το σκεπτικό, η επιλογή των συγκεκριμένων δεικτών δεν είναι απλώς τεχνική αλλά στρατηγική, καθώς επιτρέπει να εξεταστεί εμπειρικά πώς μεταβάλλονται βασικές διαστάσεις της τραπεζικής βιωσιμότητας μέσα σε ένα περιβάλλον αυξανόμενης ψηφιακής προσαρμογής και ενσωμάτωσης FinTech λύσεων.

## **2.2 Ο ρόλος της τεχνολογικής καινοτομίας και του ψηφιακού μετασχηματισμού**

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον τραπεζικό κλάδο δεν αφορά μόνο την προσθήκη ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης, αλλά μια βαθύτερη αναδιάρθρωση διαδικασιών, υποδομών και μοντέλων λειτουργίας, με σκοπό τη βελτίωση της εμπειρίας πελάτη, την αύξηση της αποτελεσματικότητας και την ενίσχυση της ανθεκτικότητας. Στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής τραπεζικής εποπτείας, αναγνωρίζεται ότι η κερδοφορία και η βιωσιμότητα συνδέονται όλο και περισσότερο με την ικανότητα των τραπεζών να αναβαθμίζουν λειτουργικά μοντέλα και να προσαρμόζουν τις δομές τους σε περιβάλλον αυξημένου ανταγωνισμού και τεχνολογικής αλλαγής (European Central Bank, 2018).

Σε επίπεδο κόστους λειτουργίας, η τεχνολογία μπορεί να συμβάλει στην αυτοματοποίηση, στον ανασχεδιασμό ροών εργασίας και στη μείωση επαναλαμβανόμενων χειροκίνητων διαδικασιών. Η μετάβαση σε πιο ευέλικτες αρχιτεκτονικές και η αξιοποίηση υπηρεσιών νέφους (cloud), όπου αυτό είναι κατάλληλο και γίνεται με ελέγχους και απαιτήσεις που θέτει η εποπτεία, μπορούν να βελτιώσουν την κλιμάκωση και να μειώσουν τον χρόνο διάθεσης νέων υπηρεσιών. Αυτό, ωστόσο, δεν σημαίνει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι χαμηλού κόστους ή ότι πραγματοποιείται χωρίς σημαντικές δαπάνες μετάβασης, αλλά ότι, όταν εντάσσεται σε συνεκτική στρατηγική, μπορεί να ενισχύσει τη λειτουργική αποδοτικότητα και να δημιουργήσει χώρο για επενδύσεις σε νέα προϊόντα, υποστηρίζοντας έμμεσα τους δείκτες ROA και ROE (European Central Bank, 2018, OECD, 2020).

Παράλληλα, η καινοτομία επηρεάζει τη διαχείριση κινδύνων και την ποιότητα του ενεργητικού. Η αξιοποίηση δεδομένων και αναλυτικών εργαλείων μπορεί να βελτιώσει την αξιολόγηση πιστωτικού κινδύνου, να ενισχύσει την έγκαιρη ανίχνευση επιδείνωσης χαρτοφυλακίων και να στηρίξει διαδικασίες πρόληψης απάτης. Ιδίως σε ένα περιβάλλον όπου ο NPE ratio παραμένει κρίσιμος δείκτης βιωσιμότητας, η τεχνολογική ενίσχυση της

αξιολόγησης και παρακολούθησης κινδύνου αποκτά στρατηγικό βάρος, επειδή μπορεί να συμβάλει στη μείωση του κόστους κινδύνου και στην προστασία της κερδοφορίας (Xu, Hu & Das, 2019, Τράπεζα της Ελλάδος, 2023).

Ωστόσο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός εισάγει και νέους κινδύνους ή ενισχύει υφιστάμενους, κυρίως στον άξονα της λειτουργικής ανθεκτικότητας, της κυβερνοασφάλειας και της εξάρτησης από τρίτους παρόχους τεχνολογίας. Η αυξημένη χρήση εξωτερικών παρόχων, η πολυπλοκότητα των ICT συστημάτων και η ανάγκη διασφάλισης συνεχούς λειτουργίας σε ψηφιακά κανάλια καθιστούν κρίσιμο το πλαίσιο διακυβέρνησης και ελέγχου. Στην ευρωπαϊκή εποπτική πρακτική, η ανάθεση σε τρίτους (outsourcing), και ειδικά η ανάθεση σε περιβάλλον cloud, αντιμετωπίζεται ως πεδίο που απαιτεί σαφείς διαδικασίες αξιολόγησης, συμβατικές προβλέψεις, δικαιώματα ελέγχου και συνεχή παρακολούθηση κινδύνων (European Banking Authority, 2019b, European Central Bank, 2025). Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς στην πράξη οι τράπεζες συχνά προχωρούν σε συνεργασίες, ενσωμάτωση εξωτερικών υπηρεσιών ή και τεχνολογική εξάρτηση από εξειδικευμένους παρόχους. Έτσι, η βιωσιμότητα δεν κρίνεται μόνο από την αποτελεσματικότητα, αλλά και από το κατά πόσο η τράπεζα διατηρεί επιχειρησιακό έλεγχο, ασφάλεια και συμμόρφωση.

Στο ίδιο πνεύμα, η ευρωπαϊκή θεσμική εξέλιξη με τον Κανονισμό DORA (Digital Operational Resilience Act), δηλαδή τον Κανονισμό (ΕΕ) 2022/2554 για την ψηφιακή επιχειρησιακή ανθεκτικότητα στον χρηματοπιστωτικό τομέα, επιβεβαιώνει ότι η ψηφιακή επιχειρησιακή ανθεκτικότητα αποτελεί πλέον βασικό πυλώνα της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας και της βιωσιμότητας του κλάδου. Ο DORA διαμορφώνει ενιαίο πλαίσιο απαιτήσεων, ώστε οι τράπεζες και οι λοιπές χρηματοοικονομικές οντότητες να μπορούν να αντέχουν, να αντιμετωπίζουν και να αποκαθίστανται από σοβαρά περιστατικά ΤΠΕ, όπως κυβερνοεπιθέσεις ή σημαντικές βλάβες συστημάτων (European Parliament & Council of the European Union, 2022). Ο DORA θεσπίζει εναρμονισμένες απαιτήσεις για τη διαχείριση κινδύνων ΤΠΕ (ICT), την αναφορά σοβαρών περιστατικών, τις δοκιμές ανθεκτικότητας και τον έλεγχο του κινδύνου που προκύπτει από τρίτους παρόχους τεχνολογίας. Με αυτόν τον τρόπο, το πλαίσιο αξιολόγησης των τεχνολογικών επιλογών μετατοπίζεται και οι αποφάσεις για ψηφιακές λύσεις και καινοτομία δεν κρίνονται μόνο με βάση την ταχύτητα υλοποίησης ή

το κόστος, αλλά και με βάση το κατά πόσο ενισχύουν την επιχειρησιακή ανθεκτικότητα του οργανισμού (European Parliament & Council of the European Union, 2022). Η βασική ιδέα είναι ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να στηρίζει τη βιωσιμότητα, εφόσον συνοδεύεται από ισχυρή διακυβέρνηση, τεκμηριωμένη διαχείριση κινδύνου και συνεπή συμμόρφωση.

### **2.3 Σχέση FinTech και ανταγωνιστικότητας**

Η FinTech επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα των παραδοσιακών τραπεζών δημιουργώντας ταυτόχρονα νέες πιέσεις και νέες δυνατότητες. Στην αγορά, αρκετοί FinTech πάροχοι εστιάζουν σε συγκεκριμένες υπηρεσίες που ο πελάτης χρησιμοποιεί συχνά και τις αντιλαμβάνεται άμεσα, όπως πληρωμές, μεταφορές χρημάτων, ψηφιακή ταυτοποίηση, γρήγορη εγγραφή και ενεργοποίηση (onboarding) ή πιο εξειδικευμένες μορφές δανειοδότησης. Όταν αυτές οι λειτουργίες δεν προσφέρονται πλέον αποκλειστικά από τις τράπεζες αλλά παρέχονται και από τρίτους, είναι πιθανό να περιοριστούν τα έσοδα από προμήθειες και να αυξηθούν οι απαιτήσεις για ποιοτικότερη εξυπηρέτηση, καθώς ο πελάτης συγκρίνει πλέον την τραπεζική εμπειρία με εκείνη των ψηφιακών πλατφορμών (OECD, 2020, Philippon, 2016).

Η ανταγωνιστική επίδραση δεν περιορίζεται στην τιμολόγηση, αλλά αφορά και τη μετατόπιση της σχέσης με τον πελάτη. Όσο περισσότερες χρηματοοικονομικές λειτουργίες ενσωματώνονται σε μη τραπεζικά περιβάλλοντα, για παράδειγμα σε πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου ή εφαρμογές τρίτων, τόσο αυξάνεται ο κίνδυνος η τράπεζα να περιοριστεί στον ρόλο εκτελεστή συναλλαγών, χωρίς να διατηρεί το βασικό σημείο επαφής με τον πελάτη. Αυτό είναι στρατηγικά κρίσιμο, καθώς επηρεάζει τη διατήρηση πελατών, τις σταυροειδείς πωλήσεις και τη δυνατότητα διαφοροποίησης μέσω του εύρους και της ποιότητας των υπηρεσιών (OECD, 2020, Thakor, 2020). Στο ευρωπαϊκό πλαίσιο, η PSD2 και η λογική του open banking ενισχύουν αυτή τη δυναμική, καθώς δημιουργούν χώρο για νέους παρόχους που αξιοποιούν δεδομένα και διεπαφές, με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να μετακινείται σταδιακά από την απλή κατοχή του δικτύου και της πελατειακής σχέσης προς την ικανότητα παροχής καλύτερης εμπειρίας, αποτελεσματικότερης αξιοποίησης δεδομένων και ταχύτερης καινοτομίας (Basel Committee on Banking Supervision, 2019, Arner, Barberis & Buckley, 2017).

Ταυτόχρονα, η FinTech δεν αποτελεί μόνο ανταγωνιστική πίεση αλλά και στρατηγική ευκαιρία. Οι τράπεζες μπορούν να προσαρμοστούν είτε αναπτύσσοντας εσωτερικά λύσεις, είτε συνεργαζόμενες με FinTech εταιρείες, είτε προχωρώντας σε εξαγορές, με στόχο τη συντόμευση του χρόνου διάθεσης νέων υπηρεσιών, την ενίσχυση της εμπειρίας πελάτη και την αναβάθμιση κρίσιμων λειτουργιών, όπως οι πληρωμές, η συμμόρφωση ή η ανάλυση κινδύνου (OECD, 2020, Thakor, 2020). Η λογική αυτή συνδέεται άμεσα με το ερευνητικό πλαίσιο της εργασίας, καθώς η έμφαση σε συνεργασίες και εξαγορές την περίοδο 2014-2024 αποτελεί μια συγκεκριμένη και παρατηρήσιμη μορφή στρατηγικής προσαρμογής. Ενδεικτικά, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι εξαγορές FinTech από παραδοσιακές τράπεζες εμφανίζονται ως στοχευμένες κινήσεις για ενίσχυση τεχνολογικών δυνατοτήτων και επιτάχυνση του μετασχηματισμού, χωρίς όμως να ακολουθούν τον ίδιο ρυθμό ή την ίδια ένταση σε όλες τις χώρες και σε όλα τα επιχειρηματικά μοντέλα (BNP Paribas, 2024).

Σε αυτό το σημείο αξίζει να τονιστεί ότι η ανταγωνιστικότητα δεν εξαρτάται μόνο από το αν μια τράπεζα χρησιμοποιεί νέα τεχνολογία, αλλά από το αν η τεχνολογία ενσωματώνεται ουσιαστικά στο επιχειρηματικό μοντέλο και στη διαχείριση κινδύνων. Μια τράπεζα μπορεί να βελτιώσει την εμπειρία του πελάτη και να μειώσει το λειτουργικό κόστος, όμως αν δεν έχει σαφές πλαίσιο διακυβέρνησης για συνεργασίες με τρίτους, για την ασφάλεια, την προστασία δεδομένων και την επιχειρησιακή ανθεκτικότητα, τότε η καινοτομία μπορεί να αυξήσει τους λειτουργικούς κινδύνους και τελικά να αποδυναμώσει τη βιωσιμότητα (European Banking Authority, 2019b, European Central Bank, 2025, European Parliament & Council of the European Union, 2022). Έτσι, η ανταγωνιστικότητα των παραδοσιακών τραπεζών στην εποχή της FinTech προκύπτει από ισορροπία ανάμεσα σε αποτελεσματικότητα, ταχύτητα προσαρμογής, ασφάλεια και συμμόρφωση, μια ισορροπία που διατρέχει ολόκληρη τη λογική της παρούσας μελέτης (Vives, 2016, Xu, Hu & Das, 2019).

Συνοψίζοντας, το παρόν κεφάλαιο προσδιόρισε το παραδοσιακό τραπεζικό μοντέλο και τους βασικούς δείκτες βιωσιμότητας, ανέδειξε τον ρόλο της τεχνολογικής καινοτομίας ως παράγοντα που διαμορφώνει σε σημαντικό βαθμό την αποδοτικότητα και τον κίνδυνο και προσέγγισε τη FinTech ως δυναμική που μεταβάλλει το πεδίο ανταγωνισμού, άλλοτε ως απειλή και άλλοτε ως πλαίσιο συνεργασίας και στρατηγικής προσαρμογής. Η θεωρητική

αυτή βάση λειτουργεί ως γέφυρα προς το Κεφάλαιο 3, όπου η ανάλυση μεταφέρεται σε δευτερογενή δεδομένα των ελληνικών συστημικών τραπεζών και σε τεκμηρίωση στρατηγικών κινήσεων, ώστε να αξιολογηθεί εμπειρικά η σχέση FinTech και βιωσιμότητας με βάση το ερευνητικό πλαίσιο και τη μεθοδολογική προσέγγιση που έχει ήδη παρουσιαστεί.

### **Κεφάλαιο 3: Εμπειρική ανάλυση, δευτερογενή δεδομένα και συμπληρωματική ποσοτική διερεύνηση.**

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί τον εμπειρικό πυρήνα της εργασίας και εξετάζει κατά πόσο η στρατηγική προσαρμογή των ελληνικών συστημικών τραπεζών στο περιβάλλον της FinTech συνδέεται με μετρήσιμες μεταβολές στη βιωσιμότητα και στην ανταγωνιστικότητά τους. Η ανάλυση αναπτύσσεται σε δύο συμπληρωματικούς άξονες. Ο πρώτος βασίζεται σε δευτερογενή δεδομένα, τα οποία αντλούνται από τις ετήσιες οικονομικές εκθέσεις και τις παρουσιάσεις αποτελεσμάτων των τεσσάρων συστημικών τραπεζών, από εκθέσεις της Τράπεζας της Ελλάδος και από επίσημες ανακοινώσεις που αφορούν στρατηγικές συνεργασίες ή επενδύσεις σε FinTech σχήματα. Ο δεύτερος άξονας βασίζεται σε πρωτογενή ποσοτική διερεύνηση μέσω ερωτηματολογίου, με στόχο να αποτυπωθούν οι στάσεις και οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις FinTech εφαρμογές, τις ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες και τον βαθμό προσαρμογής των παραδοσιακών τραπεζών στο σύγχρονο χρηματοοικονομικό περιβάλλον.

Για λόγους μεθοδολογικής συνέπειας, ως βασικά σημεία αναφοράς στην ανάλυση των δευτερογενών δεδομένων επιλέγονται τα έτη 2019 και 2024. Το 2019 λειτουργεί ως αφετηρία μιας περιόδου κατά την οποία οι ελληνικές τράπεζες εξακολουθούσαν να επηρεάζονται έντονα από το βάρος των μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων, ενώ το 2024 αποτυπώνει μια πολύ πιο ώριμη φάση, με σαφώς ισχυρότερους ισολογισμούς, βελτιωμένους δείκτες και πιο εμφανή βήματα στρατηγικής προσαρμογής στην ψηφιακή τραπεζική πραγματικότητα (Τράπεζα της Ελλάδος, 2024, Alpha Bank, 2020, 2025, Eurobank, 2020, 2025, National Bank of Greece, 2025, Piraeus Financial Holdings, 2025).

Παράλληλα, είναι αναγκαίο να γίνει μία βασική μεθοδολογική διευκρίνιση. Όπως ήδη αναφέρθηκε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, οι δείκτες ROE, ROA, NIM, NPE ratio και L/D αποτελούν βασικά εργαλεία αποτίμησης της βιωσιμότητας. Ωστόσο, στις επίσημες δημοσιεύσεις των τραπεζών οι δείκτες αποδοτικότητας δεν αποδίδονται πάντοτε με απολύτως ομοιόμορφο τρόπο. Σε ορισμένες περιπτώσεις χρησιμοποιείται ο ROE, σε άλλες ο RoTE ή ο RoTBV, ενώ ως προς την ποιότητα ενεργητικού οι περισσότερες τράπεζες δημοσιεύουν συστηματικά NPE ratio και όχι αποκλειστικά NPL ratio. Για τον λόγο αυτό, ο

βασικός άξονας της διατραπεζικής σύγκρισης στηρίζεται κυρίως σε δύο μεταβλητές που εμφανίζουν μεγαλύτερη συγκρισιμότητα, δηλαδή στον δείκτη μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων (NPE ratio) και στον λόγο δανείων προς καταθέσεις (L/D). Οι δείκτες αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά, με προσοχή στις συγκρίσεις, χωρίς να αντιμετωπίζονται ως απολύτως ίδια μεγέθη όταν υπάρχουν διαφορές μεταξύ τους. (Τράπεζα της Ελλάδος, 2024· Alpha Bank, 2025, Eurobank, 2025, National Bank of Greece, 2025, Piraeus Financial Holdings, 2025).

### ***3.1 Ανάλυση οικονομικών στοιχείων των ελληνικών τραπεζών***

Η πρώτη βασική εικόνα που προκύπτει από τα επίσημα στοιχεία είναι ότι το ελληνικό τραπεζικό σύστημα μεταξύ 2019 και 2024 μετακινήθηκε από μια περίοδο έντονης επιβάρυνσης των ισολογισμών σε μια περίοδο σαφώς ισχυρότερης χρηματοοικονομικής και λειτουργικής σταθερότητας. Το 2019 οι τράπεζες εξακολουθούσαν να επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από το πολύ υψηλό απόθεμα μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων, γεγονός που περιόριζε την οργανική κερδοφορία, απορροφούσε κεφαλαιακούς πόρους και μείωνε τη στρατηγική τους ευελιξία. Το 2024, αντίθετα, η εικόνα είναι αισθητά διαφορετική. Η ποιότητα ενεργητικού έχει βελτιωθεί σημαντικά, η ρευστότητα εμφανίζεται σαφώς πιο ισορροπημένη και οι τράπεζες λειτουργούν πλέον πάνω σε πολύ πιο σταθερή βάση, γεγονός που επιτρέπει και ευρύτερες στρατηγικές κινήσεις ψηφιακού μετασχηματισμού (Alpha Bank, 2020, 2025, Eurobank, 2020, 2025, National Bank of Greece, 2020, 2025, Piraeus Financial Holdings, 2020, 2025).

#### **Πίνακας 3.1. Εξέλιξη βασικών δεικτών ποιότητας ενεργητικού και ρευστότητας των συστημικών τραπεζών (2019-2024)**

<b>Τράπεζα</b>	<b>NPE ratio 2019</b>	<b>NPE ratio 2024</b>	<b>L/D 2019</b>	<b>L/D 2024</b>
Alpha Bank	44,8%	3,8%	97,0%	76,0%
Eurobank	29,2%	2,9%	83,2%	64,8%
Εθνική Τράπεζα	31,3%	2,6%	66,9%	63,0%
Τράπεζα Πειραιώς	48,8%	2,6%	79,4%	63,3%

**Πηγή:** Ίδια επεξεργασία βάσει επίσημων στοιχείων των τραπεζών (Alpha Bank, 2020, 2025, Eurobank, 2020, 2025, National Bank of Greece, 2020, 2025, Piraeus Financial Holdings, 2020, 2025).

Ο Πίνακας 3.1 δείχνει καθαρά ότι η σημαντικότερη μεταβολή της περιόδου αφορά την εξυγίανση της ποιότητας ενεργητικού. Η Alpha Bank μειώνει τον δείκτη NPE από 44,8% σε 3,8%, η Eurobank από 29,2% σε 2,9%, η Εθνική Τράπεζα από 31,3% σε 2,6% και η Τράπεζα Πειραιώς από 48,8% σε 2,6%. Η εξέλιξη αυτή δεν έχει μόνο λογιστική σημασία, αλλά αλλάζει ουσιαστικά τους όρους μέσα στους οποίους λειτουργούν οι τράπεζες. Η σημαντική αποκλιμάκωση των προβληματικών ανοιγμάτων μειώνει το βάρος των προβλέψεων, απελευθερώνει πόρους και ενισχύει τη δυνατότητα των τραπεζών να κατευθύνουν την προσοχή τους όχι μόνο στη διαχείριση προβλημάτων του παρελθόντος, αλλά και στη διαμόρφωση νέας στρατηγικής για το μέλλον (Alpha Bank, 2020, 2025, Eurobank, 2020, 2025, National Bank of Greece, 2020, 2025, Piraeus Financial Holdings, 2020, 2025).

Εξίσου σημαντική είναι και η μεταβολή στη δομή χρηματοδότησης. Το 2024 όλες οι συστημικές τράπεζες εμφανίζουν χαμηλότερο λόγο δανείων προς καταθέσεις σε σχέση με το 2019. Η Alpha Bank μετακινείται από 97% σε 76%, η Eurobank από 83,2% σε 64,8%, η Εθνική Τράπεζα από 66,9% σε 63% και η Τράπεζα Πειραιώς από 79,4% σε 63,3%. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι η χρηματοδότηση του ενεργητικού στηρίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό σε μια σταθερή καταθετική βάση, γεγονός που βελτιώνει τη συνολική εικόνα ρευστότητας και περιορίζει την ανάγκη προσφυγής σε πιο ευμετάβλητες και δυνητικά ακριβότερες μορφές χρηματοδότησης, όπως η διατραπεζική χρηματοδότηση και ο βραχυπρόθεσμος δανεισμός από τις αγορές. Από στρατηγική άποψη, η εξέλιξη αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία, διότι δημιουργεί πιο ασφαλές υπόβαθρο για επενδύσεις σε τεχνολογία, ψηφιακά κανάλια και νέα

τραπεζικά οικοσυστήματα (Alpha Bank, 2020, 2025, Eurobank, 2020, 2025, National Bank of Greece, 2020, 2025, Piraeus Financial Holdings, 2020, 2025).

Η εικόνα αυτή επιβεβαιώνει ότι η βιωσιμότητα των ελληνικών τραπεζών την εξεταζόμενη περίοδο δεν συνδέεται μόνο με την επιστροφή σε θετικά αποτελέσματα, αλλά πρωτίστως με τη βελτίωση των βασικών χαρακτηριστικών του ισολογισμού τους. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, η FinTech και ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποκτούν πιο ουσιαστικό νόημα. Δεν πρόκειται για μεμονωμένες τεχνολογικές κινήσεις, αλλά για το επόμενο στάδιο μιας ευρύτερης μετάβασης, στην οποία προηγείται η ενίσχυση της χρηματοοικονομικής ανθεκτικότητας και ακολουθεί η δυνατότητα των τραπεζών να μετατρέψουν αυτή τη σταθεροποίηση σε στρατηγική αναβάθμιση και πιο σύγχρονη ανταγωνιστική θέση. (Τράπεζα της Ελλάδος, 2024).

### **3.2 Εξέλιξη βασικών δεικτών αποδοτικότητας και ρευστότητας**

Η εξέταση των δεικτών αποδοτικότητας και ρευστότητας οδηγεί σε ένα πιο σύνθετο συμπέρασμα. Η βελτίωση της θέσης των ελληνικών τραπεζών την περίοδο 2019-2024 δεν οφείλεται σε έναν μόνο παράγοντα, αλλά στη συνδυασμένη επίδραση της εξυγίανσης των ισολογισμών, της ενίσχυσης της καταθετικής βάσης, της ανάκαμψης των βασικών εσόδων και της ευρύτερης αναδιάρθρωσης του λειτουργικού τους μοντέλου. Σε επίπεδο τραπεζικού συστήματος, η Τράπεζα της Ελλάδος καταγράφει για το α΄ εξάμηνο του 2024 καθαρό επιτοκιακό περιθώριο 2,8%, δείκτη κόστους προς βασικά έσοδα 33,4%, απόδοση στοιχείων ενεργητικού (RoA) 1,5% και απόδοση ιδίων κεφαλαίων (RoE) 13,8%. Τα στοιχεία αυτά είναι ιδιαίτερα χρήσιμα, διότι λειτουργούν ως κοινό σημείο αναφοράς σε μια περίοδο όπου οι ίδιες οι τράπεζες χρησιμοποιούν διαφορετικές εκδοχές δεικτών αποδοτικότητας στις δημοσιεύσεις τους (Τράπεζα της Ελλάδος, 2024).

Η κλαδική αυτή εικόνα συμπληρώνεται από τις ίδιες τις τράπεζες, οι οποίες για το 2024 δημοσιεύουν υψηλές επιδόσεις σε όρους αποδοτικότητας κεφαλαίου. Η Alpha Bank, η Eurobank και η Εθνική Τράπεζα εμφάνισαν το 2024 ισχυρές επιδόσεις σε δείκτες που δείχνουν πόσο αποδοτικά αξιοποιούν τα κεφάλαιά τους, με 14,0%, 18,5% και 17,5% αντίστοιχα. Πιο συγκεκριμένα, η Alpha Bank αναφέρει normalised ROTE 14,0%, η Eurobank RoTBV 18,5% και η Εθνική Τράπεζα core RoTE 17,5%. Παρότι οι επιμέρους δείκτες δεν είναι απολύτως ίδιοι, όλοι κινούνται στην ίδια λογική και δίνουν μια σαφή εικόνα

Διπλωματική Εργασία

της ισχυρής αποδοτικότητας των τραπεζών αυτών το 2024. Και στην περίπτωση της Πειραιώς η εικόνα είναι σαφώς βελτιωμένη, με ισχυρή οργανική κερδοφορία και εμφανώς καλύτερη επίδοση σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Παρότι οι δείκτες αυτοί δεν είναι απολύτως ταυτόσημοι με τον κλασικό ROE, είναι επαρκείς για να αποτυπώσουν τη βασική μεταβολή, δηλαδή ότι το 2024 οι ελληνικές συστημικές τράπεζες δεν βρίσκονται πια σε φάση απλής επιβίωσης, αλλά σε φάση παραγωγής αξίας με σαφώς καλύτερες προοπτικές βιωσιμότητας (Alpha Bank, 2025, Eurobank, 2025, National Bank of Greece, 2025, Piraeus Financial Holdings, 2025).

Ως προς το καθαρό επιτοκιακό περιθώριο (λόγος καθαρών εσόδων από τόκους προς ενεργητικό), τα διαθέσιμα στοιχεία δείχνουν επίσης βελτίωση ή διατήρηση σε ικανοποιητικά επίπεδα. Η Alpha Bank δημοσιεύει NIM 2,5% για το 2019 και 2,40% για το 2024, η Eurobank 2,24% και 2,73% αντίστοιχα, ενώ η Πειραιώς εμφανίζει λόγο καθαρών εσόδων από τόκους προς ενεργητικό 2,41% το 2019 και 2,7% το 2024. Η Εθνική Τράπεζα αναφέρει για το 2024 καθαρό επιτοκιακό περιθώριο 319 μονάδων βάσης. Παρά τις διαφοροποιήσεις στον τρόπο παρουσίασης, η συνολική εικόνα δείχνει ότι τα βασικά τραπεζικά έσοδα στηρίζουν πλέον περισσότερο τη βιωσιμότητα του συστήματος σε σχέση με το παρελθόν. Αυτό σημαίνει ότι η βελτίωση δεν προέρχεται μόνο από την εξυγίανση του ενεργητικού, αλλά και από τη μεγαλύτερη δυνατότητα της τράπεζας να δημιουργεί κέρδη από τη βασική της λειτουργία. (Alpha Bank, 2020, 2025, Eurobank, 2020, 2025, National Bank of Greece, 2025, Piraeus Financial Holdings, 2020, 2025).

Σε αυτό το σημείο χρειάζεται προσεκτική ερμηνεία. Τα οικονομικά δεδομένα δεν δείχνουν ότι η βελτίωση των δεικτών οφείλεται μόνο στη FinTech ή στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Μια τέτοια προσέγγιση θα ήταν υπερβολικά απλή. Η βελτίωση της βιωσιμότητας συνδέεται και με άλλους παράγοντες, όπως η μείωση των προβληματικών ανοιγμάτων, η σταθεροποίηση της ρευστότητας, οι συνθήκες της αγοράς και η γενικότερη αναδιοργάνωση των τραπεζών. Παρ' όλα αυτά, η FinTech και η ψηφιακή αναδιάρθρωση έχουν σημαντικό ρόλο, γιατί βοηθούν τις τράπεζες να αξιοποιήσουν αυτή τη σταθεροποίηση για να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους, να βελτιώσουν την εμπειρία του πελάτη και να προσαρμοστούν καλύτερα σε ένα όλο και πιο ψηφιακό περιβάλλον (Τράπεζα της Ελλάδος, 2024, BNP Paribas, 2024).

Με βάση τα παραπάνω, η πορεία των δεικτών δείχνει ότι η βιωσιμότητα των τραπεζών, όπως αναλύθηκε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Η ποιότητα του ενεργητικού, η ρευστότητα, η οργανική κερδοφορία και η λειτουργική αποτελεσματικότητα συνδέονται μεταξύ τους και μαζί διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο η στρατηγική προσαρμογή μπορεί να έχει ουσιαστικό αποτέλεσμα. Σε αυτό το πλαίσιο εντάσσεται και η εξέταση των συνεργασιών και επενδύσεων σε FinTech πεδία, οι οποίες δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως μεμονωμένες τεχνολογικές κινήσεις, αλλά ως μέρος μιας ευρύτερης προσπάθειας αναδιάρθρωσης του επιχειρηματικού μοντέλου των τραπεζών (Τράπεζα της Ελλάδος, 2024, BNP Paribas, 2024).

### ***3.3 Εξαγορές και συνεργασίες FinTech εταιρειών από παραδοσιακές τράπεζες (2014-2024)***

Η σχέση ανάμεσα στις παραδοσιακές τράπεζες και τη FinTech γίνεται πιο συγκεκριμένη όταν εξετάζεται το πεδίο των εξαγορών και συνεργασιών. Σύμφωνα με τη μελέτη της BNP Paribas για την περίοδο 2014-2024, στην Ευρώπη καταγράφηκαν 70 εξαγορές FinTech από 39 παραδοσιακές τράπεζες. Το εύρημα αυτό είναι σημαντικό, γιατί δείχνει ότι οι τράπεζες δεν αντέδρασαν με μια συνολική και μη στοχευμένη υιοθέτηση τεχνολογίας, αλλά με πιο στοχευμένες κινήσεις που είχαν σαφή στρατηγική κατεύθυνση. Με άλλα λόγια, η FinTech δεν αντιμετωπίστηκε μόνο ως απειλή, αλλά και ως πηγή λύσεων που μπορούσαν να αξιοποιηθούν εκεί όπου οι τράπεζες είχαν μεγαλύτερη ανάγκη βελτίωσης (BNP Paribas, 2024).

Η ελληνική περίπτωση ακολουθεί σε γενικές γραμμές το ίδιο ευρωπαϊκό μοτίβο, αλλά με ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το πρώτο και πιο εμφανές πεδίο στρατηγικών κινήσεων είναι οι πληρωμές και ειδικότερα το merchant acquiring. Η Alpha Bank ανακοίνωσε το 2021 στρατηγική συμφωνία με τη Nexi για τη δημιουργία μακροχρόνιας συνεργασίας στον τομέα της αποδοχής καρτών, ενώ το 2022 ολοκληρώθηκε η απόσχιση της σχετικής δραστηριότητας και η δημιουργία της Nexi Payments Greece. Η Eurobank υπέγραψε το 2021 στρατηγική συμφωνία με τη Worldline για τη διάθεση του 80% της δραστηριότητας merchant acquiring, με διατήρηση του υπόλοιπου 20%, και η συναλλαγή ολοκληρώθηκε το 2022. Αντίστοιχα, η Εθνική Τράπεζα προχώρησε το 2021 σε στρατηγική συμφωνία με την EVO Payments για τη δραστηριότητα merchant acquiring και το 2022 ολοκλήρωσε την πώληση του 51% της NBG

Pay. Οι τρεις αυτές περιπτώσεις είναι ενδεικτικές μιας κοινής τάσης. Οι τράπεζες με λίγα λόγια επέλεξαν να ενισχύσουν έναν εξαιρετικά ανταγωνιστικό τομέα όχι αποκλειστικά με εσωτερική ανάπτυξη, αλλά μέσω συνεργασιών που προσφέρουν τεχνογνωσία, ταχύτερη προσαρμογή και πρόσβαση σε ώριμες τεχνολογικές λύσεις (Alpha Services and Holdings, 2021, Nexi, 2022, Eurobank, 2021, 2022, National Bank of Greece, 2021, 2022).

Η στρατηγική λογική αυτών των κινήσεων είναι αρκετά σαφής. Οι πληρωμές αποτελούν το σημείο όπου η FinTech πίεση είναι πιο άμεση, επειδή εκεί ο πελάτης αντιλαμβάνεται αμέσως την ποιότητα της εμπειρίας, την ταχύτητα, την ευχρηστία και την ικανότητα ενσωμάτωσης σε ψηφιακά περιβάλλοντα κατανάλωσης ή επιχειρηματικής δραστηριότητας. Για τις τράπεζες, επομένως, οι πληρωμές δεν είναι απλώς μια επιμέρους υπηρεσία, αλλά κρίσιμο πεδίο διατήρησης πελατειακής σχέσης, πρόσβασης σε δεδομένα και διατήρησης εσόδων από προμήθειες. Το γεγονός ότι οι ελληνικές τράπεζες επέλεξαν στρατηγικές συμμαχίες με εξειδικευμένους παρόχους δείχνει ότι αναγνώρισαν έγκαιρα πως η ανταγωνιστικότητα στον συγκεκριμένο χώρο δεν θα κρινόταν πλέον μόνο από το μέγεθος ή το δίκτυο καταστημάτων, αλλά και από την τεχνολογική ταχύτητα, τη διαλειτουργικότητα και την ποιότητα της ψηφιακής εμπειρίας (BNP Paribas, 2024, Alpha Services and Holdings, 2021, Eurobank, 2021, National Bank of Greece, 2021).

Πέρα όμως από τις πληρωμές, στην ελληνική αγορά εμφανίζονται και κινήσεις που δείχνουν άνοιγμα προς ευρύτερα ψηφιακά οικοσυστήματα. Η Eurobank ανακοίνωσε το 2023 στρατηγική συνεργασία με την Plum Fintech Limited, μια fintech εφαρμογή προσωπικής χρηματοοικονομικής διαχείρισης που προσφέρει κυρίως λειτουργίες αυτόματης αποταμίευσης, επενδύσεων και παρακολούθησης δαπανών, αποκτώντας αρχικά μειοψηφική συμμετοχή ύψους 5 εκατ. ευρώ, ενώ το 2024 προχώρησε σε δεύτερη επένδυση 5 εκατ. ευρώ, αυξάνοντας τη συνολική της συμμετοχή και ενισχύοντας περαιτέρω τη στρατηγική σχέση με τη συγκεκριμένη FinTech. Η περίπτωση αυτή έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, επειδή δεν αφορά μόνο υποδομές πληρωμών, αλλά το πεδίο της προσωπικής χρηματοοικονομικής διαχείρισης, δηλαδή έναν χώρο όπου η τραπεζική σχέση μπορεί να διευρυνθεί προς πιο καθημερινές, ψηφιακές και εξατομικευμένες υπηρεσίες. Με αυτή την έννοια, η στρατηγική κίνηση της Eurobank δείχνει μετάβαση από τη στενή τραπεζική λειτουργία προς μια πιο ευρεία λογική χρηματοοικονομικού οικοσυστήματος (Eurobank, 2023, 2024).

Ακόμη πιο χαρακτηριστική ως προς τη στρατηγική προσαρμογή είναι η περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς σε συνεργασία με τη Natech και τη δημιουργία της Snappi. Η Natech είναι ελληνική fintech εταιρεία που εξειδικεύεται σε τραπεζικά τεχνολογικά συστήματα και ψηφιακές τραπεζικές πλατφόρμες, ενώ η Snappi αποτελεί κοινή πρωτοβουλία της Piraeus Group και της Natech, με λογική πλήρως ψηφιακής τράπεζας, σχεδιασμένης κυρίως για χρήση μέσω κινητού. Το εγχείρημα αυτό δεν αφορά μόνο βελτίωση μιας επιμέρους λειτουργίας, αλλά την ανάπτυξη ενός πιο αυτόνομου και ευέλικτου σχήματος που λειτουργεί κυρίως ψηφιακά και έχει χαρακτηριστικά neobank. Το 2024 η Snappi έλαβε καθολική τραπεζική άδεια από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, έπειτα από πρόταση της Τράπεζας της Ελλάδος, γεγονός που αποτυπώνει τη σοβαρότητα και το εύρος της πρωτοβουλίας. Σε αντίθεση με τις συνεργασίες που αφορούν υπηρεσίες αποδοχής πληρωμών με κάρτα για επιχειρήσεις, όπου ο στόχος είναι κυρίως η ενίσχυση μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας, εδώ παρατηρείται προσπάθεια πειραματισμού με μια διαφορετική μορφή τραπεζικής παρουσίας, περισσότερο ευέλικτη, πλήρως ψηφιακή και πιο κοντά στη λογική των neobanks.

Αν εξεταστούν συνολικά οι παραπάνω περιπτώσεις, προκύπτει ότι οι ελληνικές τράπεζες δεν ακολούθησαν μια στρατηγική μαζικών εξαγορών FinTech εταιρειών, αλλά μια πιο επιλεκτική στρατηγική ενσωμάτωσης τεχνολογικών και επιχειρησιακών δυνατοτήτων. Αρχικά εμφανίζονται συνεργασίες στον χώρο των πληρωμών, όπου η τεχνολογική πίεση είναι πιο άμεση και η επίδραση στην εμπειρία του πελάτη πιο ορατή. Στη συνέχεια, παρατηρούνται κινήσεις προς την προσωπική χρηματοοικονομική διαχείριση, τα ευρύτερα ψηφιακά οικοσυστήματα και πιο αυτόνομα σχήματα που λειτουργούν κυρίως ψηφιακά. Το μοτίβο αυτό είναι συμβατό με τη γενικότερη ευρωπαϊκή εικόνα που παρουσιάζει η BNP Paribas, δηλαδή οι παραδοσιακές τράπεζες δεν αποσύρονται από τον ρόλο τους, αλλά αναζητούν επιλεκτικά τρόπους να ενισχύσουν κρίσιμες λειτουργίες τους μέσα από συνεργασίες, επενδύσεις και στοχευμένη αξιοποίηση δυνατοτήτων που προέρχονται από τον χώρο της FinTech (BNP Paribas, 2024, Eurobank, 2023, 2024, Alpha Services and Holdings, 2021, Eurobank, 2021, 2022, National Bank of Greece, 2021, 2022, Snappi, 2024).

Η σημασία αυτών των κινήσεων για τη βιωσιμότητα των τραπεζών είναι σύνθετη. Πρώτον, οι τράπεζες μπορούν να διαθέτουν νέες υπηρεσίες πιο γρήγορα, αξιοποιώντας ήδη υπάρχουσες ή ταχέως εξελισσόμενες τεχνολογικές λύσεις. Δεύτερον, βελτιώνεται η εμπειρία

του πελάτη σε τομείς όπου ο ανταγωνισμός με πλήρως ψηφιακούς παρόχους είναι πλέον έντονος. Τρίτον, διατηρούνται ή και ενισχύονται τα έσοδα σε αγορές με μεγάλη ανταγωνιστική πίεση, όπως οι πληρωμές. Τέταρτον, οι συνεργασίες αυτές συμβάλλουν στη μεταφορά τεχνογνωσίας και εμπειρίας στο εσωτερικό των τραπεζών. Από την άλλη πλευρά, δεν είναι χωρίς κινδύνους, αφού αυξάνουν τις απαιτήσεις σε θέματα διακυβέρνησης, ελέγχου τρίτων συνεργατών, λειτουργικής ανθεκτικότητας και ασφάλειας. Επομένως, η επιτυχία τους δεν εξαρτάται μόνο από την τεχνολογία που προσφέρουν, αλλά και από το αν εντάσσονται σε ένα σταθερό πλαίσιο ελέγχου και συνεπούς στρατηγικής (BNP Paribas, 2024· Τράπεζα της Ελλάδος, 2024).

Στο σύνολό της, η εικόνα της ελληνικής αγοράς δείχνει ότι η FinTech λειτούργησε λιγότερο ως καθαρά εξωτερικός ανταγωνιστής και περισσότερο ως παράγοντας που ώθησε τις τράπεζες σε στρατηγική προσαρμογή. Παρότι οι ελληνικές τράπεζες δεν αντέδρασαν με τον ίδιο τρόπο ούτε με την ίδια ένταση, η βασική κατεύθυνση είναι σαφής. Επιλεκτικές συνεργασίες, επενδύσεις σε κρίσιμες ψηφιακές λειτουργίες και αναζήτηση νέων τρόπων ενίσχυσης της θέσης τους στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Έτσι, οι συνεργασίες και οι επενδύσεις της περιόδου 2014-2024 δεν αποτελούν απλώς μεμονωμένες εταιρικές κινήσεις, αλλά ενδείξεις της προσπάθειας των παραδοσιακών τραπεζών να προσαρμόσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο, ώστε να διατηρήσουν τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητά τους (BNP Paribas, 2024).

### **3.4 Συμπληρωματική ποσοτική διερεύνηση μέσω ερωτηματολογίου**

Συμπληρωματικά με την ανάλυση των δευτερογενών δεδομένων, η παρούσα εργασία ενσωματώνει και συμπληρωματική πρωτογενή ποσοτική διερεύνηση μέσω δομημένου ανώνυμου ερωτηματολογίου. Η επιλογή αυτή κρίθηκε σκόπιμη, καθώς επιτρέπει την αποτύπωση αντιλήψεων και στάσεων συμμετεχόντων απέναντι στις FinTech εφαρμογές, στις ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες και στον βαθμό προσαρμογής των παραδοσιακών τραπεζών στο νέο ψηφιακό περιβάλλον. Με τον τρόπο αυτό, τα ευρήματα από τους οικονομικούς δείκτες και τις στρατηγικές κινήσεις των τραπεζών πλαισιώνονται από μια πρόσθετη οπτική, η οποία αφορά την πλευρά της χρήσης, της εμπιστοσύνης και της αντίληψης για τη λειτουργία της αγοράς.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά κατά το χρονικό διάστημα 9-10 Μαρτίου 2026 και συγκέντρωσε συνολικά 70 έγκυρες απαντήσεις. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε άτομα που θεωρήθηκαν κατάλληλα για τους σκοπούς της έρευνας, με βάση τη συνάφειά τους με το αντικείμενο. Το χαρακτηριστικό αυτό σημαίνει ότι τα ευρήματα δεν μπορούν να γενικευθούν αυτούσια στο σύνολο του πληθυσμού, ωστόσο είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για διερευνητικού χαρακτήρα ανάλυση, ειδικά όταν το δείγμα περιλαμβάνει συμμετέχοντες με ουσιαστική επαφή με τον τραπεζικό, χρηματοοικονομικό ή ευρύτερα ψηφιακό χώρο. Η προσέγγιση αυτή είναι συμβατή με τη μικτή μεθοδολογία που ακολουθεί η εργασία και με την ιδέα ότι σύνθετα φαινόμενα μπορούν να μελετηθούν πιο ολοκληρωμένα όταν χρησιμοποιούνται συνδυαστικά περισσότερα από ένα ερευνητικά εργαλεία. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019).

Η δομή του ερωτηματολογίου περιλάμβανε τέσσερις βασικές ενότητες. Η πρώτη αφορούσε τα γενικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, η ηλικιακή ομάδα, η επαγγελματική ιδιότητα, το επίπεδο σπουδών και ο βαθμός εξοικείωσης με τις ψηφιακές χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Η δεύτερη εστίαζε στη χρήση ψηφιακών τραπεζικών υπηρεσιών και FinTech εφαρμογών, περιλαμβάνοντας ερωτήσεις για τη χρήση e-banking και mobile banking, τη χρήση FinTech πλατφορμών, το βασικό κανάλι πραγματοποίησης συναλλαγών και τον τύπο παρόχου που εμπιστεύονται περισσότερο οι συμμετέχοντες. Η τρίτη ενότητα περιλάμβανε δηλώσεις, στις οποίες οι συμμετέχοντες απαντούσαν σε πενταβάθμια κλίμακα συμφωνίας, από το διαφωνώ απόλυτα έως το συμφωνώ απόλυτα, προκειμένου να διερευνηθούν αντιλήψεις που συνδέονται με την ανταγωνιστικότητα, την εμπειρία πελάτη, τη βιωσιμότητα, την ασφάλεια, τη σημασία των συνεργασιών τραπεζών και FinTech και τις μελλοντικές προοπτικές συνύπαρξης των δύο πλευρών. Τέλος, η τέταρτη ενότητα περιλάμβανε ερωτήσεις πρόθεσης μελλοντικής χρήσης και μία ανοιχτή ερώτηση σχετικά με το σημαντικότερο πεδίο στο οποίο, κατά τη γνώμη των συμμετεχόντων, οι παραδοσιακές τράπεζες πρέπει να βελτιωθούν απέναντι στις FinTech εφαρμογές.

Η επεξεργασία των δεδομένων βασίστηκε στην καταγραφή και παρουσίαση των συχνοτήτων, των ποσοστών και των μέσων όρων των απαντήσεων στις δηλώσεις της πενταβάθμιας κλίμακας συμφωνίας. Οι ανοιχτές απαντήσεις ομαδοποιήθηκαν θεματικά,

ώστε να φανεί ποιες τάσεις εμφανίζονται πιο συχνά. Με αυτόν τον τρόπο κατέστη δυνατή μια πιο ολοκληρωμένη αποτύπωση των στάσεων και αντιλήψεων των συμμετεχόντων.

Συνεπώς, η συμπληρωματική αυτή πρωτογενής έρευνα δεν αντικαθιστά την ανάλυση των οικονομικών δεδομένων των τραπεζών, αλλά προσθέτει ένα επιπλέον επίπεδο ερμηνείας. Η σημασία της βρίσκεται στο ότι βοηθά να συνδεθούν τα οικονομικά και στρατηγικά ευρήματα με τον τρόπο που οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται την ποιότητα των ψηφιακών υπηρεσιών, τη θέση των FinTech εφαρμογών στην αγορά και τις δυνατότητες των παραδοσιακών τραπεζών να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους στο μέλλον.

### **3.5 Παρουσίαση και ερμηνεία αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου**

#### **3.5.1 Βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος**

Το δείγμα των 70 συμμετεχόντων εμφανίζει ορισμένα χαρακτηριστικά που έχουν ιδιαίτερη σημασία για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Ως προς το φύλο, οι γυναίκες αποτελούν το 58,6% του δείγματος και οι άνδρες το 41,4%. Ως προς την ηλικία, κυριαρχούν οι ομάδες 36-45 και 46-55 ετών, οι οποίες αθροιστικά αντιστοιχούν στο 70,0% των συμμετεχόντων. Το στοιχείο αυτό ενισχύει την ερμηνευτική αξία των ευρημάτων, καθώς πρόκειται σε μεγάλο βαθμό για ενεργό ηλικιακό πληθυσμό με πιθανή ουσιαστική επαφή με τραπεζικές υπηρεσίες και ψηφιακές συναλλαγές.

Ως προς την επαγγελματική ιδιότητα, το δείγμα περιλαμβάνει κυρίως τραπεζικούς υπαλλήλους (28,6%), εργαζομένους σε άλλο κλάδο (21,4%) και εκπαιδευτικούς (20,0%), ενώ μικρότερη είναι η παρουσία ατόμων από τον ευρύτερο χρηματοοικονομικό τομέα (7,1%), συνταξιούχων (8,6%) και φοιτητών χωρίς παράλληλη εργασία (1,4%). Παράλληλα, το 40,0% του δείγματος δηλώνει ότι διαθέτει άμεση επαγγελματική ή ακαδημαϊκή σχέση με τον τραπεζικό, χρηματοοικονομικό ή FinTech τομέα. Το μορφωτικό επίπεδο εμφανίζεται επίσης σχετικά υψηλό, καθώς το 58,6% των συμμετεχόντων είτε κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο είτε φοιτά σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

#### **Πίνακας 3.2. Βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος (n = 70)**

Κατηγορία	n	%
Γυναίκες	41	58,6
Άνδρες	29	41,4
Ηλικίες 36–55	49	70,0
Ηλικίες 56 και άνω	14	20,0
Τραπεζικοί υπάλληλοι	20	28,6
Εκπαιδευτικοί	14	20,0
Άμεση σχέση με τραπεζικό/χρηματοοικονομικό/FinTech τομέα	28	40,0
Μεταπτυχιακές σπουδές ή μεταπτυχιακός τίτλος	41	58,6

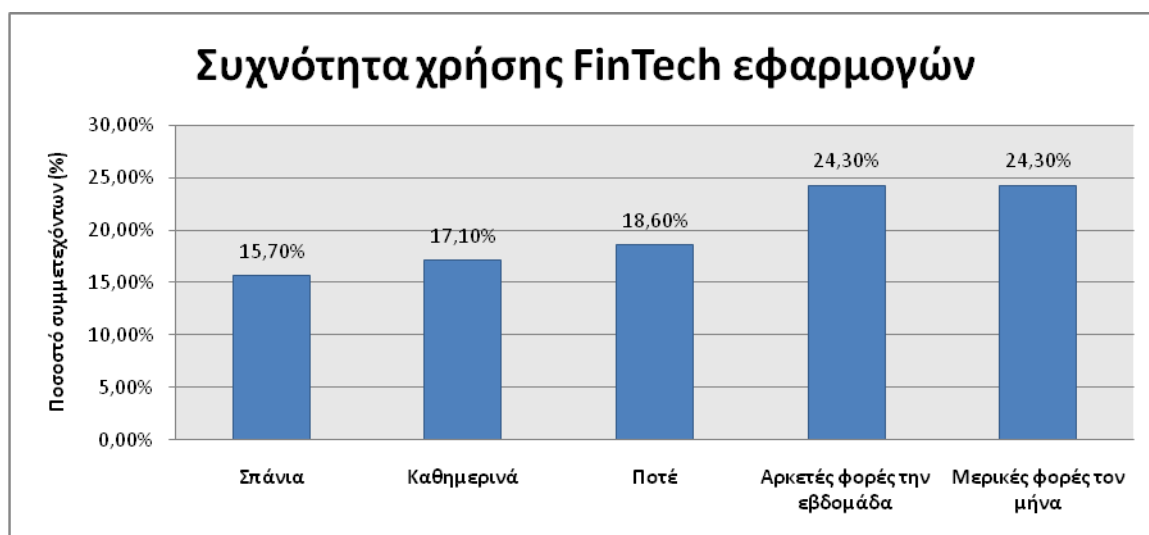
*Πηγή: Ίδια επεξεργασία ερωτηματολογίου.*

Το προφίλ αυτό υποδηλώνει ότι πρόκειται για δείγμα με σχετικά υψηλό βαθμό εκπαιδευτικής και επαγγελματικής ωριμότητας, στοιχείο που καθιστά τις απαντήσεις ιδιαίτερα χρήσιμες για διερευνητικού χαρακτήρα ερμηνεία. Την ίδια στιγμή, η σύνθεση του δείγματος επιβάλλει προσοχή ως προς τη γενίκευση των αποτελεσμάτων, καθώς αυτά αποτυπώνουν τις στάσεις ενός συγκεκριμένου και όχι αντιπροσωπευτικού τμήματος του πληθυσμού.

### 3.5.2 Χρήση ψηφιακών τραπεζικών υπηρεσιών και FinTech εφαρμογών

Τα αποτελέσματα δείχνουν πολύ υψηλό βαθμό ενσωμάτωσης των ψηφιακών τραπεζικών υπηρεσιών στην καθημερινότητα των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, το 97,1% δήλωσε ότι χρησιμοποιεί e-banking ή mobile banking, ενώ το 74,3% έχει χρησιμοποιήσει κάποια FinTech εφαρμογή ή ψηφιακή χρηματοοικονομική πλατφόρμα, όπως Revolut, Plum ή PayPal. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς επιβεβαιώνει ότι η ψηφιακή τραπεζική δεν αποτελεί πια περιθωριακό κανάλι εξυπηρέτησης, αλλά καθιερωμένο μέρος της καθημερινής τραπεζικής εμπειρίας.

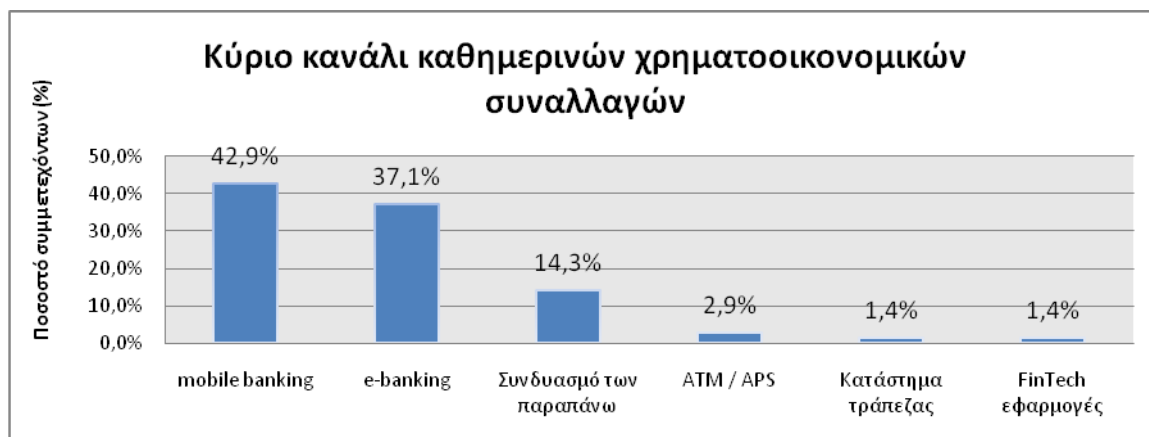
Ως προς τη συχνότητα χρήσης FinTech εφαρμογών, το 17,1% δήλωσε καθημερινή χρήση, το 24,3% αρκετές φορές την εβδομάδα, το 24,3% μερικές φορές τον μήνα, το 15,7% σπάνια, ενώ το 18,6% δήλωσε ότι δεν τις χρησιμοποιεί ποτέ. Παράλληλα, ως κύριο κανάλι για καθημερινές συναλλαγές αναδείχθηκαν το mobile banking με 42,9% και το e-banking με 37,1%, ενώ η φυσική παρουσία στο κατάστημα επιλέγεται μόνο από το 1,4% του δείγματος ως βασικό κανάλι. Το εύρημα αυτό ενισχύει τη συνολική εικόνα που έχει ήδη αναδειχθεί στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, δηλαδή ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει ήδη αλλάξει ουσιαστικά το πρότυπο αλληλεπίδρασης πελάτη και τράπεζας.



**Σχήμα 3.1.** Συχνότητα χρήσης FinTech εφαρμογών από τους συμμετέχοντες

*Πηγή: Ίδια επεξεργασία ερωτηματολογίου.*

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 3.1, η χρήση των FinTech εφαρμογών κατανέμεται σχετικά ισορροπημένα μεταξύ των συμμετεχόντων. Τα μεγαλύτερα ποσοστά εμφανίζονται στις κατηγορίες αρκετές φορές την εβδομάδα και μερικές φορές τον μήνα, με 24,3% αντίστοιχα, ενώ το 17,1% δηλώνει καθημερινή χρήση. Παράλληλα, το 15,7% ανέφερε σπάνια χρήση και το 18,6% ότι δεν χρησιμοποιεί ποτέ αντίστοιχες εφαρμογές. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι, παρότι δεν έχει επιτευχθεί πλήρης καθολική υιοθέτηση, οι FinTech εφαρμογές έχουν ήδη ενσωματωθεί σε σημαντικό βαθμό στην καθημερινή οικονομική δραστηριότητα μεγάλου μέρους του δείγματος.



**Σχήμα 3.2.** Κύριο κανάλι πραγματοποίησης καθημερινών χρηματοοικονομικών συναλλαγών των συμμετεχόντων

*Πηγή: Ίδια επεξεργασία ερωτηματολογίου.*

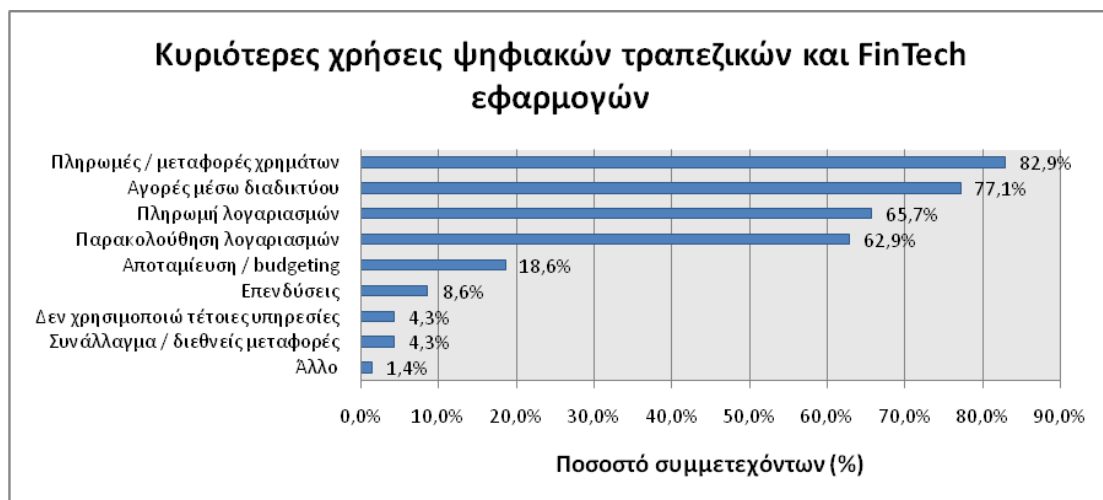
Σε επίπεδο καθημερινών συναλλαγών, το Σχήμα 3.2 δείχνει ότι οι συμμετέχοντες πραγματοποιούν τις περισσότερες συναλλαγές τους κυρίως μέσω mobile banking και e-banking, γεγονός που επιβεβαιώνει την ισχυρή διείσδυση των ψηφιακών καναλιών στην τραπεζική εξυπηρέτηση και τη σχετική υποχώρηση της φυσικής παρουσίας στα καταστήματα.

**Πίνακας 3.3.** Συνοπτικά ευρήματα ως προς τη χρήση και τις στάσεις απέναντι στις ψηφιακές τραπεζικές και FinTech υπηρεσίες (n = 70)

Δείκτης	n	%
Χρήση e-banking/mobile banking	68	97,1
Έχει χρησιμοποιήσει FinTech εφαρμογή	52	74,3
Χρήση FinTech εφαρμογών τουλάχιστον σε εβδομαδιαία βάση	29	41,4
Κύριο κανάλι: mobile banking	30	42,9
Κύριο κανάλι: e-banking	26	37,1
Εμπιστεύεται εξίσου τράπεζες και FinTech	29	41,4
Εμπιστεύεται περισσότερο παραδοσιακές τράπεζες	25	35,7
Θα χρησιμοποιούσε συχνότερα FinTech αν υπήρχε μεγαλύτερη ασφάλεια/διαφάνεια (Ναι)	42	60,0
Θα εξέταζε neobank ως κύριο πάροχο (Ναι ή Ίσως)	55	78,6

**Πηγή:** Ίδια επεξεργασία ερωτηματολογίου.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι υπηρεσίες για τις οποίες χρησιμοποιούνται κυρίως ψηφιακές τραπεζικές ή FinTech εφαρμογές. Οι συχνότερες χρήσεις αφορούν τις πληρωμές και τις μεταφορές χρημάτων (82,9%), τις αγορές μέσω διαδικτύου (77,1%), την πληρωμή λογαριασμών (65,7%) και την παρακολούθηση λογαριασμών (62,9%). Αντίθετα, λειτουργίες όπως η αποταμίευση ή budgeting (18,6%), οι επενδύσεις (8,6%) και το συνάλλαγμα ή οι διεθνείς μεταφορές (4,3%) παραμένουν αισθητά πιο περιορισμένες. Αυτό δείχνει ότι οι ψηφιακές χρηματοοικονομικές υπηρεσίες έχουν ήδη παγιωθεί κυρίως σε δραστηριότητες καθημερινής χρήσης και συναλλακτικής ευκολίας, στοιχείο που συνδέεται άμεσα με τον τρόπο με τον οποίο οι FinTech εφαρμογές εισέρχονται στην αλυσίδα αξίας του χρηματοοικονομικού τομέα.

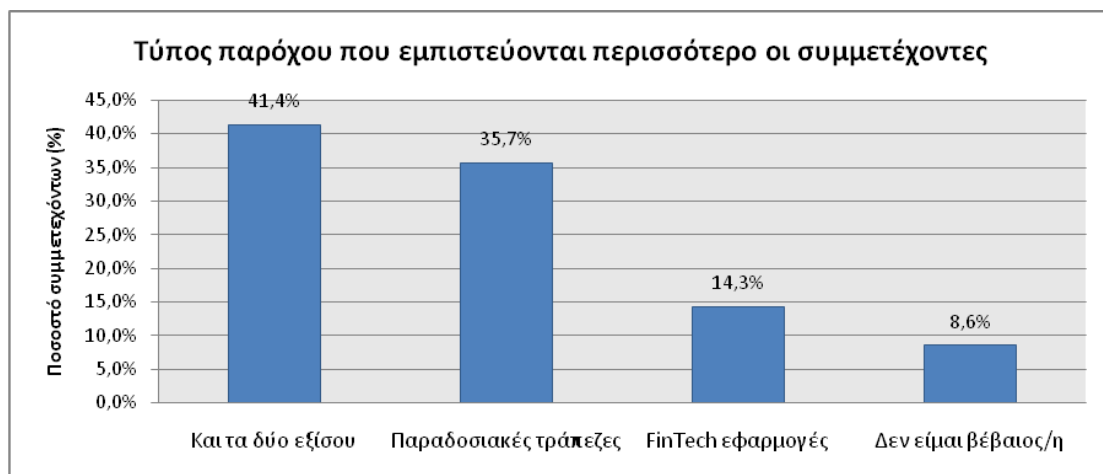


**Σχήμα 3.3.** Κυριότερες χρήσεις ψηφιακών τραπεζικών και FinTech εφαρμογών  
**Σημείωση:** Η ερώτηση ήταν πολλαπλής επιλογής.

**Πηγή:** Ίδια επεξεργασία ερωτηματολογίου.

Αναφορικά με τις επιμέρους χρήσεις, το Σχήμα 3.3 αναδεικνύει τους βασικούς τρόπους αξιοποίησης FinTech εφαρμογών από τους συμμετέχοντες. Πρόκειται για ερώτηση πολλαπλής επιλογής, συνεπώς τα ποσοστά δεν αθροίζονται στο 100%, καθώς οι ερωτώμενοι είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν περισσότερες από μία χρήσεις. Οι συχνότερες χρήσεις αφορούν τις πληρωμές και μεταφορές χρημάτων (82,9%), τις αγορές μέσω διαδικτύου (77,1%), την πληρωμή λογαριασμών (65,7%) και την παρακολούθηση λογαριασμών ή εξόδων (62,9%). Αντίθετα, λιγότερο συχνές εμφανίζονται οι λειτουργίες αποταμίευσης ή budgeting (18,6%), οι επενδύσεις (8,6%) και οι υπηρεσίες συναλλάγματος ή διεθνών μεταφορών χρημάτων (4,3%). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι FinTech εφαρμογές αξιοποιούνται κυρίως σε λειτουργίες καθημερινής πρακτικής χρησιμότητας, όπου η ταχύτητα, η ευκολία και η άμεση πρόσβαση έχουν καθοριστική σημασία για τον χρήστη.

Επιπλέον, η εμπιστοσύνη δεν εμφανίζεται μονοσήμαντη. Το 41,4% δηλώνει ότι εμπιστεύεται εξίσου παραδοσιακές τράπεζες και FinTech εφαρμογές, το 35,7% εμπιστεύεται περισσότερο τις παραδοσιακές τράπεζες, ενώ το 14,3% εμπιστεύεται περισσότερο τις FinTech εφαρμογές. Το εύρημα αυτό είναι ενδεικτικό μιας αγοράς που βρίσκεται σε μεταβατική φάση, καθώς οι παραδοσιακές τράπεζες διατηρούν ακόμη σαφές πλεονέκτημα εμπιστοσύνης σε ένα πεδίο το οποίο όμως δεν είναι πλέον μονοπωλιακό.

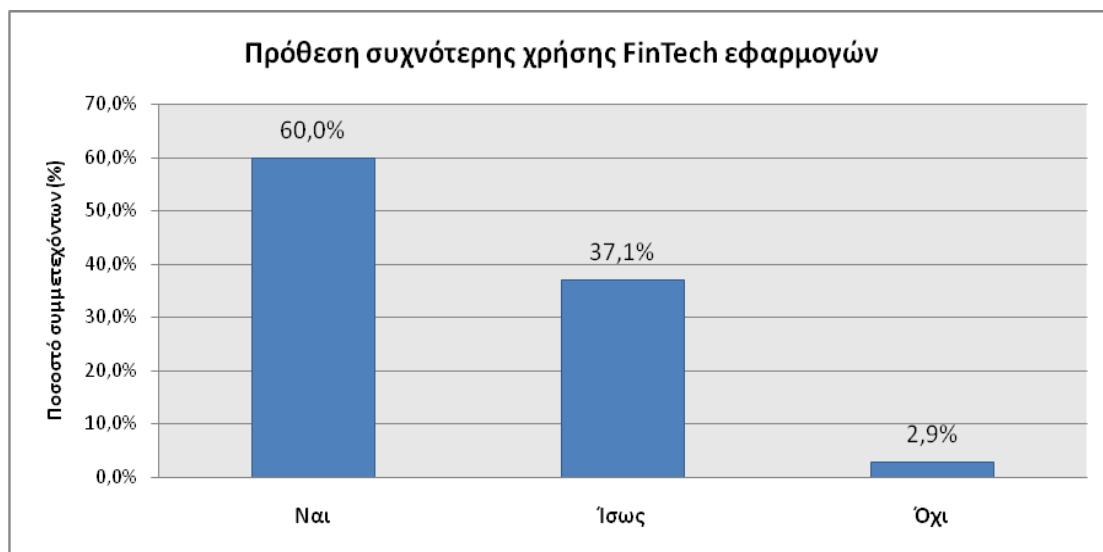


**Σχήμα 3.4.** Τύπος παρόχου που εμπιστεύονται περισσότερο οι συμμετέχοντες για τις καθημερινές χρηματοοικονομικές τους συναλλαγές

*Πηγή:* Ίδια επεξεργασία ερωτηματολογίου.

Το Σχήμα 3.4 απεικονίζει ότι, παρά την ενίσχυση της παρουσίας των FinTech εφαρμογών, οι παραδοσιακές τράπεζες εξακολουθούν να διατηρούν σημαντικό πλεονέκτημα εμπιστοσύνης, ενώ ένα ακόμη μεγαλύτερο μέρος του δείγματος φαίνεται να αντιμετωπίζει πλέον τις δύο κατηγορίες παρόχων ως εξίσου αξιόπιστες για τις καθημερινές συναλλαγές.

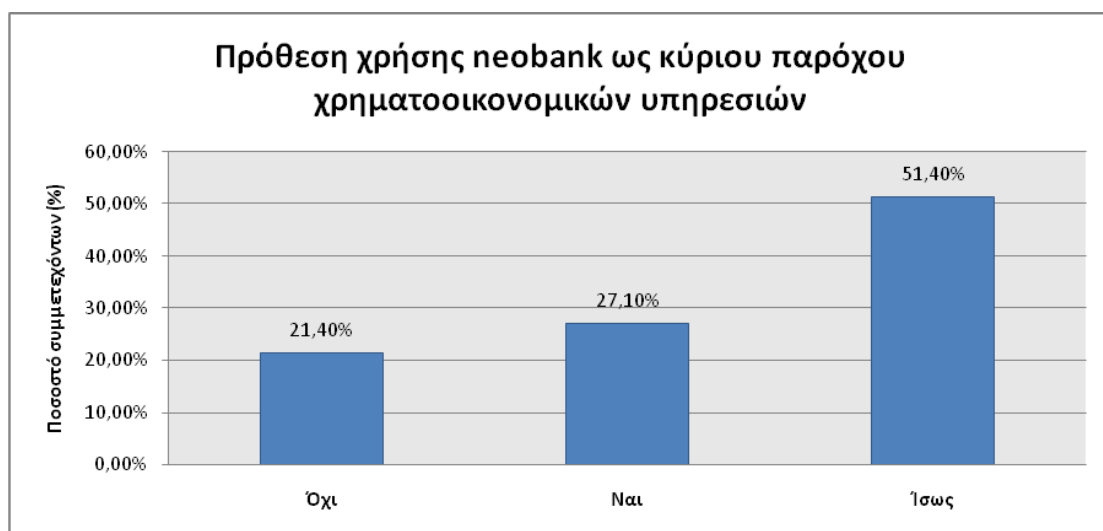
Το γεγονός ότι το 60,0% θα χρησιμοποιούσε συχνότερα FinTech εφαρμογές υπό συνθήκες μεγαλύτερης ασφάλειας και διαφάνειας, ενώ το 78,6% θα εξέταζε θετικά ή έστω επιφυλακτικά το ενδεχόμενο χρήσης μιας neobank ως κύριου παρόχου, δείχνει ότι οι συμμετέχοντες εμφανίζονται πιο ανοιχτοί απέναντι στις ψηφιακές χρηματοοικονομικές υπηρεσίες.



**Σχήμα 3.5.** Πρόθεση συχνότερης χρήσης FinTech εφαρμογών υπό συνθήκες μεγαλύτερης ασφάλειας και διαφάνειας

*Πηγή: Ίδια επεξεργασία ερωτηματολογίου.*

Το Σχήμα 3.5 υποδηλώνει ότι η ενίσχυση της ασφάλειας και της διαφάνειας μπορεί να λειτουργήσει ως κρίσιμος παράγοντας περαιτέρω διεύθυνσης των FinTech εφαρμογών, καθώς σημαντικό μέρος των συμμετεχόντων δηλώνει ότι θα αύξανε τη χρήση τους υπό αυτές τις προϋποθέσεις.



**Σχήμα 3.6.** Πρόθεση χρήσης neobank ως κύριου παρόχου χρηματοοικονομικών υπηρεσιών

*Πηγή: Ίδια επεξεργασία ερωτηματολογίου.*

Τέλος, το Σχήμα 3.6 παρουσιάζει την πρόθεση των συμμετεχόντων να εξετάσουν το ενδεχόμενο χρήσης μιας neobank ως κύριου παρόχου χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Όπως προκύπτει, το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνεται στην απάντηση Ίσως με 51,4%, ενώ το 27,1% απαντά θετικά και το 21,4% αρνητικά. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι, παρότι η πλήρης μετατόπιση προς ένα αμιγώς ψηφιακό τραπεζικό σχήμα δεν έχει ακόμη παγιωθεί, ένα ιδιαίτερα σημαντικό μέρος του δείγματος εμφανίζεται ανοιχτό ή έστω θετικά διακείμενο απέναντι σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο. Η τάση αυτή ενισχύει την άποψη ότι η FinTech επίδραση δεν περιορίζεται μόνο στη χρήση επιμέρους εφαρμογών, αλλά επεκτείνεται σταδιακά και στον τρόπο με τον οποίο επαναξιολογείται ο ίδιος ο βασικός πάροχος χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Συνολικά, τα ευρήματα της υποεπένδυσης δείχνουν ότι οι ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες έχουν ήδη εδραιωθεί στην καθημερινή πρακτική των συμμετεχόντων, ενώ οι FinTech εφαρμογές εμφανίζουν επίσης σημαντικό βαθμό διείσδυσης, κυρίως σε λειτουργίες άμεσης πρακτικής αξίας, όπως οι πληρωμές, οι μεταφορές χρημάτων και οι ηλεκτρονικές αγορές. Παράλληλα, η σχετική επιφυλακτικότητα που εξακολουθεί να παρατηρείται ως προς την πλήρη μετατόπιση προς FinTech ή neobank σχήματα φαίνεται να συνδέεται κυρίως με ζητήματα εμπιστοσύνης, ασφάλειας και διαφάνειας. Επομένως, η σχέση των χρηστών με τις FinTech λύσεις δεν είναι μονοδιάστατη, αλλά διαμορφώνεται μέσα από μια δυναμική ισορροπία ανάμεσα στην ευχρηστία, την καινοτομία και την αντιλαμβανόμενη αξιοπιστία. Η διαπίστωση αυτή οδηγεί ομαλά στην επόμενη υποεπένδυση, όπου εξετάζονται πιο άμεσα οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων για την ανταγωνιστικότητα, τη βιωσιμότητα και τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζών.

### **3.5.3 Αντιλήψεις για την ανταγωνιστικότητα, τη βιωσιμότητα και τον ψηφιακό μετασχηματισμό**

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δείχνουν ως επί το πλείστον θετική στάση απέναντι στον ρόλο της τεχνολογικής καινοτομίας και των FinTech εφαρμογών, χωρίς όμως να λείπουν και ορισμένες επιφυλάξεις. Το πιο έντονο εύρημα αφορά τη σχέση ανάμεσα στις ψηφιακές υπηρεσίες και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, καθώς το 84,3% συμφωνεί ότι οι ψηφιακές υπηρεσίες συμβάλλουν στη μείωση του λειτουργικού κόστους των παραδοσιακών τραπεζών. Το αποτέλεσμα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την παρούσα εργασία, επειδή

συνδέει άμεσα την τεχνολογική προσαρμογή με μία από τις βασικές διαστάσεις της βιωσιμότητας, δηλαδή τη λειτουργική αποδοτικότητα.

Επίσης σημαντικό είναι ότι το 81,4% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι οι παραδοσιακές τράπεζες έχουν βελτιωθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια στον τομέα των ψηφιακών υπηρεσιών. Το εύρημα αυτό δεν σημαίνει ότι οι τράπεζες έχουν εξαλείψει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των FinTech, αλλά δείχνει ότι η διαδικασία προσαρμογής γίνεται ορατή από τους χρήστες. Παράλληλα, το 75,7% θεωρεί ότι οι FinTech εφαρμογές αυξάνουν τον ανταγωνισμό στον τραπεζικό κλάδο, το 75,7% συμφωνεί ότι οι συνεργασίες τραπεζών και FinTech μπορούν να ενισχύσουν τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των τραπεζών, ενώ το 74,3% θεωρεί ότι η ενσωμάτωση τεχνολογικών καινοτομιών αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για τη μελλοντική βιωσιμότητα των τραπεζών. Τα αποτελέσματα αυτά συνάδουν με τη θεωρητική συζήτηση των προηγούμενων κεφαλαίων, όπου η FinTech αναλύθηκε όχι μόνο ως πηγή ανταγωνιστικής πίεσης αλλά και ως μηχανισμός στρατηγικής αναδιάταξης (OECD, 2020, Thakor, 2020).

Ο Πίνακας 3.4 παρουσιάζει τους μέσους όρους και τα ποσοστά συμφωνίας των συμμετεχόντων στις βασικές δηλώσεις της έρευνας, ενώ το Σχήμα 3.7 αποδίδει οπτικά επιλεγμένες βασικές τάσεις που προκύπτουν από τα ίδια δεδομένα.

#### **Πίνακας 3.4. Συνοπτικά αποτελέσματα της κλίμακας αντιλήψεων (n = 70)**

Στον Πίνακα 3.4, το ποσοστό συμφωνίας αποτυπώνει το αθροιστικό ποσοστό των συμμετεχόντων που επέλεξαν τις τιμές 4 - Συμφωνώ και 5 - Συμφωνώ απόλυτα στην πενταβάθμια κλίμακα.

Δήλωση	Μέσος όρος	Συμφωνία (4-5) %
Οι FinTech εφαρμογές προσφέρουν πιο γρήγορη και εύχρηστη εξυπηρέτηση από τις παραδοσιακές τράπεζες	3,79	65,7
Οι παραδοσιακές τράπεζες έχουν βελτιωθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια στον τομέα των ψηφιακών υπηρεσιών	3,94	81,4
Η ποιότητα των ψηφιακών υπηρεσιών επηρεάζει την επιλογή τράπεζας ή χρηματοοικονομικής εφαρμογής	3,86	75,7
Οι FinTech εφαρμογές αυξάνουν τον ανταγωνισμό στον τραπεζικό κλάδο	3,96	75,7
Οι συνεργασίες των τραπεζών με FinTech εταιρείες μπορούν να ενισχύσουν τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητά τους	3,89	75,7
Οι ψηφιακές υπηρεσίες συμβάλλουν στη μείωση του λειτουργικού κόστους των παραδοσιακών τραπεζών	4,06	84,3
Η ενσωμάτωση τεχνολογικών καινοτομιών αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για τη μελλοντική βιωσιμότητα των τραπεζών	3,86	74,3
Εμπιστεύομαι περισσότερο τις παραδοσιακές τράπεζες από τις ανεξάρτητες FinTech εφαρμογές σε ζητήματα ασφάλειας και προστασίας χρημάτων	3,59	60,0
Οι παραδοσιακές τράπεζες εξακολουθούν να υπερέχουν έναντι των FinTech εταιρειών ως προς την αξιοπιστία και την ασφάλεια	3,51	54,3
Θα παρέμενα πελάτης μιας παραδοσιακής τράπεζας, εφόσον μου προσέφερε ψηφιακές υπηρεσίες αντίστοιχες με εκείνες των FinTech εφαρμογών	3,79	67,1

1.1.1 Στο μέλλον, οι παραδοσιακές τράπεζες και οι FinTech εταιρείες θα λειτουργούν περισσότερο συμπληρωματικά παρά ανταγωνιστικά	1.1.2 3,49	55,7
--	------------	------

*Πηγή: Ίδια επεξεργασία ερωτηματολογίου.*



**Σχήμα 3.7.** Ποσοστό συμφωνίας των συμμετεχόντων σε βασικές δηλώσεις για FinTech, βιωσιμότητα και ψηφιακό μετασχηματισμό

*Πηγή: Ίδια επεξεργασία ερωτηματολογίου.*

Το σχήμα αυτό συνοψίζει το ποσοστό συμφωνίας των συμμετεχόντων σε βασικές δηλώσεις που συνδέονται με τον ρόλο των FinTech εφαρμογών, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τη βιωσιμότητα των παραδοσιακών τραπεζών. Όπως προκύπτει, η υψηλότερη συμφωνία καταγράφεται στη δήλωση ότι οι ψηφιακές υπηρεσίες συμβάλλουν στη μείωση του λειτουργικού κόστους των τραπεζών (84,3%), ενώ ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά εμφανίζονται επίσης ως προς τη βελτίωση των παραδοσιακών τραπεζών στις ψηφιακές υπηρεσίες (81,4%) και ως προς την επίδραση της ποιότητας των ψηφιακών υπηρεσιών στην επιλογή παρόχου (75,7%). Παράλληλα, το ίδιο ποσοστό συμφωνίας (75,7%) καταγράφεται τόσο για την άποψη ότι οι FinTech εφαρμογές ενισχύουν τον ανταγωνισμό στον τραπεζικό κλάδο όσο και για τη θέση ότι οι συνεργασίες τραπεζών και FinTech εταιρειών μπορούν να ενισχύσουν τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητά τους. Τέλος, χαμηλότερο αλλά και πάλι πλειοψηφικό παραμένει το ποσοστό συμφωνίας στη δήλωση ότι οι παραδοσιακές τράπεζες

εμπνέουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη σε ζητήματα ασφάλειας και προστασίας χρημάτων (60,0%). Το εύρημα αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν έντονα τη σημασία της τεχνολογικής καινοτομίας για το μέλλον του τραπεζικού τομέα, χωρίς όμως να έχει εξαλειφθεί πλήρως το πλεονέκτημα εμπιστοσύνης που διατηρούν οι παραδοσιακές τράπεζες.

Το εύρημα ότι το 75,7% των συμμετεχόντων θεωρεί πως η ποιότητα των ψηφιακών υπηρεσιών επηρεάζει την επιλογή τράπεζας ή χρηματοοικονομικής εφαρμογής είναι ιδιαίτερα σημαντικό, γιατί δείχνει ότι η ψηφιακή προσαρμογή δεν αφορά μόνο την εσωτερική λειτουργία των τραπεζών, αλλά επηρεάζει και τη σχέση τους με τους πελάτες, καθώς και τη θέση τους στην αγορά.

Την ίδια στιγμή, οι συμμετέχοντες δεν εγκαταλείπουν τον ρόλο των παραδοσιακών τραπεζών ως φορέων αξιοπιστίας και ασφάλειας. Το 60,0% δηλώνει ότι εμπιστεύεται περισσότερο τις παραδοσιακές τράπεζες από τις ανεξάρτητες FinTech εφαρμογές σε ζητήματα ασφάλειας και προστασίας χρημάτων, ενώ το 54,3% θεωρεί ότι οι τράπεζες εξακολουθούν να υπερέχουν ως προς την αξιοπιστία και την ασφάλεια. Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι η επίδραση της FinTech δεν οδηγεί απαραίτητα σε πλήρη αντικατάσταση της σχέσης του πελάτη με την παραδοσιακή τράπεζα. Αντίθετα, φαίνεται να διαμορφώνεται ένα πιο σύνθετο περιβάλλον, στο οποίο οι χρήστες αναγνωρίζουν τη μεγαλύτερη ταχύτητα και ευχρηστία των FinTech εφαρμογών, αλλά εξακολουθούν να αποδίδουν στις παραδοσιακές τράπεζες αυξημένο κύρος σε ζητήματα ασφάλειας και εμπιστοσύνης. Η διαπίστωση αυτή είναι συμβατή με τη διεθνή βιβλιογραφία, η οποία τονίζει ότι η ανταγωνιστική δυναμική μεταξύ τραπεζών και FinTech δεν εξαντλείται σε μια απλή αντιπαράθεση, αλλά εξελίσσεται συχνά σε πεδίο συνύπαρξης, συνεργασίας και αναδιάρθρωσης ρόλων (Vives, 2016· Thakor, 2020).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει επίσης ότι το 67,1% των συμμετεχόντων δηλώνει πως θα παρέμενε πελάτης μιας παραδοσιακής τράπεζας, εφόσον εκείνη προσέφερε ψηφιακές υπηρεσίες αντίστοιχες με εκείνες των FinTech εφαρμογών. Το εύρημα αυτό είναι καίριο για την έννοια της ανταγωνιστικότητας, διότι υποδηλώνει ότι η απώλεια πελατειακής σχέσης δεν είναι μοιραία, αλλά αντιθέτως, η ψηφιακή αναβάθμιση μπορεί να λειτουργήσει ως παράγοντας συγκράτησης πελατών και ως μέσο διατήρησης της στρατηγικής θέσης των τραπεζών. Στο ίδιο πνεύμα, το 55,7% θεωρεί ότι στο μέλλον οι παραδοσιακές τράπεζες και οι FinTech εταιρείες θα λειτουργούν περισσότερο συμπληρωματικά παρά ανταγωνιστικά, γεγονός που

ενισχύει την ερμηνεία ότι το μέλλον του κλάδου δεν θα κριθεί αποκλειστικά με όρους εκτόπισης, αλλά με όρους υβριδικών μοντέλων και συνεργασιών.

### **3.5.4 Ποιοτικές παρατηρήσεις από την ανοιχτή ερώτηση**

Η ανοιχτή ερώτηση του ερωτηματολογίου, από την οποία προέκυψαν 43 αξιοποιήσιμες απαντήσεις, προσέφερε πρόσθετη ποιοτική πληροφόρηση για τα πεδία στα οποία οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι παραδοσιακές τράπεζες οφείλουν να βελτιωθούν απέναντι στις FinTech εφαρμογές. Σε αντίθεση με τα προηγούμενα ποσοτικά ευρήματα, που αποτύπωσαν τη γενική κατεύθυνση των στάσεων και των αντιλήψεων του δείγματος, οι ανοιχτές απαντήσεις επιτρέπουν πιο συγκεκριμένη κατανόηση των σημείων στα οποία εντοπίζονται οι βασικές προσδοκίες των χρηστών. Η θεματική ομαδοποίηση των απαντήσεων ανέδειξε πέντε κύριους άξονες βελτίωσης, οι οποίοι παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Ο πρώτος και πιο συχνά αναφερόμενος άξονας σχετίζεται με την ταχύτητα, την αμεσότητα και τη γενικότερη απλοποίηση των τραπεζικών διαδικασιών. Πολλοί συμμετέχοντες ανέδειξαν ως βασικό ζητούμενο τη γρηγορότερη εξυπηρέτηση, τη μείωση του χρόνου αναμονής, το ταχύτερο άνοιγμα λογαριασμού και τη διεκπεραίωση περισσότερων ενεργειών χωρίς φυσική παρουσία στο κατάστημα. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι, για σημαντικό μέρος των χρηστών, το βασικό συγκριτικό πλεονέκτημα των FinTech εφαρμογών δεν εντοπίζεται μόνο στην τεχνολογική καινοτομία, αλλά στην πρακτική εμπειρία ευκολίας, ταχύτητας και λιγότερης γραφειοκρατίας που προσφέρουν στην καθημερινή χρήση.

Ο δεύτερος θεματικός άξονας αφορά τη συνολική εμπειρία χρήστη και την ποιότητα του ψηφιακού περιβάλλοντος που προσφέρουν οι τράπεζες. Οι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν στην ανάγκη για πιο φιλικές και εύχρηστες εφαρμογές, πιο ξεκάθαρη πλοήγηση, καλύτερη οργάνωση των διαθέσιμων λειτουργιών και γενικότερα ένα πιο σύγχρονο και απλό ψηφιακό περιβάλλον. Η διάσταση αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς δείχνει ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ τραπεζών και FinTech εφαρμογών δεν αφορά μόνο το εύρος των υπηρεσιών, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αυτές προσφέρονται και γίνονται αντιληπτές από τον χρήστη στην καθημερινή πρακτική.

Ο τρίτος θεματικός άξονας σχετίζεται με την ασφάλεια, την αξιοπιστία και τη γενικότερη ενίσχυση της εμπιστοσύνης στις ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες. Οι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν στην ανάγκη για ασφαλέστερες συναλλαγές, μεγαλύτερη διαφάνεια, σαφέστερη ενημέρωση και ισχυρότερη αίσθηση προστασίας κατά τη χρήση ψηφιακών καναλιών. Η συγκεκριμένη διάσταση είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς δείχνει ότι, παρά τη θετική στάση απέναντι στην καινοτομία και την ευκολία που προσφέρουν οι FinTech εφαρμογές, η εμπιστοσύνη εξακολουθεί να αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την υιοθέτηση και τη διατήρηση της πελατειακής σχέσης.

Ο τέταρτος θεματικός άξονας αφορά τον εμπλουτισμό των ψηφιακών υπηρεσιών και την παροχή περισσότερων λειτουργιών μέσα από τα τραπεζικά κανάλια. Οι συμμετέχοντες ανέδειξαν την ανάγκη για μεγαλύτερη ευελιξία, περισσότερες διαθέσιμες επιλογές και δυνατότητα διεκπεραίωσης ενός ευρύτερου φάσματος συναλλαγών και αιτημάτων χωρίς την ανάγκη επίσκεψης σε κατάστημα. Η συγκεκριμένη διάσταση δείχνει ότι οι χρήστες δεν αξιολογούν πλέον τις ψηφιακές υπηρεσίες μόνο με όρους ταχύτητας ή ευχρηστίας, αλλά και με βάση το κατά πόσο μπορούν να υποκαταστήσουν ουσιαστικά τη φυσική τραπεζική εξυπηρέτηση και να καλύψουν πιο σύνθετες ανάγκες μέσα από ένα ολοκληρωμένο ψηφιακό περιβάλλον.

Ο πέμπτος και τελευταίος θεματικός άξονας σχετίζεται με τη συνολική ανάγκη εκσυγχρονισμού του τρόπου με τον οποίο οι παραδοσιακές τράπεζες προσεγγίζουν την ψηφιακή εξυπηρέτηση. Πέρα από επιμέρους τεχνικές βελτιώσεις, αρκετές απαντήσεις αποτυπώνουν την προσδοκία για μια πιο σύγχρονη, πιο ευέλικτη και περισσότερο προσανατολισμένη στον χρήστη τραπεζική λειτουργία. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι οι FinTech εφαρμογές δεν λειτουργούν μόνο ως τεχνολογικός ανταγωνιστής, αλλά και ως σημείο αναφοράς που επηρεάζει τις προσδοκίες των πελατών απέναντι στις ίδιες τις τράπεζες. Με αυτή την έννοια, η πίεση που ασκείται δεν αφορά αποκλειστικά τις επιμέρους υπηρεσίες, αλλά συνολικά το πρότυπο εξυπηρέτησης και προσαρμογής που καλούνται να επιδείξουν οι τραπεζικοί οργανισμοί.

Συνολικά, οι ανοιχτές απαντήσεις επιβεβαιώνουν ότι οι χρήστες δεν αξιολογούν τις παραδοσιακές τράπεζες μόνο με βάση το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά κυρίως με βάση την ταχύτητα, την ευχρηστία, τη λειτουργική πληρότητα, την ασφάλεια και τον

βαθμό προσαρμογής τους στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής. Τα ποιοτικά αυτά ευρήματα λειτουργούν συμπληρωματικά προς τα ποσοτικά αποτελέσματα των προηγούμενων υποενοτήτων, καθώς δείχνουν πιο συγκεκριμένα σε ποια σημεία εντοπίζονται οι βασικές προσδοκίες και απαιτήσεις των χρηστών. Οπότε, η FinTech επίδραση δεν αποτυπώνεται μόνο ως μεταβολή στο επίπεδο του ανταγωνισμού ή της τεχνολογικής καινοτομίας, αλλά και ως παράγοντας που αναδιαμορφώνει τα κριτήρια με τα οποία οι πελάτες αξιολογούν την ποιότητα και τη βιωσιμότητα των τραπεζικών υπηρεσιών.

### **3.5.5 Συμπερασματική αποτίμηση του κεφαλαίου**

Η εμπειρική ανάλυση του παρόντος κεφαλαίου δείχνει ότι η περίοδος 2019-2024 χαρακτηρίζεται από ουσιώδη βελτίωση της θέσης των ελληνικών συστημικών τραπεζών. Η δραστική αποκλιμάκωση των μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων, η ενίσχυση της καταθετικής βάσης, η σταθεροποίηση της ρευστότητας και η βελτιωμένη οργανική εικόνα συνθέτουν ένα σαφώς ισχυρότερο υπόβαθρο βιωσιμότητας σε σχέση με το 2019. Παράλληλα, η ανάλυση των συνεργασιών και επενδύσεων σε FinTech πεδία δείχνει ότι οι τράπεζες δεν έμειναν παθητικοί αποδέκτες των τεχνολογικών πιέσεων, αλλά επιχείρησαν να ενσωματώσουν επιλεκτικά δυνατότητες που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα, την εμπειρία πελάτη και τη στρατηγική τους θέση στην αγορά (Τράπεζα της Ελλάδος, 2024, BNP Paribas, 2024).

Η συμπληρωματική πρωτογενής έρευνα μέσω ερωτηματολογίου ενισχύει ουσιαστικά αυτή την εικόνα. Οι συμμετέχοντες εμφανίζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό εξοικειωμένοι με τις ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες, με υψηλή χρήση e-banking και mobile banking, αλλά και με σημαντική διείσδυση των FinTech εφαρμογών στην καθημερινή συναλλακτική πρακτική. Ταυτόχρονα, αναγνωρίζουν ότι οι παραδοσιακές τράπεζες έχουν βελτιωθεί ψηφιακά, ότι οι FinTech εφαρμογές αυξάνουν τον ανταγωνισμό και ότι οι συνεργασίες τραπεζών και FinTech μπορούν να ενισχύσουν τη βιωσιμότητα, την ανταγωνιστικότητα και την ποιότητα εξυπηρέτησης. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι επίσης, ότι οι ψηφιακές υπηρεσίες θεωρούνται από τη μεγάλη πλειονότητα των συμμετεχόντων ως παράγοντας μείωσης του λειτουργικού κόστους και ως αναγκαίο στοιχείο για τη μελλοντική βιωσιμότητα των τραπεζών.

Το βασικό συμπέρασμα δεν είναι ότι κάθε βελτίωση των δεικτών οφείλεται άμεσα στη FinTech. Ένα τέτοιο συμπέρασμα θα ήταν υπερβολικό. Πιο σωστό είναι να πούμε ότι η FinTech αποτέλεσε σημαντικό μέρος της ευρύτερης στρατηγικής προσαρμογής των

Διπλωματική Εργασία

ελληνικών τραπεζών σε μια περίοδο μετάβασης από τη διαχείριση της κρίσης σε μια πιο βιώσιμη, πιο ευέλικτη και πιο ψηφιακά οργανωμένη λειτουργία. Με αυτόν τον τρόπο, το Κεφάλαιο 3 συνδέει στην πράξη τη θεωρητική ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων με την πραγματική πορεία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και προετοιμάζει το έδαφος για το Κεφάλαιο 4, όπου τα ευρήματα θα ερμηνευθούν πιο αναλυτικά και θα αξιολογηθεί η στρατηγική προσαρμογή των τραπεζών στο σύγχρονο FinTech περιβάλλον.

## Κεφάλαιο 4: Συζήτηση των ευρημάτων και αξιολόγηση της στρατηγικής προσαρμογής των τραπεζών

### 4.1 Σύνθεση και ερμηνεία των βασικών ευρημάτων

Η εμπειρική ανάλυση που προηγήθηκε οδηγεί σε ένα βασικό συμπέρασμα. Τη σχέση ανάμεσα στη FinTech και στη βιωσιμότητα των ελληνικών τραπεζών η οποία δεν είναι απλή και δεν μπορεί να εξηγηθεί από έναν μόνο παράγοντα. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η βελτίωση της θέσης των συστημικών τραπεζών την περίοδο 2019-2024 δεν οφείλεται μόνο στην τεχνολογική καινοτομία ή στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Μια τέτοια ερμηνεία θα ήταν υπερβολικά απλή. Η βελτίωση αυτή συνδέεται και με άλλους παράγοντες, όπως η μείωση των μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων, η ενίσχυση της ρευστότητας, η καλύτερη οργανική κερδοφορία και η γενικότερη αναδιοργάνωση του τραπεζικού μοντέλου. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η FinTech δεν αποτελεί τον μοναδικό λόγο της μεταβολής, αλλά σημαντικό μέρος μιας ευρύτερης στρατηγικής προσαρμογής (Τράπεζα της Ελλάδος, 2024, OECD, 2020).

Ένα πρώτο βασικό εύρημα αφορά τη χρηματοοικονομική βάση αυτής της μετάβασης. Η μείωση των μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων και η βελτίωση του λόγου δανείων προς καταθέσεις δείχνουν ότι οι ελληνικές τράπεζες απέκτησαν πιο υγιή δομή ισολογισμού και πιο σταθερή βάση χρηματοδότησης. Η εξέλιξη αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, γιατί μια τράπεζα που παραμένει εγκλωβισμένη στη διαχείριση προβλημάτων του παρελθόντος δύσκολα μπορεί να προχωρήσει σε ουσιαστική στρατηγική προσαρμογή. Με άλλα λόγια, η ενίσχυση της χρηματοοικονομικής ανθεκτικότητας δημιούργησε τον απαραίτητο χώρο, ώστε οι τράπεζες να στραφούν πιο συστηματικά σε επενδύσεις τεχνολογίας, σε νέα ψηφιακά κανάλια και σε συνεργασίες με εξειδικευμένους παρόχους. Η γενικότερη αυτή εικόνα συμφωνεί και με την αποτίμηση της Τράπεζας της Ελλάδος, σύμφωνα με την οποία στο πρώτο εξάμηνο του 2024 η βασική κερδοφορία των ελληνικών τραπεζών βελτιώθηκε σημαντικά, ενώ η ρευστότητα και η κεφαλαιακή τους επάρκεια παρέμειναν σε ικανοποιητικά επίπεδα (Τράπεζα της Ελλάδος, 2024).

Το δεύτερο βασικό εύρημα αφορά την αποδοτικότητα και την ικανότητα των τραπεζών να παράγουν αποτέλεσμα. Τα δεδομένα του Κεφαλαίου 3 έδειξαν ότι, παρά τις διαφορές στους δείκτες που χρησιμοποιεί κάθε τράπεζα, η συνολική εικόνα του 2024 είναι αισθητά καλύτερη

σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Αυτό δείχνει ότι η βελτίωση δεν οφείλεται μόνο στην εξυγίανση του ενεργητικού, αλλά και στη μεγαλύτερη δυνατότητα των τραπεζών να παράγουν σταθερά έσοδα και να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά. Σε αυτό το σημείο, η FinTech και ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποκτούν ουσιαστική σημασία, καθώς η σχετική βιβλιογραφία δείχνει ότι συνδέονται με ταχύτερη παροχή υπηρεσιών, καλύτερη εμπειρία πελάτη, ενίσχυση της αποδοτικότητας και πιο έντονο ανταγωνισμό στον τραπεζικό κλάδο (OECD, 2020, Thakor, 2020).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει και ο τρόπος με τον οποίο οι ελληνικές τράπεζες προσαρμόστηκαν μέσα από συνεργασίες και επενδύσεις την περίοδο 2014-2024. Η ελληνική περίπτωση δεν δείχνει μια γενική στρατηγική μαζικών εξαγορών FinTech εταιρειών, αλλά μια πιο επιλεκτική προσπάθεια ενίσχυσης συγκεκριμένων λειτουργιών. Αρχικά εμφανίζονται συνεργασίες στον χώρο των πληρωμών, όπου η τεχνολογική πίεση είναι πιο άμεση και ο ανταγωνισμός πιο έντονος. Στη συνέχεια, παρατηρούνται κινήσεις προς την προσωπική χρηματοοικονομική διαχείριση, τα ευρύτερα ψηφιακά οικοσυστήματα και πιο αυτόνομα σχήματα που λειτουργούν κυρίως ψηφιακά. Αυτό δείχνει ότι οι τράπεζες δεν είδαν τη FinTech μόνο ως απειλή, αλλά και ως πηγή λύσεων που μπορούσαν να αξιοποιήσουν εκεί όπου είχαν μεγαλύτερη ανάγκη ενίσχυσης. Η εικόνα αυτή συμφωνεί και με τη γενικότερη ευρωπαϊκή τάση που περιγράφει η BNP Paribas, σύμφωνα με την οποία οι παραδοσιακές τράπεζες στην Ευρώπη δεν αποσύρονται, αλλά προχωρούν σε επιλεκτικές κινήσεις ενσωμάτωσης FinTech δυνατοτήτων (BNP Paribas, 2024, Thakor, 2020).

Η εικόνα αυτή επιβεβαιώνεται και από τα ευρήματα του ερωτηματολογίου, τα οποία αποτυπώνουν και τη σκοπιά του χρήστη. Η πολύ υψηλή χρήση e-banking και mobile banking, η σημαντική διείσδυση των FinTech εφαρμογών και η έντονη χρήση ψηφιακών υπηρεσιών για πληρωμές και μεταφορές χρημάτων δείχνουν ότι το ψηφιακό στοιχείο έχει ήδη ενταχθεί στην καθημερινή οικονομική συμπεριφορά ενός σημαντικού μέρους του δείγματος. Παράλληλα, οι απαντήσεις δείχνουν ότι η πλήρης μετάβαση από την παραδοσιακή τραπεζική σχέση σε αμιγώς ψηφιακά σχήματα δεν έχει ακόμη ολοκληρωθεί. Η εμπιστοσύνη, η ασφάλεια και η διαφάνεια εξακολουθούν να παίζουν καθοριστικό ρόλο. Αυτό βοηθά να εξηγηθεί γιατί οι παραδοσιακές τράπεζες συνεχίζουν να διατηρούν ορισμένα

πλεονεκτήματα, ακόμη και σε ένα περιβάλλον έντονου ψηφιακού μετασχηματισμού (Thakor, 2020).

Εξίσου σημαντικά είναι και τα ποιοτικά ευρήματα της ανοιχτής ερώτησης, επειδή βοηθούν να αποσαφηνιστεί τι ακριβώς περιμένουν οι χρήστες από τις τράπεζες. Οι συμμετέχοντες δεν ζητούν απλώς περισσότερη τεχνολογία με γενικό τρόπο. Ζητούν ταχύτερες διαδικασίες, πιο εύχρηστα ψηφιακά κανάλια, μεγαλύτερη λειτουργική πληρότητα, καλύτερη εμπειρία χρήσης, υψηλότερη αίσθηση ασφάλειας και συνολικότερο εκσυγχρονισμό της τραπεζικής εξυπηρέτησης. Το στοιχείο αυτό δείχνει ότι η επίδραση της FinTech δεν περιορίζεται στον ανταγωνισμό προϊόντων ή εφαρμογών, αλλά επηρεάζει και τα κριτήρια με τα οποία οι πελάτες αξιολογούν την ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών. Με αυτή την έννοια, η στρατηγική προσαρμογή των τραπεζών δεν μπορεί να περιορίζεται σε μεμονωμένες τεχνολογικές παρεμβάσεις, αλλά πρέπει να αγγίζει συνολικά το μοντέλο λειτουργίας και εξυπηρέτησής τους (OECD, 2020).

Συνολικά, τα ευρήματα του Κεφαλαίου 3 δείχνουν ότι η βιωσιμότητα των ελληνικών τραπεζών στην εποχή της FinTech εξαρτάται από έναν συνδυασμό παραγόντων, όπως η χρηματοοικονομική σταθερότητα, η λειτουργική αποδοτικότητα, η τεχνολογική προσαρμογή και η διατήρηση σχέσης εμπιστοσύνης με τον πελάτη. Η FinTech δεν αντικαθιστά αυτόματα το παραδοσιακό τραπεζικό μοντέλο, αλλά το ωθεί να προσαρμοστεί. Επομένως, το βασικό συμπέρασμα δεν είναι ότι κάθε βελτίωση οφείλεται άμεσα στη FinTech, αλλά ότι η FinTech λειτούργησε ως σημαντικός παράγοντας επιτάχυνσης και στρατηγικής αναδιάταξης σε μια κρίσιμη περίοδο για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Πάνω σε αυτή τη βάση, η επόμενη ενότητα θα εξετάσει πιο άμεσα τη στρατηγική προσαρμογή των ελληνικών τραπεζών στο σύγχρονο FinTech περιβάλλον και θα αξιολογήσει σε ποιο βαθμό η ελληνική εμπειρία συγκλίνει ή αποκλίνει από τις ευρύτερες διεθνείς τάσεις (Τράπεζα της Ελλάδος, 2024, OECD, 2020, BNP Paribas, 2024).

#### **4.2 Η στρατηγική προσαρμογή των ελληνικών τραπεζών στο περιβάλλον της FinTech**

Η εμπειρική ανάλυση έδειξε ότι η στρατηγική προσαρμογή των ελληνικών τραπεζών στο περιβάλλον της FinTech δεν ακολούθησε τη μορφή μιας απότομης ρήξης με το παραδοσιακό τραπεζικό μοντέλο. Αντίθετα, εξελίχθηκε περισσότερο ως διαδικασία σταδιακής ενσωμάτωσης νέων τεχνολογικών δυνατοτήτων σε κρίσιμες λειτουργίες, με τρόπο επιλεκτικό

Διπλωματική Εργασία

και προσανατολισμένο στις ανάγκες κάθε οργανισμού. Το στοιχείο αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία, γιατί δείχνει ότι οι ελληνικές τράπεζες δεν επιχείρησαν να ανταγωνιστούν τη FinTech σε όλα τα πεδία ταυτόχρονα, αλλά επικεντρώθηκαν κυρίως σε εκείνους τους τομείς όπου η πίεση της αγοράς ήταν ισχυρότερη και η ανάγκη προσαρμογής πιο άμεση (BNP Paribas, 2024).

Ένα πρώτο χαρακτηριστικό αυτής της στρατηγικής είναι η έμφαση στις πληρωμές και στις καθημερινές συναλλαγές. Δεν είναι τυχαίο ότι αρκετές από τις σημαντικότερες συνεργασίες της περιόδου αφορούν υπηρεσίες αποδοχής πληρωμών με κάρτα για επιχειρήσεις, υποδομές συναλλαγών και ευρύτερα το πεδίο της ψηφιακής διαχείρισης πληρωμών. Πρόκειται για έναν χώρο στον οποίο η τεχνολογική πίεση γίνεται άμεσα αισθητή τόσο από τις ίδιες τις τράπεζες όσο και από τον πελάτη, αφού σχετίζεται με την ταχύτητα, την ευκολία και την ποιότητα της καθημερινής εξυπηρέτησης. Οι ελληνικές τράπεζες φαίνεται ότι αναγνώρισαν νωρίς πως στο συγκεκριμένο πεδίο η προσαρμογή δεν μπορούσε να καθυστερήσει, καθώς εκεί η σύγκριση με καθαρά ψηφιακούς παρόχους είναι πιο έντονη και πιο ορατή (OECD, 2020).

Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό είναι ότι η προσαρμογή δεν έμεινε μόνο στις πληρωμές, αλλά επεκτάθηκε και σε πεδία όπως η προσωπική χρηματοοικονομική διαχείριση, τα ψηφιακά οικοσυστήματα υπηρεσιών και τα πιο αυτόνομα ψηφιακά τραπεζικά σχήματα. Οι περιπτώσεις της Eurobank με την Plum και της Τράπεζας Πειραιώς με τη Natech και τη Snappi δείχνουν ότι η στρατηγική προσαρμογή δεν περιορίζεται στην τεχνολογική αναβάθμιση μιας μόνο επιμέρους λειτουργίας, αλλά μπορεί να αφορά και τη σταδιακή μετατόπιση προς ένα πιο σύνθετο ψηφιακό μοντέλο παρουσίας. Η τάση αυτή παρουσιάζει βαρύτητα, γιατί αποκαλύπτει ότι οι τράπεζες δεν επιδιώκουν μόνο να προστατεύσουν τα υφιστάμενα μερίδιά τους, αλλά και να αποκτήσουν θέση σε νέα πεδία όπου η τραπεζική σχέση γίνεται πιο καθημερινή, πιο προσωποποιημένη και περισσότερο ενταγμένη στο ευρύτερο ψηφιακό περιβάλλον του χρήστη (BNP Paribas, 2024).

Παράλληλα, η στρατηγική προσαρμογή των ελληνικών τραπεζών δεν ήταν ενιαία ούτε είχε την ίδια ένταση σε όλες τις περιπτώσεις. Κάθε τράπεζα φαίνεται ότι κινήθηκε με διαφορετικό συνδυασμό προτεραιοτήτων, ανάλογα με τη θέση της, το επίπεδο τεχνολογικής ωριμότητας, τη χρηματοοικονομική της βάση και τις δυνατότητες συνεργασίας που είχε στη διάθεσή της. Αυτό σημαίνει ότι η προσαρμογή στο περιβάλλον της FinTech δεν πρέπει να ερμηνεύεται ως

μια ομοιόμορφη διαδικασία, αλλά ως ένα σύνολο διαφοροποιημένων στρατηγικών επιλογών. Παρά τις επιμέρους διαφοροποιήσεις, όμως, η κοινή κατεύθυνση είναι σαφής. Οι τράπεζες επιδιώκουν να ενισχύσουν κρίσιμες λειτουργίες τους, να αξιοποιήσουν τεχνογνωσία από τον χώρο της FinTech και να βελτιώσουν τη θέση τους σε ένα περιβάλλον όπου η τεχνολογία επηρεάζει όλο και περισσότερο τους όρους του ανταγωνισμού (Thakor, 2020).

Η προσαρμογή αυτή έχει και οργανωτική διάσταση. Οι συνεργασίες με FinTech εταιρείες και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογικών λύσεων δεν αφορούν μόνο την προσθήκη νέων προϊόντων, αλλά επηρεάζουν και τον τρόπο με τον οποίο οι τράπεζες οργανώνουν τη λειτουργία τους, διαχειρίζονται την καινοτομία και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών. Η μεταφορά τεχνογνωσίας, η εξοικείωση με πιο ευέλικτες μεθόδους ανάπτυξης υπηρεσιών και η ανάγκη για ταχύτερη προσαρμογή στις συνθήκες της αγοράς φαίνεται ότι αποτελούν πλέον βασικά στοιχεία της στρατηγικής τους. Με αυτή την έννοια, η FinTech δεν επηρεάζει μόνο το τί προσφέρουν οι τράπεζες, αλλά και το πώς λειτουργούν εσωτερικά για να το προσφέρουν.

Ωστόσο, η στρατηγική προσαρμογή δεν φέρνει μόνο οφέλη. Όπως φάνηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια, οι συνεργασίες αυτές αυξάνουν τις απαιτήσεις σε θέματα ελέγχου, ασφάλειας, διαχείρισης τρίτων συνεργατών και επιχειρησιακής ανθεκτικότητας. Άρα, η επιτυχία τους δεν εξαρτάται μόνο από το πόση τεχνολογία υιοθετούν οι τράπεζες, αλλά και από το αν μπορούν να τη χρησιμοποιούν χωρίς να θίγονται η σταθερότητα και η αξιοπιστία τους. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τον τραπεζικό κλάδο, όπου η εμπιστοσύνη παραμένει βασική προϋπόθεση βιωσιμότητας (Τράπεζα της Ελλάδος, 2024).

Συνολικά, η στρατηγική προσαρμογή των ελληνικών τραπεζών στο περιβάλλον της FinTech φαίνεται ότι βασίζεται σε επιλεκτικές συνεργασίες, στοχευμένες επενδύσεις και σταδιακή ενίσχυση της ψηφιακής τους παρουσίας. Δεν σημαίνει εγκατάλειψη του παραδοσιακού μοντέλου, αλλά προσπάθεια προσαρμογής του στις νέες συνθήκες της αγοράς. Η προσαρμογή αυτή δεν έγινε με τον ίδιο τρόπο σε όλες τις τράπεζες, όμως η γενική κατεύθυνση είναι σαφής: μεγαλύτερη λειτουργική αποτελεσματικότητα, καλύτερη εμπειρία πελάτη, αξιοποίηση νέων τεχνολογικών δυνατοτήτων και διατήρηση της ανταγωνιστικότητας σε ένα όλο και πιο ψηφιακό χρηματοοικονομικό περιβάλλον. Με αυτή τη βάση, η επόμενη

ενότητα εξετάζει πιο άμεσα τη σκοπιά των χρηστών και τη σημασία της για την ανταγωνιστική θέση των τραπεζών.

#### **4.3 Η οπτική των χρηστών και η σημασία της για την ανταγωνιστικότητα των τραπεζών**

Η οπτική των χρηστών έχει αναδεικνύει την ερμηνεία της στρατηγικής προσαρμογής των τραπεζών, επειδή δείχνει πώς αποτιμώνται στην πράξη οι αλλαγές που καταγράφονται σε επίπεδο οργανωτικής λειτουργίας, ψηφιακών υπηρεσιών και συνεργασιών με FinTech εταιρείες. Με άλλα λόγια, η ανταγωνιστικότητα των τραπεζών δεν κρίνεται μόνο από τους χρηματοοικονομικούς δείκτες ή από την έκταση του ψηφιακού μετασχηματισμού τους, αλλά και από το κατά πόσο οι ίδιες οι αλλαγές γίνονται αντιληπτές από τους χρήστες ως ουσιαστική βελτίωση της καθημερινής τραπεζικής εμπειρίας. Από αυτή την άποψη, τα ευρήματα του ερωτηματολογίου προσθέτουν μια κρίσιμη διάσταση στην ανάλυση, καθώς φέρνουν στο προσκήνιο τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες αξιολογούν την ποιότητα των ψηφιακών υπηρεσιών, τη θέση των FinTech εφαρμογών στην αγορά και τα όρια της παραδοσιακής τραπεζικής σχέσης (OECD, 2020, Thakor, 2020).

Ένα πρώτο βασικό συμπέρασμα είναι ότι οι ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες έχουν πλέον ενταχθεί ουσιαστικά στην καθημερινή οικονομική πρακτική ενός σημαντικού μέρους των συμμετεχόντων. Η υψηλή χρήση του e-banking και του mobile banking, σε συνδυασμό με τη σημαντική παρουσία FinTech εφαρμογών στις πληρωμές, στις μεταφορές χρημάτων και στις ηλεκτρονικές αγορές, δείχνει ότι το ψηφιακό κανάλι δεν αντιμετωπίζεται πια ως συμπληρωματική επιλογή, αλλά ως βασικός τρόπος τραπεζικής αλληλεπίδρασης. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την ανταγωνιστικότητα των τραπεζών, γιατί δείχνει ότι η ποιότητα των ψηφιακών υπηρεσιών δεν αποτελεί πλέον απλώς ένα πρόσθετο πλεονέκτημα, αλλά βασική προϋπόθεση για τη διατήρηση του πελάτη. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, η αδυναμία γρήγορης και αξιόπιστης ψηφιακής εξυπηρέτησης δεν είναι μόνο λειτουργική αδυναμία, αλλά και παράγοντας που μπορεί να αποδυναμώσει τη θέση μιας τράπεζας στην αγορά.

Ένα δεύτερο συμπέρασμα είναι ότι η άνοδος της FinTech δεν σημαίνει αυτόματα και πλήρη αντικατάσταση της σχέσης του πελάτη με την παραδοσιακή τράπεζα. Τα ευρήματα του ερωτηματολογίου δείχνουν ότι, παρότι οι χρήστες αξιοποιούν σε μεγάλο βαθμό τις ψηφιακές

εφαρμογές και εμφανίζονται θετικοί απέναντι στην τεχνολογική καινοτομία, εξακολουθούν να αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στην εμπιστοσύνη, στην ασφάλεια και στη διαφάνεια. Αυτό έχει στρατηγική βαρύτητα, γιατί δείχνει ότι οι παραδοσιακές τράπεζες διατηρούν ακόμη ένα σημαντικό πλεονέκτημα, το οποίο δεν σχετίζεται μόνο με το εύρος των υπηρεσιών τους, αλλά και με τον θεσμικό τους χαρακτήρα, τη μακροχρόνια σχέση με τον πελάτη και την αίσθηση σταθερότητας που εξακολουθούν να προσφέρουν. Επομένως, το ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν οδηγεί σε πλήρη υποχώρηση της τραπεζικής σχέσης, αλλά σε αναδιαμόρφωσή της με νέους όρους, όπου η καινοτομία πρέπει να συνδυάζεται με την αξιοπιστία.

Ένα τρίτο σημαντικό σημείο είναι ότι οι χρήστες δεν αξιολογούν μόνο την ύπαρξη ψηφιακών υπηρεσιών, αλλά και την ποιότητά τους. Όπως έδειξε το εμπειρικό μέρος, οι συμμετέχοντες συνδέουν έντονα την ποιότητα των ψηφιακών υπηρεσιών με την επιλογή τράπεζας ή χρηματοοικονομικής εφαρμογής. Αυτό σημαίνει ότι η ψηφιακή προσαρμογή δεν επηρεάζει μόνο την εσωτερική λειτουργία των τραπεζών, αλλά συνδέεται άμεσα με τη δυνατότητα μιας τράπεζας να διατηρεί πελάτες, να ενισχύει την εμπειρία τους και να παραμένει ανταγωνιστική σε ένα περιβάλλον όπου η σύγκριση γίνεται όλο και περισσότερο με βάση την ταχύτητα, την ευχρηστία, τη σαφήνεια και τη λειτουργική πληρότητα των διαθέσιμων υπηρεσιών. Με αυτή την έννοια, η ποιότητα των ψηφιακών υπηρεσιών επηρεάζει πλέον άμεσα την ανταγωνιστική θέση μιας τράπεζας και δεν αποτελεί απλώς ένα τεχνικό χαρακτηριστικό της λειτουργίας της. (OECD, 2020).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν και τα ποιοτικά ευρήματα της ανοιχτής ερώτησης, επειδή δείχνουν πιο καθαρά τι ακριβώς περιμένουν οι χρήστες από τις τράπεζες. Οι συμμετέχοντες δεν περιορίζονται σε μια γενική απαίτηση για μεγαλύτερο ψηφιακό εκσυγχρονισμό, αλλά ζητούν συγκεκριμένες βελτιώσεις, όπως ταχύτερες διαδικασίες, λιγότερη γραφειοκρατία, πιο φιλικά ψηφιακά κανάλια, μεγαλύτερη λειτουργική πληρότητα, πιο σύγχρονη εμπειρία χρήσης και υψηλότερο αίσθημα ασφάλειας. Αυτό δείχνει ότι η επίδραση της FinTech δεν αλλάζει μόνο τα προϊόντα και τα κανάλια, αλλά και τα ίδια τα κριτήρια με τα οποία οι χρήστες αξιολογούν μια τράπεζα. Η ανταγωνιστικότητα, επομένως, δεν κρίνεται μόνο από την τιμολόγηση ή από την τεχνολογική εικόνα ενός οργανισμού, αλλά

και από το κατά πόσο μπορεί να ανταποκριθεί στις νέες προσδοκίες ευκολίας, ταχύτητας και αξιοπιστίας που έχουν πλέον διαμορφωθεί στην αγορά.

Συνολικά, η σκοπιά των χρηστών δείχνει ότι η στρατηγική προσαρμογή των τραπεζών δεν μπορεί να περιορίζεται σε επίπεδο οργανωτικής αναδιάρθρωσης ή συνεργασιών με FinTech παρόχους, αλλά πρέπει να αποτυπώνεται με καθαρό τρόπο και στην πραγματική εμπειρία του πελάτη. Τα ευρήματα του ερωτηματολογίου επιβεβαιώνουν ότι η ψηφιακή μετάβαση έχει ήδη επηρεάσει ουσιαστικά τη συμπεριφορά των χρηστών, χωρίς όμως να έχει ακυρώσει τη σημασία της εμπιστοσύνης και της θεσμικής αξιοπιστίας. Αυτό σημαίνει ότι οι τράπεζες καλούνται να κινηθούν ταυτόχρονα σε δύο επίπεδα. Από τη μία να ενισχύσουν την ποιότητα, την ταχύτητα και τη λειτουργικότητα των ψηφιακών υπηρεσιών τους και από την άλλη, να διατηρήσουν το πλεονέκτημα εμπιστοσύνης που εξακολουθούν να διαθέτουν. Σε αυτή ακριβώς τη διπλή απαίτηση φαίνεται να κρίνεται σε μεγάλο βαθμό και η μελλοντική τους ανταγωνιστικότητα στο περιβάλλον της FinTech (Thakor, 2020).

#### **4.4 Η ελληνική εμπειρία σε σχέση με τις διεθνείς τάσεις**

Η ελληνική εμπειρία δείχνει ότι η προσαρμογή των τραπεζών στο περιβάλλον της FinTech ακολουθεί σε γενικές γραμμές τη διεθνή τάση, αλλά με ορισμένες ιδιαιτερότητες που συνδέονται με τη δομή και την πρόσφατη πορεία του εγχώριου τραπεζικού συστήματος. Όπως επισημαίνουν ο OECD (2020) και ο Thakor (2020), η FinTech αυξάνει την πίεση για ταχύτερη και ποιοτικότερη ψηφιακή εξυπηρέτηση, ενισχύει τον ανταγωνισμό και ωθεί τις παραδοσιακές τράπεζες να αναζητήσουν νέες στρατηγικές προσαρμογής. Παράλληλα, δεν οδηγεί κατ' ανάγκην σε πλήρη υποκατάσταση των τραπεζών, αλλά συχνότερα σε έναν συνδυασμό ανταγωνισμού, συνεργασιών και επιλεκτικής ενσωμάτωσης νέων τεχνολογικών δυνατοτήτων.

Σε αυτό το γενικό πλαίσιο, η ελληνική περίπτωση φαίνεται να συγκλίνει με τις ευρωπαϊκές εξελίξεις ως προς τον τρόπο με τον οποίο οι τράπεζες προσεγγίζουν τη FinTech. Η εμπειρική ανάλυση έδειξε ότι οι ελληνικές τράπεζες δεν κινήθηκαν προς μαζικές εξαγορές FinTech εταιρειών, αλλά περισσότερο προς στοχευμένες συνεργασίες και επιλεκτικές επενδύσεις σε πεδία όπως οι πληρωμές, η προσωπική χρηματοοικονομική διαχείριση και τα πιο αυτόνομα ψηφιακά τραπεζικά σχήματα. Η εικόνα αυτή είναι συμβατή με την ευρωπαϊκή τάση που περιγράφει η BNP Paribas, σύμφωνα με την οποία οι παραδοσιακές τράπεζες στην Ευρώπη

Διπλωματική Εργασία

δεν αποχωρούν από τον ρόλο τους, αλλά επιδιώκουν να ενσωματώσουν επιλεκτικά FinTech δυνατότητες εκεί όπου θεωρούν ότι μπορούν να ενισχύσουν πιο αποτελεσματικά το επιχειρηματικό τους μοντέλο (BNP Paribas, 2024).

Ωστόσο, η ελληνική εμπειρία παρουσιάζει και μια ουσιαστική ιδιαιτερότητα. Σε πολλές ευρωπαϊκές αγορές, η πίεση της FinTech αναπτύχθηκε πάνω σε τραπεζικά συστήματα που δεν είχαν προηγουμένως περάσει από τόσο έντονη και παρατεταμένη περίοδο κρίσης. Αντίθετα, στην Ελλάδα, η ψηφιακή προσαρμογή επιταχύνθηκε σε μια φάση κατά την οποία οι τράπεζες προσπαθούσαν ακόμη να σταθεροποιήσουν την ποιότητα του ενεργητικού τους, να βελτιώσουν τη ρευστότητά τους και να ενισχύσουν την κερδοφορία τους. Αυτό σημαίνει ότι στην ελληνική περίπτωση η FinTech δεν λειτούργησε μόνο ως τεχνολογική πρόκληση, αλλά και ως μέρος μιας ευρύτερης προσπάθειας μετάβασης από τη διαχείριση της κρίσης σε ένα πιο βιώσιμο και πιο ανταγωνιστικό μοντέλο λειτουργίας. Η Τράπεζα της Ελλάδος επισημαίνει ότι ο ελληνικός τραπεζικός τομέας βρίσκεται πλέον σε καλύτερη θέση σε σχέση με το παρελθόν, τόσο για να αντιμετωπίσει ενδεχόμενες πιέσεις όσο και για να στηρίξει τον βασικό του ρόλο στη χρηματοδότηση της οικονομίας. Το στοιχείο αυτό βοηθά να κατανοηθεί καλύτερα και η σημερινή φάση προσαρμογής του κλάδου (Τράπεζα της Ελλάδος, 2024).

Μια δεύτερη ιδιαιτερότητα της ελληνικής περίπτωσης αφορά τη βαρύτητα που εξακολουθούν να έχουν η εμπιστοσύνη και η θεσμική αξιοπιστία. Τα ευρήματα του ερωτηματολογίου έδειξαν ότι, παρότι οι χρήστες έχουν ενσωματώσει τις ψηφιακές υπηρεσίες στην καθημερινή τους πρακτική, δεν εγκαταλείπουν εύκολα τη σημασία της ασφάλειας, της διαφάνειας και της αξιοπιστίας που συνδέουν με τις παραδοσιακές τράπεζες. Η διάσταση αυτή δεν αναιρεί τη γενικότερη τάση προς την ψηφιακή μετάβαση, αλλά δείχνει ότι στην ελληνική αγορά η ανταγωνιστικότητα των τραπεζών δεν θα κριθεί μόνο από το πόσο γρήγορα υιοθετούν την τεχνολογία. Θα κριθεί και από το κατά πόσο μπορούν να συνδυάσουν τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό με τη διατήρηση του πλεονεκτήματος εμπιστοσύνης που εξακολουθούν να διαθέτουν. Με άλλα λόγια, η τεχνολογική προσαρμογή από μόνη της δεν αρκεί, αν δεν συνοδεύεται και από αίσθημα αξιοπιστίας και σταθερότητας (Thakor, 2020).

Συμπερασματικά, η ελληνική εμπειρία φαίνεται να ακολουθεί τη γενική κατεύθυνση των διεθνών τάσεων ως προς την προσαρμογή των τραπεζών στο περιβάλλον της FinTech, χωρίς όμως να παύει να έχει τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Και στην ελληνική περίπτωση,

όπως και διεθνώς, παρατηρείται ενίσχυση της ψηφιακής παρουσίας, ανάπτυξη επιλεκτικών συνεργασιών, αναζήτηση νέων μορφών παρουσίας στην αγορά και αυξημένη πίεση για βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη. Εκείνο που διαφοροποιεί την ελληνική περίπτωση είναι ότι η προσαρμογή αυτή εξελίσσεται σε ένα τραπεζικό σύστημα που βγήκε σχετικά πρόσφατα από μια μακρά περίοδο κρίσης και, για τον λόγο αυτό, καλείται να ισορροπήσει ταυτόχρονα ανάμεσα στη χρηματοοικονομική σταθερότητα, στην τεχνολογική αναβάθμιση και στη διατήρηση της εμπιστοσύνης των πελατών. Με αυτή την έννοια, η ελληνική περίπτωση δεν αποτελεί εξαίρεση από τις διεθνείς τάσεις, αλλά μια πιο ειδική εκδοχή τους, όπου η στρατηγική προσαρμογή συνδέεται ακόμη πιο στενά με την ανάγκη ενίσχυσης της συνολικής βιωσιμότητας των τραπεζών (OECD, 2020, BNP Paribas, 2024, Τράπεζα της Ελλάδος, 2024).

#### **4.5 Προκλήσεις, όρια και μελλοντικές κατευθύνσεις στρατηγικής προσαρμογής**

Παρά τη σημαντική πρόοδο που έχει καταγραφεί τα τελευταία χρόνια, η στρατηγική προσαρμογή των ελληνικών τραπεζών στο περιβάλλον της FinTech δεν μπορεί να θεωρηθεί ούτε πλήρης ούτε οριστικά ολοκληρωμένη. Η εμπειρική ανάλυση έδειξε ότι οι τράπεζες έχουν κινηθεί προς μια πιο ψηφιακή και πιο ευέλικτη κατεύθυνση, με βελτιωμένους δείκτες βιωσιμότητας, επιλεκτικές συνεργασίες και αναβάθμιση των ψηφιακών υπηρεσιών τους. Ωστόσο, η πορεία αυτή εξακολουθεί να συνοδεύεται από σημαντικές προκλήσεις, οι οποίες δείχνουν ότι η τεχνολογική προσαρμογή δεν είναι μια απλή διαδικασία προσθήκης νέων εργαλείων, αλλά μια βαθύτερη διαδικασία αλλαγής του τρόπου με τον οποίο οι τράπεζες λειτουργούν, οργανώνονται και ανταγωνίζονται.

Μία πρώτη πρόκληση αφορά τη διατήρηση της ισορροπίας ανάμεσα στην τεχνολογική καινοτομία και στη χρηματοοικονομική σταθερότητα. Η εμπειρία των τελευταίων ετών δείχνει ότι οι τράπεζες χρειάζονται ολοένα και πιο γρήγορη προσαρμογή στις απαιτήσεις της αγοράς, χωρίς όμως να αποδυναμώνεται η ανθεκτικότητα του οργανισμού τους. Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική προσαρμογή δεν μπορεί να μετριέται μόνο με βάση την ταχύτητα εισαγωγής νέων υπηρεσιών ή τον αριθμό των συνεργασιών με FinTech παρόχους, αλλά και με βάση το αν οι κινήσεις αυτές ενισχύουν μακροπρόθεσμα τη βιωσιμότητα και όχι απλώς τη βραχυχρόνια ανταγωνιστική εικόνα των τραπεζών (Τράπεζα της Ελλάδος, 2024· OECD, 2020).

Μια δεύτερη σημαντική πρόκληση αφορά τη σωστή διαχείριση των συνεργασιών και την αυξανόμενη εξάρτηση από τρίτους παρόχους τεχνολογίας. Όπως έχει ήδη φανεί από τις συνεργασίες και τις επενδύσεις που αναλύθηκαν, η προσαρμογή των τραπεζών δεν βασίζεται μόνο στην εσωτερική ανάπτυξη λύσεων, αλλά και στην αξιοποίηση εξωτερικής τεχνογνωσίας. Η εξέλιξη αυτή δημιουργεί νέες δυνατότητες, αλλά ταυτόχρονα αυξάνει και τις απαιτήσεις σε θέματα ελέγχου, εποπτείας, κατανομής ευθυνών και διαχείρισης κινδύνου. Επομένως, όσο περισσότερο οι τράπεζες αξιοποιούν τεχνολογικές λύσεις που προέρχονται από εξωτερικούς συνεργάτες, τόσο πιο αναγκαίο γίνεται να διαθέτουν σαφές πλαίσιο διακυβέρνησης και αποτελεσματικό έλεγχο των σχέσεων αυτών (European Banking Authority, 2019b· European Central Bank, 2025).

Μια τρίτη πρόκληση αφορά την ικανότητα των τραπεζών να διατηρούν ασφαλείς και σταθερές τις ψηφιακές τους υποδομές. Η αυξημένη ψηφιοποίηση των υπηρεσιών, η μεγαλύτερη χρήση δεδομένων και η πιο σύνθετη λειτουργία των τραπεζικών συστημάτων δημιουργούν όχι μόνο νέες δυνατότητες, αλλά και νέους κινδύνους. Θέματα όπως η κυβερνοασφάλεια, η συνεχής λειτουργία των συστημάτων, η προστασία των δεδομένων και η γρήγορη αντιμετώπιση τεχνολογικών προβλημάτων έχουν πλέον μεγάλη σημασία για τη βιωσιμότητα των τραπεζών. Αυτό σημαίνει ότι η τεχνολογική προσαρμογή δεν αρκεί να είναι μόνο γρήγορη, αλλά πρέπει να είναι και ασφαλής και ανθεκτική. Η ευρωπαϊκή κατεύθυνση προς την ενίσχυση της ψηφιακής επιχειρησιακής ανθεκτικότητας δείχνει ακριβώς ότι η τεχνολογία στον χρηματοπιστωτικό τομέα δεν μπορεί να ξετάξεται χωριστά από την ασφάλεια και τη σταθερότητα (European Parliament and Council of the European Union, 2022).

Εξίσου σημαντικό ζήτημα είναι και η ικανότητα των τραπεζών να μετατρέψουν τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό σε ουσιαστική βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη. Τα ευρήματα του ερωτηματολογίου έδειξαν ξεκάθαρα ότι οι χρήστες δεν αρκούνται πλέον στην απλή ύπαρξη ψηφιακών υπηρεσιών, αλλά αξιολογούν πιο απαιτητικά την ταχύτητα, την ευχρηστία, τη λειτουργική πληρότητα, τη σαφήνεια και την αίσθηση ασφάλειας που προσφέρουν τα διαθέσιμα κανάλια. Αυτό σημαίνει ότι το επόμενο βήμα για τις τράπεζες δεν είναι απλώς να διαθέτουν περισσότερες ψηφιακές δυνατότητες, αλλά να μπορούν να τις μετατρέψουν σε σταθερή και ουσιαστική αξία για τον πελάτη στην καθημερινή του εξυπηρέτηση.

Διαφορετικά, υπάρχει ο κίνδυνος ο ψηφιακός μετασχηματισμός να παραμένει περισσότερο εσωτερική οργανωτική αλλαγή παρά πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μια ακόμη πρόκληση αφορά τις ίδιες τις εσωτερικές δυνατότητες των τραπεζών. Η στρατηγική προσαρμογή δεν εξαρτάται μόνο από την απόφαση να επενδύσουν σε νέα συστήματα ή να συνεργαστούν με FinTech εταιρείες, αλλά και από το αν διαθέτουν την κατάλληλη οργανωτική κουλτούρα, τις αναγκαίες δεξιότητες και την εσωτερική ευελιξία που απαιτεί αυτή η μετάβαση. Αυτό σημαίνει ότι η προσαρμογή δεν είναι μόνο τεχνολογικό ζήτημα, αλλά και διοικητικό, οργανωτικό και ανθρώπινο. Οι τράπεζες καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα περιβάλλον όπου η ανάγκη για σταθερότητα πρέπει να συνδυάζεται με μεγαλύτερη ταχύτητα, προσαρμοστικότητα και συνεχή μάθηση. Η πρόκληση αυτή είναι ακόμη μεγαλύτερη για οργανισμούς με μεγάλο μέγεθος, σύνθετες δομές και αυξημένες κανονιστικές υποχρεώσεις.

Μελλοντικά, η στρατηγική προσαρμογή των ελληνικών τραπεζών φαίνεται ότι θα κινηθεί σε τρεις βασικές κατευθύνσεις. Η πρώτη αφορά τη συνέχιση της ψηφιακής αναβάθμισης των βασικών τραπεζικών υπηρεσιών, με στόχο πιο γρήγορη, πιο απλή και πιο ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση. Η δεύτερη αφορά την εμβάθυνση των επιλεκτικών συνεργασιών με FinTech παρόχους σε τομείς όπου οι τράπεζες μπορούν να ενισχύσουν ουσιαστικά τη λειτουργική τους αποτελεσματικότητα και την εμπειρία του πελάτη ενώ η τρίτη αφορά την ανάγκη ενίσχυσης της επιχειρησιακής ανθεκτικότητας και της διακυβέρνησης, ώστε ο ψηφιακός μετασχηματισμός να στηρίζεται σε πιο σταθερή και πιο ασφαλή βάση. Οι τρεις αυτές κατευθύνσεις δείχνουν ότι η μελλοντική ανταγωνιστικότητα των τραπεζών δεν θα εξαρτηθεί μόνο από το αν θα καινοτομούν, αλλά και από το αν θα μπορούν να το κάνουν με συνέπεια, αξιοπιστία και στρατηγική συνέχεια.

Συνολικά, οι προκλήσεις και τα όρια που αναδείχθηκαν δεν μειώνουν τη σημασία της στρατηγικής προσαρμογής, αλλά δείχνουν ότι η επιτυχία της θα εξαρτηθεί από το πόσο σωστά θα συνεχιστεί τα επόμενα χρόνια. Οι ελληνικές τράπεζες φαίνεται ότι έχουν ήδη κάνει ουσιαστικά βήματα προς ένα πιο ψηφιακό μοντέλο λειτουργίας, χωρίς όμως να έχει κριθεί ακόμη οριστικά το αποτέλεσμα αυτής της μετάβασης. Η βιωσιμότητα και η ανταγωνιστικότητά τους θα εξαρτηθούν σε μεγάλο βαθμό από το αν θα μπορέσουν να συνδυάσουν την τεχνολογική προσαρμογή με χρηματοοικονομική σταθερότητα,

επιχειρησιακή ανθεκτικότητα και διατήρηση της εμπιστοσύνης των πελατών. Με βάση αυτή τη συζήτηση, το επόμενο κεφάλαιο προχωρά στη συνολική αποτίμηση της εργασίας και στη διατύπωση των βασικών συμπερασμάτων της.

## **Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και Προτάσεις Στρατηγικής**

### **5.1 Συνολικά συμπεράσματα**

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρήσει να διερευνήσει την επίδραση των FinTech εφαρμογών στη βιωσιμότητα των παραδοσιακών τραπεζών στην Ελλάδα, με έμφαση στη στρατηγική προσαρμογή, στην ανταγωνιστικότητα και στη σταδιακή μεταβολή του τραπεζικού μοντέλου μέσα σε ένα όλο και πιο ψηφιακό περιβάλλον. Η βασική διαπίστωση που προκύπτει είναι ότι η FinTech δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί ούτε ως μια απλή τεχνολογική εξέλιξη ούτε ως ένας εξωτερικός παράγοντας που δρα αποκομμένα από τη συνολική λειτουργία των τραπεζών. Αντίθετα, αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου πλαισίου μετασχηματισμού, το οποίο επηρεάζει ταυτόχρονα τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, την εμπειρία του πελάτη, τις δομές ανταγωνισμού και τις στρατηγικές επιλογές των τραπεζικών οργανισμών.

Η ανάλυση έδειξε ότι η βελτίωση της θέσης των ελληνικών συστημικών τραπεζών κατά την περίοδο 2019-2024 δεν μπορεί να αποδοθεί αποκλειστικά στη FinTech ή στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Μια τέτοια ερμηνεία θα ήταν υπερβολικά απλή. Η πρόοδος που καταγράφηκε συνδέεται με ένα ευρύτερο πλέγμα παραγόντων, όπως η μείωση των μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων, η ενίσχυση της ρευστότητας, η βελτίωση της οργανικής κερδοφορίας και η γενικότερη αναδιοργάνωση του τραπεζικού μοντέλου. Ωστόσο, μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η FinTech φαίνεται ότι λειτούργησε ως σημαντικός επιταχυντής προσαρμογής, καθώς δημιούργησε πίεση για αναβάθμιση των υπηρεσιών, για ενίσχυση της αποδοτικότητας και για επαναπροσδιορισμό της σχέσης των τραπεζών με τον πελάτη.

Από την εμπειρική διερεύνηση των οικονομικών δεικτών προέκυψε ότι οι ελληνικές τράπεζες εμφανίζουν πλέον πιο σταθερή χρηματοοικονομική βάση σε σχέση με το παρελθόν. Η υποχώρηση των μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων, η βελτίωση της δομής χρηματοδότησης και η ενίσχυση της αποδοτικότητας δείχνουν ότι το τραπεζικό σύστημα βρίσκεται σε διαφορετική φάση από εκείνη της περιόδου της κρίσης. Το στοιχείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, γιατί η στρατηγική προσαρμογή στο περιβάλλον της FinTech δεν θα μπορούσε να εξελιχθεί ουσιαστικά, αν οι τράπεζες παρέμεναν εγκλωβισμένες στη διαχείριση των

προβλημάτων του παρελθόντος. Με αυτή την έννοια, η τεχνολογική προσαρμογή δεν υποκαθιστά τη χρηματοοικονομική σταθεροποίηση, αλλά στηρίζεται πάνω σε αυτήν.

Παράλληλα, η ανάλυση των συνεργασιών και των επενδύσεων της περιόδου 2014-2024 έδειξε ότι οι ελληνικές τράπεζες δεν ακολούθησαν μια στρατηγική μαζικών εξαγορών FinTech εταιρειών, αλλά μια πιο επιλεκτική πορεία ενσωμάτωσης τεχνολογικών δυνατοτήτων. Η έμφαση στις πληρωμές, στην προσωπική χρηματοοικονομική διαχείριση, στα ψηφιακά οικοσυστήματα και στα πιο αυτόνομα ψηφιακά τραπεζικά σχήματα δείχνει ότι η προσαρμογή τους υπήρξε περισσότερο στοχευμένη παρά οριζόντια. Αυτό σημαίνει ότι η FinTech δεν λειτούργησε μόνο ως ανταγωνιστική απειλή, αλλά και ως πηγή λύσεων, τεχνογνωσίας και επιχειρησιακών δυνατοτήτων, τις οποίες οι τράπεζες προσπάθησαν να αξιοποιήσουν εκεί όπου υπήρχε μεγαλύτερη ανάγκη ενίσχυσης.

Ιδιαίτερα σημαντική υπήρξε και η συμπληρωματική πρωτογενής έρευνα μέσω ερωτηματολογίου, η οποία επέτρεψε να αποτυπωθεί και η σκοπιά των χρηστών. Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες και οι FinTech εφαρμογές έχουν ήδη ενταχθεί ουσιαστικά στην καθημερινή οικονομική συμπεριφορά ενός σημαντικού μέρους των συμμετεχόντων. Ταυτόχρονα, όμως, αναδείχθηκε ότι η εμπιστοσύνη, η ασφάλεια, η διαφάνεια και η αξιοπιστία εξακολουθούν να διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην αξιολόγηση των τραπεζικών υπηρεσιών. Το συμπέρασμα αυτό έχει ιδιαίτερη βαρύτητα, γιατί δείχνει ότι η ανταγωνιστικότητα των παραδοσιακών τραπεζών δεν θα εξαρτηθεί μόνο από την ταχύτητα με την οποία ενσωματώνουν νέες τεχνολογίες, αλλά και από την ικανότητά τους να συνδυάζουν τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό με τη διατήρηση του πλεονεκτήματος εμπιστοσύνης που εξακολουθούν να διαθέτουν.

Με βάση όλα τα παραπάνω, η εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η FinTech δεν οδηγεί αναγκαστικά σε υποκατάσταση των παραδοσιακών τραπεζών, αλλά σε αναδιαμόρφωση του τρόπου με τον οποίο αυτές λειτουργούν, ανταγωνίζονται και συνδέονται με τους πελάτες τους. Η ελληνική περίπτωση φαίνεται να ακολουθεί τη γενική κατεύθυνση των διεθνών τάσεων, αλλά με τις δικές της ιδιαιτερότητες, καθώς η ψηφιακή προσαρμογή εξελίσσεται πάνω σε ένα τραπεζικό σύστημα που βγήκε σχετικά πρόσφατα από μια μακρά περίοδο κρίσης και εξακολουθεί να ισορροπεί ανάμεσα στη χρηματοοικονομική σταθερότητα, στην τεχνολογική αναβάθμιση και στη διατήρηση της εμπιστοσύνης των πελατών.

Συνεπώς, η FinTech δεν εξασφαλίζει από μόνη της τη βιωσιμότητα των τραπεζών. Αποτελεί, όμως, κρίσιμο παράγοντα στρατηγικής προσαρμογής, ο οποίος, όταν συνδυάζεται με χρηματοοικονομική σταθερότητα, οργανωτική ετοιμότητα, λειτουργική αποτελεσματικότητα και ικανότητα διατήρησης της εμπιστοσύνης, μπορεί να ενισχύσει ουσιαστικά τη μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα των παραδοσιακών τραπεζών στην Ελλάδα.

## **5.2 Περιορισμοί της έρευνας**

Παρά τη συστηματική προσπάθεια που καταβλήθηκε για την τεκμηρίωση και την ερμηνεία του εξεταζόμενου ζητήματος, η παρούσα εργασία παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ανάγνωση των ευρημάτων και των συμπερασμάτων της. Η αναγνώριση των περιορισμών αυτών δεν αποδυναμώνει την αξία της έρευνας. Αντίθετα, συμβάλλει σε μια πιο ρεαλιστική αποτίμηση του εύρους της και ενισχύει την ακαδημαϊκή της πληρότητα.

Ένας πρώτος περιορισμός αφορά τη φύση των δευτερογενών δεδομένων που αξιοποιήθηκαν για την ανάλυση των ελληνικών συστημικών τραπεζών. Η εργασία βασίστηκε σε δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις, εταιρικές παρουσιάσεις, θεσμικές εκθέσεις και διαθέσιμα δημόσια στοιχεία. Η επιλογή αυτή ήταν αναγκαία και απολύτως συμβατή με τον σκοπό της μελέτης, ωστόσο σημαίνει ότι η ανάλυση εξαρτάται από το περιεχόμενο, τη μορφή και τον βαθμό συγκρισιμότητας των στοιχείων που δημοσιοποιεί κάθε τράπεζα. Ιδίως στο πεδίο των δεικτών αποδοτικότητας, διαπιστώθηκε ότι οι τράπεζες δεν χρησιμοποιούν πάντοτε απολύτως ταυτόσημους δείκτες ή την ίδια ακριβώς μεθοδολογική βάση παρουσίασης. Για τον λόγο αυτό, η συγκριτική ανάλυση έγινε με προσοχή και με έμφαση κυρίως στη γενική τάση και όχι σε μια μηχανική ή απόλυτη εξομοίωση όλων των μεγεθών.

Ένας δεύτερος περιορισμός είναι ότι η εργασία δεν επιχειρεί να αποδείξει μια άμεση και απόλυτα τεκμηριωμένη σύνδεση ανάμεσα στη FinTech και στη βελτίωση της βιωσιμότητας των τραπεζών. Η ανάλυση έδειξε ότι η μεταβολή των δεικτών κατά την εξεταζόμενη περίοδο επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες, όπως η εξυγίανση του ενεργητικού, η σταθεροποίηση της ρευστότητας, η γενικότερη αναδιοργάνωση του τραπεζικού μοντέλου και οι συνθήκες της αγοράς. Για τον λόγο αυτό, τα συμπεράσματα της εργασίας συνιστούν μια τεκμηριωμένη αποτίμηση του ρόλου της FinTech στη στρατηγική προσαρμογή των

Διπλωματική Εργασία

τραπεζών και όχι απόδειξη ότι κάθε θετική εξέλιξη προήλθε μόνο από την τεχνολογική καινοτομία.

Περιορισμοί υπάρχουν και ως προς το εμπειρικό μέρος της πρωτογενούς έρευνας. Το ερωτηματολόγιο λειτούργησε ως συμπληρωματικό εργαλείο, με σκοπό να αποτυπώσει τη σκοπιά των χρηστών και να ενισχύσει την ερμηνεία των ευρημάτων. Ωστόσο, το δείγμα ήταν μη τυχαίο, καθώς η διάχυση πραγματοποιήθηκε σε στοχευμένα επαγγελματικά και ακαδημαϊκά δίκτυα. Αυτό σημαίνει ότι τα ευρήματα του ερωτηματολογίου δεν μπορούν να γενικευθούν χωρίς επιφύλαξη στο σύνολο του πληθυσμού. Η αξία τους εντοπίζεται κυρίως στο ότι αναδεικνύουν τάσεις, στάσεις και αντιλήψεις που βοηθούν στην κατανόηση της σχέσης ανάμεσα στην ψηφιακή τραπεζική εμπειρία, στη FinTech και στην ανταγωνιστικότητα των τραπεζών.

Ένας ακόμη περιορισμός αφορά το χρονικό και γεωγραφικό πεδίο της έρευνας. Η ανάλυση επικεντρώθηκε στην ελληνική αγορά και ειδικότερα στις τέσσερις συστημικές τράπεζες, μέσα σε μια συγκεκριμένη περίοδο μετάβασης, κατά την οποία το τραπεζικό σύστημα προσπαθεί να ενισχύσει τη σταθερότητά του και παράλληλα να επιταχύνει τον ψηφιακό του μετασχηματισμό. Η επιλογή αυτή ήταν αναγκαία για να διατηρηθεί η εργασία εστιασμένη και μεθοδολογικά διαχειρίσιμη, όμως περιορίζει την άμεση μεταφορά των συμπερασμάτων σε άλλες χώρες ή σε τραπεζικά συστήματα με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Η ελληνική περίπτωση έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες, οι οποίες συνδέονται στενά με την προηγούμενη περίοδο κρίσης και με τη μεταγενέστερη πορεία σταθεροποίησης του κλάδου.

Τέλος, ένας περιορισμός αφορά και το γεγονός ότι η FinTech αποτελεί ένα διαρκώς εξελισσόμενο πεδίο. Οι τεχνολογικές εφαρμογές, οι στρατηγικές συνεργασίες, οι κανονιστικές παρεμβάσεις και οι προσδοκίες των χρηστών μεταβάλλονται με γρήγορους ρυθμούς. Αυτό σημαίνει ότι ορισμένα από τα συμπεράσματα της εργασίας αποτυπώνουν μια δυναμική κατάσταση, η οποία είναι πιθανό να εξελιχθεί περαιτέρω τα επόμενα χρόνια. Παρά ταύτα, η εργασία προσφέρει μια ουσιαστική και τεκμηριωμένη εικόνα της περιόδου που εξετάστηκε και μπορεί να λειτουργήσει ως βάση για επόμενες ερευνητικές προσεγγίσεις.

Συνολικά, οι παραπάνω περιορισμοί δεν αναιρούν τη συμβολή της μελέτης, αλλά βοηθούν να προσδιοριστεί με μεγαλύτερη σαφήνεια το ερμηνευτικό της εύρος. Η εργασία δεν επιδιώκει να εξαντλήσει το σύνολο των διαστάσεων του ζητήματος, αλλά να φωτίσει, με συστηματικό Διπλωματική Εργασία

και τεκμηριωμένο τρόπο, τη σχέση ανάμεσα στη FinTech, στη στρατηγική προσαρμογή και στη βιωσιμότητα των παραδοσιακών τραπεζών στην Ελλάδα. Πάνω σε αυτή τη βάση, η επόμενη ενότητα θα προχωρήσει στις προτάσεις για μελλοντική έρευνα και στις πρακτικές προεκτάσεις που προκύπτουν από τα ευρήματα της παρούσας μελέτης.

### **5.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα και πρακτικές προεκτάσεις**

Τα ευρήματα της παρούσας εργασίας δείχνουν ότι η σχέση ανάμεσα στη FinTech και στη βιωσιμότητα των παραδοσιακών τραπεζών είναι σύνθετη και δυναμική. Για τον λόγο αυτό, υπάρχουν αρκετά πεδία που μπορούν να διερευνηθούν περαιτέρω σε μελλοντικές μελέτες. Μια πρώτη κατεύθυνση αφορά τη διεύρυνση του χρονικού και συγκριτικού πλαισίου της έρευνας. Η παρούσα εργασία επικεντρώθηκε στην ελληνική αγορά και στις τέσσερις συστημικές τράπεζες, μέσα σε μια συγκεκριμένη περίοδο προσαρμογής. Μελλοντικά, θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να εξεταστεί η ελληνική περίπτωση συγκριτικά με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, ώστε να αποτιμηθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια σε ποιο βαθμό οι ομοιότητες και οι διαφοροποιήσεις που εντοπίστηκαν αποτελούν ειδικό ελληνικό χαρακτηριστικό ή μέρος μιας ευρύτερης τραπεζικής τάσης.

Μια δεύτερη κατεύθυνση για μελλοντική έρευνα αφορά την εμβάθυνση της ποσοτικής διερεύνησης. Η παρούσα μελέτη αξιοποίησε κυρίως δευτερογενή οικονομικά στοιχεία και συμπληρωματικά δεδομένα από πρωτογενή έρευνα μέσω ερωτηματολογίου. Στο μέλλον, θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν εκτενέστερα δείγματα, περισσότερες μεταβλητές και πιο σύνθετες στατιστικές προσεγγίσεις, ώστε να διερευνηθεί πιο αναλυτικά η σχέση ανάμεσα στην ψηφιακή προσαρμογή, στην εμπειρία του πελάτη, στη λειτουργική αποτελεσματικότητα και στους δείκτες βιωσιμότητας των τραπεζών. Μια τέτοια προσέγγιση θα μπορούσε να ενισχύσει ακόμη περισσότερο την εμπειρική τεκμηρίωση του πεδίου.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα είχε επίσης μια πιο εστιασμένη μελλοντική διερεύνηση της συμπεριφοράς των χρηστών. Η παρούσα εργασία ανέδειξε τη σημασία που έχουν η εμπιστοσύνη, η ασφάλεια, η διαφάνεια και η ποιότητα των ψηφιακών υπηρεσιών για την ανταγωνιστική θέση των τραπεζών. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εξετάσουν πιο αναλυτικά πώς διαφοροποιούνται οι στάσεις των χρηστών ανάλογα με την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την επαγγελματική κατάσταση ή τον βαθμό εξοικείωσης με τις ψηφιακές τεχνολογίες. Παράλληλα, θα ήταν χρήσιμο να μελετηθεί πιο συστηματικά κατά

πόσο η σχέση εμπιστοσύνης με τις παραδοσιακές τράπεζες επηρεάζεται από την αυξανόμενη χρήση neobanks, ψηφιακών πορτοφολιών και εφαρμογών προσωπικής χρηματοοικονομικής διαχείρισης.

Σε πρακτικό επίπεδο, τα ευρήματα της εργασίας οδηγούν και σε ορισμένες σαφείς προεκτάσεις για τις ίδιες τις τράπεζες.

Πρώτον, αναδεικνύεται η ανάγκη να συνεχιστεί η ψηφιακή αναβάθμιση των βασικών τραπεζικών υπηρεσιών με έμφαση όχι μόνο στην τεχνολογική δυνατότητα, αλλά και στην ποιότητα της εμπειρίας του πελάτη. Η ταχύτητα, η ευχρηστία, η σαφήνεια και η αίσθηση ασφάλειας φαίνεται ότι επηρεάζουν πλέον ουσιαστικά την εικόνα και την ανταγωνιστική θέση μιας τράπεζας. Αυτό σημαίνει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν μπορεί να εξετάζεται μόνο με βάση το πόσο βελτιώνει την εσωτερική λειτουργία της τράπεζας, αλλά και με βάση το πώς βιώνεται από τον ίδιο τον χρήστη.

Δεύτερον, η εργασία δείχνει ότι οι επιλεκτικές συνεργασίες με FinTech παρόχους μπορούν να λειτουργήσουν θετικά, όταν εντάσσονται σε μια σαφή στρατηγική κατεύθυνση. Επομένως, οι τράπεζες δεν χρειάζεται να επιδιώκουν γενικευμένη τεχνολογική επέκταση σε όλα τα πεδία, αλλά να εντοπίζουν εκείνες τις λειτουργίες στις οποίες η συνεργασία ή η στοχευμένη επένδυση μπορεί να ενισχύσει ουσιαστικά τη θέση τους. Η λογική αυτή φαίνεται να είναι πιο συμβατή με τη δομή και τις ανάγκες του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, όπου η ισορροπία ανάμεσα στην καινοτομία, στη σταθερότητα και στη βιωσιμότητα παραμένει ιδιαίτερα κρίσιμη.

Τρίτον, αναδεικνύεται η ανάγκη ενίσχυσης της οργανωτικής ετοιμότητας των ίδιων των τραπεζών. Η τεχνολογική προσαρμογή δεν εξαρτάται μόνο από τις επενδύσεις σε νέα συστήματα ή από τη συνεργασία με εξωτερικούς παρόχους, αλλά και από την εσωτερική ικανότητα των τραπεζών να απορροφούν την καινοτομία, να αναπτύσσουν σχετικές δεξιότητες και να λειτουργούν με μεγαλύτερη ταχύτητα και ευελιξία. Αυτό σημαίνει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός πρέπει να αντιμετωπίζεται όχι μόνο ως τεχνολογικό έργο, αλλά και ως ζήτημα διοικητικής, οργανωτικής και πολιτισμικής προσαρμογής.

Τέλος, τα ευρήματα της εργασίας έχουν και ευρύτερη σημασία για την πολιτική και τη ρυθμιστική προσέγγιση. Η ενίσχυση της καινοτομίας στον τραπεζικό τομέα δεν μπορεί να

αποσυνδεθεί από την ανάγκη διατήρησης της σταθερότητας, της ασφάλειας και της εμπιστοσύνης. Για τον λόγο αυτό, η πρόκληση για το επόμενο διάστημα δεν είναι μόνο να επιτραπεί η περαιτέρω τεχνολογική εξέλιξη, αλλά και να διασφαλιστεί ότι αυτή θα εξελίσσεται μέσα σε ένα πλαίσιο αποτελεσματικής εποπτείας, σαφών κανόνων και λειτουργικής ανθεκτικότητας. Η ισορροπία αυτή φαίνεται ότι θα αποτελέσει έναν από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για το μέλλον του τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα.

Συνολικά, η παρούσα εργασία δείχνει ότι η FinTech δεν είναι ένα πρόσκαιρο ή δευτερεύον φαινόμενο, αλλά ένας σταθερός παράγοντας που επηρεάζει όλο και περισσότερο τον τρόπο με τον οποίο οι τράπεζες λειτουργούν και ανταγωνίζονται. Για τον λόγο αυτό, τόσο η μελλοντική έρευνα όσο και η στρατηγική των τραπεζών χρειάζεται να αντιμετωπίζουν τη FinTech όχι ως μια μεμονωμένη τεχνολογική εξέλιξη, αλλά ως μόνιμο στοιχείο του σύγχρονου τραπεζικού περιβάλλοντος.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2016). *The evolution of FinTech: A new post-crisis paradigm? Georgetown Journal of International Law*, 47, 1271–1319.

Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2017). *FinTech, RegTech and the reconceptualization of financial regulation*. *Northwestern Journal of International Law & Business*, 37(3), 371–413.

Basel Committee on Banking Supervision. (2019). Report on open banking and application programming interfaces. Bank for International Settlements.

BNP Paribas. (2024, September 6). FinTech acquisitions by traditional banks: Review of the decade 2014–2024. BNP Paribas.

Chishti, S., & Barberis, J. (2016). *The FINTECH book: The financial technology handbook for investors, entrepreneurs and visionaries*. Wiley.

European Banking Authority. (2019a). EBA thematic report on the impact of FinTech on payment institutions' and e-money institutions' business models. European Banking Authority.

European Banking Authority. (2019b). Guidelines on outsourcing arrangements (EBA/GL/2019/02). European Banking Authority.

European Banking Authority. (2021). *Opinion on supervisory actions to ensure the removal of obstacles to account access under PSD2 (EBA/Op/2021/02)*. European Banking Authority.

European Central Bank. (2018). *SSM thematic review on profitability and business models: Report on the outcome of the assessment*. European Central Bank.

European Central Bank. (2023). *Financial Stability Review*. European Central Bank.

European Central Bank. (2024). *Study on the payment attitudes of consumers in the euro area (SPACE) 2024*. European Central Bank.

European Central Bank. (2025). *ECB guide on outsourcing cloud services to cloud service providers*. European Central Bank.

European Commission. (2018). *Commission Delegated Regulation (EU) 2018/389 of 27 November 2017 supplementing Directive (EU) 2015/2366 with regard to regulatory technical standards for strong customer authentication and common and secure open standards of communication*. Official Journal of the European Union, L 69, 13 March 2018.

European Parliament and Council of the European Union. (2015). *Directive (EU) 2015/2366 of 25 November 2015 on payment services in the internal market (PSD2)*. Official Journal of the European Union, L 337, 23 December 2015.

European Parliament and Council of the European Union. (2016). *Regulation (EU) 2016/679 of 27 April 2016 (General Data Protection Regulation)*. Official Journal of the European Union, L 119, 4 May 2016.

European Parliament and Council of the European Union. (2022). *Regulation (EU) 2022/2554 of 14 December 2022 on digital operational resilience for the financial sector (DORA) and amending Regulations (EC) No 1060/2009, (EU) No 648/2012, (EU) No 600/2014, (EU) No 909/2014 and (EU) 2016/1011*. Official Journal of the European Union, L 333.

Financial Stability Board. (n.d.). Financial innovation. Retrieved March 6, 2026, from <https://www.fsb.org/work-of-the-fsb/financial-innovation-and-structural-change/fintech/>

Financial Stability Board. (2019). *FinTech and market structure in financial services: Market developments and potential financial stability implications*. Financial Stability Board.

Gomber, P., Koch, J.-A., & Siering, M. (2017). *Digital finance and FinTech: Current research and future research directions*. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537–580. <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>

OECD. (2020). *Digital disruption in banking and its impact on competition (OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions, No. 87)*. OECD Publishing.

Philippon, T. (2016). *The FinTech opportunity* (NBER Working Paper No. 22476). National Bureau of Economic Research.

PwC. (2019). *Global FinTech Report 2019: Crossing the lines*. PwC.

Rose, P. S., & Hudgins, S. C. (2013). *Bank management & financial services* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.

Thakor, A. V. (2020). Fintech and banking: What do we know? *Journal of Financial Intermediation*, 41, 100833. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2019.100833>

Vives, X. (2016). *Competition and stability in banking: The role of regulation and competition policy*. Princeton University Press.

Xu, M., Hu, K., & Das, U. S. (2019). *Bank profitability and financial stability* (IMF Working Paper No. WP/19/5). International Monetary Fund.

Ελληνική Δημοκρατία. (2018). *N. 4537/2018 (ΦΕΚ Α' 84/15.05.2018): Ενσωμάτωση της Οδηγίας (ΕΕ) 2015/2366 για τις υπηρεσίες πληρωμών και άλλες διατάξεις.*

Τράπεζα της Ελλάδος. (2023). *Εκθεση Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Νοέμβριος 2023).*  
Τράπεζα της Ελλάδος.

Τράπεζα της Ελλάδος. (n.d.). *FinTech Innovation Hub.* Retrieved March 6, 2026, from <https://www.bankofgreece.gr/en/main-tasks/supervision/fintech-innovation-hub>

Alpha Bank. (2020, March 27). *Full year 2019 results presentation.* Alpha Bank.

Alpha Bank. (2025, February 28). *Q4 2024 results presentation.* Alpha Bank.

Alpha Services and Holdings. (2021, August 3). *Press release: Alpha Bank and Nexi launch strategic partnership in merchant acquiring.* Alpha Services and Holdings.

Eurobank. (2020, March 12). *Business update 2020–2022 and full year 2019 results.*  
Eurobank.

Eurobank. (2021, December 7). *Eurobank enters into a strategic partnership with Worldline for the merchant acquiring business.* Eurobank.

Eurobank. (2022, June 30). *Completion of the transfer of 80% of merchant acquiring business to Worldline.* Eurobank.

Eurobank. (2023, November 29). *Eurobank enters into a strategic partnership with Plum Fintech Limited.* Eurobank.

Eurobank. (2024, November 20). *Eurobank – Plum: Expanding strategic partnership.*  
Eurobank.

Eurobank. (2025). *Annual report 2024: Business and sustainability.* Eurobank.

National Bank of Greece. (2020). *Group and bank annual financial report 2019.* National Bank of Greece.

National Bank of Greece. (2021, December 17). *Strategic partnership of NBG with EVO Payments.* National Bank of Greece.

National Bank of Greece. (2022, December 9). *National Bank of Greece announces the completion of the sale of 51% of the share capital of NBG Pay S.A. to EVO Payments, Inc.*  
National Bank of Greece.

National Bank of Greece. (2025, February 28). *4Q24 results presentation.* National Bank of Greece.

Natech. (2024, June 28). *Snappi receives banking license from the European Central Bank.* Natech.

Nexi. (2022, July 4). *Nexi and Alpha Bank join forces to create a new era of digital payments in Greece.* Nexi.

Piraeus Financial Holdings. (2020). *Full year 2019 financial results presentation.* Piraeus Financial Holdings.

Piraeus Financial Holdings. (2024). *Sustainability & business report 2023.* Piraeus Financial Holdings.

Piraeus Financial Holdings. (2025, February 24). *Full year 2024 financial results presentation.* Piraeus Financial Holdings.

Snappi. (2024, June 28). *Snappi receives banking license from the European Central Bank.* Snappi.

Τράπεζα της Ελλάδος. (2024). *Έκθεση Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας.* Τράπεζα της Ελλάδος.

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

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