



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ (MSc)
ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ (ΤΡΑ)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ανάπτυξη των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση
των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων
στην Ελλάδα**

ΠΕΤΡΟΥ ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΙΑ

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Μπαλωμένου Χρυσάνθη

**ΚΑΡΔΙΤΣΑ
ΜΑΪΟΣ 2026**

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή («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.

*Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάπτυξη των ψηφιακών τραπεζών και
η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα*

Η ανάπτυξη των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των
παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

The emergence of digital banks and the response of traditional
financial institutions in Greece

ΠΕΤΡΟΥ ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΙΑ

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπουσα καθηγήτρια:
Μπαλωμένου Χρυσάνθη

Συνεπιβλέπων καθηγητής:
Ρεπούσης Σπυρίδων

ΚΑΡΔΙΤΣΑ

ΜΑΪΟΣ 2026

*Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και
η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα*

Αφιερώνεται στη μνήμη του λατρεμένου μου συζύγου Σάκη Τριανταφύλλου
και στις αγαπημένες μας κόρες Μαρία και Ελευθερία

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση του φαινομένου της ανάδυσης των ψηφιακών τραπεζών (neobanks) στην ελληνική αγορά και η αξιολόγηση της ανταπόκρισης των τεσσάρων συστημικών τραπεζών (Εθνικής Τράπεζας, Alpha Bank, Eurobank και Τράπεζας Πειραιώς) στις προκλήσεις της ψηφιακής εποχής. Μέσω συγκριτικής αξιολόγησης και ανάλυσης δευτερογενών δεδομένων για την περίοδο 2022–2025, εξετάζονται έξι βασικές διαστάσεις της ψηφιακής εξέλιξης: στρατηγική μετασχηματισμού, επενδύσεις σε τεχνολογία, ψηφιακά κανάλια, καινοτομίες, στρατηγικές συνεργασίες και διεθνής αναγνώριση. Τα ευρήματα της εργασίας έδειξαν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός των ελληνικών συστημικών τραπεζών υπάρχει και μπορεί να αξιολογηθεί, με το μοντέλο fintech συνεργασίας να κυριαρχεί ως βασική στρατηγική έναντι της εσωτερικής ανάπτυξης. Ιδιαίτερης σημασίας είναι η ίδρυση της Snappi, της πρώτης ελληνικής neobank με πλήρη αδειοδότηση από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Η δεκαετής οικονομική κρίση (2010–2018), αντί να λειτουργήσει ανασταλτικά, επιτάχυνε τις μεταρρυθμίσεις, ωθώντας τα ιδρύματα σε ρυθμούς μετασχηματισμού συγκρίσιμους με ευρωπαϊκές αγορές όπου δεν υπήρχαν οι αντίστοιχες πιέσεις. Παράλληλα, εντοπίζεται ανομοιογένεια μεταξύ ψηφιακών εφαρμογών (mobile apps, ψηφιακές πληρωμές) και υποδομών (βασικές τραπεζικές συναλλαγές, αξιοποίηση δεδομένων), η οποία συνιστά το βασικότερο πρόβλημα για την επόμενη φάση ανάπτυξης. Επίσης, αναδεικνύεται ένα τέταρτο μοντέλο, η δημιουργία κοινής ψηφιακής οντότητας το οποίο διαχωρίζεται από το καθιερωμένο τρίπτυχο ανταγωνισμός/συνεργασία/εξαγορά.

Λέξεις-κλειδιά: ψηφιακός μετασχηματισμός, neobanks, fintech συνεργασίες, ελληνικό τραπεζικό σύστημα, οικονομική κρίση ως καταλύτης, ψηφιακή τραπεζική.

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάπτυξη των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the emergence of digital banks (neobanks) in the Greek market and to assess the response of the four systemic banks (National Bank of Greece, Alpha Bank, Eurobank, and Piraeus Bank) to the challenges of the digital era. Through a comparative evaluation and analysis of secondary data for the period 2022–2025, six key dimensions of digital evolution are examined: transformation strategy, technology investments, digital channels, innovations, strategic partnerships, and international recognition. The findings of the study showed that the digital transformation of Greek systemic banks is underway and can be evaluated, with the fintech collaboration model prevailing as the primary strategy over internal development. Of particular significance is the establishment of Snappi, the first Greek neobank with full licensing from the European Central Bank. The decade-long economic crisis (2010–2018), rather than acting as a hindrance, accelerated reforms, pushing institutions toward transformation rates comparable to European markets where such pressures were absent. At the same time, a disparity is observed between digital applications (mobile apps, digital payments) and infrastructure (core banking transactions, data utilization), which constitutes the primary challenge for the next phase of development. Furthermore, a fourth model emerges: the creation of a joint digital entity that differs from the established triad of competition/collaboration/acquisition.

Keywords: digital transformation, neobanks, fintech partnerships, Greek banking system, economic crisis as a catalyst, digital banking.

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	16
1.1 Ορισμοί και βασικές έννοιες.....	16
1.2 Θεωρητικά μοντέλα.....	18
1.3 Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ	24
2.1 Διεθνές τοπίο ψηφιακής τραπεζικής.....	24
2.2 Ρυθμιστικό πλαίσιο την Ευρώπη.....	27
2.3 Ψηφιακή τραπεζική στην Ελλάδα.....	30
2.4 Ρυθμιστικό Πλαίσιο στην Ελλάδα.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	36
3.1 Μεθοδολογία εμπειρικού τμήματος.....	36
3.2 Στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού των ελληνικών συστημικών τραπεζών	37
3.2.1 Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (ΕΤΕ).....	37
3.2.2 Alpha Bank.....	38
3.2.3 Eurobank.....	39
3.2.4 Τράπεζα Πειραιώς.....	41
3.3 Συνεργασίες με Fintech και ψηφιακές θυγατρικές.....	43
3.3.1 Παραδείγματα fintech συνεργασιών ανά τράπεζα.....	44
3.3.2 Δημιουργία ψηφιακών θυγατρικών: Το μοντέλο Snappi.....	46
3.3.3 Σύγκριση των στρατηγικών συνεργασιών.....	47
3.4 Σύγκριση παραδοσιακών τραπεζικών μοντέλων και neobanks.....	49
3.4.1 Κόστος λειτουργίας και κέρδη.....	50

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

3.4.2 Εμπειρία χρήστη και ταχύτητα καινοτομίας.....	51
3.4.3 Προϊόντα, ρυθμιστικό πλαίσιο και εμπιστοσύνη στο χρηματοπιστωτικό οργανισμό.....	52
3.4.4 Ανταγωνιστική δυναμική στην ευρωπαϊκή αγορά.....	54
3.4.5 Η σύγκλιση των δύο μοντέλων.....	55
3.5 Διερεύνηση και κριτική θεώρηση ευρημάτων.....	56
3.5.1 Αδυναμίες και κενά στις στρατηγικές των παραδοσιακών τραπεζών.....	57
3.5.2 Εμπόδια για τις ψηφιακές τράπεζες στην Ελλάδα.....	58
3.5.3 Παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία της ψηφιακής μετάβασης.....	59
3.6 Συζήτηση.....	60
3.6.1 Σύγκριση με τη διεθνή βιβλιογραφία.....	60
3.6.2 Ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	62
4.1 Σύνοψη βασικών ευρημάτων.....	62
4.2 Συνεισφορά εργασίας.....	63
4.3 Περιορισμοί μελέτης.....	64
4.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	65
4.5 Προτάσεις σε επίπεδο πολιτικής.....	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	

*Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και
η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα*

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1. Συγκριτικά μεγέθη κορυφαίων ψηφιακών τραπεζών παγκοσμίως (Revolut, N26, Monzo, Chime, Nubank, Snappi — χώρα, έτος ίδρυσης, πελάτες, έσοδα 2024, επιχειρησιακό μοντέλο, αδειοδότηση).....	25
Πίνακας 2. Αδειοδότηση FinTech παιχτών στην Ελλάδα (κατηγορία ιδρύματος, απαιτούμενη άδεια, εποπτεύουσα αρχή, ελάχιστο κεφάλαιο, παραδείγματα).....	33
Πίνακας 3. Συγκριτικός Πίνακας ψηφιακών πρωτοβουλιών.....	43
Πίνακας 4. Συγκριτική ανάλυση παραδοσιακών τραπεζών και ψηφιακών τραπεζών.....	53

*Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και
η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα*

Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1. Χρονολόγιο βασικών ρυθμιστικών εξελίξεων ψηφιακής τραπεζικής στην ΕΕ.
Πηγές: Regulation (EU) 2022/2554 (DORA), ECB Digital Euro Progress Report (2025),
European Commission PSD3 proposal..... 30

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

Πίνακας Συντομογραφιών

Συντομογραφία	Πλήρης Όρος (Αγγλικά)	Απόδοση στα Ελληνικά
AI	Artificial Intelligence	Τεχνητή Νοημοσύνη
AML	Anti-Money Laundering	Καταπολέμηση Νομιμοποίησης Εσόδων από Παράνομες Δραστηριότητες
API	Application Programming Interface	Διεπαφή Προγραμματισμού Εφαρμογών
BaaS	Banking as a Service	Τραπεζική ως Υπηρεσία
BNPL	Buy Now Pay Later	Αγόρασε Τώρα Πλήρωσε Αργότερα
CAC	Customer Acquisition Cost	Κόστος Απόκτησης Πελάτη
CBS	Core Banking System	Βασικό Τραπεζικό Σύστημα
CBDC	Central Bank Digital Currency	Ψηφιακό Νόμισμα Κεντρικής Τράπεζας
CDTO	Chief Digital and Technology Officer	Επικεφαλής Ψηφιακής Στρατηγικής και Τεχνολογίας
DORA	Digital Operational Resilience Act	Κανονισμός Ψηφιακής Επιχειρησιακής Ανθεκτικότητας
EBA	European Banking Authority	Ευρωπαϊκή Τραπεζική Αρχή
ECB / EKT	European Central Bank	Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα
EMI	Electronic Money Institution	Ίδρυμα Ηλεκτρονικού Χρήματος
ERP	Enterprise Resource Planning	Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων
ESG	Environmental, Social, Governance	Περιβαλλοντικά, Κοινωνικά και Διακυβερνητικά Κριτήρια
FinTech	Financial Technology	Χρηματοοικονομική Τεχνολογία
GDPR	General Data Protection Regulation	Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων
GenAI	Generative Artificial Intelligence	Γεννητική Τεχνητή Νοημοσύνη
IT	Information Technology	Τεχνολογία Πληροφοριών
KYC	Know Your Customer	Γνώση του Πελάτη
MME / SME	Small and Medium Enterprises	Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
NBG / ETE	National Bank of Greece	Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος
NFC	Near Field Communication	Επικοινωνία Κοντινού Πεδίου
NIS2	Network and Information Security Directive 2	Οδηγία για την Ασφάλεια Δικτύων και Πληροφοριών

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

Συντομογραφία	Πλήρης Όρος (Αγγλικά)	Απόδοση στα Ελληνικά
NPS	Net Promoter Score	Δείκτης Καθαρής Προώθησης
PI	Payment Institution	Ίδρυμα Πληρωμών
POS	Point of Sale	Σημείο Πώλησης
PSD2	Payment Services Directive 2	Οδηγία Υπηρεσιών Πληρωμών 2
PSD3	Payment Services Directive 3	Οδηγία Υπηρεσιών Πληρωμών 3
SSM	Single Supervisory Mechanism	Ενιαίος Εποπτικός Μηχανισμός
TAM	Technology Acceptance Model	Μοντέλο Αποδοχής Τεχνολογίας
ΤΠ / ICT	Information and Communications Technology	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
ΤτΕ	—	Τράπεζα της Ελλάδος
UX	User Experience	Εμπειρία Χρήστη

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο χρηματοπιστωτικός τομέας βρίσκεται σε μία φάση ριζικής μεταμόρφωσης. Η αλληλεπίδραση της ψηφιακής τεχνολογίας με τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες έχει δημιουργήσει ένα νέο τοπίο ανταγωνισμού, καινοτομίας και αναδιάρθρωσης, στο επίκεντρο του οποίου βρίσκονται οι ψηφιακές τράπεζες, οι οποίες είναι γνωστές στη βιβλιογραφία με τον όρο *neobanks* (Gomber et al., 2018). Πρόκειται για χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που λειτουργούν αποκλειστικά ή κυρίως μέσω ψηφιακών πλατφορμών, χωρίς να διαθέτουν φυσικά καταστήματα, και εισέρχονται στην αγορά με αξιώσεις ριζικής ανατροπής του παραδοσιακού τραπεζικού μοντέλου (Gomber et al., 2018; Tanda & Schena, 2019).

Η εμφάνιση των ψηφιακών τραπεζών δεν μπορεί να εξηγηθεί χωρίς την κατανόηση του ευρύτερου κλονισμού που προκάλεσε η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση του 2007–2008. Η κρίση εκείνη δεν άφησε ανέπαφο τον τραπεζικό κλάδο καθώς ανέτρεψε τις παραδοχές του και άνοιξε το έδαφος για μια γενιά νέων παικτών. Το κύμα ψηφιοποίησης που ακολούθησε τροφοδοτήθηκε από δύο ταυτόχρονες δυνάμεις. Από την πλευρά της ζήτησης, οι καταναλωτές στράφηκαν μαζικά και γρήγορα από τις φυσικές συναλλαγές προς τα ψηφιακά κανάλια, αναζητώντας ταχύτητα, διαφάνεια και έλεγχο των οικονομικών τους σε πραγματικό χρόνο (Citterio et al., 2025). Από την πλευρά της προσφοράς, η ευρεία διαθεσιμότητα μεγάλων δεδομένων, η ωρίμανση τεχνολογιών *cloud* και η είσοδος των *BigTech* εταιρειών στον χρηματοπιστωτικό τομέα δημιούργησαν συνθήκες που δεν υπήρχαν ποτέ πριν (Citterio et al., 2025). Μέσα σε αυτό το τοπίο, οι *neobanks* δεν εμφανίστηκαν ως τεχνολογική περιέργεια. Εμφανίστηκαν ως απάντηση σε ένα σύστημα που είχε χάσει την εμπιστοσύνη του κοινού, προσφέροντας πρόσβαση σε χρηματοοικονομικές υπηρεσίες απλούστερες, φθηνότερες και πιο προσιτές για καταναλωτές παγκοσμίως (Janamolla et al., 2024).

Σε παγκόσμιο επίπεδο, τα νούμερα είναι ενδεικτικά της ταχύτητας αυτής της αλλαγής. Από το 2024, οι *neobanks* παγκοσμίως εξυπηρετούν πάνω από 1,4 δισεκατομμύριο πελάτες, με εκατοντάδες αδειοδοτημένες και μη αδειοδοτημένες οντότητες να δραστηριοποιούνται στη

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

Βόρεια Αμερική, την Ευρώπη, τη Λατινική Αμερική και την Αφρική. Στην Ελλάδα, η αξία των συναλλαγών στην αγορά neobanking προβλέπεται να ανέλθει στα 15,71 δισεκατομμύρια δολάρια το 2025, με ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης (CAGR) της τάξης του 10,16% για την περίοδο 2025–2028 (Statista, 2025).

Η ελληνική τραπεζική αγορά παρουσιάζει ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον, καθώς συνδυάζει ειδικά χαρακτηριστικά. Το σημαντικότερο από τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η τεσσάρων διαστάσεων δομή των συστημικών τραπεζών (Εθνική Τράπεζα, Alpha Bank, Eurobank, Τράπεζα Πειραιώς), η πρόσφατη ιστορία μιας σημαντικής οικονομικής κρίσης που κλόνισε την εμπιστοσύνη στο τραπεζικό σύστημα, και μια αξιοσημείωτη υιοθέτηση των ψηφιακών τεχνολογιών τα τελευταία χρόνια. Οι ελληνικές τράπεζες έχουν προχωρήσει γρήγορα στην ψηφιακή καινοτομία, προσφέροντας εργαλεία που ανταγωνίζονται τις διεθνείς FinTech εφαρμογές. Αξιοσημείωτο είναι ότι σήμερα, ένα ποσοστό το οποίο υπερβαίνει το 96% των ταμειακών συναλλαγών πραγματοποιείται μέσω ψηφιακών εφαρμογών (Boumpis et al., 2025).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η συστηματική διερεύνηση του φαινομένου της ανάδυσης των ψηφιακών τραπεζών στην Ελλάδα και η αξιολόγηση της ανταπόκρισης των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων απέναντι στη νέα αυτή πραγματικότητα. Με βάση το σκοπό αυτό τα ευρήματα της εργασίας καλούνται να απαντήσουν στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά και τα επιχειρηματικά μοντέλα των ψηφιακών τραπεζών, και πώς αυτά διαφέρουν από το παραδοσιακό τραπεζικό μοντέλο σε εθνικό και διεθνές επίπεδο;
2. Πώς έχουν ανταποκριθεί οι τέσσερις ελληνικές συστημικές τράπεζες στην πρόκληση της ψηφιακής αναδιάρθρωσης; Ποιες στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού υιοθέτησαν και με ποια αποτελέσματα;
3. Σε ποιο βαθμό είναι έτοιμο και προσαρμόσιμο το ελληνικό τραπεζικό σύστημα συνολικά απέναντι στις νέες προκλήσεις της ψηφιακής εποχής;
4. Ποιοι είναι οι παράγοντες — ρυθμιστικοί, τεχνολογικοί, καταναλωτικοί — που διαμορφώνουν το τοπίο της ψηφιακής τραπεζικής στην Ελλάδα, και πώς αυτοί συγκρίνονται με τις αντίστοιχες διεθνείς εξελίξεις;

*Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και
η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα*

Η εργασία οργανώνεται σε τέσσερα κύρια κεφάλαια, τα οποία συνθέτουν ένα συνεκτικό αναλυτικό πλαίσιο. Το Κεφάλαιο 1 παρέχει τη βιβλιογραφική επισκόπηση, θέτοντας τις θεωρητικές βάσεις μέσα από την ανάλυση βασικών εννοιών - ψηφιακή τραπεζική, neobanks, ψηφιακός μετασχηματισμός, FinTech - και την κριτική αξιολόγηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Το Κεφάλαιο 2 χαρτογραφεί το τοπίο των ψηφιακών τραπεζών στην Ελλάδα και το εξωτερικό, παρουσιάζοντας τους βασικούς παίκτες, τις τάσεις της αγοράς και το ρυθμιστικό πλαίσιο. Το Κεφάλαιο 3 αποτελεί τον πυρήνα της εμπειρικής ανάλυσης: εδώ εξετάζονται συγκριτικά οι στρατηγικές των ελληνικών παραδοσιακών τραπεζών, αναλύονται οι fintech συνεργασίες και οι ψηφιακές θυγατρικές, και τα ευρήματα αντιπαραβάλλονται με τη διεθνή βιβλιογραφία. Τέλος, το Κεφάλαιο 4 συνοψίζει τα βασικά ευρήματα, αξιολογεί τους περιορισμούς της μελέτης και διατυπώνει προτάσεις πολιτικής για την ενίσχυση της ψηφιακής ετοιμότητας του ελληνικού τραπεζικού συστήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1.1 Ορισμοί και βασικές έννοιες

Ο όρος «ψηφιακή τραπεζική» αναφέρεται στη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών για την παροχή τραπεζικών υπηρεσιών μέσω διαδικτυακών πλατφορμών και εφαρμογών σε κινητά τηλέφωνα, χωρίς απαραίτητα να προϋποθέτει φυσική παρουσία. Αν και η ψηφιακή διάσταση της τραπεζικής υπήρξε πάντοτε παρούσα σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, μέσω της ηλεκτρονικής τραπεζικής, του internet banking και του mobile banking, η σύγχρονη εννοιολογική της αποτύπωση είναι πιο ολιστική. Πιο συγκεκριμένα, η ακαδημαϊκή κοινότητα άρχισε να χρησιμοποιεί συστηματικά τον όρο «digital banking» από το 2015 περίπου. Πριν από εκείνη την εποχή, η σχετική ορολογία επικεντρωνόταν στο online banking, το mobile banking και το ηλεκτρονικό τραπεζικό σύστημα, οι οποίοι περιέγραφαν το διαδίκτυο κυρίως ως ένα εξ αποστάσεως κανάλι παροχής υπηρεσιών (Indriasari et al., 2022). Σήμερα, το digital banking περιλαμβάνει το σύνολο της ψηφιακής παρουσίας ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος: από τη δημιουργία λογαριασμών και τις πληρωμές, ως την παροχή πιστώσεων, επενδυτικών υπηρεσιών και εξατομικευμένων χρηματοοικονομικών εμπειριών μέσω τεχνολογίας (Indriasari et al., 2022).

Η χρήση ψηφιακών τεχνολογιών για την παροχή τραπεζικών υπηρεσιών έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, επηρεάζοντας όλες τις πτυχές των οικονομικών συναλλαγών. Χαρακτηριστικό είναι ότι το 72% των επιστημονικών δημοσιεύσεων για τον ψηφιακό τραπεζικό μετασχηματισμό εμφανίστηκαν τα τελευταία έξι χρόνια, ενώ τα έτη 2020 και 2021 μόνα τους αντιπροσωπεύουν περίπου το 43% του συνόλου της επιστημονικής παραγωγής στο πεδίο αυτό. Αυτή είναι επίσης και μία σημαντική ένδειξη ότι η πανδημία COVID-19

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

λειτουργήσε ως ισχυρός καταλύτης για την επιστημονική αλλά και πρακτική στροφή προς την ψηφιακή τραπεζική (Osei et al., 2023).

Οι ψηφιακές τράπεζες, οι οποίες είναι γνωστές και ως neobanks ή challenger banks, αποτελούν μια ειδική κατηγορία, αφού είναι χρηματοοικονομικές εφαρμογές που ξεφεύγουν από τους συμβατικούς κανόνες τραπεζικής, λειτουργώντας πλήρως αδειοδοτημένες αλλά χωρίς χαρτί, χωρίς υπογραφές και χωρίς φυσικά καταστήματα, αλλάζοντας το οικοσύστημα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών (Windasari et al., 2022). Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία δεν έχει υιοθετήσει έναν ενιαίο ορισμό για τις neobanks. ωστόσο, μια από τις πιο εύστοχες προτάσεις ορισμού στη βιβλιογραφία αναφέρει ότι neobanks είναι αδειοδοτημένα τραπεζικά ιδρύματα, που ιδρύθηκαν στη μεταδιαδικτυακή εποχή (μετά το 2000) και εστιάζουν κυρίως στις λιανικές τραπεζικές δραστηριότητες, ενώ έχουν έναν ισχυρό προσανατολισμό προς τις ψηφιακές εφαρμογές, αντί για τα φυσικά καταστήματα (Citterio et al., 2025).

Αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ «full-stack» neobanks, οι οποίες λειτουργούν με δική τους τραπεζική άδεια, και «front-end» neobanks, που δεν είναι αδειοδοτημένες αλλά συνεργάζονται με παραδοσιακές τράπεζες για την παροχή υπηρεσιών (Temelkon, 2020). Η διάκριση αυτή έχει σημαντικές ρυθμιστικές και επιχειρηματικές συνέπειες, ιδιαίτερα σε ευρωπαϊκές αγορές όπως η ελληνική, όπου η αδειοδότηση από εθνικές ή ευρωπαϊκές εποπτικές αρχές αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο (Temelkon, 2020).

Η έννοια του FinTech (Financial Technology) λειτουργεί ως ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο εντάσσεται και το φαινόμενο των neobanks. Το FinTech περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα ψηφιακών λύσεων, συμπεριλαμβανομένης της κινητής τραπεζικής, των διαδικτυακών πληρωμών, των peer-to-peer δανείων, των υπηρεσιών robo-advisory, των συναλλαγών βασισμένων στο blockchain και των διεπαφών πελατών που κινούνται από τεχνητή νοημοσύνη. Στόχος του Fintech είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας, της προσβασιμότητας και της ευκολίας στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Η εξέλιξη του FinTech επηρεάζει άμεσα τον ανταγωνισμό και τη στρατηγική των παραδοσιακών τραπεζών, οι οποίες καλούνται να ανταποκριθούν είτε μέσω εσωτερικής καινοτομίας είτε μέσω συνεργασιών με FinTech εταιρείες (Khan et al., 2023).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι μία απλή ψηφιοποίηση διαδικασιών του χρηματοπιστωτικού συστήματος, αλλά αποτελεί μία πιο βαθιά και στρατηγική αλλαγή. Πιο

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

συγκεκριμένα, αναφέρεται στη μεταμόρφωση κλάδων, επιχειρηματικών μοντέλων και διαδικασιών, ενώ η «ψηφιοποίηση» (digitization) αναφέρεται στη μετατροπή αναλογικών ή φυσικών μορφών πληροφορίας σε ψηφιακές. Σήμερα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναδύεται ως μια επιτακτική διαδικασία αλλαγής την οποία πρέπει να αντιμετωπίσουν και να ανταποκριθούν σε αυτή άτομα και ολόκληροι οργανισμοί (Ulrich-Diener et al., 2025). Στον τραπεζικό τομέα ειδικότερα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός ορίζεται ως η ευρεία αναδιάρθρωση της λειτουργίας, της στρατηγικής, της οργανωτικής δομής και της εμπειρίας πελατών ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, με στόχο την πλήρη ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας σε κάθε πτυχή της δραστηριότητάς του (Verhoef et al., 2021).

1.2 Θεωρητικά μοντέλα

Ένα από τα θεμελιώδη θεωρητικά μοντέλα για την κατανόηση της εξάπλωσης των ψηφιακών τραπεζών είναι η Θεωρία Διάχυσης Καινοτομίας του Everett Rogers (1962, αναθεωρημένη το 2003). Σύμφωνα με αυτήν, η υιοθέτηση κάθε νέας τεχνολογίας ακολουθεί μια τυπική καμπύλη σε σχήμα S, κατά την οποία διαφορετικά τμήματα του πληθυσμού (καινοτόμοι, πρώτοι χρήστες, πρώιμη πλειοψηφία, όψιμη πλειοψηφία) υιοθετούν σταδιακά την καινοτομία. Η ταχύτητα αυτής της διάχυσης εξαρτάται, κατά τον Rogers, από πέντε χαρακτηριστικά: το σχετικό πλεονέκτημα της νέας τεχνολογίας, τη συμβατότητά της με τις υπάρχουσες πρακτικές, την πολυπλοκότητά της, τη δυνατότητα δοκιμής της και το πόσο μετρήσιμα και αξιολογίσιμα είναι τα αποτελέσματά της (Rogers, 2003). Στο πλαίσιο της ψηφιακής τραπεζικής, η θεωρία αυτή της Διάχυσης Καινοτομίας βοηθά να γίνει κατανοητό γιατί οι neobanks δεν υιοθετούνται με τον ίδιο ρυθμό από όλους. Συγκεκριμένα, οι νεότερες γενιές (Millennials και Gen Z) είναι οι πρώτοι που τις αγκαλιάζουν, καθώς είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία και ανοιχτοί σε νέες ψηφιακές λύσεις. Αντίθετα, άλλες δημογραφικές ομάδες, όπως οι μεγαλύτεροι σε ηλικία χρήστες, διστάζουν να κάνουν το βήμα αυτό, λόγω παραγόντων όπως η έλλειψη εξοικείωσης

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

με την τεχνολογία, η ανασφάλεια ως προς την ψηφιακή ασφάλεια ή απλώς η προτίμηση στις παραδοσιακές τραπεζικές συναλλαγές (Wu et al., 2022).

Το Μοντέλο Αποδοχής Τεχνολογίας (Technology Acceptance Model, TAM) αναπτύχθηκε από τον Fred Davis το 1989 και αποτελεί σήμερα ένα από τα πιο εφαρμοσμένα θεωρητικά εργαλεία στην έρευνα για την υιοθέτηση ψηφιακών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Το μοντέλο αντικαθιστά πολλές μετρήσεις στάσης από τη Θεωρία Αιτιολογημένης Δράσης (TRA) με δύο κεντρικές μετρήσεις αποδοχής τεχνολογίας: την εκλαμβανόμενη ευκολία χρήσης (perceived ease of use) και την εκλαμβανόμενη χρησιμότητα (perceived usefulness) (Davis, 1989). Στο πλαίσιο των ψηφιακών τραπεζών και του FinTech, το TAM χρησιμοποιείται ευρέως για να εξηγήσει τι είναι αυτό που οδηγεί τους καταναλωτές στο να υιοθετήσουν ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες. Καθοριστικούς παράγοντες αποτελούν η εύκολη πλοήγηση σε μια εφαρμογή, η αντίληψη ότι εξοικονομούν χρόνο και χρήμα, και η εμπιστοσύνη στο ψηφιακό περιβάλλον (Kitsios et al., 2021). Βάσει πρόσφατων συστηματικών ανασκοπήσεων, το TAM εξακολουθεί να θεωρείται «το πιο δημοφιλές θεωρητικό πλαίσιο» για την έρευνα τεχνολογικής υιοθέτησης (Schorr, 2023).

Η θεωρία της «ανατρεπτικής καινοτομίας» (disruptive innovation) του Clayton Christensen (1997) προσφέρει ένα χρήσιμο εννοιολογικό εργαλείο για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ neobanks και παραδοσιακών τραπεζών. Σύμφωνα με τον Christensen, μια ανατρεπτικής καινοτομία αρχίζει στα χαμηλότερα επίπεδα της αγοράς ή σε τμήματα που υποεξυπηρετούνται, προσφέρει απλούστερες και οικονομικότερες εναλλακτικές λύσεις, και βαθμιαία ανεβαίνει ώσπου να απειλήσει τους κατεστημένους παίκτες. Η διάκριση μεταξύ ανατρεπτικής και συντηρητικής καινοτομίας (sustaining innovation) είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντική. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν ενδείξεις ότι οι ευρωπαϊκές neobanks δεν έχουν ακόμα επιτύχει πλήρη ανατρεπτική επίδραση, και ότι οι παραδοσιακές τράπεζες ακολουθούν μια στρατηγική συντηρητικής καινοτομίας στην αντιμετώπιση της νέας ψηφιακής πραγματικότητας (Geschke & Fritschi, 2019). Ωστόσο, ανεξαρτήτως αν χαρακτηριστεί αυστηρά ως «ανατρεπτική», η δυναμική των ψηφιακών τραπεζών αναγκάζει τα παραδοσιακά ιδρύματα να επανεξετάσουν ριζικά τα επιχειρηματικά τους μοντέλα και τις στρατηγικές εξυπηρέτησης πελατών (Geschke & Fritschi, 2019).

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

Πέραν των θεωρητικών μοντέλων υιοθέτησης, ένα άλλο θεμελιώδες πλαίσιο ανάλυσης για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του τραπεζικού κλάδου είναι το Open Banking και το νομοθετικό πλαίσιο που το τεκμηριώνει στην Ευρώπη, η Οδηγία PSD2. Η οδηγία PSD2 υιοθετήθηκε το 2015 με στόχο την ενίσχυση της καινοτομίας και του ανταγωνισμού στις υπηρεσίες πληρωμών και τα κράτη-μέλη της ΕΕ είχαν προθεσμία έως τον Ιανουάριο του 2018 για να την ενσωματώσουν στο εθνικό τους δίκαιο. Υπό το πρίσμα του Open Banking, τρίτα μέρη (TPPs) όπως εταιρείες FinTech και ηλεκτρονικού εμπορίου μπορούν να έχουν πρόσβαση σε δεδομένα και να τα αξιοποιούν για τη δημιουργία προσαρμοσμένων υπηρεσιών (Polasik et al., 2020).

Στο πλαίσιο της PSD2 εισήχθη ο κανόνας πρόσβασης στους λογαριασμούς, που υποχρεώνει τις τράπεζες να παρέχουν πρόσβαση στα δεδομένα λογαριασμών πελατών σε όλους τους εξουσιοδοτημένους τρίτους παρόχους υπηρεσιών πληρωμών και να εκτελούν εντολές πληρωμής. Η διάταξη αυτή άνοιξε τον δρόμο προς το Open Banking. Για τις ελληνικές τράπεζες, η εφαρμογή της PSD2 αποτέλεσε ταυτόχρονα πρόκληση και ευκαιρία: αφενός υποχρέωσε τα παραδοσιακά ιδρύματα να ανοίξουν τα συστήματά τους μέσω APIs, αφετέρου δημιούργησε νέες δυνατότητες συνεργασιών με FinTech εταιρείες και ανάπτυξης καινοτόμων υπηρεσιών (Basdekis et al., 2022). Αξίζει να σημειωθεί ότι η Ευρώπη προχωρά ήδη προς ένα ακόμη πιο φιλόδοξο πλαίσιο: σύμφωνα με έκθεση της Forrester, ο αριθμός των χρηστών Open Banking στην Ευρώπη αναμένεται να διπλασιαστεί από το 2022 ως το 2027. Επίσης, η επερχόμενη PSD3, θα εντείνει περισσότερο την καινοτομία στο συγκεκριμένο κλάδο (Polasik et al., 2024).

1.3 Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

Οι διεθνείς μελέτες για τις neobanks και τον ψηφιακό μετασχηματισμό του τραπεζικού τομέα αναπτύσσονται πάνω σε συγκεκριμένα μοτίβα. Το πρώτο ερευνητικό μοτίβο αφορά την αναγνώριση και αξιολόγηση της απόδοσης των ψηφιακών τραπεζών σε σύγκριση με τις παραδοσιακές τράπεζες. Σε μία εμπειρική μελέτη του πεδίου, οι Citterio et al. (2024) εντόπισαν

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

65 neobanks που δραστηριοποιούνταν στην Ευρώπη και διαπίστωσαν ότι οι neobanks παρουσιάζουν χαμηλότερη απόδοση σε σχέση με τους παραδοσιακούς τους ομολόγους, ενώ καταγράφουν παρόμοιο επίπεδο κινδύνου. Συγκεκριμένα, οι neobanks χρεώνουν υψηλότερα έσοδα από τόκους, καταγράφουν υψηλότερες ζημίες απομείωσης και αντιμετωπίζουν υψηλότερες μη μισθολογικές δαπάνες. Η περαιτέρω ανάλυση υπέδειξε την ύπαρξη οικονομικών κλίμακας και εύρους στην ψηφιακή τραπεζική. Το εύρημα αυτό θέτει υπό αμφισβήτηση την αντίληψη ότι οι ψηφιακές τράπεζες είναι εκ φύσεως αποδοτικότερες, και αναδεικνύει τη σημασία του μεγέθους για τη βιωσιμότητα του επιχειρηματικού μοντέλου τους.

Ένα δεύτερο ερευνητικό μοτίβο, εστιάζει στη βιωσιμότητα και τους παράγοντες επιτυχίας των neobanks. Η υπάρχουσα έρευνα υποδηλώνει ότι, ενώ οι neobanks έχουν εισαγάγει σημαντικές καινοτομίες, η μακροπρόθεσμη επιτυχία τους θα εξαρτηθεί από την ικανότητά τους να επιβιώσουν στους κανονισμούς και να διατηρήσουν την κερδοφορία τους (Janamolla, 2024). Το ζήτημα αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές στην Ευρώπη, όπου μεγάλες neobanks όπως η N26 αντιμετώπισαν επίμονες πιέσεις κερδοφορίας, καθώς η εξισορρόπηση της απόκτησης χρηστών με βιώσιμες ροές εσόδων παραμένει ζητούμενο (Karliar, 2024). Στο ίδιο πλαίσιο, συστηματική ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας διαπίστωσε ότι το οικονομικό, ρυθμιστικό και τεχνολογικό περιβάλλον, σε συνδυασμό με τη δυναμική ζήτηση των καταναλωτών, αποτελούν τους κρίσιμους παράγοντες που καθορίζουν τη βιωσιμότητα των ψηφιακών τραπεζών (Temelkon, 2022).

Ένα τρίτο μοτίβο, αναφέρεται στις βιβλιομετρικές και θεματικές ανασκοπήσεις της βιβλιογραφίας. Στη σημαντικότερη βιβλιομετρική ανασκόπηση του πεδίου, οι ερευνητές εξέτασαν 191 σχετικά άρθρα που δημοσιεύτηκαν μεταξύ 2009 και 2022 από τη βάση δεδομένων Scopus, διαπιστώνοντας ότι οι μελέτες για το neo-banking εστιάζουν συνήθως στη συμπεριφορά καταναλωτών, τις στρατηγικές αγοράς, τους ρυθμιστικούς περιορισμούς και την τεχνολογική καινοτομία, χωρίς ωστόσο να υπάρχει ολοκληρωμένη εικόνα των ερευνητικών τάσεων και προτύπων (Mall et al., 2024). Σημαντικές είναι επίσης μελέτες οι οποίες εστιάζουν στον ρόλο της εμπιστοσύνης και της ασφάλειας ως κύριους παράγοντες υιοθέτησης ψηφιακών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών (Sharma et al., 2024), αλλά και μελέτες που ανιχνεύουν την εξέλιξη των επιχειρηματικών μοντέλων των ψηφιακών τραπεζών παγκοσμίως (Boot et al., 2021).

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, υπάρχει μία αύξηση σε σχετικές μελέτες, κυρίως μετά το 2020. Η εμπειρική μελέτη των Papathomas & Konteos (2022), εξέτασε το πλαίσιο ψηφιακού μετασχηματισμού των τεσσάρων ελληνικών συστημικών τραπεζών μέσω πραγματικών δεδομένων, διατυπώνοντας ότι οι ελληνικές τράπεζες διανύουν αναγνωρίσιμα στάδια ψηφιακής ωριμότητας, αν και με υστέρηση σε σχέση με τους ευρωπαίους ανταγωνιστές τους. Η εν λόγω μελέτη είναι μία από τις λίγες σε αριθμό μελέτες, οι οποίες εξετάζουν την ελληνική περίπτωση και παρέχει μία θεωρητική βάση για τη συγκριτική ανάλυση που θα ακολουθήσει στα επόμενα κεφάλαια.

Επίσης, η έρευνα των Boufounou & Repousis (2022), εξέτασε συγκριτικά τις απόψεις πελατών και υπαλλήλων ελληνικών τραπεζών σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό στην εποχή της πανδημίας COVID-19, αναδεικνύοντας ότι η πανδημία λειτούργησε ως καταλύτης για την επιτάχυνση της ψηφιοποίησης τόσο σε επίπεδο λειτουργιών όσο και σε επίπεδο καταναλωτικής συμπεριφοράς. Παράλληλα, έρευνα των Basdekis et al. (2022) στο Journal of Banking and Financial Technology εξέτασε ειδικά την επίδραση του FinTech στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, εντοπίζοντας ότι η Ελλάδα, μέσω του FinTech Hub της Τράπεζας της Ελλάδος, προσπαθεί να δημιουργήσει ένα ισορροπημένο πλαίσιο που ενθαρρύνει την καινοτομία χωρίς να υπονομεύει τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα. Από τη σκοπιά της υιοθέτησης ψηφιακών υπηρεσιών, οι Kitsios et al. (2021) ανέλυσαν τις στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο μέσω του θεωρητικού πρίσματος της αποδοχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών, ενώ έρευνα που αφορά ειδικά στην υιοθέτηση FinTech υπηρεσιών από Έλληνες καταναλωτές (2024) επιβεβαίωσε τη σημαντική επίδραση της εμπιστοσύνης και της κυβερνητικής υποστήριξης ως μεταβλητών που διαμεσολαβούν στη διαδικασία αποδοχής νέων ψηφιακών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών (Balaskas et al., 2024).

Στο ευρύτερο ευρωπαϊκό πλαίσιο, πέραν των μελετών που εξετάζουν την απόδοση των neobanks, αξιοσημείωτη είναι η έρευνα που αφορά στη σχέση FinTech και παραδοσιακής τραπεζικής. Ανασκοπήσεις της υπάρχουσας βιβλιογραφίας καταλήγουν ότι οι neobanks συμβάλλουν θετικά στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα μέσω της μείωσης της χρήσης χαρτιού, προσφέρουν πιο προσιτές τραπεζικές υπηρεσίες, και συμβάλλουν στη χρηματοοικονομική ένταξη ευπαθών ομάδων. Επιπλέον, σχετική βιβλιογραφία που εξετάζει τη σχέση FinTech και παραδοσιακού τραπεζικού τομέα ως συνεργατική και όχι αμιγώς ανταγωνιστική αναδεικνύει

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάπτυξη των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

τη διαμόρφωση νέων «συνανταγωνιστικών» (cooperative) οικοσυστημάτων, κάτι που αναμένεται να χαρακτηρίζει ολοένα και περισσότερο και την ελληνική αγορά (Shahid & Syed, 2023).

Παρά τις αξιόλογες ερευνητικές προσπάθειες, εντοπίζονται σημαντικά επιστημονικά κενά. Αρχικά, μπορεί να παρατηρηθεί έλλειψη εξειδικευμένων μελετών για μικρές, ανακάμπτουσες ευρωπαϊκές οικονομίες με ιδιαίτερο ιστορικό χρηματοοικονομικής κρίσης, όπως είναι η οικονομία της Ελλάδας. Η συντριπτική πλειονότητα των μελετών αφορά σε χώρες με ώριμες ψηφιακές αγορές, αγνοώντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά χωρών που βιώνουν ταυτόχρονα ταχεία μετάβαση στην ψηφιακή εποχή και τραπεζική ανάκαμψη μετά από περίοδο κρίσης. Επίσης, ενώ υπάρχει εκτεταμένη βιβλιογραφία για τις στρατηγικές των neobanks, δεν υπάρχουν μελέτες έρευνας για τη σύγκριση των στρατηγικών ανταπόκρισης των παραδοσιακών τραπεζών στην Ελλάδα και ιδιαίτερα για τη χρήση fintech partnerships που χρησιμοποιούνται σαν εργαλεία προσαρμογής. Τέλος, αν και υπάρχουν αρκετές μελέτες για τον ψηφιακό μετασχηματισμό στην Ελλάδα, αυτές ασχολούνται κυρίως με την εμπειρία πελατών και την υιοθέτηση υπηρεσιών, χωρίς να εξετάζουν συστηματικά τη συνολική στρατηγική ετοιμότητα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώνεται με την είσοδο των neobanks. Η παρούσα εργασία, ακολουθώντας μεθοδολογία δευτερογενούς ανάλυσης και συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking), έχει σαν έναν από τους στόχους της να καλύψει το συγκεκριμένο κενό, παρέχοντας μια ολιστική εκτίμηση της τρέχουσας κατάστασης και των προοπτικών της ελληνικής τραπεζικής αγοράς στη νέα ψηφιακή εποχή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

2.1 Διεθνές τοπίο ψηφιακής τραπεζικής

Η δημιουργία και η επικράτηση των ψηφιακών τραπεζών αποτελεί ένα από τα πλέον χαρακτηριστικά φαινόμενα της σύγχρονης χρηματοοικονομικής βιομηχανίας. Από τα μέσα της δεκαετίας του 2010, μια νέα γενιά χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, τα οποία δεν έχουν φυσικό δίκτυο καταστημάτων και βασίζονται αποκλειστικά σε ψηφιακές πλατφόρμες, άρχισε να αναδιαμορφώνει τον τραπεζικό τομέα διεθνώς. Τα ιδρύματα αυτά, γνωστά ως neobanks ή challenger banks, αξιοποίησαν τη ραγδαία διείσδυση των smartphones, τις εξελίξεις στις τεχνολογίες cloud computing και τα ανοιχτά APIs, καθώς και τη γενικότερη απαίτηση των καταναλωτών για ταχύτερες και φθηνότερες τραπεζικές υπηρεσίες (Lee & Shin, 2018).

Μεταξύ των πρωταγωνιστών του κλάδου διεθνώς ξεχωρίζουν ορισμένα ιδρύματα που έχουν αποκτήσει σημαντική παρουσία. Ένα από αυτά είναι η βρετανική Revolut, η οποία ιδρύθηκε το 2015 και εξελίχθηκε από μια απλή κάρτα συναλλαγών εξωτερικού σε ένα πλήρες χρηματοοικονομικό «super app», που προσφέρει υπηρεσίες από κρυπτονομίσματα, έως ασφάλιση κατά τη διάρκεια ταξιδιωτικών προορισμών. Η Revolut αποτιμάται σε 75 δισεκατομμύρια δολάρια από τον Νοέμβριο του 2025, ενώ η εύρεση τραπεζικής άδειας στο Ηνωμένο Βασίλειο το 2024 συνέβαλε περαιτέρω στην εδραίωσή της (Borge et al., 2020). Η γερμανική N26, ιδρύθηκε το 2013 και κατέγραψε έσοδα 440 εκατομμυρίων ευρώ το 2024, με μία αύξηση 40% σε ετήσια βάση, ενώ ολοκλήρωσε τη μετατροπή της σε ευρωπαϊκή ανώνυμη εταιρεία (Societas Europaea), διευκολύνοντας την επέκτασή της σε 24 ευρωπαϊκές χώρες (Fountis & Mukherjee, 2021).

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η Monzo και η Starling Bank ηγούνται της αγοράς και πιο συγκεκριμένα, η Monzo υπολογίζεται ότι διαθέτει περίπου 10 εκατομμύρια χρήστες το 2025, ενώ η Starling Bank, που έχει επικεντρωθεί στις MME, ήταν κερδοφόρα ήδη από το 2021. Στον αμερικανικό χώρο, η Chime υιοθέτησε ένα μοντέλο επικεντρωμένο σε προμήθειες συναλλαγών, ενώ η βραζιλιάνικη Nubank εξελίχθηκε στην πολυπληθέστερη ψηφιακή τράπεζα παγκοσμίως, με περισσότερους από 93 εκατομμύρια πελάτες το 2023 (Kapliar, 2024).

Neo bank	Χώρα / Αγορά	Ίδρυση	Πελάτες	Έσοδα (τελευταία)	Επιχειρησιακό Μοντέλο	Αδειοδότηση	Αποτίμηση
Revolut	GB Ηνωμένο Βασίλειο / EE	2015	52,5 εκ. (2024)	€2,3 δισ. (2023)	Freemium + Multi-currency + Crypto	Πλήρης (EE + HB 2024)	\$75 δισ. (2025)
N26	DE Γερμανία	2013	4,8 εκ. (2024)	€440 εκ. (2024)	Freemium + Δάνεια	Πλήρης (EE)	\$6 δισ. (2023)
Monzo	GB Ηνωμένο Βασίλειο	2015	~10 εκ. (2025)	N/A	Freemium + Εργαλεία π/υ	Πλήρης (HB)	~\$5 δισ.
Chime	us ΗΠΑ	2013	~20 εκ. (2022)	N/A	Interchange-led (χωρίς τέλη)	Ίδρυμα πληρωμών (partner bank)	~\$25 δισ.
Nubank	BR Βραζιλία / Λατ. Αμερική	2013	93 εκ. (2023)	\$2,1 δισ. (2023)	Credit-led (πιστωτική κάρτα + BNPL)	Πλήρης (Βραζιλία)	~\$60 δισ.

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

Neo bank	Χώρα / Αγορά	Ίδρυση	Πελάτες	Έσοδα (τελευταία)	Επιχειρησιακό Μοντέλο	Αδειοδότηση	Αποτίμηση
Snappi	GR Ελλάδα / EE	2022	>10.000 (9/2025)	N/A	Freemium + Καταθέσεις (zero fees)	Πλήρης (ΕΚΤ / Eurozone)	N/A

Πίνακας 1. Συγκριτικά μεγέθη κορυφαίων ψηφιακών τραπεζών παγκοσμίως (Revolut, N26, Monzo, Chime, Nubank, Snappi — χώρα, έτος ίδρυσης, πελάτες, έσοδα 2024, επιχειρησιακό μοντέλο, αδειοδότηση)

Τα μεγέθη της αγοράς ψηφιακής τραπεζικής παρουσιάζουν μία ιδιαίτερα ταχεία ανάπτυξη. Τα συνολικά έσοδα των ψηφιακών τραπεζών παγκοσμίως ανήλθαν σε περίπου 33,5 δισεκατομμύρια δολάρια το 2023, με τον συνολικό όγκο συναλλαγών να εκτιμάται σε 4,96 τρισεκατομμύρια δολάρια. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, η παγκόσμια αγορά neobanking αναμένεται να φτάσει τα 3,3 τρισεκατομμύρια δολάρια έως το 2032, με σύνθετο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης που υπερβαίνει το 54%. Η Ευρώπη κατέχει ηγετική θέση στην παγκόσμια αγορά neobanking, με μερίδιο 37,75% το 2024, υποστηριζόμενη από ισχυρό ρυθμιστικό πλαίσιο ανοιχτής τραπεζικής και τεχνολογικά ώριμο καταναλωτικό κοινό (Anazikou, 2025).

Σε επίπεδο τάσεων κομβική σημασία παίζει η τεχνητή νοημοσύνη. Πιο συγκεκριμένα, το 70% των ψηφιακών τραπεζών παρέχει ήδη χρηματοοικονομικές πληροφορίες μέσω εφαρμογών σε επίπεδο πρόβλεψης, οι οποίες βασίζονται στο AI. Επίσης, παρατηρείται μία ιδιαίτερη συγκέντρωση της αγοράς γύρω από ιδρύματα που έχουν πετύχει μόνιμη κερδοφορία. Το 2023 αποτελεί ένα σημαντικό ορόσημο, αφού για πρώτη φορά, ένας σημαντικός αριθμός ψηφιακών τραπεζών όχι μόνο ανέμενε αλλά και υλοποίησε πλήρη ετήσια κερδοφορία, κυρίως λόγω της αύξησης των καθαρών εσόδων από τόκους στο περιβάλλον υψηλών επιτοκίων (Lazo & Ebarido, 2023).

Η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι τα επιχειρηματικά μοντέλα των ψηφιακών τραπεζών δεν είναι ομοιόμορφα, αλλά διαφοροποιούνται ανάλογα με το σχετικό ρυθμιστικό πλαίσιο, τη γεωγραφία λειτουργίας και την πελατειακή βάση. Διακρίνονται τέσσερα βασικά μοντέλα: α) το μοντέλο βασισμένο στις προμήθειες διαμεσολάβησης (interchange-led), όπου η κύρια πηγή

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

εσόδων είναι τα τέλη που εισπράττονται από εμπόρους σε κάθε συναλλαγή με κάρτα. Ένα τυπικό παράδειγμα αυτής της κατηγορίας αποτελεί η Chime. Το δεύτερο μοντέλο είναι το πιστωτικό μοντέλο (credit-led), όπου τα έσοδα προέρχονται κυρίως από πιστωτικές κάρτες και υπηρεσίες BNPL (Buy Now, Pay Later), όπως στην περίπτωση της Nubank. Το τρίτο μοντέλο είναι το μοντέλο freemium και συνδρομής, όπου βασικές υπηρεσίες παρέχονται δωρεάν ενώ αντίθετα, οι πρόσθετες λειτουργίες (ασφάλιση ταξιδιών, υψηλότερα όρια, επενδυτικά εργαλεία) απαιτούν πληρωμή. Στο συγκεκριμένο μοντέλο, χαρακτηριστικό μοντέλο αποτελεί η Revolut με τα Standard, Plus, Premium και Metal πακέτα. Το τέταρτο και τελευταίο μοντέλο είναι το Banking-as-a-Service (BaaS). Μέσω του εν λόγω μοντέλου, τα neobanks εκχωρούν τις τεχνολογικές τους υποδομές σε τρίτους. Η στρατηγική του μοντέλου Baas, επιτρέπει πρόσθετες ροές εσόδων ενώ παράλληλα μειώνει την εξάρτηση από έσοδα που προέρχονται απευθείας από τους καταναλωτές τα οποία είναι ευμετάβλητα (Arner et al., 2018; Arian, 2021).

Κοινό χαρακτηριστικό όλων των μοντέλων που αναλύθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο είναι η δομικά χαμηλότερη βάση κόστους σε σχέση με τις παραδοσιακές τράπεζες: χωρίς φυσικό δίκτυο, με αυτοματοποιημένες διαδικασίες KYC/AML και υποδομές που σχετίζονται με το cloud, τα ψηφιακά ιδρύματα επιτυγχάνουν χαμηλότερους λόγους κόστους-εσόδων σε σχέση με τους ανταγωνιστές οι οποίοι χρησιμοποιούν το παραδοσιακό μοντέλο με τα φυσικά καταστήματα. Αυτό τους επιτρέπει να προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές ενώ επενδύουν ταυτόχρονα σε τεχνολογική καινοτομία και απόκτηση πελατών (Thakor, 2020).

2.2 Ρυθμιστικό πλαίσιο στην Ευρώπη

Η ψηφιακή μεταμόρφωση του τραπεζικού τομέα δεν εξελίσσεται χωρίς να υπάρχει αντίστοιχο ρυθμιστικό πλαίσιο. Αντιθέτως, οι ευρωπαϊκοί θεσμοί διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του πλαισίου μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται τόσο οι παραδοσιακές τράπεζες όσο και τα νεοεισερχόμενα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) και η Ευρωπαϊκή Τραπεζική Αρχή (ΕΒΑ), σε συνεργασία με εθνικές

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

εποπτικές αρχές κάθε χώρας, έχουν αναπτύξει μια σειρά ρυθμιστικών εργαλείων που αποσκοπούν αφενός στην προστασία των καταναλωτών και τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα, αφετέρου στην ενθάρρυνση της καινοτομίας και του ανταγωνισμού. Παράλληλα, ιδρύματα όπως η ESMA (Ευρωπαϊκή Αρχή Κινητών Αξιών και Αγορών) και η EIOPA (Ευρωπαϊκή Αρχή Ασφαλίσεων και Επαγγελματικών Συντάξεων) συνεισφέρουν στη διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου εποπτικού πλαισίου για τον χρηματοοικονομικό τομέα (Ringe & Chrostopher, 2020).

Η Οδηγία PSD2 (Payment Services Directive 2), που εφαρμόστηκε το 2018, αποτελεί τη βάση του ευρωπαϊκού συστήματος ανοιχτής τραπεζικής (Open Banking). Αναλυτικότερα, η οδηγία αυτή υποχρεώνει τις τράπεζες να παρέχουν τα δεδομένα των πελατών τους σε άλλες εξουσιοδοτημένες εταιρείες οι οποίες ονομάζονται τρίτοι πάροχοι, όταν το επιτρέψει ο ίδιος ο πελάτης. Αυτή η ανταλλαγή δεδομένων γίνεται μέσω ειδικών τεχνολογικών διεπαφών (API), που λειτουργούν ως «γέφυρες» επικοινωνίας μεταξύ των συστημάτων. Η σημασία της PSD2 για τον κλάδο ήταν καθοριστική, αφού έδωσε ώθηση στην ανάπτυξη των ψηφιακών τραπεζών και των FinTech εταιρειών, καθώς εξομάλυνε σε ένα βαθμό τις συνθήκες ανταγωνισμού με τις παραδοσιακές τράπεζες, που μέχρι τότε κατείχαν αποκλειστικά τα δεδομένα των πελατών τους. Ωστόσο η Ευρωπαϊκή Ένωση δεν σταματά εκεί αλλά αντίθετα, βρίσκεται ήδη σε διαδικασία αναθεώρησης του πλαισίου, με την PSD3 και τον νέο Κανονισμό Υπηρεσιών Πληρωμών (PSR) να αναμένονται να τεθούν σε ισχύ μεταξύ 2025 και 2026. Στόχος είναι η βαθύτερη ενοποίηση της ευρωπαϊκής αγοράς πληρωμών και η ενίσχυση της ασφάλειας στις ψηφιακές συναλλαγές (Polasik et al., 2020; Romanova et al., 2018).

Ένα εξίσου σημαντικό ρυθμιστικό εργαλείο είναι ο Κανονισμός Ψηφιακής Επιχειρησιακής Ανθεκτικότητας (Digital Operational Resilience Act — DORA). Ο DORA τέθηκε σε εφαρμογή την 17η Ιανουαρίου 2025 και διασφαλίζει ότι τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες, επενδυτικές εταιρείες και άλλες χρηματοπιστωτικές οντότητες μπορούν να αντέξουν, να ανταποκρίνονται και να ανακάμπτουν από διαταραχές ΤΠΕ (Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών), όπως για παράδειγμα κυβερνοεπιθέσεις ή αστοχίες συστημάτων. Ο κανονισμός καλύπτει 20 κατηγορίες χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, από τις μεγάλες εμπορικές τράπεζες έως τις neobanks και τους παρόχους υπηρεσιών πληρωμών, επιβάλλοντας κοινές προδιαγραφές διαχείρισης κινδύνων ΤΠΕ, υποχρέωση γνωστοποίησης σοβαρών

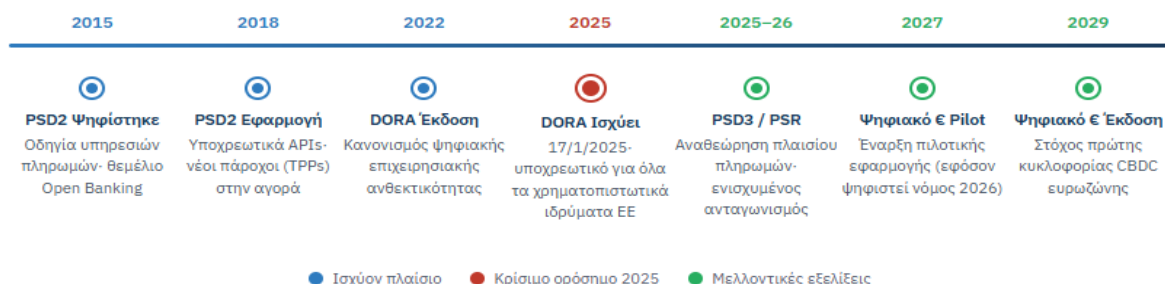
Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

περιστατικών, τακτικές δοκιμές ανθεκτικότητας και αυστηρές απαιτήσεις εποπτείας τρίτων παρόχων υπηρεσιών. Η προσέγγιση του DORA τείνει να καθίσταται βασικό πλαίσιο αναφοράς επί του συνόλου του ρυθμιστικού πλαισίου, γεγονός που δείχνει ότι η ανθεκτικότητα σε επίπεδο ψηφιακών συναλλαγών είναι εξίσου σημαντική με την επάρκεια του κεφαλαίου (Buttigieg & Zimmerman, 2024).

Το πιο φιλόδοξο εγχείρημα στον χώρο της ευρωπαϊκής χρηματοπιστωτικής ρύθμισης αποτελεί η υιοθέτηση του ψηφιακού ευρώ, δηλαδή ενός Ψηφιακού Νομίσματος Κεντρικής Τράπεζας (CBDC — Central Bank Digital Currency), μία πρωτοβουλία την οποία αναπτύσσει η ΕΚΤ. Στόχος είναι η δημιουργία ενός δημόσιου ψηφιακού μέσου πληρωμής, συμπληρωματικού προς τα μετρητά, το οποίο θα συνδυάζει την ασφάλεια του χρήματος της κεντρικής τράπεζας με τη διαθεσιμότητα των σύγχρονων ψηφιακών εφαρμογών. Η φάση προετοιμασίας, που διήρκεσε από τον Νοέμβριο του 2023 έως τον Οκτώβριο του 2025, έθεσε τα θεμέλια για πιθανή έκδοση ψηφιακού ευρώ, ενώ εάν η σχετική ευρωπαϊκή νομοθεσία εγκριθεί εντός του 2026, αναμένεται πιλοτική εφαρμογή το 2027 και πιθανή πρώτη έκδοση εντός του 2029 (Carapella & Flemming, 2020).

Το ψηφιακό ευρώ έχει σημαντικές διαστάσεις για τον χρηματοπιστωτικό τομέα. Πιο συγκεκριμένα, αποσκοπεί στη διαφύλαξη της ευρωπαϊκής νομισματικής κυριαρχίας, ενώ αναμένεται να ενθαρρύνει την καινοτομία στις πληρωμές και να συμβάλει στην ανταγωνιστικότητα του ευρωπαϊκού χώρου πληρωμών. Παράλληλα, ο τραπεζικός κλάδος παρακολουθεί τις εξελίξεις, καθώς η ευρεία υιοθέτηση ψηφιακού ευρώ ενδέχεται να επηρεάσει τις ροές καταθέσεων. Για τις neobanks, το ψηφιακό ευρώ αντιπροσωπεύει σενάριο με δύο παραμέτρους. Από τη μία πλευρά, δημιουργεί νέες δυνατότητες συνεργασίας και παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας επί της υποδομής της ΕΚΤ, ενώ από την άλλη πλευρά, εισάγει έναν νέο, άκρως αξιόπιστο ανταγωνιστή στον χώρο των ψηφιακών πληρωμών (Bruhl, 2025). Συνολικά, το ευρωπαϊκό ρυθμιστικό περιβάλλον διαμορφώνει σαφή κατεύθυνση. Δηλαδή την ενθάρρυνση ανταγωνισμού και καινοτομίας μέσω Open Banking, παράλληλα με αυστηρότερες απαιτήσεις ψηφιακής ανθεκτικότητας και κυβερνοασφάλειας. Αυτή η ισορροπία μεταξύ καινοτομίας και σταθερότητας αποτελεί τον κεντρικό άξονα γύρω από τον οποίο θα εξελιχθεί το μέλλον της ψηφιακής τραπεζικής στην Ευρώπη και κατ' επέκταση, στην Ελλάδα (Bruhl, 2025).

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάπτυξη των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα



Εικόνα 2. Χρονολόγιο βασικών ρυθμιστικών εξελίξεων ψηφιακής τραπεζικής στην ΕΕ.
Πηγές: Regulation (EU) 2022/2554 (DORA), ECB Digital Euro Progress Report (2025), European Commission PSD3 proposal.

2.3 Ψηφιακή τραπεζική στην Ελλάδα

Η πορεία του ελληνικού τραπεζικού τομέα προς την ψηφιακή μεταμόρφωση υπήρξε ιδιαίτερα πολύπλοκη, καθώς διαμορφώθηκε κάτω από εξαιρετικά δυσμενείς συνθήκες. Ενώ οι ελληνικές τράπεζες άρχισαν να επεκτείνονται δυναμικά από τα μέσα της δεκαετίας του 1990, το 2009 τα συνολικά ενεργητικά τους ανέρχονταν σε 500 δισεκατομμύρια ευρώ, ποσό που αντιστοιχεί στο τριπλάσιο των ενεργητικών του 2000. Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 και η συνακόλουθη κρίση ελληνικού χρέους ανέτρεψαν αυτή την ανοδική πορεία, οδηγώντας σε μία πρωτοφανή συγκέντρωση του κλάδου. Ως αποτέλεσμα των συγχωνεύσεων, το 95% των συνολικών τραπεζικών ενεργητικών συγκεντρώθηκε σε τέσσερα συστημικά ιδρύματα: Alpha Bank, Eurobank, Piraeus Bank και Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (Bank of Greece, 2023).

Η δεκαετής κρίση επηρέασε ταυτόχρονα αρνητικά και θετικά την ψηφιακή μεταμόρφωση. Αρνητικά, καθώς ο ελληνικός δείκτης ψηφιοποίησης επιχειρήσεων υστερεί (63) έναντι του ευρωπαϊκού μέσου όρου (100) και ακόμη και των Βαλκανίων (77), αντικατοπτρίζοντας τους περιορισμούς που επέβαλε η μακρά περίοδος λιτότητας. Ωστόσο, η κρίση λειτούργησε και ως επιταχυντής: η επιβολή κεφαλαιακών ελέγχων το 2015 υποχρέωσε πολλούς Έλληνες καταναλωτές να αξιοποιήσουν για πρώτη φορά ψηφιακά κανάλια για την πραγματοποίηση βασικών συναλλαγών, δημιουργώντας έτσι νέες συνήθειες που εδραιώθηκαν (Bechlioulis &

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

Karamanis, 2023). Η πανδημία COVID-19 συνέχισε και ενίσχυσε αυτή την τάση. Σύμφωνα με την έρευνα των Boufounou et al. (2022), η πανδημία λειτούργησε ως καταλύτης για τις επικείμενες αλλαγές στα επιχειρησιακά μοντέλα των ελληνικών τραπεζών και στον ψηφιακό τους μετασχηματισμό, αντιμετωπίζοντας αυτή την κρίση ως ευκαιρία.

Μέχρι πρόσφατα, η ελληνική αγορά χαρακτηριζόταν από την απουσία αυτόνομων ψηφιακών τραπεζών, με τα τέσσερα συστημικά ιδρύματα να ηγούνται της ψηφιακής μεταμόρφωσης μέσω εσωτερικών επενδύσεων. Σε ερευνητικό πλαίσιο, οι Papathomas & Konteos (2024) επισημαίνουν ότι σε παγκόσμια έρευνα της Deloitte που παρουσιάστηκε στο FinForum Greece το 2021, αναδείχθηκε ότι το 80% των ψηφιακών πρωταθλητών στον τραπεζικό χώρο προέρχεται από παραδοσιακές τράπεζες και μόνο το 20% από νέους παίκτες, κάτι το οποίο δίνει μία αίσθηση της πραγματικότητας στην ελληνική αγορά κατά τη συγκεκριμένη περίοδο.

Τον Σεπτέμβριο του 2025, έλαβε χώρα η ίδρυση της Snappi, της πρώτης ελληνικής ψηφιακής τράπεζας με άδεια από την ΕΚΤ, η οποία έθεσε σε λειτουργία τις υπηρεσίες της, προσφέροντας αρχικά πρόσβαση σε όλους τους φορολογικούς κατοίκους Ελλάδος μέσω App Store και Google Play. Η Snappi αποτελεί κοινή επιχείρηση (joint venture) μεταξύ της Piraeus Bank και της εταιρείας τραπεζικού λογισμικού Natech, με έδρα τα Ιωάννινα, γεγονός που ενισχύει μία στρατηγική αποκέντρωσης. Τον Ιούλιο του 2024, η ΕΚΤ αποδέχθηκε πρόταση της Τράπεζας της Ελλάδος για την αδειοδότηση της Snappi, δημιουργώντας αυτό που χαρακτηρίστηκε ως η πρώτη πλήρως ψηφιακή τράπεζα της Ελλάδας. Μέσα σε μόλις δύο εβδομάδες από την έναρξη λειτουργίας της, η Snappi ξεπέρασε τους 10.000 νέους πελάτες, αποδεικνύοντας την ύπαρξη ζήτησης για ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες στην ελληνική αγορά. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Snappi διαθέτει Eurozone-passportable τραπεζική άδεια, γεγονός που της επιτρέπει μελλοντική επέκταση σε ολόκληρη την ευρωζώνη (Kapliar, 2024).

Ταυτόχρονα, διεθνείς ψηφιακές τράπεζες όπως η Revolut έχουν εδραιώσει την παρουσία τους στην ελληνική αγορά και κερδίζουν συνεχώς έδαφος. Το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα εντοπίζεται κυρίως στις διεθνείς συναλλαγές και στις υπηρεσίες πολλαπλών νομισμάτων (multi-currency), που τις καθιστούν ιδιαίτερα ελκυστικές για νέους χρήστες και επαγγελματίες που ταξιδεύουν τακτικά στο εξωτερικό. Το αποτέλεσμα είναι ένα τραπεζικό τοπίο που αλλάζει με γρήγορους ρυθμούς και αποτελείται από τρεις διακριτές κατηγορίες. Τις παραδοσιακές συστημικές τράπεζες που επενδύουν εντατικά στον ψηφιακό τους μετασχηματισμό, μια

*Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και
η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα*

ελληνική neobank με πλήρη ευρωπαϊκή τραπεζική άδεια, και διεθνείς ψηφιακές πλατφόρμες που προσελκύουν ολοένα και περισσότερους Έλληνες χρήστες (Shanti et al., 2024).

Η κατανόηση της ψηφιακής συμπεριφοράς του Έλληνα καταναλωτή αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την αξιολόγηση των προοπτικών ανάπτυξης των ψηφιακών τραπεζών στη χώρα. Έρευνες καταδεικνύουν μια ταχεία, αν και ανισομερή, ψηφιακή υιοθέτηση. Οι Bechlioulis & Karamanis (2023), σε μελέτη που βασίστηκε σε δείγμα 4.807 ατόμων κατά την περίοδο του πρώτου lockdown, συμπέραναν ότι οι περισσότερες ημέρες lockdown συνδέθηκαν με αυξημένη πιθανότητα χρήσης ηλεκτρονικής τραπεζικής, ενώ ως σημαντικοί προβλεπτικοί παράγοντες αναδείχθηκαν το γυναικείο φύλο, η μεγαλύτερη ηλικία, η διαμονή σε αστική περιοχή και η επαγγελματική σταθερότητα.

Ειδικά για την υιοθέτηση FinTech υπηρεσιών, οι Balaskas et al. (2024), σε δείγμα 348 Ελλήνων, ανέδειξαν ότι η εμπιστοσύνη (trust) και η κυβερνητική υποστήριξη αποτελούν κρίσιμους διαμεσολαβητικούς παράγοντες μεταξύ κλασικών μεταβλητών αποδοχής τεχνολογίας (TAM) και της πρόθεσης χρήσης FinTech. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στο ελληνικό πλαίσιο, όπου η δεκαετής κρίση διάβρωσε βαθύτατα την εμπιστοσύνη του κοινού τόσο προς τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς όσο και προς κρατικούς θεσμούς. Η ανάκτηση αυτής της εμπιστοσύνης αποτελεί πλέον βασικό ανταγωνιστικό παράγοντα για κάθε ψηφιακό παίκτη που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί στην Ελλάδα.

Επιπρόσθετα, τα δεδομένα συναλλαγών δείχνουν ότι οι Έλληνες καταναλωτές έχουν στραφεί σε μεγάλο βαθμό προς τις ψηφιακές πληρωμές. Πιο συγκεκριμένα, ένα ποσοστό το οποίο πλησιάζει στο 96% των συναλλαγών γίνεται σήμερα ψηφιακά, αντικατοπτρίζοντας μια βαθιά δομική αλλαγή στις συνήθειες από την εποχή των κεφαλαιακών ελέγχων. Ωστόσο, η ψηφιακή χρήση δεν μεταφράζεται αυτόματα σε αυξημένη χρήση των ψηφιακών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Σημαντικό ποσοστό των χρηστών εξακολουθεί να αντιμετωπίζει τα ψηφιακά εργαλεία ως συμπληρωματικά του φυσικού δικτύου, και όχι ως βασικό τρόπο τραπεζικών συναλλαγών. Οι Dendrinos & Spais (2024), σε έρευνα για τις γενιές Z και X, επιβεβαιώνουν διαφορές στις αντιλήψεις και στις προθέσεις χρήσης mobile banking μεταξύ των διαφορετικών ηλικιακών κατηγοριών, υπογραμμίζοντας την ανάγκη στοχευμένων στρατηγικών υιοθέτησης.

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάπτυξη των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

Κατηγορία Ιδρύματος	Τύπος Άδειας	Εποπτεύουσα Αρχή	Ελάχιστο Κεφάλαιο	Παραδείγματα
Πιστωτικό Ίδρυμα (Τράπεζα)	Πλήρης τραπεζική άδεια	ΕΚΤ (συστημικά) / ΤτΕ (μη συστημικά)	€18 εκ.	Alpha Bank, Eurobank, NBG, Piraeus, Snappi
Ίδρυμα Πληρωμών (PI)	Άδεια παρόχου υπηρεσιών πληρωμών	Τράπεζα της Ελλάδος	€125.000 – €20.000	PayPal, Stripe, IRIS Payments
Ίδρυμα Ηλεκτρονικού Χρήματος (EMI)	Άδεια HX	Τράπεζα της Ελλάδος	€350.000	Wise, Revolut (πριν την πλήρη άδεια)
Πάροχος BNPL / Καταναλωτική Πίστη	Άδεια εταιρείας χρηματοδοτήσεων	Τράπεζα της Ελλάδος	Μεταβλητό	Klarna, Afterpay (μέσω τοπικών εταιρειών)
Πλατφόρμα Crowdfunding	Άδεια ECSP	HCMC (Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς)	€50.000	Πλατφόρμες crowd-investing

Πίνακας 2. Αδειοδότηση FinTech παικτών στην Ελλάδα (κατηγορία ιδρύματος, απαιτούμενη άδεια, εποπτεύουσα αρχή, ελάχιστο κεφάλαιο, παραδείγματα)

2.4 Ρυθμιστικό πλαίσιο στην Ελλάδα

Η Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ) ασκεί κεντρικό ρόλο στη ρύθμιση και εποπτεία του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος, εντός του ευρύτερου πλαισίου του Ευρωπαϊκού Ενιαίου Εποπτικού Μηχανισμού (SSM). Τα τέσσερα συστημικά πιστωτικά ιδρύματα υπάγονται στην άμεση εποπτεία της ΕΚΤ, ενώ τα λιγότερο σημαντικά ιδρύματα εξακολουθούν να εποπτεύονται άμεσα από την ΤτΕ. Στο πεδίο της FinTech, η ΤτΕ έχει υιοθετήσει μια

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάπτυξη των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

ισορροπημένη προσέγγιση: αφενός διασφαλίζει τη συμμόρφωση με το ευρωπαϊκό ρυθμιστικό πλαίσιο, αφετέρου ενθαρρύνει ενεργά την καινοτομία μέσω ειδικών μηχανισμών (Basdekis et al., 2022).

Συγκεκριμένα, η ΤτΕ έχει ιδρύσει το FinTech Innovation Hub, μια πλατφόρμα μέσω της οποίας μπορεί να συνεργαστεί με φυσικά ή νομικά πρόσωπα που αναπτύσσουν ή εφαρμόζουν καινοτόμες FinTech λύσεις, παρέχοντας μη δεσμευτική καθοδήγηση σε ρυθμιστικά και εποπτικά θέματα. Επιπλέον, η ΤτΕ λειτουργεί ένα ρυθμιστικό ταμείο από το 2021, επιτρέποντας τη δοκιμή καινοτόμων ψηφιακών χρηματοπιστωτικών προϊόντων σε ελεγχόμενο περιβάλλον. Αυτά τα εργαλεία αποτέλεσαν σημαντικό παράγοντα για την επιτυχή ολοκλήρωση της αδειοδοτικής διαδικασίας της Snappi, αναδεικνύοντας ότι η ΤτΕ είναι σε θέση να υποστηρίξει νέους ψηφιακούς παίκτες χωρίς να διακινδυνεύετε η χρηματοπιστωτική σταθερότητα (Washington et al., 2022).

Η αδειοδότηση πιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα διέπεται από τον Ν.4261/2014, που ενσωμάτωσε στο ελληνικό δίκαιο την Οδηγία CRD IV. Σύμφωνα με το ισχύον πλαίσιο, κάθε νέο πιστωτικό ίδρυμα πρέπει να διαθέτει ελάχιστο καταβεβλημένο κεφάλαιο 18 εκατομμυρίων ευρώ, ενώ προβλέπεται προαιρετική διαδικασία προ-αίτησης που περιλαμβάνει δύο συναντήσεις με στελέχη της ΤτΕ. Για τα τέσσερα συστημικά ιδρύματα, η τελική αδειοδοτική απόφαση λαμβάνεται από την ΕΚΤ, όπως συνέβη και στην περίπτωση της Snappi, η Τράπεζα της Ελλάδος υπέβαλε την πρόταση αδειοδότησης και η ΕΚΤ την ενέκρινε.

Τα τελευταία χρόνια, το ρυθμιστικό πλαίσιο στην Ελλάδα έχει εξελιχθεί ώστε να καλύπτει και κατηγορίες επιχειρήσεων που δεν λειτουργούν ως πλήρεις τράπεζες. Συγκεκριμένα, εταιρείες που προσφέρουν υπηρεσίες πληρωμών, ιδρύματα ηλεκτρονικού χρήματος και πάροχοι υπηρεσιών τύπου «αγόρασε τώρα, πλήρωσε αργότερα» (BNPL) εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος μέσω ενός όχι τόσο αυστηρού καθεστώτος, χωρίς να χρειάζεται να διαθέτουν πλήρη τραπεζική άδεια. Αυτό σημαίνει στην πράξη ότι νέες εταιρείες μπορούν να μπουν στην αγορά πιο εύκολα, ξεκινώντας με λιγότερες απαιτήσεις και αυξάνοντας σταδιακά το επίπεδο αδειοδότησής τους, ανάλογα με την ανάπτυξη και τις δραστηριότητές τους. Το σύστημα αυτό λειτουργεί ουσιαστικά σαν μία μέθοδο εισόδου στον χρηματοπιστωτικό κλάδο. Λόγω του απλούστερου ρυθμιστικού πλαισίου, οι εταιρείες μπορούν να εξελιχθούν βαθμιαία

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάπτυξη των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

σε πλήρως αδειοδοτημένα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (Khiaonarog & Goh, 2020; Balaskas et al., 2024).

Συνοψίζοντας, το ελληνικό ρυθμιστικό πλαίσιο εναρμονίζεται με το αντίστοιχο της Ευρώπης, προσπαθώντας να πέτυχει τρεις βασικούς στόχους. Ο πρώτος είναι να εναρμονίζεται με τα υψηλά εποπτικά πρότυπα που θέτουν ο Ενιαίος Εποπτικός Μηχανισμός (SSM) και η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Ο δεύτερος στόχος είναι να ενθαρρύνει την ψηφιακή καινοτομία μέσω ειδικών δομών, όπως το FinTech Innovation Hub και το Regulatory Sandbox. Ο τρίτος στόχος είναι να μεριμνά για τη διατήρηση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας σε μια αγορά που βρίσκεται ακόμη σε φάση ανάκαμψης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

3.1 Μεθοδολογία εμπειρικού τμήματος

Το εμπειρικό τμήμα της παρούσας εργασίας στηρίζεται στη μέθοδο της συγκριτικής αξιολόγησης η οποία ορίζεται ως μια συστηματική διαδικασία σύγκρισης πρακτικών, επιδόσεων και αποτελεσμάτων μεταξύ οργανισμών, με στόχο τον εντοπισμό βέλτιστων πρακτικών και τη μέτρηση της σχετικής θέσης κάθε υπό εξέταση οντότητας (Camp, 1989; Zairi, 1996). Στον τομέα του τραπεζικού ψηφιακού μετασχηματισμού, η μέθοδος έχει αναγνωριστεί ως ιδιαίτερα αποτελεσματική, καθώς επιτρέπει τη δομημένη σύγκριση ετερογενών οργανισμών που δρουν εντός κοινού ρυθμιστικού και ανταγωνιστικού πλαισίου (Assessing Digital Transformation Strategies in Retail Banks, MDPI 2025). Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, ο κύκλος εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης, περιλαμβάνει πέντε στάδια: (α) καθορισμό του αντικειμένου σύγκρισης, (β) επιλογή κριτηρίων και δεικτών, (γ) συλλογή δεδομένων, (δ) ανάλυση αποκλίσεων και (ε) εξαγωγή συμπερασμάτων και συστάσεων (Alsobai & Aasouli, 2025). Στην παρούσα έρευνα συγκρίνονται μεταξύ τους τα τέσσερα συστημικά πιστωτικά ιδρύματα της Ελλάδας, ΕΤΕ, Alpha Bank, Eurobank και Τράπεζα Πειραιώς, ως προς τη στρατηγική και την αποτελεσματικότητα του ψηφιακού τους μετασχηματισμού.

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

3.2 Στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού των ελληνικών συστημικών τραπεζών

Οι τέσσερις ελληνικές συστημικές τράπεζες αντιμετώπισαν κοινά δομικά προβλήματα κατά την έξοδό τους από την κρίση: κληρονομιά legacy IT συστημάτων, υψηλά επίπεδα μη εξυπηρετούμενων δανείων που δέσμευαν κεφάλαια και ανάγκη αποκατάστασης της εμπιστοσύνης του καταναλωτικού κοινού. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αποτέλεσε απλώς ζήτημα τεχνολογικής αναβάθμισης, αλλά αντιμετωπίστηκε ως μοχλός επανατοποθέτησης στην αγορά και ανάκτησης ανταγωνιστικότητας. Ο κεντρικός ερευνητικός σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να αναδείξει πώς κάθε ίδρυμα ανέπτυξε τη δική του στρατηγική προσέγγιση, ποιες πρωτοβουλίες υλοποίησε και σε ποιους τομείς ξεχωρίζει ή υστερεί σε σύγκριση με τα υπόλοιπα.

3.2.1 Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (ΕΤΕ)

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, με παρουσία 180 ετών στο ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα, ξεκίνησε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ψηφιακής ανανέωσης στο πλαίσιο του στρατηγικού προγράμματος Ethniki 2.0, που κάλυψε την περίοδο 2022–2025. Ο κεντρικός άξονας του προγράμματος είναι η αντικατάσταση του βασικού τραπεζικού συστήματος (Core Banking System, CBS. Αυτή είναι και η πλέον κρίσιμη και δαπανηρή μεταρρύθμιση υποδομής η οποία συμβαίνει σε ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα. Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση 2023, η μετάπτωση στο νέο CBS είχε ήδη ενσωματώσει την πλειονότητα του χαρτοφυλακίου δανείων, με την ολοκλήρωση να αναμένονταν εντός του 2025. Επιπλέον, η ΕΤΕ συμπεριλήφθηκε σε διεθνείς αναλύσεις οι οποίες ανέφεραν ότι είναι μία από τις λίγες ευρωπαϊκές τράπεζες που έχει ήδη υλοποιήσει παραγωγικό σύστημα τεχνητής νοημοσύνης για επεξεργασία εγγράφων: το *Document AI* βασισμένο στο λογισμικό Microsoft Azure. Το εν λόγω σύστημα έχει τη δυνατότητα να επεξεργάζεται χιλιάδες σελίδες ημερησίως με ταχύτητα 0,5 δευτερολέπτων ανά

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

σελίδα και ακρίβεια 90%, αντικαθιστώντας χειρωνακτικές διαδικασίες διαχείρισης εγγράφων. Η εξέλιξη αυτή αντικατοπτρίζεται στα χρηματοοικονομικά μεγέθη: η ΕΤΕ σημείωσε αύξηση εσόδων από τέλη και προμήθειες 15% σε ετήσια βάση για το πρώτο εξάμηνο του 2024, εν μέρει χάρη στην ευρύτερη προσφορά ψηφιακών προϊόντων. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ΕΤΕ κατατάσσεται στο ανώτερο 10% των ευρωπαϊκών πιστωτικών ιδρυμάτων βάσει δεικτών τεχνολογικής υποδομής και καινοτομίας (NBG Annual Report, 2024).

Ιδιαίτερη σημασία έχει επίσης το πρόγραμμα NBG Business Seeds, το οποίο αποτελεί το μακροβιότερο πρόγραμμα υποστήριξης καινοτομίας και επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα. Το πρόγραμμα τιμήθηκε στο Hellenic Innovation Forum & Awards 2021 για τη 12χρονη συνεισφορά του στο εγχώριο οικοσύστημα καινοτομίας. Στο κέντρο του προγράμματος βρίσκεται ο ετήσιος Διαγωνισμός Καινοτομίας & Τεχνολογίας με έπαθλα συνολικής αξίας €54.000, όντας επικεντρωμένος σε τομείς όπως Fintech, AI και ψηφιακή επιχειρηματικότητα. Η ΕΤΕ ενσωμάτωσε επίσης στρατηγικά εταιρικά ανοίγματα στο Open Banking. Τα σημαντικότερα από αυτά ήταν η συμφωνία απόκτησης μεριδίου στην EPSILON NET S.A. η οποία αποσκοπεί στη σύνδεση επιχειρησιακών ERP συστημάτων με την Open Banking πλατφόρμα της τράπεζας, ανοίγοντας νέους διαύλους εξυπηρέτησης για ελληνικές επιχειρήσεις. Στο επίπεδο αναγνώρισης, η ΕΤΕ διατηρεί την υψηλότερη πιστοληπτική αξιολόγηση στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, γεγονός που επηρεάζει θετικά τη δυνατότητά της να χρηματοδοτεί φιλόδοξα τεχνολογικά προγράμματα.

3.2.2 Alpha Bank

Η Alpha Bank υλοποίησε κατά την τελευταία τριετία μια ολοκληρωμένη στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού η οποία συνδύασε εσωτερικές επενδύσεις με στρατηγικές εξωτερικές συνεργασίες. Στη διοικητική δομή της, η σύσταση θέσης *Chief Digital and Technology Officer* (CDTO) αντικατοπτρίζει τη θεσμική παράμετρο της στρατηγικής του ψηφιακού μετασχηματισμού. Το πρόγραμμα Alpha Digital κάλυψε τον εκσυγχρονισμό σχετικά με τα ψηφιακά κανάλια, την ενίσχυση εμπειρίας χρήστη στις mobile και web

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

εφαρμογές, καθώς και την ανάπτυξη Open Banking APIs. Εξίσου σημαντική ήταν και η επέκταση του ψηφιακού οικοσυστήματος μέσω εξαγορών. Σε αυτή την κατεύθυνση, έγινε εξαγορά της FlexFin, μιας fintech εταιρείας που χρησιμοποιεί προηγμένο λογισμικό ανάλυσης πιστωτικού κινδύνου. Μέσω της εξαγοράς αυτής, προστέθηκαν στην Alpha Bank εξειδικευμένα ψηφιακά εργαλεία και νέες ευκαιρίες τεχνολογικής εκπαίδευσης. Επιπλέον, η στρατηγική σύμπραξη με τα Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛΤΑ) επέκτεινε το ψηφιακό δίκτυο στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας, επιλύοντας ένα χρόνιο πρόβλημα πρόσβασης σε αγροτικές και νησιωτικές περιοχές.

Η πλέον καθοριστική εξέλιξη για τη μακροπρόθεσμη στρατηγική της Alpha Bank υπήρξε η εν εξελίξει στρατηγική συμμαχία με την UniCredit. Μέχρι τον Αύγουστο του 2025, ο ιταλικός τραπεζικός όμιλος είχε αυξήσει τη συμμετοχή του στο μετοχικό κεφάλαιο της Alpha Bank σε 26%, με στόχο την ανύψωσή της στο 29,9%. Η συνεργασία αξιοποιεί το δίκτυο 13 ευρωπαϊκών χωρών της UniCredit για την παροχή επενδυτικών προϊόντων υψηλής αξίας στους Έλληνες πελάτες: εντός μόνο εβδομάδων από τη λειτουργία του κοινού ταμείου onemarkets διανεμήθηκαν άνω των €570 εκατ. σε Έλληνες πελάτες (UniCredit, 2025). Παράλληλα, το πρόγραμμα ανοικτής καινοτομίας FinQuest αποτελεί μία από τις πλέον αναγνωρισμένες πλατφόρμες fintech ψηφιακής καινοτομίας στην Ελλάδα. Το FinQuest διακρίνεται για τρία βασικά χαρακτηριστικά: είναι διεθνής διαγωνισμός ανοικτός σε startups και ομάδες από όλο τον κόσμο, οι επιλεγμένες ομάδες συμμετέχουν σε πρόγραμμα επιτάχυνσης διάρκειας έξι εβδομάδων με καθοδήγηση από στελέχη της τράπεζας και εξωτερικούς εμπειρογνώμονες, ενώ αποκτούν πρόσβαση στα Open Banking APIs της Alpha Bank για να υλοποιήσουν τις λύσεις τους. Τα χρηματικά έπαθλα ανέρχονται σε €35.000 ανά κύκλο, με την έκδοση του 2025 να εστιάζει αποκλειστικά σε εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης.

3.2.3 Eurobank

Η Eurobank προσεγγίζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως δομικό πυλώνα της μακροπρόθεσμης στρατηγικής ανάπτυξης, με θεσμοθετημένο ορίζοντα σχεδιασμού μέσω του

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

προγράμματος Eurobank 2030. Το 2024, μετά την επιτυχή ολοκλήρωση των πρώτων τριών ετών του σχεδίου, η τράπεζα ανέπτυξε ένα αναθεωρημένο στρατηγικό πλαίσιο, το Transformation 2.0, που επικεντρώνεται σε τέσσερις κατευθύνσεις: ανάπτυξη ψηφιακής προσφοράς, δόμηση νέων επιχειρηματικών γεφυρών μέσω συνεργασιών, αξιοποίηση AI και Generative AI για λειτουργική αποδοτικότητα, και εκσυγχρονισμό βασικών IT συστημάτων (Eurobank Annual Report 2024). Αξιοσημείωτη εξέλιξη αποτελεί η σύναψη συνεργασίας με την Fairfax Digital Services, παράρτημα της канаδικής Fairfax Financial, στο πλαίσιο της οποίας αναπτύσσεται σε συνεργασία με EY και Microsoft ένα σύστημα *Agentic AI*. Το εν λόγω σύστημα είναι ένα σύστημα τεχνητής νοημοσύνης που δρα αυτόνομα, προσαρμόζεται και επιδίδεται σε πολύπλοκες εργασίες χωρίς συνεχή ανθρώπινη παρέμβαση. Πρόκειται για μία από τις πρώτες εφαρμογές AI σε ευρωπαϊκό πιστωτικό ίδρυμα, καθιστώντας την Eurobank πρωτοπόρο σε αυτόν τον τεχνολογικό τομέα (Eurobank Annual Report 2024).

Η ψηφιακή ηγεσία της Eurobank στην ελληνική αγορά αποδεικνύεται έμπρακτα από τη σταθερή διεθνή αναγνώρισή της. Χαρακτηριστικά, το 2024 βραβεύτηκε ως "Best Digital Bank for Retail in Western Europe" από το Global Finance για πέμπτη συνεχόμενη χρονιά. Το 2024, η τράπεζα συγκέντρωσε συνολικά 11 διακρίσεις στον τομέα ψηφιακών υπηρεσιών στην ελληνική αγορά, καλύπτοντας τομείς από το mobile app έως το Consumer UX Design και τα Social Media Banking Services. Η αρχή αυτής της πορείας είχε τεθεί από το 2018, με τη δημιουργία του Eurobank API Portal. Το Eurobank API Portal αποτελεί μία πρωτοποριακή για τα ελληνικά δεδομένα πλατφόρμα η οποία επέτρεψε σε τρίτους παρόχους (FinTech startups, ιδρύματα πληρωμών) να ενσωματώσουν τις υπηρεσίες τους με τα συστήματα της τράπεζας στο πλαίσιο της PSD2 (World Finance). Αξιοσημείωτη είναι επίσης η διεθνής παρουσία της Eurobank αφού το 2024 απέκτησε πλειοψηφική συμμετοχή στην Ελληνική Τράπεζα Κύπρου, καθιστώντας την το ελληνικό τραπεζικό ίδρυμα με τη μεγαλύτερη έκθεση σε διεθνείς αγορές. Η κίνηση αυτή δεν έχει μόνο εμπορική σημασία αλλά ταυτόχρονα, ενισχύει και την ψηφιακή υποδομή του ομίλου, καθώς επεκτείνει την πελατειακή βάση σε νέες αγορές που απαιτούν ψηφιακά κλιμακούμενες λύσεις.

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

3.2.4 Τράπεζα Πειραιώς

Η Τράπεζα Πειραιώς αποτελεί ίσως την πλέον χαρακτηριστική περίπτωση ολικής ψηφιακής μεταμόρφωσης μεταξύ των ελληνικών συστημικών τραπεζών, ξεκινώντας από μια κατάσταση βαριά επιβαρυνμένη από τη χρηματοπιστωτική κρίση από την οποία υπήρχαν δεκάδες εξαγορές και ένα κατακερματισμένο τοπίο IT. Ωστόσο η τράπεζα υλοποίησε ένα πλάνο εξέλιξης μέσω του στρατηγικού σχεδίου Agenda 2023 και της μετεξέλιξής του σε Business Plan 2025–2028. Ο Euromoney την ανακήρυξε "World's Best Bank Transformation" το 2025, αναγνωρίζοντας την ολική μετατροπή της εικόνας της σε πρότυπο ψηφιακού χρηματοπιστωτικού ιδρύματος (Piraeus Financial Holdings, FY 2024 Results, 2025).

Η τεχνολογική στρατηγική της τράπεζας στηρίζεται σε τρεις θεμελιώδεις άξονες. Ο πρώτος άξονας, αφορά τη μετάβαση σε cloud-first αρχιτεκτονική. Πιο συγκεκριμένα, η Τράπεζα Πειραιώς ξεκίνησε το 2021 μία από τις μεγαλύτερες μεταφορές δεδομένων cloud στον ελληνικό χρηματοπιστωτικό τομέα, σε συνεργασία με Accenture και Microsoft Azure, με στόχο τον μηδενισμό της ανάγκης φυσικού data center. Μέχρι το 2024, η Τράπεζα λειτουργούσε ήδη cloud-native ψηφιακές υπηρεσίες οι οποίες βραβεύτηκαν με τον τίτλο "Best Cloud Computing/Data Center Project" στα Digital Finance Awards 2025. Επίσης, εντυπωσιακή ήταν και η εξέλιξη της πλατφόρμας winbank όπου από το πρώτο online banking κανάλι στην Ελλάδα, η winbank εξελίχθηκε σε μια cloud-native πλατφόρμα με 2,8 εκατ. ενεργούς χρήστες, η οποία διεκπεραιώνει το 85% των ημερήσιων λιανικών συναλλαγών. Αντί να διατηρήσει την winbank ως ξεχωριστό brand, η Τράπεζα αποφάσισε τη στρατηγική της ενσωμάτωση, τη συγχώνευση της ευελιξίας και της σύγχρονης κατεύθυνσης στο κεντρικό brand Piraeus, αντικατοπτρίζοντας μια ολιστική αντίληψη της ψηφιακής ταυτότητας. Με βάση τον τρίτο άξονα, η τράπεζα ανακοίνωσε τον Φεβρουάριο 2025 τον πρώτο ολοκληρωμένο χάρτη χρήσης AI μεταξύ των ελληνικών συστημικών τραπεζών, με μία επένδυση €200 εκατ. σε AI τεχνολογία κατά την περίοδο 2025–2028. Σε αυτή την κατεύθυνση, αξιοποιήθηκαν οι εφαρμογές GenAI virtual assistants, αλλά και η ανάλυση Customer Feedback με AI και μοντέλα εξατομικευμένης επικοινωνίας (Piraeus Financial Holdings, FY 2024 Results, 2025; AI Transformation Roadmap 2025–2028 / Investor Update).

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

Άξιο ιδιαίτερης αναφοράς είναι και το μοντέλο e-branch που εισήγαγε πρώτη η Τράπεζα Πειραιώς στην Ελλάδα το 2016, δημιουργώντας ένα υβριδικό περιβάλλον μεταξύ φυσικής και ψηφιακής τράπεζας. Στο μοντέλο αυτό, χρησιμοποιούνταν Video Teller Stations τα οποία επέτρεπαν ολοκλήρωση άνω του 90% των συναλλαγών χωρίς να απασχολείται εργαζόμενος, συνδυαζόμενα με biometric e-signature για νομική επικύρωση. Μέχρι το 2024, 217 υποκαταστήματα είχαν ήδη μετατραπεί στο "New Branch Model", τα οποία λειτουργούν σαν ψηφιοποιημένοι κόμβοι που ελαχιστοποιούν το κόστος και μεγιστοποιούν την εμπειρία πελάτη. Το 2024 η Τράπεζα βραβεύτηκε ως "Mobile Brand of the Year" στα Mobile & IoT Awards και κατέκτησε το κορυφαίο τρόπαιο "Digital Bank of the Year" στα Digital Finance Awards 2025.

Ο Πίνακας 3 που ακολουθεί συνοψίζει τις βασικές ψηφιακές πρωτοβουλίες, τις τεχνολογικές προτεραιότητες και τη διεθνή αναγνώριση των τεσσάρων ελληνικών συστημικών τραπεζών με βάση τα δεδομένα της περιόδου 2022–2025. Με βάση τα δεδομένα του πίνακα 3 επιβεβαιώνεται ότι και οι τέσσερις τράπεζες έχουν αναπτύξει στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού με πολλά κοινά χαρακτηριστικά: επένδυση σε cloud υποδομές, ανάπτυξη AI/GenAI εφαρμογών, δημιουργία οικοσυστημάτων ανοικτής καινοτομίας και στρατηγικές τεχνολογικές συμπράξεις. Ωστόσο, διαφοροποιούνται σημαντικά ως προς το βάθος εκτέλεσης, την αναγνώριση από διεθνείς φορείς αξιολόγησης και την πρωτοπορία σε νέες τεχνολογίες. Η Eurobank διακρίνεται για τη συνέπεια στα ψηφιακά κανάλια πελατών, ενώ η Τράπεζα Πειραιώς για την πρωτοπορία στην cloud-first στρατηγική καθώς επίσης και την ανακοίνωση του πρώτου εθνικού AI roadmap τραπεζικού ιδρύματος. Η Alpha Bank αποκτά ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της συνεργασίας με UniCredit, ενώ η ΕΤΕ παρουσιάζει εξαιρετικό βάθος σε επίπεδο υποδομών μέσω της αντικατάστασης του CBS και της εισαγωγής AI για επεξεργασία κειμένων.

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

Τράπεζα	Κεντρικές Ψηφιακές Πρωτοβουλίες	Καινοτομία / Ecosystem	Στρατηγικές Συνεργασίες	Βασικές Τεχνολογίες	Βραβεία & Αναγνώριση (2024-25)
Εθνική Τράπεζα (NBG)	Πρόγραμμα Μετασχηματισμού (Ethniki 2.0), νέο Core Banking System (Azure), Document AI (90% ακρίβεια, 0,5 δευτ./σελ.)	NBG Business Seeds (12+ χρόνια), Fintech Hub	Ναι · (EPSILON NET S.A., Open Banking)	Ψηφιακά κανάλια, CBS migration, AI/GenAI	Top 10% ευρωπαϊκών τραπεζών τεχνολογικής υποδομής (2024)
Alpha Bank	Alpha Digital (Chief Digital & Technology Officer), IT εκσυγχρονισμός, εξαγορά FlexFin, σύμπραξη ELTA	FinQuest (διεθνής διαγ. καινοτομίας, AI-focus 2025)	Ναι · (UniCredit ~26%, onemarkets funds)	AI, Open Banking API, ψηφιακές πωλήσεις	Bank of the Year Greece 2024 (The Banker)
Euro bank	Eurobank 2030 → Transformation 2.0 (2024), AI & GenAI, εκσυγχρονισμός IT συστημάτων	API Portal (PSD2, 2018), Fairfax Digital / EY / Microsoft (Agentic AI, 2025)	Ναι · (Fairfax Digital Services, Microsoft Azure, EY)	Agentic AI, GenAI solutions, Core IT upgrade	Best Digital Bank Retail W. Europe (Global Finance, 5η συνεχής χρονιά 2024)
Piraeus Bank	Agenda 2023 → 2025-2028 Business Plan, Cloud-first (Azure/Accenture/Microsoft 2021), 217 New Branch Models	Efma–Accenture Innovation Award (Winbank, 2024)	Ναι · (Accenture, Microsoft Azure, Antelop, Appian)	Cloud-native, AI roadmap €200εκ., GenAI virtual assistant	Digital Bank of the Year 2025 (Digital Finance Awards), 2,8 εκ. ενεργοί χρήστες Winbank

Πίνακας 3. Συγκριτικός Πίνακας ψηφιακών πρωτοβουλιών

3.3 Συνεργασίες με Fintech και ψηφιακές θυγατρικές

Η σχέση μεταξύ παραδοσιακών τραπεζών και εταιρειών fintech αποτελεί ένα στοιχείο το οποίο μπορεί να δώσει πληροφορίες για την εξέλιξη των ψηφιακών τραπεζών σε μία χώρα. Η διεθνής

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

βιβλιογραφία αναγνωρίζει τρεις βασικούς τύπους στρατηγικής απόκρισης των τραπεζών απέναντι στις fintech: ανταγωνισμό, συνεργασία και εξαγορά (Klus et al., 2019; Nabiyeven & Ovens, 2023). Στην ευρωπαϊκή τραπεζική πραγματικότητα, κυριαρχούν κυρίως οι στρατηγικές συνεργασίες, καθώς οι τράπεζες αναγνωρίζουν ότι η εσωτερική ανάπτυξη τεχνολογικής ικανότητας εξ αρχής (build) είναι χρονοβόρα και δαπανηρή, ενώ από την άλλη πλευρά, η εξαγορά (buy) απαιτεί σημαντικά κεφάλαια και ενέχει το ρίσκο της ενσωμάτωσης. Η συνεργασία (partner) προσφέρει ευελιξία, ταχύτητα εκτέλεσης και πρόσβαση σε εξειδικευμένη τεχνολογία χωρίς την ανάγκη κατοχής της (EY-Parthenon, 2022). Στο ελληνικό πλαίσιο, η εμπειρία της κρίσης ανέδειξε ένα τέταρτο μοντέλο, τη δημιουργία ψηφιακής θυγατρικής από κοινού με έναν fintech πάροχο. Αυτή είναι μια μορφή κοινοπραξίας επιχειρήσεων, που αξιοποιεί τόσο την αξιοπιστία της παραδοσιακής τράπεζας όσο και την τεχνολογική ευελιξία του fintech εταιρου (Boufounou et al., 2022).

3.3.1 Παραδείγματα fintech συνεργασιών ανά τράπεζα

Κάθε μία από τις τέσσερις ελληνικές συστημικές τράπεζες έχει υιοθετήσει διαφορετικό μείγμα στρατηγικών συνεργασιών, αντικατοπτρίζοντας τόσο τις ιδιαιτερότητες της εσωτερικής κουλτούρας της όσο και τις επιχειρηματικές της προτεραιότητες. Ένα από τα παραδείγματα είναι η συνεργασία της Εθνικής Τράπεζας με την EVO Payments & EPSILON NET. Η ΕΤΕ ακολούθησε μια στρατηγική εξειδικευμένων συνεργασιών σε κρίσιμους τεχνολογικούς τομείς. Η σημαντικότερη από αυτές τις συνεργασίες είναι η κοινοπραξία με την αμερικανική EVO Payments για την αναβάθμιση και διαχείριση της δραστηριότητας επεξεργασίας συναλλαγών. Η ΕΤΕ, η οποία είναι η μεγαλύτερη εκδότρια καρτών στην Ελλάδα, με μερίδιο 33% στην έκδοση καρτών και 22% στην επεξεργασία συναλλαγών, διαχειρίζεται περίπου 165.000 εμπόρους και ετήσιο όγκο άνω των 11 δισ. Ευρώ. Στο πλαίσιο αυτό, εκχώρησε το 51% της μονάδας αυτής στην EVO Payments έναντι €158 εκατ., διατηρώντας παράλληλα μία μακροχρόνια συνεργασία μάρκετινγκ. Η συμφωνία αυτή, επέτρεψε στην ΕΤΕ να αξιοποιεί τεχνολογία πληρωμών διεθνούς επιπέδου χωρίς να δεσμεύει κεφάλαια στη μακροχρόνια

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

ανάπτυξη ιδίων συστημάτων. Παράλληλα, η επένδυση στο μετοχικό κεφάλαιο της EPSILON NET S.A. έχει σα βασικό στόχο τη διασύνδεση ERP υπηρεσιών με την Open Banking πλατφόρμα της ΕΤΕ, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό ένα ολοκληρωμένο ψηφιακό οικοσύστημα για τις ελληνικές επιχειρήσεις (National Bank of Greece, 2021).

Το δεύτερο παράδειγμα συμπεριλαμβάνει τη συνεργασία Alpha Bank με την UniCredit, FlexFin & ΕΛΤΑ. Η Alpha Bank υιοθέτησε ένα μοντέλο που συνδυάζει στρατηγική εξαγορά fintech (buy) με στρατηγική συμμαχία ευρωπαϊκής κλίμακας (partner). Η εξαγορά της FlexFin, μιας fintech εταιρείας που χρησιμοποιεί αλγοριθμικές μεθόδους ανάλυσης πιστωτικού κινδύνου, ενέταξε νέες ψηφιακές δυνατότητες και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό άμεσα στον όμιλο. Η συνεργασία με τα Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛΤΑ) αξιοποιεί το εκτενές δίκτυο των περισσότερων από 1.200 σημείων των ΕΛΤΑ ώστε να παρέχει τραπεζικές υπηρεσίες σε γεωγραφικές περιοχές όπου η Alpha Bank δεν διαθέτει υποκαταστήματα. Η μεγαλύτερη ωστόσο εξέλιξη παραμένει η ανοδική συμμετοχή της UniCredit στο μετοχικό κεφάλαιο της τράπεζας, η οποία υπερέβη το 26% εντός του 2025, καθιστώντας με τον τρόπο αυτό τον ιταλικό τραπεζικό όμιλο ένα στρατηγικό αρχιτέκτονα της ψηφιακής επέκτασης της Alpha Bank σε ευρωπαϊκές αγορές (Alpha Bank, 2025).

Με παρόμοιο τρόπο, η Eurobank, επέδειξε μία ιδιαίτερα δομημένη προσέγγιση στις συνεργασίες fintech. Η κοινοπραξία με την ευρωπαϊκή Worldline για τη δραστηριότητα πληρωμών από εμπόρους αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχειρηματικής spin-off σε fintech εταίρο. Αναλυτικότερα, η Eurobank εκχώρησε το 80% της αποδοχής πληρωμών που εξυπηρετούσε 123.000 εμπόρους με ετήσιο όγκο συναλλαγών €7 δισ. και μερίδιο αγοράς 21%, διατηρώντας ταυτόχρονα το 20% και μακροπρόθεσμο εμπορικό δεσμό για διανομή υπηρεσιών πληρωμών (Worldline, 2022). Η κίνηση αυτή απελευθέρωσε πόρους για τον πυρήνα της τραπεζικής δραστηριότητας, ενώ παράλληλα εξασφάλισε πρόσβαση στη διεθνούς κλάσης τεχνολογία πληρωμών της Worldline. Πιο πρόσφατα, η συνεργασία με την Fairfax Digital Services, σε συνεργασία με ΕΥ και Microsoft Azure, προώθησε την ανάπτυξη εφαρμογών με τεχνητή νοημοσύνη στο τραπεζικό περιβάλλον (FFNews, 2025).

Τέλος, η τράπεζα Πειραιώς ανέπτυξε ένα πολυεπίπεδο οικοσύστημα συνεργασιών με εταιρίες τεχνολογίας. Ο πυρήνας του είναι η εταιρική σχέση με Accenture και Microsoft Azure, που ξεκίνησε το 2021 για τη μεταφορά της τεχνολογικής υποδομής σε cloud-first αρχιτεκτονική

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

(Accenture, 2021). Η συνεργασία με την Antelop, μία εταιρεία ειδικευμένη στις ψηφιακές πληρωμές, επέτρεψε στην Τράπεζα να εντάξει το winbank pay απευθείας στην mobile εφαρμογή της, παρέχοντας στους πελάτες άμεσες πληρωμές NFC με Visa και Mastercard από ένα ενιαίο περιβάλλον (Piraeus Bank / Fintech Futures, 2025). Παράλληλα, η αξιοποίηση της πλατφόρμας Apprian για την αυτοματοποίηση των διαδικασιών παρέχει σε περισσότερους από 6.500 ενεργούς εσωτερικούς χρήστες ψηφιακά εργαλεία για την εξυπηρέτηση πελατών, για τη συμμόρφωση, για την πράσινη τραπεζική και για τη νομική διαχείριση (Apprian, 2024).

3.3.2 Δημιουργία ψηφιακών θυγατρικών: Το μοντέλο Snappi

Μία από τις πιο καινοτόμες στρατηγικές επιλογές που παρατηρείται στον ελληνικό τραπεζικό χώρο είναι η δημιουργία ανεξάρτητης ψηφιακής τράπεζας ως θυγατρική. Το μοντέλο αυτό εφαρμόστηκε για πρώτη φορά από τον Όμιλο Πειραιώς μέσω της Snappi. Η Snappi δεν αποτελεί απλώς μια ψηφιακή γραμμή υπηρεσιών της Τράπεζας Πειραιώς, αλλά ένα αυτόνομο πιστωτικό ίδρυμα το οποίο αδειοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα τον Ιούλιο του 2024. Πρόκειται για κοινοπραξία μεταξύ της Piraeus Financial Holdings, της fintech Natech (εξειδικεύεται σε λογισμικό βασικών τραπεζικών δραστηριοτήτων) και της επενδυτικής εταιρείας Neptune International. Ο συνδυασμός αυτός επιτρέπει στην Τράπεζα Πειραιώς να αξιοποιεί την αξιοπιστία της αλλά και την κεφαλαιακή δύναμη ενός συστημικού ιδρύματος, ενώ παράλληλα ενσωματώνει τεχνολογία που βασίζεται στο cloud αλλά και μία ψηφιακή κουλτούρα από εξωτερικούς εταίρους (FinTech Futures, 2025).

Από στρατηγική σκοπιά, το μοντέλο της ψηφιακής θυγατρικής παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα. Αρχικά, επιτρέπει στον μητρικό όμιλο να πειραματιστεί με νέα επιχειρηματικά μοντέλα χωρίς να θέτει σε κίνδυνο τη φήμη ή τη σταθερότητα της κύριας τράπεζας (Christensen, 1997; Fenech et al., 2024). Επίσης, η ξεχωριστή νομική οντότητα επιτρέπει την ευελιξία στη χρήση νέων τεχνολογιών, στην πρόσληψη ψηφιακών ταλέντων και στη δομή ανταμοιβών, χωρίς να δεσμεύεται από τις τυπικές πρακτικές του μητρικού ιδρύματος. Η αδειοδότηση της Snappi από την ΕΚΤ με δυνατότητα δραστηριοποίησης σε όλες

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

τις χώρες της Ευροζώνης, δίνει στον Όμιλο Πειραιώς τη δυνατότητα επέκτασης σε άλλες ευρωπαϊκές αγορές χωρίς την ανάγκη νέας διαδικασίας αδειοδότησης. Τέλος, η τοποθέτηση της έδρας στα Ιωάννινα και όχι στην Αθήνα, αντικατοπτρίζει ότι υπάρχει μία ρητή δέσμευση σε αποκεντρωμένη ανάπτυξη και ενίσχυση της τοπικής οικονομίας, στοιχείο που μπορεί να αποτελέσει διαφοροποιητικό παράγοντα σε έναν ανταγωνιστικό χώρο όπου οι ψηφιακές τράπεζες αντιμετωπίζονται ως απλά τεχνολογικά εργαλεία (Natech, 2024).

Σε λειτουργικό επίπεδο, η Snappi ξεκίνησε την 8η Σεπτεμβρίου 2025, αποκτώντας ένα εντυπωσιακό αριθμό χρηστών που πλησίασε τους 10.000 πελάτες εντός δύο εβδομάδων. Η αρχική της προσφορά περιλαμβάνει μηδενικά τέλη σε όλες τις συναλλαγές, 3% επιτόκιο καταθέσεων έως €1.000, ελληνικό IBAN, πλήρη συμβατότητα με τα συστήματα IRIS, DIAS και κάρτες, καθώς και 24ωρη ανθρώπινη υποστήριξη. Μελλοντικά, αναμένεται να λειτουργήσει η εφαρμογή Snappi Pay Later, ένα προϊόν BNPL, το οποίο δίνει τη δυνατότητα πληρωμής σε τέσσερις άτοκες δόσεις ειδικά για ηλεκτρονικές αγορές.

3.3.3. Σύγκριση των στρατηγικών συνεργασιών

Η συγκριτική εξέταση των fintech στρατηγικών των τεσσάρων τραπεζών δείχνει σημαντικές διαφορές ως προς τη φιλοσοφία και τον στρατηγικό ορίζοντα κάθε ιδρύματος. Προκειμένου να αξιολογηθούν αυτές οι διαφορές υιοθετείται το πλαίσιο που προτείνουν οι Klus et al. (2019) για την κατηγοριοποίηση bank-fintech σχέσεων σε: (α) εμπορικές συνεργασίες, (β) επενδύσεις / εξαγορές και (γ) δημιουργία κοινής οντότητας. Η ΕΤΕ και η Alpha Bank συνδυάζουν και τις τρεις αυτές κατηγορίες: εμπορικές συνεργασίες (EVO Payments / ΕΛΤΑ), εξαγορές fintech (FlexFin) και στρατηγικές συμμαχίες ευρωπαϊκής κλίμακας (UniCredit). Αυτή η προσέγγιση μεγιστοποιεί την πρόσβαση σε διαφορετικές τεχνολογίες, ωστόσο δημιουργεί και μία δυσκολία όσον αφορά την ενσωμάτωση. Η Eurobank επιδεικνύει επίσης τη μεγαλύτερη συνέπεια στον τύπο εξωτερίκευσης (εξωτερική ανάθεση κρίσιμων λειτουργιών σε fintech εταίρους), διατηρώντας παράλληλα τον ενδιαφέρον των μετόχων. Αυτή η λογική συμβαδίζει με τη στρατηγική που διατυπώνει το πρόγραμμα Eurobank 2030 για την εστίαση στις βασικές

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

τραπεζικές δραστηριότητες. Η Τράπεζα Πειραιώς ξεχωρίζει λόγω της καινοτομίας της σε συνολικό επίπεδο, αφού ενώ οι άλλες τράπεζες επιδίωξαν απλά μία ψηφιακή αναβάθμιση, η Πειραιώς επέλεξε τη δημιουργία ενός ανεξάρτητου ψηφιακού ιδρύματος εξ αρχής.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η επιτυχία των συνεργασιών μεταξύ τραπεζών και εταιριών fintech, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από παράγοντες όπως η στρατηγική συμφωνία των δύο μερών, η ρυθμιστική συμβατότητα και η οργανωτική προθυμία αλλαγής εντός της τράπεζας. Χαρακτηριστικά, έρευνα του EY-Parthenon (2022) εκτιμά ότι περίπου το 40% των bank-fintech partnerships αποτυγχάνει να λειτουργήσει πλήρως, κυρίως λόγω ελλιπούς στρατηγικής και αδύναμης οργανωτικής ευθυγράμμισης. Στο ελληνικό πλαίσιο, ένα πρόσθετο εμπόδιο αφορά την εμπιστοσύνη στις ψηφιακές υπηρεσίες και προϊόντα. Η δεκαετής κρίση έχει κάνει πολλούς Έλληνες καταναλωτές να δρουν με σκεπτικισμό απέναντι σε νέα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και υπηρεσίες, ανεξαρτήτως αν αυτά διαθέτουν τεχνολογική αρτιότητα (Repousis et al., 2025).

Από θεωρητική πλευρά, η ανάλυση των ελληνικών περιπτώσεων επιβεβαιώνει εν μέρη τα ευρήματα των Nabiyeu & Ovens (2023), σύμφωνα με τα οποία οι μεγάλες τράπεζες τείνουν να προτιμούν εμπορικές συνεργασίες με fintech που δεν δραστηριοποιούνται στον πυρήνα των πληρωμών. Αυτό συμβαίνει επειδή θέλουν να διατηρήσουν τον έλεγχο στον πλέον στρατηγικό τομέα της σχέσης πελάτη-τράπεζας. Η ελληνική εικόνα, ωστόσο, παρεκκλίνει από αυτό το πρότυπο, αφού οι δύο μεγαλύτερες κοινοπραξίες (ETE-EVO Payments και Eurobank-Worldline) αφορούν ακριβώς τον τομέα πληρωμών. Το γεγονός αυτό δείχνει και την μεγάλη ανάγκη για τεχνολογικό εκσυγχρονισμό. Η εξέλιξη αυτή συνάδει με τη διαπίστωση του Financial Stability Institute (BIS, 2024) ότι οι μικρότερες τράπεζες ή οι τράπεζες οι οποίες βασίζονται σε παρωχημένες και δύσχρηστες τεχνολογίες, υιοθετούν πιο εκτεταμένες συνεργασίες με fintech ως εναλλακτική της εσωτερικής ανάπτυξης.

Συνοψίζοντας, το ελληνικό τραπεζικό οικοσύστημα παρουσιάζει ένα ιδιαίτερα ευρύ φάσμα σχέσεων μεταξύ τραπεζών και fintech εταιριών, το οποίο κινείται σε τρία επίπεδα. Σε επιχειρηματικό επίπεδο, με την ανάθεση κρίσιμων λειτουργιών, όπως η αποδοχή καρτών, οι υποδομές cloud και η τεχνητή νοημοσύνη σε διεθνείς τεχνολογικούς παρόχους. Σε επίπεδο καινοτομίας, υπάρχουν ανοικτά προγράμματα ανάπτυξης και υποστήριξης νεοφυών fintech επιχειρήσεων, όπως το FinQuest και το NBG Business Seeds και σε θεσμικό επίπεδο, με τη

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

δημιουργία εξ αρχής ανεξάρτητων ψηφιακών τραπεζών που συνδυάζουν την αξιοπιστία ενός αδειοδοτημένου ιδρύματος με την ευελιξία ενός fintech οργανισμού (Nicoletti, 2021).

3.4 Σύγκριση παραδοσιακών τραπεζικών μοντέλων και neobanks

Η παράλληλη ανάπτυξη παραδοσιακών τραπεζών και ψηφιακών τραπεζών τα τελευταία χρόνια έχει αναδείξει δύο επιχειρηματικά μοντέλα με σημαντικές διαφορές που συνυπάρχουν, ανταγωνίζονται και αλληλεπιδρούν στον ίδιο χρηματοπιστωτικό χώρο. Η σύγκρισή τους δεν έχει μόνο ακαδημαϊκό ενδιαφέρον, αλλά αποτελεί επίσης ένα ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο για την κατανόηση της εξέλιξης της τραπεζικής αγοράς και, ειδικότερα, για τον εντοπισμό των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων κάθε μοντέλου στο ελληνικό πλαίσιο. Σχετικές μελέτες επισημαίνουν ότι η αντιπαράθεση αυτή δεν οδηγεί απαραίτητα στην εκτόπιση του ενός μοντέλου από το άλλο, αλλά πιο πιθανά σε μια σταδιακή ανακατανομή ρόλων και λειτουργιών εντός του χρηματοπιστωτικού οικοσυστήματος (Sharma, 2024; Boufounou et al., 2022).

Αξίζει να επισημανθεί ότι η κατηγορία ψηφιακές τράπεζες δεν είναι ομοιογενής. Αναλυτικότερα, διακρίνονται τουλάχιστον δύο βασικοί τύποι: οι ψηφιακές τράπεζες πλήρους φάσματος που φέρουν ξεχωριστή τραπεζική άδεια (όπως η Revolut, η Starling και η Snappi στην Ελλάδα) και οι ψηφιακές τράπεζες χωρίς άδεια που λειτουργούν μέσω σύμπραξης με αδειοδοτημένη τράπεζα (όπως η Chime στις ΗΠΑ). Η διάκριση αυτή έχει σημαντικές επιπτώσεις στη λειτουργία των τραπεζών. Πιο συγκεκριμένα, οι ψηφιακές τράπεζες πλήρους φάσματος υπόκεινται στο ίδιο κανονιστικό πλαίσιο με τις παραδοσιακές τράπεζες, άρα ο ανταγωνισμός διεξάγεται σε περίπου ισότιμο έδαφος, ενώ οι ψηφιακές τράπεζες χωρίς άδεια απολαμβάνουν μεγαλύτερη ευελιξία, φέρουν ωστόσο χαμηλότερη θεσμική αξιοπιστία στα μάτια των καταναλωτών (Sharma, 2024).

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

3.4.1 Κόστος λειτουργίας και κέρδη

Το κόστος λειτουργίας είναι ίσως η πιο σημαντική διαφορά μεταξύ παραδοσιακών τραπεζών και ψηφιακών τραπεζών. Αναφερόμενοι στην αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου, μια παραδοσιακή τράπεζα δαπανά κατά μέσο όρο πάνω από \$210 ετησίως για κάθε πελάτη της, ενώ μια ψηφιακή τράπεζα χρειάζεται μόλις \$25 έως \$63, δηλαδή τέσσερις έως οκτώ φορές λιγότερα (Accenture, 2020). Τρεις είναι οι καθοριστικοί παράγοντες από τους οποίους προκύπτει η συγκεκριμένη διαφορά. Ο πρώτος αφορά το γεγονός ότι οι ψηφιακές τράπεζες δεν διατηρούν φυσικό δίκτυο υποκαταστημάτων, άρα δεν επιβαρύνονται με ενοίκια, εξοπλισμό και μισθοδοσία προσωπικού. Ο δεύτερος παράγοντας αφορά το γεγονός ότι λειτουργούν εξ αρχής σε υποδομή cloud, που σημαίνει ότι το κόστος κυμαίνεται ανάλογα με τους χρήστες και δεν είναι σταθερό. Επίσης, αποκτούν νέους πελάτες με κλάσμα του κόστους που χρειάζονται οι παραδοσιακές τράπεζες: \$1 έως \$38 έναντι \$200 έως \$1.000 (Accenture, 2020). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η βραζιλιάνικη Nubank η οποία διαθέτει 93 εκατ. πελάτες και είναι η μεγαλύτερη ψηφιακή τράπεζα παγκοσμίως. Η Nubank την περίοδο 2021–2023 απέκτησε το 80–90% των νέων πελατών της μέσω προφορικής σύστασης, διατηρώντας το μέσο κόστος απόκτησης πελάτη κάτω από \$1. Αυτό δείχνει ότι ένα καλό προϊόν, όταν βρει τους χρήστες του, μπορεί να διαδίδεται από τον έναν χρήστη στον άλλο, χωρίς να απαιτούνται ακριβές διαφημιστικές καμπάνιες (Robeco, 2024).

Ωστόσο, το πλεονέκτημα κόστους δεν έχει μεταφραστεί ακόμη ακόμα σε συστηματική κερδοφορία. Σύμφωνα με στοιχεία της Boston Consulting Group (BCG), μόλις 23 από τις 453 ψηφιακές τράπεζες που λειτουργούν παγκοσμίως ήταν λειτουργικά κερδοφόρες το 2023, ένα ποσοστό κάτω του 5% (Robeco, 2024). Το κυριότερο εμπόδιο δεν είναι η χαμηλή αποτελεσματικότητα των τραπεζών αυτών, αλλά η αδυναμία μετατροπής της μεγάλης πελατειακής βάσης σε έσοδα. Πιο συγκεκριμένα, η μέση εισοδηματική απόδοση ανά πελάτη για τις ψηφιακές τράπεζες του Ηνωμένου Βασιλείου ήταν μόλις £9 το 2019, έναντι £270 για τις παραδοσιακές τράπεζες. Εξάιρεση αποτελούν ιδρύματα που έχουν επιτύχει ένα σημαντικό αριθμό πελατών με χαρακτηριστικό παράδειγμα τη Revolut η οποία κατέγραψε ρεκόρ κερδοφορίας το 2023. Αντίστοιχα, η Starling Bank κατέστη κερδοφόρα το 2022, και η Bunq ανέφερε καθαρό κέρδος €53,1 εκ. το 2023. Το κοινό χαρακτηριστικό αυτών των ιδρυμάτων

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

είναι η μετακίνηση από τη στρατηγική εξαναγκαστικής ανάπτυξης σε ένα μοντέλο αειφόρου κερδοφορίας με διαφοροποιημένες πηγές εσόδων. Τέτοιες διαφοροποιημένες πηγές εσόδων είναι τα δάνεια, οι premium συνδρομές, οι διατραπεζικές προμήθειες και οι υπηρεσίες διαχείρισης περιουσίας.

3.4.2 Εμπειρία χρήστη και ταχύτητα καινοτομίας

Στον τομέα της εμπειρίας χρήστη, οι ψηφιακές τράπεζες κατέχουν σαφές και τεκμηριωμένο πλεονέκτημα. Σύμφωνα με έρευνα της CoinLaw (2025), οι ψηφιακές τράπεζες υπερτερούν στον δείκτη Net Promoter Score (NPS: 72 έναντι 55 για τις παραδοσιακές τράπεζες) και στην ικανοποίηση πελατών ηλικίας κάτω των 40 ετών. Το 63% των πελατών ψηφιακών τραπεζών στις ΗΠΑ δηλώνει «πολύ ικανοποιημένο», έναντι 55% αυτών των παραδοσιακών, ενώ παρόμοια εικόνα υπεροχής καταγράφεται στο Ηνωμένο Βασίλειο (59% έναντι 51%) και στη Λατινική Αμερική (CoinLaw, 2025). Η διαφορά στον τομέα της εμπειρίας του χρήστη έχει τη βάση της στη φιλοσοφία σχεδιασμού mobile-first. Πιο συγκεκριμένα, οι ψηφιακές τράπεζες, αναπτύσσουν αρχικά τη λειτουργικότητα στο smartphone και τη μεταφέρουν δευτερευόντως στις διαδικτυακές εφαρμογές. Αντίστοιχα, στις παραδοσιακές τράπεζες ισχύει συχνά το αντίστροφο, καθώς οι ψηφιακές τους υπηρεσίες προκύπτουν ως επέκταση υφιστάμενων συστημάτων και όχι ως εξ αρχής σχεδιασμός.

Η ταχύτητα καινοτομίας αποτελεί εξίσου κρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ενώ οι παραδοσιακές τράπεζες χρειάζονται μήνες για να σχεδιάσουν, δοκιμάσουν και διαθέσουν νέα προϊόντα λόγω γραφειοκρατικών διαδικασιών και αλληλεξαρτήσεων μεταξύ τμημάτων, οι ψηφιακές τράπεζες εφαρμόζουν κύκλους ανάπτυξης με ρυθμό μηνιαίο ή δύο εβδομάδων (Sharma, 2024). Η Revolut, χαρακτηριστικά, ξεκίνησε το 2015 με δύο μόνο προϊόντα, μια πολυνομισματική κάρτα και μια εφαρμογή κινητού, και σήμερα προσφέρει επενδύσεις, αγοραπωλησίες κρυπτονομισμάτων, ασφαλιστικά προϊόντα και υπηρεσίες ταξιδιού. Αυτή η ευελιξία δεν είναι τυχαία, αντίθετα στηρίζεται στο γεγονός ότι οι ψηφιακές τράπεζες δεν

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

καθυστερούν το βάρος διατήρησης παλαιών τεχνολογικών υποδομών, οπότε κάθε νέα λειτουργία αναπτύσσεται πάνω σε ένα ενιαίο, σύγχρονο τεχνολογικό επίπεδο (Al Harbi, 2025).

Σημαντική εξαίρεση αποτελεί, ωστόσο, η εξυπηρέτηση πελατών. Οι ψηφιακές τράπεζες επενδύουν στην αυτοματοποιημένη υποστήριξη μέσω chatbots και τεχνητής νοημοσύνης, όπως για παράδειγμα η WeBank στην Κίνα η οποία χειρίζεται με αυτοματοποιημένο τρόπο το 98% των ερωτημάτων πελατών. Ωστόσο, ο ανθρώπινος παράγοντας παραμένει σημαντικός για να λυθούν σύνθετα χρηματοπιστωτικά ζητήματα. Το 66% των Αμερικανών καταναλωτών εξακολουθεί να εκτιμά τη φυσική παρουσία υποκαταστήματος στη γειτονιά του, και το 71% επισκέπτεται φυσικό κατάστημα για περίπλοκα οικονομικά ζητήματα. Αυτό υποδηλώνει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ψηφιακών τραπεζών στην εμπειρία χρήστη ισχύει κυρίως για καθημερινές συναλλαγές, αλλά αδυνατεί να αναπαραγάγει πλήρως την αξία της φυσικής, εξατομικευμένης τραπεζικής συμβουλής (Kikuchi, 2025).

3.4.3 Προϊόντα, ρυθμιστικό πλαίσιο και εμπιστοσύνη στον χρηματοπιστωτικό οργανισμό

Τα πλεονεκτήματα των ψηφιακών τραπεζών αντισταθμίζονται από τρεις βασικές αδυναμίες, το περιορισμένο εύρος προϊόντων, το χαμηλότερο επίπεδο εμπιστοσύνης και την πολυπλοκότητα όσον αφορά το ρυθμιστικό πλαίσιο. Οι παραδοσιακές τράπεζες προσφέρουν ένα ολοκληρωμένο φάσμα χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών το οποίο περιλαμβάνει στεγαστικά δάνεια, επιχειρηματικές πιστώσεις, ασφαλιστικά προϊόντα, και διαχείριση περιουσίας, υπηρεσίες που τώρα αναπτύσσονται στις ψηφιακές τράπεζες. Η Starling Bank στο Ηνωμένο Βασίλειο και η KakaoBank στην Κορέα αποτελούν εξαιρέσεις αφού διαθέτουν ήδη υπηρεσίες για στεγαστικά δάνεια, αλλά παραμένουν μειοψηφία στο σύνολο των ψηφιακών τραπεζών (Robeco, 2024). Ως αποτέλεσμα, ένα ποσοστό μεταξύ 72% και 81% των καταναλωτών στο Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γαλλία και τη Γερμανία διατηρούν την κύρια τραπεζική τους σχέση με παραδοσιακό χρηματοπιστωτικό ίδρυμα. Το ποσοστό αυτό μπορεί να φτάσει ακόμη και το 93% για πολίτες άνω των 65 ετών στις ΗΠΑ. Αυτό σημαίνει ότι, για το μεγαλύτερο ποσοστό

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

των καταναλωτών, οι ψηφιακές τράπεζες εξυπηρετούν ακόμα ως συμπληρωματική και όχι ως κύρια τραπεζική επιλογή (Mention et al., 2021).

Το ζήτημα της εμπιστοσύνης είναι ιδιαίτερα σημαντικό και αποτελεί πιθανώς το μεγαλύτερο μακροπρόθεσμο εμπόδιο για τις ψηφιακές τράπεζες. Έρευνα του 2023 διαπιστώνει ότι η εμπιστοσύνη στις παραδοσιακές τράπεζες παραμένει σταθερή στο 66%, ενώ για τις ψηφιακές τράπεζες κυμαίνεται στο 47%, μία διαφορά 19 ποσοστιαίων μονάδων (Tearsheet, 2024). Η διαφορά αυτή αντικατοπτρίζει δεκαετίες θεσμικής παρουσίας, κρατικής εγγύησης καταθέσεων και αντιλαμβανόμενης ασφάλειας που οι νεοεισερχόμενοι δυσκολεύονται να αντισταθμίσουν με τεχνολογικά μέσα. Σχετικό με το προηγούμενο ζήτημα είναι και το πρόβλημα της διατήρησης πελατών. Πιο συγκεκριμένα, στοιχεία στη βιβλιογραφία αναφέρουν ότι ένα 40% των χρηστών ψηφιακών τραπεζών δηλώνει ότι σκέφτεται να αλλάξει πάροχο, σε σύγκριση με το αντίστοιχο ποσοστό το οποίο είναι μόλις 15–17% για τις παραδοσιακές τράπεζες. Συνεπώς, η υψηλή ικανοποίηση των πελατών και η ποιότητα εμπειρίας, λοιπόν, δεν μεταφράζονται αυτόματα σε πιστότητα (Mainardes et al., 2020).

Στην ελληνική αγορά, η παράμετρος της εμπιστοσύνης των πελατών έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Η εμπειρία της τραπεζικής κρίσης 2010–2018 και των κεφαλαιακών ελέγχων του 2015 έχει εδραιώσει στη συνείδηση πολλών Ελλήνων καταναλωτών μια ανάγκη για ξεκάθαρο ρυθμιστικό πλαίσιο. Το γεγονός αυτό, εξηγεί εν μέρει γιατί η Snappi επέλεξε να λειτουργήσει ως πλήρως αδειοδοτημένη τράπεζα υπό την εποπτεία της ΕΚΤ, αντί να δραστηριοποιηθεί ως fintech εταιρεία σε συνεργασία με άλλη τράπεζα. Η επιλογή αυτή δείχνει ότι στην ελληνική αγορά, η θεσμική αξιοπιστία δεν είναι απλώς επιθυμητή αλλά αναγκαία προϋπόθεση για να εδραιωθεί η εμπιστοσύνη του καταναλωτή (Boufounou et al., 2022).

Διάσταση	Παραδοσιακές Τράπεζες	Neobanks
Κόστος λειτουργίας	Υψηλό (~\$210+/πελάτη/έτος)	Χαμηλό (~\$25–63/πελάτη/έτος)
Εμπειρία χρήστη	Μεσαία – ακόμη κλαδική	Υψηλή – mobile-first
Εύρος προϊόντων	Πλήρες (δάνεια, ασφάλειες κ.λπ.)	Περιορισμένο αλλά διευρυνόμενο

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

Διάσταση	Παραδοσιακές Τράπεζες	Neobanks
Εμπιστοσύνη πελάτη	Υψηλή (~66%)	Χαμηλότερη (~47%)
Ταχύτητα καινοτομίας	Αργή (παλαιά συστήματα)	Γρήγορη (cloud-native)
Κερδοφορία	Δομικά κερδοφόρες	Μόλις 23/453 κερδοφόρες (2023)
Κόστος απόκτησης πελάτη	Υψηλό (\$200–1.000)	Χαμηλό (\$1–38)
Κύρια τραπεζική σχέση	72–93% καταναλωτών	Δευτερεύουσα για τους περισσότερους
Ρυθμιστικό πλαίσιο	Πλήρης κανονιστική κάλυψη	Μεταβλητό – αδειοδότηση ή partnership

Πίνακας 4. Συγκριτική ανάλυση παραδοσιακών τραπεζών και ψηφιακών τραπεζών

3.4.4 Ανταγωνιστική δυναμική στην ευρωπαϊκή αγορά

Στην ευρωπαϊκή αγορά, η ανταγωνιστική δυναμική μεταξύ παραδοσιακών τραπεζών και ψηφιακών τραπεζών διαμορφώνεται από ιδιαίτερες συνθήκες που διαφέρουν ουσιαστικά από άλλες χώρες. Το ισχυρό θεσμικό πλαίσιο (PSD2, DORA, GDPR, απαιτήσεις AML), δυσχεραίνει περισσότερο τις ψηφιακές τράπεζες σε σχέση με άλλες αγορές, καθώς απαιτεί σημαντικές επενδύσεις στη συμμόρφωση με το εκάστοτε ρυθμιστικό πλαίσιο που μειώνουν το πλεονέκτημα κόστους. Επιπλέον, τα ανώτατα όρια στις διατραπεζικές προμήθειες (0,2% για χρεωστικές και 0,3% για πιστωτικές κάρτες σύμφωνα με την ευρωπαϊκή νομοθεσία) περιορίζουν τις πηγές εσόδων που αποτελούν ένα βασικό στοιχείο κέρδους για πολλές ψηφιακές τράπεζες άλλων αγορών, με τις ΗΠΑ να αποτελούν ένα από τα χαρακτηριστικότερα παραδείγματα (Vives, 2019). Παρά τις συγκεκριμένες δυσκολίες, ορισμένες ευρωπαϊκές ψηφιακές τράπεζες έχουν καταφέρει να αποκτήσουν σημαντικές θέσεις στην αγορά. Αναλυτικότερα, η Revolut με 52,5 εκατ. χρήστες, η N26 με 4,8 εκατ. και η Monzo με περίπου 10 εκατ. αποδεικνύουν ότι το μοντέλο είναι βιώσιμο, ακόμα και στις συνθήκες της ευρωπαϊκής ένωσης. Το 2023 η Ευρώπη αντιπροσώπευε το 37,75% της παγκόσμιας αγοράς ψηφιακών τραπεζών, με 80 εκατ. χρήστες, ένα ποσοστό το οποίο μπορεί να φτάσει στο 40% του

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

παγκόσμιου συνόλου. Αυτό σημαίνει ότι η ευρωπαϊκή αγορά είναι ήδη ώριμη και ανταγωνιστική, και οι ελληνικές συστημικές τράπεζες δεν αντιμετωπίζουν μόνο την εγχώρια Snappi, αλλά και τη δυνατότητα εισόδου μεγάλων ευρωπαϊκών ψηφιακών τραπεζών οι οποίες λειτουργούν στα πλαίσια της Ευρωζώνης (Palsar & Cobzari, 2025).

3.4.5 Η σύγκλιση των δύο μοντέλων

Το σημαντικότερο συμπέρασμα που προκύπτει από την παραπάνω σύγκριση, δεν είναι η αντιπαράθεση των δύο μοντέλων, αλλά η σταδιακή σύγκλισή τους. Από τη μία πλευρά, οι ψηφιακές τράπεζες «ωριμάζουν» θεσμικά, αφού αποκτούν τραπεζικές άδειες, διευρύνουν το χαρτοφυλάκιο τους σε σχέση με τα προτεινόμενα προϊόντα και επενδύουν στη θεσμική αξιοπιστία. Από την άλλη πλευρά, οι παραδοσιακές τράπεζες επιταχύνουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους, υιοθετώντας αρχιτεκτονική τύπου cloud, σχεδιασμό που βασίζεται στις εφαρμογές κινητών τηλεφώνων και συνεργασίες με ψηφιακές τράπεζες. Αυτή τη διαδικασία περιγράφεται στη βιβλιογραφία ως αμοιβαία υιοθέτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και είναι μία διαδικασία η οποία τελικά ωφελεί τον καταναλωτή μέσα από αυξημένο ανταγωνισμό και καλύτερες υπηρεσίες (Wu et al., 2025).

Στο ευρωπαϊκό πλαίσιο, η σύγκλιση αυτή επιταχύνεται από τις ρυθμιστικές αρχές. Πιο συγκεκριμένα, η οδηγία PSD2 υποχρεώνει τις παραδοσιακές τράπεζες να αναπτύξουν υποδομές μέσω APIs, δίνοντας στις ψηφιακές τράπεζες πρόσβαση σε δεδομένα και υπηρεσίες που προηγουμένως ήταν αποκλειστικά προνόμιο των πλήρως αδειοδοτημένων ιδρυμάτων. Παράλληλα, ψηφίστηκε ο κανονισμός DORA (EU 2022/2554), για την ψηφιακή ασφάλεια και την ανθεκτικότητα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων απέναντι σε κυβερνοαπειλές και τεχνικά προβλήματα. Τους κανόνες αυτούς οφείλουν να τηρούν εξίσου τόσο οι παραδοσιακές τράπεζες όσο και οι ψηφιακές, εξισορροπώντας το ρυθμιστικό πλαίσιο και αυξάνοντας το κόστος συμμόρφωσης για τους νεοεισερχόμενους οργανισμούς. Το αποτέλεσμα είναι ένα ολοένα και πιο ολοκληρωμένο τραπεζικό οικοσύστημα, στο οποίο ο ρόλος κάθε παράγοντα

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

ορίζεται λιγότερο από την άδειά του και περισσότερο από την αξία που δημιουργεί για τον πελάτη.

Για τον ελληνικό χρηματοπιστωτικό τομέα ειδικότερα, η σύγκριση αυτή έχει άμεσες στρατηγικές συνέπειες. Η Snappi ήδη λειτουργεί ως ψηφιακή τράπεζα με πλήρη τραπεζική αδειοδότηση, ενώ συνδυάζει τα πλεονεκτήματα και των δύο μοντέλων. Εφόσον διεθνείς ψηφιακές τράπεζες όπως η Revolut ή η N26 εντείνουν την παρουσία τους στην ελληνική αγορά αξιοποιώντας το Eurozone passport, οι συστημικές τράπεζες θα αντιμετωπίσουν διπλή πίεση. Από τη μία πλευρά θα αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό από ψηφιακές τράπεζες που έχουν εδραιωθεί στην ευρωπαϊκή αγορά και από την άλλη έχουν να αντιμετωπίσουν την εσωτερική πρόκληση να μετατρέψουν τις fintech επενδύσεις τους σε ανταγωνιστικά προϊόντα. Η απάντηση, όπως υποδηλώνει η βιβλιογραφία, δεν έγκειται στην επιλογή μεταξύ παραδοσιακού και ψηφιακού μοντέλου, αλλά στη δημιουργία στην ουσία ενός υβριδικού μοντέλου το οποίο συνδυάζει τη θεσμική αξιοπιστία, την κεφαλαιακή επάρκεια και το εύρος υπηρεσιών του παραδοσιακού ιδρύματος με την ευελιξία, την ταχύτητα καινοτομίας και την ποιότητα εμπειρίας χρήστη του ψηφιακού ανταγωνιστή (Elmahdy et al., 2025; Kaushik, 2024). Οι τέσσερις ελληνικές συστημικές τράπεζες βρίσκονται ήδη σε αυτή την πορεία ενώ κρίσιμο είναι το χρονικό διάστημα στο οποίο θα καταφέρουν να κάνουν τη συγκεκριμένη μετάβαση (Elmahdy et al., 2025; Kaushik, 2024).

3.5 Διερεύνηση και κριτική θεώρηση ευρημάτων

Η ανάλυση των στρατηγικών ψηφιακού μετασχηματισμού των ελληνικών συστημικών τραπεζών, όπως περιεγράφηκε στις προηγούμενες ενότητες, δείχνει τόσο σημαντικές εξελίξεις όσο αδυναμίες οι οποίες πρέπει να αντιμετωπιστούν. Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μία κριτική θεώρηση των ευρημάτων αυτών προκειμένου να εντοπιστούν τα κενά που παραμένουν ανοιχτά, τόσο για τις παραδοσιακές τράπεζες όσο και για τις αναδυόμενες ψηφιακές.

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

3.5.1 Αδυναμίες και κενά στις στρατηγικές των παραδοσιακών τραπεζών

Παρά τις σημαντικές επενδύσεις που έχουν γίνει από τις τέσσερις συστηματικές τράπεζες στην Ελλάδα, υπάρχουν τέσσερα βασικά κενά τα οποία εντοπίζονται στις στρατηγικές μετάβασης προς την ψηφιακή εποχή. Το πρώτο αφορά την ανομοιογένεια της ψηφιακής μετάβασης. Οι ψηφιακές επενδύσεις των τραπεζών έχουν επικεντρωθεί σε νέα προϊόντα και εφαρμογές, αλλά σε επίπεδο βασικών τραπεζικών λειτουργιών παρατηρείται σε πολλές περιπτώσεις μία προσήλωση στις παραδοσιακές πρακτικές. Αυτό δημιουργεί ένα σύστημα στο οποίο ο πελάτης βλέπει μία σύγχρονη εφαρμογή, ωστόσο πίσω από αυτή υπάρχει ακόμη το σύστημα που απαιτεί φυσική παρουσία στο υποκατάστημα ή χειροκίνητη επεξεργασία των δεδομένων σε ορισμένες διαδικασίες. Η ΕΤΕ αντιμετωπίζει αυτό το ζήτημα μέσω της μετάβασης στο σύστημα Temenos T24 (Azure), αλλά η ολοκλήρωση δεν έχει ακόμα επιτευχθεί στο σύνολο του οργανισμού (NBG Annual Report, 2025).

Το δεύτερο πρόβλημα αφορά την ανεπαρκή αξιοποίηση δεδομένων. Οι ελληνικές τράπεζες διαθέτουν πλούσια δεδομένα πελατών, ωστόσο η χρήση τους για εξατομικευμένες προτάσεις, προληπτική εξυπηρέτηση και δυναμική τιμολόγηση παραμένει περιορισμένη σε σύγκριση με τους ευρωπαϊούς ανταγωνιστές τους. Οι ψηφιακές τράπεζες, αντιμετωπίζουν κάθε πελάτη ως μια μοναδική ψηφιακή οντότητα και παρέχουν εξατομικευμένες ειδοποιήσεις, αυτόματα κατηγοριοποίηση δαπανών και προτάσεις αποταμίευσης σε πραγματικό χρόνο. Ωστόσο, αυτές οι δυνατότητες αναπτύσσονται από τις παραδοσιακές τράπεζες με πολύ πιο αργό ρυθμό (Begenau et al., 2018; Vives, 2019).

Επίσης, παρατηρείται έλλειψη συντονισμού μεταξύ ψηφιακών και φυσικών καναλιών. Οι τράπεζες επενδύουν ταυτόχρονα τόσο στην ψηφιοποίηση όσο και στη διατήρηση ενός δικτύου υποκαταστημάτων, χωρίς πάντα να υπάρχει μία σαφής στρατηγική ενσωμάτωσης. Η μετατροπή 217 υποκαταστημάτων της Τράπεζας Πειραιώς στο Νέο Μοντέλο Υποκαταστήματος αποτελεί ένα σημαντικό βήμα προς αυτή την κατεύθυνση, αλλά δεν αποτελεί μία διαδικασία πρότυπο για τον τραπεζικό κλάδο (Piraeus FY2024). Χωρίς αυτή τη

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

συνοχή μεταξύ ψηφιακών και φυσικών καναλιών, ο μετασχηματισμός κινδυνεύει να αποτελείται από μεμονωμένα στοιχεία που δεν επικοινωνούν μεταξύ τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι η τράπεζα επενδύει σημαντικά κεφάλαια χωρίς ωστόσο να βλέπει και αντίστοιχη βελτίωση στην αποδοτικότητα ή στην εμπειρία του πελάτη. Τέλος, σημαντικό είναι και το ζήτημα της ταχύτητας εκτέλεσης της μετάβασης. Οι μεγάλες επενδύσεις που έχουν ανακοινωθεί, όπως το πρόγραμμα €200 εκατ. της Τράπεζας Πειραιώς για τεχνητή νοημοσύνη ή η μετάβαση στο cloud της ΕΤΕ, έχουν ορίζοντα υλοποίησης 3–5 ετών. Σε έναν κλάδο όπου η τεχνολογία αλλάζει σε σημαντικό βαθμό κάθε έξι περίπου μήνες, αυτός ο χρόνος μπορεί να αποδειχτεί πολύτιμος για τους ανταγωνιστές.

3.5.2 Εμπόδια για τις ψηφιακές τράπεζες στην Ελλάδα

Η Snappi, ως η μοναδική αυτόνομη ψηφιακή τράπεζα στην ελληνική αγορά, αντιμετωπίζει ένα διαφορετικό σύνολο προκλήσεων. Το πρώτο και κυριότερο εμπόδιο είναι η εδραίωση εμπιστοσύνης σε έναν σκεπτικό πληθυσμό. Όπως αναλύθηκε στην ενότητα 3.4, η εμπιστοσύνη των Ελλήνων καταναλωτών στις τράπεζες έχει διαμορφωθεί μετά από μία δεκαετία κρίσης και ελέγχους σε επίπεδο κεφαλαίων. Ένα νέο ψηφιακό ίδρυμα καλείται να ξεπεράσει αυτό το ιστορικό αποδεικνύοντας έμπρακτα και όχι μέσω διαφήμισης ότι τα κεφάλαια των πελατών είναι ασφαλή (Repousis et al., 2025). Ακόμη ένα εμπόδιο είναι η δημογραφική σύνθεση της ελληνικής αγοράς. Οι ψηφιακές τράπεζες σε διεθνές επίπεδο, απευθύνονται κυρίως σε νέους σε ηλικία χρήστες. Πιο συγκεκριμένα το 80% των millennials και το 70% της γενιάς Z προτιμούν ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες (Vaidya, 2022). Η Ελλάδα έχει έναν από τους γηραιότερους πληθυσμούς στην Ευρώπη, με μέση ηλικία 46 ετών, και ένα σημαντικό τμήμα του πληθυσμού, ιδίως στις αγροτικές περιοχές, να παρουσιάζει περιορισμένες δυνατότητες όσον αφορά τον ψηφιακό εγγραμματισμό. Ωστόσο, το γεγονός αυτό δεν αποκλείει την ανάπτυξη, αλλά περιορίζει σε σημαντικό βαθμό το αρχικό μέγεθος της διαθέσιμης αγοράς.

Τέλος, οι ψηφιακές τράπεζες στην Ελλάδα αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό από οργανισμούς που έχουν περάσει ήδη στην ψηφιακή εποχή. Σε αντίθεση με αγορές όπου οι παραδοσιακές

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

τράπεζες υστερούν σε ψηφιακό επίπεδο, οι τέσσερις ελληνικές συστημικές τράπεζες έχουν επενδύσει σημαντικά στη βελτίωση της ψηφιακής τους εμπειρίας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργείται μία απόσταση ανάμεσα στην εμπειρία του χρήστη μεταξύ παραδοσιακών και ψηφιακών τραπεζών. Συνεπώς, οι ψηφιακές τράπεζες δεν εισέρχονται σε μια αγορά όπου οι παραδοσιακές τράπεζες υστερούν ψηφιακά αλλά αντίθετα, έρχονται αντιμέτωπες με ιδρύματα που έχουν ήδη επενδύσει σημαντικά στη βελτίωση της ψηφιακής τους εμπειρίας. Ο ανταγωνισμός, επομένως, διεξάγεται μεταξύ παρόχων που βρίσκονται σε συγκρίσιμο επίπεδο στην μετάβασή τους στην ψηφιακή εποχή.

3.5.3 Παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία της ψηφιακής μετάβασης

Ο βασικότερος παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία της ψηφιακής μετάβασης των τραπεζικών οργανισμών είναι η συνέπεια στο στρατηγικό σχεδιασμό. Οι τράπεζες να επενδύουν σταθερά και με μακροπρόθεσμο πλάνο. Για παράδειγμα η Eurobank που βραβεύτηκε πέντε συνεχόμενες φορές ως η καλύτερη ψηφιακή τράπεζα λιανικής στη Δυτική Ευρώπη από το Global Finance αποδεικνύει ότι ο μετασχηματισμός είναι μία συνεχής διαδικασία. Ο δεύτερος παράγοντας είναι η επιλογή ποιοτικών εταίρων. Οι πιο επιτυχείς fintech συνεργασίες (EVO Payments για την ΕΤΕ, Worldline για την Eurobank, Accenture/Microsoft για την Πειραιώς) χαρακτηρίζονται από μακροπρόθεσμη δέσμευση και όχι από ευκαιριακές συμφωνίες (Klus et al., 2019). Ο τρίτος παράγοντας είναι η αλλαγή σε οργανωτικό επίπεδο. Η δημιουργία ρόλων CDTO (Chief Digital Transformation Officer), η εισαγωγή ευέλικτων μεθοδολογιών και η επένδυση στην ψηφιακή κατάρτιση των εργαζομένων είναι εξίσου σημαντικές (Singh et al., 2020). Τέλος, ο τέταρτος παράγοντας είναι η εστίαση στον πελάτη ως σημείο εκκίνησης κάθε ψηφιακής πρωτοβουλίας. Οι ψηφιακές τράπεζες οι οποίες κατάφεραν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν διεθνώς είναι εκείνες που σχεδίασαν προϊόντα απαντώντας πρώτα στην ερώτηση ποιο πρόβλημα αντιμετωπίζεται με το προϊόν σε σχέση με τον πελάτη (Gomber et al., 2017).

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

3.6 Συζήτηση

3.6.1 Σύγκριση με τη διεθνή βιβλιογραφία

Τα ευρήματα της εμπειρικής ανάλυσης της παρούσας εργασίας, επιβεβαιώνουν πλήρως την κεντρική διαπίστωση της διεθνούς βιβλιογραφίας ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αποτελεί επιλογή αλλά αναγκαιότητα για την επιβίωση των παραδοσιακών τραπεζών (Kitsios et al., 2021). Επίσης, επιβεβαιώνεται η διαπίστωση ότι το μοντέλο των fintech συνεργασιών υπερτερεί ιδίως για τράπεζες μεσαίου μεγέθους, έναντι της αμιγώς εσωτερικής ανάπτυξης, λόγω ταχύτητας, κόστους και πρόσβασης σε εξειδίκευση (Klus et al., 2019; Nabiyev & Ovenc, 2023). Ακόμη, η παρατηρούμενη σύγκλιση των δύο μοντέλων δηλαδή του ψηφιακού και του παραδοσιακού έρχεται σε συμφωνία με τα ευρήματα του Sharma (2024), που περιγράφει μια παγκόσμια τάση αμοιβαίας υιοθέτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Ωστόσο, εντοπίζονται και αξιοσημείωτες αποκλίσεις σε σχέση με τα δεδομένα της διεθνούς βιβλιογραφίας με την πιο σημαντική να αφορά στο ρυθμό και στην ένταση του μετασχηματισμού. Ενώ η διεθνής βιβλιογραφία περιγράφει τις παραδοσιακές τράπεζες ως γενικά αργές στην υιοθέτηση ψηφιακών πρακτικών, οι ελληνικές συστημικές τράπεζες έχουν αναπτύξει ταχύτερα αντανakλαστικά, ίσως ως αποτέλεσμα της δεκαετούς κρίσης που λειτούργησε ως καταλύτης αναδιάρθρωσης. Η Τράπεζα Πειραιώς, για παράδειγμα, βραβεύτηκε ως «World's Best Bank Transformation» από το Euromoney το 2025. Αυτή είναι μία εικόνα που δεν αντιστοιχεί στην εικόνα μιας τράπεζας που είναι συντηρητική και που αργεί στις διαδικασίες της ψηφιακής μετάβασης.

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

3.6.2 Ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς

Η ελληνική τραπεζική αγορά παρουσιάζει αρκετά χαρακτηριστικά που την καθιστούν μοναδική περίπτωση μελέτης στο ευρωπαϊκό πλαίσιο. Αρχικά, ο υψηλός βαθμός συγκέντρωσης: τέσσερις τράπεζες ελέγχουν πάνω από το 95% των τραπεζικών περιουσιακών στοιχείων. Αυτό σημαίνει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί αρχικά έναν αγώνα μεταξύ των ίδιων των τεσσάρων τραπεζών για την κατάκτηση της ψηφιακής εποχής και δεν αποτελεί απάντηση στην απειλή εξωτερικών ανταγωνιστών, όπως οι διεθνείς ψηφιακές τράπεζες. Η κρίση δρα ως επιταχυντής αφού σε αντίθεση με αγορές όπου ο ψηφιακός μετασχηματισμός ήταν κυρίως επιθετική στρατηγική ανάπτυξης, στην Ελλάδα ξεκίνησε ως στρατηγική επιβίωσης και κόστους. Αυτό προσέδωσε μεγαλύτερη επιχειρηματική βαρύτητα και δέσμευση από τη διοίκηση. Σημαντικό στοιχείο είναι και το ευνοϊκό κλίμα σε επίπεδο κανονισμών. Πιο συγκεκριμένα, η Τράπεζα της Ελλάδος έχει υιοθετήσει ενεργητική στάση υποστήριξης της χρηματοπιστωτικής καινοτομίας μέσω του FinTech Innovation Hub και του Ρυθμιστικού Sandbox, παρέχοντας ένα δομημένο περιβάλλον πειραματισμού. Τέλος αξιοσημείωτη είναι και η μοναδικότητα του τουριστικού τομέα. Την Ελλάδα επισκέπτονται πάνω από 30 εκατ. τουρίστες ετησίως, συνεπώς, αποτελεί αγορά με ιδιαίτερα υψηλές ανάγκες ψηφιακών πληρωμών και συναλλαγών σε πολλαπλά νομίσματα. Αυτό το χαρακτηριστικό δίνει στρατηγικό νόημα στις επενδύσεις αποδοχής συναλλαγών και τις τεχνολογίες POS οι οποίες έχουν πραγματοποιηθεί από τις συστημικές τράπεζες.

Συνολικά, η ελληνική εμπειρία επιβεβαιώνει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός του τραπεζικού κλάδου δεν ακολουθεί ένα ενιαίο παγκόσμιο πρότυπο, αλλά διαμορφώνεται από τις εκάστοτε ιστορικές, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες. Η κρίση που μείωσε την εμπιστοσύνη των καταναλωτών ταυτόχρονα κατέστησε επιτακτική την ανάγκη για ουσιαστική αλλαγή. Το αποτέλεσμα είναι ένα τραπεζικό σύστημα που, ανεξαρτήτως από πού ξεκίνησε, εξελίσσεται σήμερα με ιδιαίτερα μεγάλη ταχύτητα προς την ψηφιακή μετάβαση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.1 Σύνοψη βασικών ευρημάτων

Αναφορικά με τα ερευνητικά ερωτήματα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι πραγματικός και όχι επικοινωνιακός. Και οι τέσσερις συστημικές τράπεζες έχουν αναλάβει δεσμεύσεις με μετρήσιμα αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, η Τράπεζα Πειραιώς με το winbank που εξυπηρετεί 2,8 εκατ. ενεργούς χρήστες και διεκπεραιώνει το 85% των ημερήσιων συναλλαγών λιανικής ψηφιακά, η Eurobank με πέντε συνεχόμενες διεθνείς διακρίσεις ως καλύτερη ψηφιακή τράπεζα λιανικής στη Δυτική Ευρώπη, η Alpha Bank με τη δομημένη στρατηγική CDTO και τις διεθνείς fintech συμπράξεις, και η ΕΤΕ με τη μετάβαση σε cloud αρχιτεκτονική και την επένδυση σε Document AI.

Επίσης, η βασική στρατηγική επιλογή είναι το μοντέλο fintech, το οποίο είναι ένα μοντέλο συνεργασίας. Και οι τέσσερις συστημικές τράπεζες που εξετάστηκαν επέλεξαν να αναθέσουν κρίσιμους τομείς της ψηφιακής τους υποδομής σε εξειδικευμένους τεχνολογικούς παρόχους αντί να προσπαθήσουν να τις αναπτύξουν εσωτερικά. Αυτή η επιλογή, που τεκμηριώνεται και από τη διεθνή βιβλιογραφία ως βέλτιστη πρακτική για ιδρύματα με παλαιές υποδομές, απέφερε ταχύτερα αποτελέσματα και χαμηλότερο ρίσκο υλοποίησης.

Επίσης, ιδιαίτερα σημαντική είναι η Snappi η πρώτη ελληνική ψηφιακή τράπεζα με πλήρη αδειοδότηση από την ΕΚΤ. Αυτή η εξέλιξη σηματοδοτεί μια ποιοτική αλλαγή στο τραπεζικό τοπίο, αφού για πρώτη φορά, ένα ελληνικό ίδρυμα ανταγωνίζεται τις διεθνείς ψηφιακές τράπεζες στο δικό τους πεδίο, με τους δικούς τους κανόνες, αλλά με το πλεονέκτημα της τοπικής γνώσης και της θεσμικής αξιοπιστίας του μητρικού ομίλου. Η χρηματοπιστωτική κρίση λειτούργησε σαν επιταχυντής και όχι σαν τροχοπέδη. Σε αντίθεση με την αρχική

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

εκτίμηση ότι η δεκαετής κρίση θα καθυστερούσε τον ψηφιακό μετασχηματισμό, τα ευρήματα δείχνουν το αντίθετο. Η ανάγκη δραστικής μείωσης του κόστους, η συρρίκνωση του δικτύου των υποκαταστημάτων και η ψηφιακή επιτάχυνση λόγω COVID-19 ώθησαν τις ελληνικές τράπεζες σε έναν ρυθμό μετασχηματισμού που συγκρίνεται με ευρωπαϊούς ανταγωνιστές που δεν αντιμετώπισαν παρόμοιες πιέσεις.

Τέλος, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι ο βαθμός ψηφιακής σταθερότητας για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι υψηλός αλλά δεν είναι ομοιογενής. Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα παρουσιάζει υψηλό βαθμό ψηφιακής ετοιμότητας όσον αφορά στην εξυπηρέτηση πελατών (εφαρμογές σε κινητές συσκευές, ψηφιακές πληρωμές), ωστόσο υπάρχουν αρκετά κενά στα συστήματα υποδομής (βασικές τραπεζικές λειτουργίες, διαχείριση δεδομένων των πελατών και προσωποποιημένες υπηρεσίες).

4.2 Συνεισφορά εργασίας

Η εργασία συνεισφέρει αρχικά γιατί, εμπλουτίζει τη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τη συζήτηση για τον ψηφιακό μετασχηματισμό τραπεζών με εμπειρικά δεδομένα από μια αγορά που έχει υποστεί ριζική αναδιάρθρωση λόγω κρίσης. Αυτή η περίπτωση απουσιάζει σε μεγάλο βαθμό από τη διεθνή βιβλιογραφία, η οποία επικεντρώνεται κυρίως σε αγορές της Βορείου Ευρώπης, ΗΠΑ και Ασίας. Επίσης, επεκτείνει το θεωρητικό πλαίσιο των σχέσεων μεταξύ τραπεζών και ψηφιακών εταίρων (Klus et al., 2019; Nabiyeu & Ovenc, 2023). Αυτό δείχνει ότι υπάρχει και ένα τέταρτο μοντέλο πέρα από το τρίπτυχο ανταγωνισμός/συνεργασία/απόκτηση (competition/collaboration/acquisition). Αυτό το τέταρτο μοντέλο είναι η δημιουργία ενός κοινού ψηφιακού οργανισμού. Τέλος, τα ευρήματα της παρούσας εργασίας τεκμηριώνουν εμπειρικά ότι η κρίση μπορεί να λειτουργήσει σαν επιταχυντής των θεσμών για την ψηφιακή μετάβαση.

Σε πρακτικό επίπεδο, η εργασία προσφέρει ένα δομημένο πλαίσιο συγκριτικής αξιολόγησης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τράπεζες, ρυθμιστικούς φορείς και επενδυτές για την

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

παρακολούθηση της ψηφιακής μετάβασης. Ο Πίνακας 3.1 που παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 3 αποτελεί ένα εργαλείο benchmarking που μπορεί να εφαρμοστεί σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να αποτυπώνεται η εξέλιξη των στρατηγικών. Επιπλέον, η ανάλυση των fintech συνεργασιών παρέχει χρήσιμα διδάγματα για τράπεζες άλλων χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης που αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις μετασχηματισμού.

4.3 Περιορισμοί μελέτης

Ο βασικότερος περιορισμός της μελέτης αφορά την έλλειψη μιας πρωτογενούς πηγής δεδομένων. Η ανάλυση στηρίζεται κατά κύριο λόγο σε ετήσιες εκθέσεις, παρουσιάσεις επενδυτών και δελτία τύπου. Αυτές οι πηγές, παρότι αξιόπιστες, ενέχουν τον κίνδυνο στρατηγικής επικοινωνίας δηλαδή οι τράπεζες τείνουν να παρουσιάζουν τους ίδιους τους οργανισμούς τους με ευνοϊκό τρόπο. Η έλλειψη πρόσβασης σε εσωτερικά δεδομένα επιδόσεων και σε συνεντεύξεις με στελέχη περιορίζει το βάθος της ανάλυσης. Επίσης σημαντικός περιορισμός είναι και η έλλειψη τυποποίησης στα υπάρχοντα δεδομένα. Οι ελληνικές τράπεζες δε διαθέτουν τις πληροφορίες για τις δαπάνες τους με ομοιόμορφο και δομημένο τρόπο, γεγονός που καθιστά δύσκολη την άμεση ποσοτική σύγκριση επενδύσεων. Τέλος, τα δεδομένα της εργασίας καλύπτουν τη χρονική περίοδο 2022-2025. Ωστόσο, η ψηφιακή μετάβαση βρίσκεται σε περίοδο ταχείας εξέλιξης και αυτός είναι και ο λόγος που ορισμένα προγράμματα βρίσκονται ακόμη σε περίοδο εξέλιξης και εφαρμογής.

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

4.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Ως βασική μελλοντική κατεύθυνση μπορεί να προταθεί η διαχρονική παρακολούθηση των στρατηγικών μετάβασης των τραπεζών στην ψηφιακή εποχή. Μια επανάληψη της μελέτης σε ορίζοντα τριετίας ή πενταετίας θα μπορούσε να αξιολογήσει την εκτέλεση των προγραμμάτων που έχουν ανακοινωθεί καθώς επίσης και την παρακολούθηση της εξέλιξης του ανταγωνιστικού τοπίου μετά την πλήρη ανάπτυξη της Snappi. Επίσης, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα αποκτούσε η διερεύνηση της στάσης των καταναλωτών, κάτι το οποίο θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μετά από ποσοτική μελέτη με ερωτηματολόγια που θα διερευνούν τον υιοθέτηση ψηφιακών υπηρεσιών και την ετοιμότητα του ελληνικού πληθυσμού να χρησιμοποιήσει ψηφιακές υπηρεσίες. Τέλος, μία συγκριτική μελέτη με άλλες χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης οι οποίες αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις θα μπορούσε να δείξει πως τα ευρήματα από την ελληνική αγορά θα μπορούσαν να εφαρμοστούν και σε άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

4.5 Προτάσεις σε επίπεδο πολιτικής

Η πρώτη πρόταση αφορά την αναβάθμιση των βασικών τραπεζικών διεργασιών (επεξεργασία καταθέσεων, δανείων και συναλλαγών). Όσο εντυπωσιακή κι αν είναι μια mobile εφαρμογή, αν βασίζεται σε ένα σύστημα δεκαετιών, η εμπειρία του πελάτη θα συναντά αναπόφευκτα εμπόδια όπως αργές συναλλαγές, περιορισμένη διαθεσιμότητα υπηρεσιών και αδυναμία ενσωμάτωσης νέων λειτουργιών. Οι τράπεζες που δεν έχουν ολοκληρώσει ακόμα αυτή τη μετάβαση θα πρέπει να σταματήσουν να την αντιμετωπίζουν ως ένα ακόμα τεχνικό έργο τους. Αντίθετα, πρέπει να αναγνωρίσουν ότι αποτελεί ένα θεμέλιο λίθο για τη μετάβασή τους στην ψηφιακή εποχή. Επίσης, η υιοθέτηση ψηφιακών υπηρεσιών περιορίζεται συχνά όχι μόνο από

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάπτυξη των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

έλλειψη τεχνολογικής υποδομής αλλά από έλλειψη εξοικείωσης και εμπιστοσύνης στα ψηφιακά συστήματα. Παρεμβάσεις όπως προγράμματα ψηφιακού εγγραμματισμού, εύκολα tutorial εντός των εφαρμογών και απλοποίηση της γλώσσας των ψηφιακών υπηρεσιών μπορούν να διευρύνουν σημαντικά τη βάση χρηστών, ειδικά στις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες.

Η Τράπεζα της Ελλάδος και η ΕΚΤ καλούνται να επεκτείνουν και να θεσμοθετήσουν μόνιμα το Ρυθμιστικό Sandbox. Το πιλοτικό πρόγραμμα που ξεκίνησε το 2021 έχει αποδείξει ότι είναι αποτελεσματικό. Η μόνιμη θεσμοθέτηση με σαφείς κανόνες και δημόσιο reporting θα μπορούσε να εδραιώσει την Ελλάδα ως ευρωπαϊκό κόμβο χρηματοπιστωτικής καινοτομίας. Επίσης, προτείνεται η εισαγωγή κοινών προτύπων αναφοράς ΤΠ δαπανών για τα εποπτευόμενα ιδρύματα. Η έλλειψη τυποποιημένης πληροφόρησης δυσχεραίνει την εποπτεία και την αξιολόγηση ψηφιακής ετοιμότητας. Ένα ελάχιστο πλαίσιο γνωστοποίησης, ανάλογο με εκείνο που εισάγει ο DORA για την επιχειρησιακή ανθεκτικότητα, θα βελτίωνε σημαντικά τη συνολική διαφάνεια της διαδικασίας.

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Al-Harbi, A. (2025). The global rise of neobanks and challenger banks: Disruption in the banking sector. *Journal of Business Economics and Finance*, 14(1), 15–24.

Alpha Bank. (2024). *Annual financial report 2023*. Alpha Services and Holdings S.A.

Alpha Bank. (2025). *Annual financial report 2024*. Alpha Services and Holdings S.A.

Alpha Bank Group. (2025). *Listing prospectus and corporate transformation update*. Alpha Bank Group.

Alsobai, B., & Aassouli, D. (2025). Assessing Digital Transformation Strategies in Retail Banks: A Global Perspective. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(12), 710.

Anazikou, E. (2025). *Quantitative and theoretical analysis of neobank growth in Europe and the United States: Insights from the Monzo Case*.

Arian, J. (2021). *Strategic Business Models in the European Banking Industry: In-Depth Business Model Analysis of Neobanks*.

Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2018). RegTech: Building a better financial system. Στο *Handbook of blockchain, digital finance, and inclusion, Volume 1* (σελ. 359–373). Elsevier.

Bank of Greece. (2023). *Report on the structure of the Greek banking system*. Bank of Greece. Διαθέσιμο στο : <https://www.bankofgreece.gr>. Ανάκτηση την 13/3/2026.

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

Basdekis, C., Christopoulos, A., Katsampoxakis, I., & Vlachou, A. (2022). FinTech's rapid growth and its effect on the banking sector. *Journal of Banking and Financial Technology*, 6(2), 159–176. <https://doi.org/10.1007/s42786-022-00045-w>

Bechlioulis, A. P., & Karamanis, D. (2022). Consumers' changing financial behavior during the COVID-19 lockdown: The case of Internet banking use in Greece. *Journal of Financial Services Marketing*, 1.

Begenau, J., Farboodi, M., & Veldkamp, L. (2018). Big data in finance and the growth of large firms. *Journal of monetary economics*, 97, 71–87.

Boot, A., Hoffmann, P., Laeven, L., & Ratnovski, L. (2021). Fintech: What's old, what's new? *Journal of financial stability*, 53, 100836. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2020.100836>

Borges, G. L., Marine, P., & Ibrahim, D. Y. (2020). Digital transformation and customers services: The banking revolution. *International Journal of Open Information Technologies*, 8(7), 124–128.

Boufounou, P., Mavroudi, M., Toudas, K., & Georgakopoulos, G. (2022). Digital transformation of the Greek banking sector in the COVID era. *Sustainability*, 14(19), 11855. <https://doi.org/10.3390/su141911855>

Boumpis, M., Lois, P., & Repousis, S. (2025). Digital Transformation in Greek Banking: Historical Insights, User Behavior, and Technological Prospects. *Business Management and Strategy*, 16(2), 143–165. <https://doi.org/10.5296/bms.v16i2.22840>

Brühl, V. (2025). How will the digital euro work? A preliminary analysis of design, structures, and challenges. *Electronic markets*, 35(1), 78. <https://doi.org/10.1007/s12525-025-00822-7>

Πέτρου Τριανταφυλλιά: *Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα*

Buttigieg, C. P., & Zimmermann, B. B. (2024). *The digital operational resilience act: Challenges and some reflections on the adequacy of Europe's architecture for financial supervision*. 25(1), 11–28.

Camp, R. C. (2024). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Productivity Press.

Carapella, F., & Flemming, J. (2020). *Central bank digital currency: A literature review*. <https://doi.org/10.17016/2380-7172.2790>

Christensen, C. M. (2015). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.

Citterio, A., Marques, B. P., & Tanda, A. (2025). The early days of neobanks in Europe: Identification, performance, and riskiness. *Journal of Financial Services Research*, 68(2), 153–199. <https://doi.org/10.1007/s10693-024-00433-x>

Davis, F. D. (1989a). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>

Davis, F. D. (1989b). Technology acceptance model: TAM. *Al-Suqri, MN, Al-Aufi, AS: Information seeking behavior and technology adoption*, 205(219), 5.

Dendrinou, K., & Spais, G. (2024). An investigation of selected UTAUT constructs and consumption values of Gen Z and Gen X for mobile banking services and behavioral intentions to facilitate the adoption of mobile apps. *Journal of Marketing Analytics*, 12(3), 492–522.

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάπτυξη των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

Elmahdy, A. H. A. M., Abdelkader, M. T. K. M., & Shaker, M. A. M. (2025). Bridging the nexus between Fintech, operational efficiency and banks profitability: The moderating role of bank size. *Future Business Journal*, 11(1), 62.

FinTech Futures. (2025). *Neobank Snappi launches in Greece*. FinTech Futures.

Fountis, D. A., & Mukherjee, D. M. (2021). N26: A Fintech-Revolutionizing the Banking Sector's Supply Chain. *JournalNX*, 7(02), 389–404.

Geschke, J., & Fritschi, L. (2019). *The rise of neobanks; an analysis of the disruptive potential of neobanks in the swiss banking sector*.

Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of management information systems*, 35(1), 220–265.

<https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440766>

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.

Indriasari, E., Prabowo, H., Gaol, F. L., & Purwandari, B. (2022). Digital banking: Challenges, emerging technology trends, and future research agenda. *International Journal of E-Business Research (IJEER)*, 18(1), 1–20.

Janamolla, K. R. (2024). The rise and impact of neobanks on the financial sector. *International Journal of Innovative Research in Electrical, Electronics, Instrumentation and Control Engineering*, 12, 12.

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

Kapliar, K. (2024). NEOBANKS IN THE ERA OF GLOBAL DIGITAL TRANSFORMATION. *Publishing House “Baltija Publishing”*.

Kaushik, P. U. (2024). The Impact of Fintech on Traditional Banking Models. *Journal of Foundational Research*, 32(1), 93–101.

Khan, H. H., Khan, S., & Ghafoor, A. (2023). Fintech adoption, the regulatory environment and bank stability: An empirical investigation from GCC economies. *Borsa Istanbul Review*, 23(6), 1263–1281. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2023.10.010>

Khiaonarong, T., & Goh, T. (2020). FinTech and payments regulation: An analytical framework. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 14(2), 157–171. <https://doi.org/10.69554/AZWI6341>

Kikuchi, T. (2025). Nonparametric identification of spatial treatment effect boundaries: Evidence from bank branch consolidation. *arXiv preprint arXiv:2510.13148*.

Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: technology, market, and complexity*, 7(3), 204. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030204>

Klus, M. F., Lohwasser, T. S., Holotiuk, F., & Moormann, J. (2019). Strategic alliances between banks and fintechs for digital innovation: Motives to collaborate and types of interaction. *The Journal of Entrepreneurial Finance (JEF)*, 21(1), 1–23. <https://doi.org/10.57229/2373-1761.1346>

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

Lazo, M., & Ebarido, R. (2023). Artificial intelligence adoption in the banking industry: Current state and future prospect. *Journal of Innovation Management*, 11(3), 54–74.
https://doi.org/10.24840/2183-0606_011.003_0003

Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business horizons*, 61(1), 35–46.

Lin, Y.-H., Lin, F.-J., & Wang, K.-H. (2021). The effect of social mission on service quality and brand image. *Journal of Business Research*, 132, 744–752.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.054>

Mainardes, E. W., Rosa, C. A. de M., & Nossa, S. N. (2020). Omnichannel strategy and customer loyalty in banking. *International Journal of Bank Marketing*, 38(4), 799–822.
<https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2019-0272>

Mall, S., Panigrahi, T. R., & Hassan, M. K. (2024). Neo banking: A bibliometric review of the current research trend and future scope. *International Review of Economics & Finance*, 96, 103559. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103559>

Nabiyev, A. B., & Ovenc, G. (2023). The symbiotic relationship and collaboration between commercial banks and fintechs in Turkey. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–7. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02429-9>

National Bank of Greece. (2021). Strategic partnership with EVO Payments for merchant acquiring services. National Bank of Greece.

National Bank of Greece. (2024). Annual financial report 2023. Διαθέσιμο στο: <https://www.nbg.gr>. Ανάκτηση την 13/3/2026.

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάπτυξη των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

Nicoletti, B. (2021). Banking 5.0: How fintech will change traditional banks in the new normal post pandemic. Springer Nature.

Osei, L. K., Cherkasova, Y., & Oware, K. M. (2023). Unlocking the full potential of digital transformation in banking: A bibliometric review and emerging trend. *Future Business Journal*, 9(1), 30. <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00207-2>

Papathomas, A., & Konteos, G. (2022). Digital transformation journey for incumbent banks: The case study of Greece. *International Journal of Marketing Studies*, 14(2), 1–13. <https://doi.org/10.5539/ijms.v14n2p13>

Papathomas, A., & Konteos, G. (2023). Financial institutions digital transformation: The stages of the journey and business metrics to follow. *Journal of Financial Services Marketing*, 1.

Paslar, A., & Cobzari, L. (2025). *The neobanks: Financial inclusion and digital innovation*. 181–188.

Piraeus Financial Holdings. (2025). FY 2024 financial results and business update. Piraeus Financial Holdings.

Piraeus Financial Holdings. (2025). AI transformation roadmap 2025–2028: Investor update. Piraeus Financial Holdings.

Piraeus Financial Holdings. (2025, February 24). FY 2024 earnings and business plan 2025–2028 [Press release]. Διαθέσιμο στο: <https://www.piraeusholdings.gr>. Ανάκτηση την 13/3/2026.

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

Polasik, M., Butor-Keler, A., Widawski, P., & Keler, G. (2024). Evaluating the regulatory approach to open banking in Europe: An empirical study. *Financial Law Review*, 34(2), 58–90.

Polasik, M., Huterska, A., Iftikhar, R., & Mikula, Š. (2020). The impact of Payment Services Directive 2 on the PayTech sector development in Europe. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 178, 385–401. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.07.010>

Purwitasari, P. (2022). *The Effectiveness of Wordwall Application in Improving Students' Vocabulary at MTsN 4 Magetan*.

Repousis, S., Lois, P., & Tzorta, I.-C. (2025). The impact of financial crises on public trust in banking: Evidence from Greece and Cyprus. *EuroMed Journal of Business*. <https://doi.org/10.1108/EMJB-01-2025-0002>

Ringe, W.-G., & Christopher, R. (2020). Regulating Fintech in the EU: the Case for a Guided Sandbox. *European Journal of Risk Regulation*, 11(3), 604–629. <https://doi.org/10.1017/err.2020.8>

Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations 5th*.

Romanova, I., Grima, S., Spiteri, J., & Kudinska, M. (2018). The payment services Directive II and competitiveness: The perspective of European fintech companies. *European Research Studies*, 21(2), 3–22. <https://doi.org/10.35808/ersj/981>

Schorr, A. (2023). *The technology acceptance model (TAM) and its importance for digitalization research: A review*. 55–65.

Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα

Shahid, M. S., & Syed, J. (2023). An economic sociology perspective on informal domestic work relations: A study of domestic workers and their employers in Pakistan. *Socio-Economic Review*, 21(4), 1987–2015. <https://doi.org/10.1093/ser/mwad030>

Sharma, S., Sharma, M., & Dhingra, D. (2024). Cluster-based systematic literature review: Understanding FinTech adoption and challenges. *Abhigyan*, 42(3), 206–227.

Tanda, A., & Schena, C.-M. (2019). *FinTech, BigTech and banks: Digitalisation and its impact on banking business models*. Springer.

Temelkov, Z. (2020). OVERVIEW OF NEOBANKS MODEL AND ITS IMPLICATIONS FOR TRADITIONAL BANKING. *Challenges of Tourism and Business Logistics in the 21st Century*, 3(1), 156–165.

Temelkov, Z. (2022). Factors affecting neobanks sustainability and development. *Journal of Economics*, 7(1), 1–10.

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>

Ulrich-Diener, F., Dvouletý, O., & Špaček, M. (2025). The future of banking: What are the actual barriers to bank digitalization? *BRQ Business Research Quarterly*, 28(2), 491–513. <https://doi.org/10.1177/23409444231211597>

UniCredit. (2025, November 26). Strengthening our European presence: The strategic benefits of our partnership with Alpha Bank. Διαθέσιμο στο: <https://www.unicreditgroup.eu>. Ανάκτηση την 13/3/2026.

Πέτρου Τριανταφυλλιά: *Η ανάπτυξη των ψηφιακών τραπεζών και η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα*

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889–901.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Vives, X. (2019). Digital disruption in banking. *Annual Review of Financial Economics*, 11(1), 243–272. <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-100719-120854>

Washington, P. B., Rehman, S. U., & Lee, E. (2022). Nexus between regulatory sandbox and performance of digital banks—A study on UK digital banks. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(12), 610. <https://doi.org/10.3390/jrfm15120610>

Windasari, N. A., Kusumawati, N., Larasati, N., & Amelia, R. P. (2022). Digital-only banking experience: Insights from gen Y and gen Z. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100170. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100170>

Wu, H. (2025). *Competition and Cooperation Between Fintech*. 139.

Zairi, M. (1996). *Effective benchmarking*. Springer Science & Business Media.

*Πέτρου Τριανταφυλλιά: Η ανάδυση των ψηφιακών τραπεζών και
η ανταπόκριση των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα*

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.