



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
– ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
(MBA–TQM)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**« Η Επόμενη Ημέρα των Παραδοσιακών Τραπεζικών Ιδρυμάτων – Ευκαιρίες / Απειλές
και η Επίδραση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας»**

**Γεώργιος Σπύρος
ΑΜ: ΜΔΕΟΠ1929**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
Νικόλαος Γεωργόπουλος**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2024



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής
εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: MBA-TQM» με τίτλο:

**«Επόμενη Ημέρα των Παραδοσιακών Τραπεζικών Ιδρυμάτων – Ευκαιρίες /
Απειλές και η Επίδραση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας»**

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή


Ονοματεπώνυμο: Γεώργιος Σπύρος

Ημερομηνία: 14/06/2024



Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή	5
Κεφάλαιο Ι	8
Είδη Παραδοσιακών Τραπεζικών Ιδρυμάτων	8
<i>Τι είναι τα παραδοσιακά τραπεζικά ιδρύματα:</i>	8
<i>Είδη τραπεζικών ιδρυμάτων</i>	9
Κεντρική Τράπεζα	9
Εμπορική τράπεζα	9
Επενδυτική Τράπεζα	10
Τράπεζα Κοινοτικής Ανάπτυξης	10
Ταχυδρομικό Ταμειντήριο	10
Ιδιωτική Τράπεζα	11
Εταιρική Τράπεζα	11
Universal Bank	11
<i>Βιβλιογραφία Κεφαλαίου</i>	12
Κεφάλαιο ΙΙ	14
Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες	14
<i>Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος</i>	14
<i>EFG Eurobank</i>	15
<i>Alpha Bank</i>	15
<i>Τράπεζα Πειραιώς</i>	16
<i>Βιβλιογραφία Κεφαλαίου</i>	18
Κεφάλαιο ΙΙΙ	19
Ιστορική Αναδρομή στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα	19
<i>Πρώτη Περίοδος: 1828 – 1927</i>	19
<i>Τρίτη Περίοδος 1944 – 1992</i>	22
<i>Τέταρτη Περίοδος, 1993 – 2001</i>	24
<i>Πέμπτη Περίοδος, 2002 – 2011</i>	24
<i>Έκτη Περίοδος 2011 – Σήμερα</i>	25
<i>Βιβλιογραφία Κεφαλαίου</i>	28
Κεφάλαιο ΙV	29
Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	29
<i>Ανάλυση του Ευρύτερου (Μάκρο) Περιβάλλοντος - Ανάλυση PEST</i>	29
<i>Ανάλυση PEST – Τραπεζικός Κλάδος</i>	32
Πολιτικό Περιβάλλον	32
Οικονομικοί Περιβάλλον	33
Κοινωνικό Περιβάλλον	34
Τεχνολογικοί Περιβάλλον	35
Συμπέρασμα PEST για τον Τραπεζικό Κλάδο στην Ελλάδα	36



<i>Ανάλυση του Ανταγωνιστικού (Μίκρο) Περιβάλλοντος</i>	37
Ανταγωνισμός Μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων	38
Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων	40
Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	41
Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών	43
Υποκατάστατα Προϊόντα	43
Συμπεράσματα ανταγωνιστού περιβάλλοντος για τον Τραπεζικό Κλάδο στην Ελλάδα	44
<i>Βιβλιογραφία Κεφαλαίου</i>	46
Κεφάλαιο V	48
Ευκαιρίες και απειλές στον Τραπεζικό Κλάδο	48
<i>Εισαγωγικές Έννοιες</i>	48
<i>Ανάπτυξη εταιριών FinTech στην Ευρώπη</i>	50
<i>Ανταγωνίστκα Πλεονεκτήματα των FinTech Επιχειρήσεων</i>	51
<i>Νεοτράπεζες (Neobanks)</i>	53
<i>Τύποι Νεοτραπεζών</i>	54
<i>Πλεονεκτήματα και Αδυναμίες της Νεοτραπεζικής και της Παραδοσιακής Τραπεζικής</i>	55
<i>Θετικά και Αρνητικά Στοιχεία για την Ανάπτυξη του Ελληνικού Τραπεζικού Κλάδου</i>	56
<i>Βιβλιογραφία Κεφαλαίου</i>	58
Κεφάλαιο VI	60
Ολική Ποιότητα και Τραπεζικός Κλάδος	60
<i>Εισαγωγή</i>	60
<i>Αρχές της ΔΟΠ</i>	61
<i>Επίδραση των Αρχών ΔΟΠ στον Τραπεζικό Κλάδο</i>	62
<i>Ποιότητα Υπηρεσιών</i>	64
<i>Μέθοδοι Αξιολόγησης της Ποιότητας των Υπηρεσιών</i>	65
<i>Βιβλιογραφία Κεφαλαίου</i>	67
Κεφάλαιο VII	69
Μελέτη Περίπτωσης	69
<i>Εισαγωγή</i>	69
<i>Εταιρικό Προφίλ Revolut</i>	69
<i>Νομικό Πλαίσιο Λειτουργίας της Revolut</i>	72
<i>Επιχειρηματικό Μοντέλο της Revolut</i>	72
<i>Εταιρικό προφίλ Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος</i>	74
<i>Νομικό Πλαίσιο Λειτουργίας της ETE</i>	76
<i>Σύγκριση Εταιρικού Προφίλ της ETE με της Revolut</i>	76
<i>Ανάλυση SWOT</i>	77
<i>Ανάλυση SWOT – Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας (ETE)</i>	79
<i>Ανάλυση SWOT – Revolut</i>	80
<i>Συσχέτιση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με την Μελέτη Περίπτωσης</i>	82
<i>Βιβλιογραφία Κεφαλαίου</i>	84



Κεφάλαιο VIII	85
Συμπεράσματα	85
Βιβλιογραφία	87
<i>Ξενόγλωσση</i>	87
<i>Ελληνική</i>	91
<i>Διαδικτυακοί Τόποι</i>	91



Εισαγωγή

Η σημερινή παγκόσμια αγορά θέτει πολλές προκλήσεις στα παραδοσιακά τραπεζικά ιδρύματα, καθώς και μια σειρά από εμπόδια στα οποία τα παραδοσιακά τραπεζικά ιδρύματα πρέπει να αντιδράσουν εγκαίρως προκειμένου να επιτύχουν αλλά και να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Η παγκοσμιοποίηση και μαζί της η εμφάνιση της ψηφιοποίησης και των νέων τεχνολογιών έχουν οδηγήσει στη λεγόμενη "ψηφιακή επανάσταση". Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων είναι σήμερα αναπόφευκτος, δηλαδή οι επιχειρήσεις περιλαμβάνουν και ενσωματώνουν νέες τεχνολογίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες με στόχο τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ψηφιοποίηση και ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζουν και αλλάζουν δραστικά τον τρόπο λειτουργίας των παραδοσιακών τραπεζικών ιδρυμάτων (OECD, 2020). Διάφορα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν συνειδητοποιήσει ότι ο παλιός τρόπος λειτουργίας τους δεν είναι πλέον αποτελεσματικός και δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών τους. Όλα αυτά οδηγούν σε αλλαγές στο χρηματοπιστωτικό περιβάλλον, διευκολύνοντας τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να αναζητούν και να επιδιώκουν καινοτομίες που είναι πιο ευνοϊκές για τα ίδια και τους πελάτες τους.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του χρηματοπιστωτικού κλάδου έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός νέου όρου ονόματι "FinTech", ο οποίος αποτελεί συνθετικό των λέξεων "FINance" και "TECHnology", δηλαδή το FinTech είναι ένας συνδυασμός ψηφιακής τεχνολογίας και χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός πιέζει το χρηματοπιστωτικό κλάδο να δημιουργήσει καινοτομίες που θα ικανοποιούν τις αυξανόμενες ανάγκες των πελατών του. Ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο χρηματοπιστωτικός κλάδος σήμερα είναι ότι με κάθε νέα καινοτομία, αυξάνεται ο αριθμός των ανταγωνιστών επιχειρήσεων που εισέρχονται στην αγορά, και γι' αυτό το λόγο η έννοια της παραδοσιακής τραπεζικής τίθεται εν αμφιβόλω.

Ένας από τους κύριους ανταγωνιστές των παραδοσιακών τραπεζικών ιδρυμάτων που δημιουργήθηκε μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι οι νεοτράπεζες. Οι νεοτράπεζες, σε αντίθεση με τα παραδοσιακά τραπεζικά ιδρύματα, δεν διαθέτουν φυσικά καταστήματα και χρησιμοποιούν μια πλήρως ψηφιακή προσέγγιση και πιο σύγχρονα και καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα κατά την παροχή των υπηρεσιών τους (Buchi, Cugno, Zerbetto, & Castagnoli, 2019).



Οι Neobanks εμφανίστηκαν στις αρχές της δεκαετίας του 2010 και είναι προσβάσιμες από το Διαδίκτυο ή από κινητές συσκευές. Οι νεοτράπεζες αξιοποιούν την τεχνολογία για να παρέχουν στους πελάτες τους υπηρεσίες όπως τη δυνατότητα να ανοίξουν λογαριασμούς, να πραγματοποιήσουν ηλεκτρονικές πληρωμές, να καταθέσουν χρηματικά ποσά, καθώς και ολοκληρωμένες λύσεις αποταμίευσης και επενδύσεων (Martinčević, Čihjević, & Klopota, 2022). Ακόμη, σε ορισμένες χώρες οι νεοτράπεζες παρέχουν και υπηρεσίες δανειοδότησης. Επίσης, πολλές νεοτράπεζες, π.χ. η N26 και η Revolut, προσφέρουν τραπεζικές υπηρεσίες στους πελάτες με χαμηλό έως μηδενικό κόστος.

Παρόλο που πολλές μελέτες, όπως αυτή του (Temelkon, 2020), έχουν τεκμηριώσει την υπεροχή του επιχειρηματικού μοντέλου των νεοτραπεζών έναντι των παραδοσιακών τραπεζικών ιδρυμάτων, η βιβλιογραφική έρευνα είναι ακόμη εν εξελίξει. Ως εκ τούτου, υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω βιβλιογραφική μελέτη και διερεύνηση της δυναμικής αυτού του φαινομένου.

Δομή Διπλωματικής Εργασίας

Στα πρώτα τρία κεφάλαια αυτής της διπλωματικής εργασίας θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε τι είναι το παραδοσιακό τραπεζικό σύστημα, τα είδη των παραδοσιακών τραπεζικών ιδρυμάτων, καθώς και τα βασικότερα παραδοσιακά τραπεζικά ιδρύματα που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας. Επιπλέον, θα αναλύσουμε το ελληνικό τραπεζικό σύστημα από τη δημιουργία του μέχρι σήμερα ώστε να διαπιστώσουμε την πορεία του ανά τους αιώνες και να έχουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι παραδοσιακές τράπεζες σήμερα.

Ολοκληρώνοντας την ανάγνωση των προαναφερθέντων κεφαλαίων, στο τέταρτο και στο πέμπτο κεφάλαιο, θα είμαστε πλέον σε θέση να αναλύσουμε το εξωτερικό μακρο και μικρο περιβάλλον των ελληνικών παραδοσιακών τραπεζικών ιδρυμάτων. Καθώς, επίσης, και να εντοπίσουμε τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζουν τα παραδοσιακά τραπεζικά ιδρύματα, δίνοντας έμφαση στην τεχνολογία του "FinTech" η οποία αποτελεί την κύρια πρόκληση των παραδοσιακών τραπεζικών ιδρυμάτων σήμερα.

Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα εργασία θα κάνει ιδιαίτερη μνεία στις νεοτράπεζες, οι οποίες αποτελούν μέρος του κλάδου του FinTech και προσιδιάζουν περισσότερο σε παραδοσιακές τράπεζες με βάση τα χρηματοπιστωτικά προϊόντα που προσφέρουν. Τέλος, στο έκτο και



έβδομο κεφάλαιο, θα παρουσιάσουμε πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επηρεάζει τον χρηματοπιστωτικό τομέα, καθώς και τη μελέτη περίπτωσης που συνοδεύει αυτή τη διπλωματική εργασία.



Κεφάλαιο I

Είδη Παραδοσιακών Τραπεζικών Ιδρυμάτων

Τι είναι τα παραδοσιακά τραπεζικά ιδρύματα:

Παρ' όλο που τα τραπεζικά ιδρύματα παίζουν καίριο ρόλο στην οικονομία κάθε χώρας, δεν έχει διατυπωθεί ακόμα ένας οικουμενικός θεωρητικός ορισμός τους. Για ορισμένους, η τράπεζα συνίσταται σε έναν οργανισμό με τρέχουσα δραστηριότητα την αποδοχή καταθέσεων από το κοινό και τη χορήγηση δανείων (Παπαδάκης Ι. , 2004). Ο εμπειρικός αυτός ορισμός, αν και απλοϊκός με βάση τα σύγχρονα δεδομένα και λειτουργίες των τραπεζικών ιδρυμάτων, φαίνεται να γίνεται κοινά αποδεκτός με μικρές παραλλαγές ανάμεσα στις περισσότερες χώρες.

Αναλύοντας τον ορισμό αυτό, ο όρος τρέχουσα δραστηριότητα αναφέρεται σε εκείνη τη δραστηριότητα που αποτελεί την κύρια λειτουργία της τράπεζας και η οποία τη διαφοροποιεί από άλλους οργανισμούς, παραβλέποντας δευτερεύοντες τομείς δραστηριότητας που μπορεί να έχει ένα τραπεζικό σύστημα. Για παράδειγμα, η αποδοχή καταθέσεων από τα τραπεζικά ιδρύματα είναι μία σημαντική διαφορά που τα ξεχωρίζει από άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, όπως οι ασφαλιστικές εταιρείες. Επιπρόσθετα, η τράπεζα χαρακτηρίζεται από τη συνύπαρξη των καταθέσεων (σε αυτήν) και των δανείων (από αυτήν σε άλλους). Τέλος, παρατηρείται ότι ο συγκεκριμένος ορισμός αναφέρεται στη δραστηριότητα της τράπεζας σε σχέση με το κοινό, καθιστώντας έτσι ξεκάθαρο ότι τα τραπεζικά ιδρύματα δεν απευθύνονται μόνο σε επιχειρήσεις και ειδικούς επαγγελματίες, αλλά σε οποιονδήποτε αποζητά τις υπηρεσίες τους. Όπως ήδη αναφέρθηκε, βέβαια, το κύριο μειονέκτημα του ορισμού αυτού είναι ότι παραβλέπει άλλες δευτερεύουσες λειτουργίες των τραπεζών, όπως είναι η ασφάλιση των πελατών της, η πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων (Factoring), η αγορά συναλλάγματος και άλλες (Lymberopoulos, Chaniotakis, & Soureli, 2004). Σύμφωνα μάλιστα με τους (Croitoru & Schumpeter, 2012), οι τράπεζες δεν μεταβιβάζουν απλά το χρήμα, αλλά έχουν και τη μοναδική ικανότητα να το δημιουργούν εκ νέου μέσω των πιστώσεων και των δανείων που παρέχουν.



Είδη τραπεζικών ιδρυμάτων

Υπάρχουν διάφορα είδη τραπεζικών ιδρυμάτων ανά τον κόσμο με διαφορετική παρουσία που εξαρτάται τόσο από την περίοδο όσο και από τη χώρα που εξετάζονται. Τα είδη αυτά αναλύονται στα παρακάτω οκτώ:

Κεντρική Τράπεζα

Πρόκειται για ένα δημόσιο οργανισμό που κατέχει το εκδοτικό προνόμιο, δηλαδή εκδίδει το νόμισμα της εκάστοτε χώρας στην οποία ανήκει και με τον τρόπο αυτό ελέγχει την κυκλοφορία του χρήματος. Παράλληλα, η Κεντρική Τράπεζα λειτουργεί ως τραπεζίτης των εμπορικών τραπεζών της χώρας. Με άλλα λόγια, δέχεται καταθέσεις από τις εμπορικές τράπεζες, τους παραχωρεί δάνεια και τις εποπτεύει. Απώτερος σκοπός της Κεντρικής Τράπεζας δεν είναι η κερδοφορία, αλλά η επίτευξη σταθερών τιμών στην οικονομία (European Central Bank, 2015). Παραδείγματα Κεντρικών Τραπεζών είναι η Τράπεζα της Ελλάδος και η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα.

Εμπορική τράπεζα

Γνωστή και ως πιστωτικό ίδρυμα, συνιστά τον πιο αντιπροσωπευτικό και ευρέως διαδεδομένο τύπο τραπεζικού ιδρύματος. Οι εμπορικές τράπεζες δέχονται καταθέσεις χρηματικών ποσών τόσο από επιχειρήσεις όσο και από ιδιώτες και αντίστοιχα χορηγούν χρηματικά ποσά με τη μορφή δανείων (Cassis, Grossman, & Schenk, 2016). Ακόμη, πραγματοποιούν και επιβλέπουν τραπεζικές συναλλαγές και άλλες διαμεσολαβητικές εργασίες, όπως η έκδοση επιταγών, η συλλογή φόρων, η διαχείριση των καταθέσεων των πελατών τους, η αγορά και πώληση ξένου νομίσματος και άλλα.

Για να εξασφαλίσει την κερδοφορία της, μία εμπορική τράπεζα βασίζεται στη διαφορά μεταξύ του επιτοκίου δανεισμού που προσφέρει και του επιτοκίου καταθέσεων καθώς και στις προμήθειες που εισπράττει με κάθε τραπεζική συναλλαγή ή άλλη υπηρεσία που παρέχει στο κοινό.

Στις μέρες μας, οι εμπορικές τράπεζες έχουν τη δυνατότητα λειτουργίας τόσο μέσω των φυσικών καταστημάτων τους όσο και μέσω του Διαδικτύου. Σε όλη την Ελληνική επικράτεια δραστηριοποιούνται σήμερα 35 ελληνικές και ξένες εμπορικές τράπεζες (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2023).



Μια εμπορική τράπεζα μπορεί να είναι είτε συστημική, είτε μη συστημική. Συστημική είναι η τράπεζα η οποία εάν πτωχεύσει και εξαφανιστεί από την αγορά θα προκαλέσει αρνητικές επιπτώσεις στην εγχώρια ή και παγκόσμια οικονομία (Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, 2024). Στην Ελλάδα, αναγνωρίζονται τέσσερις συστημικές τράπεζες: η Τράπεζα Πειραιώς, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, η Alpha Bank και η Eurobank.

Επενδυτική Τράπεζα

Γνωστή και ως τράπεζα επενδύσεων, έχει ως κύριο στόχο της τη συλλογή κεφαλαίου καθώς και την εκτέλεση συναλλαγών εκ μέρους επιχειρήσεων, οργανισμών ή κυβερνήσεων. Οι συναλλαγές αυτές μπορεί να αφορούν σε μια πληθώρα οικονομικών υπηρεσιών, όπως συγχωνεύσεις, διαχείριση κινδύνου, κτήσεις και διακανονισμοί (Cassis, Grossman, & Schenk, 2016). Τέτοια τράπεζα είναι η J.P. Morgan των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής.

Τράπεζα Κοινοτικής Ανάπτυξης

Τέτοιοι οργανισμοί δραστηριοποιούνται κυρίως στην Αμερική και λειτουργούν ως εμπορικές τράπεζες για μη ανεπτυγμένους πληθυσμούς, όπως είναι τα άτομα που κατοικούν σε περιοχές χαμηλού ή μέτριου εισοδήματος. Στόχος των τραπεζών αυτών είναι η δημιουργία οικονομικής ανάπτυξης και η εξυπηρέτηση των ατόμων που έχουν αποκλειστεί από τα παραδοσιακά τραπεζικά ιδρύματα (Wilson, 2012).

Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο

Πρόκειται για χρηματοπιστωτικό κυβερνητικό ίδρυμα που χρησιμοποιεί ως έδρα του τα καταστήματα του ταχυδρομείου και προσφέρει κάποιες βασικές οικονομικές υπηρεσίες, όπως πληρωμές λογαριασμών, έκδοση επιταγών, ακόμα και χορήγηση μικρών δανείων. Ιστορικά, τα ταχυδρομικά ταμιευτήρια απευθύνονταν σε άτομα που δεν είχαν πρόσβαση στις συμβατικές εμπορικές τράπεζες και τους προσέφεραν έναν άμεσο και ασφαλή τρόπο για να αποταμιεύουν (Tretina, 2023). Στην Ελλάδα, το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο ιδρύθηκε το 1900 και λειτουργούσε αυτοτελώς έως και το 2013, χρονιά κατά την οποία εντάχθηκε στον όμιλο της Eurobank. Έκτοτε, χρησιμοποιεί την επωνυμία «Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο» (Eurobank, Ιστορική διαδρομή Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, 2024).



Ιδιωτική Τράπεζα

Αναφερόμενη και ως Πιστωτικό Ίδρυμα με βάση τους κανόνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, πρόκειται για μία ιδιωτική επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο χώρο της αποδοχής καταθέσεων ή/και άλλων κεφαλαίων. Τέτοιες επιχειρήσεις μπορεί να είναι οι εμπορικές τράπεζες, οι ναυτιλιακές, οι αγροτικές και οι επενδυτικές τράπεζες (Αγγελόπουλος, 2013).

Εταιρική Τράπεζα

Τέτοια χρηματοπιστωτικά ιδρύματα προσφέρουν τραπεζικές υπηρεσίες αποκλειστικά σε εταιρείες, όχι δηλαδή στο ευρύ κοινό. Για το λόγο αυτό είναι γνωστά και ως επιχειρηματικές ή εταιρικές τράπεζες.

Universal Bank

Οι universal banks, γνωστές και ως χρηματοπιστωτικοί όμιλοι ή τράπεζες πλήρους εξυπηρέτησης, είναι ιδρύματα που προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών κάτω από την ίδια στέγη. Ενσωματώνουν την εμπορική τραπεζική, την επενδυτική τραπεζική και άλλες χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες σε μια ενιαία οντότητα. Παραδείγματα τραπεζών πλήρους εξυπηρέτησης είναι η JPMorgan Chase, η Bank of America, η BNP Paribas, η Deutsche Bank και η Barclays. Το πλεονέκτημα του universal banking για έναν πελάτη είναι ότι του επιτρέπει να διαχειρίζεται όλα τα οικονομικά του κάτω από μία στέγη. Ενώ τα μειονεκτήματα του universal banking περιλαμβάνουν τη συγκέντρωση κινδύνων για τον πελάτη και τη σύγκρουση συμφερόντων σε ορισμένους τομείς μεταξύ τράπεζας και επενδυτή, κυρίως όσον αφορά τους τόκους των καταθέσεων (Kagan, Universal Banking: Definition, Functions, Regulation, 2023).

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

- Buchi, G., Cugno, M., Zerbetto, A., & Castagnoli, R. (2019). New Banks in the 4th Industrial Revolution: A Review and Typology. Proceedings of 22nd Excellence in Services International Conference.
- Cassis, Y., Grossman, R. S., & Schenk, C. R. (2016). The Oxford Handbook of Banking and Financial History. Oxford University Press.
- Croitoru, A., & Schumpeter, J. (2012). The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers. Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology, Vol 3.
- Eurobank. (2024). Ιστορική διαδρομή Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου. From Eurobank: <https://www.eurobank.gr/el/omilos/poioi-eimaste/istoriki-diadromi-taxudromikou-tamieutiriou>
- European Central Bank. (2015). What is a central bank? From European Central Bank: <https://www.ecb.europa.eu/ecb-and-you/explainers/tell-me/html/what-is-a-central-bank.en.html>
- Kagan, J. (2023, Mar 14). Universal Banking: Definition, Functions, Regulation. From Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/u/universalbanking.asp#:~:text=Universal%20banking%20is%20a%20system,some%20European%20countries%2C%20including%20Switzerland>
- Lymberopoulos, K., Chaniotakis, I. E., & Soureli, M. (2004). Opportunities for Banks to Cross-Sell Insurance Products in Greece. Journal of Financial Services Marketing, 34–48.
- Martinčević, I., Črnjević, S., & Klopotan, I. (2022). Novelties and Benefits of Fintech in the Financial Industry. International Journal of E-Services and Mobile Applications, Vol. 14(1).
- OECD. (2020). Digital Disruption in Banking and its Impact on Competition. From OECD: <https://www.oecd.org/daf/competition/digital-disruption-in-financial-markets.htm>
- Temelkov, Z. (2020). Differences between traditional bank model and fintech based digital bank and neobanks models. SocioBrains, 8-15.

Tretina, K. (2023). Postal Banking: What it Means, How it Works. From Investopedia:

<https://www.investopedia.com/what-is-postal-banking-5217341>

Wilson, T. (2012). Supporting Social Enterprises to Support Vulnerable Consumers: The Example of Community Development Finance Institutions and Financial Exclusion. *Journal of Consumer Policy*, vol. 35(2), 197-213.

Ελληνική

Αγγελόπουλος, Π. Χ. (2013). Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

Ελληνική Ένωση Τραπεζών. (2023). Καταγραφή της συνολικής παρουσίας του τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα. From <https://www.hba.gr/info/hebicmap>

Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. (2024). Πότε χαρακτηρίζεται μια τράπεζα σημαντική;. From ECB Banking Supervision:

<https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/list/criteria/html/index.el.html>

Παπαδάκης, Ι. (2004). Ο ρόλος των τραπεζών και του κανονιστικού πλαισίου τους:

Υποδείξεις της Οικονομικής θεωρίας. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.



Κεφάλαιο II

Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες

Σήμερα, στην Ελλάδα, συναντώνται τέσσερις συστημικές τράπεζες:

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος

Ιδρύθηκε το 1841 ως εμπορική τράπεζα και ξεκίνησε να λειτουργεί το 1842. Για τα επόμενα 86 χρόνια διατηρούσε το εκδοτικό προνόμιο, ρόλο που έκτοτε διαδραματίζει η Τράπεζα της Ελλάδος. Αξιοσημείωτη είναι η συνεισφορά της Εθνικής Τράπεζας στις κρατικές ένοπλες δυνάμεις κατά τους Βαλκανικούς Πολέμους και τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο. Ακόμη, κατά τη Μικρασιατική καταστροφή, προσέφερε και κοινωνικό έργο, περιθάλποντας πρόσφυγες και εκδίδοντας αναγκαστικά δάνεια για τη συγκέντρωση ειδών ανάγκης. Εξίσου σημαντική ήταν και η συνεισφορά της κατά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο για την περίθαλψη των θυμάτων. Μετά την κατοχή αποτέλεσε και φορέα ανάπτυξης για τη χώρα.

Το 1953 συγχωνεύτηκε με την τράπεζα Αθηνών, το 1998 απορρόφησε την Κτηματική Τράπεζα, από το 1999 η μετοχή της διαπραγματεύεται στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης και το 2002 απορρόφησε και την Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων. Στη συνέχεια, το 2006, εξαγόρασε τη Finansbank στην Τουρκία και άλλη μία τράπεζα στη Σερβία, εδραιώνοντας έτσι την παρουσία της τόσο στον Ελλαδικό χώρο όσο και στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο. Ακόμη, απορρόφησε τη First Business Bank (FBB) το 2013 και την Probank αργότερα την ίδια χρόνια, γεγονότα που συνέβαλλαν στην αναδιάρθρωση του ελληνικού πιστωτικού συστήματος έπειτα από την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση που ξεκίνησε το 2008.

Σήμερα, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος διαθέτει ένα ολοκληρωμένο δίκτυο εξυπηρέτησης σε όλη την Ελλάδα που απαρτίζεται από 355 φυσικά καταστήματα και 1.433 ΑΤΜ και απασχολεί περίπου 8.800 εργαζομένους. Παράλληλα, ο όμιλος της ΕΤΕ έχει αναπτύξει και εναλλακτικά δίκτυα πώλησης των προϊόντων τους που περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων το Mobile και Internet Banking. Τέλος, θέτει ως στόχο της για το μέλλον τη μετάβασή της σε ένα βιώσιμο οικονομικό μοντέλο και για το λόγο αυτό χρηματοδοτεί πρωτοβουλίες που αφορούν στη βιώσιμη ενέργεια και στην πράσινη οικονομία (Εθνική Τράπεζα, 2024).



EFG Eurobank

Αποτελεί μέρος ενός Ευρωπαϊκού Τραπεζικού Ομίλου και ιδρύθηκε το 1994 με επικέντρωση στην επενδυτική και το private banking. Τον ίδιο χρόνο, η EUROBANK απέκτησε πλειοψηφικό ποσοστό στη Banque de Depots, η οποία αργότερα μετονομάστηκε σε EFG Private Bank SA. Το 1996 εξαγόρασε την Interbank Ελλάδος ΑΕ και ένα χρόνο μετά εξαγόρασε τα καταστήματα της Credit Lyonnais Grece SA, οπότε και ονομάστηκε EFG Eurobank ΑΕ. Το 1998 εξαγόρασε την Τράπεζα Εργασίας και ποσοστό της Τράπεζας Αθηνών και απέκτησε ποσοστό 10% στο μετοχικό κεφάλαιο της Deutsche Bank. Ένα χρόνο αργότερα εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών και έκτοτε έχει εξαγοράσει πληθώρα τραπεζών στα Βαλκάνια (Ρουμανία, Βουλγαρία, Σερβία), στην Κύπρο, την Πολωνία και την Τουρκία, διαδραματίζοντας έτσι το ρόλο συστημικής δύναμης στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Τέλος, το 2013 συγχωνεύτηκε με το Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Ελλάδος, προσδίδοντας στα απορροφημένα καταστήματα το εμπορικό σήμα Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο.

Σήμερα, η Τράπεζα EUROBANK διαθέτει ένα ευρύ δίκτυο εξυπηρέτησης σε όλη τη χώρα, με περισσότερα από 95 ATM καθώς και 24ωρο τηλεφωνικό κέντρο εξυπηρέτησης πελατών. Ακόμη, δίνει τη δυνατότητα σε κάθε ιδιώτη πελάτη να επικοινωνεί με έναν δικό του προσωπικό τραπεζίτη (Personal Banker) για έγκυρη ενημέρωση και συνεχή υποστήριξη γύρω από τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει η τράπεζα. Αντίστοιχα και για τις μικρές επιχειρήσεις, η EFG Eurobank έχει θεσπίσει τους Επαγγελματικούς Συμβούλους (Eurobank, 2024).

Alpha Bank

Ιδρύθηκε το 1879 ως εμπορική επιχείρηση με έδρα την Καλαμάτα, αλλά στη συνέχεια συμμετείχε και σε τραπεζικές δραστηριότητες, με αποτέλεσμα ο ιδρυτής της Ι. Κωστόπουλος να δημιουργήσει το 1916 μία ετερόρρυθμη τραπεζική επιχείρηση, η οποία το 1918 μετονομάστηκε σε Τράπεζα Καλαμών. Έξι χρόνια αργότερα, η αρχική εμπορική επιχείρηση και η Τράπεζα Καλαμών συγχωνεύτηκαν, δίνοντας τη θέση τους στην Τράπεζα Εμπορικής Πίστεως και χαιρόντας μεγάλης ανάπτυξης τα επόμενα χρόνια, υιοθέτησε το 1994 την ονομασία Alpha Τράπεζα Πίστεως. Το 1999, μάλιστα, εξαγόρασε το 51% της Ιονικής Τράπεζας, προχωρώντας στην μεγαλύτερη ιδιωτικοποίηση που είχε πραγματοποιηθεί ποτέ στην Ελλάδα έως τότε. Με την ολοκλήρωση της συγχώνευσης αυτής, η Alpha Bank υιοθέτησε



και τη σημερινή της ονομασία. Το 2012, συγχωνεύτηκε με την Εμπορική Τράπεζα και σήμερα ο Όμιλος της Alpha Bank δραστηριοποιείται τόσο στην Ελλάδα όσο και στη διεθνή τραπεζική αγορά (Λουξεμβούργο, Κύπρος, Αλβανία, Ρουμανία).

Όσον αφορά στην παρουσία της στον Ελλαδικό χώρο, διαθέτει 298 καταστήματα και θεωρείται πρωτοπόρος στην ένταξη νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών στην ελληνική τραπεζική πραγματικότητα. Μεταξύ αυτών των υπηρεσιών συγκαταλέγονται το Mobile και το Web Banking. Τέλος, άξιο λόγου είναι και το γεγονός ότι τα δύο τελευταία χρόνια η Alpha Bank έχει βραβευτεί ως η «Καλύτερη Τράπεζα στην Ελλάδα» στα βραβεία “Awards for Excellence” (Alpha Bank, 2024).

Τράπεζα Πειραιώς

Ιδρύθηκε το 1916 ως Banque de Pirée και 3 χρόνια αργότερα εισάχθηκε στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Το 1963 εντάχθηκε στον Όμιλο της Εμπορικής Τράπεζας και 12 χρόνια μετά πέρασε υπό κρατικό έλεγχο για να ιδιωτικοποιηθεί ξανά το 1991, υιοθετώντας πλέον και τη σημερινή της επωνυμία. Τα επόμενα χρόνια για την Τράπεζα Πειραιώς ακολούθησε μία περίοδος έντονων επενδυτικών κινήσεων με σκοπό την ανάπτυξη στα Βαλκάνια. Το 1993, συγκεκριμένα, η Τράπεζα Πειραιώς ξεκίνησε να δραστηριοποιείται στη Βουλγαρία και στη συνέχεια ακολούθησαν η Αλβανία το 1996 και η Ρουμανία το 2000. Όσον αφορά τη δράση της στον Ελλαδικό χώρο, τη δεκαετία του 90 ξεκίνησε να δραστηριοποιείται και σε άλλους τομείς πέραν της εμπορικής τραπεζικής, ιδρύοντας θυγατρικές εταιρίες Piraeus Leasing, Πειραιώς Πρακτορειακής και Πειραιώς ΑΕΔΑΚ, ενώ παράλληλα εξαγόρασε τις Chase Manhattan Bank στην Αθήνα, τη Σίγμα ΑΧΕΠΥ, την Τράπεζα Μακεδονίας Θράκης, την Credit Lyonnais Hellas και την Xiosbank.

Ανάλογη στρατηγική επέκταση του Ομίλου Πειραιώς έλαβε χώρα και την περίοδο 2000-2008. Σημαντική στιγμή ήταν το 2002, όταν και ξεκίνησε μία συνεργασία με την ING, η οποία συνεχίζεται έως και σήμερα. Ακόμη, την περίοδο αυτή, ο Όμιλος Πειραιώς επέκτεινε τη δραστηριότητά του στην Κύπρο, τη Σερβία και την Αίγυπτο.

Το 2012 εξαγόρασε τμήμα της Αγροτικής Τράπεζας και περιουσιακά στοιχεία από 3 Κυπριακές τράπεζες ένα χρόνο αργότερα. Το 2013 επίσης, ο Όμιλος ολοκλήρωσε άντληση κεφαλαίων ύψους 8,4 δισ. ευρώ. Μόνο το 20% όμως του αντληθέντος ποσού καλύφθηκε από



ιδιώτες επενδυτές, με αποτέλεσμα το υπόλοιπο ποσό να καλυφθεί από το ταμείο χρηματοπιστωτικές σταθερότητας. Αυτό σήμανε μία σημαντικά μεγαλύτερη κρατική συμμετοχή στο καθεστώς της Τράπεζας. Η κατάσταση αυτή βέβαια μεταβλήθηκε τα επόμενα χρόνια με την είσοδο νέων ιδιωτών.

Παρ' όλη την επέκταση της σε γειτονικές χώρες, από το 2015 και μετά η τράπεζα Πειραιώς θα προβεί στην πώληση του μεγαλύτερου ποσοστού των συνολικών μετοχών της στο εξωτερικό, σε μία προσπάθεια στρατηγικής απεμπλοκής από τα Βαλκάνια. Για τον λόγο αυτό, έχουν πλέον πωληθεί και οι θυγατρικές τράπεζες που διατηρούσε στην Αλβανία, τη Βουλγαρία, τη Σερβία και τη Ρουμανία.

Η Τράπεζα Πειραιώς, όντας μια από τις 4 συστημικές τράπεζες της Ελλάδας, διατηρεί ηγετική θέση στον χρηματοοικονομικό τομέα. Με 414 καταστήματα σε όλη τη χώρα και 8.900 εργαζόμενους, προσφέρει ένα ολοκληρωμένο φάσμα τραπεζικών λύσεων, βραχυχρόνια μίσθωση οχημάτων, διαχείρισης ακίνητης περιουσίας, καθώς και επενδυτικές υπηρεσίες. Η Τράπεζα Πειραιώς ξεχωρίζει ως η μοναδική ελληνική τράπεζα με παράρτημα στο εξωτερικό, στη Φρανκφούρτη της Γερμανίας. Η διεθνής της εμβέλεια ενισχύει την αξιοπιστία και το κύρος της, προσφέροντας παράλληλα πρόσβαση σε νέες αγορές και ευκαιρίες (Piraeus Bank, 2024).



Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Alpha Bank. (2024). From <https://www.alpha.gr/en/group/alpha-bank>

Eurobank. (2024). From <https://www.eurobank.gr/el/omilos/poioi-eimaste>

Piraeus Bank. (2024). From <https://www.piraeusholdings.gr/en/group-profile/groups-presence/piraeus-bank>

Εθνική Τράπεζα. (2024). Εθνική Τράπεζα. From Ο Όμιλός μας με μια ματιά:
<https://www.nbg.gr/el/omilos>



Κεφάλαιο III

Ιστορική Αναδρομή στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα

Η ιστορία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος μπορεί να χωριστεί σε έξι διακριτές περιόδους, η σύντομη αναφορά των οποίων θεωρείται σκόπιμη για την πλήρη κατανόηση των σημερινών Τραπεζικών Ιδρυμάτων στα πλαίσια του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος.

Πρώτη Περίοδος: 1828 – 1927

Η δημιουργία της Εθνικής Χρηματιστικής Τράπεζας το 1828 από τον Ιωάννη Καποδίστρια αποτέλεσε και την έναρξη της ιστορίας του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος. Παρ' όλη την προσπάθεια του Καποδίστρια να προσελκύει τακτικά νέα κεφάλαια όμως, οι χρηματοδοτικές πηγές της Εθνικής Χρηματιστικής Τράπεζας εξαντλήθηκαν σύντομα, με αποτέλεσμα τη διάλυση της πέντε χρόνια μετά (Μελάς, 2012).

Ωστόσο, το 1841 ιδρύθηκε η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, η πρώτη ιδιωτική τράπεζα που αντλούσε κεφάλαια τόσο από Έλληνες όσο και από ξένους επενδυτές. Σύντομα της παραχωρήθηκε από το Ελληνικό κράτος το προνόμιο έκδοσης τραπεζογραμματίων, το οποίο και διατήρησε έως τη χρονιά ίδρυσης της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928. Επομένως, για περίπου ένα αιώνα, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος αποτελούσε τον κύριο δανειστή του Ελληνικού Δημοσίου ενώ παράλληλα λειτουργούσε και ως εμπορική τράπεζα (Μελάς, 2012).

Μεταξύ 1828 και 1927 έκαναν την εμφάνισή τους και άλλα τραπεζικά ιδρύματα. Το 1839 ιδρύθηκε η Ιονική Τράπεζα στο Λονδίνο, καθώς οι Ιόνιες Νήσοι βρίσκονταν τότε υπό την κυριαρχία της Βρετανίας. Όταν προσαρτήθηκαν στην Ελλάδα το 1864, δραστηριοποιήθηκε η Ιονική Τράπεζα και σε όλη την επικράτεια. Το 1870 ακολούθησε η ίδρυση της Ναυτικής Τράπεζας, το 1873 της Τράπεζας Βιομηχανικής Πίστεως και στις αρχές του 20ου αιώνα ιδρύθηκαν επίσης η Λαϊκή Τράπεζα, η Εμπορική Τράπεζα και η Τράπεζα της Ανατολής που ανήκε εν μέρει στην Εθνική Τράπεζα. Σημαντική ήταν επίσης και η ίδρυση της ιδιωτικής Τράπεζας Πειραιώς το 1916, που, όπως έχει ήδη αναφερθεί, λειτούργησε και υπό κρατικό έλεγχο για ένα σύντομο χρονικό διάστημα πριν να ιδιωτικοποιηθεί ξανά (Μελάς, 2012).

Μετά το τέλος του Α Παγκοσμίου Πολέμου παρουσιάστηκε έντονη περεταίρω ανάπτυξη στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα, όπως άλλωστε ήταν και αναμενόμενο βάσει των γενικότερων



οικονομικών πλαισίων ανάπτυξης που προέκυψαν από τα πολιτικά και στρατιωτικά γεγονότα που έλαβαν χώρα κατά τη διάρκεια ή αμέσως μετά τη λήξη του πολέμου. Έτσι, μεταξύ 1918 και 1926, ιδρύθηκαν 29 καινούρια τραπεζικά ιδρύματα στην Ελλάδα, με αποτέλεσμα το 1927 να δραστηριοποιούνται συνολικά 45 στον Ελλαδικό χώρο. Εξ αυτών των 45 τραπεζικών ιδρυμάτων, τα 33 ήταν ελληνικές εμπορικές τράπεζες, τα 5 ξένες εμπορικές τράπεζες και τα υπόλοιπα ήταν μικρές τράπεζες κτηματικής πίστης, εμπορικής πίστης και 2 ιδιωτικοί πιστωτικοί οργανισμοί (Ψαλιδόπουλος, 2024). Αξιοσημείωτο είναι ότι από τις 43 συνολικά τράπεζες, οι 5 από αυτές κάλυπταν περισσότερο από το 85% των συνολικών καταθέσεων, με αποτέλεσμα το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα να στηρίζεται σχεδόν εξ ολοκλήρου σε ιδιωτικές πρωτοβουλίες και να ελλείπει οποιαδήποτε μορφή κρατικού ελέγχου.

Δεύτερο και κυριότερο χαρακτηριστικό της υπό μελέτη πρώτης περιόδου ήταν η έλλειψη εξειδίκευσης στους τραπεζικούς τομείς. Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος προσανατολιζόταν σχεδόν αποκλειστικά στη χρηματοδότηση της δημόσιας οικονομίας και μόνο δύο τραπεζικά ιδρύματα προσπάθησαν να επικεντρωθούν στη βιομηχανία, τα οποία μάλιστα και κατέρρευσαν το 1927 και το 1929 λόγω του περιορισμένου μεγέθους τους, της χαμηλής συγκέντρωσης χρηματοδοτικών πόρων και άλλων παραγόντων που αφορούσαν στην πολιτική, οικονομική και κοινωνική συγκυρία. Ίδια τύχη είχαν και οι επιχειρηματικές τράπεζες της εποχής.

Γίνεται λοιπόν έκδηλο ότι η διάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος κατά την περίοδο 1828-1928 έπασχε από σοβαρές αδυναμίες, με επακόλουθα τη σημαντική ολιγοπωλιακή συγκέντρωση και τη μεγάλη ανισότητα μεταξύ της δυναμικότητας και του οικονομικού μεγέθους των τραπεζών. Επιπρόσθετα, μελανό σημείο αποτέλεσε η ολοκληρωτική έλλειψη κανονιστικών-ρυθμιστικών πλαισίων για τον έλεγχο της λειτουργίας των τραπεζών. Τέλος, σημαντική ήταν και η απουσία ενός αυτοτελούς οργανισμού που θα μπορούσε να λειτουργεί ανεξάρτητα με σκοπό να διασφαλίζει τη χρηματοπιστωτική και τη νομισματική σταθερότητα.

Για τους λόγους αυτούς, χρονιά ορόσημο στην ιστορία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος, αποτέλεσε το 1927, οπότε και ιδρύθηκε η Τράπεζα της Ελλάδος. Με την έναρξη λειτουργίας της το Μάιο του 1928 ανέλαβε το εκδοτικό προνόμιο και λειτούργησε ως σηματοδότης για τον καθορισμό του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας του χρηματοπιστωτικού συστήματος της Ελλάδος, ενώ ταυτόχρονα συντέλεσε στην εναρμόνιση της χώρας με τα υπάρχοντα θεσμικά πλαίσια άλλων ανεπτυγμένων χωρών. Παρ' όλα αυτά, λόγω του αρχικού



της μεγέθους και του περιορισμένου χαρτοφυλακίου της δεν ανέλαβε εξ αρχής το ρόλο της Κεντρικής Τράπεζας, αλλά περιορίστηκε στην περιφρούρηση της ισοτιμίας της δραχμής.

Τέλος, στην ιστορική περίοδο αυτή δημιουργήθηκαν και ειδικοί πιστωτικοί οργανισμοί που απέβλεπαν στη χρηματοδότηση της αγροτικής και κτηματικής πίστης, καθώς οι τότε εμπορικές τράπεζες δεν είχαν αναπτύξει επαρκή δραστηριότητα σε τέτοιους τομείς. Οι κυριότεροι εξ αυτών των οργανισμών ήταν η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος και η Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος.

Δεύτερη Περίοδος 1928 – 1945

Η περίοδος αυτή είναι συνυφασμένη με τη μεγάλη οικονομική κρίση του 1929–1932 που τελικά οδήγησε στην κατάρρευση του Διεθνούς Νομισματικού Συστήματος Κανόνα Ανταλλαγής Χρυσού.

Για την Ελλάδα, τα πρώτα σημάδια κινδύνου από τη διεθνή οικονομική κρίση αποτέλεσαν η πτώχευση των μικρών της τραπεζών, καθώς γίνονταν αλληπάλληλες αναλήψεις καταθέσεων από το κοινό κατ' αντιστοιχία με την παγκόσμια έξοδο κεφαλαίων από το Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Ως απάντηση, το Ελληνικό Κράτος με ειδική νομοθεσία υπαγόρευε μεταξύ άλλων «αναγκαστική κυκλοφορία των τραπεζογραμματίων, μονοπωλιακή διαχείριση του χρυσού και του εξωτερικού συναλλάγματος από την Τράπεζα της Ελλάδος» (Ψαλιδόπουλος, 2024). Οι επιβολές αυτές ναι μεν περιόρισαν αισθητά την ελευθερία δράσεων των τότε εμπορικών τραπεζών, αλλά ευνόησαν ως ένα βαθμό την εξειδίκευση των τραπεζικών ιδρυμάτων.

Μοιραία, οι συνθήκες αυτές επηρέασαν βαθιά το χρηματοπιστωτικό σύστημα της Ελλάδος. Με την υποτίμηση της δραχμής να επηρεάζει αρνητικά τις υποχρεώσεις σε δραχμές των τραπεζικών ιδρυμάτων, στο τέλος του 1932 λειτουργούσαν πλέον μόνο 23 τραπεζικά ιδρύματα στη χώρα. Ενδεικτικά, τον Απρίλιο του 1932, η τιμή του δολαρίου ήταν 78 δραχμές και τον Ιούνιο του ίδιου έτος 148. Σημαντικός καταλύτης για να ξεπεραστούν οι δυσκολίες αυτές ήταν η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία την περίοδο 1933–1940 προσπάθησε να ασκήσει ολόκληρο το φάσμα των αρμοδιοτήτων της όπως προκύπτει από το Καταστατικό της. Με τον τρόπο αυτό ξεκίνησε η έμμεση κρατική παρέμβαση στο χρηματοπιστωτικό σύστημα μέσω της Τράπεζας της Ελλάδος.



Συνεπώς, για να μπορέσει το Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα να υπερβεί την κρίση αυτή, ευνοήθηκαν οι τάσεις εξειδίκευσης και ο συγκεντρωτισμός των τραπεζικών μονάδων σε ενιαία μεγάλα συγκροτήματα, ενώ ταυτόχρονα εντάθηκε η κρατική μέριμνα και εποπτεία μέσω ειδικών νομοθεσιών που αποσκοπούσαν στον έλεγχο και τη ρύθμιση της λειτουργίας των τραπεζών.

Αργότερα, κατά την περίοδο της γερμανικής και ιταλικής κατοχής, ο περιορισμός της βιομηχανικής και εμπορικής δραστηριότητας και η ρευστοποίηση των αποθεμάτων τους σε συνδυασμό με το έντονο ενδιαφέρον γύρω από την αποθησαύριση χρυσών οδήγησε τις τραπεζικές εργασίες σε στασιμότητα και το τραπεζικό σύστημα σε περαιτέρω υπολειτουργία. Έτσι, κατά την απελευθέρωση, το τραπεζικό σύστημα βρισκόταν σε πλήρη αποσύνθεση λόγω πληθωρισμού, με περισσότερο επηρεασμένα το ενεργητικό και το παθητικό του ενώ εξαιρούνταν από την κατάρρευση αυτή μόνο τα ακίνητα και ο χρυσός.

Τρίτη Περίοδος 1944 – 1992

Κατά το πέρας της κατοχής, το χρηματοπιστωτικό σύστημα βρισκόταν σε μεγάλη κρίση, με τον υπερπληθωρισμό να εκμηδενίζει σχεδόν όλα τα περιουσιακά στοιχεία και να περιορίζει σημαντικά τις χρηματικές ροές. Οι εμπορικές τράπεζες δεν είχαν επαρκείς καταθέσεις για να λειτουργήσουν απρόσκοπτα και έτσι η Τράπεζα της Ελλάδος απέμεινε ως η μοναδική πηγή κεφαλαίων. Επιπρόσθετα ανέλαβε και το εκδοτικό προνόμιο που κατείχε έως τότε η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, περιορίζοντας τις δραστηριότητές της και αποδυναμώνοντας την περαιτέρω. Έτσι, η οικονομία βρέθηκε να εξαρτάται σχεδόν ολοκληρωτικά από το εκδοτικό προνόμιο, γεγονός που αναπόφευκτα δημιούργησε μεγάλο ρήγμα στην παραδοσιακή τραπεζική διαμεσολάβηση.

Παράλληλα, η παντοδυναμία της Τράπεζας της Ελλάδος έθεσε τις βάσεις για την ανάδευση ενός τραπεζικού συστήματος εθισμένου στην κερδοσκοπία. Οι εμπορικές τράπεζες λάμβαναν δάνεια από την Τράπεζα της Ελλάδος με επιτόκιο 5% και στη συνέχεια παρείχαν πιστώσεις μικρής διάρκειας σε επιχειρήσεις με επιτόκιο έως και 40%. Ως αποτέλεσμα, προέκυψε έντονη ζήτηση επιχειρηματικών πιστώσεων, η οποία κατέληξε να ικανοποιείται από μία ταχέως ανθούσα εξωτραπεζική αγορά με πυρήνα τη χρυσή λίρα. Χρονιά ορόσημο για τον περιορισμό του προβλήματος αυτού ήταν το 1951, όταν δημιουργήθηκε η Γενική Επιθεώρηση Τραπεζών.



Ο οργανισμός αυτός απέβλεπε στον αποτελεσματικότερο έλεγχο όλων των τραπεζών που ήδη είχαν ιδρυθεί ή επρόκειτο να ιδρυθούν από τη Νομισματική Επιτροπή.

Ένα μέτρο που αποδείκνυε την έμμεση μεν αλλά αισθητή δε κρατική επεμβατικότητα ήταν οι συγχωνεύσεις τραπεζικών οργανισμών που έλαβαν χώρα τα επόμενα χρόνια. Σημαντικότερη εξ αυτών θεωρείτο η συγχώνευση της Τράπεζας Αθηνών με την Εθνική Τράπεζα. Ταυτόχρονα όμως, φάνηκε να επιτυγχάνεται πράγματι μία μεγέθυνση του τραπεζικού συστήματος που αντανακλάται στη μεγέθυνση του ΑΕΠ μεταξύ 1956 και 1966 και στην ίδρυση νέων φορέων βαρύνουσας σημασίας, όπως η Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Αναπτύξεως και η Τράπεζα Επενδύσεων. Το 1998 μάλιστα άρχισαν να εισέρχονται και ξένα τραπεζικά ιδρύματα στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα, με πρωτοπόρες δύο αμερικανικές τράπεζες, την Bank of America και την Chase Manhattan Bank.

Σε αντίθεση, λοιπόν, με τα πρώτα μεταπολεμικά χρόνια, κατά τη δεκαετία του 1960 αυξήθηκε σημαντικά το ενεργητικό του ελληνικού τραπεζικού συστήματος κατ' αναλογία με τη γενικότερη μεγέθυνση του ΑΕΠ και την επίτευξη εγχώριας πολιτικής σταθερότητας. Το θεσμικό πλαίσιο γύρω από τη λειτουργία των τραπεζικών ιδρυμάτων γινόταν όλο και πιο συγκεκριμένο, με αποτέλεσμα το πιστωτικό σύστημα να προσαρμόζεται ανάλογα με τους στόχους της εκάστοτε ασκούμενης κυβερνητικής πολιτικής.

Ακολουθώντας την αύξηση στις αποταμιεύσεις που οδήγησε και στην ανάπτυξη του τραπεζικού συστήματος, το κράτος συνέχισε να υιοθετεί έντονα παρεμβατικό ρόλο για να μπορέσει να ελέγξει τα τραπεζικά ιδρύματα και να διασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία τους. Ενδεικτικά παραδείγματα αυτής της επεμβατικότητας αποτελούν η διοχέτευση δεσμευμένου μέρους των νέων καταθέσεων σε δημόσιες καταθέσεις και η υποχρέωση που υπεβλήθη στις εμπορικές τράπεζες να επενδύουν σε δημόσια ομόλογα ή στη βιομηχανία.

Εν κατακλείδι, γίνεται αντιληπτό ότι μέχρι και τα τέλη του 20ου αιώνα το κράτος ήλεγχε το τραπεζικό σύστημα της χώρας και δημιουργούσε έναν ασφυκτικό κλοιό γύρω από την οικονομία, απομακρύνοντας το τραπεζικό σύστημα από τα διεθνή πρότυπα και διοχετεύοντας μεγάλο μέρος των μαζικών αποταμιεύσεων σε δημόσιες επενδύσεις ή κλάδους που αποτελούσαν κυβερνητική προτεραιότητα και. Στα πλαίσια αυτά, ενισχύθηκε ιδιαίτερα η βιομηχανία αλλά αποδυναμώθηκε περεταίρω η γεωργία (Μελάς, 2012).



Τέταρτη Περίοδος, 1993 – 2001

Η περίοδος αυτή σηματοδότησε την έναρξη απελευθέρωσης του χρηματοπιστωτικού συστήματος της χώρας από τις κρατικές παρεμβάσεις και τις αυστηρές ρυθμίσεις. Αν και με χρονοκαθυστέρηση, η Ελλάδα ξεκίνησε να εναρμονίζεται με τις διεθνείς οικονομικές εξελίξεις. Τα πιστωτικά ιδρύματα της χώρας ενίσχυσαν την κερδοφορία τους χάρη στα έσοδα από τους τόκους, στον περιορισμό των εξόδων τους και στη μείωση των λειτουργικών δαπανών τους.

Παρ' όλη την αισθητή ανάπτυξη, συνέχισε να επικρατεί ολιγοπωλιακή δομή, η οποία μάλιστα ενισχύθηκε κατά την περίοδο αυτή από συγχωνεύσεις και εξαγορές τραπεζών. Οι κυριότερες από αυτές ήταν η εξαγορά πλειοψηφικού ποσοστού της Ιονικής και Λαϊκής Τράπεζας από τον όμιλο της Alpha Bank, η εξαγορά των τραπεζών Μακεδονίας – Θράκης, Χίου, της Credit Lyonnais Greece και της National Westminster Bank από τον όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς, η εξαγορά της Τράπεζας Αθηνών, Κρήτης, Εργασίας και της Interbank από τον όμιλο της Eurobank και τέλος η συγχώνευση της Κτηματικής και της Εθνικής Στεγαστικής Τράπεζας με την Εθνική Τράπεζα.

Αξιοσημείωτη βέβαια ήταν και η ταυτόχρονα ανάπτυξη κοινοτικών τραπεζών με αυτόνομη παρουσία, ενώ συνέχισαν να δραστηριοποιούνται στη χώρα και ορισμένες ξένες τράπεζες. Μερικές εξ αυτών ήταν η Τράπεζα Κύπρου, η Citibank, η National Westminster Bank και η Bank of America (Μελάς, 2012).

Πέμπτη Περίοδος, 2002 – 2011

Ο ρυθμός ανάπτυξης που επικρατούσε στην προηγούμενη ιστορική περίοδο συνεχίστηκε έως και το 2007, όταν ανακόπηκε από την έλευση της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης που ξεκίνησε μεν στην Αμερική αλλά μοιραία επηρέασε δε και τις υπόλοιπες χώρες.

Για να περιοριστούν οι επιπτώσεις της κρίσης, εδραιώθηκε η τάση προς χρηματιστικοποίηση ή χρηματιστηριοποίηση, δηλαδή η αύξηση της σημασίας των χρηματοπιστωτικών αγορών σε βάρος των παραδοσιακών βιομηχανικών και αγροτικών οικονομιών. Στην Αμερική μάλιστα έφτασαν τα χρηματοπιστωτικά στοιχεία να απαρτίζουν το 70% των συνολικών χρηματοπιστωτικών στοιχείων.



Στην Ελλάδα παρουσιάστηκε πρωτοφανής συρρίκνωση της οικονομίας, γεγονός που οφειλόταν εν μέρει στην υπέρογκη αύξηση της χρηματοδότησης των εμπορικών τραπεζών σε σχέση με το ΑΕΠ. Ο δανεισμός προς ιδιώτες και νοικοκυριά αυξήθηκε ραγδαία, με αποτέλεσμα να κλονιστεί ολόκληρη η ελληνική οικονομία.

Στις 2 Μαΐου του 2010 η Ελληνική Κυβέρνηση συμφώνησε με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο να λάβει οικονομική βοήθεια ύψους 110 δισεκατομμυρίων ευρώ υπό τη μορφή δανείων για μία τριετία. Αυτό αποτέλεσε το πρώτο από τα 3 μνημόνια που παραχωρήθηκαν στην Ελλάδα.

Έκτη Περίοδος 2011 – Σήμερα

Όπως ήταν αναμενόμενο, η οικονομική κρίση των Ηνωμένων Πολιτειών επεκτάθηκε στην Ευρώπη και κατά συνέπεια στην Ελλάδα. Επιπλέον της κρίσης του ευρώ, το εγχώριο χρηματοπιστωτικό σύστημα αντιμετώπιζε και τις δυσμενείς επιπτώσεις της φοροδιαφυγής, των περιορισμένων επενδύσεων, του μη αποδοτικού και χαώδη δημόσιου τομέα καθώς και ενός πολύπλοκου νομικού συστήματος (McKinsey & Company, 2012).

Όλοι αυτοί οι παράγοντες σε συνδυασμό με την πολιτική αστάθεια και την καθυστέρηση λήψης ουσιαστικών μέτρων από την Ελληνική Κυβέρνηση οδήγησαν σε περαιτέρω αποδιοργάνωση του τραπεζικού συστήματος. Οι δημόσιες δαπάνες ολοένα και αυξάνονταν και η υποβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας είχαν ως αποτέλεσμα η Ελλάδα να μη μπορεί να αντλήσει ρευστότητα και να αδυνατεί να συμμετάσχει στις διεθνείς αγορές (Ψαλιδόπουλος, 2024).

Το 2012 αποτέλεσε χρονιά σταθμό για τη διάρθρωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος, καθώς πραγματοποιήθηκε κούρεμα του δημόσιου χρέους, μια διαδικασία γνωστή ως Private Sector Involvement (PSI) και παραχωρήθηκε στην Ελλάδα το δεύτερο μνημόνιο ύψους 164,5 δισεκατομμυρίων ευρώ (European Commission, European Economy: The Second Economic Adjustment Programme for Greece. Occasional Papers 94, 2012).

Το PSI έφερε και την πρώτη ουσιαστική χρεοκοπία στη χώρα, μειώνοντας την αξία των ομολόγων του ελληνικού δημοσίου κατά 78% και προκαλώντας ζημία ύψους 39 δισεκατομμυρίων ευρώ, ποσό που υπερέβαινε το μετοχικό τους κεφάλαιο. Παρ' όλα αυτά, η Τράπεζα της Ελλάδος επέλεξε να διασώσει τις 4 συστημικές τράπεζες. Οι υπόλοιπες τράπεζες για να εξασφαλίσουν τη λειτουργία τους έπρεπε να συλλέξουν ιδιωτικούς πόρους, κάτι που



κατέστη πολύ δύσκολο. Το γεγονός αυτό ενέτεινε την ολιγοπωλιακή δομή του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος. Ταυτόχρονα, το κράτος αναδείχθηκε στον κύριο μέτοχο των συστημικών τραπεζών χάρη σε ευρωπαϊκό δάνειο ύψους 50 δισεκατομμυρίων ευρώ. Διαχειριστής του ποσού αυτού και κύριος ρυθμιστής της ανακεφαλοποίησης αναδείχθηκε το νεοσύστατο Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας. Έτσι, το 2014 οι συστημικές τράπεζες ξεκίνησαν να διανύουν μία περίοδο ανάκαμψης και σύμφωνα με την επιθεώρηση του Ενιαίου Μηχανισμού Εποπτείας του Ευροσυστήματος κρίθηκαν ικανές να συνεχίσουν τη λειτουργία τους ομαλά με τα κεφάλαια που είχαν συλλέξει και να ανταπεξέλθουν σε τυχόν επόμενη πανευρωπαϊκή κρίση τουλάχιστον μέχρι το 2016.

Παρ' όλα αυτά όμως, η δεύτερη οικονομική κρίση δεν άργησε να πλήξει τη χώρα. Βασική διαφορά αυτή τη φορά ήταν ότι δεν επρόκειτο για μία παγκόσμια ή πανευρωπαϊκή κρίση που αναπόφευκτα επηρέασε και την ενδογενή οικονομία αλλά για μία ολοκληρωτικά αυτοδημιούργητη κατάσταση κυρίως οφειλόμενη στην πολιτική ανασύσταση του Ελληνικού κράτους. Η πολιτική και οικονομική αβεβαιότητα προκάλεσε πανικό στους Έλληνες καταθέτες και στους μετόχους, με αποτέλεσμα να πλήττονται τόσο το ενεργητικό και το παθητικό των ελληνικών τραπεζών όσο και η αξία των μετοχών τους. Συγκεκριμένα, μειώθηκε η αξία των έως τότε χορηγούμενων δανείων, αποσύρθηκαν πολλές καταθέσεις και οι διεθνείς τράπεζες αρνήθηκαν να επαναχρηματοδοτήσουν τις ελληνικές. Έτσι, το 2015 εμφανίστηκε η δεύτερη χρεοκοπία στη χώρα. Αυτή τη φορά, ο Ευρωπαϊκός Ενιαίος Μηχανισμός Εποπτείας ανακοίνωσε νέα επιθεώρηση τραπεζών που αφορούσε μόνο τα ελληνικά ιδρύματα, για τα οποία και αποφάνθηκε ότι για να ανακάμψουν απαιτούσαν κεφάλαιο ύψους 14,4 δισεκατομμυρίων ευρώ. Το καλοκαίρι της ίδιας χρονίας υπεγράφη και το 3ο μνημόνιο ύψους 86 δισεκατομμυρίων ευρώ. Η νέα ανακεφαλοποίηση πραγματοποιήθηκε τον Νοέμβριο του 2015, με το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας να συνεισφέρει μόνο 5,4 δισεκατομμύρια ευρώ (Meghir, Pissarides, Vayanos, & Vettas, 2017).

Σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, οι περιορισμοί που επιβλήθηκαν το 2015 εστίαζαν σε 3 πυλώνες (Υπουργείο Οικονομικών, 2017):

Πυλώνας 1: Περιορισμός της ανεξέλεγκτης μείωσης του ενεργητικού και παθητικού των τραπεζών, με λήψη μέτρων όπως η απαγόρευση πρόωρη εξόφλησης δανείων.



Πυλώνας 2: Περιορισμός ανάληψης μετρητών και δημιουργίας νέων τραπεζικών λογαριασμών.

Πυλώνας 3: Περιορισμός εκροής κεφαλαίων στο εξωτερικό.

Οι επιπτώσεις των σκληρών αυτών μέτρων συμπεριλάμβαναν μεταξύ άλλων την περαιτέρω αποδυνάμωση των τραπεζικών κεφαλαίων, την παρεμπόδιση σε μεγάλο βαθμό διεθνών εμπορικών συναλλαγών, την αναπροσαρμογή των καταναλωτικών δαπανών των νοικοκυριών, τον περιορισμό επενδυτικών σχεδίων και της παραγωγικής δραστηριότητας.

Ήδη από τον Ιούνιο του 2016 όμως και χάρη στη σταδιακή ανάκαμψη του ελληνικού χρηματοπιστωτικού ιδρύματος επιτράπηκε ξανά η χωρίς όριο ανάληψη μετρητών. Εν συνεχεία καταργήθηκε εξ ολοκλήρου ο πρώτος πυλώνας. Επιπρόσθετα, χάρη και στην τελευταία ανακεφαλοποίηση, το Ελληνικό Δημόσιο εντάχθηκε ξανά στις αποδεκτές ευρωπαϊκές εξασφαλίσεις και παρουσιάστηκε μία ήπια αλλά σημαντική αύξηση των τραπεζικών εισόδων και μείωση της φοροδιαφυγής χάρη στη χρήση των ηλεκτρονικών τραπεζικών συναλλαγών και των συναλλαγών μέσω χρεωστικών ή και πιστωτικών καρτών. Την ίδια χρονιά εντάχθηκε και η συρρίκνωση της διεθνούς παρουσίας των ελληνικών τραπεζών, ένα εγχείρημα που ξεκίνησε ήδη από την πρώτη χρηματοπιστωτική κρίση και αποσκοπούσε στη μείωση των λειτουργικών εξόδων των ιδρυμάτων αυτών.

Το 2018 ολοκληρώθηκε το 3ο μνημόνιο και η χώρα περιήλθε σε καθεστώς ενισχυμένης εποπτείας. Έκτοτε γίνονται ουσιώδεις προσπάθειες απεμπλοκής των Ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων από την πολιτική εξουσία, κυρίως μέσω ανασύστασης των διοικητικών συμβουλίων των χρηματοπιστωτικών οργανισμών ώστε να εμπεριέχουν και αλλοδαπούς πολίτες, ανεξάρτητους από επιχειρηματικά και πολιτικά συμφέροντα (Kollioroulos, 2021).

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

- European Commission. (2012). European Economy: The Second Economic Adjustment Programme for Greece. Occasional Papers 94. Brussels.
- Kolliopoulos, A. (2021). Reforming the Greek Financial System: a decade of failure. Hellenic Observatory Papers on Greece and Southeast Europe, Paper No. 155.
- McKinsey & Company. (2012). Greece 10 Years Ahead: Defining Greece's new growth model and strategy. From https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/greece/overview/greece%2010%20years%20ahead/greece_10_years_ahead.aspx
- Meghir, C., Pissarides, C. A., Vayanos, D., & Vettas, N. (2017). Beyond Austerity: Reforming the Greek Economy. The MIT Press.

Ελληνική

- Μελάς, Κ. (2012). Η Ιστορία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος: Ο υπηρέτης. Υπουργείο Οικονομικών. (2017). Οδικός χάρτης για τη σταδιακή χαλάρωση και άρση των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων.
- Ψαλιδόπουλος, Μ. Μ. (2024). Ιστορία της Τράπεζας της Ελλάδος, 1928-2008. Τράπεζας της Ελλάδος.



Κεφάλαιο IV

Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί θεμέλιο λίθο στις θεωρίες της στρατηγικής των επιχειρήσεων, καθώς προσφέρει συνολική κατανόηση των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις. Όπως επισημαίνεται από τον (Banham, 2010), το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που δρουν εκτός ενός οργανισμού και τον επηρεάζουν. Όσον αφορά το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον, υπάρχουν και διάφοροι ορισμοί:

Σύμφωνα με τον (Kotter, 1979), κάθε οντότητα, είτε πρόκειται για οργανισμό είτε για άτομο, βασίζεται σε συγκεκριμένες πτυχές του εξωτερικού της περιβάλλοντος για τη λειτουργία της. Αυτή η εξάρτηση είναι κρίσιμη, διότι ο έλεγχος ή η πρόσβαση σε εξωτερικούς πόρους που είναι απαραίτητοι για τη λειτουργία της υπαγορεύει το επίπεδο εξάρτησης της οντότητας από το εξωτερικό της περιβάλλον. Ουσιαστικά, όσο περισσότερο μια οντότητα ελέγχει ή έχει πρόσβαση σε αυτούς τους εξωτερικούς πόρους, τόσο λιγότερο εξαρτάται από εξωτερικούς παράγοντες.

Όπως επισημαίνει ο Γεωργόπουλος, 2013 το περιβάλλον αποτελείται από το σύνολο των εξωτερικών στοιχείων που επηρεάζουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Η ανάλυση αυτών των στοιχείων είναι απαραίτητη προκειμένου να προσδιοριστούν οι πιθανές απειλές και ευκαιρίες που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον.

Επομένως, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θεωρείται κρίσιμη για την αποτελεσματική επιχειρηματική λειτουργία, καθώς παρέχει τη δυνατότητα αντιμετώπισης και αξιολόγησης σημαντικών γεγονότων και τάσεων που βρίσκονται εκτός του ελέγχου των επιχειρήσεων. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτών των γεγονότων και τάσεων μπορεί να παράσχει ευκαιρίες για ανάπτυξη στους οργανισμούς.

Ανάλυση του Ευρύτερου (Μάκρο) Περιβάλλοντος - Ανάλυση PEST

Η ανάλυση PEST, όπως διατυπώθηκε από τους (Indris & Primiana, 2015), προσφέρει ένα δομημένο πλαίσιο για την εξέταση και κατανόηση των μακροπεριβαλλοντικών δυναμικών που επηρεάζουν έναν οργανισμό. Αποτελούμενο από Πολιτικές (Political), Οικονομικές



(Economic), Κοινωνικές (Social) και Τεχνολογικές (Technological) διαστάσεις, αυτό το αναλυτικό εργαλείο εμβαθύνει στο εξωτερικό περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργούν οι επιχειρήσεις, διαμορφώνοντας τις στρατηγικές τους αποφάσεις.

Ως επιχειρηματικό περιβάλλον - μακροπεριβάλλον μπορεί να οριστεί η συνένωση των σχετικών φυσικών και κοινωνικών παραγόντων έξω από έναν οργανισμό που λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι οι μεταβολές σε μια περιβαλλοντική μεταβλητή μπορούν να αντηχήσουν σε άλλες, καταδεικνύοντας τη διασύνδεση που ενυπάρχει στο περιβάλλον (Γεωργόπουλος, 2013). Επιπλέον, οι επιπτώσεις μιας μεμονωμένης περιβαλλοντικής τάσης μπορεί να διαφέρουν σημαντικά σε διαφορετικούς κλάδους ή και μέσα στον ίδιο κλάδο μεταξύ των επιχειρήσεων που τον αποτελούν.

Χρησιμοποιούμενη ως εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, η ανάλυση PEST δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αποκρυπτογραφήσουν τη δυναμική της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται, διευκολύνοντας έτσι την αποτελεσματική τοποθέτηση τους και τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων (Κουμπρούλις, 2023).

Σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι ενώ αρχικά η ανάλυση διατυπώθηκε ως PEST, έχουν υπάρξει αρκετές τροποποιήσεις της έκτοτε. Συχνά η ανάλυση μπορεί να παρουσιαστεί με τα ακρωνύμια PESTEL, PESTLE, PESTEEL ή PEST DG. Το PESTEL ή το PESTLE διευρύνει το εξωτερικό περιβάλλον λαμβάνοντας υπόψιν οικολογικούς/περιβαλλοντικούς και νομικούς παράγοντες, ενώ το PESTEEL εισάγει μια ηθική διάσταση. Το PEST DG ενσωματώνει δημογραφικές (demographic) και παγκόσμιους (global) παράγοντες. Αξίζει να σημειωθεί ότι όλοι αυτοί οι συμπληρωματικοί παράγοντες μπορούν να ενταχθούν στις τέσσερις πρωταρχικές κατηγορίες της ανάλυσης (Deirmentzoglou & Deirmentzoglou, 2022). Επομένως, αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο επιλέγουμε να συμπεριλάβουμε το αρχικό μοντέλο στην παρούσα διπλωματική εργασία. Όσον αφορά τον ορισμό αυτών των τεσσάρων παραγόντων μπορούν να περιγραφούν ως εξής:

- *Πολιτικοί Παράγοντες (P)*: Οι πολιτικοί παράγοντες αναφέρονται στη σταθερότητα της κυβέρνησης, στους κυβερνητικούς κανονισμούς και πολιτικές σχετικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, το επίπεδο διαφθοράς, τη διαφάνεια στις κυβερνητικές διαδικασίες και τις νομοθετικές πρωτοβουλίες κάθε κυβέρνησης. Συγκεκριμένα, όπως αναφέρει ο (Παπαδάκης Β. Μ., 2016), η εισαγωγή ή η κατάργηση ενός νομικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας μπορεί να δημιουργήσει



σημαντικές ευκαιρίες ή απειλές για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν στην εν λόγω χώρα.

- *Οικονομικοί Παράγοντες (E)*: Οι οικονομικοί παράγοντες αναφέρονται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη μιας χώρας, καθώς και στις οικονομικές εξελίξεις που ενδέχεται να επηρεάσουν την πορεία των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, ορισμένες από τις πτυχές που εξετάζονται στο οικονομικό περιβάλλον είναι η οικονομική ανάπτυξη, τα ποσοστά πληθωρισμού, οι διακυμάνσεις των επιτοκίων, το ΑΕΠ, τα εισόδημα, οι κρατικές δαπάνες, η οικονομική σταθερότητα και το κόστος του Διαδικτύου (Παπαδάκης Β. Μ., 2016).
- *Κοινωνικοί Παράγοντες (S)*: Οι κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες αναφέρονται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις (Παπαδάκης Β. Μ., 2016). Ορισμένοι από τους σημαντικότερους κοινωνικοπολιτιστικούς παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι η κουλτούρα που επικρατεί μέσα σε μια κοινωνία, το μορφωτικό επίπεδο, οι πεποιθήσεις, οι συμπεριφορές, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πολιτών, η θέση της γυναίκας στην εργασία, ο καταναλωτισμός, η έλλειψη επαρκών δεξιοτήτων πληροφορικής στο δημόσιο τομέα, η ανεπαρκής δεξιότητα των πολιτών στη χρήση υπολογιστών και προηγμένων τεχνολογιών, η ανεπαρκής ευαισθητοποίηση για τα οφέλη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και η απουσία εμπιστοσύνης στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση.
- *Τεχνολογικοί Παράγοντες (T)*: Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται στις τεχνολογικές τάσεις και τα επιτεύγματα που συμβαίνουν εκτός αγοράς και μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά τις επιχειρήσεις και τη στρατηγική τους (Παπαδάκης Β. Μ., 2016). Συγκεκριμένα, αναφέρονται στη συμβολή της τεχνολογίας στην ποιότητα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, την υποδομή, στην πρόσβαση και διαθεσιμότητα στο Διαδίκτυο, στην τεχνολογική ανάπτυξη και στην έλλειψη ή μη επαρκούς μέτρων για τη διασφάλιση της ασφάλειας και της ιδιωτικής ζωής.



Ανάλυση PEST – Τραπεζικός Κλάδος

Πολιτικό Περιβάλλον

Κατά τη διάρκεια της κρίσης χρέους, η ελληνική κυβέρνηση εφάρμοσε μέτρα λιτότητας και διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις για την αντιμετώπιση των δημοσιονομικών προκλήσεων. Τα μέτρα αυτά περιλάμβαναν μεταρρυθμίσεις στον τραπεζικό τομέα με στόχο την ενίσχυση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας, τη βελτίωση της ρυθμιστικής εποπτείας και την ενίσχυση των προτύπων διακυβέρνησης.

Σύμφωνα με την (Moody's, 2023), τα τελευταία χρόνια, η Ελλάδα έχει σημειώσει αξιοσημείωτη πρόοδο σε διεθνείς αξιολογήσεις, με ιδιαίτερη βελτίωση στους θεσμούς και το κράτος δικαίου. Η δημοσιονομική της αξιοπιστία έχει ενισχυθεί, ενώ λαμβάνει σημαντική τεχνική υποστήριξη από την ΕΕ. Παρότι εξήλθε από την ενισχυμένη εποπτεία, η Ελλάδα παραμένει υπό μεταπρογραμματική παρακολούθηση και συμμετέχει στις διαδικασίες του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου. Στόχος είναι η πλήρης ενσωμάτωση των πρόσφατων βελτιώσεων στη διακυβέρνηση και στους θεσμούς, θέτοντας τα θεμέλια για μια βιώσιμη και ανθεκτική ανάπτυξη.

Οι ελληνικές τράπεζες κατάφεραν να μειώσουν σημαντικά τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια (κόκκινα δάνεια) το 2021 και το 2022. Η πρόοδος οφείλεται κυρίως στο κυβερνητικό πρόγραμμα "Ηρακλής", το οποίο βοήθησε στην απομάκρυνση προβληματικών περιουσιακών στοιχείων από τους ισολογισμούς των τραπεζών. Ως αποτέλεσμα, ο μέσος δείκτης "κόκκινων" δανείων για τις 4 μεγαλύτερες τράπεζες έπεσε στο 6,3% τον Δεκέμβριο του 2022, από 9,1% στο τέλος του 2022 και το ιστορικό υψηλό του 49% το 2016. Η υλοποίηση του "Ηρακλή" σηματοδοτεί μια σημαντική εξέλιξη στην εξυγίανση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος (Moody's, 2023).

Τα κέρδη και τα έσοδα των ελληνικών τραπεζών αναμένεται να αυξηθούν το επόμενο διάστημα, χάρη στα υψηλότερα επιτόκια και τη νέα ροή δανείων προς επιχειρήσεις. Η άνοδος αυτή θα αντισταθμίσει τη μείωση στα υπόλοιπα δανείων που προκλήθηκε από τις πωλήσεις μη εξυπηρετούμενων δανείων. Συνολικά, η κερδοφορία των τραπεζών προβλέπεται να βελτιωθεί, με ώθηση από τα αυξημένα έσοδα από προμήθειες, τη μείωση του κόστους και τις μέτριες προβλέψεις για επισφάλειες. Η βελτιωμένη κερδοφορία θα τροφοδοτήσει την ενίσχυση



του εσωτερικού κεφαλαίου των τραπεζών, παρά το ενδεχόμενο πληρωμών μερισμάτων το 2024 (Moody's, 2023).

Όσον αφορά τις FinTech, το 2021, η Τράπεζα της Ελλάδος δημιούργησε το "Προστατευμένο Κανονιστικό Περιβάλλον" (Regulatory Sandbox) για να στηρίξει την ανάπτυξη της FinTech στην Ελλάδα. Στόχος του Sandbox είναι η δημιουργία ενός ελεγχόμενου περιβάλλοντος, όπου οι FinTechs μπορούν να δοκιμάζουν καινοτόμες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και προϊόντα, λαμβάνοντας καθοδήγηση από την Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ, Προστατευμένο Κανονιστικό Περιβάλλον, 2021). Παρατηρείται επομένως στηρίζει της ελληνικής πολιτείας σε αυτές τις νεοφυείς επιχειρήσεις.

Οικονομικοί Περιβάλλον

Οι οικονομικές συνθήκες επηρεάζουν σημαντικά την ικανότητα μιας επιχείρησης να είναι κερδοφόρα σε κάθε χρονική στιγμή. Αυτό συμβαίνει διότι επηρεάζουν τη διαθεσιμότητα και το κόστος του κεφαλαίου, καθώς και τη ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών (Κουμπραουλής, 2023).

Η ελληνική οικονομία ανακάμπτει δημοσιονομικά το 2024, με βελτίωση της φερεγγυότητας του δημοσίου. Η ανάκαμψη αυτή, όμως, δεν αγγίζει τα επίπεδα προ-πανδημίας και έρχεται σε αντίθεση με την φερεγγυότητα των νοικοκυριών η οποία επιδεινώθηκε. Η ελληνική οικονομία παρότι ανακάμψουσα παραμένει εύθραυστη και παράγοντες όπως οι επιπτώσεις του πληθωρισμού, οι γεωπολιτικές εξελίξεις, η κλιματική αλλαγή και οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν ανά πάσα στιγμή να την εκτροχιάσουν. Επιπλέον, η υιοθέτηση του νέου δημοσιονομικού πλαισίου της ΕΕ, σε συνδυασμό με την επαναφορά δημοσιονομικών περιορισμών, καθιστούν επιτακτική την υλοποίηση μεταρρυθμίσεων προς όφελος της εξυγίανσης και της ενίσχυσης της ανθεκτικότητας της ελληνικής οικονομίας (ΙΝΕ ΓΣΕΕ, 2023).

Κατά το πρώτο εξάμηνο του 2023, η πραγματική αξία του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) της ελληνικής οικονομίας συνέχισε να αυξάνεται με ικανοποιητικούς ρυθμούς. Ωστόσο, κατά το τρίτο τρίμηνο του 2023, αυτή η θετική δυναμική φαίνεται να εξαντλείται, καθώς η αλλαγή του πραγματικού ΑΕΠ της Ελλάδας αρχίζει να σταθεροποιείται. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια αυτού του χρονικού διαστήματος, παρουσιάστηκαν μακροοικονομικές



ανισορροπίες που προκαλούν αβεβαιότητα σχετικά με τις προοπτικές της οικονομίας (INE ΓΣΕΕ, 2023).

Η μείωση της ανεργίας διεθνώς επέτρεψε την προσαρμογή του εμπορικού ισοζυγίου. Ωστόσο, κατά το εννιάμηνο Ιανουάριος-Σεπτέμβριος του 2023, η Ελλάδα κατέγραψε ένα εμπορικό έλλειμμα που αντιστοιχεί στο 4,7% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ), ενώ η Ευρωζώνη κατέγραψε πλεόνασμα ύψους 3,9% (INE ΓΣΕΕ, 2023).

Η ακρίβεια έχει δυσχεράνει αισθητά την καθημερινότητα των νοικοκυριών, μειώνοντας δραστικά την αγοραστική τους δύναμη. Ο ρυθμός αύξησης του Γενικού Δείκτη Τιμών Καταναλωτή παραμένει υψηλός, συμπιέζοντας περαιτέρω το πραγματικό εισόδημα και την αγοραστική δύναμη των νοικοκυριών. Ο συνολικός πληθωρισμός στην Ελλάδα έρχεται οριακά πάνω από τον μέσο όρο της ΕΕ, ωστόσο η άνοδος του κόστους σε βασικά αγαθά πλήττει δυσανάλογα τα νοικοκυριά με χαμηλά και μεσαία εισοδήματα. Αναγκάζονται να διαθέτουν όλο και μεγαλύτερο μέρος του εισοδήματός τους για την κάλυψη βασικών αναγκών, θυσιάζοντας άλλες δαπάνες ή περιορίζοντας την κατανάλωση, με δυσμενείς επιπτώσεις στο βιοτικό τους επίπεδο (INE ΓΣΕΕ, 2023).

Από το 2021, η οικονομική ανάπτυξη εδράζεται κυρίως στις επενδύσεις σε κατοικίες και κατασκευές, ενώ άλλοι τομείς παρουσιάζουν στασιμότητα, με επενδύσεις που παραμένουν σε χαμηλά επίπεδα. Παρότι το 2022 οι ελληνικές επιχειρήσεις κατέγραψαν υψηλά κέρδη μετά από φόρους, τόκους και αποσβέσεις ως ποσοστό του ΑΕΠ σε σύγκριση με άλλα κράτη-μέλη της ΕΕ, υστέρησαν στις επενδύσεις και τον τεχνολογικό εξοπλισμό. Η αύξηση των μη παραγωγικών επενδύσεων είναι ανησυχητική, καθώς εμποδίζει την ανάπτυξη της πραγματικής οικονομίας (INE ΓΣΕΕ, 2023).

Κοινωνικό Περιβάλλον

Οι κοινωνικοί παράγοντες αντικατοπτρίζουν την κουλτούρα και την ετοιμότητα της κοινωνίας για αλλαγή. Ειδικότερα, ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει ζωτικό ρόλο στην επιχειρηματικότητα.

Αν και το εκπαιδευτικό επίπεδο στην Ελλάδα έχει αυξηθεί με την πάροδο του χρόνου, υπάρχουν ανησυχίες ότι το σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης δεν είναι επαρκώς ευθυγραμμισμένο με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας. Στην πραγματικότητα, η



πανεπιστημιακή εκπαίδευση συχνά επικρίνεται ότι δεν παρέχει στους αποφοίτους της τις δεξιότητες αιχμής που χρειάζεται σήμερα η αγορά εργασίας.

Με άλλα λόγια, ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική αγορά εργασίας είναι το σχετικά μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού με χαμηλή ειδικευση. Η Ελλάδα κατέγραψε μια από τις χαμηλότερες βαθμολογίες στην ερευνά που διενεργήθηκε το 2022 για τον Ευρωπαϊκό Δείκτη Δεξιοτήτων (ESI). Ωστόσο, αξίζει να αναφερθεί ότι ήταν οριακά βελτιωμένη σε σχέση με το 2020 (Anyfantaki, Caloghirou, Dellis, Karadimitropoulou, & Petroulakis, 2022)

Επιπλέον, οι ψηφιακές δεξιότητες στην Ελλάδα δεν έχουν αναπτυχθεί ακόμη στο επίπεδο που θα έπρεπε σε σύγκριση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η έλλειψη σύνδεσης μεταξύ της εκπαίδευσης και των αναγκών της αγοράς εργασίας, η διαρροή ταλέντων στο εξωτερικό και η έλλειψη προγραμμάτων επανεκπαίδευσης αποτελούν τις κύριες αιτίες αυτής της κατάστασης (ΣΕΒ, 2022)

Τεχνολογικοί Περιβάλλον

Οι τεχνολογικές εξελίξεις και η ψηφιοποίηση μεταμορφώνουν τον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα και παγκόσμιος, παρουσιάζοντας ευκαιρίες και απειλές για τις παραδοσιακές τράπεζες. Οι ψηφιακές τραπεζικές πλατφόρμες, οι εφαρμογές για κινητά τηλέφωνα και οι λύσεις ηλεκτρονικών πληρωμών έχουν γίνει αναπόσπαστο μέρος της τραπεζικής εμπειρίας, αυξάνοντας τις προσδοκίες των πελατών για απρόσκοπτες, εξατομικευμένες και βολικές υπηρεσίες.

Οι παραδοσιακές τράπεζες στην Ελλάδα όπως και στον υπόλοιπο κόσμο δέχονται πιέσεις να εκσυγχρονίσουν τις υποδομές πληροφορικής τους, να αναβαθμίσουν τα παλαιά συστήματα και να επενδύσουν σε ψηφιακές δυνατότητες για να ανταγωνιστούν τις ευέλικτες νεοφυείς επιχειρήσεις FinTech και τις τράπεζες που λειτουργούν μόνο ψηφιακά. Η υιοθέτηση τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η ανάλυση δεδομένων και το blockchain μπορούν να επιτρέψουν στις παραδοσιακές τράπεζες να βελτιώσουν τη λειτουργική αποδοτικότητα τους, τη διαχείριση κινδύνων και τη ικανοποίηση των πελατών τους. Ωστόσο, όπως επισημαίνεται και παραπάνω από την έκθεση του (ΣΕΒ, 2022) οι ψηφιακές δεξιότητες στην Ελλάδα δεν έχουν αναπτυχθεί ακόμη στο επίπεδο που θα έπρεπε σε σύγκριση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής



Ένωσης και επομένως μπορούμε να υποθέσουμε ότι οι πιέσεις που ασκεί το καταναλωτικό κοινό στην Ελλάδα αν και αυξανόμενες δεν είναι τόσο έντονες όσο σε άλλα κράτη μέλη.

Η Ελλάδα έχει σημειώσει πρόοδο στον τομέα της ψηφιακής τεχνολογίας, με σημαντικές επενδύσεις στην υλοποίηση δικτύων 5G. Βρίσκεται στο μέσο όρο της ΕΕ-27 όσον αφορά τη διείσδυση σταθερών ευρυζωνικών δικτύων στα νοικοκυριά, ενώ υπερέχει στην ετοιμότητα για το 5G. Παρ' όλα αυτά, υστερεί σε άλλους δείκτες, όπως η κάλυψη ευρυζωνικών δικτύων πολύ υψηλής χωρητικότητας. Απαιτείται, λοιπόν, εστιασμένη προσπάθεια για την ενίσχυση της ψηφιακής υιοθέτησης σε ευρύτερο φάσμα, ώστε η Ελλάδα να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητες της ψηφιακής εποχής (ΣΕΒ, 2022).

Συμπέρασμα PEST για τον Τραπεζικό Κλάδο στην Ελλάδα

Ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος βιώνει μια μεταβατική περίοδο, με ευκαιρίες και προκλήσεις να διαμορφώνονται από το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, παρατηρούμε μια βελτίωση της δημοσιονομικής αξιοπιστίας και σταθερότητας της χώρας, ενώ παράλληλα υλοποιείται η εξυγίανση του τραπεζικού συστήματος με μείωση των μη εξυπηρετούμενων δανείων. Η ελληνική πολιτεία, επιπλέον, στηρίζει την ανάπτυξη των FinTech. Ωστόσο, παρατούμε ότι η χώρα μας υστερεί έναντι άλλων ευρωπαϊκών χωρών σε επενδύσεις τεχνολογικού εξοπλισμού. Όσον αφορά την ελληνική οικονομία, αν και ανακάμπτει, παραμένει εύθραυστη. Ο πληθωρισμός και η ακρίβεια αποτελούν μεγάλο τροχοπέδη για περεταίρω ανάπτυξη της οικονομίας.

Εστιάζοντας στο κοινωνικό περιβάλλον, παρατηρούμε ότι το εκπαιδευτικό σύστημα δεν είναι πλήρως ευθυγραμμισμένο με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας, με αποτέλεσμα την ύπαρξη χαμηλού επιπέδου ψηφιακών δεξιοτήτων. Η διαρροή ταλέντων στο εξωτερικό αποτελεί ένα επιπρόσθετο πρόβλημα. Αυτή η δυσαρμονία μεταξύ εκπαιδευτικού συστήματος και αγοράς εργασίας, ίσως να ερμηνεύει εν μέρη την σχετική καθυστέρηση υιοθέτησης νέων τεχνολογιών από της ελληνικές επιχειρήσεις. Η έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων και η υστέρηση σε ψηφιακές υποδομές θέτουν την Ελλάδα σε μειονεκτική θέση έναντι άλλων χωρών της ΕΕ. Επομένως, οι επενδύσεις σε αυτούς τους τομείς θα πρέπει να θεωρούνται ζωτικής σημασίας.



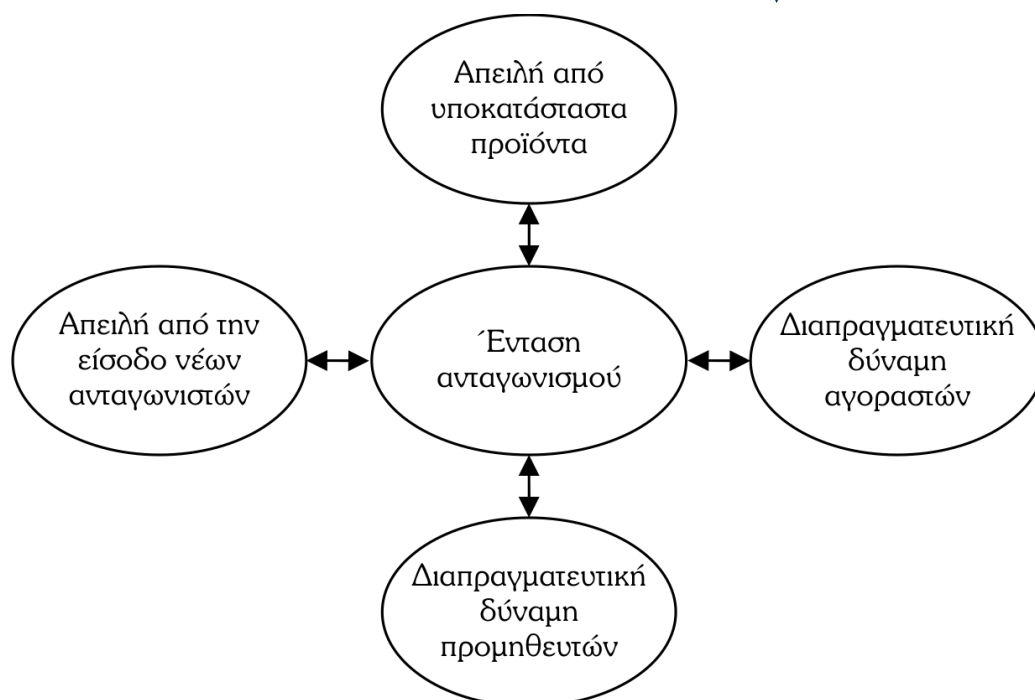
Ανάλυση του Ανταγωνιστικού (Μίκρο) Περιβάλλοντος

Ο ανταγωνισμός διαδραματίζει καίριο ρόλο για την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών σε κάθε κλάδο. Η ύπαρξή του ωθεί τις επιχειρήσεις προς την καινοτομία, την βελτιστοποίηση των διαδικασιών τους και την προσφορά ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών προς όφελος των καταναλωτών. Στο πλαίσιο της ανάλυσης του μικροπεριβάλλοντος, ένα πολύτιμο εργαλείο αποτελεί το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter. Το μοντέλο αυτό, γνωστό και ως δομική ανάλυση αγοράς, αναπτύχθηκε από τον Michael Porter και χρησιμεύει στην αποσαφήνιση των ανταγωνιστικών δυνάμεων που επηρεάζουν έναν κλάδο (Παπαδάκης Β. Μ., 2016).

Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο εστιάζει σε πέντε βασικές συνιστώσες:

1. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων: Ο βαθμός ανταγωνισμού μεταξύ των ήδη δραστηριοποιούμενων στον κλάδο οργανισμών.
2. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων: Η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά και οι παράγοντες που την επηρεάζουν.
3. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: Η ισχύς που ασκούν οι προμηθευτές στην αγορά και η δυνατότητά τους να επηρεάζουν τις τιμές και τους όρους.
4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών: Η ισχύς που ασκούν οι αγοραστές στην αγορά και η δυνατότητά τους να επηρεάζουν τις τιμές και τους όρους.
5. Υποκατάστατα προϊόντα: Η ύπαρξη και η ελκυστικότητα προϊόντων ή υπηρεσιών που μπορούν να αντικαταστήσουν αυτά που προσφέρει ο κλάδος.

Η αλληλεπίδραση μεταξύ των δυνάμεων αυτών παρουσιάζεται στο **διάγραμμα 4.1**.



Διάγραμμα 4.1: Porter's Five Forces

Πηγή: *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: FreePress. Και (Porter, 1979).

Κατανοώντας τις πέντε αυτές δυνάμεις, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν μια σφαιρική άποψη του ανταγωνιστικού τοπίου στον κλάδο τους. Η ανάλυση αυτή δύναται να αποτελέσει πολύτιμο εργαλείο για τη χάραξη στρατηγικής, τη λήψη αποφάσεων, την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη μελέτη της συνολικής ελκυστικότητας ενός κλάδου (Παπαδάκης Β. Μ., 2016).

Ανταγωνισμός Μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Ο ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο αποτελεί καίριο παράγοντα που διαμορφώνει την ελκυστικότητά του. Η ένταση αυτή οφείλεται στις προσπάθειες των επιχειρήσεων να ενισχύσουν την αγοραστική τους θέση, διεκδικώντας μεγαλύτερα μερίδια αγοράς ή κυριαρχώντας στα κανάλια διανομής. Κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια εταιρεία τυπικά πυροδοτεί αντιδράσεις από τους ανταγωνιστές. Ο τρόπος και η ένταση αυτών των αντιδράσεων εξαρτώνται από τις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Σύμφωνα με τον (Παπαδάκης Β. Μ., 2016) για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού συνήθως εξετάζονται οι παρακάτω παράγοντες:

1. Ο αριθμός των ανταγωνιστών: Ένας μεγαλύτερος αριθμός ανταγωνιστών οδηγεί συνήθως σε εντονότερο ανταγωνισμό.



2. Ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου: Η αργή ανάπτυξη του κλάδου εντείνει τον ανταγωνισμό, καθώς οι επιχειρήσεις μάχονται για μερίδιο αγοράς.
3. Εμπόδια εξόδου: Τα υψηλά εμπόδια εξόδου δυσχεραίνουν την έξοδο των επιχειρήσεων από τον κλάδο, οδηγώντας σε αυξημένο ανταγωνισμό.
4. Διαφοροποίηση προϊόντος: Η μεγαλύτερη διαφοροποίηση μπορεί να μειώσει τον ανταγωνισμό, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να επιβάλλουν υψηλότερες τιμές.

Όσον αφορά τον ανταγωνισμό μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων στον χρηματοπιστωτικό κλάδο της Ελλάδας, η δομή του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος παρέμεινε αμετάβλητη τα τελευταία χρόνια, με τις τράπεζες να διατηρούν ηγετική θέση στην αγορά. Συγκεκριμένα, οι τράπεζες κατέχουν μερίδιο 87,2% της συνολικής αγοράς, ενώ οι ελληνικές εμπορικές τράπεζες αντιπροσωπεύουν το 85,3% του συνόλου. Οι συνεταιριστικές τράπεζες και τα υποκαταστήματα ξένων τραπεζών αντιπροσωπεύουν μόλις το 0,5% και 1,3%, αντίστοιχα. Σημαντικό είναι επίσης το γεγονός ότι οι τέσσερις μεγαλύτερες τράπεζες ελέγχουν το 94,3% του τραπεζικού ενεργητικού, υπογραμμίζοντας την κυριαρχία τους στο χρηματοπιστωτικό τομέα της Ελλάδας (ΤτΕ, Έκθεση Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, 2023).

Σύμφωνα με το μοντέλο του Porter ένας χρηματοοικονομικός κλάδος ο οποίος θα χαρακτηριζόταν από λίγες μεγάλες τράπεζες που θα κατείχαν σημαντικό μερίδιο αγοράς, θα σηματοδοτούσε ένα τοπίο έντονου ανταγωνισμού και την ύπαρξη ισχυρών εμποδίων εισόδου πιθανών νέων ανταγωνιστών στην αγορά. Καθώς, το υψηλό επίπεδο συγκέντρωσης της αγοράς, σε συνδυασμό με τους σημαντικούς φραγμούς εισόδου, ευνοεί ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου οι υφιστάμενες επιχειρήσεις ακολουθούν επιθετικές στρατηγικές για να διατηρήσουν ή να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά. Σε ένα τέτοιο σενάριο, ο ανταγωνισμός μεταξύ των κυρίαρχων τραπεζών θα ήταν πιθανό να εκδηλωθεί με πόλεμο τιμών, καινοτόμες προσφορές προϊόντων και στρατηγικούς ελιγμούς με στόχο την εξασφάλιση μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς. Ωστόσο, στην ελληνική πραγματικότητα, όπως αναφέρει ο (Παπαδάκης Β. Μ., 2016), πολλοί κλάδοι έχουν κατά καιρούς βρεθεί στο στόχαστρο της επιτροπής ανταγωνισμού με την υποψία συνεννόησης μεταξύ τους. Ο τραπεζικός κλάδος δεν αποτελεί εξαίρεση. Επομένως, παρατηρούμε ότι τα τραπεζικά προϊόντα προσφέρονται σε εφάμιλλες τιμές και το βάρος του ανταγωνισμού για την προσέλκυση νέων πελατών δίνεται κυρίως στην διαφήμιση.



Ο ανταγωνισμός θεωρείται γενικά θετική δύναμη στους περισσότερους κλάδους – υποτίθεται ότι έχει θετικό αντίκτυπο στην αποδοτικότητα, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την καινοτομία και τη διεθνή ανταγωνιστικότητα ενός κλάδου. Ωστόσο, το θέμα αυτό ήταν πάντα αμφιλεγόμενο στον τραπεζικό τομέα, καθώς τα αντιληπτά οφέλη που απορρέουν από την αύξηση του ανταγωνισμού πρέπει να σταθμίζονται έναντι των κινδύνων πιθανής αστάθειας (Casu & Girardone, 2009). Κατά συνέπεια, ο τραπεζικός κλάδος έχει ιστορικά ρυθμιστεί σε μεγάλο βαθμό. Επιπλέον, η ύπαρξη τριβών στις τραπεζικές αγορές (για παράδειγμα, εμπόδια εισόδου και ασύμμετρη πληροφόρηση), προκαλούν την άμεση μη εφαρμογή των θεωρημάτων ευημερίας που συνδέονται με τον τέλειο ανταγωνισμό (Vives, 2001).

Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, όπως απεικονίζεται στο πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter, περιλαμβάνει τις πιθανές προκλήσεις και ευκαιρίες για την είσοδο νέων ανταγωνιστών σε έναν κλάδο. Η δύναμη αυτή εξετάζει διεξοδικά τα εμπόδια που αποτρέπουν ή διευκολύνουν την είσοδο νέων παικτών στην αγορά. Τα εμπόδια αυτά περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων οικονομίες κλίμακας, κεφαλαιακές απαιτήσεις, πιστότητα στη μάρκα, κανονιστικά εμπόδια και πρόσβαση σε κανάλια διανομής. Επιπλέον, η ανταπόκριση των υφιστάμενων ανταγωνιστών και ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου επηρεάζουν σημαντικά αυτή την απειλή. Σε κλάδους όπου τα εμπόδια είναι χαμηλά και οι προοπτικές ανάπτυξης υψηλές, οι νεοεισερχόμενοι μπορεί να θεωρήσουν πιο δελεαστικό τον ανταγωνισμό. Αντίθετα, σε αγορές που κυριαρχούνται από καθιερωμένους παίκτες με τρομερές ανταγωνιστικές αντιδράσεις και υψηλούς φραγμούς εξόδου, η απειλή που συνιστούν οι νεοεισερχόμενοι μπορεί να μειωθεί. Συνεπώς, η κατανόηση της δυναμικής της απειλής των νεοεισερχόμενων είναι απαραίτητη για τις εταιρείες που χαράζουν στρατηγική για τη θέση τους στην αγορά και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα (Παπαδάκης Β. Μ., 2016).

Όσον αφορά την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον χρηματοπιστωτικό κλάδο της Ελλάδας, αυτή μάλλον είναι περιορισμένη. Ο τραπεζικός κλάδος υπόκειται σε αυστηρούς κανονισμούς και απαιτήσεις αδειοδότησης, οι οποίοι μπορεί να αποτελέσουν εμπόδιο εισόδου για νέες επιχειρήσεις (Casu & Girardone, 2009).

Στην Ευρώπη, οι τράπεζες λειτουργούν εντός ενός ολοκληρωμένου ρυθμιστικού πλαισίου που έχει σχεδιαστεί για να διασφαλίζει τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα και να αποτρέπει την



ανάληψη υπερβολικού κινδύνου. Κεντρικό ρόλο σε αυτό το πλαίσιο διαδραματίζουν κανονισμοί όπως η Βασιλεία III, οι οποίοι επιβάλλουν υψηλότερους δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας, ρευστότητας και μόχλευσης για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας των τραπεζών σε χρηματοπιστωτικά σοκ. Επιπλέον, ο κανονισμός για τις κεφαλαιακές απαιτήσεις (CRR II) και η οδηγία για τις κεφαλαιακές απαιτήσεις (CRD V) καθορίζουν προληπτικές απαιτήσεις για τις τράπεζες στην Ευρωπαϊκή Ένωση, συμπεριλαμβανομένων μέτρων για τη διασφάλιση της κεφαλαιακής επάρκειας, της αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων και των κατάλληλων δομών διακυβέρνησης (European Commission, Prudential requirements, 2024). Παρατηρούμε επομένως, ένα πολύ περιορισμένο πλαίσιο λειτουργίας που ενδεχομένως να αποθαρρύνει την είσοδο νέων ανταγωνιστών. Επιπλέον, όπως αναφέρει ο (Παπαδάκης Β. Μ., 2016), στον τραπεζικό τομέα υπάρχουν υψηλά κόστη αλλαγής του πελάτη, ιδιαίτερα εάν έχουν συνάψει μια σειρά συμβολαίων με τις τράπεζες.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αξιολογεί την επιρροή που ασκούν οι προμηθευτές σε έναν κλάδο. Οι προμηθευτές ασκούν σημαντική επιρροή όταν μπορούν να υπαγορεύουν τους όρους, τις τιμές ή την ποιότητα των αγαθών ή των υπηρεσιών, επηρεάζοντας την κερδοφορία των επιχειρήσεων του κλάδου. Παράγοντες όπως η συγκέντρωση των προμηθευτών, η διαθεσιμότητα υποκατάστατων και το κόστος αλλαγής καθορίζουν την έκταση της ισχύος των προμηθευτών. Όταν λίγοι προμηθευτές κυριαρχούν στην αγορά ή παρέχουν μοναδικούς πόρους κρίσιμους για την παραγωγή, μπορούν να ασκήσουν σημαντική επιρροή, αυξάνοντας το κόστος ή μειώνοντας την ποιότητα για τις επιχειρήσεις. Αντίθετα, σε αγορές με πολυάριθμους προμηθευτές, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μειώνεται, παρέχοντας στις επιχειρήσεις μεγαλύτερο έλεγχο των όρων προμήθειας και τιμολόγησης (Παπαδάκης Β. Μ., 2016).

Στο περίπλοκο οικοσύστημα του τραπεζικού κλάδου, οι προμηθευτές διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στη διατήρηση των λειτουργιών και στην προώθηση της καινοτομίας. Μεταξύ αυτών των κρίσιμων προμηθευτών είναι οι πάροχοι τεχνολογίας, οι οποίοι παρέχουν το λογισμικό αιχμής, το υλικό και τις υπηρεσίες πληροφορικής που είναι απαραίτητες στις τράπεζες για να περιηγηθούν αποτελεσματικά στο ψηφιακό τοπίο. Επιπλέον, βασικούς προμηθευτές αποτελούν τα δίκτυα πληρωμών, με επικεφαλής κολοσσούς του κλάδου όπως η Visa και η Mastercard, παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για απρόσκοπτες ηλεκτρονικές συναλλαγές,



διευκολύνοντας τη διακίνηση κεφαλαίων σε παγκόσμιο επίπεδο. Ακόμη, βασικοί προμηθευτές του τραπεζικού κλάδου είναι οι προμηθευτές κεφαλαίων, από μεμονωμένους επενδυτές έως θεσμικά κεφάλαια, παρέχουν τους χρηματοοικονομικούς πόρους που χρειάζονται οι τράπεζες μέσω διαφόρων καναλιών, όπως καταθέσεις, δάνεια και επενδύσεις. Τέλος, οι προμηθευτές ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην εξεύρεση και ανάπτυξη εξειδικευμένων επαγγελματιών που είναι απαραίτητοι για τις τραπεζικές δραστηριότητες, διασφαλίζοντας ότι ο κλάδος παραμένει εφοδιασμένος με το ταλέντο που είναι απαραίτητο για να ευδοκιμήσει σε ένα ανταγωνιστικό τοπίο (Mazikana, 2023).

Συνεπώς, όπως μπορούμε να αντιληφθούμε, στον τραπεζικό κλάδο, η ισχύς των προμηθευτών ποικίλλει, ανάλογα με την κατηγορία και τον αντίκτυπο των υπηρεσιών που προσφέρουν. Επομένως, αναλύοντας την κάθε κατηγορία των βασικών προμηθευτών διαπιστώνουμε τα εξής:

Οι πάροχοι τεχνολογίας ασκούν σημαντική επιρροή στις τράπεζες λόγω της αυξανόμενης εξάρτησης των τραπεζικών εργασιών από την ψηφιακή υποδομή και τις καινοτόμες λύσεις. Τα δίκτυα πληρωμών, επίσης, ασκούν σημαντική επιρροή στα τραπεζικά ιδρύματα λόγω του ελέγχου που έχουν στις υποδομές και τις χρεώσεις των συναλλαγών, επηρεάζοντας τη διάρθρωση του κόστους των τραπεζών.

Συγκεκριμένα, η Visa και η MasterCard ελέγχουν συλλογικά το 62,3% της αγοράς των εμπορικών καρτών. Αυτοί οι δύο γίγαντες κυριαρχούν στην αγορά, αφήνοντας ελάχιστο χώρο για άλλους παίκτες όπως η American Express και η Discover (Alfaraj, 2012). Επομένως, λόγω έλλειψης εναλλακτικών, η αποχώρηση των τραπεζών από τα δίκτυα πληρωμών της Visa και της MasterCard είναι εξαιρετικά δύσκολη και η διαπραγματευτική τους δύναμη περιορισμένη.

Οι προμηθευτές κεφαλαίων, συμπεριλαμβανομένων των θεσμικών επενδυτών και των κρατικών επενδυτικών κεφαλαίων, ασκούν σημαντική επιρροή στα τραπεζικά ιδρύματα, καθώς μπορούν να επηρεάσουν την πρόσβαση των τραπεζών στη χρηματοδότηση και τις κεφαλαιαγορές, ιδίως κατά τη διάρκεια οικονομικών υφέσεων ή χρηματοπιστωτικών κρίσεων. Ωστόσο, η ισχύς των μεμονωμένων επενδυτών είναι περιορισμένη. Τέλος, όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, η διαπραγματευτική του ισχύς είναι περιορισμένη, εκτός αν πρόκειται για ανώτατους διοικητικούς υπαλλήλους, όπου η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μεγαλύτερη (Maverick, 2022).



Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Στην ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών υποδηλώνει το βαθμό στον οποίο οι πελάτες μπορούν να επηρεάσουν τη δυναμική της αγοράς. Περιστρέφεται γύρω από την ικανότητα των καταναλωτών να απαιτούν καλύτερες τιμές, υψηλότερη ποιότητα ή ευνοϊκότερους όρους. Παράγοντες όπως το μέγεθος του αγοραστή, η διαθεσιμότητα υποκατάστατων, η προσβασιμότητα στις πληροφορίες, η διαφοροποίηση των προϊόντων και το κόστος αλλαγής συμβάλλουν σε αυτή τη διαπραγματευτική δύναμη. Όταν οι καταναλωτές έχουν πολλές εναλλακτικές λύσεις, διαθέτουν επαρκείς πληροφορίες, αντιλαμβάνονται μικρή διαφοροποίηση μεταξύ των προϊόντων ή αντιμετωπίζουν χαμηλό κόστος αλλαγής, η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι υψηλή. Αντίθετα, όταν οι παράγοντες αυτοί είναι περιορισμένοι, οι επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερο έλεγχο στην τιμολόγηση και τους όρους συναλλαγής (Παπαδάκης Β. Μ., 2016).

Όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στον χρηματοπιστωτικό κλάδο, μπορούμε να παρατηρήσουμε δυο αμφίρροπες δυνάμεις. Ορισμένοι αγοραστές έχουν μεγαλύτερη δύναμη από άλλους. Για παράδειγμα, οι μεμονωμένοι καταναλωτές, ιδίως στην λιανική τραπεζική, έχουν σχετικά μικρή διαπραγματευτική δύναμη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η απώλεια ενός μεμονωμένου πελάτη έχει ουσιαστικά ελάχιστες έως μηδαμινές επιπτώσεις στα οικονομικά των τραπεζών. Ωστόσο, εάν ένας μεγάλος αριθμός μεμονωμένων πελατών αποφασίσουν να ενώσουν τις δυνάμεις τους ώστε να προωθήσουν τα αιτήματά τους, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μεγαλύτερη, επειδή η τράπεζες δεν μπορούν να αντέξουν μαζικές αποχωρήσεις καταθετών. Οι εταιρικοί πελάτες και οι ιδιώτες υψηλού πλούτου (HNWI) έχουν επίσης μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη, καθώς η απώλεια σημαντικών λογαριασμών και πηγών εσόδων μπορεί να επηρεάσουν την κερδοφορία των τραπεζών (Maverick, 2022).

Υποκατάστατα Προϊόντα

Τα υποκατάστατα προϊόντα, αναφέρονται σε εναλλακτικά προϊόντα ή υπηρεσίες που εκπληρώνουν παρόμοια ανάγκη ή λειτουργία για τους πελάτες. Αυτά τα υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να επηρεάσουν την ανταγωνιστική δυναμική σε έναν κλάδο προσφέροντας στους καταναλωτές μια επιλογή πέρα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχουν οι υπάρχοντες ανταγωνιστές. Κατά την αξιολόγηση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων,



οι επιχειρήσεις εξετάζουν παράγοντες όπως οι συμβιβασμοί τιμής-απόδοσης, το κόστος αλλαγής και οι προτιμήσεις των πελατών (Παπαδάκης Β. Μ., 2016).

Όσον αφορά την ύπαρξη υποκατάστατων στον χρηματοπιστωτικό κλάδο, οι τράπεζες παραδοσιακά διακρίνονταν για τη συγκέντρωση καταθέσεων και τις δανειοδοτικές δραστηριότητες. Ωστόσο, το τοπίο άλλαξε ραγδαία με την έλευση της χρηματοοικονομικής τεχνολογίας (FinTech). Οι υπηρεσίες κινητής τραπεζικής, για παράδειγμα, εκτοπίζουν σταδιακά τις παραδοσιακές μεθόδους συλλογής καταθέσεων. Επιπλέον, τα εικονικά συστήματα πληρωμών, όπως το PayPal, προσφέρουν εναλλακτικές λύσεις μεταφοράς και συλλογής καταθέσεων που παραδοσιακά κυριαρχούνταν από τις τράπεζες (Mehjabeen, 2018).

Ακόμη, τα μη τραπεζικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (NBFIs) αποκτούν όλο και μεγαλύτερη επιρροή, χρηματοδοτώντας έργα μεγάλης κλίμακας με ανταγωνιστικά επιτόκια δανεισμού συγκρίσιμα με τις εμπορικές τράπεζες. Επιπρόσθετα, παρέχουν ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων, όπως χρηματοδοτική μίσθωση, ασφάλιση, αμοιβαία κεφάλαια και ποικίλα συστήματα καταθέσεων (Mehjabeen, 2018).

Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις εξελίξεις, διαπιστώνουμε ότι ο πολλαπλασιασμός των υποκατάστατων αποτελεί σημαντική απειλή για το παραδοσιακό τραπεζικό μοντέλο, αμφισβητώντας το ρόλο του τόσο στην συγκέντρωση καταθέσεων όσο και στη χορήγηση δανείων.

Συμπεράσματα ανταγωνιστού περιβάλλοντος για τον Τραπεζικό Κλάδο στην Ελλάδα

Ο χρηματοπιστωτικός κλάδος στην Ελλάδα διακρίνεται από έντονο συγκεντρωτισμό. Τέσσερις τράπεζες ελέγχουν το 94,3% του τραπεζικού ενεργητικού, γεγονός που οδηγεί στην προσφορά προϊόντων εφάμιλλων μεταξύ τους ως προς το περιεχόμενο και την τιμή. Παράλληλα, η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι περιορισμένη, καθώς υπάρχουν αυστηροί κανονισμοί και υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις, όπως η Βασιλεία III, CRR II, CRDV. Ωστόσο, η δυσκολία εισόδου νέων επιχειρήσεων δεν πρέπει να λειτουργεί ως καθησυχαστικός παράγοντας για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ραγδαία εξάπλωση των FinTech επιχειρήσεων, οι οποίες προσφέρουν εναλλακτικές λύσεις έναντι των παραδοσιακών τραπεζικών μηχανισμών.



Όσον αφορά την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών, αυτή ποικίλλει. Επομένως, προμηθευτές τεχνολογικών λύσεων και δικτύων πληρωμών παρατηρείτε να έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική ικανότητα έναντι των τραπεζών, ενώ οι διαπραγματευτική ικανότητα των προμηθευτών ανθρώπινου δυναμικού (εκτός ανώτερων στελεχών) είναι περιορισμένη. Από την πλευρά των αγοραστών, η διαπραγματευτική δύναμη είναι μικρή για τους μεμονωμένους καταναλωτές, ενώ αυξάνεται σημαντικά για εταιρικούς πελάτες και ιδιώτες υψηλού πλούτου.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

- Alfaraj, F. (2012). Analysis through Visa and MasterCard Interchange Fee System.
- Anyfantaki, S., Caloghirou, Y., Dellis, K., Karadimitropoulou, A., & Petroulakis, F. (2022). Skills, Management practices and Technology adoption in Greek manufacturing firms. Bank of Greece. ISSN 2654 – 1904.
- Banham, H. C. (2010). External environmental analysis for small and medium enterprises (SMEs). *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 8(10), 19–26.
- Casu, B., & Girardone, C. (2009). Competition issues in European banking. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Vol. 17, No. 2, 119-133.
- Deirmentzoglou, G. A., & Deirmentzoglou, E. A. (2022). Pest Analysis of the E-commerce Industry: The Case of Greece. *Business Development and Economic Governance in Southeastern Europe*, 315-323.
- European Commission. (2024). Prudential requirements. From European Commission: https://finance.ec.europa.eu/banking/banking-regulation/prudential-requirements_en
- Indris, S., & Primiana, I. (2015). Internal And External Environment Analysis On The Performance Of Small And Medium Industries In Indonesia. *International Journal of Scientific & Technology*, Vol. 4 (4).
- Kotter, J. P. (1979). Managing External Dependence. *The Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 1, 87.
- Koumparoulis, D. N. (2023). PEST Analysis: The case of E-shop. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, Vol. 2(2), 31-36.
- Maverick, J. (2022, December 31). Analyzing Porter's Five Forces on JPMorgan. From Investopedia: <https://www.investopedia.com/articles/markets/020916/analyzing-porters-five-forces-jpmorgan-chase-jpm.asp>
- Mazikana, A. T. (2023). Application of Porter 5 Forces to the Banking Industry.
- Mehjabeen, L. (2018). Assessing Attractiveness of Banking Industry of Bangladesh by Applying Porter's 5 Forces Model. *International Journal of Business and Management Future*, Vol. 2, No. 1.
- Moody's. (2023). Moody's affirms Greece's Ba3 ratings, changes outlook to positive from stable. Frankfurt: Moody's.



Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, Vol. 57, No. 2, 137–145.

Vives, X. (2001). Competition in the changing world of banking. Oxford Review of Economic Policy, Vol. 17, No. 4, 535-547.

Ελληνική

Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα: Μπένου.

ΙΝΕ ΓΣΕΕ. (2023). Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση. Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ.

Παπαδάκης, Β. Μ. (2016). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία . Αθήνα: Μ. Μπένου.

ΣΕΒ. (2022). Ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα οικονομίας και επιχειρήσεων. Αθήνα: ΣΕΒ.

ΤτΕ. (2021). Προστατευμένο Κανονιστικό Περιβάλλον. From Τράπεζα της Ελλάδος:

<https://www.bankofgreece.gr/kiries-leitourgies/epopteia/prostateymeno-kanonistiko-perivallon#:~:text=%CE%9F%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC%20%CF%80%CF%81%CF%8C%CE%BA%CE%B5%CE%B9%CF%84%CE%B1%CE%B9%20%CE%B3%CE%B9%CE%B1%20%CE%AD%CE%BD%>

ΤτΕ. (2023). Έκθεση Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδο.



Κεφάλαιο V

Ευκαιρίες και απειλές στον Τραπεζικό Κλάδο

Εισαγωγικές Έννοιες

Η ανάπτυξη της χρηματοοικονομικής τεχνολογίας (FinTech) σε τομείς όπως το mobile Internet, το cloud computing και την τεχνολογία του blockchain έχουν αλλάξει σημαντικά τον χρηματοοικονομικό κλάδο. Η χρηματοοικονομική τεχνολογία αναμένεται να ανατρέψει το παραδοσιακό τραπεζικό επιχειρηματικό μοντέλο, αναγκάζοντας τις τράπεζες να αναβαθμιστούν και να μετασχηματιστούν. Ορισμένοι ερευνητές της Citigroup έχουν προβλέψει ότι στα επόμενα 10 χρόνια η χρηματοοικονομική τεχνολογία θα μειώσει τους εργαζομένους των παραδοσιακών τραπεζικών ιδρυμάτων κατά περίπου το ένα τρίτο (Chen, Li, Wu, & Luo, 2017).

Πριν αναλύσουμε περαιτέρω τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που αυτή η τεχνολογία ελλοχεύει για τα παραδοσιακά τραπεζικά ιδρύματα αξίζει να προσπαθήσουμε να αποσαφήνισουμε τον ορισμό της. Το FinTech είναι συνδυασμός των λέξεων "finance" και "technology". Είναι ένας όρος για να περιγράψει τις νέες τεχνολογίες που επιδιώκουν να βελτιώσουν και να αυτοματοποιήσουν την παροχή και τη χρήση των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους (Arner, Barberis, & Buckley, 2015), ο όρος "FinTech" αναφέρεται στη δημιουργία τεχνολογικών ή ψηφιακών διαδικασιών που στόχο έχουν τη δημιουργία χρηματοοικονομικών λύσεων. Σε σύγκριση με τις παραδοσιακές χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, το "FinTech" είναι μια νέα πρακτική στον χρηματοπιστωτικό κλάδο που απαιτεί νέες καινοτόμες λύσεις, νέες επιχειρηματικές διαδικασίες και νέο νομοθετικό πλαίσιο για την προστασία των καταναλωτών. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω το FinTech παρουσιάζει μια σειρά από εφαρμογές και εργαλεία στη χρηματοπιστωτική αγορά, από τα οποία τα πιο δημοφιλή είναι το Bitcoin και τα κρυπτονομίσματα εν γένει, το Blockchain και η τεχνητή νοημοσύνη. Ο **πίνακας 5.1** παρουσιάζει συνοπτικά τις κύριες τεχνολογίες που αναμένετε να αλλάξουν ριζικά τον χρηματοπιστωτικό κλάδο μέσα στα επόμενα χρόνια.



Καινοτομίες FinTech	Περιγραφή
Hybrid cloud	Με αυτή την τεχνολογία, οι τράπεζες μπορούν να συνδυάσουν δημόσιες και ιδιωτικές υπηρεσίες cloud με τις φυσικές υποδομές τους, προσφέροντας ασφαλέστερες και με μειωμένο κόστος υπηρεσίες.
API (Application Programming Interface) platform	Η ανοικτή τραπεζική επιτρέπει στις τράπεζες να βελτιώσουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους, να δημιουργήσουν νέα ψηφιακά κανάλια εσόδων και να βελτιώσουν το customer engagement.
Automation of robotic processes	Η αυτοματοποίηση των ρομποτικών διεργασιών αναφέρεται στη χρήση λογισμικού που επιτρέπει στα ρομπότ να αναλαμβάνουν επαναλαμβανόμενες εργασίες που συνήθως απαιτούν ανθρώπινη παρέμβαση. Αυτό επιτρέπει στους εργαζόμενους των τράπεζων να επικεντρωθούν σε πιο στρατηγικές εργασίες, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνει την αποδοτικότητα και την ακρίβεια των διαδικασιών.
Artificial Intelligence	Η τεχνητή νοημοσύνη στον τραπεζικό τομέα μπορεί να ανατρέψει τις παραδοσιακές προκλήσεις όπως η εξυπηρέτηση πελατών, εκμεταλλευόμενη την ανάλυση δεδομένων για την ανίχνευση δόλιων συναλλαγών και τη βελτίωση της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς.
Blockchain	Η εφαρμογή της τεχνολογίας Blockchain θα μπορούσε δυνητικά να εξοικονομήσει δισεκατομμύρια για τις τράπεζες μειώνοντας δραστηρικά το κόστος επεξεργασίας δεδομένων.
Quantum computing	Η κβαντική πληροφορική εκμεταλλεύεται τις βασικές αρχές της κβαντομηχανικής για την επιτάχυνση της επίλυσης πολύπλοκων υπολογιστικών προβλημάτων. Αυτή η τεχνολογία ανοίγει νέες ευκαιρίες για τις τράπεζες, ειδικά στους τομείς της αξιολόγησης κινδύνου και των συναλλαγών, προσφέροντας πιο γρήγορες και αποτελεσματικές λύσεις.
Virtual reality	Πολλές τράπεζες εφαρμόζουν την εικονική πραγματικότητα για να αναβαθμίσουν την εμπειρία των πελατών τους.

Πίνακας 5.1: Overview of some FinTech's new products

Πηγή: *Fintech Revolution in the Financial Industry* (Martinčević, Črnjević, & Klopotan, 2020)

Η τεχνολογία του FinTech βοηθά και εξασφαλίζει τη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις του χρηματοπιστωτικού κλάδου, μειώνει το κόστος, διαχειρίζεται τους κινδύνους με πολύ πιο αποτελεσματικό τρόπο και επηρεάζει τη δημιουργία μακροχρόνιων και ποιοτικών σχέσεων με πελάτες. Ο στόχος του FinTech είναι να βοηθήσει τις εταιρείες του χρηματοπιστωτικού τομέα να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους και να βοηθήσει τους πελάτες να αποκτήσουν καλύτερη εικόνα των οικονομικών στοιχείων τους. Γενικά, ο όρος FinTech μπορεί να χρησιμοποιηθεί για οποιαδήποτε καινοτομία στον χρηματοπιστωτικό τομέα.

Ο όρος FinTech πέρα από τη χρήση του να περιγράψει τις τεχνολογικές καινοτομίες στο χρηματοπιστωτικό τομέα, χρησιμοποιείται και για να περιγράψει τις εταιρείες που στηρίζονται



αποκλειστικά ή σχεδόν αποκλειστικά σε αυτές τις τεχνολογίες ώστε να παρέχουν χρηματοοικονομικές υπηρεσίες στους πελάτες τους (Kagan, Financial Technology (Fintech): Its Uses and Impact on Our Lives, 2024). Παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων στην Ευρώπη είναι η Revolut και η N26.

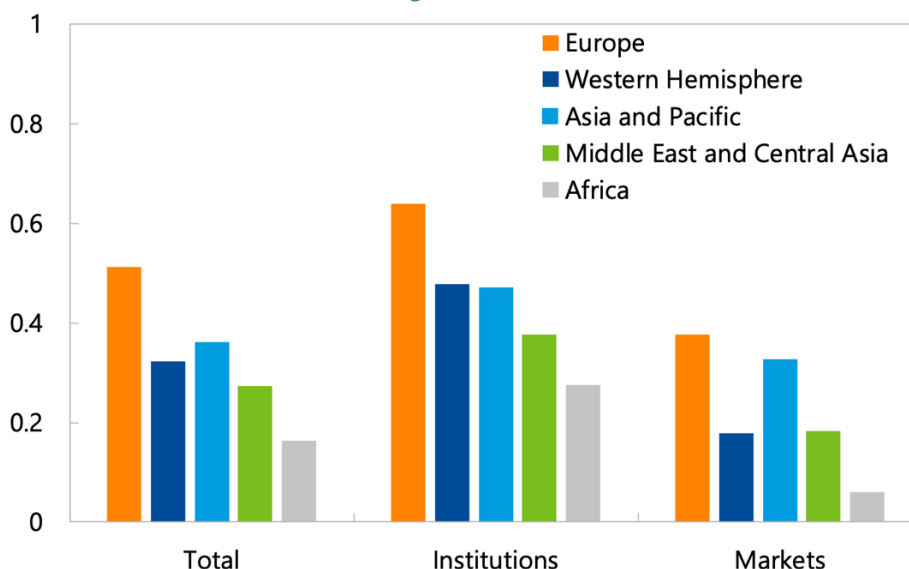
Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του FinTech αναπτύσσονται σε παγκόσμιο επίπεδο με πολύ μεγάλη ταχύτητα και ιδίως στον τομέα της παροχής μεθόδων πληρωμών (Dietz, Khanna, Olanrewaju, & Rajgopal, 2016). Επιπλέον, η εξάπλωση της τεχνολογίας του FinTech και των τεχνολογικών λύσεων που μπορεί να παρέχει έχουν οδηγήσει στη δημιουργία πληθώρας νεοφυών επιχειρήσεων. Η εισχώρηση όλων αυτών των νέων επιχειρήσεων έχει οδηγήσει στην κατακόρυφη άνοδο του ανταγωνισμού στον χρηματοοικονομικό κλάδο. Ωστόσο, σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η τεχνολογία του FinTech δεν είναι καινούργια, η τεχνολογία αποτελούσε ανέκαθεν μέρος του χρηματοπιστωτικού κλάδου. Η δημιουργία των πιστωτικών καρτών και των ATM, καθώς και η παροχή των κινητών εφαρμογών τραπεζικής (mobile banking applications) αποτελούν ορισμένα χαρακτηριστικά παραδείγματα τεχνολογικών υπηρεσιών που μας έχει παράσχει το FinTech μέχρι σήμερα.

Ανάπτυξη εταιριών FinTech στην Ευρώπη

Παρόλο που η πρόσβαση στο Διαδίκτυο είναι σχετικά εύκολη στην Ευρώπη, οι εταιρίες FinTech δεν έχουν αναπτυχθεί ιδιαίτερα. Ένας από τους κύριους λόγους αυτού του φαινομένου είναι η ύπαρξη ισχυρών παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται στο **διάγραμμα 5.1**, το οποίο παρουσιάζει τη θέση της Ευρώπης σε ό,τι αφορά την ανάπτυξη των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, λαμβάνοντας υπόψη το βάθος τους (το μέγεθος και τη ρευστότητά τους) και την πρόσβαση (τη δυνατότητα των ατόμων και των επιχειρήσεων να έχουν πρόσβαση σε χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες), φαίνεται ότι η Ευρώπη διαθέτει έναν εξαιρετικά ανεπτυγμένο χρηματοπιστωτικό τομέα σε σύγκριση με άλλες περιοχές του πλανήτη (Baba, et al., 2020). Επομένως, οι εταιρίες FinTech δεν έχουν αναπτυχθεί τόσο πολύ στην Ευρώπη όπως σε χώρες της Αφρικής και της Ασίας όπου η πρόσβαση στα παραδοσιακά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι περιορισμένη. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη χαμηλότερη διείσδυση των FinTech στην Ευρώπη είναι η ετερογένεια του νομοθετικού πλαισίου στην Ευρωπαϊκή Ένωση για τη δραστηριότητα τέτοιων επιχειρήσεων και η προτίμηση ορισμένων κοινωνιών στις συναλλαγές με μετρητά (Baba, et al., 2020).

Financial Development Index by Region, 2018

(Index from 0 (lowest) to 1 (highest))



Διάγραμμα 5.1: Financial Development Index by Region, 2018

Πηγή: IMF Financial Development Index Database

Ωστόσο, παρά την χαμηλότερη διείσδυση των FinTech στην Ευρώπη, τα τραπεζικά ιδρύματα που δραστηριοποιούνται στην γηραιά ήπειρο δεν πρέπει να καθυστερούν. Καθώς αναμένεται η ύπαρξη τους να αμφισβητηθεί μέσα στα επόμενα χρόνια. Σύμφωνα με τους (Baba, et al., 2020) τα τελευταία χρόνια γίνονται μεγάλες επενδύσεις από θεσμικούς επενδυτές σε επιχειρήσεις FinTech στην Ευρώπη με αποτέλεσμα η ψαλίδα με άλλες περιοχές του πλανήτη συνεχώς να κλείνει. Επιπλέον, μεγάλες επιχειρήσεις κυρίως από τις ΗΠΑ έχουν εισχωρήσει την τελευταία δεκαετία στην Ευρώπη με αποτέλεσμα να παρέχουν κάποιες υπηρεσίες FinTech. Για παράδειγμα, ο αμερικανικών κολοσσός Amazon.com παρέχει υπηρεσίες πληρωμών και δανειοδοτήσεων σε εμπόρους μέσω της πλατφόρμας του.

Επιπρόσθετα, λόγω της μειωμένης προθυμίας των παραδοσιακών τραπεζικών ιδρυμάτων να χορηγήσουν δάνεια σε μικρές επιχειρήσεις εξ' αιτίας του αυξημένου κινδύνου, έχουν δημιουργήσει πρόσφορο έδαφος σε FinTech επιχειρήσεις να αναπτυχθούν, παρέχοντας τέτοιου είδους δανειοδοτήσεις (Baba, et al., 2020).

Ανταγωνίστηκα Πλεονεκτήματα των FinTech Επιχειρήσεων

Η επιρροή του FinTech στον χρηματοπιστωτικό τομέα είναι αναμφισβήτητη. Από την επιτάχυνση και την ευκολότερη πρόσβαση σε κεφάλαια μέχρι την προτίμηση των νέων για ψηφιακές χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, το FinTech αναδεικνύεται ως πρωταγωνιστής σε



έναν κόσμο που στρέφεται ολοένα και περισσότερο στην ψηφιακή εμπειρία. Ειδικά ο νεαρός πληθυσμός είναι πιο δεκτικός στις τεχνολογικές καινοτομίες, ενσωματώνοντας το FinTech στην καθημερινότητά του. Η προτίμηση για κινητές χρηματοπιστωτικές εφαρμογές αντικατοπτρίζει την ανάγκη για ευελιξία και άμεση πρόσβαση στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, καθιστώντας τις παραδοσιακές τράπεζες αντιμέτωπες με σοβαρές προκλήσεις.

Οι FinTech επιχειρήσεις παρουσιάζουν μια σειρά από ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που τις διαφοροποιούν από τα παραδοσιακά τραπεζικά ιδρύματα, με αποτέλεσμα να συμβάλουν στην ανταγωνιστικότητα τους στον κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Ορισμένα από τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εταιρειών FinTech είναι η ευελιξία και η καινοτομία που επιδεικνύουν, η πελατοκεντρική τους προσέγγιση, η λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων, και οι συμπράξεις με άλλες FinTech εταιρίες.

Συγκεκριμένα, οι εταιρείες FinTech είναι συνήθως πιο ευέλικτες και καινοτόμες από τις παραδοσιακές τράπεζες, επιτρέποντάς τους να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, στις προτιμήσεις των πελατών και στις τεχνολογικές εξελίξεις (Baba, et al., 2020). Αυτό επιτρέπει στις εταιρείες FinTech να αναπτύσσουν ταχύτερα νέα προϊόντα, υπηρεσίες και επιχειρηματικά μοντέλα, παραμένοντας μπροστά από τον ανταγωνισμό. Επιπλέον, οι εταιρείες FinTech δίνουν προτεραιότητα στην εμπειρία και την ικανοποίηση των πελατών, προσφέροντας φιλικές προς τους χρήστες ψηφιακές πλατφόρμες και εξατομικευμένες υπηρεσίες. Εστιάζοντας στις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών, οι εταιρείες FinTech μπορούν να οικοδομούν ισχυρές σχέσεις και αφοσίωση, αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των παραδοσιακών τραπεζών που προσφέρουν πιο τυποποιημένες και λιγότερο εξατομικευμένες υπηρεσίες (McKinsey, 2024).

Ακόμη, οι εταιρείες FinTech λειτουργούν με χαμηλότερα λειτουργικά έξοδα σε σύγκριση με τα παραδοσιακά τραπεζικά ιδρύματα, τα οποία διαθέτουν υποκαταστήματα και ενδεχομένως παλαιές υποδομές. Αξιοποιώντας την τεχνολογία, την αυτοματοποίηση και τις ψηφιακές πλατφόρμες, οι εταιρείες FinTech μπορούν να επιτύχουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα κόστους, επιτρέποντάς τους να προσφέρουν χαμηλότερες χρεώσεις στους πελάτες έναντι του ανταγωνισμού (Baba, et al., 2020).

Επιπλέον, οι εταιρείες FinTech αξιοποιούν τη δύναμη των μεγάλων δεδομένων και την τεχνητή νοημοσύνη για να αποκτήσουν βαθιά γνώση της συμπεριφοράς των πελατών, των τάσεων της



αγοράς και του προφίλ κινδύνου του κάθε πελάτη. Αξιοποιώντας την ανάλυση δεδομένων, οι εταιρείες FinTech μπορούν να λαμβάνουν πιο τεκμηριωμένες και καθοδηγούμενες από δεδομένα αποφάσεις, να βελτιστοποιούν τα προϊόντα που προσφέρουν, να βελτιώνουν τις πρακτικές διαχείρισης κινδύνων και να εξατομικεύουν τις υπηρεσίες, προσφέροντάς τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των παραδοσιακών τραπεζών (Baba, et al., 2020).

Τέλος, οι εταιρείες FinTech συχνά συνεργάζονται με άλλες νεοσύστατες εταιρείες FinTech, εταιρείες τεχνολογίας, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και μη τραπεζικές οντότητες για να δημιουργήσουν διασυνδεδεμένα οικοσυστήματα και να επεκτείνουν την εμβέλειά τους (Baba, et al., 2020). Σφυρηλατώντας στρατηγικές συνεργασίες, οι εταιρείες FinTech μπορούν να αποκτούν πρόσβαση σε νέες αγορές, νέους πελάτες και πηγές εσόδων, ενισχύοντας την ανταγωνιστική τους θέση στον κλάδο των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών.

Νεοτράπεζες (Neobanks)

Μια κατηγορία των εταιριών fintech είναι οι νεοτράπεζες. Είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί ιδιαίτερη μνεία στις νεοτράπεζες, καθώς είναι οι εταιρείες που προσιδιάζουν περισσότερο σε παραδοσιακά τραπεζικά ιδρύματα. Επιπλέον, οι κατανόηση του τρόπου λειτουργίας τους θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμη κατά την εκπόνηση της μελέτης περίπτωσης.

Για να κατανοήσουμε την έννοια της νεοτράπεζας, είναι σημαντικό να ορίσουμε τι ΔΕΝ είναι. Μια νεοτράπεζα δεν έχει καταστατικό, επομένως δεν θεωρείται τράπεζα αυτή καθαυτή. Ως τράπεζα ορίζεται μια χρηματοπιστωτική οντότητα που έχει εξουσιοδοτηθεί να δέχεται καταθέσεις, να εκδίδει δάνεια και ενδεχομένως να παρέχει άλλες χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, όπως διαχείριση πλούτου και ανταλλαγή συναλλάγματος (Barone, 2023). Επιπλέον, μια νεοτράπεζα δεν ευθυγραμμίζεται ούτε με την έννοια της challenger bank. Μια challenger bank, μοιάζει με μια νεοτράπεζα, όμως διαθέτει καταστατικό τράπεζας και προσπαθεί να ανταγωνιστεί τα καθιερωμένα τραπεζικά ιδρύματα με τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων λιανικής τραπεζικής. Αντίθετα, ως νεοτράπεζα θεωρείται μια οντότητα fintech που βασίζεται σε συνεργασίες με τραπεζικά ιδρύματα για τη διευκόλυνση της παροχής των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών της (Bradford, 2020).

Οι νεοτράπεζες εμφανίστηκαν στις αρχές της δεκαετίας του 2010 και είναι προσβάσιμες από το διαδίκτυο ή από κινητές συσκευές. Οι νεοτράπεζες αξιοποιούν την τεχνολογία για να



παρέχουν στους πελάτες τους υπηρεσίες όπως τη δυνατότητα να ανοίξουν λογαριασμούς, να πραγματοποιήσουν ηλεκτρονικές πληρωμές, να καταθέσουν χρηματικά ποσά, καθώς και ολοκληρωμένη λύσεις αποταμίευσης και επενδύσεων (Martinčević, Črhjević, & Klorotan, 2022). Ακόμη, σε ορισμένες χώρες οι νεοτράπεζες παρέχουν και υπηρεσίες δανειοδότησης. Επίσης, πολλές νεοτράπεζες, π.χ. η N26 και η Revolut, προσφέρουν τραπεζικές υπηρεσίες στους πελάτες με χαμηλό έως μηδενικό κόστος.

Επομένως, οι νεοτράπεζες φιλοδοξούν να διαφοροποιηθούν από τις παραδοσιακές τράπεζες, παρουσιάζοντας καινοτόμες υπηρεσίες μέσω ψηφιακών πλατφορμών, συχνά προσαρμοσμένων ώστε να απευθύνονται σε συγκεκριμένες δημογραφικές ομάδες. Οι δημογραφικές αυτές ομάδες περιλαμβάνουν σε γενικές γραμμές άτομα που θέλουν να κάνουν αποταμίευση, άτομα που δεν είχαν πρότερες τραπεζικές συναλλαγές, φοιτητές και νέους, ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων, επιχειρηματίες και ελεύθερους επαγγελματίες, καθώς και σε ταξιδιώτες (Bradford, 2020).

Κατά την τελευταία δεκαετία, οι νεοτράπεζες κέρδισαν γρήγορα έδαφος έναντι του ανταγωνισμού, με το να εξελίσσονται διαρκώς και να αυξάνουν τον αριθμό των υπηρεσιών που προσφέρουν στους πελάτες τους (Bradford, 2020). Η ανάπτυξη των νεοτράπεζες αναμένεται να είναι ακόμη μεγαλύτερη στο μέλλον. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το (Statista, Neobanking - Worldwide, 2024) εκτιμάται ότι ο αριθμός των χρηστών θα εικοσαπλασιαστεί μέχρι το 2027. Από τα 18,95 εκατομμύρια χρήστες το 2017, αναμένετε να φτάσει τα 376,9 εκατομμύρια παγκοσμίως μέχρι το 2027.

Τύποι Νεοτραπεζών

Οι νεοτράπεζες παρουσιάζονται με διάφορες μορφές:

1. *Νεοτράπεζες με τραπεζική άδεια:* Αυτές οι νεοτράπεζες λαμβάνουν άδεια για τραπεζικές δραστηριότητες από την Κεντρική Τράπεζα ή την αρμόδια ρυθμιστική αρχή. Παραδείγματα αποτελούν η Revolut στη Μεγάλη Βρετανία και η N26 στην Ευρώπη. Συνήθως επικεντρώνονται σε μία έως τρεις βασικές υπηρεσίες, δίνοντας έμφαση στην ποιότητα και την ευκολία. Για παράδειγμα, η Revolut ξεχωρίζει για τις προσφορές πιστωτικών καρτών και τις ελκυστικές συναλλαγματικές ισοτιμίες (Fanyan, 2021).
2. *Νεοτράπεζες που συνεργάζονται με αδειοδοτημένες τράπεζες:* Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει τη συνεργασία με μια αδειοδοτημένη τράπεζα. Παράδειγμα αποτελεί η



βρετανική Monese, η οποία λειτουργεί με άδεια για συναλλαγές ηλεκτρονικού χρήματος αντί με πλήρη τραπεζική άδεια. Συνεργάζεται με διάφορες ευρωπαϊκές τράπεζες για τη φύλαξη των κεφαλαίων των πελατών της, καθιστώντας ουσιαστικά τις τράπεζες αυτές εταίρους και όχι ανταγωνιστές (Fanyan, 2021).

3. *Νεοτράπεζες που δημιουργήθηκαν από παραδοσιακές τράπεζες*: Οι παραδοσιακές τράπεζες που προσαρμόζονται στις σύγχρονες τεχνολογίες και καινοτομίες μπορούν να εγκαινιάσουν υπηρεσίες νεοτραπεζικής. Για παράδειγμα, η Kotak Mahindra Bank στην Ινδία εισήγαγε τις υπηρεσίες νεοτραπεζικής μέσω της 811 Digital Bank (Fanyan, 2021).

Πλεονεκτήματα και Αδυναμίες της Νεοτραπεζικής και της Παραδοσιακής Τραπεζικής

Κατά τη διαδικασία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, συναντήθηκαν ποικίλες απόψεις σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες των νεοτραπεζών και των παραδοσιακών τραπεζών. Για παράδειγμα, οι (Martinčević, Črnjević, & Klopota, 2022) παρουσιάζουν διάφορα επιχειρήματα υπέρ των νεοτραπεζών έναντι των παραδοσιακών τραπεζών. Τονίζουν ότι οι νεοτράπεζες τείνουν να δίνουν προτεραιότητα στην ικανοποίηση των πελατών και να παρέχουν εξατομικευμένες υπηρεσίες. Επιπλέον, οι νεοτράπεζες συνήθως δεν επιβάλλουν μηνιαία συνδρομητικά τέλη, τέλη για διεθνείς συναλλαγές ή τέλη συναλλαγών μεταξύ της νεοτράπεζας και της παραδοσιακής τράπεζας του πελάτη. Επιπρόσθετα, καθώς πολλές νεοτράπεζες λειτουργούν κυρίως μέσω κινητών εφαρμογών, οι κάρτες τους προστατεύονται από βιομετρικά μέτρα ασφαλείας.

Όσον αφορά τους κινδύνους που συνδέονται με τις εταιρίες fintech και τις νεοτράπεζες. Στην βιβλιογραφία επισημαίνονται κυρίως οι νομικοί κίνδυνοι που εγκυμονούν από την χρήση αυτών των υπηρεσιών. Επιπλέον, οι περισσότερες νεοτράπεζες λειτουργούν ως εταιρείες πληροφορικής, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα αδειοδότησης (Glotova, Uglitskikh, Klishina, & Tomilina, 2021). Ωστόσο, πέρα από τα καθαρά νομικής φύσεως ζητήματα τα οποία καλούνται να αντιμετωπίσουν οι νεοτράπεζες το θέμα της κυβερνοασφάλειας είναι εξίσου σημαντικό.

Η αξιοσημείωτη ανάπτυξη των νεοτραπεζών, η οποία τροφοδοτείται από τις εξελίξεις στην ψηφιοποίηση και το fintech, έχει αυξήσει σημαντικά τα ζητήματα κυβερνοασφάλειας. Καθώς οι καταναλωτές στρέφονται όλο και περισσότερο προς τις λύσεις που προσφέρουν οι



νεοτράπεζας και εμπιστεύονται μεγαλύτερα ποσά κεφαλαίων σε αυτές τις πλατφόρμες, αυξάνονται και οι κυβερνοεπιθέσεις. Σε απάντηση αυτών των επιθέσεων, οι νεοτράπεζες αναγκάζονται να κάνουν σημαντικές επενδύσεις σε μέτρα κυβερνοασφάλειας και εξελιγμένους μηχανισμούς άμυνας. Ωστόσο, η εφαρμογή αυτών των διασφαλίσεων έχει σημαντικό κόστος, ιδίως για τις νεοσύστατες νεοτράπεζες που διαθέτουν περιορισμένους πόρους (Serkebayev, 2023).

Εστιάζοντας στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των παραδοσιακών τραπεζών, οι (Kokh & & Kokh, 2020) υποστηρίζουν ότι η παραδοσιακή τραπεζική προσφέρει ένα ευρύτερο φάσμα προϊόντων για τους πελάτες, έναντι της νεοτραπεζικής, και έχει συσσωρευμένη τραπεζική εμπειρία, γεγονός που της δίνει πλεονέκτημα στη διαχείριση κρίσεων και άλλων τραπεζικών κινδύνων. Παρ' όλα αυτά, οι συγγραφείς αναγνωρίζουν ότι οι παραδοσιακές τράπεζες υστερούν στην ψηφιοποίηση έναντι των νεοτραπεζών, υποδεικνύοντας την ανάγκη να καλύψουν το χαμένο έδαφος.

Θετικά και Αρνητικά Στοιχεία για την Ανάπτυξη του Ελληνικού Τραπεζικού Κλάδου

Στο παρόν κεφάλαιο εξετάσαμε τον τρόπο με τον οποίο οι εξελίξεις στις νέες τεχνολογίες ενδέχεται να επηρεάσουν τον χρηματοπιστωτικό τομέα και κατ' επέκταση τις τράπεζες. Παρατηρήσαμε επίσης την πρωταρχική ανταγωνιστική πρόκληση που προκύπτει για τα παραδοσιακά τραπεζικά ιδρύματα από την άνοδο των νεοτραπεζών. Λαμβάνοντας υπόψιν και την ανάλυση PEST που πραγματοποιήσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, πλέον είμαστε σε θέση να παραθέσουμε στο **πίνακα 5.2** τα βασικά θετικά και αρνητικά στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν την ανάπτυξη του ελληνικού τραπεζικού κλάδου.

Πίνακας 5.2: Θετικά & Αρνητικά Στοιχεία Ανάπτυξης του Ελληνικού Τραπεζικού Κλάδου

Θετικά Στοιχεία	Αρνητικά Στοιχεία
<ul style="list-style-type: none">• Η συμμετοχή της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση παρέχει στις ελληνικές τράπεζες πρόσβαση σε μια ευρύτερη αγορά και σε ρευστότητα.• Άμεση επικοινωνία με τους πελάτες μέσω φυσικών καταστημάτων.• Μεγάλη πελατειακή βάση.	<ul style="list-style-type: none">• Υψηλό λειτουργικό κόστος λόγω της ύπαρξης υποκαταστημάτων και μεγάλου αριθμού εργαζομένων.• Δυσκολία στο να λαμβάνονται γρήγορα αποφάσεις λόγω της ύπαρξης γραφειοκρατίας.



<ul style="list-style-type: none">• Ποικιλία παρεχόμενων υπηρεσιών και ευρύ φάσμα επιλογών.• Εδραιωμένες επιχειρήσεις με πολύχρονη δραστηριότητα στο κλάδο που εμπνέουν εμπιστοσύνη στους πελάτες.• Η υιοθέτηση της χρηματοοικονομικής τεχνολογίας (FinTech) μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα, να προσελκύσει νέους πελάτες και να προσφέρει καινοτόμα χρηματοοικονομικά προϊόντα.• Η βελτίωση της οικονομικής κατάστασης της Ελλάδας προσφέρει στις τράπεζες την ευκαιρία να αυξήσουν τον δανεισμό και να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους.	<ul style="list-style-type: none">• Χαμηλή υιοθέτηση τεχνολογίας συγκριτικά με άλλες ευρωπαϊκές χώρες.• Η εμφάνιση εταιρειών FinTech και νέων συμμετεχόντων στην αγορά θα μπορούσε να απειλήσει το μερίδιο αγοράς των παραδοσιακών τραπεζών.• Αυξάνεται ο κίνδυνος παραβιάσεων δεδομένων και κυβερνοεπιθέσεων, καθώς οι τράπεζες βασίζονται όλο και περισσότερο στην τεχνολογία.
--	--

Βάσει του παραπάνω πίνακα, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο ελληνικός τραπεζικός τομέας αντιμετωπίζει μια σειρά από θετικές και αρνητικές προκλήσεις. Στη θετική πλευρά, η συμμετοχή της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση εξασφαλίζει πρόσβαση σε μία ευρύτερη αγορά και σε ρευστότητα για τις τράπεζες, ενώ το γεγονός ότι πρόκειται για επιχειρήσεις με μακρά ιστορία στον τραπεζικό κλάδο κερδίζουν πιο εύκολα την εμπιστοσύνη των πελατών από ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις που εισέρχονται των χρηματοπιστωτικό τομέα. Ακόμη, η υιοθέτηση της FinTech μπορεί να προσφέρει τη δυνατότητα για βελτίωση της αποδοτικότητας και την εισαγωγή καινοτόμων χρηματοοικονομικών προϊόντων, εξαλείφοντας εν μέρει τον ανταγωνισμό από τις νεοτράπεζες και τις άλλες FinTech. Επιπλέον, η βελτιωμένη οικονομική κατάσταση της Ελλάδας μπορεί να προσφέρει περαιτέρω ευκαιρίες για ανάπτυξη.

Στην αρνητική πλευρά, το υψηλό λειτουργικό κόστος λόγω της ύπαρξης πολλών υποκαταστημάτων και του μεγάλου αριθμού εργαζομένων, μπορεί να επηρεάσει περεταίρω την ανταγωνιστικότητα των παραδοσιακών τραπεζικών ιδρυμάτων έναντι των νεοτραπεζών. Επίσης, η δυσκολία στην ταχεία λήψη αποφάσεων λόγω της γραφειοκρατίας, η χαμηλή υιοθέτηση νέων τεχνολογιών σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, ο κίνδυνος κυβερνοεπιθέσεων και η απειλή από την εμφάνιση νέων FinTech εταιρειών που μπορεί να αποσπάσουν μερίδιο αγοράς, αποτελούν σημαντικές προκλήσεις που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την ανάπτυξη των ελληνικών τραπεζών.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- Arner, D. W., Barberis, J. N., & Buckley, R. P. (2015). The evolution of Fintech: a new post-crisis paradigm. *Georgetown Journal of International Law*, Vol. 47, No. 4, 1271-1273.
- Baba, C., Batog, C., Flores, E., Gracia, B., Karpowicz, I., Kopyrski, P., . . . Xu, X. C. (2020). *Fintech in Europe: Promises and Threats*. IMF Working Papers.
- Barone, A. (2023, March 28). How Banking Works, Types of Banks, and How To Choose the Best Bank for You. From Investopedia:
<https://www.investopedia.com/terms/b/bank.asp>
- Bradford, T. (2020). Neobanks: Banks by Any Other Name? Federal reserve bank of kansas city.
- Chen, Z., Li, Y., Wu, Y., & Luo, J. (2017). The transition from traditional banking to mobile internet finance: An organizational innovation perspective - a comparative study of Citibank and ICBC. *Financial Innovation*, 3(1), 1-16.
- Dietz, M., Khanna, S., Olanrewaju, T., & Rajgopal, K. (2016). *FinTechnicolor: The New Picture in Finance*. New York: Mckinsey & Company.
- Fanyan, H. (2021, Nov 25). Neobanks vs Traditional Banks. From Utblick Magazine:
<https://www.utblick.org/2021/11/25/neobanks-vs-traditional-banks/>
- Glotova, I. I., Uglitskikh, O. N., Klishina, Y. E., & Tomilina, E. P. (2021). Financial market development trends. *The Challenge of Sustainability in Agricultural Systems*, Vol. 2, 697-704.
- Kagan, J. (2024). Financial Technology (Fintech): Its Uses and Impact on Our Lives. From Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/f/fintech.asp>
- Kokh, L. V., & Kokh, Y. (2020). Banks and Fintech Companies. *Proceedings of the International Scientific Conference - Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service*.
- Martinčević, I., Črnjević, S., & Klopotan, I. (2020). Fintech Revolution in the Financial Industry. *ENTRENOVA - ENTERprise REsearch InNOVAtion*, Vol. 6(1), 563–571.
- Martinčević, I., Črnjević, S., & Klopotan, I. (2022). Novelty and Benefits of Fintech in the Financial Industry. *International Journal of E-Services and Mobile Applications*, Vol. 14(1).
- McKinsey. (2024). What is fintech? From McKinsey & Company:
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-fintech>

Serkebayev, A. (2023, Feb 14). Cybercrime in Neobanking. From Fintechna:

<https://www.fintechna.com/articles/cybercrime-in-neobanking/>

Statista. (2024). Neobanking - Worldwide. From Statista:

<https://www.statista.com/outlook/dmo/fintech/neobanking/worldwide>



Κεφάλαιο VI

Ολική Ποιότητα και Τραπεζικός Κλάδος

Εισαγωγή

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις στη διαχείριση διαδικασιών εστιάζουν στην ενίσχυση της επίδοσης τόσο στην παραγωγή προϊόντων, όσο και υπηρεσιών. Η δυνατότητα παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών σε συνδυασμό με χαμηλότερο κόστος αποτελεί καίρια επιθυμητή στρατηγική για την ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο. Επομένως, η ποιότητα αναδεικνύεται σε κομβικό μηχανισμό μέτρησης της εταιρικής απόδοσης εντός του σύγχρονου, μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος (Hassan, Malik, & Faiz, 2012). Η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM - ΔΟΠ) έχει λάβει χώρα σε πλήθος οργανισμών κατά τις τελευταίες δεκαετίες, καθώς αναγνωρίζεται ως καίρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μακροπρόθεσμης κερδοφορίας (Dale, Wu, Zairi, Williams, & Van der wiele, 2001). Η ΔΟΠ διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην εξέλιξη των διοικητικών πρακτικών (Hoang, Igel, & Laosirihongthong, 2006), όντας η πλέον αποτελεσματική προσέγγιση για την προσφορά βιώσιμης απόδοσης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις από την εμφάνισή της τη δεκαετία του 1980 (Reed, Lemak, & Mero, 2000).

Σύμφωνα με τον (Kelly, 2024), ως διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) ορίζεται η συνεχής διαδικασία εντοπισμού και μείωσης ή εξάλειψης των σφαλμάτων στην παραγωγή. Μέσω της ΔΟΠ μπορεί να εξορθολογιστεί η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού, να βελτιωθεί η εμπειρία του πελάτη και να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι. Η ΔΟΠ αποσκοπεί στο να καταστήσει όλα τα μέρη που εμπλέκονται στην παραγωγική διαδικασία υπεύθυνα για τη συνολική ποιότητα του τελικού προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Με παρόμοιο τρόπο ορίζεται η ΔΟΠ από τον (Hill, 2008), ο οποίος αναφέρει ότι ως ΔΟΠ θα πρέπει να θεωρείται μια φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης όλων των πτυχών της ποιότητας: διαδικασιών, αγαθών, υπηρεσιών και εργαζομένων. Στόχος της ΔΟΠ θα πρέπει να είναι η προσθήκη αξίας στα προϊόντα που προσφέρονται στους πελάτες, μέσω της συνεχούς ανάπτυξης των επιχειρηματικών διαδικασιών και συστημάτων.



Ο (Al-Asiri, 2004) ερμηνεύει την ΔΟΠ ως μια φιλοσοφία συνεχούς οργανωτικής ανάπτυξης, με εστίαση στην ικανοποίηση των πελατών και την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων. Στόχος είναι η βελτίωση των αγαθών, των υπηρεσιών και των διαδικασιών. Τέλος, ο (Prajojo, 2005) υποστηρίζει ότι η ΔΟΠ αποτελεί μια διαδικασία ενίσχυσης της ευελιξίας, της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών.

Συνολικά, όλες οι προσεγγίσεις συμφωνούν στην επιδίωξη επαγγελματισμού, αριστείας και βέλτιστης ικανοποίησης των πελατών. Η ΔΟΠ στοχεύει στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, καθώς και στη δημιουργία κατάλληλης κουλτούρας και ελέγχων στους οργανισμούς για την πρόληψη σφαλμάτων.

Αρχές της ΔΟΠ

Με την πάροδο των ετών, οι πρακτικές της ΔΟΠ έχουν οριστεί με διάφορους τρόπους από διάφορους μελετητές και ερευνητές. Ωστόσο, λόγω του μεγάλου εύρους των ορισμών της ΔΟΠ και των διαφορετικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται από τους μελετητές για την αξιολόγηση της εφαρμογής της, η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις πρακτικές και τις διαστάσεις της καθίσταται δύσκολη (Hoang et al., 2006).

Οι (Shenawy, Baker, & Lemak, 2007) διεξήγαγαν μια εμπειρική έρευνα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η ΔΟΠ επηρεάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση μετα-ανάλυσης. Εντόπισαν πέντε αρχές της ΔΟΠ: δέσμευση/ηγεσία της ανώτατης διοίκησης, ομάδες, κουλτούρα, κατάρτιση/εκπαίδευση και αποτελεσματικότητα των διαδικασιών. Αυτές οι αρχές έχουν τις ρίζες τους στο έργο του Edward Deming και προέρχονται από μοντέλα που προτάθηκαν από τους (Reed, Lemak, & Mero, 2000). Οι (Reed, Lemak, & Mero, 2000) εξέτασαν συστηματικά τις φιλοσοφίες της ΔΟΠ που υποστηρίζονται από ειδικούς σε θέματα ποιότητας και διαπίστωσαν συναίνεση σε πέντε στοιχεία της ΔΟΠ: εστίαση στον πελάτη, ηγεσία και δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, κατάρτιση και ανάπτυξη, ομαδική εργασία και κουλτούρα.

Παράλληλα, οι (Badri, Davis, & Davis, 1995) διεξήγαγαν μια εκτεταμένη εμπειρική έρευνα μεταξύ 424 επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα. Η έρευνά τους εντόπισε, εξέτασε και επικύρωσε οκτώ δομές που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή της



ΔΟΠ. Αυτές περιελάμβαναν παράγοντες όπως η ευαισθητοποίηση της ανώτατης διοίκησης για τη βελτίωση της ποιότητας, ο συντονισμός μεταξύ των τμημάτων, η κατάρτιση, τα δεδομένα ποιότητας και η υποβολή εκθέσεων, η συμμετοχή των εργαζομένων, η διαχείριση των διαδικασιών, ο σχεδιασμός προϊόντων/υπηρεσιών και η διαχείριση της ποιότητας των προμηθευτών.

Αντίστοιχα, οι (Brah, Wong, & Rao, 2000) διεξήγαγαν μια μελέτη στον κλάδο των υπηρεσιών της Σιγκαπούρης για να επικυρώσουν τις βασικές πτυχές της ΔΟΠ και τον αντίκτυπό τους στην απόδοση των επιχειρήσεων. Εντόπισαν έντεκα κρίσιμους παράγοντες για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ: υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση, εστίαση στον πελάτη, συμμετοχή των εργαζομένων, κατάρτιση, ενδυνάμωση, διαχείριση της ποιότητας των προμηθευτών, βελτίωση των διαδικασιών, σχεδιασμός των υπηρεσιών, ανταμοιβές για τη βελτίωση της ποιότητας, συγκριτική αξιολόγηση, καθαριότητα και οργάνωση.

Η εξέταση της ΔΟΠ αναδεικνύει μια σημαντική προσπάθεια για τη βελτίωση της απόδοσης και της ποιότητας στους οργανισμούς. Παρά τις διαφορετικές προσεγγίσεις και αναλύσεις των ερευνητών, διαπιστώνουμε κάποιες κοινές αρχές. Η ηγεσία της ανώτατης διοίκησης, η εστίαση στον πελάτη, η ομαδική εργασία και η κουλτούρα ποιότητας αποτελούν κρίσιμες διαστάσεις που ενισχύουν την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ. Μελέτες όπως αυτές των (Badri, Davis, & Davis, 1995), καθώς και των (Brah, Wong, & Rao, 2000), επιβεβαιώνουν τη σημασία των παραπάνω αρχών για την προώθηση της ποιότητας και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η ενσωμάτωση αυτών των αρχών στις δραστηριότητες των οργανισμών μπορεί να οδηγήσει σε διαρκή βελτίωση και αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους στο παγκόσμιο περιβάλλον.

Επίδραση των Αρχών ΔΟΠ στον Τραπεζικό Κλάδο

Οι επιχειρήσεις σήμερα αντιμετωπίζουν σκληρότερο ανταγωνισμό παγκοσμίως και διαρκώς εξελισσόμενες απαιτήσεις των πελατών. Βλέποντας την επιτυχία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο βιομηχανικό τομέα, οι επιχειρήσεις που παρείχαν υπηρεσίες θέλησαν να υιοθετήσουν αυτή την προσέγγιση. Αυτό οφειλόταν κυρίως στη φύση των υπηρεσιών που έχουν ως κύριο μέλημα την εστίαση στον πελάτη. Έτσι, η ΔΟΠ εφαρμόστηκε στις τράπεζες, στα νοσοκομεία, στα ξενοδοχεία και στην εκπαίδευση (Al-Shobaki, Fouad, & Al-Bashir, 2010).



Για να εφαρμοστεί η ΔΟΠ σε έναν τομέα υπηρεσιών είναι σημαντικό να αποφασιστεί ο τρόπος αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών. Αυτό μπορεί να γίνει με βάση παράγοντες όπως το κόστος, την ευελιξία, τη διαθεσιμότητα, την ολότητα και τον χρόνο απόκρισης (Al-Shobaki, Fouad, & Al-Bashir, 2010). Στην επόμενη ενότητα θα αναφερθούμε αναλυτικά σε μοντέλα που χρησιμοποιούνται ευρέως στη διεθνή βιβλιογραφία για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Ωστόσο, σε πρώτη φάση, θα προσπαθήσουμε μέσα στις επόμενες παραγράφους να αναλύσουμε πως η εφαρμογή της ΔΟΠ επιδρά στον τραπεζικό κλάδο.

Οι περισσότεροι τραπεζίτες θέλουν να πιστεύουν ότι οι τράπεζες βρίσκονται στο χρηματοπιστωτικό τομέα και όχι στον τομέα των υπηρεσιών. Έτσι τείνουν να ανταγωνίζονται με βάση την οικονομική ισχύ, όχι την εξυπηρέτηση των πελατών. Ωστόσο, οι τράπεζες εξαρτώνται από την ικανοποίηση των πελατών τους για να συνεχίσουν τις δραστηριότητές τους. Με άλλα λόγια, όταν ένας πελάτης αλληλεπιδρά με έναν ταμία της τράπεζας, αυτή η αλληλεπίδραση είναι που καθορίζει αν θα επιστρέψει ή θα στραφεί στον ανταγωνισμό (Al-Shobaki, Fouad, & Al-Bashir, 2010).

Μία μελέτη που διεξήχθη από τον (Rawashdeh, 2014) στον τραπεζικό κλάδο της Ιορδανίας έδειξε ότι η υιοθέτηση πρακτικών ΔΟΠ σχετίζεται άμεσα με την ενίσχυση της τραπεζικής απόδοσης και την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η υλοποίηση της ΔΟΠ στις τραπεζικές εργασίες μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη παραγωγικότητα, κερδοφορία και ικανοποίηση πελατών, εξασφαλίζοντας στις τράπεζες ένα ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ως αποτέλεσμα, η μελέτη προτρέπει τις τραπεζικές διοικήσεις να επενδύσουν στην υιοθέτηση πρακτικών ΔΟΠ, προς όφελος της μακροπρόθεσμης επιτυχίας τους στην αγορά.

Αντίστοιχα, οι (Al-Shobaki, Fouad, & Al-Bashir, 2010), που επίσης μελέτησαν τον τραπεζικό κλάδο της Ιορδανίας, βρήκαν ότι παρά το μέτριο επίπεδο εφαρμογής της ΔΟΠ, υπήρχε υψηλή ευαισθητοποίηση της ανώτατης διοίκησης όσον αφορά τη σημασία της για την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης των τραπεζών. Επιπλέον, έδειξαν ότι υπάρχει μια ορθολογική σχέση μεταξύ των αρχών της ΔΟΠ και της οργανωτικής απόδοσης, ιδίως όσον αφορά την παραγωγικότητα και την κερδοφορία.

Οι (Cowling & Newma, 1995) εξέτασαν την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στις τράπεζες του Ηνωμένου Βασιλείου. Η μελέτη διαπίστωσε ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ στον τραπεζικό κλάδο



καθοδηγήθηκε από την αναγνώριση της ποιότητας των υπηρεσιών ως καθοριστικό παράγοντα για τη διατήρηση των πελατών. Ωστόσο, παρά τις προσπάθειες για την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ, η έρευνα ανέδειξε τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες στην προσπάθεια τους να ευθυγραμμίσουν την οργανωτική τους κουλτούρα και τις δομές τους με τις απαιτήσεις της ΔΟΠ. Η μελέτη αποκάλυψε ένα χάσμα μεταξύ των αντιλήψεων της ανώτερης διοίκησης και εκείνων του κατώτερου προσωπικού και του προσωπικού πρώτης γραμμής, υποδεικνύοντας την ανάγκη για καλύτερες στρατηγικές επικοινωνίας και συμμετοχής. Επιπλέον, ενώ υπήρχαν θετικές στάσεις απέναντι στη ΔΟΠ, η επίτευξη της δέσμευσης και της παρακίνησης του προσωπικού παρέμενε δυσχερής.

Από τα παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τον τραπεζικό κλάδο, καθώς βελτιώνει την τραπεζική επίδοση, δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εστιάζει στον πελάτη. Ωστόσο, η υλοποίησή της φέρει και προκλήσεις, όπως η ευθυγράμμιση της οργανωτικής κουλτούρας, η συμμετοχή και δέσμευση του προσωπικού, και η αποτελεσματική επικοινωνία. Συνολικά, η ΔΟΠ ωφελεί τις τράπεζες, αλλά η επιτυχής εφαρμογή της απαιτεί δέσμευση, στρατηγική και οργανωτική αλλαγή.

Ποιότητα Υπηρεσιών

Η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί μια κομβική πτυχή στον επιχειρηματικό τομέα, βαθιά συνυφασμένη με την ικανοποίηση των πελατών. Ουσιαστικά, δηλώνει το βαθμό στον οποίο η αντίληψη του πελάτη για την επίδοση της υπηρεσίας ανταποκρίνεται ή υπερβαίνει το αναμενόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης από τον πάροχο (Pariseau & McDaniel, 1997). Αυτός ο ορισμός υπογραμμίζει τη σημασία της όχι μόνο ικανοποίησης αλλά και της υπέρβασης των προσδοκιών των πελατών κατά την παροχή υπηρεσιών.

Στην ουσία, η ποιότητα υπηρεσιών περιστρέφεται γύρω από τη διασφάλιση ότι η παρεχόμενη υπηρεσία ευθυγραμμίζεται με τα πρότυπα και τις προσδοκίες που θέτει ο πελάτης. Εκτείνεται πέρα από την απλή παροχή και περιλαμβάνει την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών του πελάτη. Αυτό συνάδει με την ευρύτερη τάση διερεύνησης της περίπλοκης σχέσης μεταξύ της ποιότητας υπηρεσιών, της ικανοποίησης των πελατών και της οργανωτικής επίδοσης. Οι ερευνητές διερευνούν όλο και περισσότερο τον τρόπο με τον οποίο τα στοιχεία αυτά επηρεάζουν το ένα το άλλο, αναγνωρίζοντας ότι η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας



μπορεί να ενισχύσει την ικανοποίηση των πελατών, επηρεάζοντας έτσι θετικά τα οργανωτικά αποτελέσματα.

Μέθοδοι Αξιολόγησης της Ποιότητας των Υπηρεσιών

Μοντέλο SERVQUAL

Οι (Van der Wal, Pampallis, & Bond, 2002) τόνισαν ότι η κύρια μέθοδος για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών είναι το μοντέλο του χάσματος των υπηρεσιών, γνωστό και ως SERVQUAL, που αναπτύχθηκε από τους (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Το όνομα του μοντέλου προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων SERVice (υπηρεσία) και QUALity (ποιότητα). Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιεί πέντε παράγοντες – υπόσταση, αξιοπιστία, ανταπόκριση, εγκυρότητα, ενσυναίσθηση – για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Στην συνέχεια, το SERVQUAL μεταφράζει αυτούς τους παράγοντες σε 22 σημεία ελέγχου τα οποία προσδιορίζουν τόσο την ικανοποίηση όσο και τις προσδοκίες που είχε ο καταναλωτής για την υπό εξέταση υπηρεσία (Gupta & Chen, 1995) (Pariseau & McDaniel, 1997).

Παρά την ευρεία φήμη του μοντέλου στη διεθνή βιβλιογραφία, αντιμετωπίζει και αρκετές επικρίσεις. Μια σημαντική κριτική είναι η παραμέληση του μη ανθρώπινου στοιχείου, όπως η συστηματοποίηση της παροχής υπηρεσιών (Sureshchandar, Rajendran, & Anantharaman, 2003). Οι επικριτές υποστηρίζουν ότι το μοντέλο επικεντρώνεται υπερβολικά στην ανθρώπινη πτυχή της ποιότητας των υπηρεσιών, παραβλέποντας τη σημασία των αποτελεσματικών συστημάτων παροχής υπηρεσιών. Επίσης, οι επικριτές επισημαίνουν την έλλειψη κοινωνικής ευθύνης που επιδεικνύουν οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στο πλαίσιο του μοντέλου SERVQUAL (Sureshchandar, Rajendran, & Anantharaman, 2003). Η κριτική αυτή υποδηλώνει ότι το μοντέλο αποτυγχάνει να αντιμετωπίσει τον ευρύτερο κοινωνικό αντίκτυπο και τις ηθικές εκτιμήσεις που πρέπει να τηρούν οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Επιπλέον, έχουν διατυπωθεί ανησυχίες σχετικά με τη θεωρητική και εμπειρική υπόσταση της θεωρίας του χάσματος, η οποία αποτελεί τη βάση του μοντέλου SERVQUAL. Οι επικριτές υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία για την υποστήριξη αυτής της θεωρίας (Babakus & Boller, 1992).

Παρ' όλα αυτά, το SERVQUAL παραμένει ένα δημοφιλές μέτρο της ποιότητας των υπηρεσιών λόγω της εστίασής του στην κατανόηση των προσδοκιών των πελατών και της προσαρμοστικότητάς του σε διάφορους τομείς υπηρεσιών (Tsoukatos & Rand, 2007).



Μοντέλο Banking Service Quality (BSQ)

Το μοντέλο ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών που αναπτύχθηκε από τους (Bahia & Nantel, 2000), αποσκοπεί στην κατανόηση και τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι τράπεζες από την οπτική των πελατών. Το μοντέλο αυτό βασίζεται στο μοντέλο SERVQUAL. Ωστόσο, σε αντίθεση με το SERVQUAL που εστιάζει στην αξιολόγηση των υπηρεσιών γενικότερα, το BSQ εστιάζει στην αξιολόγηση των τραπεζικών υπηρεσιών και αποτελείται από έξι παράγοντες που μεταφράζονται σε 31 σημεία ελέγχου. Η παράγοντες που περιλαμβάνονται στο BSQ είναι:

1. Αποτελεσματικότητα και διασφάλιση: η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών (ιδιαίτερα στη φιλικότητα και την ευγένεια των υπαλλήλων) και στην ικανότητα του προσωπικού να εμπνέει αίσθημα ασφάλειας. Η διασφάλιση αφορά την ικανότητα του προσωπικού να επιδεικνύει τις επικοινωνιακές του ικανότητες και να αντιμετωπίζει με εμπιστευτικότητα τα αιτήματα των πελατών.
2. Πρόσβαση: αξιολογεί την ταχύτητα παροχής υπηρεσιών.
3. Τιμή: μετρά το κόστος παροχής υπηρεσιών.
4. Εμφάνιση: αξιολογεί την εμφάνιση και την καθαριότητα της φυσικής υποδομής μιας τράπεζας.
5. Χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών: αξιολογεί το εύρος, τη συνέπεια και την καινοτομία των προϊόντων της τράπεζας.
6. Αξιοπιστία: μετρά την ικανότητα της τράπεζας να παρέχει τις υπηρεσίες που σας έχουν υποσχεθεί με ακρίβεια και χωρίς σφάλματα.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- Al-Asiri, M. (2004). Factors Affect the Practices of ISO 9001:2000 Quality Management System in Saudi Business Organizations. Ph.D. Thesis, University of Central Florida.
- Al-Shobaki, S. D., Fouad, R. H., & Al-Bashir, A. (2010). The Implementation of Total Quality Management (TQM) for The Banking Sector in Jordan . Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering, Vol. 4(2), 304 - 313.
- Babakus, E., & Boller, G. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. Journal of Business Research, Vol. 24, No. 3, 253–268.
- Badri, M., Davis, D., & Davis, D. (1995). A study of measuring the critical factors of quality management. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 12, No. 2, 36–53.
- Bahia, K., & Nantel, J. (2000). A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks. The International Journal of Bank Marketing, Vol. 18 No. 2, 84-91.
- Brah, S., Wong, J., & Rao, B. (2000). TQM and business performance in the service sector: a Singapore study. International Journal of Operations and Production Management, Vol. 20, No. 11, 1293–1312.
- Cowling, A., & Newma, K. (1995). Banking on people: TQM, service quality and human resources. Personnel Review, Vol. 24, No. 7, 25-40.
- Dale, G., Wu, Y., Zairi, M., Williams, T., & Van der wiele, T. (2001). Total Quality Management and Quality : An Exploratory Study of Contribution. Total Quality Management Journal, Vol. 12(4), 439-449.
- Gupta, A., & Chen, I. (1995). Service quality: implications for management development. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 12, No. 7, 28–35.
- Hassan, M., Malik, A., & Faiz, M. (2012). An Empirical Assessment of Service Quality and its Relationship with Customer loyalty, Evidence From the Telecom Sector of Pakistan. International Journal of Asian Social Sciences, Vol. 2(6).
- Hill, D. (2008). What Makes Total Quality Management Work: A Study of Obstacles and Outcomes? Ph.D Thesis, Capella University.
- Hoang, D., Igel, B., & Laosirihongthong, T. (2006). The Impact of Total Quality Management on Innovation: Findings From a Developing Country. International Journal Quality and Reliability Management, Vol. 23(9), 1092 - 1117.

- Kelly, R. C. (2024, Feb 23). What Is Total Quality Management (TQM) and Why Is It Important? From Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/t/total-quality-management-tqm.asp>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, 12–40.
- Pariseau, S., & McDaniel, J. (1997). Assessing service quality in schools of Business. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14, No. 3, 204–218.
- Prajogo, D. (2005). The Comparative Analysis of TQM Practices and Quality Performance Between Manufacturing and Service Firms. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, 217–228.
- Rawashdeh, A. M. (2014). TQM as a source of bank performance and competitive advantage Empirical study in Jordanian banking sector. *European Scientific Journal*, Vol. 10(22).
- Reed, R., Lemak, D., & Mero, N. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, Vol. 5, No. 1, 5–26.
- Shenawy, E., Baker, I., & Lemak, D. (2007). A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, No. 5, 442–471.
- Sureshchandar, G., Rajendran, C., & Anantharaman, R. (2003). The influence of total quality service age on quality and operational performance. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 21, No. 5, 233–242.
- Tsoukatos, E., & Rand, G. (2007). Cultural influences on service quality and customersatisfaction: evidence from Greek insurance. *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 4, 467–485.
- Van der Wal, R., Pampallis, A., & Bond, C. (2002). ‘Service quality in a cellular telecommunications company: a South African experience. *Managing Service Quality*, Vol. 12, No. 5, 323–335.



Κεφάλαιο VII

Μελέτη Περίπτωσης

Εισαγωγή

Σε μια εποχή ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων και ριζικών αλλαγών στις καταναλωτικές συνήθειες, ο τομέας των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών βρίσκεται σε σημείο καμπής. Παραδοσιακά τραπεζικά ιδρύματα, με εδραιωμένες πρακτικές αιώνων, έρχονται αντιμέτωπα με την άνοδο καινοτόμων fintech. Η παρούσα μελέτη περίπτωσης θα προσπαθήσει να διερευνήσει τις αντιθέσεις και τις ομοιότητες μεταξύ της Revolut και της Εθνικής Τράπεζας, ρίχνοντας φως στις στρατηγικές τους προσεγγίσεις, τα λειτουργικά τους πλαίσια και τα μοντέλα δέσμευσης πελατών.

Εταιρικό Προφίλ Revolut

Η Revolut είναι μια πρωτοποριακή εταιρεία χρηματοοικονομικής τεχνολογίας (fintech) που έχει αναμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι διαχειρίζονται τα χρήματά τους παγκοσμίως. Ιδρύθηκε το 2015 από τους Nikolay Storonsky και Vlad Yatsenko, και προσφέρει μια σειρά ψηφιακών τραπεζικών υπηρεσιών μέσω της εφαρμογής της για κινητά τηλέφωνα, με σκοπό να παρέχει στους χρήστες μεγαλύτερο έλεγχο, ευελιξία και προσβασιμότητα στα οικονομικά τους (Revolut, 2024).

Στον πυρήνα της, η Revolut λειτουργεί ως ψηφιακή τραπεζική πλατφόρμα που συνδυάζει τις παραδοσιακές τραπεζικές υπηρεσίες με τη σύγχρονη τεχνολογία, απευθυνόμενη σε ιδιώτες, επιχειρήσεις και ελεύθερους επαγγελματίες. Η εταιρεία κέρδισε αρχικά έδαφος προσφέροντας καινοτόμες υπηρεσίες ανταλλαγής συναλλάγματος, επιτρέποντας στους χρήστες να ανταλλάσσουν χρήματα σε διατραπεζικές τιμές, εξοικονομώντας έτσι σημαντικά τέλη που συνήθως χρεώνουν οι παραδοσιακές τράπεζες.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της Revolut είναι ο λογαριασμός πολλαπλών νομισμάτων, ο οποίος επιτρέπει στους χρήστες να διατηρούν, να ανταλλάσσουν και να μεταφέρουν χρήματα σε πολλά νομίσματα με ευκολία. Αυτή η λειτουργία είναι ιδιαίτερα επωφελής για τους συχνούς ταξιδιώτες, τους ομογενείς και τις διεθνείς επιχειρήσεις, καθώς εξαλείφει την ανάγκη για πολλαπλούς τραπεζικούς λογαριασμούς και μειώνει το κόστος που σχετίζεται με τις συναλλαγές σε ξένο νόμισμα.

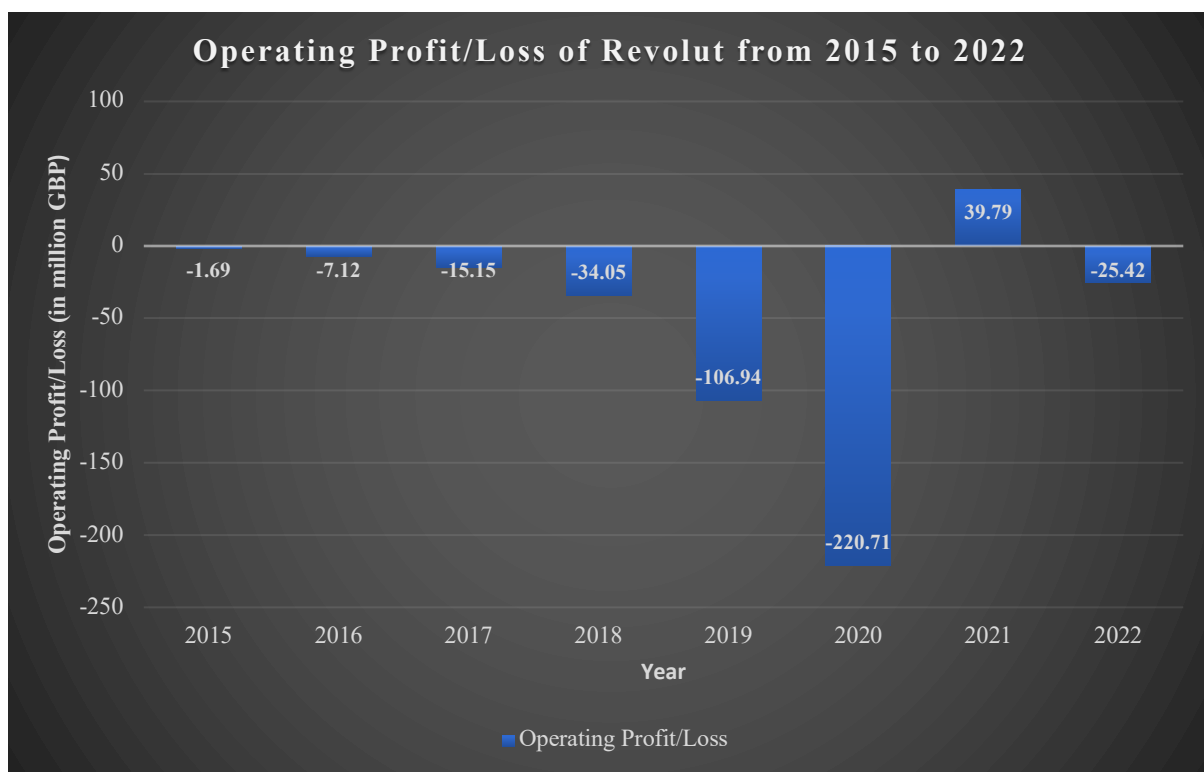


Εκτός από την ανταλλαγή συναλλάγματος, η Revolut παρέχει μια σειρά από άλλες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, όπως:

1. *Χρεωστικές κάρτες:* Η Revolut εκδίδει φυσικές και εικονικές χρεωστικές κάρτες που συνδέονται με τους λογαριασμούς των χρηστών, επιτρέποντάς τους να πραγματοποιούν αγορές στο διαδίκτυο και στα καταστήματα, καθώς και να κάνουν ανάληψη μετρητών από ATM σε όλο τον κόσμο. Αυτές οι κάρτες συχνά ξεχωρίζουν για τις ανταγωνιστικές συναλλαγματικές ισοτιμίες και τις χαμηλές χρεώσεις τους, γεγονός που τις καθιστά δημοφιλείς επιλογές για τους διεθνείς ταξιδιώτες.
2. *Εργαλεία διαχείρισης χρημάτων:* Η εφαρμογή Revolut προσφέρει διάφορα εργαλεία και λειτουργίες που βοηθούν τους χρήστες να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα οικονομικά τους. Αυτό περιλαμβάνει εργαλεία προϋπολογισμού, ανάλυση δαπανών, στόχους αποταμίευσης και άμεσες ειδοποιήσεις συναλλαγών, παρέχοντας στους χρήστες πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο σχετικά με τις δαπάνες τους και την οικονομική τους κατάσταση.
3. *Υπηρεσίες κρυπτονομισμάτων:* Αναγνωρίζοντας την αυξανόμενη δημοτικότητα των κρυπτονομισμάτων, η Revolut έχει ενσωματώσει υπηρεσίες για την αγορά, την πώληση και την κατοχή διαφόρων ψηφιακών νομισμάτων εντός της πλατφόρμας της. Επίσης, οι χρήστες, μέσα από την εφαρμογή της Revolut, μπορούν να μετατρέπουν τα κρυπτονομίσματα σε παραδοσιακά νομίσματα και το αντίθετο.
4. *Ασφάλειες και επενδύσεις:* Η Revolut έχει επεκτείνει την γκάμα των προϊόντων της συμπεριλαμβάνοντας ασφαλιστικά προϊόντα, όπως ταξιδιωτική ασφάλιση και ασφάλιση συσκευών, καθώς και επενδυτικές επιλογές μέσω της λειτουργίας "Trading". Οι χρήστες μπορούν να επενδύουν σε μετοχές, εμπορεύματα και διαπραγματεύσιμα αμοιβαία κεφάλαια (ETFs) απευθείας από την εφαρμογή, καθιστώντας τις επενδύσεις πιο προσιτές σε ένα ευρύτερο κοινό.
5. *Επιχειρηματικοί λογαριασμοί:* Η Revolut, μέσω του λογαριασμού Business, παρέχει προσαρμοσμένες χρηματοοικονομικές λύσεις για επιχειρήσεις, προσφέροντας υπηρεσίες όπως λογαριασμούς σε πολλαπλά νομίσματα, εταιρικές κάρτες, εργαλεία διαχείρισης εξόδων και ενσωμάτωση με λογιστικά λογισμικά. Η υπηρεσία αυτή στοχεύει στον εξορθολογισμό των χρηματοοικονομικών εργασιών για επιχειρήσεις κάθε μεγέθους και τύπου.



Η Revolut γνώρισε ταχεία ανάπτυξη από την ίδρυσή της, προσελκύοντας εκατομμύρια χρήστες παγκοσμίως και αντλώντας σημαντική χρηματοδότηση από επενδυτές. Η ανατρεπτική της προσέγγιση στον τραπεζικό τομέα, η έμφαση στην καινοτομία και η πελατοκεντρική της εστίαση την έχουν τοποθετήσει ως κορυφαίο παίκτη στον κλάδο της χρηματοοικονομικής τεχνολογίας (fintech) (Wikipedia, 2024). Όσον αφορά την κερδοφορία της εταιρίας, η Revolut, όπως και πολλές άλλες νεοφυείς επιχειρήσεις του χρηματοπιστωτικού κλάδου επενδύει τεράστια ποσά ώστε να ενισχύσει την αναπτυξιακή της πορεία. Συγκεκριμένα, η εταιρία το 2021 κατέγραψε για πρώτη φορά καθαρά κέρδη ύψους 26 εκατομμυρίων λιρών (Williams-Grut, 2017) (Curry, 2024). Το **διάγραμμα 7.1** παρουσιάζει τα λειτουργικά κέρδη/ζημιές από την ίδρυση της εταιρίας.



Διάγραμμα 7.1: Operating Profit/Loss of Revolut from 2015 to 2022
Πηγή: Statista, *Operating profit/loss of Revolut from 2015 to 2022, 2024*

Ωστόσο, η Revolut έχει επίσης αντιμετωπίσει ρυθμιστικές προκλήσεις, ιδίως όσον αφορά θέματα συμμόρφωσης και ισχυρισμούς για ανεπαρκείς ελέγχους κατά του ξεπλύματος μαύρου χρήματος (Reuters, 2018). Η εταιρεία έχει λάβει μέτρα για να αντιμετωπίσει αυτές τις προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένης της ενίσχυσης της ομάδας συμμόρφωσης και της βελτίωσης του κανονιστικού της πλαισίου για να διασφαλίσει τη συμμόρφωση με τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς (Revolut, 2024).



Νομικό Πλαίσιο Λειτουργίας της Revolut

Η Revolut διεξάγει τις δραστηριότητές της εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο πλαίσιο του κοινοτικού διαβατηρίου, που δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να παρέχουν χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες σε όλα τα κράτη μέλη χωρίς να χρειάζεται να διατηρούν έδρα σε κάθε ένα από αυτά. Η ρύθμιση του κοινοτικού διαβατηρίου, που απορρέει από την ελεύθερη παροχή υπηρεσιών, χρησιμεύει ως κρίσιμος νομικός μηχανισμός για τη διευκόλυνση των διασυνοριακών δραστηριοτήτων της Revolut και τη μείωση των κανονιστικών εξόδων και των εξόδων συμμόρφωσης (Marszk & Lechman, 2021).

Επί του παρόντος, η Revolut εξυπηρετεί πελάτες από διάφορα κράτη μέλη της ΕΕ μέσω της Revolut Bank UAB. Από νομικής άποψης, η βασική υπηρεσία που παρέχει η εταιρεία είναι ένας λογαριασμός πληρωμών και λήψεις καταθέσεων. Η Revolut Bank UAB, η θυγατρική της εταιρείας στον Ευρωπαϊκό Οικονομικό Χώρο, λειτουργεί νόμιμα και υπόκειται σε αυστηρούς ελέγχους από την Τράπεζα της Λιθουανίας. Αυτό σημαίνει ότι τα χρήματά των καταθετών είναι ασφαλή. Ακόμη, η εταιρεία συμμορφώνεται με όλους τους κανονισμούς και τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αφορούν τις τραπεζικές υπηρεσίες. Οι πελάτες της Revolut Bank UAB διαθέτουν συνήθως δύο ξεχωριστούς λογαριασμούς: έναν παραδοσιακό τραπεζικό λογαριασμό για τη λήψη καταθέσεων και έναν λογαριασμό ηλεκτρονικού χρήματος που χρησιμοποιείται για ηλεκτρονικές πληρωμές (Revolut, 2024).

Ιδιαίτερα αξιοσημείωτη είναι η άδεια εξειδικευμένης τραπεζικής που κατέχει η Revolut Bank UAB, η οποία εισήχθη στο λιθουανικό δίκαιο το 2017. Σε σύγκριση με τις παραδοσιακές τράπεζες, οι εξειδικευμένες τράπεζες λειτουργούν με σημαντικά χαμηλότερες ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις (1 εκατ. ευρώ έναντι 5 εκατ. ευρώ) και, το σημαντικότερο, θεωρούνται πιστωτικά ιδρύματα επιλέξιμα για το καθεστώς του κοινοτικού διαβατηρίου της ΕΕ (Marszk & Lechman, 2021).

Επιχειρηματικό Μοντέλο της Revolut

Το κύριο αγοραστικό κοινό-στόχος της Revolut είναι οι ηλικιακά νέοι πελάτες (millennials), οι οποίοι είναι γνώστες της τεχνολογίας και συχνά ταξιδεύουν ή κάνουν ηλεκτρονικές αγορές. Για ορισμένους πελάτες, κυρίως νεαρής ηλικίας, η Revolut μπορεί να είναι η τράπεζα πρώτης επιλογής. Ωστόσο, για την πλειονότητα των πελατών, και ιδίως για τους πιο απαιτητικούς



πελάτες, χρησιμεύει ως συμπληρωματική επιλογή, προσφέροντας προϊόντα που δεν είναι διαθέσιμα συνήθως στις παραδοσιακές τράπεζες (Marszk & Lechman, 2021).

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ευκολία χρήσης των υπηρεσιών της Revolut μέσω των smartphones, καθώς και οι προσιτές τιμές των υπηρεσιών της είχε ως αποτέλεσμα να αποκτήσουν τραπεζικές υπηρεσίες καταναλωτές οι οποίοι δεν είχαν προηγουμένως λάβει τραπεζικές υπηρεσίες από τα παραδοσιακά τραπεζικά ιδρύματα. Ακόμη, μέσω της Revolut, μεγάλος αριθμός καταναλωτών απέκτησε, για πρώτη φορά, πρόσβαση σε επενδυτικά προϊόντα (Marszk & Lechman, 2021).

Όσον αφορά την τιμολογιακή πολιτική της Revolut, η εταιρεία χρησιμοποιεί το μοντέλο τιμολόγησης "freemium", δηλαδή προσφέρει δωρεάν ένα βασικό πακέτο υπηρεσιών, ενώ η υπέρβαση των βασικών ορίων είναι επί πληρωμή ή απαιτεί αναβάθμιση των υπηρεσιών. Οι πρόσθετες χρεώσεις για την υπέρβαση των ορίων είναι σχετικά χαμηλές και διαφανείς για τους πελάτες (Marszk & Lechman, 2021). Η Revolut προσφέρει πέντε τύπους πακέτων: Το Standard (δωρεάν), το Plus (€3.49 ανά μήνα), το Premium (€9.99 ανά μήνα), το Metal (€16.99 ανά μήνα) και το Ultra (€45 ανά μήνα).

Η Revolut διακρίνεται από άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα λόγω των μοναδικών επενδυτικών της προσφορών και της φιλικής προς τους χρήστες εφαρμογή της για κινητά. Αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν οδηγήσει σε πάνω από 30 εκατομμύρια λήψεις της εφαρμογής της και σε εξαιρετικά υψηλές βαθμολογίες χρηστών στο Google Play (4,7/5). Η Revolut παρέχει στους πελάτες της καινοτόμες υπηρεσίες που επικεντρώνονται κυρίως στις επενδύσεις στις χρηματοπιστωτικές αγορές. Συγκεκριμένα, η εταιρεία προσφέρει τη δυνατότητα αγοραπωλησίας κλασμάτων μετοχών από μεγάλα χρηματιστήρια των ΗΠΑ, όπως το Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (NYSE) και τον NASDAQ. Επιπλέον, η Revolut προσφέρει τη δυνατότητα αγοραπωλησιών εναλλακτικών επενδύσεων, όπως τα κρυπτονομίσματα (Marszk & Lechman, 2021).

Τέλος, αξίζει να αναφερθούμε και στην στρατηγική word-of-mouth της Revolut. Η εταιρεία έχει δει ραγδαία αύξηση των χρηστών της τα τελευταία χρόνια μέσω αυτής της στρατηγικής. Με βάση αυτή τη στρατηγική, οι υφιστάμενοι πελάτες της Revolut, μέσω ενός συστήματος ανταμοιβών, λαμβάνουν κίνητρο για να προσκαλέσουν φίλους και συγγενείς να ενταχθούν στην πλατφόρμα. Συχνά, η Revolut μπορεί να εισάγει προσφορές περιορισμένης διάρκειας με



αυξημένα μόνους παραπομπής, δημιουργώντας μια αίσθηση επείγοντος και οδηγώντας σε αύξηση της πελατειακής της βάσης (Filosofof, 2024).

Εταιρικό προφίλ Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

Όπως αναφέρθηκε και στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (ΕΤΕ) αποτελεί μία από τις παλαιότερες και σημαντικότερες τράπεζες στην Ελλάδα, έχοντας διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην οικονομική και χρηματοπιστωτική ανάπτυξη της χώρας. Καθ' όλη τη διάρκεια της ιστορίας της, η ΕΤΕ υπήρξε ακρογωνιαίος λίθος σταθερότητας για το χρηματοπιστωτικό σύστημα της Ελλάδας, ακόμη και σε περιόδους οικονομικής αναταραχής. Η τράπεζα συνεχίζει να αποτελεί βασικό παράγοντα στον τραπεζικό τομέα της Ελλάδας, συμβάλλοντας στην οικονομική ανθεκτικότητα και ανάπτυξη της χώρας.

Η ΕΤΕ προσφέρει ένα ολοκληρωμένο φάσμα τραπεζικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Σε αυτές περιλαμβάνονται η λιανική τραπεζική, η εταιρική τραπεζική, η επενδυτική τραπεζική, η διαχείριση περιουσιακών στοιχείων, οι ασφαλιστικές υπηρεσίες και οι υπηρεσίες διαμεσολάβησης. Επιπλέον, η τράπεζα έχει ευρεία παρουσία όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς, με υποκαταστήματα και γραφεία στην Κύπρο, τη Βόρεια Μακεδονία, την Αίγυπτο, την Αυστραλία και τη Βουλγαρία. Ακόμη, η ΕΤΕ έχει προσαρμοστεί στην ψηφιακή εποχή, προσφέροντας σύγχρονες τραπεζικές λύσεις, όπως ηλεκτρονική τραπεζική, εφαρμογές mobile banking και ψηφιακά συστήματα πληρωμών, οι οποίες ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών της. Η ΕΤΕ συμμετέχει επίσης σε πολυάριθμα έργα κοινωνικής ευθύνης που επικεντρώνονται στην εκπαίδευση, τον πολιτισμό, την προστασία του περιβάλλοντος και την υγεία (Εθνική Τράπεζα, 2024).

Στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες οι οποίες προσφέρονται από την ΕΤΕ περιλαμβάνονται:

1. *Λογαριασμοί Καταθέσεων*: Η ΕΤΕ παρέχει μια ποικιλία λογαριασμών καταθέσεων, συμπεριλαμβανομένων λογαριασμών αποταμίευσης, τρεχούμενων λογαριασμών και καταθετικών πιστοποιητικών με ανταγωνιστικά επιτόκια και όρους.
2. *Δάνεια και Πιστωτικές Διευκολύνσεις*: Η τράπεζα προσφέρει προσωπικά δάνεια, δάνεια αυτοκινήτου και υποθηκευτικά δάνεια με ευέλικτες επιλογές αποπληρωμής και ανταγωνιστικά επιτόκια.



3. *Πιστωτικές Κάρτες*: Διατίθεται μια σειρά πιστωτικών καρτών, που καλύπτουν διαφορετικές ανάγκες των πελατών, από βασικές έως premium κάρτες που προσφέρουν ανταμοιβές και ταξιδιωτικά οφέλη.
4. *Επαγγελματικά Δάνεια*: Περιλαμβάνουν δάνεια κεφαλαίου κίνησης, δάνεια εξοπλισμού και δάνεια εμπορικής ακίνητης περιουσίας για την υποστήριξη της λειτουργίας και της ανάπτυξης των επιχειρήσεων.
5. *Υπηρεσίες Ταμείου*: Η ΕΤΕ παρέχει πλήρεις λύσεις ταμείου, συμπεριλαμβανομένων υπηρεσιών συναλλαγματικής, διαχείρισης ρευστότητας και διαχείρισης κινδύνων.
6. *Χρηματοδοτικές Συναλλαγές*: Η τράπεζα υποστηρίζει το διεθνές εμπόριο μέσω εγγράφων πίστωσης, εγγυήσεων και υπηρεσιών είσπραξης.
7. *Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Εξαγορών και Συγχωνεύσεων (M&A)*: Η ΕΤΕ προσφέρει υπηρεσίες συμβουλευτικής για εξαγορές, συγχωνεύσεις και εταιρικές αναδιαρθρώσεις.
8. *Αγορές Κεφαλαίων*: Η τράπεζα βοηθά στις πρώτες δημόσιες προσφορές (IPOs), τις εκδόσεις ομολόγων και άλλες δραστηριότητες ανάπτυξης κεφαλαίων.
9. *Επενδυτικά Κεφάλαια*: Η ΕΤΕ παρέχει μια σειρά αμοιβαίων κεφαλαίων, συμπεριλαμβανομένων κεφαλαίων μετοχών και ομολογιακών κεφαλαίων.
10. *Ιδιωτική Τραπεζική*: Προσφέρονται εξατομικευμένες λύσεις επενδύσεων και υπηρεσίες διαχείρισης πλούτου για άτομα με μεγάλη περιουσία (high net worth individuals).
11. *Ασφάλεια Ζωής και Υγείας*: Ασφαλιστικά προϊόντα που καλύπτουν τη ζωή, την υγεία και τα ατυχήματα.
12. *Ασφάλεια Περιουσίας και Ατυχημάτων*: Ασφαλιστικές λύσεις για σπίτια, οχήματα και επιχειρήσεις, προστατεύοντας από διάφορους κινδύνους.
13. *Διαδικτυακή Τραπεζική*: Η διαδικτυακή πλατφόρμα της ΕΤΕ επιτρέπει στους πελάτες να διαχειρίζονται τους λογαριασμούς τους, να πραγματοποιούν πληρωμές και συναλλαγές από απόσταση.
14. *Κινητή Τραπεζική*: Η εφαρμογή για κινητά προσφέρει παρόμοιες λειτουργίες με την διαδικτυακή τραπεζική αλλά είναι βελτιστοποιημένη για smartphones, περιλαμβάνοντας χαρακτηριστικά όπως κατάθεση επιταγών μέσω κινητού και ειδοποιήσεις πληρωμών.
15. *Συναλλαγές Μετοχών*: Η ΕΤΕ παρέχει στους πελάτες την δυνατότητα να επενδύσουν σε μετοχές τόσο στην ελληνική αγορά όσο και σε αγορές του εξωτερικού.
16. *Συναλλαγές Ομολόγων*: Οι πελάτες μπορούν να επενδύσουν σε μια ποικιλία κυβερνητικών και εταιρικών ομολόγων μέσω της ΕΤΕ.



Νομικό Πλαίσιο Λειτουργίας της ΕΤΕ

Το νομικό πλαίσιο που διέπει την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, όπως και τα άλλα τραπεζικά ιδρύματα της χώρας, είναι ισχυρό και πολύπλευρο. Η ΕΤΕ υπόκειται στις κεφαλαιακές απαιτήσεις που καθορίζονται από την Τράπεζα της Ελλάδος, οι οποίες συμφωνούν με το ρυθμιστικό πλαίσιο της Βασιλείας III. Αυτές οι απαιτήσεις καθορίζουν το ελάχιστο ποσό κεφαλαίου που πρέπει να διατηρεί η τράπεζα, που στοχεύει στην ενίσχυση της ικανότητας της τράπεζας να απορροφά απώλειες και να μειώνει τον κίνδυνο πτώχευσης. Αυτό περιλαμβάνει τον δείκτη κεφαλαίου Common Equity Tier 1 (CET1), τον δείκτη κεφαλαίου Tier 1 και τον Συνολικό Δείκτη Κεφαλαίου (Gratton, 2024).

Η Τράπεζα της Ελλάδος είναι ο ρυθμιστικός φορέας που εποπτεύει τον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα, επιφορτισμένη με την προληπτική εποπτεία των τραπεζών και τη διασφάλιση της συμμόρφωσής τους με το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο. Για τις συστημικές τράπεζες, όπως η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, η άμεση εποπτεία ασκείται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) στο πλαίσιο του Ενιαίου Εποπτικού Μηχανισμού. Επιπλέον, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς εποπτεύει τη συμμόρφωση των τραπεζών με τους κανονισμούς για την καταπολέμηση της κερδοσκοπίας στις κεφαλαιαγορές και την εφαρμογή της οδηγίας για τις αγορές χρηματοπιστωτικών μέσων (MiFID II) (Papachristou & Efthymiou, 2023).

Σύγκριση Εταιρικού Προφίλ της ΕΤΕ με της Revolut

Κατά τη σύγκριση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας (ΕΤΕ) με τη Revolut, εξετάζουμε δύο θεμελιωδώς διαφορετικούς τύπους τραπεζικών ιδρυμάτων, προσφέροντας μια σαφή αντίθεση μεταξύ μιας παραδοσιακής, μακροχρόνιας εγκατεστημένης τράπεζας και μιας σύγχρονης εταιρείας fintech. Εξετάζοντας τις προσφερόμενες υπηρεσίες μεταξύ της ΕΤΕ και της Revolut, παρατηρούμε ότι, η ΕΤΕ λειτουργεί ως τράπεζα πλήρους εξυπηρέτησης παρέχοντας ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των λιανικών τραπεζικών, εταιρικών τραπεζικών, επενδυτικών τραπεζικών, διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων και ασφαλιστικών υπηρεσιών. Από την άλλη μεριά, η Revolut είναι μια fintech εταιρεία που λειτουργεί ως ψηφιακή τράπεζα. Προσφέρει απλοποιημένες τραπεζικές υπηρεσίες μέσω μιας κινητής εφαρμογής, που περιλαμβάνει ανταλλαγή νομισμάτων, πληρωμές από άτομο σε άτομο, ανταλλαγή κρυπτονομισμάτων και εμπορία μετοχών.



Η ΕΤΕ μέσω των διευρυμένων σημείων πώλησης που διαθέτει μπορεί να παρέχει τις υπηρεσίες της σε ένα ευρύ φάσμα πελατών, από ατομικούς πελάτες μέχρι μεγάλες επιχειρήσεις, με σημαντικό μέρος της πελατειακής της βάσης να αποτελείται από ηλικιακά μεγαλύτερα άτομα και πιθανώς λιγότερο εξοικειωμένα με την τεχνολογία που προτιμούν τα παραδοσιακά τραπεζικά ιδρύματα. Η Revolut από την άλλη πλευρά, στοχεύει σε τεχνολογικά ενημερωμένο, νεότερο κοινό που προτιμά να διεκπεραιώνει τις τραπεζικές του υποθέσεις ψηφιακά και είναι πιο πιθανό να ασχοληθεί με νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα όπως τα κρυπτονομίσματα.

Στο ρυθμιστικό μέτωπο, η ΕΤΕ δεσμεύεται από αυστηρή εποπτεία από την Τράπεζα της Ελλάδος και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, παίζοντας ένα κρίσιμο ρόλο στη χρηματοοικονομική σταθερότητα της περιοχής. Η Revolut, ρυθμίζεται από την Αρχή Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης στο Ηνωμένο Βασίλειο και κατέχει Ευρωπαϊκή Τραπεζική Άδεια στη Λιθουανία. Ωστόσο, η Revolut, σε αντίθεση με τις άδειες που κατέχουν οι παραδοσιακές τράπεζες, διαθέτει άδεια εξειδικευμένης τραπεζικής. Αυτό σημαίνει ότι λειτουργεί με σημαντικά χαμηλότερες ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις (1 εκατ. ευρώ έναντι 5 εκατ. ευρώ).

Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των εσωτερικών τους δυνάμεων και αδυναμιών, καθώς και των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών. Το ακρωνύμιο SWOT σημαίνει Strengths (Δυνατά σημεία), Weaknesses (Αδυναμίες), Opportunities (Ευκαιρίες) και Threats (Απειλές). Παρέχει μια δομημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση τόσο της τρέχουσας κατάστασης ενός οργανισμού όσο και των πιθανών προκλήσεων και ευκαιριών που ενδέχεται να αντιμετωπίσει στο μέλλον (Kenton, 2023). Πιο αναλυτικά, το κάθε στοιχείο της SWOT περιλαμβάνει:

- *Δυνατά σημεία (S)*: Τα δυνατά σημεία είναι εσωτερικά χαρακτηριστικά και πόροι που είναι δυνατόν να προσδώσουν σε έναν οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν απτά περιουσιακά στοιχεία όπως οικονομικοί πόροι, ιδιόκτητη τεχνολογία, εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, ισχυρή φήμη της μάρκας και αποτελεσματικές διαδικασίες. Επιπλέον, τα δυνατά σημεία μπορεί να περιλαμβάνουν άυλους παράγοντες όπως μια μοναδική οργανωτική κουλτούρα, διπλώματα ευρεσιτεχνίας ή εμπορικά σήματα, πιστή πελατειακή βάση ή ισχυρά κανάλια διανομής.



Ο προσδιορισμός των δυνατών σημείων επιτρέπει στους οργανισμούς να αναγνωρίσουν σε τι υπερέχουν και τι τους διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές (Kenton, 2023).

- *Αδυναμίες (W)*: Οι αδυναμίες, από την άλλη πλευρά, είναι εσωτερικοί παράγοντες που θέτουν έναν οργανισμό σε μειονεκτική θέση. Αυτοί μπορεί να περιλαμβάνουν περιορισμούς σε πόρους, έλλειψη τεχνογνωσίας, ξεπερασμένη τεχνολογία, κακή διαχείριση, υψηλή εναλλαγή εργαζομένων ή εσωτερικές συγκρούσεις. Είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να αξιολογούν με ειλικρίνεια τις αδυναμίες τους, ώστε να εντοπίζουν τομείς προς βελτίωση και τρωτά σημεία που χρήζουν αντιμετώπισης (Kenton, 2023).
- *Ευκαιρίες (O)*: Οι ευκαιρίες αναφέρονται σε εξωτερικούς παράγοντες ή τάσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν θετικά τον οργανισμό εάν αξιοποιηθούν αποτελεσματικά. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάπτυξη της αγοράς, τις αναδυόμενες τάσεις, τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις αλλαγές στους κανονισμούς, τις νέες συμπράξεις ή συνεργασίες ή τα κενά στην αγορά. Η αναγνώριση των ευκαιριών επιτρέπει στους οργανισμούς να εκμεταλλευτούν τις ευνοϊκές συνθήκες και να παραμείνουν μπροστά από τον ανταγωνισμό, ευθυγραμμίζοντας ανάλογα τις στρατηγικές τους (Kenton, 2023).
- *Απειλές (T)*: Οι απειλές είναι εξωτερικοί παράγοντες ή προκλήσεις που θα μπορούσαν δυνητικά να βλάψουν την απόδοση του οργανισμού ή να εμποδίσουν την ικανότητά του να επιτύχει τους στόχους του. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν ανταγωνιστικές πιέσεις, οικονομική ύφεση, αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, κανονιστικές αλλαγές, τεχνολογικές διαταραχές ή φυσικές καταστροφές. Ο προσδιορισμός των απειλών βοηθά τους οργανισμούς να προβλέπουν τους κινδύνους και να αναπτύξουν στρατηγικές για να τους μετριάσουν ή να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε αυτούς, διασφαλίζοντας έτσι τη λειτουργία και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους (Kenton, 2023).

Μόλις ένας οργανισμός εντοπίσει και αναλύσει τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές του, μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτές τις πληροφορίες για να αναπτύξει στρατηγικές που αξιοποιούν τα δυνατά σημεία του, αντιμετωπίζουν τις αδυναμίες του, αξιοποιούν τις ευκαιρίες και μετριάζουν τις απειλές. Η ανάλυση SWOT είναι ένα ευέλικτο εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διάφορα πλαίσια, όπως ο επιχειρηματικός



σχεδιασμός, η διαχείριση έργων και η οργανωτική ανάπτυξη, για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων και τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης (Kenton, 2023).

Ανάλυση SWOT – Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας (ΕΤΕ)

Η απεικόνιση της ανάλυσης SWOT γίνεται συνήθως με την δημιουργία ενός πίνακα που χωρίζεται σε τέσσερα τεταρτημόρια, όπου στην επάνω σειρά τοποθετούνται οι εσωτερικοί παράγοντες και στην κάτω σειρά οι εξωτερικοί παράγοντες (Kenton, 2023). Ο **πίνακας 7.1** και ο **πίνακας 7.2** απεικονίζουν την ανάλυση SWOT για την ΕΤΕ και την Revolut αντίστοιχα.

Πίνακας 7.1: Ανάλυση SWOT – Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας (ΕΤΕ)

Δυνατά Σημεία	Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none">• <i>Καθιερωμένη Μάρκα:</i> Ως ένα από τα παλαιότερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στην Ελλάδα, η ΕΤΕ κατέχει ισχυρή παρουσία και την εμπιστοσύνη των πελατών.• <i>Πλήρης Γκάμα Υπηρεσιών:</i> Προσφέρει ευρεία γκάμα χρηματοοικονομικών προϊόντων, από παραδοσιακές τραπεζικές υπηρεσίες έως επενδύσεις και ασφαλιστικές υπηρεσίες.• <i>Ισχυρό Δίκτυο Καταστημάτων:</i> Εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα, παρέχοντας προσβασιμότητα σε πελάτες που προτιμούν την προσωπική εξυπηρέτηση.• <i>Έμπειρη Διοίκηση:</i> Πλούσια θεσμική γνώση και έμπειρη διοικητική ομάδα ικανή να διαχειριστεί το περίπλοκο ρυθμιστικό τοπίο.	<ul style="list-style-type: none">• <i>Εναισθησία στην Οικονομία:</i> Σημαντική επιρροή από τις τοπικές οικονομικές συνθήκες στην Ελλάδα, οι οποίες έχουν υπάρξει μεταβλητές την τελευταία δεκαετία.• <i>Παλαιά Συστήματα:</i> Η εξάρτηση από παλαιότερα συστήματα μπορεί να κάνει την τεχνολογική προσαρμογή πιο αργή σε σύγκριση με νεότερους, ευέλικτους ανταγωνιστές.• <i>Δομή Κόστους:</i> Υψηλό λειτουργικό κόστος συνδεδεμένο με τη διατήρηση μεγάλου φυσικού δικτύου και εργατικού δυναμικού.
Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none">• <i>Ψηφιακή Μετάλλαξη:</i> Υπάρχει σημαντικό πεδίο για ανάπτυξη στις ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες, που θα μπορούσε να προσελκύσει νέους πελάτες και να βελτιώσει τη λειτουργική αποδοτικότητα.• <i>Επέκταση σε Νέες Αγορές:</i> Δυνατότητα για επέκταση υπηρεσιών σε άλλες ευρωπαϊκές αγορές για τη διαφοροποίηση των εσόδων και την μείωση εξάρτησης από την ελληνική οικονομία.	<ul style="list-style-type: none">• <i>Ανταγωνιστική Πίεση:</i> Αυξανόμενος ανταγωνισμός από νέες fintech εταιρείες.• <i>Ρυθμιστικές Αλλαγές:</i> Οι ευρωπαϊκές και παγκόσμιες ρυθμιστικές αλλαγές μπορούν να επιβάλλουν νέες προκλήσεις και κόστη συμμόρφωσης.



- *Συνεργασίες και Συνεργατικά Πρότζεκτ:*
Αξιοποίηση συνεργειών με fintech εταιρείες για την παρουσίαση καινοτόμων υπηρεσιών.

Από την παραπάνω ανάλυση μπορούμε να συμπεράνουμε ότι, για την ΕΤΕ, το καθιερωμένο εμπορικό σήμα της και το ολοκληρωμένο φάσμα υπηρεσιών της, που ενισχύονται από ένα ισχυρό δίκτυο φυσικών υποκαταστημάτων και μια έμπειρη διοίκηση, παρέχουν ένα θεμέλιο εμπιστοσύνης και μια ευρεία πελατειακή βάση. Τα πλεονεκτήματα της τράπεζας έγκεινται στην πλούσια ιστορία και τη θεσμική της γνώση, τα οποία απευθύνονται σε πελάτες που αναζητούν σταθερότητα και μια πλήρη σειρά παραδοσιακών τραπεζικών υπηρεσιών. Ωστόσο, οι αδυναμίες της ΕΤΕ, όπως η μεγάλη έκθεση στην ασταθή ελληνική οικονομία, η εξάρτηση από παλαιά συστήματα και το υψηλό λειτουργικό κόστος λόγω του εκτεταμένου δικτύου καταστημάτων της, υποδεικνύουν τομείς στους οποίους η τράπεζα θα μπορούσε να βελτιωθεί.

Οι ευκαιρίες για ψηφιακό μετασχηματισμό και επέκταση σε νέες αγορές παρουσιάζουν στην ΕΤΕ τη δυνατότητα να εκσυγχρονίσει τις υπηρεσίες της και να μειώσει την εξάρτηση από την ελληνική οικονομία. Οι στρατηγικές συνεργασίες και τα συνεργατικά έργα, ιδίως με εταιρείες fintech, θα μπορούσαν επίσης να εισάγουν καινοτόμες υπηρεσίες στο χαρτοφυλάκιό της. Οι απειλές που αντιμετωπίζει η ΕΤΕ περιλαμβάνουν τον αυξανόμενο ανταγωνισμό από τις αναδυόμενες νεοφυείς επιχειρήσεις fintech, καθώς και τις προκλήσεις που θέτουν οι ευρωπαϊκές και παγκόσμιες κανονιστικές αλλαγές, οι οποίες ενδέχεται να εισάγουν νέο κόστος συμμόρφωσης και να απαιτήσουν στρατηγικές προσαρμογές.

Ανάλυση SWOT – Revolut

Η Revolut, από την ίδρυσή της το 2015, έχει αναδειχθεί σε έναν από τους πιο δυναμικούς και καινοτόμους παρόχους ψηφιακών τραπεζικών και οικονομικών υπηρεσιών στην παγκόσμια αρένα. Με ένα πλούσιο φάσμα υπηρεσιών που κυμαίνονται από προσωπικούς και εταιρικούς τραπεζικούς λογαριασμούς μέχρι κρυπτονομίσματα και ασφαλιστικές καλύψεις, η Revolut έχει προσελκύσει εκατομμύρια χρήστες παγκοσμίως. Παρ' όλα αυτά, η επιχείρηση, όπως κάθε άλλη, αντιμετωπίζει μια σειρά από ευκαιρίες και προκλήσεις στο δυναμικό και συνεχώς εξελισσόμενο ψηφιακό τραπεζικό περιβάλλον. Μέσω της SWOT ανάλυσης, εξετάζουμε τις



δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές που ενδέχεται να διαμορφώσουν το μέλλον της εταιρίας.

Πίνακας 7.2: Ανάλυση SWOT – Revolut

Δυνατά Σημεία	Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none">• <i>Καινοτόμα Τεχνολογία:</i> Χρησιμοποιεί τεχνολογία αιχμής για να προσφέρει άψογες ψηφιακές χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, που προσελκύουν τεχνολογικά ενημερωμένους καταναλωτές.• <i>Παγκόσμια Εμβέλεια:</i> Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές τράπεζες, η Revolut έχει επεκταθεί γρήγορα διεθνώς, προσφέροντας υπηρεσίες σε πολλές χώρες.• <i>Ευέλικτη Προσφορά Προϊόντων:</i> Γρήγορη στην αγορά με νέα χαρακτηριστικά και υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων των κρυπτονομισμάτων, της εμπορίας μετοχών και καινοτόμων εργαλείων οικονομικής διαχειρίσεις.• <i>Ισχυρή Μάρκα στο Νεότερο Δημογραφικά Κοινό:</i> Δημοφιλής μεταξύ των millennials και της γενιάς Z για τη σύγχρονη προσέγγισή της στην τραπεζική.	<ul style="list-style-type: none">• <i>Έλλειψη Δικτύου Καταστημάτων:</i> Δεν διαθέτει δίκτυο καταστημάτων, πράγμα που μπορεί να αποτρέπει πελάτες που προτιμούν τις παραδοσιακές μεθόδους τραπεζικής ή χρειάζονται υπηρεσίες προσωπικής εξυπηρέτησης.• <i>Κερδοφορία:</i> Παρά την ταχεία ανάπτυξη, η Revolut έχει δυσκολευτεί να επιτύχει κερδοφορία, κάτι συνηθισμένο μεταξύ των startups που καταναλώνουν κεφάλαια για να αναπτυχθούν.
Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none">• <i>Επέκταση Αγοράς:</i> Δυνατότητα να εισέλθει σε νέες γεωγραφικές και προϊόντικές αγορές.• <i>Άδειες Τραπεζών:</i> Η απόκτηση περισσότερων τραπεζικών αδειών σε κύριες αγορές θα μπορούσε να της επιτρέψει να προσφέρει πληρέστερο φάσμα τραπεζικών υπηρεσιών.• <i>Στρατηγικές Συνεργασίες:</i> Συνεργασία με άλλες fintech εταιρείες ή παραδοσιακές τράπεζες για την επέκταση της προσφοράς των υπηρεσιών της.	<ul style="list-style-type: none">• <i>Ρυθμιστική Επιτήρηση:</i> Καθώς επεκτείνεται, αντιμετωπίζει αυξανόμενη επιτήρηση από τις ρυθμιστικές αρχές.• <i>Ανταγωνισμός:</i> Υψηλός ανταγωνισμός τόσο από νέες fintech εταιρείες όσο και από εδραιωμένες τράπεζες που επεκτείνουν τα ψηφιακά τους προϊόντα.• <i>Αγοραστική Μεταβλητότητα:</i> Η έκθεση σε χρηματοοικονομικά προϊόντα όπως τα κρυπτονομίσματα θα μπορούσε να επηρεάσει τις λειτουργίες της κατά τη διάρκεια αρνητικών συνθηκών στις αγορές.

Η ανάλυση SWOT της Revolut υπογραμμίζει τα πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης fintech, με την καινοτόμο τεχνολογία και την παγκόσμια εμβέλεια να αποτελούν βασικά πλεονεκτήματα.

Η ευελιξία στην προσφορά προϊόντων και η ισχυρή απήγηση του εμπορικού σήματος στις



νεότερες δημογραφικές ομάδες αναδεικνύουν την ικανότητά της να προσαρμόζεται γρήγορα στις απαιτήσεις και τις τάσεις της αγοράς. Οι αδυναμίες, όπως η απουσία φυσικού δικτύου καταστημάτων και η δυσκολία επίτευξης κερδοφορίας, αντικατοπτρίζουν τις τυπικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι νεοφυείς εταιρίες fintech.

Οι ευκαιρίες επέκτασης της αγοράς και η δυνατότητα απόκτησης περισσότερων τραπεζικών αδειών θα μπορούσαν να επιτρέψουν στη Revolut να προσφέρει ένα πιο ολοκληρωμένο φάσμα τραπεζικών υπηρεσιών. Οι στρατηγικές συνεργασίες μπορούν να διευρύνουν την προσφορά των υπηρεσιών της και να διευκολύνουν την διείσδυση της σε νέες αγορές. Ωστόσο, η Revolut αντιμετωπίζει απειλές από τον υψηλό ανταγωνισμό στον κλάδο των fintech και τις παραδοσιακές τράπεζες που ενισχύουν τα ψηφιακά τους προϊόντα.

Συσχέτιση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με την Μελέτη Περίπτωσης

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει στο προηγούμενο κεφάλαιο, η ΔΟΠ αποτελεί μια φιλοσοφία διοίκησης αφιερωμένη στη συνεχή βελτίωση και ανταπόκριση στις ανάγκες και προσδοκίες των καταναλωτών. Ενώ δεν έχουμε διαθέσιμα στοιχεία από την εφαρμογή της ΔΟΠ για τις εταιρείες που εξετάζουμε στην παρούσα μελέτη περίπτωσης, μπορούμε, με όσα έχουμε αναφέρει έως τώρα, να αναλύσουμε πώς η ΔΟΠ μπορεί να βοηθήσει τις εν λόγω εταιρείες να ξεπεράσουν τις αδυναμίες και τις απειλές τους και να αποκτήσουν προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού.

Για την Revolut η ΔΟΠ θα μπορούσε να προσφέρει ένα αποτελεσματικό πλαίσιο για την αντιμετώπιση των κινδύνων. Η ΔΟΠ περιλαμβάνει αυστηρούς ελέγχους ποιότητας που μπορούν να βοηθήσουν τη Revolut να αντιμετωπίσει πιθανούς κινδύνους που συνδέονται με τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, όπως παραβιάσεις ασφαλείας ή ζητήματα συμμόρφωσης. Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων μέσω της ΔΟΠ μπορεί να προστατεύσει την εταιρική φήμη της Revolut και να αποτρέψει οικονομικές απώλειες. Επιπλέον, μέσω της ΔΟΠ θα μπορούσε να ενθαρρυνθεί περαιτέρω η καινοτομία. Η ΔΟΠ ενθαρρύνει μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας, η οποία μπορεί να υποστηρίξει τη Revolut στην τελειοποίηση των υφιστάμενων προϊόντων και στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών. Με τη συστηματική ανάλυση των δεδομένων ανατροφοδότησης και απόδοσης, η Revolut μπορεί να παραμείνει στην πρώτη γραμμή των τεχνολογικών εξελίξεων στον τομέα της χρηματοοικονομικής τεχνολογίας.



Όσον αφορά την ΕΤΕ, η ΔΟΠ μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των πελατών διασφαλίζοντας ότι όλες οι υπηρεσίες - από τις βασικές τραπεζικές εργασίες έως τις πολύπλοκες χρηματοοικονομικές συναλλαγές - εκτελούνται με τα υψηλότερα πρότυπα. Δεδομένου ότι οι πελάτες της ΕΤΕ έρχονται σε άμεση επαφή με τους εκπροσώπους της τράπεζας μέσω των φυσικών υποκαταστημάτων, η αποτελεσματική ικανοποίηση τους από τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής καθίσταται ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση μιας πιστής πελατειακής βάσης. Επιπλέον, η ΕΤΕ μπορεί να αξιοποιήσει τη ΔΟΠ για να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό προσφέροντας σταθερά υψηλής ποιότητας, αξιόπιστες τραπεζικές υπηρεσίες. Αυτό μπορεί να βοηθήσει την ΕΤΕ να προσελκύσει νέους πελάτες και να διατηρήσει τους υπάρχοντες, ακόμη και όταν ο ανταγωνισμός από τις καινοτομίες fintech εντείνεται.



Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

- Curry, D. (2024, January 16). Revolut Revenue and Usage Statistics (2024). From Business of Apps: <https://www.businessofapps.com/data/revolut-statistics/#:~:text=Source%3A%20Company%20data-.Revolut%20Profit,year%20out%20of%20the%20red>
- Filosof, N. (2024). How Revolut grew 150x with referral marketing—a case study. From Viral Loops: <https://viral-loops.com/revolut-referral-marketing-case-study>
- Gratton, P. (2024, March 23). Basel III: What It Is, Capital Requirements, and Implementation . From Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/b/basel-iii.asp#:~:text=Basel%20III%20Endgame%20includes%20updates,like%20fraud%20or%20system%20failures>
- Kenton, W. (2023, Oct 30). SWOT Analysis: How To With Table and Example. From Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
- Marszk, A., & Lechman, E. (2021). The Digitalization of Financial Markets The Socioeconomic Impact of Financial Technologies. New York: Routledge.
- Papachristou, E., & Efthymiou, V. (2023, March 15). In brief: banking regulatory framework in Greece. From Lexology: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=9f3c31cc-dc2d-464d-b8d4-799dde7fe137>
- Reuters. (2018, July 17). Revolut reports suspected money laundering to UK authorities. From Reuters: <https://www.reuters.com/article/idUSKBN1K71EK/>
- Revolut. (2024). Revolut. From Revolut: <https://www.revolut.com/>
- Wikipedia. (2024). Revolut. From Wikipedia: <https://en.wikipedia.org/wiki/Revolut>
- Williams-Grut, O. (2017, June 27). Hot foreign exchange app Revolut burned through £7 million fuelling its growth last year. From Yahoo: <https://uk.news.yahoo.com/hot-foreign-exchange-app-revolut-141015815.html>

Ελληνική

- Εθνική Τράπεζα. (2024). Εθνική Τράπεζα. From Ο Όμιλός μας με μια ματιά: <https://www.nbg.gr/el/omilos>



Κεφάλαιο VIII

Συμπεράσματα

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξέτασε κριτικά τις μετασχηματιστικές επιπτώσεις των ψηφιακών τεχνολογιών στα παραδοσιακά τραπεζικά ιδρύματα και στον αναδυόμενο τομέα των FinTech. Όπως αναδείχθηκε από τη συζήτηση, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αποτελεί απλώς μια προαιρετική αναβάθμιση, αλλά μια στρατηγική αναγκαιότητα για τις παραδοσιακές τράπεζες σε μια εποχή που κυριαρχείται από ταχείες τεχνολογικές εξελίξεις και μεταβαλλόμενες προσδοκίες των αγοραστών.

Η ανάλυση αποκάλυψε ότι οι παραδοσιακές τράπεζες αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις, όπως ρυθμιστικούς περιορισμούς, παλαιά συστήματα και μια κουλτούρα που αντιστέκεται στις γρήγορες αλλαγές. Ωστόσο, αυτά τα ιδρύματα διαθέτουν επίσης ισχυρή εμπιστοσύνη της αγοράς και εκτενείς πελατειακές βάσεις που μπορούν να αξιοποιηθούν για να ανακτήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες FinTech, έχουν δείξει ευελιξία και καινοτομία, συχνά ξεπερνώντας τις παραδοσιακές τράπεζες όσον αφορά τις ψηφιακές υπηρεσίες και την ικανοποίηση των πελατών.

Επιπλέον, η παρούσα διπλωματική ανάδειξε την κατάσταση του χρηματοπιστωτικού κλάδου στην Ελλάδα, ο οποίος χαρακτηρίζεται από έντονο συγκεντρωτισμό. Τέσσερις τράπεζες ελέγχουν το 94,3% του τραπεζικού ενεργητικού, γεγονός που οδηγεί στην προσφορά προϊόντων εφάμιλλων μεταξύ τους ως προς το περιεχόμενο και την τιμή. Παράλληλα, η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι περιορισμένη, καθώς υπάρχουν αυστηροί κανονισμοί και υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις, όπως η Βασιλεία III, CRR II, CRDV. Ωστόσο, η δυσκολία εισόδου νέων επιχειρήσεων δεν πρέπει να λειτουργεί ως καθυστερητικός παράγοντας για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ραγδαία εξάπλωση των FinTech επιχειρήσεων και στην χώρα μας.

Για να διερευνήσουμε σε βάθος το περιβάλλον μέσα στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν τα παραδοσιακά τραπεζικά ιδρύματα στην Ελλάδα αποφασίσαμε να διεξάγουμε μια μελέτη περιπτώσεων, αναλύοντας την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και την Revolut. Από την μελέτη περίπτωσης προέκυψε ότι η ΕΤΕ, με το καθιερωμένο της σήμα και τις περιεκτικές της υπηρεσίες, κατέχει μια σταθερή και μεγάλη πελατειακή βάση. Ακόμη, προέκυψε ότι κατέχει ένα εκτεταμένο δίκτυο υποκαταστημάτων και μια έμπειρη διοίκηση. Ωστόσο, η ΕΤΕ



αντιμετωπίζει προκλήσεις όπως η ανάγκη για τεχνολογική ανανέωση και μεγάλη έκθεση στην ελληνική οικονομία. Αυτές οι προκλήσεις τονίζουν την ανάγκη για καινοτομία από την ΕΤΕ και την πιθανή διεύρυνση σε περισσότερες ευρωπαϊκές αγορές για να διαφοροποιήσει τις πηγές εσόδων της και να μειώσει την εξάρτησή της στην τοπική οικονομία.

Η έρευνα αυτή ανάδειξε επίσης την ψηφιακή μετάβαση ως καθοριστικό παράγοντα για την αλλαγή στη συμπεριφορά των καταναλωτών, με τους πελάτες να αναμένουν πλέον άμεσες απαντήσεις και προσωποποιημένες υπηρεσίες. Αυτό έχει ωθήσει τις παραδοσιακές τράπεζες να επανεξετάσουν τις στρατηγικές τους και να εστιάσουν περισσότερο στον πελάτη.

Στην όλο αυξανόμενη ανάγκη εστίασης στον πελάτη καθοριστικό ρόλο μπορούν να διαδραματίσουν οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η στρατηγική εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ, υπογραμμίζει την ανάγκη για συνεχή βελτίωση και προσαρμοστικές στρατηγικές στον τραπεζικό τομέα. Τόσο οι παραδοσιακές τράπεζες όσο και οι εταιρείες FinTech μπορούν να ωφεληθούν από τη ΔΟΠ εστιάζοντας στις ανάγκες των πελατών, βελτιώνοντας την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και προωθώντας μια κουλτούρα ποιότητας και καινοτομίας.

Συμπερασματικά, για να ευημερήσουν τα παραδοσιακά τραπεζικά ιδρύματα εν μέσω της αυξανόμενης κυριαρχίας των FinTech, πρέπει να αγκαλιάσουν την ψηφιακή καινοτομία, να βελτιστοποιήσουν την εμπειρία των πελατών και να ευθυγραμμίσουν τις στρατηγικές τους με το εξελισσόμενο ψηφιακό τοπίο. Το μέλλον της τραπεζικής έγκειται στην ισορροπία μεταξύ της αξιοποίησης των παραδοσιακών δυνάμεων και της υιοθέτησης νέων ψηφιακών δυνατοτήτων για να ανταποκριθούν στις συνεχώς εξελισσόμενες απαιτήσεις της παγκόσμιας αγοράς.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Al-Asiri, M. (2004). Factors Affect the Practices of ISO 9001:2000 Quality Management System in Saudi Business Organizations. Ph.D. Thesis, University of Central Florida.
- Al-Shobaki, S. D., Fouad, R. H., & Al-Bashir, A. (2010). The Implementation of Total Quality Management (TQM) for The Banking Sector in Jordan . Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering, Vol. 4(2), 304 - 313.
- Alfaraj, F. (2012). Analysis through Visa and MasterCard Interchange Fee System.
- Anyfantaki, S., Caloghirou, Y., Dellis, K., Karadimitropoulou, A., & Petroulakis, F. (2022). Skills, Management practices and Technology adoption in Greek manufacturing firms. Bank of Greece. ISSN 2654 – 1904.
- Arner, D. W., Barberis, J. N., & Buckley, R. P. (2015). The evolution of Fintech: a new post-crisis paradigm. Georgetown Journal of International Law, Vol. 47, No. 4, 1271-1273.
- Baba, C., Batog, C., Flores, E., Gracia, B., Karpowicz, I., Kopyrski, P., . . . Xu, X. C. (2020). Fintech in Europe: Promises and Threats. IMF Working Papers.
- Babakus, E., & Boller, G. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. Journal of Business Research, Vol. 24, No. 3, 253–268.
- Badri, M., Davis, D., & Davis, D. (1995). A study of measuring the critical factors of quality management. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 12, No. 2, 36–53.
- Bahia, K., & Nantel, J. (2000). A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks. The International Journal of Bank Marketing, Vol. 18 No. 2, 84-91.
- Banham, H. C. (2010). External environmental analysis for small and medium enterprises (SMEs). Journal of Business & Economics Research, Vol. 8(10), 19–26.
- Bradford, T. (2020). Neobanks: Banks by Any Other Name? Federal reserve bank of kansas city.
- Brah, S., Wong, J., & Rao, B. (2000). TQM and business performance in the service sector: a Singapore study. International Journal of Operations and Production Management, Vol. 20, No. 11, 1293–1312.

- Buchi, G., Cugno, M., Zerbetto, A., & Castagnoli, R. (2019). New Banks in the 4th Industrial Revolution: A Review and Typology. Proceedings of 22nd Excellence in Services International Conference.
- Cassis, Y., Grossman, R. S., & Schenk, C. R. (2016). The Oxford Handbook of Banking and Financial History. Oxford University Press.
- Casu, B., & Girardone, C. (2009). Competition issues in European banking. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Vol. 17, No. 2, 119-133.
- Chen, Z., Li, Y., Wu, Y., & Luo, J. (2017). The transition from traditional banking to mobile internet finance: An organizational innovation perspective - a comparative study of Citibank and ICBC. *Financial Innovation*, 3(1), 1-16.
- Cowling, A., & Newma, K. (1995). Banking on people: TQM, service quality and human resources. *Personnel Review*, Vol. 24, No. 7, 25-40.
- Croitoru, A., & Schumpeter, J. (2012). The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers. *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology*, Vol 3.
- Dale, G., Wu, Y., Zairi, M., Williams, T., & Van der wiele, T. (2001). Total Quality Management and Quality : An Exploratory Study of Contribution. *Total Quality Management Journal*, Vol. 12(4), 439-449.
- Deirmentzoglou, G. A., & Deirmentzoglou, E. A. (2022). Pest Analysis of the E-commerce Industry: The Case of Greece. *Business Development and Economic Governance in Southeastern Europe*, 315-323.
- Dietz, M., Khanna, S., Olanrewaju, T., & Rajgopal, K. (2016). *FinTechnicolor: The New Picture in Finance*. New York: Mckinsey & Company.
- European Commission. (2012). *European Economy: The Second Economic Adjustment Programme for Greece*. Occasional Papers 94. Brussels.
- Glotova, I. I., Uglitskikh, O. N., Klishina, Y. E., & Tomilina, E. P. (2021). Financial market development trends. *The Challenge of Sustainability in Agricultural Systems*, Vol. 2, 697-704.
- Gupta, A., & Chen, I. (1995). Service quality: implications for management development. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12, No. 7, 28–35.

- Hassan, M., Malik, A., & Faiz, M. (2012). An Empirical Assessment of Service Quality and its Relationship with Customer loyalty, Evidence From the Telecom Sector of Pakistan. *International Journal of Asian Social Sciences*, Vol. 2(6).
- Hill, D. (2008). What Makes Total Quality Management Work: A Study of Obstacles and Outcomes? Ph.D Thesis, Capella University.
- Hoang, D., Igel, B., & Laosirihongthong, T. (2006). The Impact of Total Quality Management on Innovation: Findings From a Developing Country. *International Journal Quality and Reliability Management*, Vol. 23(9), 1092 - 1117.
- Indris, S., & Primiana, I. (2015). Internal And External Environment Analysis On The Performance Of Small And Medium Industries In Indonesia. *International Journal of Scientific & Technology*, Vol. 4 (4).
- Kokh, L. V., & Kokh, Y. (2020). Banks and Fintech Companies. *Proceedings of the International Scientific Conference - Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service*.
- Kolliopoulos, A. (2021). Reforming the Greek Financial System: a decade of failure. *Hellenic Observatory Papers on Greece and Southeast Europe*, Paper No. 155.
- Kotter, J. P. (1979). Managing External Dependence. *The Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 1, 87.
- Koumparoulis, D. N. (2023). PEST Analysis: The case of E-shop. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, Vol. 2(2), 31-36.
- Lymberopoulos, K., Chaniotakis, I. E., & Soureli, M. (2004). Opportunities for Banks to Cross-Sell Insurance Products in Greece. *Journal of Financial Services Marketing*, 34–48.
- Marszk, A., & Lechman, E. (2021). *The Digitalization of Financial Markets The Socioeconomic Impact of Financial Technologies*. New York: Routledge.
- Martinčević, I., Črnjević, S., & Klopotan, I. (2020). Fintech Revolution in the Financial Industry. *ENTRENOVA - ENTERprise REsearch InNOVAtion*, Vol. 6(1), 563–571.
- Martinčević, I., Črnjević, S., & Klopotan, I. (2022). Novelties and Benefits of Fintech in the Financial Industry. *International Journal of E-Services and Mobile Applications*, Vol. 14(1).
- Mazikana, A. T. (2023). Application of Porter 5 Forces to the Banking Industry.
- Meghir, C., Pissarides, C. A., Vayanos, D., & Vettas, N. (2017). *Beyond Austerity: Reforming the Greek Economy*. The MIT Press.

- Mehjabeen, L. (2018). Assessing Attractiveness of Banking Industry of Bangladesh by Applying Porter's 5 Forces Model. *International Journal of Business and Management Future*, Vol. 2, No. 1.
- Moody's. (2023). Moody's affirms Greece's Ba3 ratings, changes outlook to positive from stable. Frankfurt: Moody's.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, 12–40.
- Pariseau, S., & McDaniel, J. (1997). Assessing service quality in schools of Business. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14, No. 3, 204–218.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 2, 137–145.
- Prajogo, D. (2005). The Comparative Analysis of TQM Practices and Quality Performance Between Manufacturing and Service Firms. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, 217–228.
- Rawashdeh, A. M. (2014). TQM as a source of bank performance and competitive advantage Empirical study in Jordanian banking sector. *European Scientific Journal*, Vol. 10(22).
- Reed, R., Lemak, D., & Mero, N. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, Vol. 5, No. 1, 5–26.
- Shenawy, E., Baker, I., & Lemak, D. (2007). A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, No. 5, 442–471.
- Sureshchandar, G., Rajendran, C., & Anantharaman, R. (2003). The influence of total quality service age on quality and operational performance. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 21, No. 5, 233–242.
- Temelkov, Z. (2020). Differences between traditional bank model and fintech based digital bank and neobanks models. *SocioBrains*, 8-15.
- Tsoukatos, E., & Rand, G. (2007). Cultural influences on service quality and customersatisfaction: evidence from Greek insurance. *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 4, 467–485.

- Van der Wal, R., Pampallis, A., & Bond, C. (2002). 'Service quality in a cellular telecommunications company: a South African experience. *Managing Service Quality*, Vol. 12, No. 5, 323–335.
- Vives, X. (2001). Competition in the changing world of banking. *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 17, No. 4, 535-547.
- Wilson, T. (2012). Supporting Social Enterprises to Support Vulnerable Consumers: The Example of Community Development Finance Institutions and Financial Exclusion. *Journal of Consumer Policy*, vol. 35(2), 197-213.

Ελληνική

- Αγγελόπουλος, Π. Χ. (2013). Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα: Μπένου.
- ΙΝΕ ΓΣΕΕ. (2023). Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση. Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ.
- Μελάς, Κ. (2012). Η Ιστορία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος: Ο υπηρέτης.
- Παπαδάκης, Β. Μ. (2016). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία . Αθήνα: Μ. Μπένου.
- Παπαδάκης, Ι. (2004). Ο ρόλος των τραπεζών και του κανονιστικού πλαισίου τους: Υποδείξεις της Οικονομικής θεωρίας. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- ΣΕΒ. (2022). Ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα οικονομίας και επιχειρήσεων. Αθήνα: ΣΕΒ.
- ΤτΕ. (2023). Έκθεση Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος.
- Υπουργείο Οικονομικών. (2017). Οδικός χάρτης για τη σταδιακή χαλάρωση και άρση των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων.
- Ψαλιδόπουλος, Μ. Μ. (2024). Ιστορία της Τράπεζας της Ελλάδος, 1928-2008. Τράπεζας της Ελλάδος.

Διαδικτυακοί Τόποι

- Alpha Bank. (2024). Ανάκτηση από <https://www.alpha.gr/en/group/alpha-bank>
- Barone, A. (2023, March 28). How Banking Works, Types of Banks, and How To Choose the Best Bank for You. Ανάκτηση από Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/b/bank.asp>



- Curry, D. (2024, January 16). Revolut Revenue and Usage Statistics (2024). Ανάκτηση από Business of Apps: <https://www.businessofapps.com/data/revolut-statistics/#:~:text=Source%3A%20Company%20data-.Revolut%20Profit,year%20out%20of%20the%20red>
- Eurobank. (2024). Ανάκτηση από <https://www.eurobank.gr/el/omilos/poioi-eimaste>
- Eurobank. (2024). Ιστορική διαδρομή Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου. Ανάκτηση από Eurobank: <https://www.eurobank.gr/el/omilos/poioi-eimaste/istoriki-diadromi-taxudromikou-tamieutiriou>
- European Central Bank. (2015). What is a central bank? Ανάκτηση από European Central Bank: <https://www.ecb.europa.eu/ecb-and-you/explainers/tell-me/html/what-is-a-central-bank.en.html>
- European Commission. (2024). Prudential requirements. Ανάκτηση από European Commission: https://finance.ec.europa.eu/banking/banking-regulation/prudential-requirements_en
- Fanyan, H. (2021, Nov 25). Neobanks vs Traditional Banks. Ανάκτηση από Utblick Magazine: <https://www.utblick.org/2021/11/25/neobanks-vs-traditional-banks/>
- Filosofof, N. (2024). How Revolut grew 150x with referral marketing—a case study. Ανάκτηση από Viral Loops: <https://viral-loops.com/revolut-referral-marketing-case-study>
- Gratton, P. (2024, March 23). Basel III: What It Is, Capital Requirements, and Implementation . Ανάκτηση από Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/b/basel-iii.asp#:~:text=Basel%20III%20Endgame%20includes%20updates,like%20fraud%20or%20system%20failures>
- Kagan, J. (2023, Mar 14). Universal Banking: Definition, Functions, Regulation. Ανάκτηση από Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/u/universalbanking.asp#:~:text=Universal%20banking%20is%20a%20system,some%20European%20countries%2C%20including%20Switzerland>
- Kagan, J. (2024). Financial Technology (Fintech): Its Uses and Impact on Our Lives. Ανάκτηση από Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/f/fintech.asp>



- Kelly, R. C. (2024, Feb 23). What Is Total Quality Management (TQM) and Why Is It Important? Ανάκτηση από Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/t/total-quality-management-tqm.asp>
- Kenton, W. (2023, Oct 30). SWOT Analysis: How To With Table and Example. Ανάκτηση από Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
- Maverick, J. (2022, December 31). Analyzing Porter's Five Forces on JPMorgan. Ανάκτηση από Investopedia: <https://www.investopedia.com/articles/markets/020916/analyzing-porters-five-forces-jpmorgan-chase-jpm.asp>
- McKinsey & Company. (2012). Greece 10 Years Ahead: Defining Greece's new growth model and strategy. Ανάκτηση από https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/greece/overview/greece%2010%20years%20ahead/greece_10_years_ahead.aspx
- McKinsey. (2024). What is fintech? Ανάκτηση από McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-fintech>
- OECD. (2020). Digital Disruption in Banking and its Impact on Competition. Ανάκτηση από OECD: <https://www.oecd.org/daf/competition/digital-disruption-in-financial-markets.htm>
- Papachristou, E., & Efthymiou, V. (2023, March 15). In brief: banking regulatory framework in Greece. Ανάκτηση από Lexology: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=9f3c31cc-dc2d-464d-b8d4-799dde7fe137>
- Piraeus Bank. (2024). Ανάκτηση από <https://www.piraeusholdings.gr/en/group-profile/groups-presence/piraeus-bank>
- Reuters. (2018, July 17). Revolut reports suspected money laundering to UK authorities. Ανάκτηση από Reuters: <https://www.reuters.com/article/idUSKBN1K71EK/>
- Revolut. (2024). Revolut. Ανάκτηση από Revolut: <https://www.revolut.com/>
- Serkebayev, A. (2023, Feb 14). Cybercrime in Neobanking. Ανάκτηση από Fintechna: <https://www.fintechna.com/articles/cybercrime-in-neobanking/>
- Statista. (2024, April 4). Operating profit/loss of Revolut from 2015 to 2022. Ανάκτηση από <https://www.statista.com/statistics/1117035/profit-and-loss-for-revolut-bank-united-kingdom/#:~:text=2021%20was%20the%20first%20year,of%2025.42%20million%200British%20pounds>



Statista. (2024). Neobanking - Worldwide. Ανάκτηση από Statista:

<https://www.statista.com/outlook/dmo/fintech/neobanking/worldwide>

Tretina, K. (2023). Postal Banking: What it Means, How it Works. Ανάκτηση από

Investopedia: <https://www.investopedia.com/what-is-postal-banking-5217341>

Wikipedia. (2024). Revolut. Ανάκτηση από Wikipedia: <https://en.wikipedia.org/wiki/Revolut>

Williams-Grut, O. (2017, June 27). Hot foreign exchange app Revolut burned through £7 million fuelling its growth last year. Ανάκτηση από Yahoo:

<https://uk.news.yahoo.com/hot-foreign-exchange-app-revolut-141015815.html>

Εθνική Τράπεζα. (2024). Εθνική Τράπεζα. Ανάκτηση από Ο Όμιλός μας με μια ματιά:

<https://www.nbg.gr/el/omilos>

Ελληνική Ένωση Τραπεζών. (2023). Καταγραφή της συνολικής παρουσίας του τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα. Ανάκτηση από <https://www.hba.gr/info/hebicmap>

Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. (2024). Πότε χαρακτηρίζεται μια τράπεζα σημαντική;

Ανάκτηση από ECB Banking Supervision:

<https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/list/criteria/html/index.el.html>

ΤτΕ. (2021). Προστατευμένο Κανονιστικό Περιβάλλον. Ανάκτηση από Τράπεζα της

Ελλάδος: [https://www.bankofgreece.gr/kiries-leitourgies/epopteia/prostateymeno-](https://www.bankofgreece.gr/kiries-leitourgies/epopteia/prostateymeno-kanonistiko-)

[kanonistiko-](https://www.bankofgreece.gr/kiries-leitourgies/epopteia/prostateymeno-kanonistiko-)

[perivallon#:~:text=%CE%9F%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC%20%CF%80%CF%81%CF%8C%CE%BA%CE%B5%CE%B9%CF%84%CE%B1%CE%B9%20%CE%B3%CE%B9%CE%B1%20%CE%AD%CE%BD%](https://www.bankofgreece.gr/kiries-leitourgies/epopteia/prostateymeno-kanonistiko-perivallon#:~:text=%CE%9F%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC%20%CF%80%CF%81%CF%8C%CE%BA%CE%B5%CE%B9%CF%84%CE%B1%CE%B9%20%CE%B3%CE%B9%CE%B1%20%CE%AD%CE%BD%)