

ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΙΣ ΤΩΝ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ

Ὑπὸ τοῦ κ. ΑΝΔΡΕΟΥ Δ. ΚΥΡΚΙΛΙΤΣΗ

Κοσμητορος καὶ Τακτικοῦ Καθηγητοῦ τῆς Α.Β.Σ.

Γενικά. Τὸ ἑλληνικὸν τραπεζικὸν σύστημα μὲ μακρὰν ἱστορίαν καὶ δρᾶσιν εἰς τὴν ὑπηρεσίαν τῆς Ἐθνικῆς οἰκονομίας, διεπλάσθη ὑπὸ τὴν ἐπίδρασιν τῶν ἐξωτερικῶν συνθηκῶν, αἵτινες ἐκείστοτε ἐπεκράτησαν, καὶ τὴν πρωτοβουλίαν τῶν ἡγετῶν του. Διήνυσεν ἄλλοτε περιόδους ἐντόνου ἀναπτύξεως καὶ δραστηριότητος καὶ ἄλλοτε περιόδους ἀδυναμίας καὶ συστολῆς τῆς χρηματοδοτικῆς του δράσεως. Αἱ κατηγορίαι τῶν ὑπ' αὐτοῦ ἐκτελουμένων τραπεζικῶν ἐργασιῶν καὶ τῶν ἐν γένει παρεχομένων ὑπηρεσιῶν εἰς τὰς τρεχούσας συναλλαγὰς δὲν ὑπολείπονται κατὰ βάσιν τῶν ἀντιστοίχων ἐργασιῶν τραπεζικῶν ἰδρυμάτων τῶν προηγμένων χωρῶν. Πιθανῶς ν' ἀπαντῶνται καὶ τινες μορφαὶ τραπεζικῶν ἐργασιῶν μὴ ἔκτελούμεναι ἐν Ἑλλάδι, ἀλλὰ δὲν ἀνακύπτουν ἕνεκα τούτου δυσχέρειαι οὔτε γίνεται λόγος περὶ ἐλλείψεων, ἐφ' ᾧ καὶ δὲν θὰ διατυπωθοῦν σχετικῶς ἰδιαιτέροι παρατηρήσεις, καίτοι πάντοτε ὑπάρχει πεδίον ἐφαρμογῆς καὶ ἐτέρων συναλλακτικῶν πράξεων.

Ὅθεν τὸ ἐνδιαφέρον ἡμῶν θὰ συγκεντρωθῆ εἰς τὴν ἐξέτασιν τῆς διαρθρώσεως καὶ λειτουργίας τῶν πιστωτικῶν ἰδρυμάτων καὶ τοῦ συστήματος ἐν τῷ συνόλῳ ἀπὸ ἀπόψεως καθαρῶς ὀργανωτικῆς καὶ διοικητικῆς.

Ἀπὸ τῆς πλευρᾶς αὐτῆς θὰ πρέπει εὐθὺς ἐξ ἀρχῆς νὰ παρατηρηθῆ ὅτι αἱ ἐν Ἑλλάδι τράπεζαι θεωροῦνται ἀπὸ τὰς καλύτερον ὀργανωμένας καὶ λειτουργούσας ἐπιχειρήσεις, παρ' ὅλον ὅτι ὡς ἐκ τῆς φύσεως τῶν ἐργασιῶν των εἶναι καὶ πρόπει νὰ εἶναι συντηρητικαὶ εἰς τὰς ἀποφάσεις των. Ἐνδεικτικὸν τοῦ πνεύματος καλῆς ὀργανώσεως, τὸ ὁποῖον διέπει τὰς τραπεζάς, εἶναι τὸ ὅτι προηγούνται σήμερον, ἐντὸς τοῦ ἑλληνικοῦ ἐπιχειρηματικοῦ περιβάλλοντος, εἰς τὴν εἰσαγωγὴν καὶ ἐφαρμογὴν συγχρόνων μέσων καὶ μεθόδων ὡς ἡ μηχανογράφαις τῶν λογιστικῶν ἐργασιῶν, ἡ μετεκπαίδεισις τοῦ προσωπικοῦ, ἡ μετάκλησις ἐιδικῶν ὀργανωτῶν, ἡ ἴδρυσις ἐιδικῶν ὑπηρεσιῶν ἐσωτερικῆς ὀργανώσεως, ἡ χρῆσις ἠλεκτρονικῶν μηχανῶν κλπ. Δεδομένου ὅμως ὅτι διὰ τὴν χώραν μας διανοίγεται νέα φάσις οἰκονομικῶν ἐξελιξέων ἐνδείκνυται πρὸς ἐπιτυχῆ προσαρμογὴν εἰς τὰς νέας συνθήκας, πέραν τῆς θεσπίσεως μέτρων οἰκονομικῆς καὶ τραπεζικῆς πολιτικῆς, ἢ καταβολὴ περαιτέρω προσπαθειῶν ὀργανωτικοῦ χαρακτῆρος, ἀφορῶσων εἰς τὴν διάρθρωσιν καὶ εἰς τὰς μεθόδους ἐσωτερικῆς λειτουργίας τῶν τραπεζῶν. Θὰ ἦτο παράλειψις νὰ μὴ ὑπογραμμίσωμεν εἰς τὸ σημεῖον αὐτό, ὅτι τὸ ὀργανωτικὸν καὶ

λειτουργικὸν πρόβλημα τῆς ἐπιχειρήσεως νέων ἐκσυγχρονισμένων μεθόδων εἶναι ὑψίστης σπουδαιότητος πρὸ παντὸς διὰ τὰς λοιπὰς ἐν Ἑλλάδι λειτουργούσας ἐπιχειρήσεις καὶ πρέπει ταχέως ν' ἀντιμετωπισθῇ.

Ἡ ὑπόδειξις ἐντελῶς συγκεκριμένων μεθόδων δὲν εἶναι δυνατόν βεβαίως νὰ γίνῃ εἰς τὰ περιορισμένα πλαίσια τῆς παρούσης ἐργασίας, καθόσον προϋποθέτει ἀναλυτικὴν ἐξέτασιν τῆς ἤδη ὑφισταμένης ὀργανώσεως καὶ τῶν μεθόδων ἐσωτερικῆς λειτουργίας ἐκάστης τραπεζῆς καὶ τῶν γενικῶν καὶ εἰδικῶν προβλημάτων, τὰ ὁποῖα προβλέπεται ὅτι θὰ προκύψουν εἰς τὸ ἐγγὺς ἢ ἀπώτερον μέλλον δι' ἐκάστην τράπεζαν ὡς καὶ τοῦ ἰδιαίτερου ρόλου καὶ ἐπιδιώξεων αὐτῆς. Κατὰ συνέπειαν αἱ ἐπακολουθούσαι προτάσεις ἔχουν γενικὸν χαρακτήρα καὶ διατυπῶνται μετ' ἐπιφυλάξεως, ἐν τῇ ἐννοίᾳ ὅτι πολλὰ ἐξ αὐτῶν δὲν ἀφοροῦν ὅσους τραπεζικοὺς ὀργανισμοὺς ἔχουν ἤδη προχωρήσει πρὸς λήψιν σοβαρῶν μέτρων ὀργανωτικῆς ἀναδιαρθρώσεως καὶ καινοτομιῶν εἰς τὰς μεθόδους ἐσωτερικῆς αὐτῶν λειτουργίας. Αἱ διατυπούμεναι, ἐξ ἄλλου, προτάσεις ὅσον ἀφορᾷ τὰ ληπτέα μέτρα δὲν ἔχουν τὴν ἀξίωσιν τῆς προβολῆς ἐνὸς συγκεκριμένου καὶ ὀλοκληρωμένου προγράμματος, περιέχοντος πλήρη σειρὰν μέτρων, ἱεραρχημένου ἀπὸ ἀπόψεως σπουδαιότητος καὶ διατεταγμένου κατὰ σειρὰν χρονικῆς ἀλληλουχίας, ἀλλὰ παρουσιάζονται ὡς μία σειρὰ κατευθυντηρίων σκέψεων, πρὸς περαιτέρω εἰδικὰς ἐρεῦνας καὶ ἀναλύσεις, προκειμένου νὰ προσδιορισθοῦν τὰ συγκεκριμένα μέτρα, ἢ ἕκαστις αὐτῶν καὶ ἡ χρονικὴ κλιμάκωσις των.

Πρὸς τὴν κατεύθυνσιν δὲ αὐτὴν μέθοδοι καὶ μέτρα ὀργανωτικοῦ χαρακτῆρος κυρίως, συνιστάμενα εἰς λειτουργικὸν ἐκσυγχρονισμόν καὶ ἀποκέντρωσιν, σπουδαίως θὰ συμβάλλουν εἰς τὴν ποιότητα τῶν παρεχομένων τραπεζικῶν ὑπηρεσιῶν, αὐξήσιν τῆς ταχύτητος διεξαγωγῆς τῶν τραπεζικῶν συναλλαγῶν, ἀπλοποίησιν τῶν διαδικασιῶν καὶ γενικῶς δημιουργίαν προϋποθέσεων, αἵτινες θὰ καθιστοῦν ὁλοῦν ἐλκυστικωτέραν τὴν χρησιμοποίησιν τοῦ τραπεζικοῦ συστήματος ὑπὸ τοῦ κοινοῦ μὲ ἀπώτερον ἀποτέλεσμα πολλαπλασιασμόν τῶν τραπεζικῶν συναλλαγῶν καὶ παρεχομένων ὑπηρεσιῶν ἐπὶ παραγωγικωτέρας καὶ οἰκονομικωτέρας βάσεως.

Λειτουργικὴ ἀποσυγκέντρωσις - καταμερισμὸς ἀρμοδιοτήτων καὶ εὐθυνῶν

Εἰς τὴν λειτουργίαν τῶν ἐπιχειρήσεων παρατηρεῖται ἄλλοτε μεγαλύτερος καὶ ἄλλοτε μικρότερος βαθμὸς συγκεντρώσεως τῆς διοικήσεως εἰς χεῖρας τοῦ ἀνωτάτου ὀργάνου.

Ἡ συγκέντρωσις τῶν διοικητικῶν εὐθυνῶν ἢ ὁ καταμερισμὸς καὶ ἡ ἀποσυγκέντρωσις ἀποτελοῦν ἀντιθέτως ἀναγκαίως ὀργανωτικὰ μορφαί, τοποθετούμεναι ἐντὸς ἐνιαίου σχήματος τῆς διοικήσεως, ὑπὸ τὴν προϋπόθεσιν ὅτι αἱ μορφαὶ αὗται συνεργάζονται καὶ διαρθροῦνται συμμέτρως ἐντὸς τοῦ ὀργανωτικοῦ σχήματος χωρὶς ἢ μία νὰ ἐκτοπίζη τὴν ἄλλην καὶ νὰ ὑπερισχύῃ δυσαναλόγως. Ἐν τῇ ἐννοίᾳ τῆς καλῆς ὀργανώσεως αἱ μορφαὶ συγκεντρώσεως ἢ καταμερισμοῦ τῶν εὐθυνῶν δέον νὰ εὐρίσκονται ἐν ἰσορροπίᾳ εἰς τὸ σχῆμα τῆς διοικήσεως, μὲ κέντρον βάρους κινητόν, ὑπὲρ ἑατέρας τούτων, ἀναλόγως τοῦ τύπου τῆς ἐπι-

χειρήσεως. Τοῦτο σημαίνει, ὅτι ὁ συνδυασμὸς τοῦ βαθμοῦ συγκεντρώσεως καὶ ὁ τοῦ καταμερισμοῦ τῶν διοικητικῶν ἀρμοδιοτήτων εἶναι διάφορος κατὰ ἐπιχειρήσεων, ἑξαρωόμενος ἐκ τοῦ μεγέθους, τῆς φύσεως καὶ τοῦ ἀντικειμένου τῶν ἐργασιῶν καὶ συναλλαγῶν, τῆς διαρθρώσεως, τῶν ἐξωτερικῶν σχέσεων κ.ἄ. Ἐφ' ὅσον τὸ οργανωτικὸν σχῆμα τοῦ συνδυασμοῦ τῶν δύο μορφῶν διοικήσεως ἀνταποκρίνεται εἰς τὸν τύπον τῆς ἐπιχειρήσεως, τὰ διοικητικὰ ἀποτελέσματα ἀριστοποιοῦνται.

Εἰς τὴν πραγματικότητα ἐφαρμογὴ ἐπιτυχοῦς συνδυασμοῦ τοῦ οργανωτικοῦ σχήματος ἀπαντᾷται εἰς τὰς ὀλιγωτέρας τῶν περιπτώσεων, καθόσον τοῦτο προϋποθέτει λειτουργικὴν μελέτην τῆς ἐπιχειρήσεως ὑπὸ εἰδικῶν, τοὺς ὁποίους μικρὸς μόνον ἀριθμὸς ἐπιχειρήσεων καλεῖ πρὸς ἐκπόνησιν τοιούτων μελετῶν.

Εἰς τὰς προηγμένας οικονομικῶς χώρας τείνει νὰ καταστή κανὼν ἡ ἐφαρμογὴ οργανωτικῶν μεθόδων εἰς τὴν λειτουργίαν τῶν ἐπιχειρήσεων, τοῦλάχιστον τῶν μεγαλυτέρων, βάσει οργανωτικοῦ σχήματος καταρτιζομένου κατόπιν εἰδικῆς ἀναλύσεως καὶ διαρθρωτικῆς ἐρεῦνης τοῦ τύπου τῆς ἐπιχειρήσεως. Εἰς τὰς ὀλιγωτέρον ἀνεπτυγμένας οικονομίας, συνεπῶς, οργανωτικὰ σχήματα ἔχουν τύχει ἐφαρμογῆς μόνον εἰς ὀλιγαριθμούς μεγάλας ἐπιχειρήσεις, αἵτινες κατενόησαν τὴν σπουδαιότητα τοῦ παράγοντος τῆς καταλλήλου διοικητικῆς ὀργανώσεως.

Ἀνεξαρτήτως βαθμοῦ οικονομικῆς ἀναπτύξεως τῆς χώρας, ἐντὸς τῆς ὁποίας δροῦν αἱ ἐπιχειρήσεις, ἡ τάσις πρὸς συγκεντρωτισμὸν ἀποτελεῖ γενικωτέραν διαπίστωσιν, χαρακτηριστικὴν τῶν ἐπιχειρήσεων, αἵτινες δὲν ἀντιμετώπισαν τὸ θέμα τῆς ἐσωτερικῆς ὀργανώσεως καὶ λειτουργίας ἐπὶ τῇ βάσει τῶν ἀνωτέρω ἐκτιθεμένων. Εἰς τὴν χώραν μας, καθόσον τοῦλάχιστον δυνάμεθα νὰ εἰμεθα ἐνήμεροὶ ἐπὶ τοῦ θέματος, ὀργανωτικὰ σχήματα ὡς προϊόντα μελέτης καὶ ἀναλύσεως εἰς μικρὸν ἀριθμὸν ἐπιχειρήσεων ἔχουν τεθῆ εἰς ἐφαρμογὴν. Ἐφ' ᾧ ὡς ἐπὶ τὸ πολὺ ὁ συγκεντρωτισμὸς εἶναι τὸ βασικὸν χαρακτηριστικὸν τοῦ τρόπου διοικήσεως καὶ λειτουργίας των.

Προκειμένου ἤδη περὶ τῶν ἐλληνικῶν τραπεζικῶν ἰδρυμάτων ἐδεικνύεται ὅπως ἕκαστον τούτων ἐξετάσῃ τὸν βαθμὸν τῆς ἐπικρατούσης συγκεντρώσεως καὶ τὴν ἔκτασιν εἰς ἣν ἔχει καθιερωθῆ καταμερισμὸς εἰς τὴν λήψιν τῶν ἀποφάσεων καὶ ἐνεργειῶν. Ἐφ' ὅσον ἤθελε διαπιστωθῆ ὅτι λεπτομερειακὰ καὶ δευτερεύοντα θέματα ἀπασχολοῦν ἐντὸς τοῦ ἰδρύματος λειτουργοῦς ὑψηλοτέρας βαθμίδος μέχρι τῆς ἀνωτάτης, ἀντὶ νὰ ἐπιλύονται εἰς τὸ κλιμάκιον τῆς καταλλήλου βαθμίδος, ἢ ἡ λήψις ἀποφάσεων, ὅχι βεβαίως τῶν σοβαρωτέρων ἀλλὰ τῶν ἡσσονος σημασίας ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὰς ἀνωτάτας ἀρχάς τῆς Τραπεζῆς, τότε ἀσφαλῶς τὸ κέντρον βάρους τῆς ὀργανώσεως τοῦ ἰδρύματος εἶναι πρὸς τὴν μορφήν τοῦ συγκεντρωτισμοῦ. Γενικῶς δὲ πρέπει, νομίζομεν, νὰ γίνῃ δεκτὸν ὅτι ὁ συγκεντρωτισμὸς δὲν εἶναι ἡ προσιδιάζουσα μορφή εἰς τὴν διοίκησιν τραπεζικῶν ἰδρυμάτων. Ὁ ὄγκος τῶν τραπεζικῶν ἐργασιῶν, ὁ διαφορισμὸς, ἡ πολυπλοκος τεχνικῆ, ἡ ἐξειδίκευσις, ἀσφαλῶς ἀποτελοῦν παράγοντας ἐπιβραδυντικούς τῆς λήψεως ἀποφάσεων, προκαλουμένης σπατάλης χρόνου καὶ μειώσεως τῆς ποιότητος τῶν παρεχομένων ὑπηρεσιῶν, ἐφ' ὅσον καταπονοῦνται ἀνώτερα τοῦ ἐνδεδειγμένου ὄργανα πρὸς ρύθμισιν τῶν θεμάτων.

Όταν τὸ ὀργανωτικὸν σχῆμα — ἰνεξαργήτως βαθμοῦ συγκεντρώσεως — χαρακτηρίζεται ἀπὸ ἔλλειψιν παραλλήλων πρὸς τὰ ἐκτελεστικὰ ἐπιτελικῶν ὀργάνων, ὑποβηθούμενων τὰ ἐκτελεστικὰ εἰς τὴν λήψιν ἐπιρκῶς θεμελιωμένης ἀποφάσεως, τότε ἔχομεν τὸν τύπον τῆς καλυμένης «γραμμικῆς» ὀργανώσεως. Ὅργανα ἀσχολούμενα μὲ πλήρη ἀνάλυσιν τῶν δεδομένων καὶ παρέχοντα τὸ ὑπόβηθρον πρὸς λήψιν ἀποφάσεων καὶ συνεπῆ ἐνέργειαν εἶναι εἰδικοί σύμβουλοι καὶ εἰδικαὶ ἐπιτελικά ἐπηρεασία ἐρεῦνης τῶν προβλημάτων, προγραμματισμοῦ, συντονισμοῦ καὶ ἐλέγχου τῶν ἐκτελεστικῶν ὑπηρεσιῶν. Ἡ ὑπαρξὶς τῶν ὀργάνων τούτων προσδίδει εἰς τὸ ὀργανωτικὸν σχῆμα τὸν τύπον «ἐπιτελικῆς» ὀργανώσεως.

Ἐφ' ὅσον, ὅθεν, ἤθελε γίνεαι δεκτόν, ὅτι ἐπωφελεστέρα θ' ἀπέβαιεν ἡ μετακίνησις ἀπὸ τῆς μορφῆς τοῦ συγκεντρωτισμοῦ πρὸς τὸν καταμερισμὸν καὶ ἐκ τῆς «γραμμικῆς» (line organization) πρὸς τὴν «ἐπιτελικήν» ὀργάνωσιν (staff organization), θὰ ἦτο ἐνδεδειγμένον ν' ἀκολουθηθοῦν αἱ κάτωθι κατευθύνσεις, ἀφορῶσαι εἰς τὸν ρόλον τῶν ἀνωτάτων ἀρχῶν καὶ εἰδικῶν ἐπιτελικῶν ὀργάνων :

α) Κύριον ἔργον τῶν ἀνωτάτων ἀρχῶν τῆς τραπεζῆς. Τοῦτο θὰ συνίσταται εἰς τὴν χάραξιν τῆς γενικῆς πολιτικῆς τοῦ ἰδρυμάτος, ὁ μακροχρόνιος προγραμματισμὸς, ἡ ἐπίλυσις τῶν σοβαρωτέρων θεμάτων, μεταβιβαζομένης τῆς εὐθύνης λήψεως ἐκτελεστικῶν ἀποφάσεων καὶ ἐπιλύσεως τρεχόντων ζητημάτων εἰς ἐπόμενα κλιμάκια (Διευθύνσεις — Τμήματα).

Τὰ καθήκοντα τῆς ἡγεσίας τῶν πιστωτικῶν ἰδρυμάτων προβλέπονται περισσότερον βεβαρημένα καὶ ἐπίπονα εἰς τὸ μέλλον, λόγῳ ἀνταγωνιστικῶν συνθηκῶν, αἱ ὁποῖαι εἶναι λίαν πιθανόν ὅτι θὰ διαμορφωθοῦν. Ἡ ἔλλειψις ἀξιολόγου καὶ ὀργανωμένης ἐξωτραπεζικῆς ἀγορᾶς κεφαλαίου καὶ χρήματος καὶ ἡ ἀνυπαρξία ἐξωτερικοῦ τραπεζικοῦ ἀνταγωνισμοῦ ἔχει ἐπιτρέψει εἰς τραπεζικὸν σύστημα μᾶλλον ἀπερίσπαστον δράσιν ἔναντι ἐξωτερικῶν πιέσεων.

Ὡς ἐκ τούτου ὁ ἐπιχειρηματικὸς ἀνταγωνισμὸς ἔχει περιορισθῆ εἰς τὸν τραπεζικὸν τομέα εἰς τὴν δημιουργίαν πολλῶν ὑποκαταστημάτων. Ἡ ἀνάπτυξις ὅμως τῆς ἐξωτραπεζικῆς κεφαλαιαγορᾶς, ἡ δημιουργία ἐνδιαμέσων μεσολαβητικῶν μονάδων, ἡ ἀνάπτυξις πιστωτικῆς καταναλωτικῆς πολιτικῆς (consumer's credit) ὑπὸ τῶν ἐμπορικῶν ἐπιχειρήσεων, καὶ ὁ ἐνδεχομένως μέλλον νὰ ἐκδηλωθῆ ἐξωτερικὸς ἀνταγωνισμὸς, ἐπιβάλλει ὅπως αἱ ἑλληνικαὶ τράπεζαι προπαρασκευασθοῦν ἀπὸ τοῦδε εἰς τὴν ἀντιμετώπισιν τῶν νέων συνθηκῶν. Ἰδιαιτέρως ἡ ἐπιχειρηματικὴ στρατηγικὴ τῶν τραπεζῶν ἐνδείκνυται νὰ διαμορφωθῆ, ἐν ὅψει ἀναλήψεως εὐρυτέρας πρωτοβουλίας καὶ δραστηριότητος, εἰς τὰς ὁποίας περιλαμβάνονται ὁ καταρτισμὸς μακροχρόνιων προγραμμάτων ἀναπτύξεως τῶν ἐργασίων των, ἡ ἐφαρμογὴ νέων μεθόδων προσελκύσεως τοῦ κοινοῦ, ἡ διευρύνσις τῶν κατηγοριῶν τῶν προσφερομένων ὑπηρεσιῶν, ἡ βελτίωσις τῆς ποιότητος τῶν παρεχομένων ὑπ' αὐτῶν ὑπηρεσιῶν καὶ τέλος ἡ προσαρμογὴ τῆς ὅλης πολιτικῆς αὐτῶν πρὸς τὰς ἀπαιτήσεις μιᾶς ἀνεπτυγμένης, ἐξειδικευμένης, πολυπλόκου καὶ δυναμικῶς ἐξελισσομένης οἰκονομίας. Τὰ διαγραφόμενα ἀνωτέρω καθήκοντα ἐξηγούσιν, νομίζομεν, τὴν ἀνάγκην ἐφαρμογῆς, πρωτίστως, μεθόδων ἀποσυγκεντρώσεως εἰς τὴν λειτουργίαν τῶν τραπεζῶν.

β) Ἡ καθιέρωσις τοῦ θεσμοῦ τῶν ἐπιτελικῶν βοηθῶν τῆς Διοική-

σεως, οι όποιοι θα αξιολογούν τις αποφάσεις των εκτελεστικών όργάνων και θα ενημερώνουν τās Διοικήσεις επί των αποκλίσεων, οι όποια παρατηρούνται μετάξυ της χαραχθείσης υπό της Διοικήσεως πολιτικής και των λαμβανομένων υπό των εκτελεστικών όργάνων αποφάσεων. Οι έν λόγω βοηθοί (ειδικοί Σύμβουλοι) θα προπαρασκευάζουν επίσης την συγκέντρωση και αξιολόγηση των εκάστοτε δεδομένων, επί των όποιων θα βασίζονται οι διοικήσεις διά την χάραξη της γενικής πολιτικής και τον προγραμματισμόν της δραστηριότητος των τραπεζών.

γ) 'Η ύδρευσις ειδικών επιτελικών υπηρεσιών μελετών, συντονισμού και αξιολογήσεως των προσφερομένων υπηρεσιών εις εκάστην μεγάλην υπηρεσιακήν μονάδα (Γενικήν Διεύθυνσιν, Διεύθυνσιν, Περιφερειακήν Διοίκησιν κλπ.) επηνδρωμένοι δι' όλιγαρίθμου άλλ' εξειδικευμένου προσωπικού. 'Ο ρόλος των έν λόγω επιτελικών γραφείων θα είναι ανάλογος του των Ειδικών Συμβούλων Διοικήσεως.

δ) 'Η ύδρευσις εις εκάστην τράπεζαν κεντρικού όργάνου (Συμβουλίου, επιτροπής ή υπηρεσίας) **Προγραμματισμού και Πολιτικής**, εις τό έργον του όποιου να συμμετέχουν ή διοικήσεις, οι προϊστάμενοι μεγάλων υπηρεσιακών μονάδων και ειδικοί. Τό έν λόγω όργανον θα χρησιμοποιή την υπηρεσιακήν βοήθειαν (task force) των ειδικών συμβούλων της διοικήσεως και των προϊσταμένων των ειδικών επιτελικών υπηρεσιών.

ε) Καθιέρωσις δειγματοληπτικού άντι καθολικού έλέγχου. 'Ο καθολικός έλεγχος πάσης ενεργείας υπό των προϊσταμένων των διαφόρων κλιμακίων έχει ως αποτέλεσμα, άνώτερα στελέχη των όποιων ή αποστολή και ή άφιέρωσις του μεγίστου μέρους του χρόνου των πρέπει ν' άφορῃ εις την μελέτην σοβαρών τέρων προβλημάτων, να κατατρίβονται με τον έλεγχον μικροτέρας σημασίας ζητημάτων και την υπογραφήν τρεχούσης ή άλλος τυπικής άλληλογραφίας.

'Αναμόρφωσις έτέρων έσωτερικών λειτουργιών

Παρ' όλον ότι έχουν επιτευχθή τα τελευταία έτη αξιόλογα αποτελέσματα εις τās διαφόρους λειτουργίας και διαδικασίας, φαίνεται ότι υπάρχουν εισέτι ικανά περιθώρια περαιτέρω βελτιώσεων. 'Ενδεικτικώς αναφέρομεν διαφόρους τομείς επιδεχομένους αναδιοργάνωσιν :

α) Τό λογιστικόν σύστημα των τραπεζών : Πλήν της στατικής άπειροκρησιτικήν σημερινήν του μορφήν, είναι επάναγκες να εισαχθῇ σύστημα δυναμικής παρακολουθήσεως των ένδο - περιουσιακών μεταβολών. Τοιουτοτρόπως θα καταστή δυνατή ή πληρότης της αναλύσεως και του έλέγχου του πραγματικού κόστους εκάστης εργασίας, υποβοηθουμένων ούτω των διοικήσεων των τραπεζών εις τό έργον της όρθολογικής όργανώσεως των τραπεζικών εργασιών και συμπιέσεως του κόστους των προσφερομένων υπ' αυτών υπηρεσιών.

β) Κοστολόγησις εργασιών : 'Η ακριβής κοστολόγησις εκάστης τραπεζικής εργασίας θα επιτρέψη άφ' ένός μεν την επισήμανσιν τομέων επιδεκτικών συμπίεσεως του κόστους με αποτέλεσμα την πραγματοποίησιν μεγαλύτερων όφελειών, άφ' έτέρου δέ την απόκτησιν μεγαλύτερας ανταγωνιστικής ικανότητος.

γ) 'Η απλούστευσις των διαδικασιών και μεθόδων εργασίας, καταρ-

γουμενων, όπου εισέτι απαντώνται, των πολυπλόκων γραφειοκρατικών μεθόδων του παρελθόντος, αι όποια επιβραδύνουν την εκτέλεσιν των πράξεων, απασχολούν μεγάλον αριθμόν προσώπων, συνεπάγονται περιττήν απασχόλησιν και δαπάνην χρόνου υπαλλήλων και πελατών. Έξοικονόμησις χρόνου, ήτοι επιτάχυνσις του ρυθμού των διεξαγομένων συναλλαγών, και οικονομία προσώπων και δαπάνων θα είναι τό αποτέλεσμα της άτλουστεύσεως και εκσυγχρονισμού των διαδικασιών.

δ) 'Αντικατάστασις έμπειρισμού δι' επιστημονικών όρθολογικών μεθόδων: Η πλέον συνήθης μέθοδος των υπηρεσιακών έργων είναι ή έμπειρική της παλινδρομήσεως: πρόβλημα · ένεργεια, αντί της επιστημονικής-όρθολογικής: έρευνα · ανάλυσις · προγραμματισμός πολιτική · εκτέλεσις · έλεγχος · αξιολόγησις. Η επιστημονική μέθοδος, αντί έμμονής εις τά καθιερωμένα, επιτρέπει την αξιοποίησιν της τυχόν υπαρχούσης γονίμου και δημιουργικής φαντασίας.

ε) 'Η υιοθέτησις επιστημονικών μεθόδων εις την διοίκησιν: Συνίσταται εις την ανάλυσιν των προβλημάτων, εφαρμογήν της επιχειρησιακής έρευνας, χρήσιν προτύπων εις τάς τοποθετήσεις, τό χαρτοφυλάκιον κλπ., τόν προγραμματισμόν και προβλέψεις, επί τούτοις δε και χρησιμοποίησιν μηχανογραφικών και μηχανολογιστικών μέσων, όμι μόνον δια την καταγραφήν των πράξεων, αλλά και δια την ανάλυσιν των προβλημάτων.

στ) 'Επιλογή προσώπων - μετεκπαιδευσις: Η επάνδρωσις ώρισμένων υπηρεσιών στρατηγικής σημασίας (έρευνα, προγραμματισμός, όργάνωσις, διοίκησις προσωπικού, μηχανολογιστικά κέντρα) δέον να γίνεται δια καταλλήλων προσώπων επιλεγομένων είτε εντός των τραπεζών είτε εντός αυτών, αλλά μετεκπαιδευομένων εις ειδικάς σχολάς της ήμεδαπής και της αλλοδαπής. Υπογραμμίζομεν δε την ιδιαιτέραν σπουδαιότητα, την όποιαν έχει ή συστηματική μετεκπαίδευσις του προσωπικού των τραπεζών εις τάς νεωτέρας μεθόδους και συστήματα ώς και ή ειδική προπαρασκευή των ανωτέρων και ανωτάτων στελεχών δια περισσότερον υπευθύνους και ήγετικούς ρόλου.

Άποκέντρωσις - περιφερειακή ανάπτυξις και εξειδίκευσις

Θα ασχοληθώμεν ήδη δι' όλίγων με την όργάνωσιν του τραπεζικού συστήματος από της σκοπιμής των τραπεζικών υπηρεσιών και σχέσεων Κέντρου προς Περιφέρειαν και της εξειδικεύσεως της χρηματοδοτήσεως κατά κλάδους παραγωγικής δραστηριότητος. Από της απόψεως αυτής θα πρέπει να παρατηρηθή, ότι ό βαθμός συγκεντρώσεως είναι έντονώτερος, εν συγκρίσει προς την συγκέντρωσιν εντός αυτών τούτων των καταστημάτων των τραπεζών. Ειδικώτερον παρατηρείται, ότι άπαντα τά πιστωτικά ιδρύματα έδρεύουν εις τό Κέντρον, αι δε έμπορικά τράπεζαι, λειτουργούσαι ώς μικταί, χρηματοδοτούν βραχυπροθέσμως μέν παντοία συναλλαγάς και επιχειρηματικάς δραστηριότητας, μακροπροθέσμως δε, αλλά μέχρις ενός βαθμού, τόν βιομηχανικόν τομέα. Ειδικαί διατάξεις προβλέπουν την διάθεσιν ποσοστού μέχρι 15 % των άσσης φύσεως καταθέσεων των δια μεσοπρόθεσμον και μακροπρόθεσμον δανεισμόν των βιομηχανικών, βιοτεχνικών, μεταλ-

λειτουργικῶν ἐπιχειρήσεων καὶ τοῦ ἐξαγωγικοῦ ἐμπορίου. Ἡ συμμετοχὴ ἐπίσης εἰς τὰ κεφάλαια ἐπιχειρήσεων, ὑπὸ τὸν περιορισμὸν τῆς μὴ ὑπερβάσεως τοῦ $\frac{1}{5}$ τοῦ κεφαλαίου (μετοχικοῦ καὶ ἀποθεματικῶν) τῆς τραπεζῆς διὰ συμμετοχὴν εἰς τὴν αὐτὴν ἐπιχείρησιν καὶ κατότιν ἐγκριτικῆς διαδικασίας, εἶναι ἐπιτρεπτή.

Ἐξειδικευμένοι πιστωτικοὶ ὄργανισμοὶ ἐντὸς τοῦ βλοῦ συστήματος εἶναι αἱ τράπεζαι Ἀγροτικὴ καὶ Κτηματικὴ, ὑπὸ εὐρύτεραν δὲ ἔννοιαν δανειοδοτικῆς ἢ ἐπενδυτικῆς δραστηριότητος οἱ Ο.Β.Α. καὶ Ο.Χ.Ο.Α. Τελευταίως ὠρισμένοι τράπεζαι προέβησαν εἰς ἐνεργείας ἐνδοτραπεζικῆς — ἐσωτερικῆς — ἐξειδικεύσεως διὰ τῆς ὁργανώσεως εἰδικῶν ὑπηρεσιῶν, πρὸς χρηματοδότησιν ὠρισμένων κλάδων (ὧς ἢ ναυτιλία).

Αἱ ἐμπορικαὶ τράπεζαι καὶ ἡ Ἀγροτικὴ Τράπεζα, διαθέτουν εὐρύτατον καὶ λίαν ἐξυπηρετικὸν διὰ τὰς συναλλαγὰς δίκτυον ὑποκαταστημάτων ἀνὰ τὴν χώραν καὶ ἐντὸς αὐτῆς τῆς πρωτεύουσας, ἐνῶ οἱ λοιποὶ μεγάλοι χρηματοδοτικοὶ ὄργανισμοὶ λειτουργοῦν μόνον εἰς τὸ Κέντρον.

Παρὰ τὴν ὑπαρξιν, ἐν τούτοις, τῶν ὑποκαταστημάτων τῶν ἐμπορικῶν τραπεζῶν, ὁ χαρακτήρ εἶναι σαφῶς συγκεντρωτικὸς, καθόσον ὅλαι αἱ χρηματοδοτικαὶ ἐνεργεῖαι αὐτῶν, ἰδιαιτέρως δὲ αἱ μακροπρόθεσμοι, πρέπει ν' ἀκολουθήσουν ἐγκριτικὴν διαδικασίαν καὶ νὰ τύχουν τῆς προηγουμένης ἐγκρίσεως τῶν Κεντρικῶν Διοικήσεων. Ἄμεσος ἀντίληψις τῶν συνθηκῶν τῆς περιφερείας δὲν ὑφίσταται. Αἱ Κεντρικαὶ Διοικήσεις σχηματίζουν ἀντίληψιν κατ' ἀναφορὰν ἐκ τῶν ἐκθέσεων τῶν ὑποκαταστημάτων καὶ τῶν ἐπιθεωρήσεων. Ἡ πολυσχιδῆς — μικτῆ — ἐξ ἄλλου δραστηριότητος τῶν ἐμπορικῶν τραπεζῶν περιορίζει τὴν εἰς βάθος γνῶσιν τῶν ἰδιαιτέρων συνθηκῶν τῶν ἐπικρατουσῶν κατὰ κλάδους οἰκονομικῆς δραστηριότητος καὶ τῶν εἰς τοὺς κλάδους ἀνηκουσῶν ἐπιχειρήσεων.

Ἐκ τῆς ὅλης εἰκόνης τῆς ἐντόνου συγκεντρωτικῆς αὐτῆς διαρθρώσεως γινῶνται ἀναγκαιῶς ἐρωτήματα ὅσον ἀφορᾷ εἰς τὴν ἀποτελεσματικότητα τοῦ συστήματος χρηματοδοτήσεως ἐν ὄψει τῆς προβαλλομένης ἀναγκαιότητος ἐφαρμογῆς γενικωτέρας πολιτικῆς περιφερειακῆς καὶ κατὰ κλάδους οἰκονομικῆς ἀναπτύξεως τῆς χώρας. Ἐπὶ τοῦ θέματος τούτου δύο κατευθύνσεις εἶναι ἐξετασταίαι ἡ τῆς ἀποκεντρώσεως καὶ ἡ τῆς ἐξειδικεύσεως.

α) Ἀποκέντρωσις - Ἰδρύσεις περιφερειακῶν τραπεζῶν. Ἡ διαγραφομένη οἰκονομικὴ πολιτικὴ καθιερώσεως βιομηχανικῶν ζωνῶν, καὶ γενικώτερον ἀναπτύξεως τῶν διαφόρων γεωγραφικῶν διαμερισμάτων τῆς χώρας, θὰ περιλάβῃ ἀναμφιβόλως χρηματοδοτικὰς ἐνεργείας, αἱ ὁποῖαι θὰ μελετηθοῦν, προγραμματισθοῦν καὶ θὰ διενεργηθοῦν καλύτερον ἐφ' ὅσον οἱ φορεῖς τῶν ἐνεργειῶν αὐτῶν θὰ εὐρίσκωνται εἰς στενὴν ἐπαφὴν μετὰ τῶν τοπικῶν συνθηκῶν. Τὸ αὐτὸ ἰσχύει προκειμένου καὶ περὶ τῆς χρηματοδοτήσεως τῆς τρεχούσης δραστηριότητος τῆς περιφερείας. Κίνησις πρὸς δημιουργίαν τοπικῶν πιστωτικῶν ἰδρυμάτων εἶναι λίαν πιθανὸν ὅτι θὰ ἀπέβαιεν οὐσιώδης παράγων ἐξυπηρετήσεως τῶν ἐπιδοκομῶν σκοπῶν. Τὰ ἰδρύματα ταῦτα θὰ ἦτο δυνατόν νὰ ἰδρυθοῦν ὑπὸ τῶν ὑφισταμένων τραπεζῶν ὡς ἐξηρημένα ἢ θυγατέρες τράπεζαι, μὲ συμμετοχὴν κεφαλαίων τῶν λοιπῶν μεγάλων πιστωτικῶν ὁργανισμῶν καθὼς ἐπίσης καὶ τῶν μεγάλων τοπικῶν ἐπιχειρήσεων. Ἀνεξαρτήτως σχεδίου σχηματισμοῦ τῶν κεφαλαίων τῶν ἢ

βαθμοῦ ἐξαρτήσεως καὶ συνδέσεως συμφερόντων πρὸς τοὺς ἰδρυτάς, οἱ τοπικοὶ αὐτοὶ πιστωτικοὶ ὄργανισμοὶ θὰ ἔχουν τὸ πλεονέκτημα τῆς ἐξ ὀλοκλήρου καὶ ἀπερισπάστου συγκεντρώσεως τῆς προσοχῆς καὶ τοῦ ἐνδιαφέροντός των εἰς τὰ τοπικὰ χρηματοδοτικὰ προβλήματα καὶ ἀμεσότητα ἀντιλήψεως καὶ δράσεως κατὰ πολὺν ὑπερέχουσαν τῆς ἤδη ὑπὸ τῶν ὑποκαταστημάτων δυναμένης νὰ ἐκδηλωθῇ. Ἡ κίνησις πρὸς τὴν ἀνωτέρω διαγραφομένην κατεύθυνσιν δὲν νομίζομεν ὅτι θὰ ἔπρεπε νὰ προσκρούσῃ ἢ νὰ παρεμποδισθῇ ἀπὸ δυσκολίας, αἵτινες πιθανῶς νὰ ἐμφανισθῶσιν ἐκ διαφόρων λόγων, ὅπως ἢ μὴ εἰσέτι ἐπαρκῆς ἀνάπτυξις τῶν περιφερειῶν, ἢ ἀδυναμία σχηματισμοῦ εὐθὺς ἐξ ἀρχῆς μεγάλων ἰδρυτικῶν κεφαλαίων ἢ ἔλλειψις ἀποταμιευτικῶν διαθεσίμων, ἤτις θὰ παρατηρηθῇ εἰς τὰ πρῶτα βήματα λειτουργίας τῶν τοπικῶν πιστωτικῶν ἰδρυμάτων.

β) Κλαδικὴ τραπεζικὴ ἐξειδικεύσεις : Ὑπὸ ἐξέτασιν ἐπίσης τίθεται τὸ ζήτημα πληρεστέρας ἐξυπηρετήσεως τῶν χρηματοδοτικῶν ἀναγκῶν ὄρισμένων κλάδων δραστηριοτήτων, οἱ ὅποιοι σήμερον ἀπευθύνονται κυρίως εἰς τὰς ἐμπορικὰς τραπέζας, ὅπως ἢ βιοτεχνία, ἢ ναυτιλία, ὁ τουρισμὸς καὶ αἱ ξενοδοχειακαὶ ἐπιχειρήσεις, αἱ ἐξαγωγικαὶ ἐπιχειρήσεις κ.ἄ. Αἱ ἀνήκουσαι εἰς τοὺς ἀνωτέρω κλάδους ἐπιχειρήσεις παρουσιάζουν ἰδιομορφίας συναλλακτικῶν καὶ ἐπενδυτικῶν ἀναγκῶν, διὰ τὰς ὁποίας δὲν δύναται νὰ λεχθῇ μετὰ βεβαιότητος ὅτι τὸ χρηματοδοτικὸν σύστημα, ὡς σήμερον λειτουργεῖ, εἶναι ἐπαρκῶς παρεσκευασμένον.

Εἰς περίπτωσιν ὅμως καθ' ἣν ἡ ἰδρυτικὴ κίνησις ἐξειδικευμένων πιστωτικῶν ὄργανισμῶν θὰ συνήντα ἀνυπερβλήτους δυσχερείας, εἶναι ἐπ' ἀνάγκης ὅπως ἐπιδιωχθῇ μετ' ἰδιαιτέρας ἐντάσεως ἢ ἐνδοτραπεζικὴ ἐξειδικεύσεις διὰ τῆς ὀργάνωσεως ὑπὸ ἐκάστης τραπέζης ἐδικῶν ὑπηρεσιῶν χρηματοδοτήσεως ἐδικῶν κλάδων, ὄχι μόνον εἰς τὰ κεντρικά των καταστήματα, ἀλλὰ καὶ εἰς τὰ καταστήματα τῶν μεγαλυτέρων θέσεων τῆς περιφέρειας. Δέον ὅμως νὰ σημειωθῇ, ὅτι ὁ βαθμὸς ἀποτελεσματικότητος τῶν ἐξειδικευμένων ὑπηρεσιῶν θὰ εἶναι συνάρτησις τῆς ἐπανδρώσεώς των διὰ καταλλήλου, ἐξειδικευμένου καὶ ἐδικῶς ἐκπαιδευμένου προσωπικοῦ. Ὅπως δὲποτε ἢ ἐξέλιξις δέον νὰ παρακολουθηθῇ μετὰ προσοχῆς, καθόσον ἢ συνεχῶς ἀξαναομένη ζήτησις κεφαλαίων καὶ χρήματος ὑπὸ τῶν ἀναφερθέντων τομέων τῆς οἰκονομίας δεικνύει τὴν ἀνάγκην τῆς μεταβολῆς τοῦ ὑφισταμένου καθεστώτος πρὸς τὴν κατεύθυνσιν τῆς ἐξειδικεύσεως δι' ἰδρύσεως αὐτοτελῶν πιστωτικῶν ὄργανισμῶν.