

ADOLF MICHALAK

## EFEKTY KONCENTRACJI USPOŁECZNIONYCH PRZEDSIĘBIORSTW HANDLU MIEJSKIEGO W POLSCE

### I. UWAGI WSTĘPNE

W minionym dziesięcioleciu zaznaczyło się w handlu polskim, podobnie jak w innych działach naszej gospodarki narodowej, nasilenie procesu koncentracji przedsiębiorstw. Pod pojęciem koncentracji przedsiębiorstw rozumiemy proces powiększania się w pewnym okresie przeciętnej wielkości przedsiębiorstw albo przez wzrost rozmiarów części istniejących przedsiębiorstw, przy zmniejszeniu się liczby pozostałych mniejszych, albo też i bez tego, albo przez powstanie nowych przedsiębiorstw, przede wszystkim większych, a wreszcie przez łączenie się przedsiębiorstw.

Tak rozumiana koncepcja przedsiębiorstw nie jest celem samym w sobie. W wyniku koncentracji przedsiębiorstw mogą powstać różnorodne efekty zarówno pozytywne, jak i negatywne, przez które należy rozumieć rezultat, wynik lub skutek koncentracji, czyli to wszystko, co przynosi zmiana stopnia koncentracji środków. Efekty te są słabo dotychczas poznane, czego powodem jest to, że badanie efektów koncentracji przedsiębiorstw jest wciąż tematem bardzo atrakcyjnym i frapującym tak z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia, ale słabo zaawansowanym. Podobnie rzecz się ma z efektami przeprowadzonej koncentracji przedsiębiorstw handlu państwowego i spółdzielczego miejskiego w Polsce.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie efektów koncentracji przedsiębiorstw handlu państwowego i spółdzielczego miejskiego, a następnie wskazanie przedsięwzięć, które mogłyby zwiększyć pozytywne efekty przeprowadzonych koncepcji.

### II. EFEKTY KONCENTRACJI PRZEDSIĘBIORSTW HANDLU PAŃSTWOWEGO

Przedsiębiorstwa handlu państwowego ulegały wielu przemianom organizacyjnym. Przeprowadzone ostatnio zmiany miały na celu wzmocnienie przedsiębiorstw na drodze koncentracji hurtu i detalu. Koncentracja odbyła się w ten sposób, że na rzecz wojewódzkich przedsiębiorstw handlu hurtowego takich branż, jak: tekstylno-odzieżowa, obuwnicza i galante-

ryjno-skórzana, artykułów papierniczych i sportowych, gospodarstwa domowego oraz branży artykułów spożywczych przekazano sklepy z państwowych przedsiębiorstw handlu detalicznego (MHD), rozszerzając jednocześnie tym przedsiębiorstwom przedmiotowy zakres działania o handel detaliczny.

Aczkolwiek koncentracja ta nie jest jeszcze we wszystkich regionach kraju zakończona, a nowy model hurto-detalu nie jest dostatecznie ukształtowany, można wskazać na korzyści i niekorzyści przeprowadzonej koncentracji.

Zanotowane korzyści to:

1) Koncentracja czynności dwóch ogniw organizacyjnych handlu (efekt zasadniczy), a przez to wyeliminowanie jednego z tych ogniw, jakim był hurt instytucjonalny. Przyczyniło się to do usprawnienia pracy handlu między ogniwem detalu i hurtu, gdyż nastąpiło powiązanie organizacyjne tych ogniw, które po koncentracji wzajemnie warunkują swą pracę w ramach tego samego przedsiębiorstwa.

2) Skoncentrowanie odpowiedzialności za stan zaopatrzenia rynku przez wyeliminowanie wielotorowości zaopatrzenia występującej w okresie przed koncentracją, a wynikającej z braku koordynowania zamówień składanych w hurcie i przemyśle przez przedsiębiorstwa MHD. W konsekwencji koncentracja hurto-detalu zlikwidowała również rozbięcie stanu równowagi rynkowej na dwie fazy, a mianowicie na równowagę między popytą reprezentowaną przez produkcję a popytem reprezentowanym głównie przez hurt oraz na równowagę między popytą hurtu a popytem detalu.

3) Skrócenie czasu przebiegu towarów w relacji magazyn hurtowy — sklep. W skoncentrowanym przedsiębiorstwie droga towaru z magazynu do sklepu, zwłaszcza asortymentów o niedostatecznej podaży oraz sezonowych, poszukiwanych przez konsumentów, ulega znacznemu skróceniu na skutek operatywnych decyzji pracowników handlowych komórek branżowych, kierujących towary do sklepu bez potrzeby składania zamówień przez kierowników sklepów. Stworzyło to równocześnie sytuację, w której realizowana jest zasada, „co w magazynie to i w detalu”, a czego przed koncentracją pomimo nakazów administracyjnych nie udało się osiągnąć.

4) Usprawnienie obsługi konsumentów w punktach sprzedaży detalicznej w wyniku:

— zwiększenia liczby pracowników sklepowych aż do całkowitego wyeliminowania sklepów o obsadzie jednoosobowej,

— zwiększenia wyboru towarów w sklepach przez usprawnienie gospodarki zapasami,

— przeprowadzenia remontów i modernizacji sklepów pod kątem przystosowania ich do potrzeb poszczególnych branż.

5) Stworzenie sytuacji, w której istnieje możliwość skrócenia drogi przepływu informacji rynkowej w relacji producent — konsument i odwrotnie. Skoncentrowane przedsiębiorstwa mogą informacje otrzymane

z przemysłu przekazywać bezpośrednio kierownikom sklepów. Z kolei przemysł może otrzymywać każdorazowo informacje dotyczące potrzeb rynku z pierwszej ręki, tj. od przedsiębiorstw handlowych prowadzących działalność hurtową i detaliczną. Koncentracja zapewnia również możliwość otrzymania szybszej informacji o brakach lub nadwyżkach asortymentowych w sklepach, co pozwala na szybsze podjęcie różnych decyzji, np. organizowania akcji mających na celu intensyfikację sprzedaży asortymentów o zmniejszonym popycie itp.

Ujawnione natomiast ujemne strony koncentracji:

1) zmniejszenie operatywności nadzoru nad sklepami i dyscypliną pracy pracowników sklepowych w związku z oddaloną i utrudnioną łącznością ze sklepami i z terenowymi radami narodowymi,

2) brak wypracowanych metod badania rynku i sygnalizacji o sytuacji rynkowej pomimo sprzyjającej sytuacji, jaką stwarza w tym kierunku koncentracja,

3) brak możliwości skutecznego oddziaływania przedsiębiorstwa na przemysł w celu maksymalnego dostosowania asortymentu towarów do potrzeb i wymagań konsumentów, jak również brak skutecznych instrumentów do egzekwowania z przemysłu dostaw, zgodnie z zawartymi umowami,

4) trudności w utrzymywaniu czystości i należytej estetyki sklepów, nad czym czuwało uprzednio miejscowe kierownictwo MHD,

5) zaangażowanie pracowników sklepu w większym stopniu pracami administracyjnymi w związku z powierzeniem im szeregu dodatkowych obowiązków.

Przy tym wszystkim nie należy również ukrywać, iż mogą się ujawnić jeszcze dalsze ujemne strony obecnej skoncentrowanej struktury handlu, jak np. wymienione poniżej.

1) W związku ze skupieniem w jednym ogniwie zaopatrzenia i rozprowadzenia masy towarowej (przy braku możliwości wyegzekwowania towarów poszukiwanych przez rynek od przemysłu) może nastąpić ze strony skoncentrowanych przedsiębiorstw zmniejszenie rzetelności informacji i sygnalizacji o brakach towarowych, a w konsekwencji ich nieegzekwowanie z przemysłu. Skoro hurt przed integracją (przy ciągłym informowaniu o występujących brakach i presji poszczególnych dyrekcji MHD) nie potrafił wyeliminować tych braków, to w obecnych, nie zmienionych warunkach oddziaływania na przemysł, braki te mogą ulec zwiększeniu.

2) W przypadku niewłaściwych zakupów (realizują je służby oderwane w pewnym stopniu od styczności z konsumentem) przedsiębiorstwa mogą ograniczać dostawę nowości i innych poszukiwanych artykułów aż nie upłynięciem posiadanych nadwyżek w zapasach. Należy tutaj pamiętać, że normatyw zapasów został zniesiony, ale prawidłowe zapasy w handlu obowiązują — czuwa nad nimi bank finansujący przedsiębiorstwo. W odniesieniu do przedsiębiorstw handlowych jest nim Narodowy Bank Polski,

który w przypadku ujawnienia nadmiernych zapasów stosuje sankcje w postaci oddziaływania kredytowego. Pod presją tych sankcji przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności są skłonne do wstrzymania zakupów.

3) Wobec tego, że skoncentrowane przedsiębiorstwa pełnią funkcję przedsiębiorstw wiodących w stosunku do sieci detalicznej pozostałych pionów handlowych (zaopatrują sieć tych pionów), może wystąpić przy niepełnym nasyceniu rynku w danej branży zjawisko preferowania własnej sieci kosztem innych pionów. Ewentualność taka jest prawdopodobna, ponieważ brak instrumentów czy bodźców, które mogłyby temu przeciwdziałać. Dotyczyć to będzie w szczególności atrakcyjnych towarów realizowanych poza planowymi umowami, nie objętych rozdzielnikiem.

Wszystko to oznacza, że nowy model hurto-detalu nie jest dostatecznie ukształtowany. Odwrotnie, jest on jeszcze młodym organizmem wymagającym uważnego i cierpliwego kształtowania. O ile koncentracja z administracyjnego punktu widzenia została zakończona, o tyle sam proces doskonalenia form pracy nowych przedsiębiorstw trwa nadal i nie jest jeszcze na żadnym odcinku pracy zakończony. Jego postęp jest uzależniony od wielu czynników, takich jak ogólne warunki rynkowe, system zarządzania, łączności, kwalifikacje kadry oraz baza materialno-techniczna. Duże znaczenie będzie tu miało również aktualnie zdobywane doświadczenie oraz uzyskiwane bieżąco wyniki. Należy jednak już obecnie przestrzec przed jednolitym i podobnym rozwiązaniem koncentracji bez uwzględnienia wielkości sieci detalicznej. O ile koncentracja zda egzamin w dużych miastach, gdzie sklepy będą na miejscu, a przy nich zarząd zintegrowanego przedsiębiorstwa i gdzie sklepy będą znacznie większe, a często i duże, gdzie załogi poszczególnych obiektów składać się będą z większej liczby osób o lepszym przygotowaniu zawodowym, dzięki czemu można będzie wyłonić drobne kierownictwo sklepu — o tyle w małych miastach czy województwach, gdzie wymienione elementy będą układały się odwrotnie, koncentracja powinna być wprowadzona na innych zasadach.

Ważne jest tutaj to, aby nie przeceniać dobrodziejstw koncentracji. W dziedzinie postępu struktur organizacyjnych nie decydują rozmiary przedsiębiorstwa, lecz właściwe nimi zarządzanie. Ważne jest więc, aby w podejmowanych decyzjach koncentracji kierowano się rygorystycznymi zasadami dobrego zarządzania. Gigantyzm przedsiębiorstw przy znacznym rozproszeniu jednostek operatywnych i utrudnionej z nimi łączności nie jest z pewnością synonimem lepszej i sprawniejszej działalności.

### III. EFEKTY KONCENTRACJI PRZEDSIĘBIORSTW HANDLOWYCH W SPÓŁDZIELCZOŚCI MIEJSKIEJ

Spółdzielcza koncepcja koncentracji przedsiębiorstw polegała na przekształceniu jednostek administracyjnych, jakimi były oddziały okręgowe „Społem” ZSS, w jednostki o charakterze operatywnym. Spośród różnych

możliwych rozwiązań formalnoprawnych wybrano formę wojewódzkich spółdzielni spożywców (WSS), które przejęły wszystkie funkcje koordynacyjno-nadzorcze i uprawnienia byłych oddziałów okręgowych, a także podjęły działalność dodatkową w dziedzinie zakupu niektórych towarów, analizy rynku, reklamy, inwestycji i w związku z tym rozwinęły skoncentrowane służby: ekonomiczną, finansowo-księgową, inwestycyjno-remontową i inwentaryzacyjną. Istniejące przed koncentracją powszechne spółdzielnie spożywców (PSS) zostały przekształcone w oddziały działające w ramach powołanych wojewódzkich spółdzielni spożywców (WSS) na zasadach wewnętrznego rozrachunku gospodarczego. Oddziały spółdzielni wojewódzkich przejęły zadania i uprawnienia dotychczasowych spółdzielni PSS z wyjątkiem zadań i środków, które po koncentracji zostały scentralizowane w spółdzielniach wojewódzkich (WSS). Koncentracja ta, wprowadzana stopniowo, rozpoczęta w 1966 r., zakończona została z administracyjnego punktu widzenia w 1968 r.

Dokonując oceny tej koncentracji wskazać można przede wszystkim na dwa zasadnicze efekty pozytywne:

1) Przekształcenie charakteru stosunków występujących między poszczególnymi szczeblami organizacyjnymi. Stosunki o charakterze patronackim (czytaj: stosunki oparte na przepisach ustawy o spółdzielniach i ich związkach) między oddziałami okręgowymi „Społem” ZSS a spółdzielniami (PSS) zostały zastąpione stosunkami służbowymi (pełnym podporządkowaniem). Natomiast w stosunkach między szczeblem centralnym a wojewódzkim nastąpiło osłabienie więzi, gdyż dotychczasowe stosunki służbowe zastąpione zostały stosunkami patronackimi.

Tego rodzaju przesunięcia charakteru stosunków (więzi) między szczeblami okazały się korzystne. Aparat wojewódzki stał się razem z oddziałami odpowiedzialnym za realizację zadań, które w nowych warunkach stały się zadaniami wspólnymi. O ile dawniej oddziały okręgowe tylko przekazywały zadania ustalone centralnie przez zarząd „Społem” ZSS i rozliczały spółdzielnie z ich realizacji, o tyle po koncentracji WSS i oddziały ustalają wspólnie sposoby ich realizacji. Zarządy WSS pomagają je wykonywać lub nawet wspólnie je wykonują, zostały bowiem stworzone warunki do takiego pojmowania zadań przez WSS oraz do takiego sposobu ich realizacji. Mówiąc inaczej, przeprowadzona reorganizacja skoncentrowała cały aparat spółdzielczy w skali województwa.

2) Przeprowadzenie koncentracji funkcjonalnej przez scentralizowanie na szczeblu wojewódzkim takich czynności, jak: zakup niektórych towarów, analiza rynku, odbiór jakościowy, reklama, działalność finansowo-księgową oraz działalność społeczno-wychowawczą.

Koncentracja tych czynności wzmocniła pozycję spółdzielczych przedsiębiorstw na rynku i pozwoliła im lepiej wykorzystać posiadane środki materiałowo-finansowe, oszczędniej i wydajniej rozmieszczać pracowników, zmechanizować niektóre pracochłonne czynności itp.

Zasygnalizowane tu najważniejsze efekty koncentracji przedsiębiorstw spółdzielczości miejskiej stworzyły nowe, znacznie większe możliwości rozwoju przedsiębiorstw spółdzielczych. Zachowanie przez spółdzielczość spóżywców, mimo przeprowadzonej koncentracji przedsiębiorstw, byłych PSS jako oddziałów na pełnym rozrachunku gospodarczym, działających pod wieloma względami podobnie jak małe spółdzielnie, pozwoliło ustrzec się mniej elastycznego zarządzania i egzekwowania odpowiedzialności, a do czego prowadzi zwykle wzrost koncentracji przedsiębiorstw. Każdy oddział WSS ma ustalone zadania i zarząd odpowiedzialny za środki, którymi zarządzają. W ten sposób system egzekwowania odpowiedzialności rozciągnięty został zasadniczo na małe spółdzielnie, dzięki czemu WSS w każdej chwili wie, jak poszczególne oddziały wpływają na wyniki pracy WSS jako całości. W rezultacie WSS uzyskało łatwość egzekwowania odpowiedzialności właściwej dla małych przedsiębiorstw, zagarniając równocześnie korzyści płynące z siły wielkiego przedsiębiorstwa.

Wielkość WSS sama w sobie zdaje się nie przynosić większych korzyści, ale jako większa organizacja złożona z małych przedsiębiorstw odpowiedzialnych za swą pracę, okazała się jak najbardziej właściwym rozwiązaniem.

Tajemnica powodzenia koncentracji spółdzielczości spóżywców polega, jak się wydaje, na tym, że WSS wypełniają swe zadania na szczeblu wojewódzkim, podnosząc działalność organizacyjną i handlową wzwyż. Natomiast nadal pracują samodzielne organizacje spółdzielcze jako oddziały WSS, które prowadzą swą dynamiczną działalność samorządową i handlową, podobnie jak to czyniły przed koncentracją powszechne spółdzielnie spóżywców (PSS).

#### IV. KONCENTRACJA FUNKCJONALNA JAKO CZYNNIK WZROSTU EFEKTYWNOŚCI HANDLU

Z przedstawionych efektów koncentracji przedsiębiorstw handlowych wyciągnąć można pewne wnioski jako postulaty pod adresem prowadzonej polityki koncentracyjnej w handlu uspołecznionym w Polsce, a w szczególności wskazać przedsięwzięcia, które mogłyby zwiększyć pozytywne efekty przeprowadzonej koncentracji przedsiębiorstw.

Wzrost pozytywnych efektów koncentracji przedsiębiorstw w poszczególnych organizacjach handlowych związany jest z konsekwentnym działaniem zabezpieczającym pełne wykorzystanie dotychczasowych, korzystnych zmian oraz eliminacją negatywnych efektów.

Eliminacji negatywnych następstw koncentracji przedsiębiorstw można by dokonać przez pogłębienie procesów integracji między przedsiębiorstwami poszczególnych organizacji handlu uspołecznionego w Polsce, Niektóre postulaty w tym zakresie, w formie sygnałów, przedstawimy.

Przede wszystkim trzeba stwierdzić, że oddzielne — w ramach poszczególnych organizacji handlowych (pionów) — prowadzenie procesów funkcjonalnej koncentracji nie sprzyja racjonalnej specjalizacji dużej liczby różnorodnych zadań i funkcji wykonywanych przez przedsiębiorstwa handlowe. W związku z tym oddzielne — w poszczególnych organizacjach handlowych — prowadzenie polityki koncentracji tych zadań i funkcji powinno spotkać się z ostrą krytyką, jako z przejawem marnotrawstwa i braku koncepcji międzyorganizacyjnych form koncentracji funkcjonalnej. Koncentracja funkcjonalna wybranych zadań obejmująca przedsiębiorstwa wszystkich organizacji handlowych, umożliwiałaby maksymalne wyzyskanie korzystnych warunków stworzonych przez przeprowadzoną już koncentrację przedsiębiorstw. Przyczyniłoby się to w istotny sposób do poprawy pracy i wzrostu efektów aparatu handlowego w Polsce.

Z całokształtu zmian czynionych dla zwiększenia efektywności handlu, pogłębienie integracji przedsiębiorstw poszczególnych organizacji handlowych, w drodze koncentracji funkcjonalnej uważać należy za jedno z najpilniejszych zadań. Wymaga to jednak przebudowy tradycyjnych poglądów u wszystkich, którzy uczestniczą w realizacji zadań handlu.

Przyjęte w Polsce formy integracji przedsiębiorstw ograniczone są w zasadzie do poszczególnych organizacji handlowych. Bieżące kontakty, współpraca i pomoc w realizacji zadań istnieją przede wszystkim w układzie pionu (poszczególnych organizacji handlu).

Takie formy integracji wykazują wiele cech dodatnich. Gwarantują przede wszystkim współpracę w skali danego pionu. W praktyce widać jednak braki takiego układu. Występują trudności we wzajemnej współpracy w układzie między poszczególnymi organizacjami handlowymi. Stan ten nie sprzyja optymalizacji zadań handlu, a przeciż zadania te — jak należy sądzić — to zadania całego aparatu handlowego, a nie tylko jednego pionu organizacyjnego.

W polskim systemie zarządzania handlem są niewątpliwie instytucje sprzyjające zacieraniu się pionowości i skłaniające do bieżącej współpracy również w układzie poziomym, tj. między przedsiębiorstwami poszczególnych organizacji handlowych. Są nimi przede wszystkim wydziały handlu rad narodowych. Pełnią one jednak głównie funkcje administracyjnych koordynatorów realizacji zadań przez poszczególne przedsiębiorstwa na danym terenie. Brak jest więc instytucjonalnej formy racjonalizującej ekonomiczną, organizacyjną i techniczną współpracę przedsiębiorstw poszczególnych organizacji handlowych. Powołanie takiej instytucji na zasadzie koncentracji funkcjonalnej wydaje się konieczne. Koncentracja taka mogłaby mieć np. charakter zrzeszenia, które prowadziłoby określoną działalność operatywno-usługową na rzecz uczestników danego zrzeszenia w zakresie np. prowadzenia wspólnych magazynów rozdzielczych, elektronicznego przetwarzania danych, doradztwa organizacyjnego, wspólnych zakupów itp.

Dekoncentracja tych funkcji, mimo przeprowadzonej koncentracji przedsiębiorstw, ma jeszcze zdecydowanie ujemny wpływ na sprawność ich wykonywania. Wielkość istniejących przedsiębiorstw, nawet po koncentracji przeprowadzonej w handlu państwowym i spółdzielczym miejskim, nie pozwala na dysponowanie środkami pozwalającymi na sprawne wykonywanie szerokiego zestawu czynności. Zbyt małe rozmiary przedsiębiorstw uniemożliwiają bowiem specjalizację czynności.

Uzasadnieniem i przesłanką łączenia poszczególnych zadań i funkcji przedsiębiorstw różnych organizacji handlowych jest fakt, że podstawowe środki wytwórcze są własnością społeczną pomimo istnienia wyodrębnionych ekonomicznie organizacji handlowych i ich przedsiębiorstw. Fakt ten umożliwia rozwiązywanie koncentracji w takich formach, jakie są najkorzystniejsze z ogólnogospodarczego punktu widzenia. Możliwość takich rozwiązań stanowi przecież zaletę socjalistycznego systemu gospodarczego.

Za punkt wyjścia do rozwiązań funkcjonalnych form koncentracji przedsiębiorstw należy przyjąć fakt, że przedsiębiorstwa handlowe pomimo przynależności do różnych organizacji handlowych, mają do wykonania takie same zadania. Powstaje w związku z tym pytanie, czy muszą one być rozwiązywane przez każde przedsiębiorstwo i przez każdą organizację handlu z osobna, czy też należy rozwiązywać je zbiorczo, inicjując ich koncentrację przez wyłączenie z przedsiębiorstw i usamodzielnienie przez utworzenie nowej jednostki bądź ich łączenie przez wydzielenie z kilku przedsiębiorstw a dodanie do innego. Wybór jednego z wariantów tej koncentracji funkcjonalnej zależeć będzie od stopnia nasilenia danego zadania (działalności).

Powstała w ten sposób forma koncentracji funkcjonalnej jednoczyć będzie zadania przedsiębiorstw w układzie terytorialnym — w przekroju ośrodka handlowego, którym może być miasto, powiat, województwo, region lub teren całego kraju. Taka integracja przedsiębiorstw na drodze koncentracji funkcjonalnej wydaje się być dopiero faktycznym przejawem racjonalnej koncentracji. W ustroju socjalistycznym istnieją wszelkie obiektywne warunki do takiego zintegrowania przedsiębiorstw w granicach określonego obszaru. Koncentracja przedsiębiorstw w ramach jednej organizacji handlu przynosi korzyści, a można je powiększyć przez zapewnienie możliwości współdziałania w ramach powołanej instytucjonalnej formy koncentracji funkcjonalnej. Nie stwarza ona przecież zagrożenia dobroczynnemu charakterowi wielopodmiotowości uczestników rynku. Koncentracja funkcjonalna nie wywiera bowiem zasadniczego wpływu na rozwiązania organizacyjne jej uczestników ani nie narusza ich samodzielności. Nie spowoduje ona więc większych zmian w rozwiązywaniach koncentracyjnych przeprowadzonych już w układach poszczególnych pionów organizacyjnych, lecz pozwoli na podniesienie ich efektywności. Dodać trzeba, że stworzenie wspólnych jednostek usługowych jest możliwe i ma



szczególne znaczenie w przedsiębiorstwach zwartych przestrzennie, bądź też nieznacznie rozluźnionych pod względem przestrzennym.

Ostatnio również w niektórych krajach kapitalistycznych usiłuje się wykorzystać na większą skalę rezerwy tkwiące w koncentracji funkcjonalnej. W rachubę wchodzi jednak tylko takie warianty tej koncentracji, w których każdy uczestnik odnosi wyraźną korzyść. Nie są natomiast do pomyslenia przypadki prowadzące do podejmowania koncentracji korzystnej z punktu widzenia ogólnogospodarczego, lecz godzące w prywatne interesy jej uczestników. Służą temu wypracowane w ciągu dziesiątek lat formy i typy koncentracji częściowej.

W gospodarce socjalistycznej, kierującej się przede wszystkim zasadami efektywności ogólnogospodarczej, nie powinno być tego rodzaju przeszkód o charakterze obiektywnym. Występują jednak, jak się wydaje, trudności natury subiektywnej. Związane są one z brakiem ugruntowanych form funkcjonalnej koncentracji. Spośród nich należy wymienić przede wszystkim brak doświadczeń w zakresie metod koncentracji, które wymagają rozwiązania skomplikowanych rozliczeń w przypadku podejmowania wspólnych przedsięwzięć. Wydaje się, że ograniczenie przedmiotu koncentracji, przynajmniej w okresie początkowym, do kilku ważnych zadań (działalności) w zależności od warunków i potrzeb wpłynęłoby korzystnie zarówno na wypracowanie, jak i przyswojenie metod, form i efektów takiej koncentracji.

Indywidualnego zabezpieczenia sprawności technicznej magazynów i urządzeń, ich mocy przerobowej przez dublowanie ich na tym samym terenie nie można uważać z wielu oczywistych względów za rozwiązanie racjonalne. Wskutek trudności materiałowych, finansowych i personalnych oraz występującej z reguły czasowej i przestrzennej arytmii, funkcje tego rodzaju kwalifikują się do koncentracji. Skala wielkości powstała w wyniku tak pomyślanej koncentracji funkcjonalnej zadań wszystkich pionów organizacyjnych handlu uspołecznionego w Polsce stworzy dopiero obiektywne szanse oparcia ich funkcjonowania na metodach naukowych i przy zastosowaniu wysoko sprawnych nowoczesnych środków technicznych.

W obecnej sytuacji ograniczenie procesu koncentracji tylko do poszczególnych organizacji handlowych prowadzi jedynie do pomniejszania jej skuteczności i efektów.

Na drogę koncentracji funkcjonalnej wejść powinny skoncentrowane już przedsiębiorstwa handlu uspołecznionego w Polsce i w niej upatrywać szanse na dalszy wzrost efektywności działania. Stąd też centralnym problemem procesu koncentracji w handlu nie powinno być dążenie do tworzenia dalszych, jeszcze większych organizacji handlowych, ale wypracowanie międzyorganizacyjnych form funkcjonalnej koncentracji przedsiębiorstw handlu uspołecznionego.

THE EFFECTS OF THE CONCENTRATION OF THE SOCIALIZED  
URBAN TRADE ENTERPRISES IN POLAND

The author presents in the article various — positive and negative — effects of a concentration of the state and co-operative urban trade enterprises in Poland. Then he proposes some solutions increasing positive effects of the concentration.

The notion „concentration" means the process of increasing the average size of the enterprises during a certain period of time. This process includes:

1) expansion of some existing enterprises, while the number of others decreases (or without any decrease),

2) emergence of new, bigger enterprises,

3) mergence of enterprises.

To increase the positive effects of the concentration the author proposes to intensify the process of functional integration of the trade enterprises located on the same territory. Despite recently carried out concentration the trade enterprises are too small to specialize in particular commercial functions.