

KONCEPCJA OCENY ZARZĄDZANIA LOGISTYCZNEGO W MIKRO PRZEDSIĘBIORSTWIE HANDLOWYM

Wstęp

Sektor mikro, małych oraz średnich przedsiębiorstw obejmuje przeważającą większość firm w Polsce, co czyni go jedną z najważniejszych części gospodarki. W „Raporcie o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2022” obliczono, na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, że mikroprzedsiębiorstwa należą do najliczniejszej grupy (97%). Najwięcej podmiotów powstaje między innymi w dziale handlu, ale jednocześnie są one najczęściej wykreślane z rejestru¹. Literatura naukowa nie zawiera wielu pozycji traktujących o zarządzaniu logistycznym mikro przedsiębiorstwami handlowymi².

Zarządzanie procesami logistycznymi stale zyskuje na znaczeniu, gdyż w obliczu dynamicznie zmieniających się uwarunkowań gospodarowania umożliwia szybką, adekwatną i skuteczną odpowiedź³. Odpowiednie zarządzanie logistyczne powinno wspomóc daną firmę w zmniejszeniu wydatków oraz poprawieniu jakości obsługi klienta, bowiem nierozważne decyzje mogą generować wiele problemów.

Celem artykułu jest ukazanie możliwości wprowadzenia usprawnień poprzez dokonanie oceny zarządzania logistycznego w mikro przedsiębiorstwie handlowym. Realizacja tego założenia wymaga w pierwszej kolejności przeprowadzenia analizy procesu z wykorzystaniem techniki mapowania. Odwzorowanie procesu w formie graficznej, wsparte wywiadem semi-ustrukturalizowanym umożliwi identyfikację problemów występujących w przedsiębiorstwie. Na podstawie wyników badań można następnie dokonać oceny zarządzania logistycznego w mikro przedsiębiorstwie handlowym. Efekt tej pracy wykształca tytułową koncepcję.

¹ PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2022*, red. A. Skowrońska, A. Tarnawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2022, s. 13.

² O. Bak, S. Shaw, C. Colicchia, V. Kumar, *A Systematic Literature Review of Supply Chain Resilience in Small-Medium Enterprises (SMEs): A Call for Further Research*, „IEEE Transactions on Engineering Management” 2020, nr 99, s. 3–8.

³ J. Szczepański, L. Szyszko, *Finanse przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 202.

1. Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie handlowym

Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym dotyczy wszystkich obszarów jego działalności. Sformułowane cele i dobrane do nich sposoby realizacji nie mogą być rozpatrywane odrębnie, gdyż pomyślność firmy zależy zarówno od uwarunkowań wewnętrznych jak i zewnętrznych. Konfrontacja z otoczeniem powiększa zbiór problemów decyzyjnych z jakimi musi zmierzyć się jednostka, żeby zapewnić jej dalszy byt. Prowadzenie działalności handlowej wiąże się z rozwiązywaniem rozmaitych sytuacji problemowych, które można podzielić na⁴:

- 1) Konstytutywne, będące fundamentem podejmowania decyzji o charakterze strategicznym i określające ramy niektórych decyzji taktycznych, istotne dla pomyślnego funkcjonowania firmy, takie jak:
 - a) wybór formy organizacyjno-prawnej oraz typów poszczególnych placówek handlowych;
 - b) określenie wielkości przedsiębiorstwa;
 - c) ustalenie lokalizacji firmy;
 - d) wyznaczenie asortymentu podstawowego;
 - e) ukształtowanie ramowej polityki cen.
- 2) Taktyczne, dotyczące podejmowania bieżących decyzji w zakresie:
 - a) polityki zakupu;
 - b) polityki sprzedaży;
 - c) polityki komunikowania się;
 - d) polityki doboru czynników wytwórczych.

Działalności składające się na łańcuch wartości tworzą nową wartość poprzez uzyskanie produktu końcowego bądź usługę świadczoną ostatecznemu klientowi na końcu tego łańcucha. Forma handlu detalicznego wymaga od jednostki szczegółowego i precyzyjnego rozpoznania potrzeb odbiorców. Umożliwia to efektywne uczestniczenie w zarządzaniu przepływem informacji, rozumiane jako utrzymywanie relacji partnerskich z producentami, pośrednikami handlowymi, dostawcami usług logistycznych, finansowych i innych⁵.

Sprzedaż jest jednym z kluczowych elementów działalności handlowej, jednakże jej powodzenie zależy od obecności wielu innych kompetencji. Istotny jest pełen zakres zarządzania punktem sprzedaży, od momentu przybycia towaru do magazynu do momentu umieszczenia go na półkach. Podsystemy logistyki są niezwykle kosztowne, jeśli nie są skutecznie kontrolowane. Przykładem może być utrzymywanie nadwyżek zapasów w magazynie na wypadek, gdyby okazały się potrzebne. Ryzyko powstające wskutek takiego działania dotyczy stworzenia niepotrzebnych kosztów oraz posiadania przestarzałych towarów. Budowa

⁴ B. Filipiak, *Ekonomika przedsiębiorstwa handlowego*, CeDeWu, Warszawa 2009, 17–21.

⁵ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 39.

magazynów i centrów dystrybucyjnych, ich obsługa oraz utrzymanie wiążą się z ogromnymi wydatkami. Podobny problem dotyczy pojazdów do transportu towarów między magazynami i sklepami⁶. Imperatywem kosztowym jest zatem upewnienie się, że logistyka przedsiębiorstwa jest skuteczna i efektywna.

Nieprawidłowe planowanie logistyczne stopniowo zwiększa koszty w różnych obszarach działalności, zatem niezbędne jest podejmowanie właściwych decyzji, a to umożliwi wdrożenie praktyki zarządzania logistycznego⁷. Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie handlowym to zarządzanie wszystkimi działaniami w procesie, które obejmuje takie zadania, jak⁸:

- 1) zarządzanie magazynem;
- 2) uzupełnianie zapasów;
- 3) układanie produktów na półkach;
- 4) kontrola i zarządzanie datami przydatności do spożycia;
- 5) uzupełnianie asortymentu;
- 6) organizacja przestrzeni;
- 7) załadunek i rozładunek towarów;
- 8) kontrola jakości;
- 9) analiza wymagań związanych z sezonowością sprzedaży i akcjami promocyjnymi;
- 10) inwentaryzacja;
- 11) zarządzanie kasami.

Każde z wyżej wymienionych może stanowić przedmiot analizy, w zależności od potrzeb danego przedsiębiorstwa. Podejście procesowe zakłada, że każda organizacja jest zbiorem pewnych procesów, które się wzajemnie przeplatają. Ich zrozumienie wpływa na tworzenie wartości, poprawia efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa i zwiększa poziom usatysfakcjonowania klientów poprzez systematyczne usprawnianie i doskonalenie.

2. Analiza procesu logistycznego w mikro przedsiębiorstwie handlowym

Analiza jest podstawą do oceny i wprowadzania dalszych usprawnień. Jako metodę pomagającą ustalić procesy istniejące w mikro przedsiębiorstwie handlowym stosuje się analizę procesu logistycznego metodą mapowania procesu, której celem jest identyfikacja i ocena procesów istniejących w danej firmie. Aby prze-

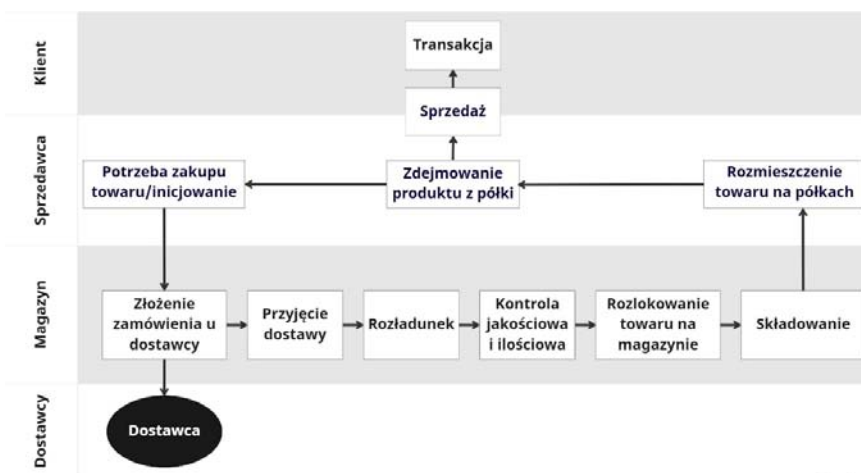
⁶ J. Fernie, L. Sparks, *Retail logistics: changes and challenges*, The Institute of Logistics and Transport, Londyn 2004, s. 1.

⁷ E. Gołomska, *Podstawy logistyki*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2006, s. 61–73.

⁸ J. Fernie, L. Sparks, *Retail logistics: changes...*, s. 2.

prorowadzić samodzielną analizę należy na początku zidentyfikować procesy za pomocą metody *top-down* lub *bottom-up*⁹. Pierwsza z wymienionych koncentruje się na procesach podstawowych i czynnościach w nich zawartych, a dopiero w drugiej kolejności dochodzi do diagnozy procesów wspierających. Sprzyja to powstaniu szczegółowej mapy, która uwzględni w analizie procesów także strategię przedsiębiorstwa. Metoda ta wymaga mniejszych zasobów oraz angażuje kadrę menedżerską, natomiast nie pozwala na dokładne oszacowanie kosztów czynności wykonania procesu na etapie analizy. W metodzie *bottom-up* punktem wyjścia są czynności elementarne, które służą dalszej agregacji w większe grupy w celu wyłonienia pojedynczych procesów. Jej zastosowanie dostarcza szczegółowej znajomości czynności w procesie oraz wiedzy na temat kosztów ich wykonania. Wymaga ona zainwestowania większych zasobów i nie angażuje kadry menedżerskiej

Drugi etap przygotowywania mapy procesów, uwzględniającej wzajemne zależności oraz sekwencje procesów zachodzących w organizacji, obejmuje wyróżnienie tych kluczowych dla realizacji celów biznesowych i odwzorowanie przebiegu procesów w poszczególnych działach¹⁰. Efektem wykonanej pracy są zwiększona świadomość i przejrzystość przebiegu procesów, co pomaga wzmocnić kulturę współpracy dzięki zrozumieniu wkładu poszczególnych jednostek w realizację celów procesu. Sporządzenie mapy procesu umożliwia zatem analizę na wielu poziomach i dostarcza szereg korzyści. Przykład mapowania procesu w mikro przedsiębiorstwie handlowym obrazuje rysunek 1.



Rysunek 1. Mapa procesu mikro przedsiębiorstwa handlowego

Źródło: opracowanie własne.

⁹ G. Biesok, J. Wyród-Wróbel, *Podejścia do tworzenia map procesów* [w:] *Uwarunkowania i metodyczne aspekty rozwoju organizacji*, red. I. Dudzik-Lewicka, H. Howaniec, W. Waszkielewicz, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2012, s. 251.

¹⁰ A. Szymonik, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Difin, Warszawa 2011, s. 153.

Głównym celem w mapowaniu procesów jest identyfikacja i ocena wszystkich typów procesów występujących w danym przedsiębiorstwie. Metoda ta pomaga ujawnić zbędne czynności oraz wyłonić braki w procesie, dostrzec jego granice, określić bieżące parametry działań, a także zobrazować wejścia i wyjścia, które są mierzone lub wymagają wprowadzenia systemu pomiarowego¹¹. Projekt uwidacznia, jakie działania wchodzą w skład procesu oraz jakie są pomiędzy nimi relacje. Niektóre procesy zachodzą w ramach jednego obszaru funkcjonalnego, natomiast inne mają charakter przekrojowy. Skuteczne projektowanie kluczowych procesów organizacji i odpowiednie nimi zarządzanie jest wyróżnikiem i determinantą przewagi konkurencyjnej. Dokonanie tego umożliwi umiejętne wykorzystanie wiedzy, kompetencji, narzędzi, technik oraz systemów do definiowania, wizualizacji, pomiaru, kontroli, raportowania i doskonalenia procesów w celu lukratywnego spełnienia wymagań klientów.

3. Koncepcja oceny zarządzania logistycznego w mikro przedsiębiorstwie handlowym

Ocena zarządzania logistycznego powinna składać się z dwóch etapów, jakimi są mapowanie procesu oraz ocena zarządzania logistycznego oparta na wnioskowaniu na podstawie warunków funkcjonowania zastanych w danej organizacji. Poszczególne funkcje handlu implikują określone problemy decyzyjne przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Funkcje i problemy decyzyjne w mikro przedsiębiorstwie handlowym

Funkcje handlu	Problemy decyzyjne
kształtowanie jakości oferty handlowej	struktura asortymentu handlowego (szerokość i głębokość)
kształtowanie oferty towarowej pod względem ilościowym	wielkość zakupu i sprzedaży w ujęciu ilościowym
kierowanie ruchem towarów w przestrzeni	segmentacja rynku i przemieszczenie towarów (lokalizacja jednostek handlowych)
kierowanie ruchem towarów w czasie	czas zakupu i czas sprzedaży towarów
kształtowanie przepływów pieniężnych	określenie ekwiwalentu za usługi handlowe (marża) i warunków finansowania dostaw
komunikowanie się	pozyskiwanie informacji i sposoby oddziaływania na rynek

Źródło: W. Hasischka, H. Hruschka, *Handels-Marketing*, Walter de Gruyter, Berlin–New York 1984, s. 22.

¹¹ M. Malinova, J. Mendling, *The Effect of Process Map Design Quality on Process Management Success*, Wirtschaftsuniversität Wien, Institute for Information Business, Wiedeń 2013, s. 2.

Na podstawie wyżej wymienionych zależności można skonstruować pytania kwestionariuszowe do Reprezentantów Przedsiębiorstwa i Menadżerów najwyższych szczebli lub kierowników działu zarządzania bądź logistyki, które pomogą w ocenie badanego stanu. Wywiad jako jakościowa metoda badań, powinien obejmować wszystkie obszary funkcjonowania danej organizacji, aby uzyskać informacje niezbędne do oceny kondycji przedsiębiorstwa, a także identyfikacji sfer wymagających udoskonalenia. Wykorzystany w koncepcji oceny kwestionariusz semi-ustrukturalizowany (*semi-structured interview*) charakteryzuje się elastycznością w zakresie pozyskiwania opinii respondentów¹². Plan wywiadu może być uzupełniany przez osobę ankietującą w trakcie badania, co zapewnia komunikację pozbawioną nieporozumień pomiędzy stronami. Kryterium doboru celowego będzie zależne od struktury organizacyjnej, ponieważ należy wybrać jednostki posiadające najszerszą wiedzę w zakresie zarządzania i logistyki w danym przedsiębiorstwie. Natomiast optymalną liczebność próby badawczej można określić cyfrą dwa. Ze względu na obszerny scenariusz badania, w postaci wielu zagadnień, a także możliwość zadawania dodatkowych pytań w celu uzyskania precyzyjnego obrazu, analiza odpowiedzi uzyskanych od większej próby badawczej niż zaproponowana, mogłaby stanowić wyzwanie. Jednocześnie zasugerowana wielkość umożliwi porównanie odpowiedzi i wykrycie ewentualnych podobieństw i/lub różnic w wypowiedziach respondentów. Uzyskując odpowiedzi na pytania zamieszczone w tabeli numer 2 można stworzyć obraz kondycji danego przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania logistycznego. Pytania kwestionariuszowe zostały celowo sformułowane w sposób ogólny, aby umożliwić respondentom swobodną wypowiedź wstępna, według własnej interpretacji, w celu określenia przez badacza znajomości terminologii z zakresu zarządzania logistycznego. Wywiad częściowo ustrukturyzowany pozwala na dostosowanie kolejności pytań oraz zadawanie pytań dodatkowych, na przykład uzupełniających lub nakierowujących¹³.

Problemy w mikro firmach są stosunkowo często nieuświadomione, a czynności wykonywane rutynowo, w oparciu o zdobyte doświadczenie. Kierując się tym przekonaniem należy zdobyć przydatną wiedzę w celu zapewnienia rozwoju. Ponadto ocena sprawności w konkretnej sytuacji może nie tylko dać pogłębioną informację zwrotną, ale także uchronić organizację przed podjęciem błędnej decyzji i zminimalizować ryzyko jej podjęcia¹⁴. Koncepcja oceny zarządzania logistycznego może przynieść efekt w postaci lepszego poznania oraz oceny organizacji. Dodatkowo, uwidacznia obszary, w których dochodzi do obniżenia jakości i efektywności. Na tej podstawie można opracować plan optymalizacji

¹² K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Badania marketingowe w gospodarce cyfrowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020, s. 27.

¹³ R. Kval, *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 96.

¹⁴ F.J. Landy, J.L. Farr, *Performance rating*, „Psychological Bulletin” 1980, vol. 87(1), s. 72.

i doskonalenia. Należy określić wartość każdego kroku obecnego w procesie oraz efektu jaki jest wynikiem poszczególnych działań. Wyniki tej pracy umożliwiają wniesienie zmian, a w konsekwencji reorganizację, jednak wdrożenie nowych metod zarządzania logistycznego powinno być systematycznie obserwowane i oceniane w celu dalszego doskonalenia.

Tabela 2. Pytania kwestionariuszowe do problemów decyzyjnych w obszarze logistyki przedsiębiorstw handlowych

Pytania kwestionariuszowe
Proszę opowiedzieć o tym, w jaki sposób podejmują Państwo decyzje o zakupie towarów? (moment uzupełnienia zapasów, metoda uzupełniania zapasów)
W jaki sposób podejmujecie Państwo decyzje o rodzaju zakupów?
W jaki sposób i na jakiej podstawie podejmujecie Państwo decyzje o ilości zakupów?
Jaka jest Państwa metoda sortowania i przechowywania zapasów?
Czy są Państwo w stanie określić punkt ponownego zamówienia (<i>reorder point</i>)?
Jakie działania podejmuje firma, żeby ograniczyć ryzyko nietrafionych zakupów lub trudno zbywalnych towarów?
W jaki sposób monitorujecie Państwo produkty, których termin ważności upłynął?
Jaką stosują Państwo metodę wydawania towarów (FIFO, LIFO, FEFO, HIFO, LOFO)?
Jaką powierzchnią do składowania towarów dysponuje firma?
Czy część ekspozycyjna sklepu pełni również funkcję magazynu?
Jaki proces stosują Państwo do rotacji zapasów?
W przypadku posiadania więcej niż jednego punktu handlowego, czy oferta sklepu jest różnicowana ze względu na potrzeby klientów?
Proszę opowiedzieć jakie metody wykorzystują Państwo do regulacji należności z dostawcami?
Jakie sposoby promocji sprzedaży wykorzystuje firma?
Jakie wskaźniki efektywności sprzedaży (marża na sprzedaży, rotacja zapasu i inne) stosuje firma?
Jakie są najważniejsze dwa lub trzy czynniki wpływające na udany proces dystrybucji Państwa towarów?

Źródło: opracowanie własne.

Zazwyczaj proces oceny jest tylko częścią działań, które skupiają się na przeprowadzeniu dogłębnej analizy w celu podjęcia trafnej i jak najbardziej racjonalnej decyzji opartej na rozsądnej argumentacji. W większości przypadków ocena pomaga w prawidłowym ustaleniu relacji zachodzących pomiędzy poszczególnymi elementami procesu oraz ich charakteryzacji. Zatem koncepcja pozwalająca ocenić zarządzanie logistyczne powinna obejmować wszystkie, wyżej zaprezen-

towane, etapy: analizę procesów, wywiad częściowo ustrukturyzowany oraz analizę uzyskanych odpowiedzi.

Podsumowanie

W obliczu stale wzrastającego znaczenia zarządzania logistycznego w mikro przedsiębiorstwach handlowych należy dokładnie poznać ich specyfikę, aby zidentyfikować obszary problematyczne. Zbiór czynności wykonywanych w firmach jest obszerny i zależny od swoistych czynników, natomiast artykuł zawiera przykładowe mapowanie procesu. Wskazane w tekście funkcje handlu oraz odpowiadające im problemy decyzyjne stanowią podstawę funkcjonowania organizacji będących przedmiotem powyższych rozważań. Skonstruowane do nich pytania kwestionariuszowe pozwalają uzyskać wiedzę na temat działań podejmowanych w danym przedsiębiorstwie, ich przebiegu oraz wzajemnych relacjach. Wyniki wywiadu udostępniają informacje niezbędne do oceny kondycji mikro przedsiębiorstwa handlowego, które mogą być początkiem wprowadzania korzystnych zmian. Zaproponowana koncepcja oceny zarządzania logistycznego w mikro przedsiębiorstwie handlowym obejmuje: analizę procesów, wywiad semi-ustrukturalizowany oraz analizę odpowiedzi uzyskanych w trakcie rozmowy z respondentem.

Bibliografia

- Biesok G., Wyród-Wróbel J., *Podejścia do tworzenia map procesów* [w:] *Uwarunkowania i metodyczne aspekty rozwoju organizacji*, red. I. Dudzik-Lewicka, H. Howaniec, W. Waszkielewicz, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2012.
- Fernie J., Sparks L., *Retail logistics: changes and challenges*, The Institute of Logistics and Transport, Londyn 2004.
- Filipiak B., *Ekonomika przedsiębiorstwa handlowego*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Gołemska E., *Podstawy logistyki*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2006.
- Hasischka W., Hruschka H.: *Handels-Marketing*, Walter de Gruyter, Berlin–New York 1984.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- Kvale R., *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Malinova M., Mendling J., *The Effect of Process Map Design Quality on Process Management Success*, Wirtschaftsuniversität Wien, Institute for Information Business, Wiedeń 2013.

- Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., *Badania marketingowe w gospodarce cyfrowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020.
- PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2022*, red. A. Skowrońska, A. Tarnawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2022.
- Szczepański J., Szyszko L., *Finanse przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
- Szymonik A., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Difin, Warszawa 2011.

Streszczenie

Literatura naukowa nie udostępnia wielu publikacji skupionych wokół koncepcji zarządzania przedsiębiorstwami handlowymi z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, w tym zarządzania logistycznego¹⁵. Niewielka ilość treści w opisywanym kontekście tematycznym może obniżać zdolność konkurowania organizacji, zatem dążąc do zwiększenia atrakcyjności mikro przedsiębiorstw handlowych należy, analizować procesy w nich zachodzące, oceniać ich funkcjonowanie oraz wspierać rozwój.

W niniejszym artykule koncepcja oceny zarządzania logistycznego w mikro przedsiębiorstwie handlowym składa się z dwóch etapów: mapowania procesu, a następnie oceny zarządzania logistycznego w układzie problemów decyzyjnych charakterystycznych dla mikro przedsiębiorstw handlowych.

Mapowanie procesu jako jedna z metod analizy wszystkich działań i powiązań występujących w mikro przedsiębiorstwie handlowym jest początkiem rozwoju utożsamianym z usprawnianiem oraz wdrażaniem nowych rozwiązań optymalizujących. Przedstawione w tabeli zależności między funkcjami a problemami decyzyjnymi w handlu, uzupełnione wywiadem semi-ustrukturalizowanym pomogły ustalić elementy problematyczne w badanym procesie. Na tej podstawie można dokonać oceny zarządzania logistycznego, a nawet zaproponować rozwiązania wspierające cały proces.

Słowa kluczowe: zarządzanie logistyczne, przedsiębiorstwo handlowe, analiza i ocena

A CONCEPT FOR EVALUATING LOGISTICS MANAGEMENT IN A MICRO-TRADING ENTERPRISE

Summary

The scientific literature only makes available a few publications focused on micro, small, and medium-sized trading enterprises management, including logistics management. The scarcity of content in the described thematic context may reduce the organization's competitive ability; therefore, aiming to increase the competitiveness of micro-trading enterprises, it is necessary to analyze the processes in them, evaluate their functioning and support their development. In this article, the concept of evaluating logistics management in a micro-trading enterprise consists of two stages: process mapping and evaluating logistics management in the system of decision-making problems specific to micro-trading enterprises.

¹⁵ O. Bak, S. Shaw, C. Colicchia, V. Kumar, *A Systematic Literature Review...*, s. 3–8.

Process mapping, as one of the methods to analyze all the activities and relationships occurring in a micro-trading enterprise, is the beginning of a development identified with improvement and the implementation of new optimization solutions. Relationships between trade functions and trade decision-making problems, complemented by a semi-structured interview, help to identify problematic elements in the process. On this basis, logistics management can be evaluated, and similar solutions can be proposed to support the entire process. The proposed concept for evaluating logistics management in a micro-trading company includes: process analysis, semi-structured interview, and analysis of answers obtained during the interview with the respondent.

Keywords: logistics management, commercial enterprise, analysis and evaluation