

Marceli Hązła

II rok SS2 MSG, Zarządzanie i Finanse Międzynarodowe
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Instytut Gospodarki Międzynarodowej

Margareta Jahns

II rok SS2 MSG, Zarządzanie i Finanse Międzynarodowe
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Instytut Gospodarki Międzynarodowej

ŁAŃCUCHY DOSTAW BRANŻY E-COMMERCE W OBLICZU GLOBALIZACJI. PRZYKŁADY FIRM AMAZON I ALIBABA GROUP

Wstęp

E-commerce na przestrzeni drugiej dekady XXI wieku stawał się coraz ważniejszym segmentem handlu detalicznego. W skali globalnej udział handlu elektronicznego w całkowitym handlu detalicznym wzrósł z 7,4% w 2015 r. do 18% w 2020 r, a według prognoz może osiągnąć nawet 21,8% w 2024 r.¹ Duży wpływ na umocnienie się jego roli miała oczywiście pandemia COVID-19 – w Polsce udział e-commerce w handlu detalicznym niemalże podwoił się w wyniku przedłużających się lockdownów, wzrastając z 6,3% w 2019 r. do 11,9% w 2020 r.²

Choć pandemia istotnie przyspieszyła rozwój handlu elektronicznego, to główny kierunek tego trendu wciąż wyznaczają procesy globalizacyjne, przejawiające się poprzez „rosnącą internacjonalizację rynków towarów i usług, środków produkcji, systemów finansowych, konkurencji, korporacji, technologii i przemysłów”³. Firmy z branży e-commerce zmuszone są więc nieustannie zwiększać wydajność ich łańcuchów dostaw, by sprostać rosnącym wymaganiom stawianym przez konsumentów z całego świata.

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie czytelnikowi specyfiki branży e-commerce w kontekście zarządzania łańcuchem dostaw na przykładach firm Amazon oraz Alibaba Group, a także porównanie najważniejszych cech definiu-

¹ Statista, *E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2024*, <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/> [dostęp: 10.10.2021].

² Brief.pl, *Dwukrotny wzrost udziału e-commerce w handlu detalicznym*, <https://brief.pl/dwukrotny-wzrost-udzialu-e-commerce-w-handlu-detalicznym/> [dostęp: 10.10.2021].

³ UN, EC, IMF, OECD, UNCTAD, WTO, *Manual on Statistics of International Trade in Services*, „Statistical Papers Series M” 2002, no. 86, Geneva 2002, s. 170.

jących ich działalność w tym zakresie. Przegląd literatury, prasy branżowej, baz danych oraz źródeł internetowych umożliwi charakterystykę oraz porównanie najważniejszych cech definiujących działalność tych potentatów handlu elektronicznego.

1. Łańcuchy dostaw branży e-commerce w obliczu globalizacji

Zgodnie z przytoczoną we wstępie definicją, globalizacja w kontekście logistyki przejawia się głównie przez rosnącą internacjonalizację rynków towarów i usług. Jako że definicja samej logistyki podkreśla kluczową rolę „*planowania i realizacji czasowo-przestrzennej transformacji towarów z miejsca wytworzenia do miejsca konsumpcji*”⁴, można zaobserwować, że współcześnie terminy te stały się ze sobą ściśle powiązane. Jedną z najważniejszych przesłanek wynikających z intensyfikacji procesów globalizacyjnych dla logistyki jest bowiem coraz częstsze przekraczanie granic przez dobra, towary i siłę roboczą. Z tej prawidłowości wynika z kolei szereg obserwacji, spośród których w świetle niniejszego artykułu najważniejsze są: „*rosnące wymagania dotyczące wydajności połączeń logistycznych w celu zapewnienia nieprzerwanych dostaw na rynki zlokalizowane w odległych częściach świata*”⁵. Ta swoista „*eskalacja*” zjawiska globalizacji w kontekście logistyki wywołana wzmożonymi przepływami dóbr i kapitału, rozwojem handlu międzynarodowego oraz zwiększeniem liczby zawieranych umów międzynarodowych jest jedną z głównych przyczyn narastającego ryzyka zakłóceń coraz bardziej złożonych międzynarodowych łańcuchów dostaw⁶. Wyraźnym przykładem materializacji wspomnianego ryzyka stała się pandemia COVID-19 w 2020 r., stąd coraz częściej można zaobserwować starania wielu firm mające na celu skracanie ich łańcuchów dostaw, automatyzację procesów logistycznych czy dywersyfikację bazy dostawców⁷.

Branża e-commerce natomiast istotnie różni się od tradycyjnego handlu detalicznego w kontekście logistyki i obsługi łańcucha dostaw⁸. Po pierwsze, w przeciwieństwie do pojedynczych sklepów detalicznych, sklepy elektroniczne muszą zajmować się pełnym przekrojem działań składających się na łańcuch dostaw; marketingiem, obsługą płatności, *customer service*, magazynowaniem, monitorowaniem stanu produktów, transportem itp. Po drugie, zwiększa się ich oczeki-

⁴ S. Niziński, J. Żurek, *Logistyka ogólna*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 2011, s. 76.

⁵ A. Szymonik, *International Logistics*, Lodz University of Technology Press, Łódź 2014, s. 8–9.

⁶ R. Muzyczka, *Wpływ globalizacji na zarządzanie łańcuchem dostaw w przemyśle motoryzacyjnym*, „International Journal of Management and Economics” 2011, nr 31, s. 261–262.

⁷ W.C. Shih, *Global Supply Chains in a Post-Pandemic World*, <https://hbr.org/2020/09/global-supply-chains-in-a-post-pandemic-world> [dostęp: 11.10.2021].

⁸ SCCG, *E-commerce Logistics is Different*, <https://www.sccgltd.com/featured-articles/e-commerce-logistics/> [dostęp: 11.10.2021].

wany odsetek zwracanych dóbr, jako że w większości krajów występuje możliwość zwrotu towaru zakupionego przez Internet bez podawania przyczyny⁹. Sprawia to, że potrzebna przepustowość łańcuchów dostaw staje się mniej przewidywalna (i zazwyczaj większa niż zakładana). Po trzecie, w związku z rosnącymi oczekiwaniami klientów odnośnie do szybkości dostaw, przedsiębiorstwa z branży e-commerce chcące zachować konkurencyjność zmuszone są nieustannie zwiększać wydajność swoich łańcuchów dostaw. Ważniejsze ze sposobów dążenia do tego celu obejmują: rozpraszanie i dywersyfikację lokalizacji magazynów, rozwój *software* zarządzającego stanem produktów na magazynie by umożliwić dostawy *just-in-time* oraz rozwój logistyki ostatniej mili za pomocą paczkomatów i punktów odbioru przesyłek.

Mając powyższe na uwadze, wyjątkowo interesującymi przykładami firm z branży e-commerce wydają się być Amazon oraz Alibaba Group. Obydwie z nich są bowiem uważane są za najważniejszych graczy na rynkach swojego pochodzenia (odpowiednio w Stanach Zjednoczonych i Chińskiej Republice Ludowej), stają się przedmiotem coraz większej ilości analiz porównawczych¹⁰, reprezentując jednocześnie odmienne podejścia do tematyki zarządzania łańcuchem dostaw, co przedstawione zostanie w kolejnych podrozdziałach w formie studiów ich przypadków.

2. Zarządzanie łańcuchem dostaw przez firmę Amazon

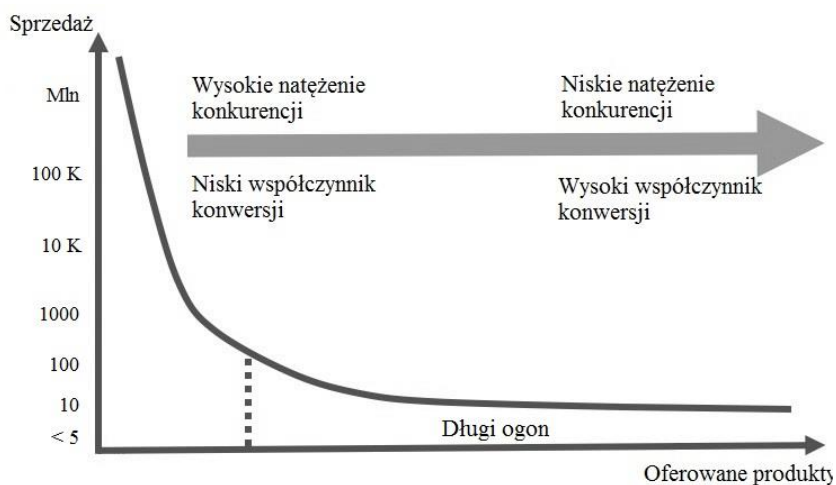
Amazon to firma założona w 1994 r. przez amerykańskiego biznesmena Jeffa Bezosa. W 2021 r. operowała w przeszło 50 krajach świata, jednak jej najważniejszym rynkiem wciąż pozostają Stany Zjednoczone, gdzie uzyskuje około 2/3 całkowitej wartości sprzedaży. Amazon inwestuje większość swoich zysków w B+R oraz w zwiększanie skali działalności, w tym rozbudowę magazynów i zatrudnianie nowych pracowników. W 2020 r. Amazon osiągnął przychody w wysokości 386 mld dol., a na koniec roku w firmie zatrudnionych było prawie 1,3 mln

⁹ Według art. 27 Ustawy z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta, tekst jedn.: Dz. U. 2014, poz. 927, „Konsument, który zawarł umowę na odległość lub poza lokalem przedsiębiorstwa, może w terminie 14 dni odstąpić od niej bez podawania przyczyny”. Podobne wytyczne zawierają także art. 37 oraz 40 Dyrektywy nr 83/2011 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 25 października 2011 r. w sprawie praw konsumentów, Dz. Urz. UE nr 304, 22.11.2011, według których „Ponieważ w przypadku sprzedaży na odległość konsument nie jest w stanie zobaczyć towarów przed zawarciem umowy, powinni mu przysługiwać prawo do odstąpienia od umowy” oraz „W przypadku umów sprzedaży okres na odstąpienie od umowy powinien wygasać po upływie 14 dni od dnia, w którym konsument lub osoba trzecia inna niż przewoźnik i wskazana przez konsumenta wejdzie w fizyczne posiadanie towarów”.

¹⁰ Zob. np. Forbes, *Amazon vs Alibaba – One Big Difference*, <https://www.forbes.com/sites/great-speculations/2020/05/22/amazon-vs-alibaba--one-big-difference/> [dostęp: 11.10.2021].

pracowników¹¹. Amazon chce stać się firmą skoncentrowaną na zaspokajaniu potrzeb klienta, „sprzedając absolutnie wszystko, gdziekolwiek na świecie”¹².

Jednym z najważniejszych założeń strategii biznesowej Amazona jest stosowanie tzw. strategii długiego ogona (*Long Tail Strategy*), przedstawionej na rys. 1. Polega ona na sprzedaży mnóstwa różnych produktów w małych ilościach. Niski popyt rozłożony na dużą liczbę grup produktowych prowadzi bowiem do niskiego natężenia konkurencji, przy jednocześnie wysokim współczynniku konwersji. Jest to racjonalne podejście, zważywszy na fakt, iż Amazon sprzedaje znaczną część swoich produktów bezpośrednio, ponosząc ryzyko wystąpienia niedostatecznego popytu. Uzupełniającym segmentem dla bezpośredniej działalności sprzedażowej jest usługa „*Fulfillment by Amazon*”, gdzie Amazon pełni rolę pośrednika między sprzedawcami i nabywcami z wykorzystaniem własnej sieci logistycznej. W 2018 r. usługa ta odpowiadała już za 53% całkowitej sprzedaży Amazona¹³.



Rysunek 1. Strategia długiego ogona

Źródło: ABC Supply Chain, *Amazon Supply Chain & Logistics Secrets*, <https://abcsupplychain.com/amazon-supply-chain-logistics/> [dostęp: 14.10.2021].

Na potrzeby zarządzania łańcuchem dostaw Amazon gromadzi informacje związane ze wszystkimi jego ogniwami w skonsolidowanej bazie danych należącej do firmy, co umożliwia optymalizację kosztów, transportu, reakcji na popyt czy też tworzenie sylwetek psychologicznych konsumentów. Przekłada się to na

¹¹ Amazon.com, *About Amazon*, <https://www.aboutamazon.com/> [dostęp: 14.10.2021].

¹² *Ibidem*.

¹³ ABC Supply Chain, *Amazon Supply...*

rozwój technologii ICT i tworzenie wielu innowacji w zakresie analizy danych. W rezultacie Amazon oferuje szereg usług związanych z Big Data, uczeniem maszynowym, Internetem Rzeczy i cyfrowym bezpieczeństwem¹⁴. Można zatem skonkludować, że działalność Amazona w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw charakteryzuje *insourcing* logistyki, a ewentualna współpraca z zewnętrznymi podmiotami występuje w ograniczonym zakresie.

Niejako w kontraście do innowacyjności w zarządzaniu informacją, organizacja pracy wewnątrz magazynów Amazona ma wciąż w dużej mierze tradycyjny, pracowitość charakter. Na potrzeby obsługi swojego głównego rynku, Amazon zatrudnia 950 tys. pracowników w Stanach Zjednoczonych, z czego większość stanowią magazynierzy¹⁵. Choć w ciągu drugiej dekady XXI w. poczyniono istotne postępy w zakresie implementacji robotów do wykonywania powtarzalnych czynności, jak skany etykiet czy zmiany w konfiguracji regałów¹⁶, to wciąż można usłyszeć powtarzające się zarzuty o przedmiotowym traktowaniu i nieuczciwym wykorzystywaniu zatrudnionych pracowników ze względu na nadmiar potrzebnych nakładów pracy¹⁷. Wartym wspomnienia sposobem ograniczania skali wykorzystania powierzchni magazynowej jest jej częściowy *outsourcing*, który stosowany jest w odniesieniu do mniej popularnych produktów, których dostępność nie jest wymagana natychmiast¹⁸.

Czas dostaw stanowi jedną z głównych przewag konkurencyjnych firmy Amazon. Nie przekracza on 23 dni dla przesyłek międzynarodowych, a zawiera się w przedziale 2–5 dni dla przesyłek krajowych. Usługa „Prime” gwarantuje dodatkowo dostawę w ciągu 48 godzin dla subskrybentów uiszczających miesięczne opłaty¹⁹. Wydajny, konkurencyjny transport jest umożliwiony przez utrzymywanie własnej, zdywersyfikowanej floty środków transportu – głównie ciężarówek dostawczych i samolotów, choć w przyszłości planowane jest rozszerzenie jej także o drony. Na rysunku 2 przedstawiono prototyp jednego z dronów dostawczych, który docelowo ma umożliwić dostawy towarów w ciągu 30 minut od ich zamówienia, w 16-kilometrowym promieniu od magazynu.

¹⁴ J. Szymańska, H. Pasierbski, *O krok przed konkurencją – cyfrowa transformacja łańcucha dostaw w firmie Amazon*, „Zeszyty Studenckie Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego «Nasze Studia»” 2019, nr 9, s. 94–95.

¹⁵ D. Reuter, *1 out of every 153 American workers is an Amazon employee*, <https://www.businessinsider.com/amazon-employees-number-1-of-153-us-workers-head-count-2021-7?IR=T> [dostęp: 14.10.2021].

¹⁶ A. Kostecka, *Tańczące regały*, „Eurologistics” 2016, nr 93, 36–37.

¹⁷ J. Kantor, K. Weise, G. Ashford, *The Amazon That Customers Don't See*, <https://www.nytimes.com/interactive/2021/06/15/us/amazon-workers.html> [dostęp: 14.10.2021].

¹⁸ R. Leblanc, *How Amazon Is Changing Supply Chain Management*, <https://www.thebalancesmb.com/how-amazon-is-changing-supply-chain-management-4155324> [dostęp: 14.10.2021].

¹⁹ Dla niektórych produktów pierwszej potrzeby jak np. leki oferowana jest także usługa „Prime Now”, gwarantująca dostawy w przeciągu 2 godzin. Jest ona jednak uzależniona od warunków geograficznych – dotyczy głównie dużych miast na kilku głównych rynkach. Zob. Amazon.com, *About Amazon...*



Rysunek 2. Dron dostarczający przesyłki firmy Amazon

Źródło: ABC Supply Chain, *Amazon Supply Chain...*

Jednym z głównych celów strategicznych Amazona pozostaje utrzymanie pozycji lidera branży e-commerce w Stanach Zjednoczonych. Wydaje się być to uzasadnionym oczekiwaniem, biorąc pod uwagę, że w 2020 r. udział Amazona w amerykańskim rynku e-commerce przekroczył 40%, a firma nieustannie dąży do poprawy jej pozycji konkurencyjnej dzięki innowacyjnym inwestycjom. Jednocześnie za ważny kierunek rozwoju firmy w najbliższej przyszłości uważa się Indie, których rynek e-commerce nie jest jeszcze w pełni rozwinięty i stanowi atrakcyjną okazję inwestycyjną²⁰.

3. Zarządzanie łańcuchem dostaw przez firmę Alibaba Group

Alibaba Group to holding założony w 1999 r. przez chińskiego biznesmena Jacka Ma. Początkowo rozwijał się głównie w Chinach, jednak w 2021 r. operował w przeszło 200 krajach świata. Misją grupy jest kreowanie wartości dla społeczeństwa, w przeciwieństwie do zwiększania zysków wyłącznie akcjonariuszy. Podobnie jak cała Chińska Republika Ludowa, Alibaba operuje na podstawie planów pięcioletnich²¹. W ramach grupy kapitałowej istnieje wiele różnych marek, jednak główny rdzeń biznesu opiera się na dwóch z nich:

- *Alibaba* – serwis e-commerce dla klientów B2B;
- *AliExpress* – serwis e-commerce dla klientów B2C.

W 2020 r. grupa Alibaba osiągnęła przychody rzędu 7,3 bln juanów (około 1,1 bln USD) oraz obsłużyła około miliarda unikalnych klientów (z czego 800 mln pochodziło z Chin). Widać zatem wyraźnie, że spółka główny nacisk wciąż kładzie

²⁰ Research Briefs, *Alibaba Vs. Amazon: How The E-Commerce Giants Stack Up In The Fight To Go Global*, <https://www.cbinsights.com/research/amazon-alibaba-international-expansion/> [dostęp: 14.10.2021].

²¹ Alibaba Group, *Company Overview*, <https://www.alibabagroup.com/en/about/overview> [dostęp: 11.10.2021].

na rynek wewnętrzny, choć w nadchodzących latach ma się to zmienić. W Alibaba Group na koniec 2020 r. zatrudnionych było około 251 tys. pracowników²².

Alibaba Group w swej działalności operacyjnej korzysta z *outsourcingu* w odniesieniu do większości ogniw łańcucha wartości. W tym celu tworzy rozległą sieć biznesową „Cainiao Logistics Company”, chcąc zbudować kompleksową platformę do obsługi zarówno kupujących, jak i sprzedawców. Powodem jej powołania był gwałtowny wzrost dziennego wolumenu nadawanych przesyłek w Chinach (w 2015 r. było to 60 mln przesyłek dziennie, a w 2020 r. już przeszło 200 mln²³) oraz niemożność jego obsługi przez pojedynczy podmiot. W 2020 r. do grupy Cainiao należało przeszło 3000 firm zatrudniających ponad 3 mln kurierów. Alibaba Group jako właściciel platformy łączy oferty kupujących i sprzedających towary (samemu nie wchodząc w ich posiadanie), pobierając za to prowizje.

Na potrzeby obsługi łańcucha dostaw Alibaba Group wykorzystuje system „*smart-routing*”, który opiera się na połączonych bazach danych przewoźników współpracujących w ramach platformy Cainiao Logistics Company. Dzięki niemu możliwym jest dobór optymalnego przewoźnika, magazynu i środka transportu w zależności od zmiennych takich jak stany na magazynach, kongestia na drogach czy popyt ze strony nabywców, dążąc do dostaw *just-in-time*. Docelowo Cainiao ma ambicje stać się globalną platformą, umożliwiającą współpracę oraz korzystanie ze wspólnych baz danych wszystkim firmom logistycznym. W 2021 r. doprowadzono do skutku rozmowy dotyczące współpracy z przewoźnikami UPS i Fedex²⁴.

Wpisując się w światowe trendy automatyzacji pracy, w 2018 r. grupa Alibaba otworzyła także magazyn nazywany „*China's smartest warehouse*”, gdzie na powierzchni 0,3 ha można spotkać przeszło 100 robotów (AGV; *automated guided vehicles*). Działają one w połączeniu poprzez sieć wi-fi, same się ładują, potrafią sprzątać oraz dostosowywać swoje trasy w zależności od natężenia ruchu. Według menedżerów magazynu, dzięki wsparciu robotów wydajność pracy zatrudnionych pracowników wzrosła trzykrotnie, a dziennie muszą pokonywać 10-krotnie mniejsze odległości. Grupa Alibaba planuje otwierać coraz więcej *smart warehouses*, a docelowo mają one zastąpić wszystkie tradycyjne magazyny należące do platformy Cainiao²⁵. W trakcie pandemii COVID-19 dokonano także istotnych postępów w zakresie automatyzacji dostaw. Na rys. 3 przedstawiono autonomiczny pojazd dostarczający przesyłki w mieście Hangzhou należący do Grupy Alibaba.

²² Ibidem.

²³ L. Wangshu, *80 billion parcels handled by Chinese couriers*, <http://global.chinadaily.com.cn/a/202012/21/WS5fe0343ba31024ad0ba9d137.html> [dostęp: 11.10.2021].

²⁴ C. Campbell, *China's Cainiao Is Revolutionizing How Goods Get Delivered. Will the Rest of the World Follow Its Rules?*, <https://time.com/5914173/cainiao-logistics-alibaba-china-trade/> [dostęp: 11.10.2021].

²⁵ Internet of Business, *Ecommerce giant Alibaba opens 'China's smartest warehouse'*, <https://internetofbusiness.com/ecommerce-giant-alibaba-opens-chinas-smartest-warehouse/> [dostęp: 11.10.2021].



Rysunek 3. Autonomiczny pojazd dostarczający przesyłki w mieście Hangzhou

Źródło: C. Campbell, *China's Cainiao*...

Jeśli chodzi o czas dostaw przesyłek obsługiwanych przez Alibaba Group, to różni się on w zależności od używanej platformy, jak i uiszczanej opłaty. Co do zasady, Alibaba Group koncentruje się na cenowej przewadze konkurencyjnej oferując darmowe dostawy w przypadku serwisu B2C AliExpress, jednak odbywa się to kosztem długiego czasu oczekiwania (30–50 dni). W przypadku zamówień B2B w serwisie Alibaba opłaty za dostawę ustalane są bezpośrednio ze sprzedającym, na bazie odpowiedniej formuły Incoterms. Zarówno w serwisie Alibaba, jak i Aliexpress możliwa jest także dodatkowa opłata celem skrócenia czasu dostawy (nawet do 7–15 dni), co oferuje kupującemu dodatkową elastyczność w kwestii zarządzania kosztami²⁶.

Ze względu na strukturę sprzedażową (80% nabywców w Chinach) Grupy Alibaba, bezpośrednią konkurencją nie jest dla niej Amazon czy Ebay, jako że nie są one w stanie dorównać Alibabie w Chinach. Od 2016 r. na kluczowego konkurenta Alibaby na rynku wewnętrznym rośnie chińska firma JD. Jej udział w rynku wzrósł już do okolic 25%, a zawarte w 2018 r. partnerstwo z Google sugeruje chęć rzucenia wyzwania Alibabie na rynku wewnętrznym. Rynek Azji Południowo-Wschodniej, która zaczyna właśnie fazę nadganiań jako następny po Chinach region także staje się kołyską dla wielu firm w branży e-commerce. Alibaba Group było zmuszone wykupić założoną w Singapurze spółkę Lazada, która zaczęła stanowić coraz większe zagrożenie dla serwisu AliExpress²⁷.

²⁶ Alibaba.com, *Alibaba.com vs AliExpress: what are the differences*, <https://seller.alibaba.com/business-blogs/px53308i-alibabacom-vs-alieexpress-what-are-the-differences> [dostęp: 11.10.2021].

²⁷ J. Chew, *The Biggest E-commerce Websites and Apps in Southeast Asia*, <https://iprice.my/trends/insights/the-biggest-e-commerce-website-and-apps-in-southeast-asia/> [dostęp: 12.10.2021].

Według większości analityków kluczowym kierunkiem rozwoju dla grupy Alibaba w przyszłości staną się Indie. Alibaba niedługo wykorzysta w pełni potencjał rynku wewnętrznego, szczególnie w obliczu narastającej konkurencji ze strony JD. Jednocześnie rynek europejski oraz amerykański są już w dużej mierze zagospodarowane przez Amazona oraz Ebay'a. Stąd względnie wolny od konkurencji rynek hinduski o wielkości 1,3 mld konsumentów o rosnącej sile nabywczej może stać się języczkiem u wagi w grze o dominację światowego rynku e-commerce²⁸.

Podsumowanie

Przedstawione w poprzednich podpunktach studia przypadków Amazona i Grupy Alibaba umożliwiają porównanie tych firm pod względem kilku kluczowych zagadnień charakteryzujących ich działalność w kontekście zarządzaniem łańcuchem dostaw. Za najważniejsze z nich uznano; skalę działalności, system obsługi łańcucha dostaw, magazyny, dostawy oraz perspektywy na przyszłość. Ich zwięzłe zestawienie przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Porównanie najważniejszych cech charakteryzujących działalność firm Amazon i Alibaba Group

	Amazon	Alibaba Group
Skala działalności	386 mld dol. przychodów 1,3 mln pracowników	1,1 bln dol. przychodów 251 tys. pracowników
System obsługi łańcuchów dostaw	Sprzedaż produktów bezpośrednio a także jako pośrednik dla sprzedawców pobierając prowizje (<i>fulfillment by Amazon</i>). <i>Insourcing</i> logistyki, baza danych tylko do użytku wewnętrznego. Innowacje w zakresie analizy danych.	Podjęcie sieciowe, zintegrowana platforma obejmująca wszystkich uczestników łańcucha wartości – wspólna baza danych. Pośrednik między stronami transakcji, prowizje od sprzedaży.
Magazyny	Rozbudowana sieć magazynowa na całym świecie, w której przechowywane są sprzedawane towary. Częściowa automatyzacja magazynów, w dużej mierze tradycyjny i pracochłonny system ich obsługi. Częściowy <i>outsourcing</i> zarządzania magazynami.	Minimalizacja skali wykorzystania magazynów dzięki dostawom <i>just-in-time</i> , automatyzacja magazynów.
Dostawy	Model biznesowy oparty na subskrypcji zapewniającej szybką dostawę; własna sieć dostawców. Planowane wykorzystanie dronów.	Główna przewaga konkurencyjna oparta na niskiej cenie (w trakcie transformacji na szybsze dostawy), rozwój logistyki ostatniej mili. <i>Outsourcing</i> dostaw.

²⁸ Research Briefs, *Alibaba Vs. Amazon...*

	Amazon	Alibaba Group
Perspektywy na przyszłość	Inwestycje w Indiach, utrzymanie pozycji lidera rynku e-commerce w USA.	Inwestycje w Indiach, możliwa „kooperacja” z zachodnimi firmami – największe natężenie konkurencji ma miejsce w regionie Azji Wschodniej.

Źródło: Opracowanie własne.

Na bazie powyższego zestawienia można stwierdzić, że działalność Amazona i Grupy Alibaba istotnie różni się w kwestiach podejścia do współpracy z innymi firmami, skali wykorzystywania magazynów oraz głównej przewagi konkurencyjnej. Na najwyższym poziomie abstrakcji można wręcz dostrzec przejawiające się w ich modelach biznesowych i łańcuchach dostaw różnice kulturowe²⁹. W przypadku Amazona reprezentującego kulturę anglosaską główny nacisk kładziony jest na wydajność, samowystarczalność i utrzymanie konkurencyjności. Grupa Alibaba wywodząca się z kultury konfucjańskiej jest natomiast bardziej skłonna do kooperacji, wykorzystując podejście sieciowe oraz stosując rozwiązania przystosowane do rynku chińskiego o nieporównywalnie większej skali jak minimalizacja wykorzystania magazynów (a przez to i zatrudnienia magazynierów) i dostawy *just-in-time*. Stąd też zasadne wydaje się stwierdzenie, że obydwie firmy charakteryzują się wysokim stopniem innowacyjności, dostosowanej jednak do specyfiki ich głównych, macierzystych rynków. W przypadku Amazona przybierają one zwykle formę wąsko rozumianych innowacji technicznych poprawiających wydajność działania firmy, podczas gdy Grupa Alibaba wykorzystuje podejście sieciowe³⁰, co umożliwia *outsourcing* wielu ogniw jej łańcucha dostaw oraz osiągnięcie pokaźnych efektów synergii. Z tego względu niemożliwe jest stwierdzenie, która z firm jest bardziej innowacyjna, czy też ogólnie „lepszą”. Z dużym prawdopodobieństwem można jednak przypuszczać, że obydwie z nich pozostaną liderami rynków e-commerce w swoich krajach macierzystych w dającej się przewidzieć przyszłości.

Bibliografia

- Dyrektywa nr 83/2011 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 25 października 2011 r. w sprawie praw konsumentów, Dz. Urz. UE nr 304, 22.11.2011.
- Kostecka A., *Tańczące regały*, „Eurologistics” 2016, nr 93.
- Muzyczka R., *Wpływ globalizacji na zarządzanie łańcuchem dostaw w przemyśle motoryzacyjnym*, „International Journal of Management and Economics” 2011, nr 31.

²⁹ Zob. R.E. Nisbett, *Geografia myślenia. Dlaczego ludzie Wschodu i Zachodu myślą inaczej?*, Smak Słowa, Sopot 2015, s. 46–52.

³⁰ Zob. M. Ratajczak-Mrozek, *Wykorzystanie podejścia sieciowego do analizy międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 198, s. 17.

- Nisbett R.E., *Geografia myślenia. Dlaczego ludzie Wschodu i Zachodu myślą inaczej?*, Smak Słowa, Sopot 2015.
- Niziński S., Żurek J., *Logistyka ogólna*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 2011.
- Ratajczak-Mrozek M., *Wykorzystanie podejścia sieciowego do analizy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 198.
- Szymańska J, Pasierbski H., *O krok przed konkurencją – cyfrowa transformacja łańcucha dostaw w firmie Amazon*, „Zeszyty Studenckie Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego „Nasze Studia” 2019, nr 9.
- Szymonik A., *International logistics*. Lodz University of Technology Press, Łódź 2014.
- United Nations, European Commission, International Monetary Fund, Organisation for Economic Co-Operation and Development, United Nations Conference on Trade and Development, World Trade Organisation, *Manual on Statistics of International Trade in Services*, Statistical Papers Series M No. 86, Geneva 2002.
- Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta, tekst jedn.: Dz. U. 2014, poz. 927.

Źródła internetowe

- <https://abcsupplychain.com/amazon-supply-chain-logistics/>.
- <https://seller.alibaba.com/businessblogs/px53308i-alibabacom-vs-aliexpress-what-are-the-differences>.
- <https://www.alibaba.com/en/about/overview>.
- <https://www.aboutamazon.com/>.
- <https://brief.pl/dwukrotny-wzrost-udzialu-e-commerce-w-handlu-detalicznym/>.
- <https://time.com/5914173/cainiao-logistics-alibaba-china-trade/>.
- <https://iprice.my/trends/insights/the-biggest-e-commerce-website-and-apps-in-southeast-asia/>.
- <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2020/05/22/amazon-vs-alibaba--one-big-difference/>.
- <https://internetofbusiness.com/ecommerce-giant-alibaba-opens-chinas-smartest-warehouse/>.
- <https://www.nytimes.com/interactive/2021/06/15/us/amazon-workers.html>.
- <https://www.thebalancesmb.com/how-amazon-is-changing-supply-chain-management-4155324>.
- <https://www.cbinsights.com/research/amazon-alibaba-international-expansion/>.
- <https://www.businessinsider.com/amazon-employees-number-1-of-153-us-workers-head-count-2021-7?IR=T>.
- <https://hbr.org/2020/09/global-supply-chains-in-a-post-pandemic-world> .
- <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/>.
- <https://www.sccgltd.com/featured-articles/e-commerce-logistics/>.
- <http://global.chinadaily.com.cn/a/202012/21/WS5fe0343ba31024ad0ba9d137.html>.

Streszczenie

W artykule scharakteryzowano specyfikę łańcuchów dostaw branży e-commerce w obliczu globalizacji. Branża e-commerce istotnie różni się bowiem od tradycyjnego handlu detalicznego ze względu na konieczność obsługi wszystkich ogniw łańcucha dostaw, wyższy odsetek zwracanych towarów oraz rosnące oczekiwania konsumentów na całym świecie odnośnie szybkości dostaw. Następnie, wykorzystując studia przypadków Amazona i Grupy Alibaba opisane zostały najważniejsze zagadnienia związane ze skalą działalności, systemami obsługi łańcuchów dostaw, magazynami, dostawami oraz perspektywami na przyszłość obydwu z nich. Umożliwiło to podkreślenie głównych atutów i różnic tych potentatów rynku e-commerce. Głównym spostrzeżeniem jest wysoki stopień innowacyjności obu firm, jednak odnoszący się do różnych sfer ich działalności. Innowacyjność Amazona skupia się głównie na rozwiązaniach technicznych i podnoszeniu wydajności oraz konkurencyjności firmy, podczas gdy w przypadku Grupy Alibaba przejawia się ona poprzez wykorzystanie podejścia sieciowego i nawiązywanie relacji biznesowych z wieloma podmiotami a także umiejętne korzystanie z *outsourcingu*. Prawdopodobnie ma to związek z różnicami kulturowymi pomiędzy Stanami Zjednoczonymi i Chinami, co pozwala domniemywać, że w najbliższej przyszłości obydwie firmy będą w stanie zachować dominującą pozycję na ich rynkach macierzystych.

Słowa kluczowe: łańcuchy dostaw, e-commerce, Amazon, Alibaba Group

SUPPLY CHAINS OF THE E-COMMERCE INDUSTRY AMIDST GLOBALISATION. EXAMPLES OF AMAZON AND ALIBABA GROUP

Summary

The article characterises the specificity of e-commerce supply chains in the face of globalisation. The e-commerce industry is significantly different from traditional retail due to the need to handle all links of the supply chain, a higher percentage of returned goods and the growing expectations of consumers around the world in terms of speed of delivery. Next, using case studies of Amazon and Alibaba Group, key issues related to the scale of operations, supply chain operating systems, warehouses, deliveries and future prospects of both were described. This has enabled the main strengths and differences of these e-commerce market giants to be highlighted. The main observation is the high degree of innovation of both companies, but relating to different spheres of their activities. Amazon's innovation focuses mainly on technical solutions and increasing the company's efficiency and competitiveness, while in the case of the Alibaba Group it manifests itself through the use of a network approach and establishing business relations with many entities as well as skilful use of outsourcing. This is probably related to cultural differences between the United States and China, which allows for an assumption that in the near future both companies will be able to maintain a dominant position on their home markets.

Keywords: supply chains, e-commerce, Amazon, Alibaba Group