

Dominika BOJAR  
Weronika CEYNOWA\*

## INNOWACYJNOŚĆ PROCESÓW LOGISTYCZNYCH NA PODSTAWIE FIRMY AMAZON.COM, INC.

**Słowa kluczowe:** *proces logistyczny, łańcuch dostaw, amazon, model biznesowy*

W ciągle zmieniającym się świecie, firmy walczą o coraz to lepsze, dogodniejsze dla ich klientów innowacje. Jakie były pierwsze zmiany wprowadzone w firmie Amazon? Jaką przyszłość Amazon proponuje swoim konsumentom? Celem artykułu jest ukazanie zmian w procesach logistycznych na przestrzeni lat (1997-2040) na podstawie firmy, która zajmuje się handlem elektronicznym i jest największym sklepem internetowym na świecie- Amazon.com.

### WSTĘP

Współcześnie, dziedziny naszego życia, permanentnie zmieniają się, pod wpływem dynamiki rozwoju gospodarczego. Dobra koniunktura to proces, który bezpośrednio oddziałuje na zmiany poziomu życia społeczeństw, poprzez dostarczanie przedmiotów konsumpcji oraz dochodów ludności. Nie bez przyczyny, XXI wiek nazywany jest okresem „rewolucji technologicznej”, która dotyka również logistykę. Słownikowa definicja, nazywa logistykę procesem zarządzania łańcuchem dostaw [1]. Jest to działalność związana z przepływem produktów i usług, od źródła przez formy pośrednie, aż do postaci, w której produkty i usługi są konsumowane przez klienta. Zostając przy zmianach, należy zwrócić uwagę na rozwój międzynarodowego biznesu, który przekształcił rynek producenta w rynek konsumenta. Wpływając tym samym na warunki w jakich przedsiębiorstwa wytwarzają i sprzedają swoje produkty. Podmioty rynku są zmuszone do badania wymagań konsumentów, a także do przewidywania ich przyszłych potrzeb. Dotyczy to zakresu towarów, usług jak i sposobu organizacji łańcucha dostaw.

### 1. ŁAŃCUCH DOSTAW JAKO ELEMENT STRATEGII FIRMY

W najbardziej ramowym ujęciu logistyka określana jest jako zarządzanie całym łańcuchem dostaw. Występujące w formule pojęcie „łańcuch dostaw” (*Supply Cha-*

---

\* Uniwersytet Morski w Gdyni, ul. Morska 81-87, 81-225 Gdynia, Koło Naukowe Transportu i Logistyki TRANSLOG

*in*), jest rozumiane jako działalność związana z przepływem dóbr materialnych od oryginalnego źródła, przez wszystkie formy pośrednie, aż do postaci, w której są konsumowane przez ostatecznego klienta. Przepływy materiałowe tworzą tzw. system logistyczny, którego struktura może rozciągać się na dowolną liczbę faz i ogniw realizujących określone funkcje i procesy, zarówno w obrębie przedsiębiorstwa jak i poza nim. Nowoczesne firmy stają przed koniecznością działania w sposób elastyczny i dążenia do dopasowania się do rynku. Dynamiczne zmiany na rynku powodują ciągłe poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poza własną organizacją. Każde przedsiębiorstwo, będąc elementem złożonego systemu ekonomicznego, oprócz realizacji i koordynacji wewnętrznych przepływów materiałowych posiada swoich dostawców i sprzedaje swoje produkty klientom.

## 2. WIZJA FIRMY AMAZON.COM, INC.

Przez ostatnie dwie dekady Amazon.com obsługuje klientów na całym świecie. Amazon.com został założony przez Jeffa Bezosa w 1994 roku. Wizją założycieli było zbudowanie wirtualnego miejsca zakupów dla miłośników książek. Amazon przynosi ludziom dookoła świata największy na ziemi sklep z książkami pod same drzwi. Wszystko, co ludzie muszą zrobić, to wyszukać i wybrać żadaną książkę. Dostarczenie książek do klientów z 50 stanów i 45 krajów zajęło 30 dni. Amazon.com odniósł duży sukces w latach dziewięćdziesiątych. Amazon stał się platformą dla sprzedawców detalicznych i osób fizycznych w 2000 roku. Amazon.com oferuje swoje usługi dla czterech rodzajów klientów, konsumentów, sprzedawców, przedsiębiorstw i twórców treści. (Raport roczny 2013) Amazon obsługuje klientów za pośrednictwem popularnej strony internetowej [www.amazon.com](http://www.amazon.com). Od dawna klienci mogą również uzyskiwać dostęp za pośrednictwem technologii mobilnej. Od 1997 roku CEO Amazona myśli i wprowadza w życie długoterminowe plany. Trzyletni horyzont czasowy nie wywołuje w nim zainteresowania, wynika to z tego, że konkurencja jest dużo większa. Jeżeli inwestuje się w siedmioletni horyzont czasowy konkuruje się z niewielkim odsetkiem firm. Taką strategię przyjął i chwali Jeff Bezos.

### 2.1. ZOPTYMALIZOWANY ŁAŃCUCH DOSTAW W FIRMIE AMAZON

Jeff Bezos i jego organizacja znaleźli sposób na zoptymalizowanie prawie każdego elementu łańcucha dostaw - od magazynowania i zarządzania zapasami po czasy dostaw i ceny. Duża część sukcesu Amazona polega na strategii eksperta w zakresie magazynowania, która zapewnia łatwy dostęp do produktów z niemal każdego miejsca na świecie. Wszystkie magazyny firmy są strategicznie rozmieszczone w pobliżu dużych stacji metra i centrów ludności, a zapasy są ulokowane między nimi, aby zapewnić, że podaż może zaspokoić popyt. Istnieją również mini-magazyny na mniejszych obszarach, aby zapewnić szybkie wysyłanie i dostar-

czanie zamówień, bez względu na to, co jest kupowane. Magazyny są również optymalizowane wewnętrznie. Każdy z pięcioma unikalnymi obszarami do przechowywania. Strategia organizacji pozwala członkom zespołu i robotom typu „podnieś i zapakuj” niemal natychmiastowe pobieranie produktów i przenoszenie ich w kierunku dostawy. Plugable Technologies, założona we wrześniu 2009 roku, jest tylko jednym z przykładów marki, która z powodzeniem osiągnęła cel „budowy firmy produkującej lepsze urządzenia” - głównie dzięki wdrożeniu strategii i automatyzacji sprzedawców FBA (Fulfillment by Amazon).

## Amazon's Supply Chain Simplified



Rys. 1. Trzy typy dostawy kolejno: Standardowa wysyłka; Ten sam dzień; Teraz najlepsza [17]

Fig. 1. Three types of delivery: Standard shipping, Same day, Prime now [17]

### 2.2. NOWA METODA DOSTAWY, JESZCZE TEGO SAMEGO DNIA

Główną różnicą pomiędzy sklepem internetowym a tradycyjnym, jest czas dostarczenia zamówienia. W sklepach stacjonarnych większość transakcji dochodzi do skutku w momencie, w którym klient dokonuje płatności za produkt. W sklepach internetowych na drodze do zadowolonego klienta jest jeszcze kurier. Jednak wraz z rozwojem logistyki i branży eCommerce czas, jaki zajmuje dostawa produktu, regularnie się skraca. Coraz częściej firmom udaje się to robić w ramach usługi same daydelivery – „dostawie w dniu złożenia zamówienia”. Zyskują na

tym klienci oraz sprzedawcy. Błyskawiczna dostawa kurierem DHL, FedEx i UPS, czyli największe przedsiębiorstwa logistyczne na świecie, mają w swojej ofercie usługę same day delivery, jest ona kierowana tylko do klientów biznesowych – zwłaszcza przedstawiciele sektora medycznego i przemysłu, których funkcjonowanie uzależnione jest od tempa przewozu kluczowych towarów. W segmencie konsumenckim liczyć można na największe sklepy internetowe – Amazona, Alibabę czy amerykański Wal-Mart. Z najszybszych dostaw słynie zwłaszcza ten pierwszy, który ma w swojej ofercie usługę Amazon Prime. Jej podstawowym założeniem jest dostarczanie produktów w dniu złożenia zamówienia. Usługa dostępna jest w Stanach Zjednoczonych i to praktycznie przez cały rok (z wyłączeniem okresu świątecznego, zdecydowanie najbardziej pracowitego dla branży eCommerce).

### 2.3. DOSTAWA TEGO SAMEGO DNIA – PLANY KURIERSKIE AMAZONA

Amazon planuje rozwój własnych kanałów logistycznych. Gigant z branży ecommerce chce m.in. powierzyć przewóz paczki małym firmom kurierskim zakładanym przez jego własnych pracowników. Amazon, jako największa platforma zakupowa na świecie, korzystał przez lata z korzystnych umów z firmami kurierskimi - to one bowiem zapewniały mu odpowiednią dystrybucję. Obecnie Amazon stara się rozwijać własne usługi kurierskie. Spółka deklaruje jednak, że nie stanie się konkurencją dla podmiotów, które pomagały jej rozwijać się przez ostatnie lata - bez usług logistycznych ciężko wyobrazić sobie bowiem rynek handlu internetowego. Niemniej, amerykański lider e-handlu, skłania się w kierunku samowystarczalności. Skala jego działalności pozwala na eksperymentowanie z rozwojem własnych usług kurierskich.

Siłę Amazona pokazuje skala, z jaką firma atakuje nowy rynek. Spółka zakupiła ostatnio 20 tysięcy samochodów dostawczych (dane z 2019 r. według The Chicago Sentinel) Mają one posłużyć do rozwoju własnych usług kurierskich. Za dostawy odpowiedzialne będą zewnętrzne podmioty. Mają to być małe firmy zakładane przez pracowników Amazona. Taka strategia ma zminimalizować zależność od innych korporacji. Spółka Jeffa Bezosa do tej pory korzystała z usług m.in. amerykańskiej poczty czy też firm FedEx i UPS. Jak deklaruje Amazon, wszystkie te firmy razem nie mają już takich mocy przerobowych, by sprostać skali zamówień na platformie.

### 2.4. NOWA INWESTYCJA – CZYLI SAMOCHODY ELEKTRYCZNE

Jeff Bezos zaabsorbował się w dekarbonizację swojego biznesu i przeznaczył na nią zawrotną sumę pieniędzy. Rivian – amerykańska firma założona w 2009 r., kojarzona z pick-upem R1T, pierwszym samochodem zaprezentowanym przez tę firmę. Przez lata działali w ukryciu, dopracowując technologie i przygotowując zakłady produkcyjne – ma do końca 2030 r. wyprodukować dla Amazona 100 ty-

sięcy elektrycznych samochodów dostawczych. Jest to szczególnie ciekawe, zwłaszcza, że dotąd Rivian nie rozpoczął jeszcze produkcji czegokolwiek – ciągle pracuje nad egzemplarzami koncepcyjnymi.

Do grona zwolenników tej firmy dołączył Dave Clark – wiceprezes Amazona. Na Twitterze napisał, że pierwsze ze 10 tys. samochodów dostawczych wyjedzie na ulice do 2022 roku, a pozostałe 90 tys. – do 2030 roku. Amerykanie wyliczyli, że do 2040 roku cała firma ma być neutralna pod względem emisji dwutlenku węgla [4].

Amazon udostępnił wizualizacje, na których widać vany z napisem „powered by Rivian”. Wyglądają jak wyciągnięte z utopii. Insynuacje, że będą to samochody na platformie Riviana, zbudowane dokładnie według potrzeb Amazona. Ani Amazon ani Rivian nie udostępnił żadnych szczegółów technicznych. Można się jednak domyślać, że skoro Amazon już poinformował o swoich planach zakupowych, to wszystko jest już dawno ustalone, a samochody będą naprawdę przydatne w biznesie – pod względem możliwości załadunkowych i zasięgu.



Rys. 2. Wizualizacja samochodu dostawczego, „powered by Rivian” [18]

Fig. 2. Visualization of a van, „powered by Rivian” [18]

## 2.5. RELACJA AMAZONA Z KLIENTEM

Od samego początku Amazon uważał, że klient nie chce się kontaktować z obsługą, dlatego starał się go słuchać i rozumieć nie kontaktując się z nim. Pierwszym udogodnieniem, wprowadzonym przez firmę była możliwość dokonania zakupu jednym przyciskiem. One Click Amazon polegał na ustawieniu domyślnej metody płatności i adresu, na które ma zastać dostarczone zamówienie.

Na uwagę zasługuje program Amazon Prime, z której mogą korzystać tylko uczestnicy programu. Polega na dostawie produktów codziennego użytku (np. papier toaletowy, szampon, baterie, zabawki) do dwóch godzin od dokonania zakupu.

Od dwóch lat w kilkudziesięciu miastach amerykańskich Amazon uruchomił usługę Amazon Key. Umożliwia kurierowi wejście do domu klienta pod jego nieobecność i zostawienie w nim zamówionej paczki.

Opisane powyżej innowacje są nieustannie udoskonalane, by zmniejszyć ryzyko błędów i szczegółowo zyskiwać zaufanie klientów. Firma od lat zapisuje wybory każdego klienta oferując mu komplementarne lub substytucyjne dobra. Został stworzony algorytm, który pozwala znaleźć i zapakowanie produktu przed kliknięciem „Kup teraz”. Dzięki nowej usłudze Amazon Echo firma jest w stanie słuchać potrzeb swoich konsumentów, o których mówią w swoich domach.

Działania Amazona powinny skłaniać każdego człowieka do refleksji: Czy firma jest przyjacielem człowieka? Czy należycie byłoby nazwać ją orwellowskim Wielkim Bratem?

### 3. MODEL BIZNESOWY NA PODSTAWIE FIRMY AMAZON

Dynamiczne otoczenie rynkowe wyznacza obecnie nowe mechanizmy osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Głównym zadaniem działu marketingu w firmie jest wyróżnienie i zdobycie uwagi klienta, przekonanie go do zakupu produktu lub usługi danej firmy i w efekcie utrzymanie relacji z nim. Jednocześnie coraz trudniej wyróżnić się samym produktem. Konkurowanie ceną doprowadza w końcu do zmniejszenia się marży i rentowności. Z kolei działania promocyjne, choć często widowiskowe, mają z reguły doraźny wpływ na wzrost sprzedaży czy lojalność klienta. W tej sytuacji konkurowanie przenosi się z poziomu samego konkretnego produktu czy usługi na poziom systemu, który pozwala na ciągły rozwój firmy poprzez odkrywanie nowych grup klientów z niezaspokojonymi potrzebami i zaspokajanie ich w nowatorski sposób – czyli innowacje na poziomie modelu biznesowego [5].

Zakres działania w modelu biznesowym przedsiębiorstwa odnosi się do jego rodzajów aktywności oraz do oferowanych przez niego wyrobów i usług. Organizacje relatywnie często rozszerzają lub zawężają zakresy swoich działań. Kluczowym zagadnieniem w projektowaniu modelu jest określenie potrzebnych zmian, znaczących dla klienta, jednocześnie pozwalających generować wysoki zysk i zapewnić strategiczną kontrolę. Wymiary modelu są ze sobą ściśle powiązane, należy więc je tak zaprojektować, aby były dostosowane do priorytetów klientów, a jednocześnie zapewniały przedsiębiorstwu rentowność przez wejście do tzw. strefy zysku [6].

Amazon nie dokonuje segmentacji rynku, ponieważ jego asortyment jest tak szeroki, że kierowany jest do mas. Na strukturę przychodów składają się przychody ze sprzedaży oraz prowizja i opłaty od niezależnych dostawców. Model bizne-

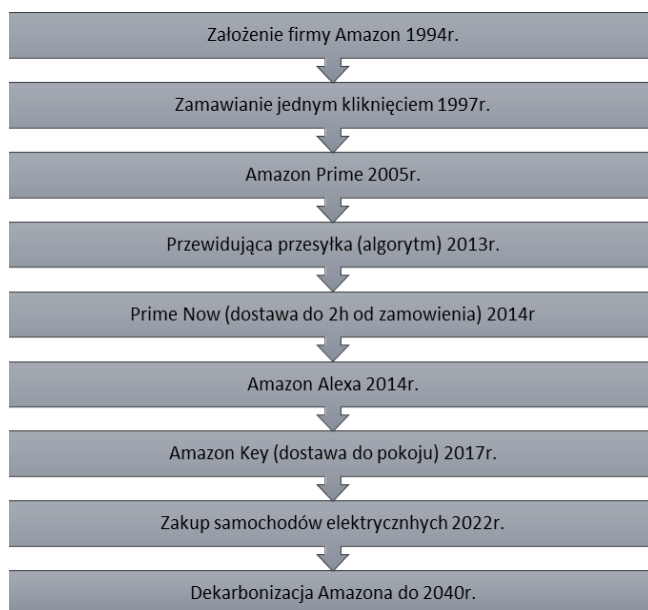
sowy Amazon jest w większej części oparty o elementy sklepu internetowego, jednak dzięki stosowaniu określonych strategii na przestrzeni lat został on zmodyfikowany i rozbudowany. Dzisiaj Amazon to nie tylko e-sklep, ponieważ korzysta także z modeli pośrednika internetowego, trzeciej strony rynku, producenta, a nawet modelu reklamowego. Patrząc na ścieżkę rozwoju tego konkretnego przypadku można stwierdzić, że na samym początku jest model biznesowy, który daje pewne opcje strategiczne, następnie zastosowanie tych opcji pozwala na modyfikacje lub rozbudowę samego modelu [7].

#### 4. PODSUMOWANIE

W pracy został przedstawiony łańcuch dostaw oraz związane z nim procesy oraz zmiany zachodzące w strategii firmy na przestrzeni lat (1997-2040). Dostawa tego samego dnia jest głównym i najbardziej realnym do zrealizowania trendem we-handlu. W ostatnich czasach firmy oferują klientom dostawy w wąskich terminach dostaw. Klienci muszą być jednak gotowi na coraz większe innowacje, które będą tworzone na podstawie tych informacji jakie zbiorą firmy o swoich użytkownikach. Mowa tutaj o ciągłym słuchaniu klientów przez takie systemy jak Alexa, Siri czy Amazon Echo. Konsumenci muszą uważać na słowa.

Różnorodność i intensywność zmian zachodzących w otoczeniu rynkowym powoduje konieczność ciągłego dopasowywania do nich modeli biznesowych wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa.

Na końcu zamieszczamy najbardziej innowacyjne zmiany wprowadzone przez firmę Amazon wraz z datami.



## LITERATURA

- [1] *Encyklopedia*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [2] STANKIEWICZ W., *Nowe trendy we współczesnej logistyce zachodniej*, AON, Warszawa 1995.
- [3] MAREK S., BIAŁASIEWICZ M. (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- [4] PATRICK M., *Amazon One-Day Delivery: What to Know*.
- [5] BUJAK A., *Uwarunkowania i czynniki rozwoju polskiej logistyki*.
- [6] OLSZAK C., ZIEMBA E., *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, PWN, Warszawa 2007.
- [7] DUDKOWSKI R., RUDOLF T., *Nowatorskie modele biznesowe*.
- [8] BRZÓSKA J., *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*.
- [9] ULMER M., *Delivery Deadlines In Same-Day Delivery*
- [10] STACY A. VOCCIA, CAMPBELL A.M, BARRETT W. THOMAS, *The Same-Day Delivery Problem for Online Purchases*.
- [11] FRANKOWSKA M., *Łańcuch logistyczny, łańcuch dostaw i łańcuch wartości – próba usystematyzowania koncepcji*.
- [12] BLAIK P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.
- [13] S. STODOLAK, *Historia sukcesu sklepu Amazon*, MamBiznes.pl 2017.
- [14] K. HOLSENBECK, *Wszystko co musisz wiedzieć o prime now*, Amazon.com 2018.
- [15] STEVE J. NEW, *The Scope of supply chain management research*, 1997.
- [16] BRZEZIŃSKI M., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2006.
- [17] E. F. FRAZIER, At Amazon, Supply Chain Innovations Deliver Results, „Syracuse Online Business”, 26.02.2016, <https://onlinebusiness.syr.edu/blog/amazon-supply-chain-simplified/> (dostęp: 26.10.2019 r.).
- [18] A. MAJCHEREK, *Rivian utonie w forsie- Amazon zamówił 100 tys elektrycznych dostawczaków*, „Autoblog”, 20.09.2019, <https://spidersweb.pl/autoblog/elektryczne-samochody-dostawcze-rivian-dla-amazona/>, (dostęp: 25.10.2019 r.).

## THE EVOLUTION OF LOGISTICS PROCESSES BASED ON AMAZON.COM, INC.

**Key words:** *logistics process, supply chain, amazon, business model*

In a constantly changing world, companies are fighting for better and more convenient innovations for their clients. What were the first changes introduced at Amazon? What future does Amazon propose to their clients? The aim of the article is to show changes in logistics processes over the years (1997-2040) based on a company that deals with electronic commerce and is the largest online store in the world - Amazon.com.