

Historia Amazona

Amazon A-Z: Prime

Prime to sztandarowy produkt Amazona, będący jednocześnie bezpośrednim źródłem przychodów, ale także potężnym narzędziem psychologicznym. Zatrzymuje klientów w obrębie usług firmy i powoduje, że wydają oni więcej i chętniej. Nawet, jeżeli sam nie finansuje swoich kosztów działania, program ten generuje ogromne zyski gdzie indziej.

W roku 2020 model płacenia za usługi w sieci w formie subskrypcji jest czymś oczywistym. Netflix, Spotify, wszelkiego rodzaju magazyny i czasopisma – wszystko to opłacamy z góry na dany okres abonamentowy, zakupując przede wszystkim potencjalną możliwość dostarczenia pewnej usługi, a nie bezpośrednio nią samą. Niezależnie od tego, ile seriali i filmów obejrzymy, ile przesłuchamy płyt czy przeczytamy artykułów, cena zawsze jest ta sama. Można by powiedzieć, że nawet chcemy oglądać, słuchać i czytać więcej, bo inaczej czujemy, że zmarnowaliśmy pieniądze.

Kiedy w 2005 roku Amazon wprowadził Prime, nie było to jednak tak oczywiste. Na czym dokładnie polega usługa? Mechanizm był szalenie prosty: w zamian za coroczną, stałą opłatę, użytkownikom przysługiwała darmowa, dwudniowa dostawa, niezależnie od ilości zamówień. Wysokość tej opłaty – początkowo 79 dolarów rocznie, dziś 119 – została pomyślana tak, by pogodzić dwa paradoksalnie sprzeczne cele. Z jednej strony nie mogła odstraszyć klientów, z drugiej musiała być na tyle wysoka, by ciążyć im w kieszeni i motywować do częstszych zakupów na Amazonie, które uzasadnią taki wydatek. Nie tyle chodziło o to, żeby klient kupował więcej w ogóle, lecz przede wszystkim, żeby przenosił swoje zakupy na Amazona, skoro i tak już płaci tej firmie. Nawet jeśli zamówień jest tyle, że koszty ich wysyłki przewyższą przychód z abonamentu, to firma odrobi część z nich w prowizjach nakładanych na sprzedawców na platformie lub we własnych marżach, kiedy to Amazon jest sprzedawcą.

„To dosyć nieprzyjemne uczucie, kiedy zdasz sobie sprawę, że wcale nie sprawdzasz cen tych produktów gdzie indziej, prawda? Jako członkinie Prime stajemy się nieco mniej odpowiedzialne. Oczywiście Amazon liczy na to, że będziemy tak zamknięte w jego systemie, że nie będziemy odwiedzać innych stron. Ja nie

odwiedzam” – mówi Andrea Leigh, która spędziła dziesięć lat na kierowniczych stanowiskach w Amazonie, w rozmowie z Jasonem del Rey’em dla podcastu *Land of the Giants: The Rise of Amazon*. Ten „mistrzowski cios ekonomii behawioralnej”, jak nazywa go Franklin Foer w „The Atlantic”, faktycznie działa: abonenci Prime w USA wydają średnio na Amazonie 1400 dolarów rocznie, podczas gdy pozostali klienci „jedynie” 600 dolarów. Jak bardzo program wciąga użytkowników mówią też inne statystyki: 93% abonentów utrzymuje subskrypcję po pierwszym roku, a aż 98% po kolejnym.

Jak opowiada Jason del Rey z portalu „Recode” i jego rozmówcy, Prime było rodzajem eksperymentu, jednym ze złotych strzałów, na które wpadł Jeff Bezos, i który wcale nie wzbudził jednomyślnego entuzjazmu. Niektórzy menedżerowie wyższego szczebla uważali, że projekt może pogrążyć firmę swoimi kosztami. Już lata wcześniej pod nazwą Super Saver Shipping wprowadzono darmową wysyłkę dla zamówień powyżej pewnej kwoty i tylko jeśli klientka zdecydowała się na długi czas dostawy. Prime odwracało jednak tę bezpieczną logikę. Nie miało być ofertą dla oszczędnych, ale dla kręgu „specjalnych” klientek. Dziś krąg ten liczy w kilkunastu krajach na świecie łącznie 150 milionów osób, mających dostęp nie tylko do darmowej przesyłki ale także do streamingu muzyki, filmów i seriali. Gdyby Prime było państwem, znajdowałoby się na dziewiątym miejscu pod względem wielkości populacji.

To, czego nie widać jednak sprzed ekranu komputera, to logistyczna strona przedsięwzięcia. Del Rey zapytał o to w swoim podcaście Jeffa Wilkego – człowieka, który kilka lat przed wprowadzeniem Prime zreorganizował zupełnie system pracy w magazynach Amazona. To Wilke w dużej mierze był architektem rozwiązań, które dziś są powszednie krytykowane przez pracowników i związkowców. Na początku lat dwutysięcznych pod jego kierownictwem wprowadzono zmiany, które skróciły czas od złożenia zamówienia do jego wysłania z dwudziestu czterech do trzech godzin. W dużej mierze polegały one na wprowadzeniu nowych rozwiązań technicznych. Jednak innowacje takie, jak ciągłe śledzenie obiegu każdego przedmiotu w magazynie, prowadziły też do stale rosnącej presji na produktywność pracowników i inwigilację ich samych. Koniec końców, to przecież ich fizyczny wysiłek napędza dwudniową, a obecnie już jednodniową dostawę zakupów na Amazonie. Strajki i protesty z 2019 roku, przeprowadzone w dniu

wyprzedaży Prime Day, spowodowane były po części właśnie zapowiedzią kolejnego skrócenia czasu dostaw, czyli zwiększenia tempa pracy.

Ta ciemniejsza strona Prime też ma swoją nazwę: Amazon Fulfillment Engine (AFE). To część magazynu, której zwykle nie pokazuje się na goszczących tam wycieczkach czy na promocyjnych filmach. System ten, zaprojektowany dla zwiększenia szybkości wysyłki, zestawia równolegle, bezpośrednio jedno za drugim stanowiska sortowania, układania i pakowania. Ciągły, szybki przepływ przedmiotów i paczek oznacza konieczność ułożenia czy zapakowania nawet kilkuset towarów na godzinę. Pokusa szybkiej dostawy i natychmiastowej gratyfikacji dla klientów, staje się przekleństwem pracowników.

źródła:

1. Franklin Foer, *Jeff Bezos's Master Plan*, „The Atlantic”, 2019 <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2019/11/what-jeff-bezos-wants/598363/>
2. JP Mangalindan, *Inside Amazon Prime*, „Fortune”, 2015 <https://fortune.com/2015/02/03/inside-amazon-prime/>
3. Jasmine Wu, *Prime Day will test Amazon's ability to meet its one-day delivery promise for 10 million products*, CNBC, 2019 <https://www.cnbc.com/2019/07/12/amazon-prime-day-will-put-its-one-day-delivery-promise-to-the-test.html>
4. Jason Del Rey, podcast *Land of the Giants: The Rise of Amazon*, odcinek 1. *Why You'll Never Quit Amazon Prime*, 2019 <https://www.vox.com/land-of-the-giants-podcast>
5. Cameron Faulkner, *Amazon now has more than 150 million Prime members after huge holiday season*, „The Verge”, 2020 <https://www.theverge.com/2020/1/30/21115823/amazon-q4-19-earnings-prime-membership-fresh-one-day-shipping>