

CZY KUPOWALIŚCIE JUŻ NA ALIEXPRESS? INSTYTUCJONALNA PRZEWAGA KONKURENCYJNA PRZEDSIĘBIORSTWA NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH

Streszczenie

Celem opracowania jest dokonanie analizy koncepcji instytucjonalnej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz studium przypadku AliExpress. Koncepcja ta została wykorzystana do analizy konkurencyjności wyżej wymienionej firmy na rynku platform handlu internetowego w Polsce. Instytucjonalna przewaga konkurencyjna występuje wtedy, kiedy przedsiębiorstwo wdraża strategię zawierającą wyróżniające się zasoby i działania powstałe dzięki interakcjom z otoczeniem instytucjonalnym, tworzącą wartość ekonomiczną przewyższającą konkurentów. Analiza formalnych instytucji regulacyjnych międzynarodowego obrotu pocztowego wskazuje na uprzywilejowanie przesyłek pocztowych z Chin. AliExpress jest jedną z wiodących platform handlu internetowego na świecie, a jej lokalizacją macierzystą jest chińska gospodarka. Firma posiada instytucjonalną przewagę konkurencyjną na polskim rynku handlu internetowego, której źródłem są formalne instytucje regulacyjne międzynarodowego obrotu pocztowego, a rezultatem jest rosnący udział w rynku w Polsce.

¹ dr Radosław Malik, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne, Instytut Studiów Międzynarodowych.

² Katarzyna Rybkowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Institutionalna przewaga konkurencyjna AliExpress wspiera dalsze umiędzynarodowianie działalności tego przedsiębiorstwa.

Kluczowe słowa: instytucje, przewaga konkurencyjna, instytucjonalna przewaga konkurencyjna, handel internetowy, platformy handlowe, rynek pocztowy, AliExpress.

DID YOU ALREADY BUY ON ALIEXPRESS? AN INSTITUTIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE COMPANY ON FOREIGN MARKETS

Summary

The purpose of the chapter is to analyze the concept of a companies' institutional competitive advantage and a case study of its use by AliExpress. The concept of institutional competitive advantage of the firm was used to analyze the competitiveness of AliExpress on the market of e-commerce platforms in Poland. An institutional competitive advantage of a firm occurs when a firm is implementing a strategy, featuring distinctive resources and activities enabled by its interactions with the institutional environment, which generates economic value in excess of its competitors. An analysis of the formal regulatory institutions of international postal traffic indicates the preference for postal items from China. AliExpress is one of the leading online trading platforms in the world and the home location of this platform is the Chinese economy. AliExpress has an institutional competitive advantage on the Polish e-commerce market, the source of which is international postal trading institutions and the result is a growing market share. The institutional competitive advantage of AliExpress supports the further internationalization of this enterprise.

Keywords: institutions, competitive advantage, institutional competitive advantage, e-commerce, trading platforms, postal market, AliExpress.

Wprowadzenie

Postęp naukowo-techniczny w technologiach informacyjnych i komunikacyjnych ułatwia umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstw³ m.in. poprzez rozwój nowych modeli biznesowych, takich jak międzynarodowe platformy handlu internetowego⁴. Podmioty te umożliwiają szersze wykorzystanie istniejących przewag konkurencyjnych firmom oferującym za ich pośrednictwem wyroby i usługi. Jednocześnie platformy handlu internetowego same są uczestnikami rywalizacji na rynku pośredników w handlu międzynarodowym, rozwijając własne przewagi konkurencyjne. Wzajemne przenikanie się przewag konkurencyjnych platform oraz podmiotów sprzedających za ich pośrednictwem produkty czyni analizę przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw coraz bardziej złożonym zagadnieniem.

Instytucje mają znaczenie dla prowadzenia działalności gospodarczej i oddziałują na konkurencyjność gospodarek oraz przedsiębiorstw. Rosnąca rola instytucji jako istotnego aspektu konkurencyjności doprowadziła do rozwoju badań teoretycznych nad koncepcją instytucjonalnej przewagi konkurencyjnej firmy oraz potrzeby badań empirycznych tego zjawiska. Stosując metodę studium przypadku i odwołując się do regulacyjnych elementów formalnych instytucji międzynarodowych, w rozdziale podjęto analizę działalności platformy handlu internetowego AliExpress oraz zbadano możliwość wykorzystania instytucjonalnej przewagi konkurencyjnej do ekspansji przedsiębiorstwa na polskim rynku⁵.

Celem opracowania jest dokonanie analizy koncepcji instytucjonalnej przewagi konkurencyjnej oraz studium przypadku jej wykorzystania przez AliExpress w Polsce. W pierwszej części przeanalizowano koncepcję instytucjonalnej

³ K. Żukrowska, *Technologie informacyjno-komunikacyjne (TIK) jako czynnik sprzyjający umiędzynarodowieniu gospodarki światowej i tworzący impulsy rozwojowe*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 372, s. 161–181.

⁴ K. Żukrowska, *Technologies 4.0 and Their Impact on International Trade*, “Research Papers of the Wrocław University of Economics” 2019, vol. 63(4), s. 52–66.

⁵ X. Martin, *Institutional Advantage*, “Global Strategy Journal” 2014, vol. 4(1), s. 55–69.

przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W drugiej części tekstu omówiono działalność platformy handlu internetowego AliExpress. W trzeciej części podsumowano wybrane elementy regulacyjne instytucji międzynarodowego rynku pocztowego, wpływające na działalność wyżej wymienionej firmy. W ostatniej części rozdziału dokonano oceny działalności AliExpress na polskim rynku przy wykorzystaniu koncepcji instytucjonalnej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

19.1. Instytucjonalna przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa

Koncepcja przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, rozwijana przez badaczy z nurtu zarządzania strategicznego⁶, była stosowana również do analiz prowadzonych w nurcie biznesu międzynarodowego⁷. W literaturze wskazuje się szczególnie na dwa istotne nurty analiz przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, dotyczące poszukiwania jej źródeł oraz opisu rezultatu. Michael E. Porter wskazał, że konkurencyjność firmy jest w istotny sposób powiązana z jej siłą w stosunku do rywali i stanowi następstwo przewag konkurencyjnych, które są osiągnięte poprzez realizację strategii konkurencji: przywództwa kosztowego, zróżnicowania i koncentracji. Tym samym podkreśla się rezultat przewagi konkurencyjnej oraz akcentuje się jej względność, ponieważ jest efektem porównania z konkurentami firmy⁸.

W rozumieniu Johna Harrego Dunninga posiadanie przewag konkurencyjnych jest warunkiem koniecznym do podjęcia ekspansji zagranicznej. Analiza pozostałych warunków paradygmatu OLI (paradygmatu eklektycznego),

⁶ M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985, s. 12.

⁷ J.H. Dunning, S.M. Lundan, *Multinational Enterprises and the World Economy*, 2nd Edition, Edward Elgar, Cheltenham 2008.

⁸ M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymanie lepszych wyników*, Helion, Warszawa 2006, s. 37–48.

korzyści z walorów zagranicznej lokalizacji oraz korzyści z internalizacji umożliwiają wybór jednej z trzech form wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne, tj.: eksportu, porozumienia kooperacyjnego oraz bezpośrednich inwestycji zagranicznych⁹. Przewagi konkurencyjne, oparte na posiadanych zasobach oraz sposobach ich wykorzystania, mają – według Johna Harrego Dunniga – różnorodną postać i ich zakres podlegał modyfikacjom wraz z rozwojem paradygmatu OLI¹⁰. Jednym z ostatnich udoskonaleń koncepcji paradygmatu eklektycznego, dokonany przez wspomnianego badacza, było uwzględnienie instytucji i możliwości rozwijania na ich podstawie przewag konkurencyjnych przez przedsiębiorstwa¹¹.

Według Douglasa Cecila Northa instytucje są formalnymi (np. regulacje prawne) i nieformalnymi (tradycja, zwyczaje itp.) ograniczeniami, które strukturyzują interakcje polityczne, gospodarcze i społeczne¹². Instytucje mają istotne znaczenie dla wysokości kosztów transakcyjnych i oddziałują na decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwa¹³. Według Williama Richarda Scotta instytucje zawierają elementy regulacyjne, normatywne i kulturowo-poznawcze¹⁴. W literaturze wskazuje się na istnienie instytucjonalnych przewag komparatywnych, które można opisać jako system instytucjonalny danej gospodarki zapewniający przedsiębiorstwom tam działającym korzyści do prowadzenia określonych aktywności poprzez wsparcie instytucjonalne tych działań. Wskazuje się, że te korzystne uwarunkowania instytucjonalne nie są równomiernie rozdystrybuowane pomiędzy gospodarkami¹⁵. Podkreśla się, że w przypadku

⁹ J.H. Dunning, *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests*, "Journal of International Business Studies" 1980, vol. 11, s. 9–31.

¹⁰ R. Malik, *Lokalizacja w offshoringu usług*, CeDeWu, Warszawa 2017, s. 29–37.

¹¹ J.H. Dunning, S.M. Lundan, *Institutions and the OLI Paradigm of the Multinational Enterprise*, "Asia-Pacific Journal of Management" 2008, vol. 25(4), s. 573–593.

¹² D.C. North, *Institutions*, "Journal of Economic Perspectives" 1991, vol. 5(1), s. 97–112.

¹³ O.E. Williamson, *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*, "Journal of Economic Literature" 2008, vol. 38(3), s. 595–613.

¹⁴ W.R. Scott, *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities*, Sage, Los Angeles 2014, s. 56.

¹⁵ P.A. Hall, D. Soskice, *An Introduction to Varieties of Capitalism. In Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, New York 2001, s. 1–68.

przedsiębiorstw dokonujących umiędzynarodowienia działalności istotne znaczenie ma umiejętność analizy złożoności instytucjonalnej w poszczególnych gospodarkach. Podejmowane są badania dotyczące różnic instytucjonalnych na poziomie krajowym oraz ich oddziaływania na działalność przedsiębiorstw w gospodarkach macierzystej i goszczącej¹⁶. Te prace badawcze odnoszą się do instytucji formalnych i nieformalnych oraz dystansu instytucjonalnego między gospodarkami¹⁷. Tym samym w literaturze, w nurcie biznesu międzynarodowego i zarządzania strategicznego, istnieje konsensus dotyczący istotnego oddziaływania instytucji na międzynarodową działalność przedsiębiorstw oraz roli instytucjonalnych przewag komparatywnych¹⁸.

W stosunkowo nowym nurcie badań, łączącym elementy zarządzania strategicznego, nowej ekonomii instytucjonalnej i biznesu międzynarodowego, zwraca się uwagę, że istnienie instytucjonalnych przewag komparatywnych pomiędzy gospodarkami stanowi niewystarczający warunek rozwoju na ich podstawie przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw. W nurcie tym postuluje się odejście od redukcjonistycznego rozumienia instytucji, które jednokierunkowo wpływają na działania firm i rozszerzenie badań na wielopoziomowe i wielokierunkowe interakcje między instytucjami a przedsiębiorstwami¹⁹. Nawiązując do tych postulatów, Xavier Martin zaproponował definicję instytucjonalnej przewagi konkurencyjnej: „(...) przedsiębiorstwo ma wtedy instytucjonalną przewagę konkurencyjną, kiedy wdraża strategię zawierającą wyróżniające się zasoby i działania powstałe dzięki interakcjom z otoczeniem instytucjonalnym (...), która to strategia tworzy wartość ekonomiczną przewyższającą

¹⁶ C.L. Ahmadjian, *Comparative Institutional Analysis and Institutional Complexity*, “Journal of Management Studies” 2016, vol. 53(1) 2016, s. 12–27.

¹⁷ T. Kostova, S. Beugelsdijk, W.R. Scott, V.E. Kunst, C.H. Chua, M. van Essen, *The Construct of Institutional Distance through the Lens of Different Institutional Perspectives: Review, Analysis, and Recommendations*, “Journal of International Business Studies” 2019, no. 2, vol. 51, s. 1–31.

¹⁸ A. Cuervo-Cazurra, R. Mudambi, T. Pedersen, *Clarifying the Relationships between Institutions and Global Strategy*, “Global Strategy Journal” 2019, vol. 9(2), s. 151–175.

¹⁹ M.F. Peterson, J.-L. Arregle, X. Martin, *Multilevel Models in International Business Research*, “Journal of International Business Studies” 2012, vol. 43(5), s. 451–457.

konkurentów”²⁰. W rozumieniu tego autora koncepcja instytucjonalnej przewagi konkurencyjnej ma szczególne znaczenie dla korporacji transnarodowych, które prowadzą umiędzynarodowioną działalność gospodarczą oraz dysponują odpowiednimi zasobami umożliwiającymi wykorzystanie interakcji z otoczeniem instytucjonalnym w gospodarkach macierzystych i goszczących. W takim ujęciu instytucjonalnej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa zwraca się uwagę na interakcje z instytucjami jako źródło przewagi konkurencyjnej oraz podkreśla rezultat, czyli uzyskanie większej wartości ekonomicznej niż konkurenci poprzez m.in. wykorzystanie różnorodnych walorów lokalizacyjnych²¹.

19.2. Działalność platformy handlu internetowego AliExpress

W połowie lat 90. XX wieku przedsiębiorcy zaczęli dostrzegać potencjał w sprzedaży internetowej. W roku 1994 powstał Amazon, obecnie największa platforma handlu internetowego na świecie. Rok później pojawił się eBay, przedsiębiorstwo prowadzące internetowy serwis aukcyjny. Prekursorem platformy AliExpress był serwis Alibaba. Platforma założona w 1999 r. przez chińskiego przedsiębiorcę Jacka Ma, miała powtórzyć rozwój amerykańskich platform Amazon i eBay na chińskim rynku internetowym²².

Wczesne inwestycje amerykańskiego banku Goldman Sachs oraz japońskiego przedsiębiorstwa SoftBank Corporation umożliwiły rozszerzenie działalności przedsiębiorstwa Alibaba. Początkowo firma ta umożliwiała jedynie transakcje między podmiotami gospodarczymi (model B2B), następnie rozwinęła swoją działalność o możliwość zawierania transakcji między przedsiębiorcami a konsumentami (model B2C) oraz między indywidualnymi nabywcami (model C2C). Dywersyfikacja działalności przebiegała stopniowo i doprowadziła do uruchomienia specjalistycznych portali, m.in.: serwisu aukcyjnego

²⁰ X. Martin, *Institutional Advantage*, *op.cit.*, s. 59.

²¹ R. Malik, *Key Location Factors and the Evolution of Motives for Business Service Offshoring to Poland*, “Journal of Economics & Management” 2018, no. 31, s. 119–132.

²² J. Wulf, *Alibaba Group*, Harvard Business School, 2010, s. 3–4.

Taobao, zbliżonego funkcjonalnością do eBay; eTao – internetowej porównywarki cen produktów; AliPay (odpowiednika PayPal), czyli systemu płatności internetowych; AliExpress, wyspecjalizowanego w sprzedaży B2C¹⁸. Obecnie Alibaba zajmuje się nie tylko handlem internetowym, ale także usługami przechowywania danych w chmurze, oraz aktywnie działa w branży rozrywkowej²³. Tym samym ewolucja przedsiębiorstwa obrazuje przemiany platform internetowych od niszowej działalności w kierunku obsługi większej liczby różnorodnych podmiotów oraz tworzenia bardziej złożonych modeli biznesowych²⁴.

AliExpress zostało założone w 2010 r., jako platforma detalicznego handlu internetowego. Aktualnie szacuje się, że indywidualni nabywcy stanowią 65% jej klientów, a pozostałe 35% to mniejsi klienci biznesowi. Istotnym kierunkiem rozwoju AliExpress jest umiędzynarodowienie działalności. Na przestrzeni zaledwie dwudziestu lat serwis sprzedażowy chińskiego przedsiębiorcy stał się globalnym przedsiębiorstwem oferującym miliony produktów, którego klienci są obsługiwani poprzez stronę internetową i aplikację mobilną w 12 językach²⁵. AliExpress umożliwia zakupy odbiorcom z ponad 150 państw, co czyni ją jedną z najbardziej dostępnych międzynarodowych platform handlu internetowego²⁶. Obecnie zajmuje trzecią pozycję na świecie pod tym względem, uznając za swojego bezpośredniego konkurenta o wiele bardziej znane Amazon. Kapitalizacja całej grupy Alibaba, której AliExpress jest istotną częścią, w dniu 7 lutego 2020 r. wynosiła 580 mld USD²⁷, a jej założyciel, Jack Ma, był w 2019 r. uznany za najbogatszego obywatela Chin (z prywatnym majątkiem wycenianym przez "Forbes" na ponad 40 mld USD)²⁸.

²³ <https://cyfrowa.rp.pl/globalne-interesy/34204-europa-boi-sie-chińskich-serwisow> (dostęp 8.02.2020).

²⁴ J. Wulf, *Alibaba Group*, *op.cit.*, s. 7.

²⁵ D. Li, *Comparative Analysis of B2C Cross-border E-commerce Platforms: The AliExpress and the DHgate*, w: *International Conference on Education, Management, Computer and Society*, Atlantis Press, 2016.

²⁶ <https://www.ft.com/content/3d25007c-713d-11e9-bbfb-5c68069fbd15> (dostęp 9.02.2019).

²⁷ <https://www.nyse.com/index> (dostęp 9.02.2019).

²⁸ *Billionaires – The Richest People in the World*, "Forbes" 2019, no. 3.

AliExpress jest liderem na rynku platform handlu internetowego w Chinach i wielu innych państwach Azji. Jego ugruntowana pozycja rynkowa na kontynencie azjatyckim jest inna niż w Ameryce Północnej i Unii Europejskiej, gdzie posiada zdecydowanie mniejszy udział w rynku. Wydaje się, że jednym ze strategicznych celów AliExpress jest wzrost udziału w rynku handlu internetowego w państwach UE. Energiczne działania podjęte przez to przedsiębiorstwo, w celu realizacji tego strategicznego planu, są źródłem analiz europejskich i krajowych regulatorów rynku.

19.3. Wybrane instytucje międzynarodowego rynku pocztowego

Światowy Związek Pocztowy (Universal Post Union – UPU; Union postale universelle) powstał w 1874 r. i zrzesza 192 państwa. Jego głównymi celami jest promowanie międzynarodowej współpracy pocztowej, sprawowanie nadzoru nad rozwojem poczty, a także pomoc techniczna w organizowaniu przesyłek krajów członkowskich. Światowy Związek Pocztowy jest organizacją wyspecjalizowaną Organizacji Narodów Zjednoczonych, co oznacza, że jest autonomiczny, stanowi podmiot prawa międzynarodowego i jest połączony z ONZ porozumieniem zobowiązującym go do przedkładania sprawozdań zatwierdzanych przez Zgromadzenie Ogólne. Związek ten, jako organizacja międzynarodowa, jest instytucją, która reguluje standardy i opłaty dla przesyłek w międzynarodowym obrocie pocztowym²⁹.

Światowy Związek Pocztowy wprowadził w 1969 r. system rozliczania kosztów przesyłek pocztowych na poziomie krajowych operatorów pocztowych. Mimo wielu późniejszych zmian ogólna zasada systemu ma na celu wyrównywanie kosztów w przypadku nie zrównoważonych przepływów pocztowych między państwami. Państwo, które wysyła więcej przesyłek pocztowych, uiszczą

²⁹ O. Bischoff, D. Kollmann, J. Kühling, T. Nöcker, A. Wambach, A. Westerwelle, *International Post Organizations: A European Perspective*, "Journal of European Competition Law & Practice" 2019, vol. 10(1), s. 10–21.

opłatę, a państwo, które otrzymuje więcej przesyłek pocztowych, dostaje rekompensatę. Kwota rekompensaty jest obliczana na podstawie różnicy wagi wysłanej i odebranej poczty. Wartość rekompensaty za kilogram przesyłki ustala się arbitralnie i systematycznie rośnie. Istotną modyfikacją systemu było wprowadzenie w 1999 r. krajowych opłat końcowych, które w wersji zmodyfikowanej obowiązują do dziś, dzieląc państwa na grupy rynków o różnych opłatach³⁰.

Obecny system opłat został zaprojektowany jako struktura o jednolitej stawce do dostarczania przesyłek listowych, niezależnie od kształtu (listów, paczek). System uwzględnia fakt, że stawka ta różni się w zależności od oszacowania przez Światowy Związek Pocztowy struktury kosztów pocztowych każdego kraju i rozwoju gospodarczego. Organizacja ta ogranicza stawki poprzez górne i dolne pułapy, aby zminimalizować zmienność rok do roku. Bardzo ważną rolę przy negocjacji stawek końcowych odgrywa rząd danego państwa, albowiem urzędnicy państwowi uczestniczą w negocjacjach na kongresie UPU, które odbywają się co 4 lata i podczas których są określane stawki tych opłat³¹.

Światowy Związek Pocztowy dzieli kraje członkowskie na grupy krajów na podstawie wskaźnika rozwoju poczty (*Integrated Index for Postal Development*), który w dużej mierze opiera się na dochodzie narodowym brutto na mieszkańca i za pomocą którego próbuje się uwzględnić koszt dostarczenia listu na podstawie statystyk Organizacji Narodów Zjednoczonych, Banku Światowego i UPU. Ta ostatnia organizacja wykorzystuje podział krajów na grupy do wyceny stawek opłat końcowych dla międzynarodowych przesyłek listowych wysyłanych między krajami członkowskimi. Światowy Związek Pocztowy skonsolidował pięć grup krajów na lata 2014–2017 do czterech na lata 2018–2021: grupa I obejmuje kraje najbardziej rozwinięte, grupy II i III to kraje rozwijające się, a grupa IV – kraje najsłabiej rozwinięte. Chiny

³⁰ J.I. Campbell, A.K. Dieke, M. Zauner, *Terminal Dues: Winners, Losers, and the Path to Reform*, Presentation at the 19th Conference on Postal and Delivery Economics, CRRI, 2011, s. 46.

³¹ *Report to Congressional Committees. Information on Changes and Alternatives to the Terminal Dues System*, United States Government Accountability Office, 2017, s. 33.

zarówno w latach 2014–2017, jak i 2018–2021 zostały ulokowane w grupie III, przez co uiszczają niższe opłaty za przesyłki pocztowe niż kraje z grup I i II³².

System ten jest przedmiotem krytyki i wskazuje się na różnego rodzaju nierównowagi oraz zakłócenia w mechanizmach rynkowych. W roku 2019 kraje Unii Europejskiej wystosowały zbiorowe pismo dotyczące tej sprawy do UPU, jednak nie udało się wynegocjować istotnych zmian. Obecnie mimo intensywnego rozwoju gospodarczego Chin³³ oraz ich wysokiej pozycji w innych rankingach oceniających jakość usług pocztowych państwo to wciąż jest sklasyfikowane przez Światowy Związek Pocztowy do grupy III państw, co jest źródłem uprzywilejowanych stawek w międzynarodowym obrocie pocztowym. Tym samym międzynarodowe formalne instytucje o regulacyjnym charakterze oddziałują na pozycję konkurencyjną poszczególnych gospodarek na rynku międzynarodowych przesyłek pocztowych.

19.4. Instytucjonalna przewaga konkurencyjna AliExpress na polskim rynku

Istotnymi aspektami decyzji zakupowych podejmowanych przez konsumentów w handlu internetowym są cena i czas dostawy. Przedsiębiorstwa różnicują swoją ofertę w tym zakresie. Koszt dostawy może być istotną częścią całego kosztu zakupu, szczególnie w przypadku transakcji o niewielkiej wartości. Wskazuje się, że dla niektórych segmentów rynku handlu internetowego cena dostawy ma większe znaczenie niż czas dostawy³⁴.

Chiny posiadają status kraju rozwijającego się w regulacjach Światowego Związku Pocztowego, co oddziałuje na stawki za międzynarodowe przesyłki

³² *Postal Development Report 2019*, October 2019, Universal Post Union.

³³ K. Żukrowska, *Chiny: potencjał (gospodarczy, polityczny i militarny) jako instrument kształtowania nowego układu międzynarodowego*, „Krakowskie Studia Międzynarodowe” 2018, tom 15, nr 1, s. 25–48.

³⁴ L. Gracz, I. Ostrowska., *Młodzi nabywcy na e-zakupach*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2014, s. 216.

pocztowe. Tym samym chińska gospodarka posiada przewagę konkurencyjną na rynku międzynarodowych przesyłek pocztowych, co wykorzystuje AliExpress do budowania instytucjonalnej przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych, w tym na polskim rynku handlu internetowego.

Na koszty zakupu towarów na AliExpress oddziałują nie tylko regulacje Światowego Związku Pocztowego, ale także regulacje dotyczące podatku VAT oraz cef. Jeżeli łączna wartość towarów w przesyłce nie przekracza 150 EUR, to nie ma obowiązku opłaty celnej. Ponadto w świetle przepisów unijnych i krajowych przesyłka do 45 EUR jest zwolniona z podatku VAT, jeśli jest prezentem wysłanym od osoby prywatnej na potrzeby osobiste, a nie na cele handlowe. Jak wynika z doniesień prasowych, których nie można na tym etapie zweryfikować ze źródłami naukowymi, znaczna część paczek wysyłanych za pośrednictwem AliExpress jest oznaczana jako prezent o zadeklarowanej wartości nie większej niż 45 EUR³⁵. Tym samym również te regulacje i podejmowane na ich podstawie działania poprawiają potencjalną konkurencyjność tej firmy na polskim rynku handlu internetowego.

Pozycja konkurencyjna AliExpress na rynku w Polsce oraz na wężej zdefiniowanym rynku, platform handlu internetowego, systematycznie się poprawia. W roku 2018 najlepiej rozpoznawalną marką spośród wszystkich polskich e-serwisów było Allegro. Natomiast wśród serwisów zagranicznych najczęściej był wskazywany AliExpress, rozpoznawany spontanicznie przez 30% spośród osób, które dokonały zakupów na platformach zagranicznych w ciągu ostatnich 6 miesięcy³⁶. Sytuacja wydaje się ewoluować na korzyść omawianego przedsiębiorstwa, ponieważ w 2019 r. jego aplikacja była chętniej wybierana przez Polaków do realizacji zakupów internetowych niż Allegro. Kierownictwo chińskiego serwisu oznajmiło również, że Polska jest jednym z trzech najważniejszych, z punktu widzenia tej firmy, rynków w Europie. W roku 2019, aby ułatwić zakupy polskim konsumentom, AliExpress podpisało umowę dotyczącą

³⁵ <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Zakupy-z-Chin-jak-kupowac-przez-AliExpress-7218906.html> (dostęp 11.02.2020).

³⁶ K. Binert, P. Sass-Staniszevska, *E-commerce w Polsce 2018*, Gemius, 2018, s. 15.

obsługi płatności z PayU³⁷. Według badania Gemius z grudnia 2019 r. firma ta znalazła się na 13. miejscu wśród najchętniej wykorzystywanych aplikacji mobilnych, a Allegro uplasowało się dopiero na 18. pozycji³⁸. Ten ranking wskazuje na ewolucję polskiego rynku handlu internetowego oraz na poprawę pozycji konkurencyjnej AliExpress, szczególnie w stosunku do Allegro – lidera na rynku platform handlu internetowego w Polsce.

Podsumowanie

Koncepcja instytucjonalnej przewagi konkurencyjnej jest próbą uwzględnienia znaczenia instytucji w rozwoju strategii organizacji. Nowatorstwo tej koncepcji polega na większym uznaniu dla aktywnej roli firmy w jej relacji z systemem instytucjonalnym i na możliwości budowania przewag konkurencyjnych, których źródłem są interakcje między przedsiębiorstwem a instytucjami. Wskazuje się na potencjalnie dużą użyteczność tej koncepcji w analizach umiędzynarodowienia działalności gospodarczej przedsiębiorstw oraz konieczność dalszych badań empirycznych.

AliExpress jest szybko rozwijającą się firmą, która po osiągnięciu pozycji lidera w macierzystej lokalizacji – chińskiej gospodarce oraz istotnej pozycji w regionie podejmuje próby dalszego umiędzynarodowienia działalności, w tym zwiększenia udziału na rynku platform handlu internetowego w UE. Analiza formalnych instytucji regulacyjnych międzynarodowego obrotu pocztowego wskazuje na uprzywilejowanie przesyłek pocztowych z Chin. Zgodnie z regulacjami Światowego Związku Pocztowego przesyłki pocztowe z tego kraju są obłożone niższymi opłatami niż przesyłki z krajów Unii Europejskiej, co jest źródłem przewagi chińskiej gospodarki na rynku międzynarodowych przesyłek pocztowych. AliExpress wykorzystuje elementy regulacyjne formalnych

³⁷ <https://businessinsider.com.pl/finanse/handel/e-handel-aliexpress-rzuca-wyzwanie-allegro/h6v8x93> (dostęp 9.02.2020).

³⁸ <https://www.gemius.pl/e-commerce-aktualnosci/wyniki-badania-gemiuspbi-za-grudzien-2019.html> (dostęp 11.02.2020).

instytucji międzynarodowego rynku przesyłek pocztowych do budowy instytucjonalnej przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych.

Rosnący udział AliExpress na rynku handlu internetowego w Polsce świadczy o dalszym umiędzynarodowianiu jego działalności oraz skutecznym konkurowaniu z głównymi rywalami, w tym z Allegro – lokalnym liderem. Konkurencyjność tej firmy na polskim rynku jest prawdopodobnie rezultatem wielu czynników. W niniejszym rozdziale wskazano, że AliExpress posiada instytucjonalną przewagę konkurencyjną na rynku platform handlu internetowego w Polsce. Źródłem tej przewagi jest m.in. wykorzystanie przez tę firmę regulacyjnych elementów instytucji międzynarodowego obrotu pocztowego, stworzonych przez Światowy Związek Pocztowy. Rezultatem tej przewagi jest wysoka konkurencyjność na polskim rynku platform handlu internetowego. Przeanalizowana przewaga konkurencyjna jest unikalna, a przynajmniej trudna do naśladowania przez Allegro, głównego konkurenta tego przedsiębiorstwa w Polsce. Wskazana w tekście instytucjonalna przewaga konkurencyjna AliExpress wspiera dalsze umiędzynarodowianie jego działalności, ponieważ może być wykorzystana tylko poza Chinami, czyli poza macierzystą lokalizacją.

Bibliografia

- Ahmadjian C.L., *Comparative Institutional Analysis and Institutional Complexity*, "Journal of Management Studies" 2016, vol. 53(1).
- Billionaires – The Richest People in the World*, "Forbes" 2019, no. 3.
- Binert L., Sass-Staniszevska P., *E-commerce w Polsce 2018*, Gemius, 2018.
- Bischoff O., Kollmann D., Kühling J., Nöcker T., Wambach A., Westerwelle A., *International Post Organizations: A European Perspective*, "Journal of European Competition Law & Practice" 2019, no. 1.
- Campbell J.I., Dieke A.K., Zauner M., *Terminal Dues: Winners, Losers, and the Path to Reform*, Presentation at the 19th Conference on Postal and Delivery Economics, CRR, 2011.
- Dunning J.H., *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests*, "Journal of International Business Studies" 1980, no. 1.
- Dunning J.H., Lundan S.M., *Institutions and the OLI Paradigm of the Multinational Enterprise*, "Asia-Pacific Journal of Management" 2008, no. 25.

- Dunning J.H., Lundan S.M., *Multinational Enterprises and the World Economy*, 2nd Edition, Edward Elgar, Cheltenham 2008.
- Gracz L., Ostrowska I., *Młodzi nabywcy na e-zakupach*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2014.
- Hall P.A., Soskice D., *An Introduction to Varieties of Capitalism. In Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, New York 2001.
- Kostova T., Beugelsdijk S., Scott W.R., Kunst V.E., Chua C.H., van Essen M., *The Construct of Institutional Distance through the Lens of Different Institutional Perspectives: Review, Analysis, and Recommendations*, "Journal of International Business Studies" 2019, no. 2.
- Li D., *Comparative Analysis of B2C Cross-border E-commerce Platforms: The AliExpress and the DHgate*, International Conference on Education, Management, Computer and Society, Atlantis Press, 2016.
- Malik R., *Key Location Factors and the Evolution of Motives for Business Service Offshoring to Poland*, "Journal of Economics & Management" 2018, no. 31.
- Malik R., *Lokalizacja w offshoringu usług*, CeDeWu, Warszawa 2017.
- Martin X., *Institutional Advantage*, "Global Strategy Journal" 2014, no. 1.
- North D.C., *Institutions*, "Journal of Economic Perspectives" 1991, no. 1.
- Peterson M.F., Arregle J.-F., Martin X., *Multilevel Models in International Business Research*, "Journal of International Business Studies" 2012, no. 43.
- Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985.
- Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006.
- Postal Development Report 2019*, Universal Post Union, 2019.
- Report to Congressional Committees. Information on Changes and Alternatives to the Terminal Dues System*, United States Government Accountability Office, 2017.
- Scott W.R., *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities*, Sage, Los Angeles 2014.
- Williamson O.E., *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*, "Journal of Economic Literature" 2000, no. 3.
- Wulf J., *Alibaba Group*, Harvard Business School, 2010.
- Żukrowska K., *Chiny: potencjał (gospodarczy, polityczny i militarny) jako instrument kształtowania nowego układu międzynarodowego*, „Krakowskie Studia Międzynarodowe” 2018, tom 15, nr 1.
- Żukrowska K., *Technologie informacyjno-komunikacyjne (TIK) jako czynnik sprzyjający umiędzynarodowieniu gospodarki światowej i tworzący impulsy rozwojowe*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 372.
- Żukrowska K., *Technologies 4.0 and Their Impact on International Trade*, "Research Papers of the Wrocław University of Economics" 2019, vol. 63(4).