Amazon jako infrastruktura władzy i kres wolnego rynku

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje transformację Amazona z globalnego sklepu w potężną infrastrukturę władzy, która skutecznie demontuje tradycyjne mechanizmy wolnego rynku. Autor szczegółowo opisuje strategię „koła zamachowego” oraz doktrynę „Day 1”, ukazując je jako narzędzia permanentnej mobilizacji i rynkowej dominacji. Tekst opiera się na przełomowej analizie Liny Khan, wskazując na konieczność rewizji prawa antymonopolowego, które przestało nadążać za architekturą cyfrowych ekosystemów. Praca bada zjawiska takie jak renta informacyjna, ranking wymuszony oraz behawioralne ujarzmienie użytkowników. W konkluzji autor stawia pytania o przyszłość regulacji Big Tech, sugerując uznanie największych platform za infrastrukturę krytyczną i wprowadzenie ścisłego rozdziału funkcji handlowych od logistycznych, co ma na celu przywrócenie rynkowej równowagi i ochronę demokratycznych wartości w gospodarce cyfrowej.

This article examines Amazon's transformation from a global marketplace into a powerful infrastructure of power that effectively dismantles traditional free market mechanisms. The author details the "flywheel" strategy and the "Day 1" doctrine, presenting them as tools of permanent mobilization and market domination. Building on Lina Khan's groundbreaking analysis, the article highlights the need to revise antitrust law, which has failed to keep pace with the architecture of digital ecosystems. The work examines phenomena such as information rent, forced ranking, and the behavioral subjugation of users. In conclusion, the author raises questions about the future of Big Tech regulation, suggesting the recognition of the largest platforms as critical infrastructure and the introduction of a strict separation of commercial and logistical functions, aimed at restoring market equilibrium and protecting democratic values in the digital economy.

Artykuł analizuje fenomen kapitalizmu platformowego na przykładzie Amazona, dekonstruując mit neutralności i dobroczynności giganta e-commerce. Autor dowodzi,

że Amazon, kierując się zasadą "Your margin is my opportunity", dąży do monopolizacji nie tylko rynku, ale i warunków samej konkurencji. Kwestionuje tradycyjne rozumienie władzy rynkowej, wskazując, że Amazon kształtuje dostęp, widzialność i koszty dla innych graczy. Analizuje strategie, takie jak "Watering the Flowers" (lobbing) i "It's always Day 1" (doktryna permanentnej mobilizacji), które służą oswajaniu ryzyka regulacyjnego i eksploatacji zasobów ludzkich. Artykuł identyfikuje trzy możliwe scenariusze regulacji Amazona – behawioralne ujarzmienie, rozdział funkcji i uznanie za infrastrukturę krytyczną – argumentując za koniecznością instytucjonalnych protez, takich jak rozdział ról, regulacja danych i uwzględnienie kosztów transakcyjnych, aby przywrócić równowagę w ekosystemie cyfrowym.

SŁOWA KLUCZOWE

kapitalizm platformowy | władza rynkowa | paradoks antymonopolowy | flywheel | koło zamachowe | infrastruktura władzy | Watering the Flowers | doktryna Day 1 | ranking wymuszony | renta informacyjna | behawioralne ujarzmienie | rozdział funkcji | infrastruktura niezbędna | Lina Khan | ekosystem cyfrowy

Rynek jako układ nerwowy: Amazon kontroluje przepływy

Kapitalizm platformowy ma swoje kredo, które brzmi nie jak deklaracja misji, lecz jak groźba szeptana nad stołem negocjacyjnym: „Your margin is my opportunity”. Nie upierajmy się przy stenogramie, bo korporacje – niczym monarchie – rzadko podpisują się pod własną brutalnością. Niemniej sama formuła, uporczywie krążąca w obiegu i potwierdzana logiką działań, streszcza mechanizm, w którym cudzy zysk jest nie tyle sygnałem rynkowej sprawności, ile mapą terenu do podboju. Tam, gdzie ekonomia widziała arenę rozproszonej konkurencji, Amazon ustanawia alternatywną ontologię. W jego modelu rynek nie jest przestrzenią spotkania niezależnych podmiotów, lecz układem nerwowym, w którym jeden gracz buduje centralną infrastrukturę, a resztę redukuje do roli peryferyjnych, wymiennych i jedynie warunkowo tolerowanych komórek.

Lina Khan: paradygmat strukturalny zastępuje ceny

Zacznijmy od definicji, bez której cała dyskusja grzęźnie w jałowym moralizatorstwie. „Władza rynkowa" nie jest tu banalnym określeniem na duży udział w sprzedaży. To coś znacznie głębszego: zdolność do kształtowania reguł dostępu, widzialności, kosztów transakcyjnych i standardów zachowania. W efekcie pozostali gracze – sprzedawcy, konkurenci, a pośrednio konsumenci – zaczynają podejmować decyzje w polu, którego granice i zasady zostały już z góry określone. To nie jest zwykła przewaga w grze; to ustalanie samej geometrii planszy.

Gdy Lina Khan wniosła do debaty swój słynny esej o „paradoksie antymonopolowym" Amazona, uderzyła właśnie w ten dogmat. Zaatakowała standard, który przez dekady utożsamiał szkodę monopolową wyłącznie z krótkoterminowym wzrostem cen – tak jakby współczesny gigant musiał podnosić ceny, by udowodnić, że jest monopolistą. Jej rewolucyjna intuicja, dziś równie chwalona, co zwalczana, polegała na prostym przesunięciu akcentów: z ceny na architekturę rynku, z paragonu konsumenta na systemową zależność wszystkich graczy.

Odbiór w świecie akademickim jest, delikatnie mówiąc, spolaryzowany. Z jednej strony ekonomiści i prawnicy z tradycyjnej szkoły „dobrobytu konsumenta" ostrzegają przed ryzykiem, że prawo antymonopolowe rozleje się na każdą formę „wielkości" czy rynkowej „nieprzyjemności". Z drugiej strony zwolennicy nurtu prawa i ekonomii politycznej oraz badacze infrastrukturalnej roli platform widzą w tym powrót do regulacyjnego realizmu. Twierdzą oni, że prawdziwa szkoda nie zawsze objawia się droższym koszykiem zakupów, lecz często utratą alternatyw, zduszeniem innowacji i odebraniem autonomii mniejszym dostawcom.

Koło zamachowe: dominacja ekosystemu nad wolnym rynkiem

Zanim przejdziemy do sporu o kryteria, trzeba precyzyjnie nazwać sam obiekt. Amazon nie jest po prostu „firmą handlową", tak jak bank centralny nie jest „drukarnią", a państwo – „biurem". Jest czymś znacznie potężniejszym: urządzeniem sprzężenia zwrotnego, które wytwarza przewagę przez kumulację danych, kapitału i logistyki w pętli samowzmacniającej się. W wewnętrznym żargonie nazywa się to kołem zamachowym (flywheel) – modelem, w którym większy wybór przyciąga klientów, a ci z kolei przyciągają sprzedawców. Sprzedawcy zwiększają wybór, a rosnąca skala obniża koszty, co pozwala dalej obniżać ceny i jeszcze mocniej zacieśniać pętlę. Sam opis brzmi jak neutralna teoria wzrostu, lecz jego konsekwencje są czysto polityczne. Gdy bowiem pętla obejmuje jednocześnie platformę, logistykę, reklamę, płatności i chmurę obliczeniową, konkurencja przestaje

być grą o „produkty”. Staje się wojną „ekosystemów”, w której jeden gracz może subsydiować straty w jednym segmencie zyskami z innego, prowadząc wojnę na wyniszczenie tam, gdzie rywale mają tylko jedno źródło przychodów.

Wzrost ponad zysk: drapieżne finansowanie buduje monopol

Mantra „wzrost ponad zysk” nie jest zatem zwykłą strategią inwestycyjną, lecz czymś znacznie głębszym: metafizyką władzy. To zdolność do przetrwania w stanie nieopłacalności dłużej niż rywale, aż ich własna nieopłacalność stanie się stanem terminalnym. Nauka głównego nurtu, w swojej najbardziej asekuracyjnej postaci, natychmiast zaprotestuje, mówiąc o efektywności dynamicznej, inwestycji w innowacje czy ostatecznej korzyści dla konsumenta. I tak zaczyna się zasadnicza polemika, w której trzeba być bezlitosnym dla intelektualnych uproszczeń.

Po pierwsze, argument o „niskich cenach” nie ma charakteru ontologicznego, jest zaledwie chwilowym epizodem w długiej grze. Po drugie, w gospodarce platformowej sama „cena” bywa już nieadekwatnym nośnikiem realnego kosztu. Koszt ten bowiem migruje: przenosi się na rosnącą zależność sprzedawcy, na wysokość prowizji, na przymus wykupywania reklam, na utratę danych, na arbitralność sankcji, na degradację jakości wyszukiwania, gdzie płatna widoczność wypiera organiczne wyniki. Po trzecie wreszcie, nawet jeśli dzisiejszy konsument jest chwilowym zwycięzcą, to rynek – jako instytucja generowania alternatyw – ponosi klęskę. A wraz z nim przegrywa przyszły konsument. To jest węzeł gordyjski tego sporu, którego nie przetnie ani moralne oburzenie, ani libertariańska pobłażliwość. Trzeba rozumować na poziomie mechanizmów.

Watering the Flowers: korupcja relacyjna paraliżuje państwo

Wkraczamy w wątek najbardziej „materialny”, a zarazem najbardziej niedoceniany: lobbing jako technologia oswajania ryzyka regulacyjnego. W książce Mattioli pojawia się kryptonim „Watering the Flowers” – „podlewanie kwiatów”. Nie jest to poetycka metafora, lecz surowy język praktyki, który – jak ujawniły śledztwa – oznaczał systematyczne kultywowanie ogrodu wpływów. Ogród ten uprawia się danymi, spotkaniami, wycieczkami po magazynach i stałym karmieniem decydentów narracją korzystną dla firmy. W tej figurze retorycznej kryje się sedno współczesnej polityki korporacyjnej: celem nie jest przekonanie oponenta siłą argumentu, lecz wytworzenie poznawczej

pętli zależności, w której urzędnik staje się odbiorcą uprzywilejowanego strumienia „faktów", starannie wyselekcjonowanych przez zainteresowany podmiot. „Kwiaty" nie są tu głupie; są raczej strukturalnie podatne, bo w demokracji masowej, przy deficycie kompetencji i nadmiarze tematów, „dostarczanie danych" bywa wygodnym substytutem rozumienia. Amazon w tej logice nie tyle łamie reguły gry, ile je bezwzględnie eksploatuje: skoro polityk żyje w krótkim horyzoncie czasowym, należy mu dostarczyć krótkoterminowe wskaźniki, najlepiej takie, które da się przypiąć do okręgu wyborczego. Liczba miejsc pracy, inwestycja w magazyn, zdjęcie w kasku ochronnym. Wystarczy, by w chwili „suszy regulacyjnej" ogród miał odruch obronny.

Ta krótka dygresja odsłania całą antropologię władzy. Dawniej korporacje kupowały politykę pieniędzmi; dziś coraz częściej kupują ją „przewidywalnością". Urzędnik boi się chaosu gospodarczego znacznie bardziej niż moralnej kompromitacji, ponieważ chaos ma natychmiastowy koszt medialny i wyborczy. Władza platformy polega więc na zdolności do wykreowania przekonania, że jakakolwiek alternatywa wobec niej jest nieznana, ryzykowna, a zatem politycznie nieopłacalna. „Podlewanie kwiatów" staje się w tym ujęciu zaawansowaną techniką zarządzania wyobraźnią państwa.

Doktryna Dzień 1: permanentny kryzys wymusza wydajność

Otwiera się tu pole dla swoistej „erystyki sloganów", bowiem hasła w Amazonie nie są estetycznym dodatkiem, lecz kulturowymi komendami. Słynne „It's always Day 1" to nie metafora startupowej świeżości, ale instytucjonalna doktryna permanentnej mobilizacji. Oznacza ona stan organizacyjny, w którym nieustanna presja innowacji i kontroli jest przedstawiana jako naturalny klimat rzeczywistości. W takim ekosystemie sprzeciw, zmęczenie czy potrzeba stabilności automatycznie zyskują status moralnej wady: piętno stagnacji. Sam Bezos w firmowej katechezie jasno przeciwstawiał Dzień 1. Dniowi 2., który definiował jako stagnację, nieistotność, bolesny upadek i ostatecznie śmierć.

W świecie biznesu taka doktryna budzi podziw jako potężny, antybiurokratyczny motor. Jednak w nauce o zarządzaniu jest ona krytykowana jako mechanizm przenoszenia fundamentalnego ryzyka z firmy na jednostkę. Skoro bowiem świat jest postrzegany jako nieustanny kryzys, to człowiek musi stać się nieustanną rezerwą energii do jego przezwyciężania. Wówczas kultura korporacyjna przekształca się w technologię eksploatacji, a język staje się narzędziem, które normalizuje stan permanentnego przeciążenia.

Stack ranking: darwinizm społeczny niszczy współpracę

Dochodzimy do rankingu wymuszonego – systemu oceny opartego na krzywej rozkładu, w którym pracowników porównuje się wzajemnie, a nie względem obiektywnych mierników realizacji zadań. Jest to procedura oceny względnej, w której nawet jeśli cały zespół poprawia wyniki, ktoś musi zostać statystycznie zdefiniowany jako jednostka z dolnego krańca rozkładu i usunięty. System bowiem nie tyle wymaga rozwoju, ile domaga się eliminacji. Teoria zarządzania zakłada, że w ten sposób organizacja pozbywa się chronicznych „pasażerów na gapę". Jednak empiryczna socjologia organizacji pokazuje coś zgoła innego: system ten generuje wewnętrzną konkurencję, oportunizm i skupienie na wizerunku zamiast na merytoryce. Pracownik uczy się nie tyle wytwarzać wartość, ile generować dowody jej wytwarzania. W efekcie organizacja staje się maszyną selekcji psychicznej, w której odporność na stres mylona jest z kompetencją, a uległość wobec wskaźników – z racjonalnością.

Niskie ceny: konsumencka zasłona dymna ukrywa monopol

Z perspektywy uczestnika – konsumenta, który kupuje przede wszystkim „wygodę" – Amazon wysuwa proste roszczenie do prawdy w postaci banalnej tezy: „taniej, szybciej, szerzej". Jest to twierdzenie weryfikowalne empirycznie w krótkim horyzoncie, co nadaje mu status uwodzicielskiej oczywistości. W tym sensie jest to roszczenie epistemicznie niskokosztowe, bo potwierdza je natychmiastowe doświadczenie przy kasie; nie trzeba wysiłku, by w nie uwierzyć.

Tymczasem z perspektywy obserwatora – regulatora czy ekonomisty – to samo roszczenie działa jak zasłona dymna. Przenosi bowiem cały ciężar dowodu na krytyka: aby zakwestionować dogmat „taniej, szybciej, szerzej", trzeba zrekonstruować koszty ukryte, rozproszone i odroczone w czasie. A więc te, których nie widać na paragonie. Tak rodzi się podstawowa aporia antymonopolowa: krytyka jest strukturalnie trudniejsza od apologii. Apologia odwołuje się do bezspornego kontekstu porozumienia („jako klient mam wygodniej"), a krytyka musi najpierw wykazać, że to tło jest niepełne, bo wycina z pola widzenia koszty relacyjne, instytucjonalne i dynamiczne.

Kanibalizm danych: Amazon kopiuje produkty konkurentów

Dane sprzedawców są dla Amazona tym – i trzeba to powiedzieć wprost – czym dla banku jest pełen wgląd w księgi rachunkowe konkurencji. Gdy platforma na masową skalę analizuje marże, koszty reklamy, stany magazynowe i dynamikę popytu, zyskuje wiedzę o rynku, której żaden pojedynczy gracz nie mógłby posiąść bez włamania się do systemów tysięcy firm. Spór o to, czy Amazon wykorzystywał te dane do kopiowania produktów, nie jest więc tylko prawniczą przepychanką o incydenty. To spór o fundamentalną zasadę: czy właściciel infrastruktury może być jednocześnie zawodnikiem na boisku, które sam zbudował, mając uprzywilejowany dostęp do strategii przeciwników. Jeśli nasza odpowiedź brzmi „tak", musimy zaakceptować, że innowacja sprzedawcy staje się dla platformy darmowym badaniem rynku, co w dłuższej perspektywie dusi bodźce do tworzenia. Jeśli odpowiemy „nie", musimy stworzyć realny, a nie tylko deklaratywny, reżim rozdziału danych, co oznacza zmianę architektury systemów, audyty i sankcje.

Z kolei tak zwane szpiegostwo korporacyjne, opisywane w źródłach przez pryzmat umów o poufności i klauzul prawnych, ma znaczenie nie z powodu sensacyjnego brzmienia. Pokazuje ono, jak platforma przenosi eksploatację na etap „przedrynkowy": zanim innowacyjny produkt stanie się konkurencją, jest już prezentacją dla potencjalnego drapieżnika. Zjawisko to jest dobrze opisane w literaturze naukowej, gdzie platforma jawi się jako byt paradoksalny: jest jednocześnie akceleratorem i filtrem, inwestorem i sędzią, patronem i pożeraczem. Zależnie od przyjętej perspektywy, można to nazwać „naturalną selekcją rynkową". Można też, mówiąc chłodniej, określić to jako mechanizm, w którym całe ryzyko innowacji ponosi mały gracz, a rentę informacyjną z jego pomysłu czerpie podmiot dominujący.

Amazon jako quasi-instytucja: nowa infrastruktura władzy

Nadszedł czas na fundamentalne pytanie: czy Amazon jest jeszcze przedsiębiorstwem w klasycznym sensie, czyli podmiotem konkurującym na rynku, czy już quasi-instytucją, która sama tworzy warunki tej konkurencji? Staje się przez to czymś, co historyczne prawo antymonopolowe nazywało „infrastrukturą niezbędną" albo „węzłem kontroli" nad handlem. Dopiero w tej perspektywie widać, dlaczego analogia Liny Khan o sędzim i zawodniku jest tak trafna. Nie chodzi tu bowiem o moralny konflikt interesów, ale o twardy, strukturalny fakt: platforma, która sama ustala reguły gry – widoczność, rankingi i dostępność – nie może być jednocześnie bezstronnym sędzią dla innych i

agresywnym zawodnikiem promującym własne marki. To nierozwiązywalna aporia roli, nie wada charakteru.

Rozbicie czy nadzór: scenariusze regulacji Big Tech

Porzućmy na chwilę futurologię. Zamiast wróżyć z fusów, zrekonstruujmy mapę możliwej przyszłości, nanosząc na nią wektory sił, które już dziś kształtują pole bitwy o regulację Amazona. Rysują się na niej trzy główne scenariusze, każdy wspierany przez inny obóz ideowy i biznesowy.

Pierwsza ścieżka, faworyzowana przez zwolenników ugody i dużą część biznesu, to scenariusz behawioralnego ujarzmienia. W tej wizji Amazon pozostaje nienaruszonym konglomeratem i platformą infrastrukturalną, ale jego najbardziej drapieżne praktyki są stopniowo temperowane przez zakazy konkretnych wzorców projektowych, obowiązki informacyjne, audyty danych i dotkliwe kary za naruszenia. Konflikt ról nie zostaje więc rozwiązany u podstaw, lecz jest jedynie „zarządzany". To droga ewolucji, minimalizująca gospodarcze wstrząsy, ale obarczona fundamentalnym ryzykiem: utrwalenia władzy w zamian za jej kosmetyczne złagodzenie.

Druga wizja, promowana przez bardziej jastrzębi nurt Partii Republikańskiej, zakłada cięcie chirurgiczne: rozdział funkcji. W tym ujęciu Amazon musiałby wybrać – albo pozostanie neutralną platformą, albo jednym z wielu sprzedawców. Ewentualnie musiałby poddać się tak drakońskiemu reżimowi rozdziału danych i bodźców, że podwójna rola stałaby się po prostu nieopłacalna. To scenariusz wymagający politycznej odwagi i gotowości na krótkoterminowe turbulencje. Biznes uważa go za mało realny w najbliższej przyszłości, lecz nie wyklucza go w dłuższej perspektywie, zwłaszcza gdy kryzysy społeczne zaostrzą apetyt na twarde regulacje.

Trzecia droga – najrzadziej dyskutowana, a być może najbardziej prawdopodobna – to uznanie Amazona za to, czym de facto już się stał: element krytycznej infrastruktury handlu. Zmienia to całą geometrię planszy. Na firmę nałożone zostałyby szczególne obowiązki, ograniczenia swobody działania, a w niektórych segmentach być może nawet quasi-regulacja taryfowa. Byłby to powrót do logiki znanej z historii kolei, energetyki czy telekomunikacji. Zamiast rozbijać monopolistę, państwo uznaje jego władzę za fakt i wpisuje ją w ramy publicznej kontroli. Dla biznesu to scenariusz ryzykowny, bo oznacza utratę autonomii. Dla państwa – kuszący, bo daje narzędzia nadzoru bez konieczności destrukcji rynku.

Model UE vs USA: ochrona pracy kontra dyktat algorytmu

Na poziomie ustrojowym europejskie starcia z Amazonem odsłaniają fundamentalną różnicę cywilizacyjną między UE a Stanami Zjednoczonymi. Europa odmawia traktowania pracy wyłącznie jako towaru, postrzegając ją jako relację społeczną, która musi być zakotwiczona w strukturze praw i obowiązków. Z tego powodu argument „efektywności" traci swoją moc jako ostateczna legitymizacja. Nawet jeśli Amazon tworzy miejsca pracy, pytanie brzmi: jakiego rodzaju są to miejsca i jaką geometrię relacji społecznych normalizują? Europejskie instytucje odpowiadają coraz dobitniej: miejsca pracy, które systematycznie prywatyzują ryzyko, intensyfikują tempo do granic biologicznej wytrzymałości i zastępują autonomię pracownika zimną logiką algorytmu, nie spełniają kryteriów społecznej gospodarki rynkowej. Nawet jeśli formalnie pozostają legalne.

Algorytmiczne zarządzanie: dehumanizacja procesu pracy

Zacznijmy od pojęć, bowiem w europejskim dyskursie „praca platformowa" oznacza coś znacznie więcej niż tylko kurierów i kierowców. To szersza kategoria relacji, w których cyfrowy system pośredniczy między pracą a zleceniem, a alokacja zadań, narzucane tempo, ocena wydajności i sankcje stają się domeną algorytmów. W tym układzie formalna odpowiedzialność pracodawcy ulega strategicznemu rozmyciu, zaś klasyczne elementy stosunku pracy – podporządkowanie, ciągłość czy ryzyko ekonomiczne – bynajmniej nie znikają. Ulegają jedynie przemieszczeniu: z jawnej, ludzkiej hierarchii przenoszą się w architekturę systemu. To właśnie ta nowa, „algorytmiczna forma podporządkowania" stała się centralnym polem bitwy w europejskich sporach prawnych i społecznych.

Amazon zajmuje w tym pejzażu pozycję wyjątkową, ponieważ stapia w jedno dwie formy pracy platformowej. Z jednej strony mamy do czynienia z masową, fizyczną pracą w magazynach; z drugiej – z coraz silniej zalgorytmizowaną pracą zarządczą, logistyczną i analityczną, podporządkowaną metrykom, rankingom i systemom predykcyjnym. W europejskich centrach logistycznych praca nie jest wykonywana „dla algorytmu" w sensie metaforycznym. Jest wykonywana według algorytmu, który staje się nadrzędną normą operacyjną. Tempo kompletacji zamówień, wytyczane trasy, czas przerw, a nawet mikroruchy ciała podlegają bezustannej kwantyfikacji, by następnie zasilić system oceny wydajności. W ten sposób korporacyjne mantry,

takie jak stack ranking i kultura „Dnia 1", krzepną w Europie w materialnej postaci: przestają być ideologią, a stają się technologią regulacji pracy.

Sędzia i zawodnik: konflikt ról wymusza podział Amazona

Spróbujmy jednak wskazać, gdzie to źródło bije najmocniej, a gdzie grozi nam już tylko jałowa typologia. Jego siła tkwi w demaskowaniu konfliktu ról i asymetrii informacji jako fundamentalnych mechanizmów, których nie da się usunąć bez twardego rozdziału funkcji. Gdy platforma zarazem gromadzi dane sprzedawców i konkuruje z nimi własnymi markami, dotykamy istoty instytucjonalnej sprzeczności. Oficjalna „polityka ochrony danych" może istnieć jako piękny dokument, lecz jeśli architektura dostępu, system bodźców i realna kontrola są iluzoryczne, pozostaje ona tylko pustą deklaracją. W perspektywie systemowej pytanie nie brzmi, czy „jakiś pracownik" zrobił „coś złego", ale czy sam system czyni takie zachowanie racjonalnym. A jeśli tak, to moralizująca debata o intencjach staje się jałowa. Potrzebna jest przebudowa, nie napomnienia.

Protezy rozumu: narzędzia kontroli hegemonii cyfrowej

Gdy staje się jasne, że problem Amazonu nie jest moralną aberracją jednej firmy, lecz stabilną cechą dojrzałego kapitalizmu platformowego, ostatni krok musi być zarazem najbardziej ryzykowny i trzeźwy. Trzeźwość ta wymaga zaproponowania rozwiązań, które nie będą ani symbolicznym gestem oburzenia, ani technokratycznym pudrowaniem władzy. Wymaga to porzucenia fałszywej alternatywy między „wolnym rynkiem" a „twardą regulacją" i spojrzenia na instytucje jak na protezy rozumu zbiorowego – narzędzia, które kompensują nasze systemowe ślepoty, asymetrie informacji i fatalną skłonność do mylenia horyzontu krótkoterminowego z długofalowym przetrwaniem.

Pierwsza i najbardziej fundamentalna proteza to rozdział ról. Nie chodzi tu o spektakularne rozbicie konglomeratu, lecz o instytucjonalną separację funkcji. Powiedzmy to wprost: konflikt interesów nie znika pod wpływem samych deklaracji czy kodeksów etycznych; znika dopiero wtedy, gdy staje się kosztowny. Oznacza to, że dostęp do danych sprzedawców, projektowanie rankingów czy arbitraż sporów nie może leżeć w gestii tych samych zespołów, które odpowiadają za rozwój marek własnych Amazonu. Taki rozdział nie musi oznaczać osobnych spółek. Wystarczy obowiązkowa, audytowana separacja systemowa z domyślną zasadą minimalizacji dostępu.

Kluczowe jest odwrócenie ciężaru dowodu: to platforma ma wykazać, że dany przepływ informacji jest niezbędny, a nie regulator ma udowadniać, że doszło do nadużycia.

Druga proteza dotyczy samych danych – ich statusu prawnego i poznawczego. Dane sprzedawców nie są neutralnym „paliwem innowacji", lecz cyfrowym odlewem cudzej strategii, kosztów i błędów. W świecie platform musimy myśleć o nich jako o kategorii pośredniej między własnością prywatną a dobrem publicznym. Nie należą wyłącznie do platformy, ale nie są też zasobem, którym każdy może swobodnie handlować. Rozwiązaniem nie jest więc pełna transparentność, lecz kontrolowana wzajemność. Sprzedawca powinien mieć prawo do symetrycznego wglądu w reguły gry, a platforma – ograniczone prawo do agregacji danych w sposób, który uniemożliwia strategiczne podkopywanie partnerów. Protezą rozumu byłaby tu nie tylko regulacja dostępu, ale też standaryzacja audytów algorytmicznych, które pozwolą ocenić, czy deklarowane „firewalle" między działami faktycznie działają.

Trzecia proteza dotyczy ceny, ale w sensie znacznie głębszym niż kwota na paragonie. Musimy wreszcie przyjąć, że w gospodarce platformowej cena produktu nie jest jedynym, a często nawet nie głównym nośnikiem kosztów społecznych. Prawdziwym kosztem jest prowizja, przymus reklamowy, zależność logistyczna i ryzyko arbitralnego wykluczenia. Jeżeli prawo antymonopolowe ma pozostać skuteczne, musi nauczyć się widzieć te obciążenia jako ekwiwalenty cenowe. Wymaga to rozwinięcia testów, które badają całkowity ciężar transakcyjny ponoszony przez uczestników rynku, a nie tylko końcową cenę dla konsumenta. Jest to trudniejsze metodologicznie, ale bez tego każda platforma infrastrukturalna będzie wiecznie „niewinna", dopóki rozdaje rabaty.

Czwarta proteza wkracza na teren, który regulatorzy zwykle omijają jako „wewnętrzną sprawę firmy": kulturę organizacyjną. Tymczasem kultura, zwłaszcza tak zdyscyplinowana jak w Amazonie, jest narzędziem polityki rynkowej. Zasada „Dnia 1" czy „stack ranking", czyli system oceny pracowników polegający na przymusowym szeregowaniu ich od najlepszego do najgorszego, to nie są niewinne techniki zarządzania. To mechanizmy produk

> Amazon, rozpięty między rolą sędziego i zawodnika, stawia nas przed pytaniem o granice władzy korporacyjnej w cyfrowym świecie. Czy potrafimy stworzyć instytucje, które pohamują drapieżny apetyt platform, zanim pochłoną one resztki autonomii i innowacji? A może już jesteśmy skazani na życie w ekosystemie, w którym wygoda konsumenta jest jedynie zasłoną dymną dla systemowej nierówności?

Inspiracje

[1] **"The everything war"** Dana Mattioli

2024 | Little, Brown and Company

Dana Mattioli jest starszą reporterką ds. technologii korporacyjnych w The Wall Street Journal od 2006 roku. Zajmuje się technologią i jest autorką wielu artykułów o Amazonie, w tym swojej książki „The Everything War". Za swoje reportaże otrzymała wiele nagród.

***Dana Mattioli** is a Senior Enterprise Technology Reporter at The Wall Street Journal since 2006. She covers technology and has written extensively about Amazon, including her book, 'The Everything War'. She's won multiple awards for her reporting.*

The Wall Street Journal

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 9ae1ebb6-d263-487e-9b89-86374649bfc4