Architektura kontroli i odporności: ewolucja Booking.com w świetle książki The Machine Stijna Bronzwaera

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje transformację modelu zarządzania w Booking.com, skupiając się na wydarzeniach z 2019 roku, kiedy Glenn Fogel objął funkcję CEO zarówno holdingu, jak i spółki operacyjnej. Autor przeciwstawia sensacyjną narrację o „egzekucji starego porządku" chłodnej analizie ekonomicznej teorii przedsiębiorstwa. Tekst wyjaśnia różnicę między własnością a kontrolą, przywołując problem agencji oraz teorię niepełnych kontraktów. Proces ten interpretowany jest jako przejście od szerokiej autonomii amsterdamskiego oddziału do scentralizowanej architektury zarządzania. Zmiana ta była podyktowana dążeniem do lepszego dopasowania marek (alignement) i wdrożeniem strategii Connected Trip, co w praktyce oznaczało aktywację praw kontroli rezydualnej właściciela nad dotychczas niezależnym mechanizmem operacyjnym.

The article analyzes the transformation of the management model at Booking.com, focusing on the events of 2019 when Glenn Fogel assumed the role of CEO for both the holding company and the operating company. The author contrasts a sensational narrative about the 'execution of the old order' with a cold economic analysis based on the theory of the firm. The text explains the difference between ownership and control, citing the agency problem and the theory of incomplete contracts. This process is interpreted as a transition from the broad autonomy of the Amsterdam office to a centralized management architecture. This change was driven by the pursuit of better brand alignment and the implementation of the Connected Trip strategy, which in practice meant the activation of the owner's residual control rights over a previously independent operational mechanism.

Artykuł analizuje ewolucję Booking.com, która w 2019 roku przeszła transformację z autonomicznej jednostki biznesowej w scentralizowany element ekosystemu Booking Holdings. Autor stawia tezę, że proces ten nie był jedynie reorganizacją zarządczą, lecz strategicznym przejściem od modelu holdingu finansowego do zintegrowanego ekosystemu platformowego (Connected Trip). Ta zmiana architektury władzy została poddana ekstremalnemu testowi podczas pandemii COVID-19, która obnażyła kruchość modelu opartego na nieustannym wzroście i ujawniła napięcia między efektywnością a odpornością systemową. Analiza pokazuje, że Booking.com przestał być zwykłym przedsiębiorstwem, stając się prywatną instytucją infrastrukturalną. W efekcie jego decyzje operacyjne – od dystrybucji ryzyka w bezzwrotnych rezerwacjach po korzystanie z pomocy publicznej – nabrały charakteru systemowego i politycznego, przesuwając środek ciężkości sporu z kwestii korporacyjnych na grunt odpowiedzialności społecznej oraz regulacyjnej dominacji nad globalnym rynkiem turystycznym.

SŁOWA KLUCZOWE

architektura kontroli | odporność systemowa | Connected Trip | centralizacja władzy | autonomia operacyjna | niepewność Knightowska | problem agencji | prawa kontroli rezydualnej | ekosystem platformowy | distribution shift | koszty transakcyjne | struktura M-form | teoria niepełnych kontraktów | prywatna instytucja infrastrukturalna | klauzule parytetu cenowego

Koniec autonomii Booking.com na rzecz centralizacji władzy

Kto naprawdę rządzi Maszyną? Glenn Fogel, rok 2019 i przejście od autonomii Booking.com do integracji Booking Holdings

Opis roku 2019 jako momentu "amerykańskiego przejęcia Booking.com" jest efektowny, lecz wymaga uporządkowania pojęć. Amerykański kapitał nie przejął spółki w 2019 roku, ponieważ Priceline nabył Bookings B.V. już w lipcu 2005 roku. To, co zmieniło się czternaście lat później, dotyczyło nie własności sensu stricto, lecz architektury kontroli zarządczej wewnątrz istniejącej

struktury. W czerwcu 2019 roku Glenn Fogel, będący od stycznia 2017 roku CEO i prezesem Booking Holdings, objął dodatkowo funkcję CEO Booking.com. Gillian Tans przestała natomiast pełnić funkcję CEO i została przewodniczącą Booking.com.

Oficjalny komunikat uzasadniał tę zmianę dążeniem do większego alignment pomiędzy markami holdingu. Przedsiębiorstwo może należeć do tego samego właściciela przez wiele lat, a jednocześnie radykalnie zmieniać stopień autonomii, jaki pozostawia on kierownictwu. W ekonomicznej teorii przedsiębiorstwa własność i kontrola są pojęciami powiązanymi, lecz nietożsamymi. Adolf Berle i Gardiner Means już w pierwszej połowie XX wieku zwracali uwagę na rozdzielenie własności od faktycznego zarządzania wielkimi korporacjami. Michael Jensen i William Meckling analizowali później relację pomiędzy właścicielem a menedżerem jako problem agencji: właściciel deleguje agentowi prawo do podejmowania decyzji, ponieważ sam nie posiada wszystkich informacji i kompetencji potrzebnych do prowadzenia działalności. Delegacja ta nigdy jednak nie oznacza całkowitego przeniesienia suwerenności. Podmiot posiadający prawa własności zachowuje ostateczną możliwość zmiany zakresu delegacji, wymiany kierownictwa albo przekształcenia struktury organizacyjnej.

Booking.com przez znaczną część historii po przejęciu przez Priceline stanowił interesujący przypadek daleko posuniętej delegacji. Amsterdam posiadał własną kulturę, zespoły technologiczne, metody eksperymentalne i rutyny operacyjne, a skala wyników gospodarczych zapewniała jego kierownictwu potężny argument za zachowaniem swobody. Właściciel mógł racjonalnie uznać, że nadmierna ingerencja w jednostkę osiągającą nadzwyczajne rezultaty stwarza większe ryzyko niż pozostawienie jej autonomii. Delegacja nie była zatem wyrazem słabości Priceline, lecz racjonalną strategią właścicielską: nie naprawia się mechanizmu, którego przewagi nie rozumie się jeszcze w pełni, jeżeli generuje on wyjątkowe wyniki. Oliver Hart, Sanford Grossman i John Moore rozwijali teorię niepełnych kontraktów, według której znaczenie własności ujawnia się szczególnie w sytuacjach, których nie dało się wcześniej dokładnie opisać w umowie. Właściciel posiada wówczas tak zwane prawa kontroli rezydualnej – możliwość podejmowania decyzji tam, gdzie kontrakt nie przesądza rezultatu. Historia Booking.com stanowi niemal podręcznikowy przykład takiej sytuacji. Dopóki Amsterdam i Norwalk zgadzały się co do kierunku rozwoju, formalne rozróżnienie pomiędzy własnością a autonomią pozostawało mało widoczne. Gdy jednak pojawiły się pytania o integrację marek, Connected Trip, wspólne technologie oraz podział kompetencji, znaczenie praw właściciela stało się znacznie bardziej konkretne.

Bronzwaer opisuje zmianę roku 2019 zdecydowanie ostrzej. Według tej rekonstrukcji podczas spotkania kierownictwa w Noordwijk Glenn Fogel miał w bardzo krótkim czasie poinformować Gillian Tans o utracie stanowiska CEO, a wydarzenie to zostało przedstawione jako symboliczna

"egzekucja starego porządku". Źródło interpretuje połączenie funkcji CEO holdingu oraz CEO Booking.com jako moment, w którym Amsterdam przestał być niemal równorzędnym partnerem centrali i stał się podporządkowaną jednostką.

Taką rekonstrukcję należy zachować jako część źródłowego obrazu kultury organizacyjnej, jednak dostępna dokumentacja korporacyjna nie potwierdza całej dramaturgii opowieści o "piętnastominutowym zwolnieniu". Dokumenty złożone do SEC przedstawiają proces w języku znacznie mniej sensacyjnym. 26 czerwca 2019 roku Tans i Booking.com Holding B.V. zawarły formalne porozumienie przejściowe. Wynikało z niego, że strony prowadziły rozmowy dotyczące dalszej współpracy i uzgodniły, że Tans ustąpi z funkcji statutowego dyrektora, przejdzie do roli przewodniczącej, a stosunek pracy zakończy się 30 czerwca 2020 roku. Dokument wyraźnie zaznaczał, że odejście z funkcji dyrektorskiej i późniejsze zakończenie zatrudnienia nie wynikały z "urgent cause" w rozumieniu holenderskiego prawa pracy. Nie oznacza to, że zmiana była dobrowolna w potocznym znaczeniu ani że źródłowa relacja o gwałtownym charakterze decyzji musi być fałszywa. Oznacza natomiast, że termin "zwolnienie" zaciera ważny fakt instytucjonalny: nastąpiło formalnie wynegocjowane przejście do nowej roli, a nie dyscyplinarne usunięcie z organizacji. Jeszcze ważniejsza jest biografia samego Fogela. Źródłowa narracja łatwo buduje kontrast między "holenderskim Bookingiem" a "amerykańskim szefem", lecz Fogel nie był zewnętrznym menedżerem sprowadzonym w 2019 roku do podboju Amsterdamu. Do Priceline dołączył już w lutym 2000 roku.

Od 2009 roku odpowiadał za corporate development, w latach 2010-2016 kierował globalną strategią i planowaniem, a od stycznia 2017 roku był CEO i prezesem całej grupy. Oficjalna biografia Booking Holdings przypisuje mu uczestnictwo w kluczowych inicjatywach strategicznych, obejmujących między innymi przejęcia Booking.com, KAYAK, OpenTable, Rentalcars.com i Agoda. Jeśli rok 2019 był centralizacją władzy, była to zatem centralizacja dokonywana przez człowieka od niemal dwóch dekad związanego z historią grupy, a nie przez nieznanego korporacyjnego kolonizatora. W tym miejscu pojawia się zresztą niezwykły paradoks symboliczny.

Integracja struktur w celu budowy ekosystemu Connected Trip

Rok wcześniej to nie Booking.com przejął tożsamość Priceline, lecz Priceline Group przyjęła nazwę Booking Holdings. W lutym 2018 roku Fogel uzasadniał tę zmianę faktem, że Booking.com stał się największą marką grupy – odpowiadał za znaczącą większość jej gross bookings i zysku operacyjnego, dysponował bazą ponad 1,5 miliona obiektów i generował średnio ponad milion

rezerwacji dziennie. Choć centrala pozostała w Norwalk, nazwa amsterdamskiej spółki została wyniesiona na poziom całego holdingu.

Trudno zatem opisać tę historię wyłącznie jako jednokierunkową amerykanizację Booking.com. Równocześnie zachodził proces odwrotny: Booking.com przekształcił tożsamość własnego właściciela. Rok 2019 należy więc rozumieć jako przejście od dominacji ekonomicznej Booking.com, przy zachowaniu znacznej autonomii operacyjnej, do próby przekształcenia wielomarkowego portfela w zintegrowany system. Taka zmiana jest dobrze znana z historii korporacji; Alfred Chandler formułował zasadę „structure follows strategy" – kiedy zmienia się strategia przedsiębiorstwa, dotychczasowa struktura organizacyjna może przestać być odpowiednia.

Priceline przez lata mógł funkcjonować jako zbiór względnie autonomicznych marek, gdyż każda z nich rozwijała własny rynek. Jeśli jednak strategicznym celem stało się połączenie zakwaterowania, lotów, wynajmu samochodów, atrakcji i restauracji w Connected Trip, autonomia mogła zacząć generować koszty. Oficjalne dokumenty Booking Holdings z 2019 roku mówią o tym niemal wprost.

Spółka deklarowała zamiar dzielenia zasobów, dobrych praktyk oraz dostępu do ofert dostawców i klientów pomiędzy markami. Rentalcars.com został organizacyjnie włączony do Booking.com, OpenTable i KAYAK zaczęły podlegać wspólnemu kierownictwu, a rozszerzenie funkcji Fogela o stanowisko CEO Booking.com przedstawiano jako element zwiększania współpracy, integracji i alignmentu w całej grupie. To znacznie konkretniejsza przesłanka centralizacji niż reporterskie określenia „command-and-control": struktura wielomarkowa była przebudowywana po to, aby produkty i zasoby silniej przekraczały historyczne granice marek. Źródłowy materiał opisuje tę zmianę jako „likwidację silosów", wprowadzenie wspólnej platformy technologiczno-marketingowej oraz odebranie Amsterdamowi autonomii. Pierwsze dwa elementy są zgodne z oficjalną strategią integracji; trzeci jest już interpretacją polityczną. Autonomia nie jest bowiem zmienną binarną, którą organizacja albo posiada, albo traci całkowicie. Można centralizować strategię, pozostawiając autonomię produktową; można integrować dane, zachowując niezależność lokalnego zarządzania; można połączyć odpowiedzialność na poziomie CEO, zostawiając tysiącom zespołów swobodę operacyjną. Dlatego określenie roku 2019 mianem „końca autonomii" najlepiej rozumieć jako tezę o zmianie stopnia i centrum ostatecznej kontroli, a nie twierdzenie, że od tego momentu wszystkie decyzje Booking.com zaczęły zapadać w Connecticut.

Teoria organizacji wielooddziałowej (struktura M-form), opisana m.in. przez Chandlera i Olivera Williamsona, pomaga zrozumieć racjonalność obu stron. W takim modelu poszczególne jednostki biznesowe otrzymują znaczną autonomię operacyjną, podczas gdy centrala zajmuje się alokacją

kapitału, wyborem kierownictwa, strategią portfela i oceną wyników. Rozwiązanie to jest efektywne, gdy jednostki działają na odrębnych rynkach i są oceniane na podstawie własnych rezultatów. Problem pojawia się jednak wtedy, gdy przewaga konkurencyjna zaczyna zależeć od współpracy między jednostkami. To, co wcześniej było autonomią zwiększającą szybkość, może stać się silosem utrudniającym wykorzystanie wspólnych aktywów.

Wyobraźmy sobie użytkownika, który rozpoczyna podróż od wyszukania lotu w KAYAK, następnie rezerwuje pokój przez Booking.com, samochód przez dawny Rentalcars.com, a restaurację przez OpenTable. Z perspektywy klienta wszystkie te czynności stanowią jedną podróż. Z perspektywy struktury historycznego holdingu mogą to być jednak cztery oddzielne biznesy z osobnymi systemami danych, kontami użytkowników, modelami marketingowymi i funkcjami celu. Jeśli każda marka optymalizuje wyłącznie własny rezultat, całość może pozostawać daleko od optimum dla klienta i właściciela. Jest to przykład problemu suboptymalizacji znanego teorii systemów: sukces komponentu nie musi oznaczać sukcesu systemu, jeśli komponent osiąga swój cel kosztem relacji z innymi częściami.

Booking.com może dążyć do maksymalizacji liczby rezerwacji noclegowych, podczas gdy Booking Holdings interesuje maksymalizacja długoterminowej wartości całej relacji z podróżnym. KAYAK może chcieć zachować neutralność metawyszukiwarki, podczas gdy grupa dostrzega wartość kierowania użytkowników do własnych usług. OpenTable posiada własną markę i ekonomię, lecz dane o restauracjach mogą zwiększać atrakcyjność pobytu prezentowanego użytkownikowi Booking.com.

Centralizacja jako wymiana błędów i utrata realnej autonomii

Pojawia się klasyczny konflikt funkcji celu na różnych poziomach hierarchii. Herbert Simon zwracał uwagę, że organizacje dzielą złożone problemy na względnie niezależne podproblemy, ponieważ ograniczona racjonalność człowieka uniemożliwia jednoczesne rozwiązanie wszystkich zależności. Silos jest więc nie tylko patologią. Jest mechanizmem redukcji złożoności.

Zespół Booking.com może działać szybko właśnie dlatego, że nie musi konsultować każdej decyzji z KAYAK, Agoda czy OpenTable. Problem zaczyna się jednak wtedy, gdy strategiczna wartość zależy od interakcji, które silos celowo ignoruje. Integracja staje się konieczna w momencie, gdy koszt utraconych synergii przewyższa koszt dodatkowej koordynacji. To wyjaśnia, dlaczego centralizacja może być jednocześnie racjonalna i niebezpieczna. Centrala dostrzega potencjalne korzyści, których

poszczególna jednostka nie internalizuje: może przenieść technologię między biznesami, negocjować wspólne umowy, eliminować duplikujące się koszty, integrować płatności czy budować wspólną tożsamość klienta.

Z drugiej strony centrala dysponuje mniejszą wiedzą lokalną. Friedrich Hayek podkreślał, że istotna część wiedzy gospodarczej jest rozproszona i ściśle zależna od konkretnego miejsca oraz czasu. Menedżer w Norwalk może analizować arkusz wykazujący oszczędności z integracji, nie znając tysiąca szczegółów sprawiających, że określony amsterdamski proces działa sprawnie. Centralizacja jest zatem zawsze wymianą jednego rodzaju błędu na drugi. Zdecentralizowana organizacja ryzykuje duplikację, niespójność i lokalne egoizmy. Organizacja scentralizowana naraża się natomiast na przeciążenie centrum, utratę lokalnej inicjatywy, wydłużenie ścieżek decyzyjnych oraz narzucanie jednolitości tam, gdzie różnorodność stanowiła źródło przewagi.

Williamson opisywał właśnie takie koszty biurokracji wewnętrznej. Rynek generuje koszty transakcyjne, lecz hierarchia również nie jest bezkosztowa. Decyzja o integracji nie usuwa kosztu koordynacji; przenosi go jedynie z rynku lub relacji między jednostkami do struktury zarządczej. Booking.com posiadał szczególnie mocny argument przeciw nadmiernej centralizacji: dotychczasowa autonomia była skorelowana z niezwykłym sukcesem. Organizacja uczy się jednak przyczynowo mniej doskonale niż jej własny Experiment Tool. Nie można bowiem stworzyć dwóch identycznych jednostek Booking.com – jednej scentralizowanej, drugiej autonomicznej – i po pięciu latach porównać wyników w kontrolowanym eksperymencie.

Zależność między kulturą Amsterdamu a sukcesem ekonomicznym pozostaje zatem częściowo interpretacyjna. Być może autonomia była kluczową przyczyną przewagi, a być może była ona możliwa tylko dlatego, że przewaga wynikała z modelu ekonomicznego, Google, efektów sieciowych i historycznego pierwszeństwa. Zarząd musiał podjąć decyzję bez możliwości przeprowadzenia eksperymentu kontrolowanego. To kolejny moment, w którym kultura „data trumps opinion” osiąga swoją granicę.

Nie da się przeprowadzić klasycznego testu A/B całego modelu governance. Zarząd musi polegać na analogiach, teorii organizacji, doświadczeniu i osądzie. Strategiczne decyzje dotyczące centralizacji są w znacznie większym stopniu nieodwracalne niż zmiana interfejsu. Jeśli kluczowi ludzie odejdą, wiedza ukryta może zostać bezpowrotnie utracona. Jeżeli zespoły nauczą się czekać na zgodę centrali, odbudowanie kultury autonomii może trwać latami. Governance jest więc dziedziną, w której przedsiębiorstwo eksperymentalne samo staje się przedmiotem eksperymentu bez grupy kontrolnej.

W tym kontekście warto wykorzystać rozróżnienie Philippe'a Aghiona i Jeana Tirole'a między formalną a realną władzą. Formalna władza wynika z prawa do podjęcia decyzji. Realna władza należy natomiast często do tego, kto posiada informację niezbędną do sensownego podjęcia tej decyzji.

Priceline był właścicielem Booking.com od 2005 roku i posiadał formalne prawa korporacyjne. Amsterdam dysponował jednak realną władzą wynikającą z wiedzy o produkcie, kodzie, hotelarzach, Google, eksperymentach i kulturze organizacji. Tak długo, jak centrala zależała od tej wiedzy i nie próbowała jej internalizować, realna autonomia mogła być znacznie większa, niż wynikałoby to ze schematu własnościowego.

Połączenie obu stanowisk CEO zmieniło ten układ. Fogel nie musiał już negocjować strategii holdingu z odrębnym CEO swojej najważniejszej jednostki; ostateczne decyzje grupy i Booking.com skupiły się w jednej osobie. Była to redukcja klasycznego problemu wielopoziomowej agencji, gdzie właściciel deleguje zadania holdingowi, holding CEO jednostki, a ten z kolei zespołom. Skrócenie łańcucha może zmniejszać konflikty strategiczne i przyspieszać integrację, ale jednocześnie eliminuje instytucjonalny punkt oporu, który wcześniej mógł chronić lokalne interesy i dostarczać właścicielowi alternatywną interpretację sytuacji.

Teoria checks and balances, choć najczęściej odnoszona do systemów politycznych, znajduje analogiczne zastosowanie w zarządzaniu. Rozdzielenie ośrodków decyzyjnych zwiększa koszty uzgodnień, lecz może poprawiać jakość decyzji poprzez wymuszanie konfrontacji różnych perspektyw. Oddzielny CEO Booking.com mógł wskazać CEO holdingu, że strategia grupy jest sprzeczna z potrzebami produktu. Gdy obie funkcje pełni jedna osoba, konflikt nie znika merytorycznie, lecz zostaje przeniesiony do wnętrza procesu decyzyjnego tej samej osoby. Integracja hierarchiczna redukuje tarcie, lecz tarcie bywa również źródłem informacji.

Centralizacja strategiczna przy zachowaniu autonomii operacyjnej

Znacznie solidniejszym dowodem zmiany są same decyzje strukturalne: objęcie dwóch funkcji CEO, podporządkowanie Rentalcars.com Booking.com oraz jawne dążenie do zacieśnienia współpracy między markami. W analizie naukowej zmiana instytucji mówi więcej niż efektowna wypowiedź lidera. Podobnie należy traktować źródłowe określenie „command-and-control". Centralizacja najwyższego kierownictwa nie dowodzi sama w sobie powstania organizacji

nakazowej; Booking.com pozostawał przecież przedsiębiorstwem opartym na eksperymentowaniu i zdecentralizowanych zespołach produktowych.

Możliwe jest bowiem jednoczesne scentralizowanie strategii portfela przy zachowaniu decentralizacji decyzji technicznych. Współczesne korporacje technologiczne często łączą te pozornie sprzeczne modele: centrum definiuje architekturę danych, bezpieczeństwo, kapitał i strategiczne priorytety, podczas gdy zespoły otrzymują swobodę eksperymentowania wewnątrz określonych granic. Zjawisko to można opisać jako centralizację konstytucji przy decentralizacji polityki bieżącej. Państwo może posiadać jeden porządek konstytucyjny, pozostawiając regionom znaczną autonomię administracyjną.

Platforma może analogicznie narzucić wspólny system identyfikacji, płatności, cyberbezpieczeństwa czy danych, pozwalając jednocześnie zespołom na samodzielne rozwijanie produktów. Kluczowe pytanie nie brzmi zatem „centralizacja czy decentralizacja?", lecz to, które prawa do decyzji znajdują się na którym poziomie. Teoria decyzji organizacyjnych posługuje się tu pojęciem decision rights. Efektywna firma powinna umieszczać prawo do decyzji jak najbliżej informacji niezbędnej do jej podjęcia, uwzględniając jednocześnie wpływ tej decyzji na inne części systemu. Programista powinien mieć dużą swobodę w technicznym rozwiązaniu lokalnego problemu, o ile jego konsekwencje pozostają lokalne.

Decyzja o wspólnym standardzie tożsamości klienta może jednak wymagać poziomu grupy, gdyż dotyczy kilku marek. Właściwa architektura organizacyjna przypomina dobrą architekturę oprogramowania: lokuje autonomię tam, gdzie zależności są małe, a koordynację tam, gdzie są one wysokie. Rok 2019 można więc interpretować jako próbę dostosowania struktury przedsiębiorstwa do strategii Connected Trip. Już w kwietniu tego roku Fogel pisał akcjonariuszom, że zmiana nazwy na Booking Holdings nie była jedynie zabiegiem marketingowym, lecz oznaczała zmianę myślenia o tym, jak aktywa poszczególnych marek mogą wspólnie służyć klientom. OpenTable miało łączyć gastronomię z podróżą, Rentalcars.com transport naziemny, a inne jednostki dostarczać kolejne elementy ekosystemu.

Jeżeli taki był zamiar strategiczny, utrzymywanie całkowicie niezależnych centrów władzy biznesowej mogło rzeczywiście stanowić przeszkodę. Tutaj właśnie ujawnia się różnica między holdingiem finansowym a ekosystemem platformowym. Holding finansowy może posiadać kilka przedsiębiorstw, które praktycznie ze sobą nie współpracują; wartość centrali sprowadza się głównie do alokacji kapitału. Ekosystem platformowy dąży natomiast do tego, aby wspólny użytkownik, dane i infrastruktura zwiększały wartość każdego komponentu. Przechodząc od pierwszego modelu do drugiego, organizacja musi zacząć integrować elementy wcześniej celowo rozdzielone.

Transformacja ta bywa wyjątkowo konfliktowa, ponieważ lokalni liderzy tracą część swobody dokładnie w momencie, gdy centrala przekonuje, że integracja stworzy większą wartość. W teorii zasobowej przedsiębiorstwa synergia istnieje tylko wtedy, gdy wspólne posiadanie rzeczywiście umożliwia wykorzystanie zasobów w sposób nieosiągalny poprzez kontrakt rynkowy. Sam fakt należenia Booking.com i OpenTable do jednej grupy nie generuje wartości. Pojawia się ona dopiero wtedy, gdy istnieją komplementarności: wspólne kanały pozyskania klienta, personalizacja, infrastruktura płatności, technologia, programy lojalnościowe czy niższy koszt obsługi. Centralizacja bez takich komplementarności produkuje wyłącznie biurokrację.

Analogicznie pojęcie „synergii" może pełnić funkcję retoryczną podobną do wcześniejszego „data trumps opinion". Zarząd może usprawiedliwić niemal każdą integrację obietnicą synergii. Dlatego empiryczna ocena powinna badać, czy integracja rzeczywiście tworzy mierzalne oszczędności lub dodatkową wartość oraz jakie koszty transakcyjne powstają wewnątrz organizacji.

Nie każde usunięcie silosu jest sukcesem. Czasami silos jest modułem chroniącym jeden produkt przed niepotrzebnym wpływem innych części korporacji. James March dostarcza tu użytecznej kategorii: autonomiczne marki mogą prowadzić równoległą eksplorację różnych rozwiązań. Agoda może eksperymentować inaczej niż Booking.com, a KAYAK inaczej niż Priceline.

Zróżnicowanie organizacyjne działa wtedy podobnie jak zróżnicowanie biologiczne – zwiększa liczbę strategii obecnych w populacji. Nadmierna unifikacja może ograniczyć wariancję i doprowadzić do sytuacji, w której wszystkie części grupy popełniają ten sam błąd. Centralizacja zwiększa zdolność wykorzystywania zwycięskiej praktyki, lecz może zmniejszać liczbę niezależnych ścieżek, spośród których przyszłe zwycięstwo mogłoby się wyłonić. Jest to także argument za mniej jednoznacznym interpretowaniem konkurencji wewnątrzgrupowej. Z punktu widzenia księgowego dwa zespoły rozwiązujące podobny problem mogą wyglądać jak duplikacja; z perspektywy uczenia organizacyjnego stanowią one równoległe eksperymenty.

Modularność kontra uniformizacja w procesie centralizacji władzy

Narzucenie jednej, wspólnej platformy technologicznej wszystkim markom redukuje koszty utrzymania wielu systemów, lecz jednocześnie zwiększa common-mode risk: błąd jednego fundamentu może oddziaływać na cały ekosystem. Dywersyfikacja technologiczna bywa kosztowna, ale często pełni funkcję niezbędnej redundancji.

Centralizacja sprowadza się zatem do wyboru między korzyściami z integracji a zaletami różnorodności. Ten sam dylemat odnajdziemy w biologii, federalizmie, zarządzaniu portfelem inwestycyjnym czy architekturze komputerowej. System złożony wymaga wystarczającej standaryzacji, by jego części mogły współpracować, oraz odpowiedniej niezależności, aby awaria lub błędne przekonanie jednego centrum nie zdominowały całości. Najbardziej odporna organizacja nie jest ani w pełni scentralizowana, ani całkowicie zdecentralizowana – jest modularna. Rok 2019 nie musiał więc oznaczać końca holenderskiej przedsiębiorczości, lecz próbę przejścia do nowego poziomu modularności.

Pytanie brzmi, czy Booking Holdings potrafił stworzyć wspólne interfejsy organizacyjne bez ujednolicania wszystkiego. Connected Trip wymagał integracji, ale niekoniecznie uniformizacji. Wspólna tożsamość klienta nie wymusza identycznych produktów; wspólne płatności nie wymagają jednego zespołu produktowego, a wymiana danych nie musi oznaczać likwidacji lokalnych kompetencji. Dojrzałość architektury korporacyjnej polega właśnie na rozróżnieniu integracji interfejsów od centralizacji całej treści działania. W tej perspektywie zmiana roli Tans zyskuje znaczenie symboliczne.

Jej siedemnaście lat w Booking.com reprezentowało ciągłość z okresem, gdy firma budowała swoją tożsamość oddolnie. Fogel natomiast ucieleśniał poziom holdingu i logikę portfolio-wide strategy. Oficjalny komunikat podkreślał wkład Tans w przedsiębiorczą kulturę Booking.com, a jednocześnie wskazywał na potrzebę silniejszego alignmentu marek. W samym języku tego komunikatu zderzają się dwa dobra instytucjonalne, których trudno maksymalizować jednocześnie: entrepreneurial culture oraz alignment.

W październiku 2019 roku Booking Holdings zawarł z Fogelem dodatkowe porozumienie dotyczące pełnienia nowej funkcji w Holandii, przewidujące m.in. świadczenia ekspatriacyjne. Oznacza to, że połączenie funkcji CEO nie było zwykłym zdalnym podporządkowaniem Amsterdamu centrali w Connecticut. Sam szef holdingu miał osobiście sprawować rolę CEO Booking.com w Holandii. Symbolicznie można to odczytać odwrotnie: zamiast przenieść Booking.com do Norwalk, Norwalk wysłał swojego najwyższego menedżera do świata Booking.com. Centralizacja władzy nie była więc prostym geograficznym przeniesieniem centrum kompetencji.

Obecna struktura potwierdza trwałość tego rozwiązania. Fogel w 2026 roku pozostaje zarówno CEO i prezesem Booking Holdings, jak i CEO Booking.com; funkcję w holdingu pełni od 2017 roku, a stanowisko w Booking.com od czerwca 2019 roku. Oznacza to, że rozwiązanie wprowadzone w 2019 roku nie było krótkotrwałym interregnum, lecz trwałą rekonstrukcją najwyższego poziomu governance. Z perspektywy historycznej mamy do czynienia z rzeczywistym zerwaniem instytucjonalnym: przez kolejne lata Booking.com nie odzyskał odrębnej funkcji CEO na poziomie

równoległym wobec szefa całego holdingu. Nie oznacza to jednak, że „Booking.com przestał być holenderski” w jakimkolwiek prostym sensie.

Internalizacja kontroli strategicznej zamiast autonomii

Spółka zachowała ogromną skalę operacji w Amsterdamie, własne zespoły technologiczne, markę i unikalny know-how. Jej dominacja ekonomiczna w grupie była na tyle silna, że już wcześniej wymusiła zmianę nazwy całego podmiotu właścicielskiego. Trafniej jest stwierdzić, że holenderskie centrum kompetencji zostało podporządkowane bezpośrednio szefowi amerykańskiego holdingu, a granica między strategią grupy a strategią Booking.com uległa instytucjonalnemu zatarciu. Takie rozróżnienie pozwala uniknąć nacjonalistycznego skrótu interpretacyjnego. Konflikt nie przebiegał bowiem wyłącznie na linii „Holendrzy kontra Amerykanie”, lecz dotyczył starcia dwóch modeli organizacji. Pierwszy wyrastał z historii autonomicznej jednostki, która dzięki własnym rutynom wygenerowała największą część wartości grupy. Drugi opierał się na przekonaniu, że wartość ta może stać się fundamentem szerszego ekosystemu tylko wtedy, gdy historyczne granice między jednostkami zostaną zniesione. Narodowość aktorów wzmacniała symbolikę sporu, ale jego rdzeń miał charakter instytucjonalny i strategiczny. Rok 2019 ujawnia zatem najgłębszy paradoks sukcesu Booking.com.

Autonomia była racjonalna, ponieważ „Maszyna” działała znakomicie. Z drugiej strony integracja stawała się równie racjonalna właśnie dlatego, że Maszyna urosła do rozmiarów, w których jej zasobów nie można było już traktować jako lokalnego aktywa jednej marki. Im silniejszy był Booking.com, tym mocniejsze były jego argumenty za samodzielnością, ale jednocześnie tym większa stawała się pokusa właściciela, by wykorzystać te kompetencje do transformacji całej grupy.

W języku teorii gier mamy tu do czynienia z problemem podziału renty. Jednostka wytwarzająca największą wartość dąży do zachowania kontroli nad procesem jej tworzenia; centrala natomiast chce tę wartość wykorzystać do maksymalizacji wyniku całego portfela. Żadna ze stron nie musi działać nieracjonalnie – konflikt wynika z odmiennego poziomu agregacji funkcji celu. Booking.com optymalizuje Booking.com, podczas gdy Booking Holdings powinien optymalizować Booking Holdings.

Dopóki oba cele są zbieżne, struktura pozostaje niewidoczna. Gdy się rozchodzą, governance zmienia się w politykę. Określenie „aresztowania autonomii” jest publicystycznie sugestywne, lecz z naukowego punktu widzenia warto zastąpić je bardziej precyzyjnym pojęciem internalizacji kontroli strategicznej. W 2019 roku holding wykorzystał przysługujące mu prawa właścicielskie,

aby skrócić łańcuch decyzyjny między centrum grupy a jej najważniejszą jednostką. Tans nie zniknęła z organizacji natychmiast, lecz zmieniła się jej rola. Fogel nie był zewnętrznym zdobywcą, lecz wieloletnim architektem strategii grupy. Booking.com nie utracił bazy kompetencji, ale stracił odrębność najwyższego stanowiska wykonawczego.

Równie błędne byłoby jednak przyjęcie odwrotnej skrajności i przedstawienie tych wydarzeń jako neutralnej „zmiany organizacyjnej". Struktura determinuje władzę. Połączenie dwóch funkcji CEO realnie zmienia zdolność do stawiania oporu, ustalania priorytetów i negocjowania zasobów. Nawet jeśli tysiące codziennych decyzji pozostają zdecentralizowane, kluczowe konflikty strategiczne są rozstrzygane w nowym układzie instytucjonalnym. Formalna reorganizacja niesie więc za sobą konsekwencje społeczne, niezależnie od języka komunikatów prasowych. Tę zmianę można porównać do refaktoryzacji systemu informatycznego.

Stara architektura Booking Holdings składała się z wielu silnych modułów, których granice wyznaczały przejęcia i organiczny rozwój. Fogel próbował zwiększyć liczbę interfejsów między nimi: wspólnych klientów, zasobów, transportu, restauracji, technologii i danych. Aby to osiągnąć, przebudował warstwę zarządzania, traktując organizację jak system wymagający nowej architektury. Problem polega na tym, że ludzi nie można refaktoryzować tak jak kodu. Zmiana zależności organizacyjnych uderza w tożsamość, status, zaufanie i pamięć. Menedżer widzący „silos", może napotkać pracowników broniących „naszej autonomii". Centrala dostrzega duplikację; zespół lokalny widzi redundancję chroniącą przed błędem. Zarząd dąży do alignmentu, podczas gdy historyczna elita firmy może postrzegać to jako utratę zdolności do sprzeciwiania się błędnym decyzjom. Ta sama struktura ma różne znaczenie w zależności od perspektywy obserwatora.

Dlatego odwołanie do „Rashomona" Akiry Kurosawy, choć wykorzystane w materiale polemicznie wobec Fogela, zawiera cenną intuicję metodologiczną. Organizacje rzeczywiście produkują konkurencyjne narracje o tych samych wydarzeniach. Nie oznacza to, że prawda obiektywna nie istnieje lub że każda wersja jest równoważna.

Oznacza to natomiast, że fakt „Fogel został CEO Booking.com" i doświadczenie „odebrano nam firmę" należą do różnych warstw opisu. Pierwszą można potwierdzić dokumentem korporacyjnym; drugą należy badać jako fakt kulturowy, analizując sposób interpretacji zmiany przez uczestników. Naukowa rekonstrukcja roku 2019 musi zatem uwzględniać obie te płaszczyzny.

Formalnie Booking Holdings przebudował najwyższe kierownictwo, aby silniej integrować marki i realizować strategię Connected Trip. Empirycznie Fogel objął funkcję CEO Booking.com obok funkcji CEO holdingu, Tans przeszła na stanowisko przewodniczącej na podstawie porozumienia przejściowego, a struktury innych marek również zaczęły być integrowane. Kulturowo część

pracowników Booking.com mogła interpretować tę decyzję jako koniec epoki, w której Amsterdam posiadał wyjątkową zdolność chronienia swojego modelu działania przed centrum właścicielskim. Największego testu tej nowej architektury nie miał jednak przeprowadzić zarząd, analityk ani konsultant.

Pandemia jako test odporności systemowej Maszyny

Egzaminu z odporności miał go przeprowadzić świat zewnętrzny. Kilka miesięcy po koncentracji kierownictwa pandemia COVID-19 zatrzymała globalne podróże w skali, której nie obejmował żaden historyczny eksperyment Booking.com. Maszyna zbudowana na założeniu nieustannego wzrostu liczby wyszukiwań, noclegów i transakcji zderzyła się z sytuacją, w której podstawowy przedmiot jej działalności – przemieszczanie się ludzi – został ograniczony administracyjnie i epidemiologicznie. Dopiero pandemia pozwoliła dostrzec różnicę między wydajnością a odpornością. System może być znakomicie zoptymalizowany w normalnym środowisku, a jednocześnie słabo przygotowany na załamanie założeń, na których powstał. Hotelowe prowizje znikają, klienci żądają zwrotów, partnerzy walczą o płynność, a państwo zaczyna finansować wynagrodzenia prywatnych przedsiębiorstw.

W tym momencie governance przestaje być abstrakcyjnym sporem o autonomię Amsterdamu. Staje się pytaniem o to, kto ponosi koszt katastrofy i jakie zobowiązania posiada platforma wobec pracowników, partnerów, klientów oraz społeczeństwa, kiedy jej własna Maszyna nagle przestaje drukować wzrost.

Pandemia COVID-19 była dla Booking.com wydarzeniem jakościowo odmiennym od wszystkich wcześniejszych kryzysów. Pęknięcie bańki internetowej, światowy kryzys finansowy z 2008 roku, recesje regionalne czy lokalne zakłócenia ruchu turystycznego ograniczały popyt, lecz nie podważały fundamentalnego założenia, że ludzie mogą się przemieszczać. Wiosną 2020 roku państwa zamknęły granice, ograniczyły działalność hoteli, wprowadziły kwarantanny i odwołały loty, administracyjnie redukując możliwość podróżowania. Booking.com zetknął się więc nie z typowym spadkiem koniunktury, lecz z czasowym zanikiem znacznej części rynku, którego koordynowaniu służył. W takim środowisku doświadczenie, dane historyczne i eksperymenty A/B traciły swoją wartość predykcyjną, ponieważ proces generujący obserwacje został gwałtownie zmieniony przez zdarzenie zewnętrzne. Maszyna umiała doskonale odpowiedzieć na pytanie, który hotel użytkownik wybierze; pandemia postawiła pytanie wcześniejsze – czy użytkownikowi w ogóle wolno będzie do niego pojechać.

Dane obrazują skalę zerwania znacznie precyzyjniej niż ogólne sformułowania o „spadku rezerwacji o 85 procent i przychodów o ponad 80 procent". Liczba nowo rezerwowanych noclegów, liczona przed wpływem późniejszych anulacji, rzeczywiście spadła w kwietniu 2020 roku o ponad 85 procent względem kwietnia 2019 roku. W drugim kwartale liczba zarezerwowanych noclegów była o 87 procent niższa niż rok wcześniej, wartość gross travel bookings spadła o 91 procent, a przychody Booking Holdings o 84 procent. W skali całego 2020 roku skutki były nieco łagodniejsze dzięki letniemu odbiciu podróży krajowych: gross travel bookings wyniosły 35,4 miliarda dolarów wobec 96,4 miliarda w 2019 roku, przychody spadły z 15,1 do 6,8 miliarda dolarów, liczba zarezerwowanych noclegów z 845 do 355 milionów, a skorygowana EBITDA z około 5,9 do 0,9 miliarda dolarów. Oznaczało to odpowiednio spadki o około 63, 55, 58 i 85 procent. Rozróżnienie horyzontu czasowego jest kluczowe, gdyż pokazuje nie tylko katastrofę, ale i adaptację. Wspomniane „minus 85 procent" nie oznaczało trwałego rocznego skurczenia działalności; było fotografią najbardziej dramatycznej fazy szoku.

Już w czerwcu nowo rezerwowane noclegi pozostawały o około 50 procent poniżej poziomu poprzedniego roku, co choć nadal stanowiło załamanie, sygnalizowało początek rekonfiguracji popytu. Rosło znaczenie podróży krajowych, zwiększał się udział rezerwacji mobilnych, a we wczesnej fazie odbicia wzrastał również udział alternatywnych form zakwaterowania. Międzynarodowy ruch turystyczny pozostawał natomiast znacznie słabszy. Pandemia nie tylko zmniejszyła więc wolumen rynku – zmieniła jego geografię, długość podróży, strukturę ryzyka i preferowaną formę pobytu.

W teorii odporności systemowej jest to różnica między robustness a resilience. System robust jest zdolny wytrzymać określone zakłócenie bez zasadniczej zmiany sposobu działania. System resilient potrafi natomiast dostosować strukturę działania, gdy wcześniejsze warunki przestają istnieć. C.S. Holling, analizując systemy ekologiczne, zwracał uwagę, że stabilność i odporność nie są tym samym. System może być bardzo wydajny i stabilny w wąskim zakresie warunków, a jednocześnie podatny na szok wyprowadzający go poza znany reżim. Booking.com przed pandemią był niezwykle robust wobec normalnych fluktuacji popytu: mógł przesuwać marketing, ceny i podaż pomiędzy tysiącami rynków. COVID-19 był jednak szokiem skorelowanym globalnie. Nie wystarczało przenieść popytu z Francji do Włoch, ponieważ ograniczenia obejmowały niemal cały system. To właśnie korelacja odróżnia ryzyko systemowe od lokalnego. Dywersyfikacja działa wtedy, gdy straty w jednym miejscu mogą zostać zrównoważone zyskami w innym. Globalna platforma podróżnicza ma ogromną przewagę podczas lokalnej recesji czy katastrofy naturalnej, ponieważ jej portfel geograficzny pozostaje zróżnicowany. Pandemia gwałtownie zwiększyła jednak korelację między regionami: hotele, linie lotnicze i restauracje na różnych kontynentach doświadczały ograniczeń równocześnie.

W języku finansów była to sytuacja, w której pozornie zdywersyfikowane aktywa nagle zaczynają zachowywać się podobnie. Zaletą globalności okazała się jednocześnie ekspozycja na globalny charakter szoku. Pierwszym odruchem wielkiej platformy musiała być ochrona płynności.

Radykalne cięcia kosztowe jako mechanizm przetrwania

Booking Holdings ograniczył wydatki na podróże służbowe, wydarzenia wewnętrzne i rekrutację, zamroził skup akcji własnych oraz pozyskał dodatkowe finansowanie dłużne. Jednocześnie CEO i szefowie marek zrezygnowali z części wynagrodzeń gotówkowych. Szczególnie spektakularnie spadł marketing: z niemal 5 miliardów dolarów w 2019 roku do około 2,2 miliarda w 2020 roku. Źródło trafnie odnotowuje ten ruch, choć przedstawia go głównie jako dramatyczne "cięcie budżetu". Z perspektywy ekonomicznej ujawniła się jednak jedna z kluczowych właściwości modelu Booking.com: ogromna część kosztów pozyskania popytu mogła zostać zredukowana w momencie, gdy sam popyt znikał.

Model asset-light a systemowy problem dystrybucji ryzyka

Właśnie to odróżnia platformę od hotelu. Hotel obciążony jest wysokimi kosztami stałymi – budynkiem, finansowaniem, ubezpieczeniem, konserwacją i częścią personelu – które ponosi niezależnie od stopnia obłożenia pokoi. Booking.com nie posiadał natomiast zdecydowanej większości sprzedawanych usług; znaczna część jego wydatków marketingowych była bezpośrednio powiązana z pozyskiwaniem transakcji.

W sytuacji, gdy prawdopodobieństwo rezerwacji spadało niemal do zera, racjonalnym ruchem było ograniczenie zakupu kliknięć. Model asset-light zadziałał więc jako swoista amortyzacja kryzysu: platforma nie musiała utrzymywać w swoim bilansie milionów pustych pokoi. Nie oznacza to jednak pełnej elastyczności kosztowej. Kod, centra danych, personel, biura, kontrakty, customer service i infrastruktura zarządcza pozostawały realnymi obciążeniami. Co więcej, kryzys zwiększył zapotrzebowanie na niektóre z tych funkcji dokładnie w momencie, gdy przychody zanikały. Fala anulacji wymusiła ogromną liczbę interakcji z klientami i partnerami. Tu ujawnia się paradoks pośrednika: w normalnych warunkach zarabia on na doprowadzeniu do transakcji, natomiast w kryzysie ponosi koszt rozplątywania transakcji, z których część nie przyniesie mu żadnego przychodu. Problem ten prowadzi bezpośrednio do analizy konstrukcji umowy rezerwacyjnej.

Booking.com nie był właścicielem usług hotelowych, lecz organizatorem relacji między podróżnym a dostawcą. W stabilnym świecie rozdział odpowiedzialności jest stosunkowo prosty: klient dokonuje rezerwacji, hotel świadczy usługę, a platforma otrzymuje wynagrodzenie zgodnie z przyjętym modelem. Pandemia wywołała jednak masowy przypadek nieprzewidziany w codziennej praktyce – konsumenci posiadali rezerwacje formalnie określane jako bezzwrotne, lecz podróż stała się niemożliwa wskutek zakazów, zamknięcia obiektów lub odwołania transportu. Pojęcie umowy niepełnej staje się tutaj wyjątkowo użyteczne. Hart, Grossman i Moore zwracali uwagę, że w kontrakcie nie da się przewidzieć i opisać wszystkich przyszłych stanów świata. Umowa rezerwacyjna może uwzględniać anulowanie przez klienta czy overbooking, lecz pandemia stworzyła sytuację, w której miliony umów znalazły się jednocześnie w stanie granicznym. W takich momentach formalny tekst kontraktu przestaje wystarczać.

Konieczne staje się rozstrzygnięcie, kto ponosi stratę wynikającą ze stanu świata, którego żadna ze stron nie spowodowała. Przyjęcie zasady, że „rezerwacja bezzwrotna pozostaje bezzwrotna", przerzuca ryzyko na konsumenta. Jeśli natomiast zwrócona zostanie cała cena – a hotel otrzymał już środki lub utracił przewidywany przychód – koszt przechodzi na dostawcę. Gdy platforma finansuje zwrot z własnych środków, koszt zostaje zinternalizowany przez pośrednika. Każde z tych rozwiązań można uzasadnić inaczej: literalnym brzmieniem kontraktu, ochroną konsumenta, koniecznością ratowania hoteli lub dbałością o reputację platformy. Pandemia zamieniła zatem regulamin rezerwacyjny w problem dystrybucji systemowego ryzyka. Źródło opisuje konflikt z holenderską branżą hotelarską w ostrych tonach, wspominając o początkowym „porzuceniu" partnerów, sporach o rezerwacje bezzwrotne i późniejszym finansowaniu zwrotów przez Booking. Dokumentacja finansowa pozwala ten wątek doprecyzować.

Kryzys jako test hierarchii wartości i zależności

Booking.com zobowiązał się umożliwić bezpłatne anulowanie wybranych rezerwacji bezzwrotnych, które zostały dotknięte rządowymi ograniczeniami w podróżowaniu. W pierwszym kwartale 2020 roku spółka ujęła 63 miliony dolarów redukcji przychodu z tytułu refundacji wypłaconych lub przewidywanych dla podróżnych w sytuacjach, gdy nie oczekiwano odpowiedniego odzyskania środków od dostawcy. W skali całego roku ostateczny wpływ tej kategorii na przychody wyniósł 44 miliony dolarów, co wynikało między innymi z późniejszych odzysków i aktualizacji szacunków. Zatem kwota „63 mln USD wypłaconych na własny koszt" powinna być rozumiana jako wcześniejszy rachunkowy szacunek wpływu refundacji, a nie finalny roczny koszt netto w tej wysokości.

To coś więcej niż korekta księgowa. Sytuacja ta pokazuje, dlaczego w czasie kryzysu niezbędne jest rozróżnienie między przepływem gotówki, przychodem, zobowiązaniem a realną możliwością odzyskania środków. Platforma mogła zwrócić klientowi pieniądze przekazane wcześniej dostawcy, by następnie część z nich odzyskać; mogła również utworzyć rezerwę, zanim fizycznie doszło do wszystkich płatności. Liczba widoczna w rachunku wyników nie musi zatem odpowiadać potocznemu obrazowi „firma wydała X dolarów". W przypadku dużej platformy transakcyjnej kryzys płynności jest w znacznej mierze kryzysem timingu i alokacji zobowiązań, a nie tylko prostym rachunkiem przychodów i kosztów. Pandemia ujawniła jednocześnie głęboką współzależność platformy z jej dostawcami. Raport Booking Holdings wskazywał, że wiele hoteli, restauracji i innych partnerów ograniczało działalność, korzystało z pomocy państwowej lub całkowicie ją zawieszało. Na koniec 2020 roku w serwisie Booking.com znajdowało się około 2,373 miliona obiektów wobec około 2,580 miliona rok wcześniej; spółka wiązała ten spadek między innymi z zamknięciami obiektów, brakiem dostępności i nieopłaconymi należnościami.

Platforma mogła zatem przetrwać finansowo i zarazem tracić własny ekosystem podaży. Ratowanie partnera stawało się w tym kontekście ratowaniem przyszłego aktywa platformy. Ekonomista analizujący wyłącznie bieżący cash flow mógłby uznać ulgę dla hotelarza za koszt, jednak teoria gier powtarzanych i ekonomia relacji dowodzą, że jednorazowa maksymalizacja roszczenia może obniżyć wartość przyszłej współpracy.

Hotel, który przetrwa, może przez kolejne dziesięć lat sprzedawać pokoje przez platformę. Hotel doprowadzony do niewypłacalności przestaje być źródłem przyszłej podaży. W 2020 roku firma oferowała również dodatkowe rabaty określonym partnerom, co obniżyło jej przychody o około 100 milionów dolarów. Było to ekonomicznie zbliżone do inwestycji w zachowanie sieci dostawców podczas wyjątkowego szoku. W terminologii teorii stakeholderów R. Edwarda Freemana kryzys szczególnie wyraźnie pokazuje, że przedsiębiorstwo nie funkcjonuje wyłącznie w relacji akcjonariusz-zarząd. Wokół Booking.com istnieją interesariusze o odmiennych i częściowo sprzecznych roszczeniach: konsumenci chcą odzyskać pieniądze, hotelarze zachować płynność, pracownicy utrzymać zatrudnienie, akcjonariusze chronić wartość kapitału, państwo ograniczyć bezrobocie, a kierownictwo zachować zdolność firmy do wzrostu po ustaniu kryzysu. Pandemia nie pozwalała spełnić wszystkich tych oczekiwań bez kosztów. Governance stawał się więc sztuką rozdzielenia strat.

Problem ten jest centralny dla teorii społecznej katastrof. Kryzys nie tworzy całkowicie nowych interesów, lecz ujawnia zależności istniejące wcześniej. W fazie wzrostu platforma mogła przedstawiać hotelarzy jako partnerów, klientów jako użytkowników, a pracowników jako talent. Gdy przychód gwałtownie zniknął, relacje te zostały przeliczone na pytanie o pierwszeństwo

roszczeń: kto zostanie ochroniony jako pierwszy? Komu firma zwróci środki? Które stanowiska zachowa? Jak dużo własnego kapitału wykorzysta?

Kryzys jest eksperymentem ujawniającym hierarchię wartości organizacji, choć nie został przez nią zaprojektowany. W sierpniu 2020 roku Booking Holdings ogłosił zamiar redukcji globalnej liczby pracowników Booking.com nawet o około 25 procent, wskazując bezpośrednio na wpływ pandemii na firmę i całą branżę podróżniczą. Proces ten podlegał konsultacjom z radami pracowników, przedstawicielami załogi oraz innymi instytucjami w poszczególnych państwach.

Koszty ludzkie i kontrowersje wokół pomocy publicznej

Źródło trafnie wskazuje na poziom 25 procent, jednak momentami przedstawia tę liczbę jako jednolitą i natychmiastową redukcję całego zatrudnienia. Dokumentacja pozwala na większą precyzję: była to początkowo deklarowana redukcja „do około 25 procent" w Booking.com, realizowana etapami i różnie w zależności od jurysdykcji. Na poziomie całej grupy Booking Holdings liczba pracowników na koniec 2020 roku była o około 23 procent niższa niż rok wcześniej; spadek ten obejmował zarówno działania restrukturyzacyjne, jak i naturalną rotację kadr. Spółka podkreślała, że procesy w niektórych krajach, w tym w Holandii, trwały również po zakończeniu roku. Była to największa w historii grupy korekta skali zatrudnienia, wywołana gwałtownym załamaniem popytu. Szczególnie podatne na cięcia okazały się funkcje bezpośrednio powiązane z wolumenem transakcji, takie jak customer service. Paradoks omówiony w poprzedniej części powracał w brutalnej postaci: zespół niezbędny podczas fali anulacji znajdował się jednocześnie w obszarze najbardziej zależnym od przyszłej liczby rezerwacji.

Z perspektywy ekonomiki przedsiębiorstwa redukcja etatów mogła być racjonalną odpowiedzią na prognozowany, wieloletni spadek popytu. Z perspektywy pracownika była to utrata bezpieczeństwa w momencie globalnego zagrożenia zdrowotnego i recesji. Obie perspektywy opisują ten sam fakt, ale używają odmiennej funkcji straty.

Firma pyta, czy struktura kosztów pozwoli jej przetrwać; pracownik pyta, czy zachowa dochód pozwalający utrzymać rodzinę. Kryzys społeczny narasta szczególnie szybko, gdy organizacja posługuje się językiem konieczności ekonomicznej, podczas gdy pracownicy obserwują decyzje dotyczące wynagrodzeń zarządu, kapitału lub wsparcia publicznego. Wówczas rachunek efektywności zostaje poddany ocenie sprawiedliwości dystrybutywnej. To prowadzi nas do holenderskiego programu NOW (Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid) – nadzwyczajnego mechanizmu dopłat do kosztów pracy, stworzonego po to, by firmy dotknięte spadkiem obrotów mogły utrzymać zatrudnienie.

Booking.com skorzystał z pierwszej fazy programu, otrzymując około 65 milionów euro (bywa, że wartość tę zaokrągla się do 64 milionów). W czerwcu 2021 roku, pod wpływem narastającej krytyki politycznej i medialnej, przedsiębiorstwo zapowiedziało zwrot pomocy. Istotnym katalizatorem debaty publicznej w Holandii stała się informacja o wysokich pakietach wynagrodzeń kierownictwa holdingu. Tutaj jednak niezbędna jest istotna korekta terminologiczna.

Źródło wspomina o „34 milionach dolarów bonusów dla amerykańskiego zarządu", a w innym miejscu wymienia 24 miliony dolarów dla Davida Gouldena i około 7,1 miliona dla Glenna Fogela. Choć w debacie publicznej używano skrótu „bonusy", dokumenty SEC ujawniają bardziej złożoną strukturę.

Raportowane wynagrodzenie Fogela za 2020 rok wyniosło około 7,15 miliona dolarów, z czego niemal 6,95 miliona stanowiła księgowa wartość przyznanych nagród akcyjnych; Fogel nie otrzymał rocznego bonusu gotówkowego i od marca do końca roku dobrowolnie rezygnował z zasadniczej części wynagrodzenia podstawowego. Wynagrodzenie Davida Gouldena wyniosło około 24 milionów dolarów, z czego około 22,6 miliona przypadało na nagrody akcyjne, a 882 tysiące na bonus gotówkowy. Peter Millones otrzymał łącznie około 3,4 miliona dolarów.

Konflikt między legalnością a społeczną legitymacją pomocy publicznej

Rozróżnienie to nie eliminuje problemu etycznego, lecz zmienia jego charakter. Krytyka społeczna nie musi opierać się na tezie, jakoby zarząd „wypłacił sobie 34 miliony w gotówce z państwowej dotacji", gdyż dokumenty nie uzasadniają takiego wniosku. Znaczna część tej wartości stanowiła wynagrodzenie akcyjne o innej konstrukcji ekonomicznej. Kontrowersja moralna ma jednak bardziej subtelny wymiar: przedsiębiorstwo, które korzystało z pieniędzy podatników w celu podtrzymania zatrudnienia i jednocześnie przeprowadzało głęboką restrukturyzację, pozostawało częścią grupy zapewniającej najwyższemu kierownictwu wielomilionowe pakiety wynagrodzeń. Formalna legalność i społeczna legitymizacja okazały się zatem dwiema odrębnymi kategoriami.

Pierwsza odsłona NOW nie zawierała warunku, który dawałby rządowi prostą podstawę prawną do odebrania Booking.com pomocy ze względu na wynagrodzenia menedżerskie. Holenderski minister spraw społecznych wskazywał w debacie parlamentarnej, że nie istnieją prawne przesłanki do wymuszenia zwrotu środków; pojawił się natomiast moralny apel o ich oddanie. Ostatecznie Booking.com ogłosił zwrot około 65 milionów euro.

Jest to przejmujący przykład różnicy między compliance a legitimacy. Firma może działać zgodnie z literą prawa, a mimo to utracić społeczną akceptację dla swoich działań. Teoria legitymizacji organizacyjnej Marka Suchmana pozwala rozróżnić tu kilka poziomów akceptacji. Legitymizacja pragmatyczna opiera się na tym, czy organizacja dostarcza korzyści interesariuszom. Moralna zależy od oceny, czy jej działania są właściwe. Poznawcza zaś pojawia się wtedy, gdy istnienie organizacji i jej praktyki wydają się oczywiste i naturalne. Przed pandemią Booking.com korzystał ze wszystkich trzech: konsumenci otrzymywali wygodę, hotelarze klientów, a globalna platforma rezerwacyjna stała się zwyczajnym elementem podróżowania. Program NOW przesunął jednak dyskusję z pytania „czy Booking.com jest użyteczny?" na pytanie „czy przedsiębiorstwo o ogromnej historycznej rentowności powinno korzystać z solidarności fiskalnej na takich samych zasadach jak inni?".

Pytanie to nie posiada prostej odpowiedzi. Pomoc płacowa nie była nagrodą za wcześniejszą biedę firmy; jej funkcją makroekonomiczną było zapobieżenie gwałtownemu wzrostowi bezrobocia i zerwaniu relacji pracy w wyniku zewnętrznego szoku. Z tej perspektywy fakt, że Booking.com był przed pandemią rentowny, nie musi go dyskwalifikować jako beneficjenta. Firma doświadczyła realnego załamania działalności, a państwo dążyło do stabilizacji zatrudnienia. Co więcej, przedsiębiorstwo pozyskało miliardy dolarów finansowania dłużnego, ograniczyło marketing, zamroziło skup akcji i podjęło inne działania obronne. Można zatem sformułować silny argument ekonomiczny: korzystanie z instrumentu dostępnego na zasadach ogólnych było racjonalne zarówno z punktu widzenia firmy, jak i pierwotnego celu polityki państwa. Przeciwna argumentacja odwołuje się jednak do zasady zdolności ponoszenia ciężaru oraz kontraktu społecznego.

Firma, która przez lata osiągała wysokie zyski i posiadała dostęp do międzynarodowych rynków kapitałowych, dysponowała znacznie większymi możliwościami samofinansowania niż małe przedsiębiorstwo pozbawione takich instrumentów. W sytuacji ograniczonych zasobów publicznych ich wykorzystanie przez globalną korporację może zostać uznane za mniej sprawiedliwe, nawet jeśli pozostaje formalnie dopuszczalne.

Publiczne wsparcie a społeczne roszczenia do transparentności

Bardzo wysokie wynagrodzenia kierownictwa pełnią dodatkowo funkcję sygnału. Społeczeństwo może odczytywać je jako dowód na to, że koszty kryzysu nie są rozkładane symetrycznie. Choć John Rawls nie tworzył teorii pomocy pandemicznej dla korporacji, jego refleksja nad sprawiedliwością instytucji pomaga uchwycić źródło tego sprzeciwu. Ludzie oceniają system nie tylko przez pryzmat

zagregowanej efektywności, ale przede wszystkim przez reguły dystrybucji korzyści i obciążeń. Jeśli straty pracowników przedstawia się jako konieczność, pomoc podatników jako niezbędną, a wielomilionowe pakiety dla kadry zarządzającej jako wynik obowiązującego systemu wynagradzania, to każda z tych decyzji może mieć odrębne uzasadnienie techniczne. Wspólnie tworzą one jednak obraz instytucji, w której „konieczność" jest rozdzielana nierówno między grupami. To klasyczny problem segmentacji decyzji.

Komitet wynagrodzeń ocenia retencję liderów, dział finansowy płynność, HR skalę zatrudnienia, a lokalna spółka kwestię korzystania z programu publicznego. Każda z tych jednostek optymalizuje własny wycinek zadań, podczas gdy społeczeństwo obserwuje sumę rezultatów. To, co wewnątrz organizacji jest zbiorem oddzielnych procesów, w wymiarze politycznym staje się jednolitym obrazem przedsiębiorstwa. Kryzys reputacyjny nie musi więc wynikać z tego, że konkretna decyzja była nielegalna, lecz z faktu, że cały zestaw działań wydaje się moralnie niespójny. W tej perspektywie zwrot pomocy nie powinien być automatycznie przedstawiany – jak czyni to źródło – jako wyłącznie „spóźniony ruch PR-owy". Taka interpretacja dotyczy motywacji, której nie jesteśmy w stanie empirycznie ustalić.

Faktem pozostaje, że decyzja zapadła po intensywnej debacie publicznej i politycznej. Booking.com deklarował, że śledzi dyskusję, rozumie jej wrażliwość i rozważa zwrot dotacji w momencie stabilizacji sytuacji firmy. Można zatem bezpiecznie założyć, że presja społeczna stanowiła istotny kontekst tej decyzji; nie da się jednak naukowo dowieść, że jedyną motywacją było ratowanie wizerunku. Z punktu widzenia ekonomii politycznej kluczowe jest to, że państwowa pomoc zmieniła status przedsiębiorstwa w debacie publicznej. Dopóki firma finansuje działalność z prywatnego kapitału i ponosi własne ryzyko, łatwiej bronić szerokiej autonomii decyzji zarządczych. W momencie skorzystania z transferów pochodzących z podatków pojawia się dodatkowe roszczenie społeczne dotyczące sposobu dysponowania tymi zasobami.

Milton Friedman argumentował za koncentracją przedsiębiorstwa na interesie właścicieli w granicach prawa i reguł gry. Kryzys pandemiczny ujawnił jednak, że granica między prywatnym biznesem a państwem jest mniej szczelna, niż sugeruje ten model. Państwo stabilizowało płace, banki centralne rynki finansowe, a administracje regulowały możliwość prowadzenia działalności. Rynek został czasowo podtrzymany przez gigantyczną infrastrukturę publiczną.

Można mówić o socjalizacji części ryzyka przy pozostawieniu prywatnej własności zysków, lecz i tutaj wymagana jest ostrożność. System pomocy miał charakter powszechny i służył ochronie makroekonomii przed destrukcją produktywnych relacji w wyniku nadzwyczajnego szoku. Ratowanie przedsiębiorstwa nie musi być prezentem dla akcjonariuszy; może być metodą ochrony pracowników, dostawców i przyszłych wpływów podatkowych. Prawdziwy problem normatywny

brzmi zatem nie „czy państwo powinno pomagać firmom?”, lecz na jakich warunkach społeczeństwo powinno przejmować część prywatnego ryzyka i jakie zobowiązania powstają po stronie beneficjenta. Pandemia dała tu wyrazistą lekcję. Friedrich Hayek podkreślał znaczenie zdecentralizowanej wiedzy, jednak kryzysy systemowe wymagają zdolności koordynacyjnej, której pojedynczy uczestnik rynku nie posiada.

Żaden hotel, klient ani portal rezerwacyjny nie mógł samodzielnie otworzyć granicy czy ustanowić polityki sanitarnej. Państwo stało się aktorem bezpośrednio określającym przestrzeń działalności gospodarczej. Granica między regulatorem a uczestnikiem systemu przesunęła się: administracja nie tylko ustalała reguły, ale finansowała utrzymywanie zdolności produkcyjnych do czasu ponownego uruchomienia rynku. Dla Booking.com oznaczało to gwałtowną zmianę funkcji czasu. W normalnych warunkach każda niewykorzystana doba hotelowa jest utraconym zasobem, a szybkie dopasowanie podaży do popytu ma kluczową wartość. W pandemii przedsiębiorstwo musiało maksymalizować nie dzisiejszą transakcję, ale wartość przetrwania do jutra. Zamiast optymalizacji przepływu pojawiła się ochrona opcji. Hotel, pracownik, infrastruktura technologiczna i marka zachowali wartość dlatego, że mogli ponownie generować transakcje po ustaniu ograniczeń.

Teoria opcji realnych dostarcza tu silnego wyjaśnienia zachowań kryzysowych. Utrzymywanie części zasobów przy bardzo niskim popycie może wyglądać na ekonomiczne marnotrawstwo, jeśli patrzymy wyłącznie na bieżący rachunek wyników. W rzeczywistości przedsiębiorstwo kupuje możliwość szybkiego powrotu do działania. Zwolnienie całej obsługi klienta, zamknięcie infrastruktury i zerwanie relacji z dostawcami mogłoby radykalnie obniżyć koszty bieżące, lecz uczynić późniejszą odbudowę niezwykle kosztowną. Zarządzanie kryzysem polega więc na wyznaczeniu granicy między zasobem, który należy zachować jako opcję na przyszłość, a kosztem, którego nie da się finansować w nieskończoność. Booking Holdings wskazywał, że restrukturyzacja miała dostosować firmę do niższego popytu w krótkim i średnim okresie przy jednoczesnym zachowaniu zdolności do wykorzystania przyszłego odbicia. Tę deklarację można odczytać jako klasyczną odpowiedź na problem resilience: przedsiębiorstwo chciało zmniejszyć burn rate bez usunięcia kompetencji umożliwiających odzyskanie skali. Trudność polegała na tym, że nie znano daty powrotu podróży do poziomu z 2019 roku – nie istniał model statystyczny oferujący wiarygodny rozkład czasu zakończenia pandemii.

Odporność systemowa w warunkach niepewności Knightowskiej

Frank Knight okazuje się tutaj bardziej użyteczny niż klasyczna teoria ryzyka. COVID-19 nie był bowiem jedynie zdarzeniem o niskim, lecz znanym prawdopodobieństwie. Wiosną 2020 roku przedsiębiorstwa nie znały szeregu kluczowych parametrów: czasu trwania ograniczeń, tempa opracowywania szczepionek, reakcji konsumentów, liczby kolejnych fal, zmian regulacyjnych czy skali trwałych przekształceń w zachowaniach ludzi. Była to niepewność Knightowska, wobec której dane historyczne okazały się niewystarczające. Booking.com – organizacja zbudowana na fundamencie precyzyjnego pomiaru – musiał działać w sytuacji, w której nie można było zebrać wystarczającej próbki z przyszłości. Pandemia stała się antytezą Experiment Tool; podczas gdy eksperyment A/B zakłada względnie stabilne środowisko i możliwość równoległego porównania grup, kryzys zmieniał otoczenie szybciej, niż pozwalano na stabilny pomiar jego parametrów.

Wynik testu przeprowadzonego w jednym tygodniu mógł stracić wartość już w następnym, gdy zmieniały się restrykcje, poziom lęku konsumentów czy dostępność hoteli. W terminologii uczenia maszynowego nastąpił skrajny distribution shift: rozkład danych produkcyjnych przestał przypominać dane historyczne. Organizacja została zmuszona do powrotu do kompetencji starszych niż Big Data – do osądu w warunkach niepełnej informacji. Jednocześnie jednak nie przestała być Maszyną.

Zdolność do błyskawicznej obserwacji tego, które rynki odzyskują popyt, gdzie dominują podróże krajowe, jakie obiekty są rezerwowane i jak zmieniają się anulacje, stała się potężnym instrumentem adaptacji. Dane nie mogły przepowiedzieć pandemii, ale pozwoliły skrócić czas między zmianą środowiska a reakcją firmy. Największą wartością systemu eksperymentalnego nie była zatem wiedza o przyszłości, lecz szybkość uczenia się po wystąpieniu nieprzewidzianego zdarzenia.

To prowadzi do bardziej wyważonej oceny odporności Booking.com. Pandemia rzeczywiście obnażyła całkowitą zależność modelu od globalnej mobilności, co spowodowało niemal całkowite załamanie części działalności, falę anulacji, restrukturyzację zatrudnienia oraz polityczny kryzys wokół pomocy publicznej. Nie zniszczyła jednak przedsiębiorstwa. Booking Holdings zachował płynność, pozyskał finansowanie, zredukował koszty i utrzymał podstawową infrastrukturę, przetrwając najgłębszy kryzys w historii nowoczesnej turystyki. Sam ten fakt komplikuje narrację o Maszynie pozbawionej odporności. Kryzys ujawnił słabości, ale równocześnie pokazał ogromną zdolność organizacji do absorpcji szoku. Pandemia była dla Booking.com testem podobnym do testu obciążeniowego banku. Nie pytamy w nim, czy instytucja poniesie stratę w scenariuszu

katastroficznym – strata jest założeniem. Pytamy, czy mimo niej zachowa zdolność dalszego funkcjonowania. Booking Holdings w 2020 roku wygenerował zaledwie 59 milionów dolarów księgowego zysku netto wobec wielomiliardowych wyników z lat ubiegłych, a adjusted EBITDA spadła o około 85 procent, lecz firma zachowała ciągłość działania. Maszyna nie pracowała normalnie, ale nie została rozmontowana. Najbardziej interesująca lekcja pandemii nie dotyczy więc prostego przeciwstawienia „chciwej korporacji" i „ofiar kryzysu", lecz natury współzależności.

Booking.com jako prywatna instytucja infrastrukturalna i regulator rynku

Booking.com osiągnął gigantyczną wartość dzięki pozycji w centrum sieci łączącej miliony podróżnych, setki tysięcy obiektów noclegowych, szeroki segment zakwaterowania alternatywnego, pracowników, reklamodawców i państwa. W normalnych warunkach taka centralność zapewnia rentę ekonomiczną; w kryzysie staje się źródłem zobowiązań, gdyż problemy całej sieci przepływają przez pośrednika. W tym miejscu Coase spotyka się z teorią stakeholderów.

Platforma istnieje, ponieważ redukuje koszty transakcyjne. Kiedy jednak sama staje się warunkiem funkcjonowania rynku, nie może traktować konsekwencji swoich działań wyłącznie jako spraw między użytkownikiem a hotelem. To jej technologia, system płatności, regulaminy, rankingi i obsługa klienta kształtują warunki transakcji. Kryzys pokazał zatem, że pośrednik redukujący koszty rynku stopniowo przekształca się w instytucję odpowiedzialną za część jego infrastruktury. Tu leży geneza późniejszych problemów regulacyjnych. Gdyby platforma była zwykłym przedsiębiorstwem, prawo mogłoby skupić się na przestrzeganiu ogólnych reguł konkurencji i ochrony konsumenta. Jeśli jednak od jej decyzji zależą warunki dostępu milionów klientów do tysięcy dostawców, polityka cenowa hoteli, przepływ danych czy możliwość budowania relacji poza platformą, firma zyskuje cechy prywatnego regulatora. Pandemia uczyniła tę zależność widoczną, choć nie stworzyła jej od zera. Dlatego kryzys 2020–2021 stanowi przejście od historii przedsiębiorstwa do historii instytucji. W latach dziewięćdziesiątych Booking.com pytał hotelarza, czy chce pojawić się w internecie. Dwie dekady później hotelarz musiał pytać, czy może sobie pozwolić na nieobecność w serwisie.

Na początku firma potrzebowała rynku; z czasem część rynku zaczęła potrzebować firmy. W tym punkcie klasyczna swoboda przedsiębiorstwa zderza się z pytaniem o odpowiedzialność wynikającą ze strukturalnej władzy. Pandemia odsłoniła trzy poziomy tej dominacji: władzę informacyjną (organizowanie widoczności ofert), kontraktową (określanie zasad uczestnictwa) oraz infrastrukturalną (bycie kluczowym kanałem dotarcia do globalnego klienta). W stabilnych czasach

są to kompetencje prywatnej firmy; w kryzysie zaczynają przypominać funkcje instytucji publicznie relewantnej. Im silniejsze uzależnienie uczestników od prywatnej infrastruktury, tym trudniej twierdzić, że sposób jej zarządzania jest wyłącznie wewnętrzną sprawą właściciela.

Z tej perspektywy spór o 65 milionów euro NOW był symbolem głębszej transformacji. Państwo pomogło utrzymać prywatną infrastrukturę podróżniczą, gdyż nagła utrata miejsc pracy i kompetencji byłaby zbyt kosztowna społecznie. W zamian społeczeństwo zaczęło formułować roszczenia dotyczące podziału kosztów kryzysu, na co firma odpowiedziała zwrotem pomocy. Relacja państwo-Big Tech przestała być prostym układem regulatora i regulowanego; stała się relacją wzajemnej zależności, negocjowania legitymizacji i wyznaczania granicy między prywatnym interesem a publicznym skutkiem.

Maszyna wyszła z pandemii zmieniona, lecz nie pokonana. Nie można było jej już traktować jedynie jako strony internetowej od rezerwacji. Jej decyzje wpływały na rynek hotelarski, przepływy pieniężne partnerów i politykę publiczną. Dlatego kolejne starcie Booking.com z europejskimi regulatorami nie dotyczyło już tylko tego, czy komunikat o „ostatnim pokoju" jest zbyt perswazyjny. Chodziło o fundament stosunku władzy: czy pośrednik kontrolujący ogromną część popytu może zakazać hotelarzowi oferowania lepszej ceny we własnym kanale sprzedaży? To pytanie prowadzi do klauzul parytetu cenowego i wyroku Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej z 19 września 2024 roku. Tam konflikt przestaje być sporem o prowizję, a staje się klasycznym problemem ekonomii platform: kiedy ograniczenie, przedstawiane jako ochrona inwestycji przed „jazdą na gapę", w rzeczywistości służy podtrzymaniu władzy samego pośrednika.

> Czy w świecie, gdzie prywatna platforma staje się niezbędną infrastrukturą dla milionów dostawców, granica między wolnością przedsiębiorczą a funkcją publicznego regulatora może jeszcze istnieć? Być może największym paradoksem sukcesu 'Maszyny' jest to, że osiągając absolutną sprawność w łączeniu klientów z hotelami, przestała być jedynie narzędziem pośrednictwa, a stała się sędzią decydującym o przetrwaniu uczestników rynku. Pozostaje pytanie: czy system tak głęboko zintegrowany i scentralizowany jest w stanie zachować zdolność do adaptacji, czy też jego własna potęga stanie się pułapką, w której jedynym sposobem na przetrwanie kolejnego szoku będzie całkowita interwencja państwa?

Inspiracje

[1] "The Machine" Stijn Bronzwaer

Stijn Bronzwaer (ur. 1981 w Heerlen w Holandii) jest holenderskim dziennikarzem śledczym i autorem specjalizującym się w reportażach technologicznych i biznesowych. W latach 1999-2005 studiował komunikację na Uniwersytecie Radboud w Nijmegen. W 2007 roku Bronzwaer dołączył do czołowego holenderskiego dziennika NRC, gdzie pełnił wiele funkcji redakcyjnych, w tym reportera technologicznego, redaktora medialnego, zastępcy redaktora naczelnego i kierownika działu śledczego. Jego praca dziennikarska koncentruje się na badaniu rozwoju, kultury wewnętrznej i etycznych zawiłości branży technologicznej. Bronzwaer jest powszechnie znany z wpływowych reportaży korporacyjnych, pisanych we współpracy z Jorisem Kooimanem i Merijnem Rengersem. Za swoje reportaże śledcze autorzy zdobyli prestiżową holenderską nagrodę dziennikarstwa śledczego De Loep i zostali nominowani do Brusseprijs.

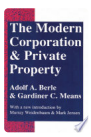
Stijn Bronzwaer *(born 1981 in Heerlen, Netherlands) is a Dutch investigative journalist and author specializing in technology and business reporting. He studied communication science at Radboud University Nijmegen from 1999 to 2005. In 2007, Bronzwaer joined the leading Dutch national daily newspaper NRC, where he has held multiple editorial roles, including technology reporter, media editor, deputy editor-in-chief, and head of the investigative desk. His journalistic work centers on probing the growth, internal culture, and ethical complexities of the tech industry. Bronzwaer is widely known for high-impact corporate investigations written in collaboration with colleagues Joris Kooiman and Merijn Rengers. For their investigative reporting, the authors won the prestigious Dutch investigative journalism award De Loep and were shortlisted for the Brusseprijs.*

NRC Media

Literatura uzupełniająca

Książki

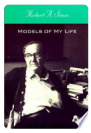
Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[1] "The Modern Corporation and Private Property"

Gardiner Means

Transaction Publishers | ISBN: 9781412815536



[2] "Models of my life"

Herbert Simon

MIT Press | ISBN: 9780262326582



[3] "Human Problem Solving"

Herbert Simon

Echo Point Books & Media | ISBN: 9781635617924



[4] "Osudná domýšlivost: omyly socialismu"

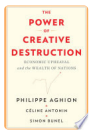
Friedrich Hayek

Institut liberálních studií | ISBN: 9788086389714

[5] "A Model of Growth Through Creative Destruction"

Philippe Aghion

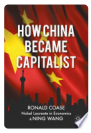
London : Department of Economics, University of Western Ontario | ISBN: 9780771411168



[6] "The Power of Creative Destruction: Economic Upheaval and the Wealth of Nations"

Philippe Aghion

Belknap Press | ISBN: 9780674971165



[7] "How China Became Capitalist"

Ronald Coase

Springer | ISBN: 9781137019370

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "Power"

Adolf Berle

1996 | Residential Treatment for Children & Youth | DOI: 10.1300/j007v14n01_04

Źródło

[2] "From The Modern Corporation and Private Property"

Adolf A. Berle, Gardiner C. Means

2009 | The Economic Nature of the Firm | DOI: 10.1017/cbo9780511817410.006

Źródło

[3] **"Corporate Powers as Powers in Trust"**
A. Berle
2017 | DOI: 10.4324/9781315574288-1
Źródło

[4] **"The Modern Corporation and Private Property"**
Joseph V. Kline, Adolph A. Berle, Gardiner Coit Means
1933 | Columbia Law Review | DOI: 10.2307/1115736
Źródło

[5] **"The structure of the American economy"**
Gardiner Coit Means
1939 | Medical Entomology and Zoology
Źródło

[6] **"The Separation of Ownership and Control in American Industry"**
Gardiner Coit Means
1931 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.2307/1883922
Źródło

[7] **"The Holding Company: Its Public Significance and Its Regulation"**
Max Lowenthal, James C. Bonbright, Gardiner Coit Means
1932 | Harvard Law Review | DOI: 10.2307/1331455
Źródło

[8] **"Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure"**
Michael C. Jensen (Deceased), William H. Meckling
1998 | DOI: 10.2139/ssrn.94043
Źródło

[9] **"Between Freedom and Democracy"**
Michael C. Jensen (Deceased), William H. Meckling
2003 | DOI: 10.2139/ssrn.391200
Źródło

[10] **"Specific and General Knowledge and Organizational Structure"**
Michael C. Jensen (Deceased), William H. Meckling
1995 | SSRN Electronic Journal | DOI: 10.2139/ssrn.6658
Źródło

[11] **"Values and the Choice of the Model of the Individual in the Social Sciences"**
William H. Meckling
1976 | RePEc: Research Papers in Economics
Źródło

[12] **"The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors"**
A W. Marshall, William H. Meckling
RePEc: Research Papers in Economics
Źródło

[13] **"The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration"**
Sanford J. Grossman, Oliver Hart
1986 | Journal of Political Economy | DOI: 10.1086/261404
Źródło

[14] **"Firms, Contracts, and Financial Structure"**
Oliver Hart
1995 | DOI: 10.1093/0198288816.001.0001
Źródło

[15] **"Takeover Bids, The Free-Rider Problem, and the Theory of the Corporation"**
Sanford J. Grossman, Oliver Hart
1980 | The Bell Journal of Economics | DOI: 10.2307/3003400
Źródło

[16] **"An Analysis of the Principal-Agent Problem"**
Sanford J. Grossman, Oliver Hart
1983 | Econometrica | DOI: 10.2307/1912246
Źródło

[17] **"A Theory of Debt Based on the Inalienability of Human Capital"**
Oliver Hart, John Hardman Moore
1991 | National Bureau of Economic Research | DOI: 10.3386/w3906
Źródło

[18] **"Debt and Seniority: An Analysis of the Role of Hard Claims in Constraining Management"**

Oliver Hart, John Hardman Moore

1994 | National Bureau of Economic Research | DOI: 10.3386/w4886

Źródło

[19] **"On the Design of Hierarchies: Coordination versus Specialization"**

Oliver Hart, John Hardman Moore

2005 | Journal of Political Economy | DOI: 10.1086/431794

Źródło

[20] **"Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise."**

Charlotte Erickson, Alfred D. Chandler

1963 | Economica | DOI: 10.2307/2550822

Źródło

[21] **"Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise"**

Alfred D. Chandler

1962

Źródło

[22] **"Strategy and Structure"**

Alfred D. Chandler

1997 | Resources, Firms, And Strategies | DOI: 10.1093/oso/9780198781806.003.0004

Źródło

[23] **"Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise"**

Kenneth H. Myers, Alfred D. Chandler

1962 | Journal of American History | DOI: 10.2307/1902596

Źródło

[24] **"Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications."**

Daniel Patrick O'Brien, Oliver E. Williamson

1976 | The Economic Journal | DOI: 10.2307/2230812

Źródło

[25] "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations"

Oliver E. Williamson

1979 | The Journal of Law and Economics | DOI: 10.1086/466942

Źródło

[26] "The economic institutions of capitalism firms, markets, relational contracting"

Oliver E. Williamson

1985

Źródło

[27] "Markets and Hierarchies"

Oliver E. Williamson

1975

Źródło

[28] "A study of how individuals solve complex and ill-structured problems"

Ronald Fernandes, Herbert A. Simon

1999 | Policy Sciences | DOI: 10.1023/a:1004668303848

Źródło

[29] "The structure of ill structured problems"

Herbert A. Simon

1973 | Artificial Intelligence | DOI: 10.1016/0004-3702(73)90011-8

Źródło

[30] "La religión y los guardianes de la tradición"

Friedrich Hayek

2015 | REVISTA PROCESOS DE MERCADO | DOI: 10.52195/pm.v12i2.386

Źródło

[31] "La Congelación de Los Alquileres"

Friedrich Hayek

2021 | REVISTA PROCESOS DE MERCADO | DOI: 10.52195/pm.v17i1.400

Źródło

[32] "Los Totalitarios En Nuestro Seno"

Friedrich Hayek

2020 | REVISTA PROCESOS DE MERCADO | DOI: 10.52195/pm.v17i2.384

Źródło

[33] "Los intelectuales y el socialismo"

Friedrich Hayek

2020 | REVISTA PROCESOS DE MERCADO | DOI: 10.52195/pm.v13i2.486

Źródło

[34] "Formal and Real Authority in Organizations"

Philippe Aghion, Jean Tirole

1997 | Journal of Political Economy | DOI: 10.1086/262063

Źródło

[35] "Performance Sampling in Social Matches"

James C. March, James G. March

1978 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392419

Źródło

[36] "Performance Sampling and Weibull Distributions"

James C. March, James G. March

1981 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392602

Źródło

[37] "Resilience and Stability of Ecological Systems"

Crawford S. Holling

1973 | Annual Review of Ecology and Systematics | DOI: 10.1146/annurev.es.04.110173.000245

Źródło

[38] "Resilience, Adaptability and Transformability in Social-ecological Systems"

Brian Walker, Crawford S. Holling, Stephen R. Carpenter, Ann P. Kinzig

2004 | Ecology and Society | DOI: 10.5751/es-00650-090205

Źródło

[39] "Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems"

Crawford S. Holling

2001 | Ecosystems | DOI: 10.1007/s10021-001-0101-5

Źródło

[40] **"Regime Shifts, Resilience, and Biodiversity in Ecosystem Management"**

Carl Folke, Steve R. Carpenter, Brian Walker, Marten Scheffer, Thomas Elmqvist, Crawford S. Holling

2004 | Annual Review of Ecology Evolution and Systematics | DOI: 10.1146/annurev.ecolsys.35.021103.105711

Źródło

[41] **"Strategic management a stakeholder approach"**

R. Edward Freeman

2010

Źródło

[42] **"Strategic Management"**

R. Edward Freeman

2010 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9781139192675

Źródło

[43] **"The Economic Institutions of Capitalism"**

R. Edward Freeman, Oliver Williamson

1987 | Academy of Management Review | DOI: 10.2307/258544

Źródło

[44] **"STAKEHOLDERS, SOCIAL RESPONSIBILITY, AND PERFORMANCE: EMPIRICAL EVIDENCE AND THEORETICAL PERSPECTIVES."**

Jeffrey S. Harrison, R. Edward Freeman

1999 | Academy of Management Journal | DOI: 10.2307/256971

Źródło

[45] **"Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches"**

Mark C. Suchman

1995 | Academy of Management Review | DOI: 10.5465/amr.1995.9508080331

Źródło

[46] **"Legitimacy in Organizational Institutionalism"**

David L. Deephouse, Mark C. Suchman

2008 | SAGE Publications Ltd eBooks | DOI: 10.4135/9781849200387.n2

Źródło

[47] **"Organizational Legitimacy: Six Key Questions"**

David L. Deephouse, Jonathan Nicholas Bundy, Leigh Plunkett Tost, Mark C. Suchman

2017 | SAGE Publications Ltd eBooks | DOI: 10.4135/9781446280669.n2

Źródło

[48] **"When the “Haves” Hold Court: Speculations on the Organizational Internalization of Law"**

Lauren B. Edelman, Mark C. Suchman

1999 | Law & Society Review | DOI: 10.2307/3115155

Źródło

[49] **"The Idea of Public Reason Revisited"**

John Franklin Rawls

1997 | The University of Chicago Law Review | DOI: 10.2307/1600311

Źródło

[50] **"Risk, Uncertainty and Profit"**

Frank Hyneman Knight

1921

Źródło

[51] **"Some Fallacies in the Interpretation of Social Cost"**

Frank Hyneman Knight

1924 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.2307/1884592

Źródło

[52] **"From Risk, Uncertainty, and Profit"**

Frank Hyneman Knight

2009 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511817410.005

Źródło

[53] **"Freedom and Reform. Essays in Economics and Social Philosophy."**

A. Henderson, Frank Hyneman Knight

1948 | The Economic Journal | DOI: 10.2307/2225940

Źródło

[54] "The Problem of Social Cost"

Ronald H. Coase

1960 | Palgrave Macmillan UK eBooks | DOI: 10.1002/9780470752135.ch1

Źródło

[55] "The Firm, the Market, and the Law"

Ronald H. Coase

1987 | University of Chicago Press eBooks | DOI: 10.7208/chicago/9780226051208.001.0001

Źródło

[56] "The Institutional Structure of Production"

Ronald H. Coase

2008 | Springer eBooks | DOI: 10.1007/978-3-540-69305-5_3

Źródło

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: 45b53599-cd85-40fd-b669-c53ae8415cfd