Architektura perswazji i przemysłowe skalowanie Maszyny w książce Stijn Bronzwaera The Machine

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje mechanizmy cyfrowej perswazji na przykładzie platform takich jak Booking.com, gdzie testy A/B ewoluowały w stronę systematycznego wykorzystywania heurystyk behawioralnych. Autor wskazuje na powstanie asymetrii poznawczej: projektanci dysponują przemysłową wiedzą o ludzkich odruchach, podczas gdy użytkownik pozostaje nieświadomy oddziaływań interfejsu. Wykorzystując zasady Roberta Cialdiniego (rzadkość, dowód społeczny) oraz teorię perspektywy Kahnemana, platformy przekształcają proces wyboru w walkę z ryzykiem straty. Kluczowym zagadnieniem jest granica między neutralną architekturą wyboru a manipulacją, która wykorzystuje lęk przed utratą dobra do wymuszenia szybszej decyzji zakupowej, często kosztem transparentności i rzeczywistych potrzeb konsumenta.

The text analyzes the mechanisms of digital persuasion using platforms such as Booking.com as an example, where A/B tests evolved toward the systematic use of behavioral heuristics. The author points to the emergence of cognitive asymmetry: designers possess industrial knowledge of human reflexes, while the user remains unaware of the interface's influence. By utilizing Robert Cialdini's principles (scarcity, social proof) and Kahneman's prospect theory, platforms transform the selection process into a struggle against the risk of loss. A key issue is the boundary between neutral choice architecture and manipulation, which exploits the fear of losing an asset to force a faster purchasing decision, often at the expense of transparency and the consumer's actual needs.

Artykuł analizuje ewolucję Booking.com z poziomu serwisu rezerwacyjnego do poziomu „cyfrowej maszyny” – organizacji, która uprzemysłowiła proces pośrednictwa

turystycznego. Autor stawia tezę, że sukces platformy nie wynikał z pojedynczych innowacji, lecz z synergii trzech elementów: rygorystycznej kultury operacyjnej Keesa Koolena (opartej na ascezie i maksymalizacji zysku), industrialnego skalowania modelu biznesowego oraz systematycznego wykorzystywania psychologii behawioralnej. Poprzez masowe testy A/B i implementację heurystyk poznawczych (takich jak reguła rzadkości czy dowód słuszności), firma stworzyła potężną asymetrię informacyjną między sobą a użytkownikiem, zamieniając interfejs w narzędzie precyzyjnej konwersji. Tekst ukazuje jednak ciemną stronę tej efektywności: pułapkę nadmiernej optymalizacji i „ślepotę normatywną". W pogoni za mierzalnym wynikiem (BPD), organizacja mogła stać się zakładnikiem własnego sukcesu, ryzykując utratę zdolności do radykalnej innowacji na rzecz perfekcyjnego powtarzania sprawdzonych schematów.

SŁOWA KLUCZOWE

architektura wyboru | asymetria poznawcza | przemysłowe skalowanie Maszyny | heurystyki behawioralne | społeczny dowód słuszności | mechanizm rzadkości i pilności | teoria perspektywy Kahnemana | dark patterns w interfejsach | optymalizacja konwersji BPD | algorytmiczna selekcja środków perswazji | efekt posiadania | zakotwiczenie ceny | nudging vs manipulacja | empiryzm organizacyjny

Asymetria poznawcza w architekturze wyboru

Człowiek jako zmienna eksperymentalna: Cialdini, heurystyki i architektura cyfrowej perswazji

Przejście od marketingu wyszukiwarkowego do systematycznego eksperymentowania zmieniło epistemologię Booking.com, choć nie wyczerpało w pełni możliwości cyfrowego środowiska. Testy A/B odpowiadały przede wszystkim na pytanie, który wariant systemu generuje więcej rezerwacji. Kolejnym krokiem było odkrycie, dlaczego konkretne rozwiązania działają i jakie regularności ludzkiego poznania można świadomie wykorzystać przy projektowaniu interfejsu. Momentem symbolizującym tę transformację jest eksperyment Luciano Kohana z 2007 roku, dotyczący komunikatu o ograniczonej liczbie dostępnych pokoi. Źródło wskazuje go jako punkt zwrotny, który otworzył drogę do szerszego stosowania mechanizmów rzadkości, pilności oraz społecznego

dowodu słuszności. Przedmiotem optymalizacji przestała być zatem jedynie techniczna sprawność serwisu.

Eksperymentowanie objęło również psychologiczną reakcję człowieka. Należy jednak odrzucić interpretację, jakoby samo wykorzystanie wiedzy psychologicznej było tożsame z manipulacją konsumentem. Każda architektura wyboru wpływa na decyzję, gdyż nie istnieje neutralny sposób prezentacji informacji. Kolejność ofert, wielkość czcionki, liczba filtrów, domyślne sortowanie, widoczność ceny, fotografia hotelu, treść nagłówka czy lokalizacja przycisku – wszystkie te elementy zmieniają warunki poznawcze, w których człowiek podejmuje decyzję. Richard Thaler i Cass Sunstein spopularyzowali pojęcie choice architecture, zauważając, że projektant środowiska decyzyjnego nie może uniknąć organizowania wyboru; nawet brak świadomej decyzji projektowej tworzy konkretny układ bodźców. Pytanie etyczne nie brzmi więc, czy projekt wpływa na człowieka, lecz w jaki sposób to robi, czyim interesom służy, jak transparentny jest ten wpływ i czy pozostawia użytkownikowi rzeczywistą zdolność podjęcia odmiennej decyzji.

Robert Cialdini opisał regularności wywierania wpływu społecznego: wzajemność, konsekwencję, społeczny dowód słuszności, autorytet, lubienie, rzadkość, a w późniejszych wydaniach także jedność. Ich siła nie wynika z irracjonalności człowieka w prostym znaczeniu, lecz z heurystyk umożliwiających sprawne funkcjonowanie w środowisku przeładowanym informacją. Jeśli restauracja jest pełna, racjonalnie jest przypuszczać, że inni konsumenci dysponują wiedzą potwierdzającą jej jakość. Korzystanie z autorytetu eksperta ogranicza koszt samodzielnego weryfikowania każdej informacji. Gdy dobro jest rzeczywiście rzadkie, szybka reakcja jest uzasadniona, bo koszt zwlekania rośnie. Heurystyka nie jest zatem defektem poznawczym, lecz ekonomicznym sposobem oszczędzania ograniczonych zasobów uwagi i czasu. Problem pojawia się w momencie, gdy projektant środowiska zna heurystykę użytkownika lepiej niż ten sam użytkownik zna mechanizm oddziaływania projektu. Powstaje asymetria poznawcza.

Klient hotelowy widzi komunikat, zdjęcie i cenę, podczas gdy platforma dysponuje wynikami tysięcy eksperymentów wskazujących, jakie sformułowanie, kolor czy położenie informacji zwiększają prawdopodobieństwo rezerwacji. Konsument podejmuje pojedynczą decyzję kilka razy w roku; platforma obserwuje miliony takich decyzji każdego dnia. W rezultacie nie mamy do czynienia ze spotkaniem dwóch symetrycznych podmiotów. Jedna ze stron dysponuje przemysłową wiedzą o regularnościach zachowania drugiej. Bronzwaer wskazuje, że w środowisku Booking.com mechanizmy Cialdiniego zastosowano m.in. w komunikatach o rzadkości, licznikach aktywności innych użytkowników oraz systemach ocen. W innym fragmencie rozwój tego podejścia łączy się z informowaniem o ograniczonej liczbie pokoi, społecznym dowodzie słuszności i pilności. Nie wszystkie te praktyki są jednak jednorodne.

Informacja, że w hotelu rzeczywiście pozostał jeden dostępny pokój, może być bardzo użyteczna. Podobnie wiadomość, że inni użytkownicy oglądają tę samą ofertę, pomaga oszacować prawdopodobieństwo jej utraty. Te same formy komunikacji stają się jednak problematyczne, gdy ich prezentacja wywołuje u odbiorcy silniejsze przekonanie o ryzyku straty, niż wynika to ze stanu faktycznego. Mechanizm rzadkości ma mocne podstawy psychologiczne i ekonomiczne – rzadkie dobra są często bardziej wartościowe przez ograniczoną podaż. Jednocześnie informacja o rzadkości zwiększa psychologiczny koszt zaniechania. Człowiek przestaje porównywać dwa pozytywne warianty („kupię teraz” vs „kupię później”), a zaczyna zestawiać możliwość posiadania dobra z ryzykiem jego bezpowrotnej utraty.

Tutaj teoria wpływu społecznego Cialdiniego spotyka się z teorią perspektywy Daniela Kahnemana i Amosa Tversky'ego. Ich badania dowiodły, że ludzie reagują asymetrycznie na zyski i straty względem punktu odniesienia: utrata określonej wartości może psychologicznie ważyć więcej niż analogiczny zysk.

Psychologiczny koszt rezygnacji i presja czasu

W przypadku rezerwacji hotelowej punkt odniesienia może zostać ustanowiony niezwykle szybko. Gdy użytkownik znajduje pokój spełniający jego kryteria, zaczyna wyobrażać sobie podróż i psychologicznie włącza ofertę do zbioru realnych możliwości. Od tego momentu komunikat o malejącej dostępności przestaje być neutralną informacją rynkową, a staje się groźbą utraty czegoś, co zostało już częściowo mentalnie "posiadane". Zjawisko to wiąże się z efektem posiadania, badanym m.in. przez Kahnemana, Knetscha i Thalera: sam fakt włączenia dobra do własnej przestrzeni decyzyjnej podnosi jego subiektywną wartość.

Cyfrowe projektowanie pozwala budować precyzyjną sekwencję: zainteresowanie, personalizacja, poczucie dopasowania, ustanowienie punktu odniesienia i dopiero na końcu komunikat o ograniczonej dostępności. Choć każdy z tych elementów osobno może być uzasadniony merytorycznie, ich konfiguracja drastycznie zmienia presję decyzji. Podobnie funkcjonuje pilność. O ile rzadkość odpowiada na pytanie „ile zostało?”, o tyle pilność pyta: „ile mam czasu?”. Ograniczenie czasowe modyfikuje strukturę procesu decyzyjnego, ograniczając możliwość poszukiwania informacji i porównywania alternatyw. W psychologii poznawczej presja czasu wiąże się z częstszym korzystaniem z heurystyk i redukcją liczby analizowanych parametrów. Nie wynika to ze spadku inteligencji, lecz z optymalizacji wysiłku poznawczego w obliczu braku czasu.

Jeśli użytkownik otrzyma sygnał, że okazja może zniknąć natychmiast, dokładna weryfikacja konkurencyjnych platform, strony hotelu czy warunków anulowania przestaje być bezkosztowa.

Projekt interfejsu może zatem neutralizować konkurencję nie poprzez zakaz korzystania z innych ofert, lecz poprzez podwyższanie psychologicznego kosztu dalszego poszukiwania. Tu ujawnia się ekonomiczna funkcja presji. W klasycznym modelu konsument porównuje oferty do momentu, w którym oczekiwany zysk z dalszych starań staje się niższy niż ich koszt – George Stigler analizował koszty poszukiwania informacji właśnie jako jeden z kluczowych czynników kształtujących zachowania rynkowe.

Platforma cyfrowa z jednej strony radykalnie obniża te koszty, prezentując wiele hoteli na jednym ekranie. Z drugiej jednak może je ponownie podnosić na innym poziomie, gdy komunikaty o pilności sugerują, że dalsze poszukiwania grożą utratą już znalezionej oferty. Powstaje paradoks: przedsiębiorstwo zdobywa rynek dzięki redukowaniu tarcia informacyjnego, by następnie zwiększać tarcie związane z opuszczeniem ścieżki prowadzącej do konwersji.

Industrialne wykorzystanie dowodu słuszności i zakotwiczenia

Społeczny dowód słuszności działa inaczej. Człowiek funkcjonuje w środowisku społecznym, w którym obserwowanie zachowania innych jest jednym z głównych źródeł informacji. Solomon Asch w swoich eksperymentach nad konformizmem ukazywał siłę presji grupowej, choć jego badania dotyczyły sytuacji znacznie odmiennych od zakupów internetowych. Muzafer Sherif badał z kolei powstawanie norm w warunkach niejednoznaczności. Cialdini zwracał natomiast uwagę, że zachowanie innych oddziałuje szczególnie silnie wtedy, gdy sytuacja jest niepewna, a obserwowane osoby postrzegamy jako podobne do nas samych.

Rynek hotelowy jest właśnie środowiskiem wysokiej niepewności. Przed podróżą klient nie może bezpośrednio sprawdzić jakości materaca, ciszy w pokoju, uprzejmości recepcji, rzeczywistego wyglądu ulicy czy poziomu śniadań. Zachowania wcześniejszych gości stają się zatem zastępczym źródłem wiedzy, co nadaje systemom ocen ogromną wartość informacyjną. Redukują one asymetrię między hotelem, który doskonale zna własną usługę, a klientem kupującym ją zdalnie. W języku Akerlofa reputacja może ograniczać problem "rynku cytryn": dobra słabej jakości trudniej ukryć, gdy po transakcji użytkownicy pozostawiają ślad informacyjny dostępny dla kolejnych osób. Jednak reputacja platformowa nie jest prostym odzwierciedleniem tego, co myślą ludzie; jest artefaktem zaprojektowanego systemu.

Platforma decyduje bowiem, kto może wystawić opinię, jak długo pozostaje ona widoczna, w jaki sposób powstaje średnia i czy wyniki są ważone. Określa skale ocen dla poszczególnych kategorii

oraz sposób eksponowania rozbieżności między recenzjami. Platforma nie tylko agreguje reputację, lecz produkuje jej społeczną formę. Liczba "8,7" nie istnieje wcześniej w świecie jako naturalna właściwość hotelu podobna do długości budynku.

Powstaje ona z połączenia doświadczeń ludzi z regułami pomiaru ustanowionymi przez operatora systemu. Jest użyteczna, lecz wymaga zaufania do przyjętej metody. Ta obserwacja będzie istotna w kontekście władzy Big Tech: platformy nie tylko dostarczają informacji o rynku, ale tworzą kategorie, za pomocą których uczestnicy zaczynają rozumieć własną pozycję. Jeszcze subtelniejszą funkcję pełnią komunikaty wskazujące, że inni właśnie oglądają dany obiekt lub niedawno dokonali rezerwacji. Taka informacja realizuje dwie funkcje psychologiczne: sygnalizuje popularność i atrakcyjność oferty, a jednocześnie zwiększa przewidywane ryzyko utraty możliwości zakupu, przedstawiając innych użytkowników jako konkurentów o ograniczony zasób. Społeczny dowód słuszności zostaje wtedy sprzężony z rzadkością. Przekaz "inni wybierają ten hotel" łatwo przekształca się w "inni mogą zabrać mi ten hotel".

Z perspektywy behawioralnej kombinacja tych sygnałów może być silniejsza niż każdy z nich osobno. Analogiczny mechanizm działa w zakotwiczeniu ceny. Tversky i Kahneman wykazali, że oceny liczbowe mogą być przesuwane przez dostępne punkty odniesienia, nawet jeśli ich wartość informacyjna jest niewielka. W tradycyjnym handlu kotwicą jest cena wcześniejsza. Pokazanie przekreślonej kwoty obok aktualnej ceny nie komunikuje jedynie kosztu zakupu; buduje ramę interpretacyjną, w której obecna cena jawi się jako zysk względem poziomu odniesienia. Konsument nie pyta już tylko: "czy 600 zł za ten pokój to dobra cena?", lecz: "czy 600 zł zamiast 800 zł oznacza, że zyskuję 200 zł?". Zmienia się semantyka transakcji bez zmiany jej nominalnej wartości.

Do teorii perspektywy należy jednak podchodzić precyzyjnie. Nie oznacza ona, że każdy przekreślony cennik "oszukuje mózg" lub że konsumenci są automatycznie bezradni wobec kotwic. Efekty behawioralne mają charakter probabilistyczny – zależą od kontekstu, wiedzy, motywacji i doświadczenia. Największa zmiana wprowadzona przez platformy cyfrowe nie polega na odkryciu magicznego przycisku sterującego człowiekiem, lecz na możliwości statystycznego wykorzystywania niewielkich efektów w ogromnej populacji.

Algorytmiczna selekcja zamiast świadomej retoryki

Jeśli konkretna modyfikacja zwiększa prawdopodobieństwo rezerwacji z 10,0 do 10,2 procent, dla pojedynczego użytkownika efekt jest niemal niezauważalny. Przy setkach milionów interakcji skala ta przekłada się jednak na ogromną wartość gospodarczą. Masowa platforma nie musi wpływać

deterministycznie na każdego z osobna; wystarczy, że minimalnie przesuwa rozkład prawdopodobieństwa zachowań całej populacji. To właśnie odróżnia perswazję algorytmiczną od tradycyjnej retoryki. Arystoteles analizował ethos, pathos i logos jako narzędzia oddziaływania mówcy na odbiorcę.

Przez stulecia sprzedawca obserwował reakcje klienta i na bieżąco dostosowywał argumentację, natomiast reklama XX wieku opierała się na psychologii motywacji, emocji i aspiracji społecznych. Platforma cyfrowa wprowadza jednak czwarty wymiar: ciągłą eksperymentalną selekcję środków perswazji. Nie ma już potrzeby wiedzieć z góry, który komunikat będzie najskuteczniejszy. Można wyświetlać różne warianty równoległym grupom użytkowników, mierzyć ich reakcje i automatycznie zwiększać udział wersji zwycięskiej. Powstaje mechanizm przypominający selekcję ewolucyjną: projektanci generują warianty, a system eksperymentalny odpowiada za ich selekcję. Kryterium fitness staje się konwersja lub inna wskazana metryka. Warianty nieskuteczne znikają, te efektywniejsze są utrwalane, a kolejna generacja eksperymentów startuje już z nowego punktu wyjścia. Po wielu cyklach system może zgromadzić rozwiązania niezwykle skuteczne behawioralnie, nawet jeśli żaden z projektantów nie dysponował teorią wyjaśniającą ich działanie. Maszyna uczy się zatem wpływać skuteczniej, niż jej twórcy potrafią introspekcyjnie opisać przyczyny tej efektywności. Ta właściwość jest źródłem produktywności, lecz rodzi problem odpowiedzialności.

Jeżeli projektant świadomie tworzy fałszywy komunikat, by wywołać panikę zakupową, intencja manipulacyjna jest łatwa do wskazania. Co jednak w sytuacji, gdy setki drobnych eksperymentów prowadzonych przez różne zespoły stopniowo selekcjonują interfejs coraz silniej zwiększający presję, choć nikt nie zaplanował całości jako systemu manipulacyjnego? Odpowiedzialność rozpływa się między strukturą bodźców, eksperymentatorami, menedżerami, metrykami a kodem. Jest to odmiana problemu „wielu rąk", znanego z etyki organizacji i technologii: końcowy rezultat jest produktem systemu zbiorowego, przez co trudno wskazać pojedynczego autora odpowiedzialnego za jego moralny charakter. Właśnie dlatego granicy między perswazją a manipulacją nie da się wyznaczyć wyłącznie poprzez analizę intencji projektanta.

Granica między nudgingiem a manipulacyjnym dark patternem

Konieczne jest wprowadzenie dodatkowych kryteriów oceny. Kluczowe staje się pytanie, czy przekazywana informacja jest prawdziwa i wystarczająco precyzyjna, czy użytkownik w pełni rozumie jej znaczenie oraz czy interfejs przedstawia alternatywy w sposób uczciwy. Należy zbadać, czy system wykorzystuje podatność określonych grup, tworzy fałszywe poczucie pilności, utrudnia

odrzucenie decyzji lub sprawia, że koszt cofnięcia zgody przewyższa koszt jej udzielenia. Istotne jest również to, czy interes platformy zostaje zaprezentowany użytkownikowi jako jego własny interes. Manipulacja zaczyna się nie w momencie pojawienia się wpływu, lecz tam, gdzie konstrukcja wpływu istotnie ogranicza warunki autonomicznego, poinformowanego wyboru.

W tym kontekście przydatne jest rozróżnienie pomiędzy nudgingiem a dark patternem. Nudge, w klasycznym ujęciu Thalera i Sunsteina, modyfikuje architekturę wyboru bez formalnego odbierania alternatyw i bez istotnej zmiany bodźców ekonomicznych; może on służyć interesowi decydenta, czego przykładem jest domyślny zapis do korzystnego programu oszczędnościowego z zachowaniem możliwości rezygnacji. Dark pattern wykorzystuje natomiast konstrukcję interfejsu przede wszystkim po to, aby skłonić użytkownika do działania, którego w warunkach większej przejrzystości mógłby nie podjąć, lub by utrudnić mu wybór niekorzystny dla operatora systemu.

Choć granica ta nie zawsze jest ostra, kluczowym kryterium pozostaje relacja między interesem użytkownika, transparentnością mechanizmu a łatwością wyboru alternatywy. Źródła silnie interpretują część praktyk Booking.com jako dark patterns, wskazując na sztuczną presję czasu, niejasne komunikaty o popularności oraz sposób hierarchizowania ofert jako przykłady architektury manipulacyjnej. Tego języka nie należy przejmować bezkrytycznie jako udowodnionego opisu każdego historycznego interfejsu platformy. Materiał sygnalizuje krytyczną interpretację, którą należy skonfrontować z praktykami regulatorów i dokładną treścią zakwestionowanych komunikatów. Niemniej faktem pozostaje, że sposób informowania o ograniczonej dostępności stał się przedmiotem krytyki i postępowań. Bronzwaer przywołuje m.in. skargę Maxa Kohnstamma z 2014 roku oraz spór o to, czy brak pokoi prezentowany użytkownikowi oznacza pełne obłożenie hotelu, czy jedynie brak dostępności poprzez Booking.com.

To rozróżnienie ma fundamentalne znaczenie psychologiczne. Komunikat „brak wolnych pokoi na Booking.com” informuje o stanie zasobów jednego pośrednika, podczas gdy komunikat odbierany jako „hotel jest pełny” odnosi się do stanu całego obiektu.

Ślepota normatywna w kulturze optymalizacji danych

Obie wypowiedzi mogą różnić się zaledwie kilkoma słowami, a mimo to prowadzić do odmiennych wniosków. Człowiek nie przetwarza języka wyłącznie literalnie; buduje model sytuacji w oparciu o implikaturę, kontekst i najbardziej prawdopodobną interpretację. Paul Grice w swojej filozofii języka wskazywał, że komunikacja wykracza poza semantyczne znaczenie zdań – odbiorca rekonstruuje intencję nadawcy, zakładając określone reguły współpracy. Projektant interfejsu może

wykorzystywać właśnie tę przestrzeń pomiędzy literalną prawdziwością a pragmatycznym wrażeniem. W ten sposób powstaje szczególny typ asymetrii.

Firma może bronić komunikatu, wykazując, że w sensie technicznym był on prawdziwy, podczas gdy regulator lub konsument ocenia jego znaczenie odbierane przez przeciętnego użytkownika. To klasyczny problem prawa ochrony konsumenta: zwodniczość nie musi polegać na wypowiedzeniu literalnego fałszu. Może wynikać z pominięcia istotnej informacji, sposobu prezentacji, niejednoznaczności lub zestawienia prawdziwych elementów tak, by prowadziły do mylnego wniosku. W tym miejscu psychologia poznawcza przestaje być dodatkiem do prawa, a staje się niezbędnym narzędziem rozumienia tego, czym właściwie jest wprowadzanie w błąd w środowisku cyfrowym.

Równie istotne okazuje się rozróżnienie pomiędzy perswazją a przymusem. Tradycyjny przymus opiera się na groźbie sankcji lub fizycznym ograniczeniu alternatyw, jednak cyfrowe projektowanie rzadko działa w ten sposób. Użytkownik formalnie może opuścić stronę, sprawdzić inną platformę i zrezygnować z zakupu. Władza platformy ma charakter miększy: organizuje prawdopodobieństwa, saliencję informacji, sekwencję czynności i koszt poznawczy alternatyw. Nie zmusza w sensie prawnym, lecz kształtuje pole decyzji.

Michel Foucault analizował władzę nie tylko jako zakaz, ale również jako produkowanie określonych zachowań poprzez organizację środowiska. Bez utożsamiania komercyjnego interfejsu z instytucjami opisywanymi przez Foucaulta można wykorzystać tę intuicję analityczną: nowoczesna władza nie zawsze mówi "musisz". Częściej tworzy warunki, w których jedno zachowanie staje się łatwiejsze, bardziej widoczne i prawdopodobne od innych. W środowisku Booking.com problem ten potęguje ekonomiczny charakter metryki. Jeżeli BPD - bookings per day - staje się podstawową miarą sukcesu eksperymentu, system automatycznie premiuje rozwiązania zwiększające liczbę rezerwacji. Źródło wskazuje na BPD właśnie jako centralny miernik kultury eksperymentalnej.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest to racjonalne: rezerwacja to podstawowa transakcja generująca przychód. Jednak metryka sama w sobie nie mówi nic o jakości procesu decyzyjnego użytkownika. Dwa interfejsy mogą przynieść identyczny wzrost BPD, choć pierwszy osiągnie go przez uproszczenie formularza, a drugi przez wzmocnienie lęku przed utratą oferty. Statystyka mierząca rezultat nie odróżnia etycznie mechanizmów, które do niego doprowadziły. Tu ujawnia się zasadnicze ograniczenie zasady "data trumps opinion". Dane mogą rozstrzygnąć spór empiryczny o to, który wariant silniej zwiększa wskazaną miarę, ale nie odpowiedzą na pytanie normatywne: czy warto zwiększać tę miarę za pomocą każdego skutecznego środka?

David Hume przestrzegał przed nieuprawnionym przejściem od twierdzeń o tym, co jest, do twierdzeń o tym, co być powinno. Współczesna wersja tego problemu brzmi: fakt, że eksperyment dowodzi skuteczności interfejsu, nie dowodzi jego dopuszczalności. Skuteczność jest kategorią empiryczną; legitymizacja jest kategorią normatywną. Oznacza to, że dojrzała organizacja eksperymentalna potrzebuje co najmniej dwóch niezależnych systemów kontroli.

Pierwszy pyta: "czy to działa?". Drugi powinien pytać: "czy wolno nam w ten sposób osiągać wynik?". Pierwszy może być statystyczny; drugi wymaga prawa, etyki, governance i osądu społecznego. Jeśli oba systemy zostaną zredukowane do tej samej metryki, organizacja może stać się niezwykle racjonalna instrumentalnie i zarazem ślepa normatywnie. Weber rozpoznawał taką możliwość w nowoczesnej racjonalizacji: doskonałość w doborze środków nie odpowiada automatycznie na pytanie o racjonalność celów.

Paradoks Booking.com polega więc na tym, że jedna z najnowocześniejszych metod ograniczania błędu poznawczego organizacji mogła jednocześnie zwiększyć jej zdolność do systematycznego wykorzystywania błędów i heurystyk użytkownika. Eksperyment chronił firmę przed własną intuicją, ale pozwalał dokładniej badać cudzą intuicję. Organizacja stawała się epistemicznie bardziej pokorna wobec danych i jednocześnie behawioralnie potężniejsza wobec klienta. Nie twierdziła już: "wiemy, jak ludzie się zachowają". Pytała: "sprawdźmy". Każda odpowiedź milionowej populacji poprawiała kolejny eksperyment.

Przejście od optymalizacji do industrialnego skalowania

W takim systemie człowiek jest jednocześnie klientem, uczestnikiem rynku, źródłem danych i nieformalnym obiektem eksperymentu. Nie jest to jednak badanie kliniczne: zazwyczaj brakuje formularza świadomej zgody czy pełnej wiedzy użytkownika o testowanych wariantach, gdyż ujawnienie hipotezy mogłoby zmienić zachowanie badanego i zniszczyć wartość analityczną testu. Tworzy to odrębny problem etyczny eksperymentowania cyfrowego, podczas gdy tradycyjna etyka badań naukowych wypracowała procedury ochrony osób badanych przede wszystkim w medycynie i naukach społecznych.

Przedsiębiorstwo przeprowadza eksperyment nie po to, by publikować wiedzę, lecz by poprawić produkt i wynik gospodarczy. Granice między badaniem, optymalizacją usług a perswazją stają się przez to coraz mniej wyraźne. Nie należy jednak kończyć tej analizy technologicznym fatalizmem; użytkownik nie jest bezwolnym obiektem sterowanym przez algorytm.

Ludzie uczą się strategii platform, korzystają z porównywarek, sprawdzają bezpośrednie strony hoteli i ignorują komunikaty o pilności, rozwijając w ten sposób cyfrową kompetencję obronną. Platformy z kolei podlegają konkurencji, regulacjom, presji reputacyjnej oraz reakcjom partnerów biznesowych. Perswazja cyfrowa jest zatem relacją dynamiczną, a nie absolutną kontrolą. Władza polega tutaj raczej na trwałej przewadze eksperymentalnej: platforma może szybciej niż jednostka testować, mierzyć i ulepszać sposoby oddziaływania. Ta przewaga prowadzi nas do kolejnego stadium historii Maszyny.

Psychologiczna optymalizacja nie działała w izolacji. Była elementem szerszej kultury Keesa Koolena: skrajnego pragmatyzmu, koncentracji na tym, co generuje wynik, reguły Pareto i powtarzalnego modelu ekspansji przypominającego uruchamianie kolejnych sklepów tej samej sieci. Bronzwaer właśnie w tym okresie umieszcza radykalne zespolenie oszczędności kosztowej, danych, eksperymentowania i globalnego skalowania.

Maszyna nauczyła się już trzech rzeczy. Najpierw kojarzyć hotel z podróżnym. Później znajdować użytkownika dokładnie w chwili ujawnienia jego intencji. Następnie eksperymentalnie modyfikować środowisko, w którym podejmował decyzję. Kolejnym zadaniem było powielenie całego mechanizmu na dziesiątkach rynków bez utraty dyscypliny ekonomicznej. Wtedy szczególnego znaczenia nabrała filozofia Koolena: „milking the cows”, zasada 80/20, "workhorses, not show ponies" oraz metafora „grocery chain”. Nie były to jedynie barwne powiedzenia menedżera.

Razem tworzyły one model organizacji, która próbowała uczynić z globalnej ekspansji procedurę niemal równie powtarzalną jak eksperyment A/B. W chwili, gdy Booking.com nauczył się już pozyskiwać klientów przez Google, przeliczać ruch na prowizję oraz optymalizować współczynnik konwersji, problem rozwoju zmienił swój charakter. Nie chodziło już o udowodnienie, że internetowa rezerwacja hotelu jest możliwa, lecz o ustalenie, czy zestaw praktyk wypracowanych w Holandii można powtarzać w kolejnych krajach bez proporcjonalnego zwiększania kosztów, chaosu organizacyjnego i ryzyka.

To właśnie odróżnia przedsiębiorstwo rosnące od skalowalnego. Wzrost może oznaczać, że dwukrotnie większy przychód wymaga dwukrotnie większej liczby pracowników i kapitału. Skalowanie występuje wtedy, gdy kolejne jednostki działalności można obsługiwać przy malejącym lub znacznie wolniej rosnącym koszcie jednostkowym. Booking.com zaczął wówczas przechodzić od przedsiębiorczej ekspansji do czegoś przypominającego industrializację cyfrowego pośrednictwa.

Postacią szczególnie silnie kojarzoną z tym okresem jest Kees Koolen. Jego formalna pozycja wymaga precyzyjnego datowania, ponieważ wpływ operacyjny poprzedzał objęcie funkcji prezesa.

Dokumentacja Priceline wskazuje, że Koolen przez pięć lat pełnił funkcję COO Booking.com, we wrześniu 2008 roku został CEO i pozostawał nim do września 2011 roku, kiedy przeszedł na stanowisko przewodniczącego. Dlatego określenie lat 2003–2011 mianem „ery Koolena” należy rozumieć szerzej niż formalną kadencję prezesa: jako okres narastającego wpływu człowieka, którego filozofia operacyjna współkształtowała system jeszcze przed objęciem najwyższego stanowiska.

Źródłowa rekonstrukcja kondensuje tę filozofię w kilku kolokwialnych zwrotach, które razem opisują spójny model zarządzania. „Milking the cows” oznaczało koncentrację na istniejących, sprawdzonych źródłach wartości zamiast ciągłego poszukiwania spektakularnych nowości. "workhorses, not show ponies" wyrażało preferencję dla ludzi dowożących mierzalny rezultat wobec pracowników budujących status i wizerunek.

„Grocery chain” przedstawiało ekspansję jako powtarzalną procedurę otwierania kolejnych lokalnych jednostek, a nie serię unikatowych projektów narodowych. Materiał łączy te zasady z ostentacyjną oszczędnością: meblami z IKEA, tanimi podróżami i niechęcią do korporacyjnego przepychu. Sformułowania te są jednak ciekawsze jako teoria organizacji niż anegdoty o charakterze Koolena. „Milking the cows” można analizować przez klasyczne rozróżnienie Jamesa Marcha między eksploracją a eksploatacją. Eksploracja oznacza eksperymentowanie z nieznanymi technologiami, modelami biznesowymi i rynkami; wiąże się z odległym, niepewnym rezultatem oraz częstymi niepowodzeniami.

Industrialna replikacja modelu i hybrydowa struktura wzrostu

Eksploatacja oznacza ulepszanie tego, co organizacja już potrafi: zwiększanie wydajności, obniżanie kosztów, standaryzację procesów i powtarzanie zwycięskich rutyn. Organizacja potrzebuje obu tych zdolności, lecz sukces konkretnego modelu naturalnie przesuwa zasoby w stronę eksploatacji. Skoro określona „krowa” daje mleko, racjonalnym działaniem jest zwiększenie jej produktywności, a nie codzienne zastanawianie się nad sensem dalszej hodowli.

W przypadku Booking.com logika ta była szczególnie silna, gdyż przedsiębiorstwo dysponowało modelem, którego ekonomiczne sprzężenia zwrotne nagradzały powtarzalność. Dodanie hotelu zwiększało ofertę; bogatsza oferta przyciągała użytkowników; większy ruch generował więcej rezerwacji; a rosnąca liczba rezerwacji podnosiła przychód prowizyjny, co z kolei umożliwiało zakup jeszcze większego ruchu i ekspansję na kolejne rynki. Jeśli podstawowa pętla wzrostu

działała, nie było potrzeby wymyślania firmy na nowo w każdym kraju – należało po prostu zreplikować mechanizm. Właśnie dlatego metafora sieci spożywczej jest analitycznie trafna: supermarket otwierany w kolejnym mieście nie jest nowym eksperymentem ontologicznym nad naturą handlu, lecz kolejną implementacją uprzednio opracowanego formatu.

Badacze strategii, Gabriel Szulanski i Sidney Winter, wskazywali, że sama replikacja może stanowić strategię. Sukces firm sieciowych nie wynika wyłącznie z posiadania dobrego pomysłu, ale ze zdolności do precyzyjnego kopiowania zbioru rutyn, których zależności bywają trudne do pełnego opisania. Pojawia się tu problem „template": organizacja potrzebuje wzorcowej jednostki oraz umiejętności przenoszenia jej procedur do kolejnych lokalizacji. Jednocześnie bezmyślne kopiowanie jest nieskuteczne, gdyż warunki lokalne różnią się pod względem prawa, języka, kultury konsumenckiej, infrastruktury czy struktury podaży. Najbardziej zaawansowany model replikacji łączy zatem standaryzowany rdzeń z lokalną adaptacją na peryferiach.

Booking.com wyjątkowo dobrze wpisywał się w taką konfigurację. Rdzeń technologiczny, marka, platforma rezerwacyjna, sposób naliczania prowizji, system eksperymentalny i mechanizm zakupu ruchu mogły być centralizowane. Jednocześnie podaż hotelowa miała charakter lokalny. Należało pozyskać właścicieli obiektów w Paryżu, Rzymie, Madrycie, Pradze czy Tokio, wyjaśnić im zasady działania systemu, pomóc wprowadzić ofertę i dbać o relacje. Bronzwaer opisuje „grocery chain" właśnie jako masowe otwieranie lokalnych biur operacyjnych budujących bezpośrednie więzi z hotelarzami.

Powstała w ten sposób struktura hybrydowa: centralnie skalowalna technologia połączona ze zdecentralizowaną akwizycją podaży. Z punktu widzenia teorii międzynarodowego przedsiębiorstwa jest to rozwiązanie klasycznego napięcia między integracją globalną a responsywnością lokalną. Bartlett i Ghoshal opisywali przedsiębiorstwa transnarodowe jako organizacje zmuszone jednocześnie czerpać korzyści ze standaryzacji oraz dostosowywać się do specyfiki rynków. Booking.com nie mógł traktować właściciela małego włoskiego pensjonatu tak samo jak międzynarodowej sieci hotelowej, ale nie mógł też budować osobnego systemu dla każdego kraju. Lokalne biuro rozwiązywało właśnie problem translatorski: globalna platforma otrzymywała miejscowe relacje i wiedzę rynkową, podczas gdy hotel zyskiwał dostęp do infrastruktury, której samodzielnie nie byłby w stanie zbudować.

Industrializacja wiedzy i pułapka nadmiernej eksploatacji

Tego rodzaju architektura zwiększała również szybkość uczenia się. Jeśli problem rozwiązany w jednym kraju można było zamienić w procedurę stosowaną w kolejnych, organizacja kumulowała wiedzę. Kenneth Arrow opisywał learning by doing jako mechanizm, w którym sama praktyka wykonywania czynności obniża jej przyszły koszt.

W Booking.com każda kolejna integracja hotelu, kampania reklamowa czy otwarcie nowego rynku dostarczały informacji ulepszających następne wdrożenia. Przedsiębiorstwo korzystało więc nie tylko z klasycznych korzyści skali wynikających ze wzrostu wolumenu, lecz również z korzyści doświadczenia. Setny rynek nie musiał być obsługiwany tak jak pierwszy, ponieważ organizacja niosła ze sobą tysiące wcześniejszych rozwiązań. To właśnie w tym punkcie "Maszyna" zaczyna różnić się od zwykłego przedsiębiorstwa posiadającego wiele oddziałów. Jej podstawowym zasobem nie jest wyłącznie kapitał finansowy ani liczba pracowników, lecz zakumulowany zbiór procedur: jak wyszukiwać hotelarzy i ich aktywować, jak ustalać prowizję, kupować ruch i mierzyć konwersję, jak lokalizować interfejs, zarządzać dostępnością oraz rozpoznawać zmiany zwiększające liczbę rezerwacji. W terminologii Nelsona i Wintera wiedza przedsiębiorstwa jest osadzona w rutynach; z kolei Teece mówi o zdolnościach organizacyjnych umożliwiających wykorzystywanie okazji rynkowych.

Kod jest tylko jedną formą pamięci. Procedura handlowa, standard raportowania, model wynagradzania account managera czy sposób otwierania biura są równie istotnymi nośnikami wiedzy. Metafora "grocery chain" ujawnia coś, co w narracjach technologicznych bywa przesłaniane kultem innowacji. Wielkie przedsiębiorstwa często nie stają się potęgami dlatego, że bez przerwy dokonują przełomowych odkryć. Stają się wielkie, ponieważ opanowują sztukę niezwykle konsekwentnego powtarzania kilku dobrych wynalazków. McDonald's nie odniósł globalnego sukcesu dzięki codziennemu wymyślaniu nowej restauracji. Toyota nie budowała przewagi na dowolności procesu produkcyjnego, a Walmart nie potrzebował unikatowego systemu dla każdego sklepu.

Organizacyjna doskonałość polega często na zamianie wiedzy ukrytej w doświadczeniu jednostek na powtarzalną technologię działania. Tak można rozumieć regułę Pareto obecną w źródłowej filozofii Koolena. Vilfredo Pareto, analizując rozkład dochodów i majątku, nie stworzył uniwersalnego prawa stwierdzającego, że zawsze dokładnie 20 procent przyczyn generuje dokładnie 80 procent skutków. W zarządzaniu "80/20" stało się raczej heurystyką koncentracji:

znaczna część rezultatu często pochodzi z relatywnie niewielkiej części klientów, produktów lub działań.

W Booking.com intuicja ta współgrała z kulturą pomiarową. Jeśli dane wskazywały, że pewne rynki, hotele czy funkcjonalności generują nieproporcjonalną wartość, organizacja alokowała tam większą część ograniczonego czasu i kapitału. W tym sensie Pareto zestawiono z "milking the cows": eksploatować przede wszystkim to, co już dowiodło swojej wydajności. Ekonomicznie jest to odmiana zasady kosztu alternatywnego. Każda godzina programisty poświęcona funkcji o niskim oczekiwanym wpływie nie może zostać przeznaczona na funkcję o wysokim wpływie. Każde euro wydane na słabo konwertującą kampanię nie sfinansuje reklamy przynoszącej większą prowizję. Account manager, dysponujący ograniczonym czasem, musi zdecydować, czy odwiedzić obiekt mogący wygenerować tysiące noclegów, czy pensjonat z kilkoma pokojami. Z tej perspektywy koncentracja na rezultacie nie jest przejawem bezduszności, lecz elementarnym wymogiem gospodarowania rzadkimi zasobami.

Jednocześnie tutaj rodzi się pierwsza poważna pułapka tego modelu. Jeśli organizacja konsekwentnie inwestuje w to, co już przynosi największy mierzalny rezultat, wzmacnia historycznie zwycięskie obszary i osłabia przestrzenie niedojrzałe. Mechanizm ma charakter autowzmacniający: Produkt A generuje dziesięć razy więcej wyniku niż produkt B, więc otrzymuje więcej zespołów i uwagi. Dzięki temu rozwija się jeszcze szybciej, co potwierdza słuszność decyzji o koncentracji. Produkt B nigdy nie dostaje zasobów pozwalających sprawdzić, czy w przyszłości mógłby stać się większy od A. Zasada Pareto może racjonalizować eksploatację, ale nie odpowiada na pytanie, skąd weźmie się następne 20 procent generujące przyszłe 80 procent wartości.

James March wskazywał na strukturalną asymetrię między eksploracją a eksploatacją. Rezultaty eksploatacji są bliższe w czasie, bardziej przewidywalne i łatwiejsze do przypisania konkretnej decyzji. Efekty eksploracji są odroczone, zmienne i często pojawiają się dopiero po serii niepowodzeń. System wynagradzania zorientowany na szybki rezultat naturalnie preferuje więc eksploatację. Organizacja nie musi świadomie deklarować braku chęci do innowacji radykalnych; wystarczy, że premiuje ludzi według krótkoterminowej produktywności, a budżet według historycznej stopy zwrotu. Selekcja wewnętrzna zacznie stopniowo eliminować działania, których wartość trudno natychmiast udowodnić.

W latach ekspansji nie była to jeszcze dominująca słabość, ponieważ sama geograficzna replikacja modelu oferowała ogromną przestrzeń wzrostu. Nie trzeba było wymyślać następnego Booking.com, dopóki tysiące miast i hoteli pozostawały poza zasięgiem platformy. W takiej fazie eksploatacja i ekspansja nie są sprzeczne – można korzystać z istniejącego produktu i jednocześnie rosnąć gwałtownie, gdyż rynek potencjalny jest wielokrotnie większy od aktualnego. Problem

lokalnego maksimum stanie się dotkliwy dopiero wtedy, gdy najłatwiejsze obszary ekspansji zostaną zagospodarowane. Dane finansowe z końca epoki Koolena pokazują skalę osiągniętego efektu.

Kultura workhorses i ryzyko nadmiernego odchudzenia organizacji

W 2011 roku działalność międzynarodowa Priceline, w której dominował Booking.com, odpowiadała za około 78 procent gross bookings grupy i blisko 88 procent jej skonsolidowanego zysku operacyjnego. Międzynarodowe gross bookings wzrosły w tym czasie o 78,4 procent, a przychody agencyjne o 69,4 procent, co było zasługą przede wszystkim dynamicznego wzrostu Booking.com. Grupa sprzedała 141,6 miliona noclegów hotelowych wobec 92,8 miliona w roku poprzednim; Booking.com dysponował już ponad 185 tysiącami obiektów, podczas gdy rok wcześniej było ich około 120 tysięcy.

Te dane są znacznie bardziej wymowne niż publicystyczne określanie przedsiębiorstwa mianem finansowego "perpetuum mobile": obnażają one rzeczywisty mechanizm gwałtownej ekspansji wolumenu i rentowności. Istotne jest przy tym, że model agencyjny rósł szybciej niż merchant model całej grupy. W 2011 roku agency gross bookings wyniosły 17,61 miliarda dolarów wobec 10,78 miliarda rok wcześniej, co oznaczało wzrost o 63,3 procent; dokumentacja Priceline wiązała ten skok w dużej mierze z wynikami Booking.com.

Ekonomiczna intuicja Bruinsmy, Nordena i Koolena została zatem zweryfikowana na ogromną skalę. Model, który kilka lat wcześniej mógł uchodzić za europejską osobliwość na tle rozbudowanych amerykańskich systemów turystycznych, stał się głównym silnikiem ekonomicznym całej grupy. Oficjalna chronologia Booking Holdings wskazuje wręcz, że w 2010 roku Priceline wyprzedził Expedię, stając się największym na świecie internetowym serwisem rezerwacji hotelowych. Kryje się w tym historyczna ironia: Bookings.nl, który niegdyś mógł zostać sprzedany Expedii, stał się kluczowym elementem organizacji, która ostatecznie wyprzedziła swojego niedoszłego nabywcę. Nie należy jednak budować na tej podstawie mitu o geniuszu jednostki.

Sukces był rezultatem komplementarności wielu czynników: sprawnego modelu prowizyjnego, upowszechnienia internetu, fragmentarycznej struktury europejskiej podaży hotelowej, Google AdWords, efektów sieciowych oraz rosnącego zaufania konsumentów do zakupów online. Dołożyły

do tego kapitał Priceline, lokalne zespoły sprzedażowe oraz zdolność Booking.com do powielania wzorca organizacyjnego szybciej niż robili to konkurenci.

Właśnie owa powtarzalność pozwala zrozumieć kulturowy sens hasła "workhorses, not show ponies". W źródłach przedstawiane jest ono jako przeciwstawienie ludzi konsekwentnie wykonujących niezbędną pracę osobom nastawionym na prestiż i autoprezentację. Można w tym dostrzec formę protestanckiej etyki organizacyjnej w sensie Weberowskim, choć nie należy upraszczać tego zjawiska wyłącznie do pochodzenia Holendrów. Kluczowa jest sama struktura wartości: status ma wynikać z funkcjonalnego wkładu, a nie z ceremoniału; luksus nie jest dowodem sukcesu, lecz potencjalnym kosztem; autorytet zaś powinien płynąć z rezultatu, a nie z wielkości gabinetu.

Tego rodzaju kultury często kształtują się w przedsiębiorstwach założycielskich. Edgar Schein zauważył, że kultura organizacyjna powstaje m.in. poprzez rozwiązania, które pozwoliły grupie przetrwać wcześniejsze kryzysy. Jeśli oszczędność umożliwiła młodej firmie przeżyć okres niedoboru kapitału, przestaje być ona jedynie praktyką finansową i staje się wartością moralną. Jeśli nieformalność pozwoliła działać szybciej niż biurokratyczna konkurencja, formalizm zaczyna być utożsamiany z marnotrawstwem. Jeżeli samodzielne składanie biurek było normą w początkowym start-upie, późniejszy luksusowy gabinet może zostać odebrany nie tylko jako wydatek, lecz jako zdrada pierwotnego porządku. Materiał wielokrotnie podkreśla kontrast między gigantyczną rentownością a utrzymywaniem start-upowej ascezy: meblami z IKEA, podróżami w klasie ekonomicznej i brakiem ostentacji wśród kadry kierowniczej. Anegdoty te należy traktować jako element rekonstrukcji kulturowej, lecz ich sens współgra z szerszym modelem ekonomicznym firmy. Przedsiębiorstwo, którego przewaga opiera się na obsłudze transakcji o niskim koszcie krańcowym, ma silny bodziec do rygorystycznego pilnowania kosztów stałych. Każda zbędna warstwa administracyjna podnosi koszt organizacji, nie zwiększając automatycznie liczby rezerwacji.

Filozofię tę można zestawić z koncepcją lean management, choć Booking.com nie był po prostu cyfrową Toyotą. Wspólnym mianownikiem jest przekonanie, że zasób nietworzący wartości dla klienta ani niewspierający procesu jej wytwarzania powinien być traktowany podejrzliwie. W biznesie internetowym wartość tę najłatwiej zdefiniować poprzez mierzalną transakcję.

Pojawia się tu jednak ryzyko redukcjonizmu: kultura organizacyjna, bezpieczeństwo technologiczne, szkolenia, badania podstawowe czy redundancja systemów mogą wyglądać jak zbędny "koszt", dopóki ich brak nie doprowadzi do kryzysu. Odchudzona organizacja jest efektywna w warunkach stabilnych, lecz nadmiernie odchudzona traci odporność. W teorii organizacji istnieje istotne rozróżnienie między efektywnością a redundancją. System

optymalizowany pod normalny stan świata usuwa pozornie zbędne rezerwy; system odporny na szoki zachowuje nadmiarowe zasoby właśnie dlatego, że przyszłość jest nieprzewidywalna. Biologia utrzymuje redundancję funkcjonalną, państwa gromadzą rezerwy strategiczne, banki podlegają wymogom kapitałowym, a infrastruktura krytyczna posiada systemy awaryjne.

W przedsiębiorstwie rosnącym o kilkadziesiąt procent rocznie pokusa eliminowania wszystkiego, co nie zwiększa bieżącej konwersji, jest szczególnie silna. Dopiero późniejsze wstrząsy technologiczne, personalne i pandemia pokażą, że nie każda forma "niewykorzystanej" zdolności jest marnotrawstwem.

Konflikt tożsamości między etosem start-upu a profesjonalizacją

Hasło "workhorses, not show ponies" niesie ze sobą konkretną teorię człowieka. Organizacja budująca tożsamość wokół rezultatu ceni osoby niezawodnie wykonujące pracę, lecz ryzykuje sprowadzenie człowieka wyłącznie do jego funkcji produkcyjnej. Gary Becker spopularyzował pojęcie kapitału ludzkiego, wskazując na ekonomiczną wartość kompetencji, edukacji i doświadczenia. Jednak człowiek nie jest jedynie pakietem produktywnych właściwości. Organizacje to także przestrzenie statusu, identyfikacji, przynależności i sprawiedliwości proceduralnej. Psychologiczny kontrakt między pracownikiem a firmą obejmuje oczekiwania niewpisane do formalnej umowy: uznanie, możliwość rozwoju, przewidywalność, szacunek i poczucie sensu.

W niewielkim start-upie ascetyzm może integrować grupę. Wszyscy siedzą przy podobnych biurkach, nie istnieją rozbudowane symbole hierarchii, a oszczędność potwierdza wspólną walkę z większymi konkurentami. Po osiągnięciu globalnej skali ta sama praktyka nabiera innego znaczenia. Jeżeli firma generuje ogromne zyski, utrzymywanie symboliki niedoboru może przestać komunikować wspólnotę, a zacząć sygnalizować asymetrię: przedsiębiorstwo jest bogate, lecz nadal oczekuje od pracowników zachowania jak w permanentnym kryzysie. Sens kultury zależy więc od kontekstu ekonomicznego, w którym jest reprodukowana.

Thorstein Veblen analizował konsumpcję na pokaz jako mechanizm sygnalizowania statusu. Kultura Koolena zdaje się być jej przeciwieństwem: status miał nie manifestować się luksusem. Paradoksalnie jednak również ascetyzm może stać się kapitałem symbolicznym. W pewnych środowiskach elita demonstruje swoją pozycję nie przez posiadanie drogiego biurka, lecz poprzez pokazanie, że go nie potrzebuje. Minimalizm staje się znakiem kompetencji i przynależności do "prawdziwych budowniczych" firmy. W ten sposób antyelitarny kod może wytworzyć własną elitę –

ludzi posiadających kulturową legitymację wynikającą z bliskości pierwotnego etosu. Pierre Bourdieu opisałby taki proces jako powstawanie specyficznego kapitału symbolicznego. Członek starej ekipy posiada coś, czego nie da się łatwo kupić na rynku pracy: historię uczestnictwa w zwycięskiej kulturze. Wie, jak "naprawdę działa" firma, zna język anegdot, niepisane normy i instytucjonalną pamięć. W okresie sukcesu kapitał ten wzmacnia spójność i tempo działania. W fazie profesjonalizacji może jednak prowadzić do konfliktu między "starymi" a "nowymi", między wiedzą zakorzenioną w historii a kompetencjami przynoszonymi z dużych korporacji technologicznych.

Późniejsze zderzenie ery Koolena z erą Darrena Hustona nie będzie zatem zwykłym konfliktem skromności z luksusem, lecz starciem dwóch teorii dojrzałej korporacji. Pierwsza głosi: firma odniosła sukces właśnie dlatego, że nie stała się klasyczną korporacją; trzeba bronić oszczędności, decentralizacji, inżynierskiego pragmatyzmu i nieformalnego etosu. Druga odpowiada: organizacja zatrudniająca tysiące ludzi, działająca globalnie i należąca do giełdowego holdingu nie może funkcjonować wiecznie jak powiększony start-up; potrzebuje marki, profesjonalizacji przywództwa, nowych kategorii produktu i symboli skali odpowiadających jej rzeczywistej pozycji. Rozwój Booking.com przez długi czas potwierdzał argumenty pierwszej strony. W 2011 roku, ostatnim roku Koolena jako CEO, działalność międzynarodowa – napędzana głównie przez Booking.com – generowała około 88 procent skonsolidowanego zysku operacyjnego Priceline. To wyjątkowo silny instrument legitymizacji kulturowej. Trudno przekonać organizację osiągającą takie wyniki, że jej sposób działania jest błędny. Sukces usuwa potrzebę samoobrony: liczby mówią za kulturę. Właśnie tutaj uruchamia się jednak mechanizm nazwany przez Danny'ego Millera "paradoksem Ikara".

Pułapka nadmiernej optymalizacji i granice empiryzmu

Organizacje mogą ponosić porażkę nie dlatego, że tracą swoje mocne strony, lecz dlatego, że rozwijają je do skrajności. Przewaga przechodzi w obsesję. Dyscyplina kosztowa może przekształcić się w niedoinwestowanie, a koncentracja na produkcie w niezdolność do dywersyfikacji. Szybkość może stać się lekceważeniem procedur; autonomia – brakiem koordynacji; eksperymentowanie w fetyszyzm metryki; kultura "workhorses" zaś w niedocenianie funkcji, których rezultatu nie można bezpośrednio przeliczyć na BPD. Organizacja wspina się ku słońcu właśnie na skrzydłach, które wcześniej pozwoliły jej oderwać się od ziemi. Podobną dynamikę Christensen opisywał w teorii dylematu innowatora.

Dobrze zarządzane przedsiębiorstwa słuchają klientów, inwestują tam, gdzie istnieje rentowność i poprawiają produkty dostarczające najwyższą wartość. Paradoksalnie wszystkie te racjonalne

działania mogą sprawić, że firma zbyt późno dostrzeże technologię lub model biznesowy, który początkowo wypada gorzej według dotychczasowych mierników. Booking.com posiadał jeszcze bardziej zaawansowany mechanizm selekcji ulepszeń, ponieważ nie tylko pytał klientów, ale eksperymentalnie obserwował ich zachowania. Tym silniejsza stawała się pokusa wiary, że przyszłość również da się wydedukować z danych dotyczących teraźniejszości.

Nie da się jednak przeprowadzić eksperymentu A/B między obecnym Booking.com a przedsiębiorstwem, którym firma nigdy nie zdecydowała się zostać. Eksperyment wymaga wariantu. Jeśli organizacja nie potrafi go sobie wyobrazić albo nie daje mu odpowiedniej skali do przetestowania, alternatywna przyszłość nie pozostawia śladu w danych. Jest to zasadnicze epistemologiczne ograniczenie empiryzmu organizacyjnego: dane świetnie porównują możliwości, które zostały stworzone; milczą o tych, których nikt nie odważył się stworzyć.

"Milking the cows" zawiera więc zarówno receptę na sukces, jak i zalążek przyszłego problemu. W fazie gwałtownej ekspansji była to strategia imponująco racjonalna. Platforma dysponowała produktem o ogromnym potencjale geograficznym, rosnącym rynkiem podróży internetowych, sprawdzonym modelem prowizyjnym, Google jako skalowalnym kanałem pozyskania popytu oraz coraz bardziej dopracowaną infrastrukturą eksperymentalną. W tych warunkach porzucenie sprawdzonego modelu na rzecz kosztownych ekstrawagancji mogłoby być błędem. Krowę rzeczywiście należało doić. Problem zaczyna się dopiero wtedy, gdy organizacja myli stwierdzenie "ta krowa daje dziś najwięcej mleka" z przekonaniem, że "rolnictwo nigdy się nie zmieni". Koolen opuszczał stanowisko CEO w momencie, gdy Maszyna znajdowała się w niezwykle silnej pozycji. W 2011 roku Booking.com miał już ponad 185 tysięcy obiektów, a międzynarodowa działalność grupy rosła wielokrotnie szybciej niż część amerykańska.

Priceline formalnie pozostawał właścicielem, lecz jego przyszłość została ekonomicznie uzależniona od rozwiązania stworzonego w Amsterdamie. Kapitalizm platformowy ujawniał tu jedną ze swoich charakterystycznych cech: przedsiębiorstwo posiadające niewiele fizycznych aktywów mogło za pomocą kodu, rutyn, reputacji, sieci hotelarskiej i infrastruktury marketingowej koordynować coraz większą część światowego rynku noclegów.

Jednocześnie skala sukcesu zmieniała warunki dalszej gry. Firma, która musiała kiedyś udowadniać, że jest prawdziwym przedsiębiorstwem, stawała się jednym z najcenniejszych aktywów globalnej branży internetowej. Zatrudniała coraz więcej wysoko kwalifikowanych specjalistów, zaczynała konkurować o talenty z Google, Amazonem i innymi gigantami technologicznymi, a marka niewidocznego "cichego giganta" miała coraz mniejszą zgodność z jego rzeczywistą pozycją gospodarczą. Dotychczasowy etos oszczędności, anonimowości i eksploatacji istniejącego modelu został wystawiony na próbę nie przez porażkę, lecz przez nadmiar sukcesu. We

wrześniu 2011 roku stanowisko CEO Booking.com objął Darren Huston, wcześniej związany z Microsoftem, gdzie kierował między innymi działalnością w Japonii i obszarem Consumer & Online. Koolen został przewodniczącym spółki. Zmiana ta otwiera kolejną epokę.

Do organizacji ukształtowanej przez "IKEA", pracę u podstaw i obsesję konwersji wszedł menedżer z doświadczeniem w dużej amerykańskiej korporacji technologicznej. Booking.com miał przestać zadowalać się rolą niewidzialnego pośrednika i zacząć myśleć o sobie jak o globalnej marce, platformie oraz przedsiębiorstwie mogącym organizować coś więcej niż pojedynczą rezerwację hotelową. Konflikt, który z tego wyniknie, nie powinien być sprowadzany do anegdotycznego kontrastu "IKEA kontra Mercedes". Książka używa właśnie takiego obrazu, przeciwstawiając ascetyczny porządek poprzedniej epoki późniejszej reprezentacyjności i korporacyjnemu przepychowi. Za symbolem krył się jednak poważniejszy problem teorii organizacji: czy kultura, która znakomicie służyła stworzeniu i skalowaniu jednego modelu, potrafi również stworzyć następny? Booking.com właśnie dochodził do punktu, w którym odpowiedź na to pytanie miała zdecydować, czy Maszyna potrafi coś więcej niż coraz doskonalej powtarzać własny sukces.

> Czy organizacja, która osiągnęła perfekcję w eksploatacji obecnych zasobów, jest jeszcze w stanie wyobrazić sobie przyszłość, której nie da się wyczytać z danych historycznych? Paradoks Booking.com pokazuje, że najdoskonalsza maszyna do optymalizacji może stać się własnym więzieniem, gdzie dane potwierdzają skuteczność każdego kroku, ale milczą o drogach, których nikt nie odważył się zaprojektować. Pozostaje pytanie: w którym momencie rygorystyczna dyscyplina przestaje być gwarantem wzrostu, a staje się barierą dla ewolucji?

Inspiracje

[1] **"The Machine"** Stijn Bronzwaer

2026 | NRC Boeken | ISBN: 9789083629605

Stijn Bronzwaer (ur. 1981 w Heerlen w Holandii) jest holenderskim dziennikarzem śledczym i autorem specjalizującym się w technologii, startupach i ładzie korporacyjnym. Studiował komunikację na Uniwersytecie Radboud w Nijmegen oraz ukończył podyplomowe studia dziennikarskie na Uniwersytecie w Utrechcie i Uniwersytecie Amsterdamskim. Od momentu dołączenia do krajowego dziennika NRC w 2007 roku, Bronzwaer pracował jako reporter ekonomiczny i medialny, kierownik działu mediów, zastępca redaktora naczelnego i kierownik działu śledczego. Był również współzałożycielem NRC Vandaag, jednego z wiodących holenderskich podcastów informacyjnych. Bronzwaer zyskał szerokie uznanie za relacjonowanie europejskich firm technologicznych, zdobywając nagrodę dziennikarstwa śledczego De Loep za bestsellerową książkę De Machine, w której badał Booking.com. W 2024 roku zdobył prestiżową holenderską nagrodę dziennikarską De Tegel, a później był współautorem biografii założyciela fintechu Alego Niknama.

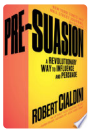
Stijn Bronzwaer *(born 1981 in Heerlen, Netherlands) is a Dutch investigative journalist and author specializing in technology, startups, and corporate governance. He studied communication science at Radboud University Nijmegen and completed postgraduate journalism training at Utrecht University and the University of Amsterdam. Since joining the national daily newspaper NRC in 2007, Bronzwaer has worked as an economics and media reporter, head of the media desk, deputy editor-in-chief, and head of the investigative desk. He also co-founded NRC Vandaag, one of the Netherlands' leading daily news podcasts. Bronzwaer gained widespread recognition for reporting on European tech firms, winning De Loep investigative journalism award for the bestselling book De Machine, which investigated Booking.com. In 2024, he won the prestigious Dutch journalism award De Tegel, and later co-authored a biography of fintech founder Ali Niknam.*

NRC

Literatura uzupełniająca

Książki

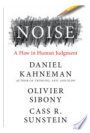
Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[1] "Pre-Suasion"

Robert Cialdini

Simon and Schuster | ISBN: 9781501109812



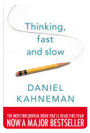
[2] "Noise: A Flaw in Human Judgment"

Cass Sunstein

Hachette UK | ISBN: 9780316451383

[3] "Crowdsourcing interventions to promote uptake of COVID-19 booster vaccines"

Cass Sunstein



[4] "Thinking, Fast and Slow"

Daniel Kahneman

Penguin UK | ISBN: 9781846140556



[5] "Social psychology"

Solomon Asch

Oxford University Press, USA



[6] "Groups in harmony and tension"

Muzafer Sherif

[7] "Jak se loví hlupáci: ekonomie manipulace a klamu: nenechte sebou manipulovat"

George Akerlof

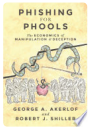
ISBN: 9788072614783



[8] "Animal Spirits"

George Akerlof

Princeton University Press | ISBN: 9781400834723



[9] "Phishing for Phools"

George Akerlof

Princeton University Press | ISBN: 9780691173023

[10] "The rational and social Foundations of music"

Max Weber

ISBN: 9780758136602



[11] "An Evolutionary Theory of Economic Change"

Sidney Winter

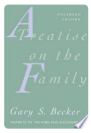
Harvard University Press | ISBN: 9780674256569



[12] "Social Choice and Individual Values"

Kenneth Arrow

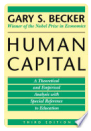
Yale University Press | ISBN: 9780300013641



[13] "A Treatise on the Family"

Gary Becker

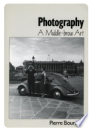
Harvard University Press | ISBN: 9780674906990



[14] "Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education"

Gary Becker

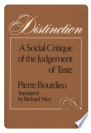
University of Chicago Press | ISBN: 9780226041223



[15] "Photography"

Pierre Bourdieu

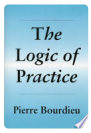
Stanford University Press | ISBN: 9780804726894



[16] "Distinction"

Pierre Bourdieu

Harvard University Press | ISBN: 9780674212770



[17] "The Logic of Practice"

Pierre Bourdieu

Stanford University Press | ISBN: 9780804720113



[18] "Research for Changing Travel Patterns, Interpretation and Utilization"

Travel Research Association. Conference

1973

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "Methodology of Social Sciences"

Max Weber

2017 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781315124445

Źródło

[2] "Prospect Theory. An Analysis of Decision Making Under Risk"

Daniel Kahneman, Amos Tversky

1977 | DOI: 10.21236/ada045771

Źródło

[3] "Social Influence: Compliance and Conformity"

Robert B. Cialdini, Noah J. Goldstein

2004 | Annual Review of Psychology | DOI: 10.1146/annurev.psych.55.090902.142015

Źródło

[4] "A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places."

Robert B. Cialdini, Raymond R. Reno, Carl A. Kallgren

1990 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.58.6.1015

Źródło

[5] "The Constructive, Destructive, and Reconstructive Power of Social Norms"

P. Wesley Schultz, Jessica M. Nolan, Robert B. Cialdini, Noah J. Goldstein, Vladas Griskevicius

2007 | Psychological Science | DOI: 10.1111/j.1467-9280.2007.01917.x

Źródło

[6] "A Room with a Viewpoint: Using Social Norms to Motivate Environmental Conservation in Hotels"

Noah J. Goldstein, Robert B. Cialdini, Vladas Griskevicius

2008 | Journal of Consumer Research | DOI: 10.1086/586910

Źródło

[7] "Toward a positive theory of consumer choice"

Richard H. Thaler

1980 | Journal of Economic Behavior & Organization | DOI: 10.1016/0167-2681(80)90051-7

Źródło

[8] "Mental Accounting and Consumer Choice"

Richard H. Thaler

1985 | Marketing Science | DOI: 10.1287/mksc.4.3.199

Źródło

[9] "Gambling with the House Money and Trying to Break Even: The Effects of Prior Outcomes on Risky Choice"

Richard H. Thaler, Eric J. Johnson

1990 | Management Science | DOI: 10.1287/mnsc.36.6.643

Źródło

[10] "Choice Architecture"

Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein, John P. Balz

2014 | DOI: 10.2139/ssrn.2536504

Źródło

[11] "The Ethics of Choice Architecture"

Cass R. Sunstein

2016 | Choice Architecture in Democracies | DOI: 10.5771/9783845263939-19

Źródło

[12] "CHOICES, VALUES, AND FRAMES"

Daniel Kahneman, Amos Tversky

2010 | Aarhus University Press eBooks | DOI: 10.2307/jj.35529187.8

Źródło

[13] "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk"

Daniel Kahneman, Amos Tversky

2000 | Choices, Values, and Frames | DOI: 10.1017/cbo9780511803475.003

Źródło

[14] "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice"

Amos Tversky, Daniel J. Kahneman

1981 | Science | DOI: 10.1126/science.7455683

Źródło

[15] "Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference-Dependent Model"

Amos Tversky, Daniel J. Kahneman

1991 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.2307/2937956

Źródło

[16] "Environmental policy implications of disparities between willingness to pay and compensation demanded measures of values"

Jack L. Knetsch

1990 | Journal of Environmental Economics and Management | DOI: 10.1016/0095-0696(90)90003-h

Źródło

[17] "Time Bias in Recreation Benefit Estimates"

Frank J. Cesario, Jack L. Knetsch

1970 | Water Resources Research | DOI: 10.1029/wr006i003p00700

Źródło

[18] "Lower-rated publications do lower academics' judgments of publication lists: Evidence from a survey experiment of economists"

Nattavudh Powdthavee, Yohanes E. Riyanto, J. Knetsch

2018 | Journal of Economic Psychology | DOI: 10.1016/j.joep.2018.04.003

Źródło

[19] "Entrepreneur[i]al Costs and Price: A Reconsideration of Competitive and Monopolistic Market Theory. George Johnson Cady"

George J. Stigler

1943 | Journal of Political Economy | DOI: 10.1086/256038

Źródło

[20] "EFFECTS OF GROUP PRESSURE UPON THE MODIFICATION AND DISTORTION OF JUDGMENTS"

Solomon E. Asch

1961 | University of California Press eBooks | DOI: 10.1525/9780520313514-017

Źródło

[21] "Opinions and Social Pressure"

Solomon E. Asch

1955 | Scientific American | DOI: 10.1038/scientificamerican1155-31

Źródło

[22] "Social psychology."

Solomon E. Asch

1952 | Prentice-Hall, Inc eBooks | DOI: 10.1037/10025-000

Źródło

[23] "The doctrine of suggestion, prestige and imitation in social psychology."

Solomon E. Asch

1948 | Psychological Review | DOI: 10.1037/h0057270

Źródło

[24] "Intergroup Conflict And Cooperation: The Robbers Cave Experiment"

Muzafer Sherif

2013 | Medical Entomology and Zoology

Źródło

[25] "Social Judgment: Assimilation and Contrast Effects in Communication and Attitude Change"

Muzafer Sherif, Carl I. Hovland

1981 | Medical Entomology and Zoology

Źródło

[26] "The Psychology of Social Norms."

Frank Hamilton Hankins, Muzafer Sherif

1937 | American Sociological Review | DOI: 10.2307/2084385

Źródło

[27] "In Common Predicament: Social Psychology of Intergroup Conflict and Cooperation."

Leonard J. Berkowitz, Muzafer Sherif

1967 | American Sociological Review | DOI: 10.2307/2091843

Źródło

[28] "Economics and Identity*"

George A. Akerlof, Rachel E. Kranton

2000 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.1162/003355300554881

Źródło

[29] "Identity and the Economics of Organizations"

George A. Akerlof, Rachel E. Kranton

2005 | The Journal of Economic Perspectives | DOI: 10.1257/0895330053147930

Źródło

[30] "A Theory of Social Custom, of Which Unemployment May be One Consequence"

George A. Akerlof

1980 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.2307/1885667

Źródło

[31] "Social Distance and Social Decisions"

George A. Akerlof

1997 | Econometrica | DOI: 10.2307/2171877

Źródło

[32] "Stability and the Morse boundary"

Matthew Cordes, David Hume

2017 | Journal of the London Mathematical Society | DOI: 10.1112/jlms.12042

Źródło

[33] "What about us? Exploring small to medium Australian not for-profit firms and knowledge management"

Craig Hume, Margee Hume

2016 | Journal of Knowledge Management | DOI: 10.1108/jkm-12-2014-0497

Źródło

[34] "FROM 'POLITICS AS A VOCATION'"

Max Weber

1991 | Edinburgh University Press eBooks | DOI: 10.1515/9781474469654-020

Źródło

[35] "Methodology of the Social Sciences"

Donald G. MacRae, Max Weber

1950 | British Journal of Sociology | DOI: 10.2307/587311

Źródło

[36] "The Methodology of the Social Sciences."

E. N., Max Weber, Edward A. Shils, Henry A. Finch

1951 | The Journal of Philosophy | DOI: 10.2307/2020518

Źródło

[37] "Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management"

Sumantra Ghoshal, Christopher A. Bartlett

2007 | Strategic Management Journal | DOI: 10.1002/smj.4250151007

Źródło

[38] "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage"

Janine Nahapiet, Sumantra Ghoshal

1998 | Academy of Management Review | DOI: 10.5465/amr.1998.533225

Źródło

[39] "SOCIAL CAPITAL AND VALUE CREATION: THE ROLE OF INTRAFIRM NETWORKS."

W. Tsai, Sumantra Ghoshal

1998 | Academy of Management Journal | DOI: 10.2307/257085

Źródło

[40] "Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory"

Sumantra Ghoshal, Peter Moran

1996 | Academy of Management Review | DOI: 10.5465/amr.1996.9602161563

Źródło

[41] "Appropriating the Returns from Industrial Research and Development"

Richard C. Levin, Alvin K. Klevorick, Richard R. Nelson, Sidney G. Winter, Richard J. Gilbert

1987 | Brookings Papers on Economic Activity | DOI: 10.2307/2534454

Źródło

[42] "Links and Impacts: The Influence of Public Research on Industrial R&D"

Wesley M. Cohen, Richard R. Nelson, John P. Walsh

2002 | Management Science | DOI: 10.1287/mnsc.48.1.1.14273

Źródło

[43] **"Investment in Humans, Technological Diffusion and Economic Growth"**

Richard R. Nelson, Edmond S. Phelps

1965 | DOI: 10.58837/chula.taic.522

Źródło

[44] **"The growth of patenting and licensing by U.S. universities: an assessment of the effects of the Bayh–Dole act of 1980"**

David C. Mowery, Richard R. Nelson, Bhaven N. Sampat, Arvids Alexander Ziedonis

2001 | Research Policy | DOI: 10.1016/s0048-7333(99)00100-6

Źródło

[45] **"Translational research in management: Bridging the gap between theory and practice"**

Tobias Gutmann, Benedikt Unger, David J. Teece

2026 | Journal of Business Venturing Design | DOI: 10.1016/j.jbvd.2026.100040

Źródło

[46] **"From Decent to Excellent: Dynamic Perspectives on Corporate Purpose as a Driver of System Change"**

David J. Teece, Wendy Chapple, Henk Volberda, Mary Nash, Nicole Steller

2026 | Academy of Management Proceedings | DOI: 10.5465/amproc.2026.16870symposium

Źródło

[47] **"The Theory of the Firm in the Age of Generative Machines"**

Youngjin Yoo, David J. Teece, Carliss Baldwin, Marta Stelmaszak, Boyoon Chang

2026 | Academy of Management Proceedings | DOI: 10.5465/amproc.2026.17869symposium

Źródło

[48] **"The Impact of Market Structure and Organizational Factors on Innovation"**

David J. Teece

2002 | Managing Intellectual Capital | DOI: 10.1093/0198295421.003.0002

Źródło

[49] **"Controversy Between Pareto and Edgeworth"**

Vilfredo Pareto and F.Y.Edgeworth

2008 | Giornale degli Economisti

Źródło

[50] "De economische betekenis van sport in de regio Amsterdam; verkenning theorie en data"

F. Bruinsma, H. T. van Delft, R. Vreeker

2008

Źródło

[51] "Organizational Culture and Leadership"

William G. Tierney, Edgar H. Schein

1986 | Academy of Management Review | DOI: 10.2307/258322

Źródło

[52] "A Social Psychologist Discovers Chicago Sociology"

Edgar H. Schein, Everett Cherrington Hughes, Melville Dalton, Erving Goffman

1989 | Academy of Management Review | DOI: 10.2307/258197

Źródło

[53] "Toward a theory of organizational socialization"

John Van Maanen, Edgar H. Schein

1977

Źródło

[54] "Organizational culture."

Edgar H. Schein

1990 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.45.2.109

Źródło

[55] "A Theory of the Allocation of Time"

Gary S. Becker

1965 | The Economic Journal | DOI: 10.2307/2228949

Źródło

[56] "A Theory of Competition Among Pressure Groups for Political Influence"

Gary S. Becker

1983 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.2307/1886017

Źródło

[57] "Human Capital, Fertility, and Economic Growth"

Gary Becker, Kevin Murphy, Robert Tamura

1990 | DOI: 10.3386/w3414

Źródło

[58] "Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*"

Pierre Bourdıeu

2018 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781315680347-10

Źródło

[59] "Reproduction in Education, Society and Culture"

Michael Erben, Pierre Bourdıeu, Jean-Claude Passeron

1979 | British Journal of Sociology | DOI: 10.2307/589547

Źródło

[60] "Social Space and Symbolic Power"

Pierre Bourdıeu

1989 | Sociological Theory | DOI: 10.2307/202060

Źródło

[61] "Bourdieu et les sciences sociales : réception et usages"

B. Ambroise, C. Leclercq, Wenceslas Lizé, H. Stevens, P. Bourdieu

2015

Źródło

[62] "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum"

Danny L. Miller, Peter H. Friesen

1982 | Strategic Management Journal | DOI: 10.1002/smj.4250030102

Źródło

[63] "THE RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM IN TWO ENVIRONMENTS: THE HOLLYWOOD FILM STUDIOS FROM 1936 TO 1965."

Danny L. Miller, Jamal Shamsie

1996 | Academy of Management Journal | DOI: 10.2307/256654

Źródło

[64] "Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis"

Danny L. Miller

1986 | Strategic Management Journal | DOI: 10.1002/smj.4250070305

Źródło

[65] "RELATING PORTER'S BUSINESS STRATEGIES TO ENVIRONMENT AND STRUCTURE: ANALYSIS AND PERFORMANCE IMPLICATIONS."

Danny L. Miller

1988 | Academy of Management Journal | DOI: 10.2307/256549

Źródło

[66] "Reinventing Your Business Model"

Mark William Johnson, Clayton M. Christensen, Henning Kagermann

2008 | Harvard business review

Źródło

[67] "Explaining the attacker's advantage: Technological paradigms, organizational dynamics, and the value network"

Clayton M. Christensen, Richard S. Rosenbloom

1995 | Research Policy | DOI: 10.1016/0048-7333(93)00764-k

Źródło

[68] "Disruptive innovation for social change."

Clayton M. Christensen, Heiner Baumann, Rudy Ruggles, Thomas M. Sadtler

2006 | PubMed

Źródło

[69] "Streaming Stimulates the Live Concert Industry: Evidence from YouTube"

Finn Christensen

2022 | International Journal of Industrial Organization | DOI: 10.1016/j.ijindorg.2022.102873

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: 77088a4f-9e80-4234-99f8-606ab43907b3