Booking.com: Anatomia Maszyny i ewolucja kapitalizmu platformowego w świetle książki Stijn Bronzwaera The Machine



AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje Booking.com nie tylko jako serwis rezerwacyjny, ale jako „Maszynę” – system permanentnej optymalizacji oparty na masowych eksperymentach A/B i psychologii perswazji. Autor bada przejście od improwizowanych początków (bricolage) do zaawansowanej infrastruktury danych, która zamienia zachowania użytkowników w mierzalne strumienie informacji. Tekst zwraca uwagę na paradoks emancypacji: platforma daje narzędzia wzrostu hotelarzom i wygodę podróżną, jednocześnie uzależniając ich od własnej logiki algorytmicznej. W kontekście teorii Maxa Webera i Herberta Simona Booking.com zostaje przedstawiony jako przykład nowoczesnej organizacji, w której intuicja ludzka ustępuje miejsca twardym danym z eksperymentów, a władza jest re dystrybuowana na korzyść właściciela infrastruktury cyfrowej.

The article analyzes Booking.com not just as a reservation service, but as a 'Machine' – a system of permanent optimization based on mass A/B experiments and the psychology of persuasion. The author examines the transition from improvised beginnings (bricolage) to an advanced data infrastructure that turns user behavior into measurable streams of information. The text highlights the paradox of emancipation: the platform provides growth tools for hoteliers and convenience for travelers, while simultaneously making them dependent on its own algorithmic logic. In the context of Max Weber's and Herbert Simon's theories, Booking.com is presented as an example of a modern organization where human intuition gives way to hard data from experiments, and power is redistributed in favor of the owner of the digital infrastructure.

Historia Booking.com nie jest prostą kroniką sukcesu start-upu, lecz studium ewolucji organizacji w bezduszną, globalną Maszynę optymalizacji. Artykuł stawia tezę, że dominacja platformy nie wynikała z kreacji nowej wartości użytkowej, lecz ze strategicznej redukcji tzw. tarcia – zarówno transakcyjnego (ułatwienie rezerwacji), jak i poznawczego (uproszczenie wyboru). Od improwizowanych początków opartych na faksach i metodzie bricolage, Booking przeszedł drogę ku systemowi permanentnego eksperymentowania, w którym intuicja i tradycyjna strategia zostały całkowicie zastąpione przez mierzalne dane i konwersję. Autor analizuje ten proces przez pryzmat ekonomii platform i teorii organizacji, pokazując, jak model agencyjny oraz symbioza z Googlem pozwoliły firmie przejąć kontrolę nad przepływami uwagi użytkowników. W efekcie Booking.com stał się laboratorium kapitalizmu platformowego, w którym każda interakcja jest daną, a każdy element interfejsu – wynikiem chłodnej kalkulacji mającej na celu maksymalizację zysku przy minimalnym oporze klienta.

SŁOWA KLUCZOWE

kapitalizm platformowy | The Machine | redukcja tarcia | model agencyjny | eksperymenty A/B | efekty sieciowe pośrednie | bricolage w przedsiębiorczości | ograniczona racjonalność | optymalizacja konwersji | asymetria informacji | asset-light | systemy sprzężonych pętli wzrostu | instytucjonalizacja praktyk | podwójna pętla uczenia

Booking.com jako system permanentnej optymalizacji

MASZYNA. Booking.com jako laboratorium kapitalizmu platformowego – od faksu i Perla do eksperymentów A/B, psychologii perswazji i władzy Big Tech

Narodziny Maszyny: racjonalność, prostota i technologia redukująca tarcie. Historię Booking.com można odczytać jako klasyczną opowieść przedsiębiorczą: niewielka holenderska firma powstaje w połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku, dostrzega niedoskonałości rynku, wykorzystuje internet szybciej niż konkurenci i znajduje skalowalny model biznesowy, by ostatecznie urosnąć do rozmiarów globalnego giganta technologicznego. Warto jednak zapytać, jaki rodzaj organizacji został w tym procesie faktycznie skonstruowany.

Booking.com nie zyskał potęgi jedynie dzięki umożliwieniu rezerwacji hoteli przez internet. Jego zasadniczą innowacją było zbudowanie systemu, który zamienia zachowania ludzi, dostępność pokoi, ceny czy decyzje zakupowe w strumienie mierzalnych danych, a następnie na ich podstawie nieustannie modyfikuje sam siebie. Ten porządek organizacyjny zyskał miano „The Machine", a jego technologiczną manifestacją stał się The Experiment Tool – infrastruktura permanentnego eksperymentowania. Metafora maszyny wymaga tu jednak ostrożności. Nie chodzi o banalne przeciwstawienie zimnej technologii ludzkiemu ciepłu ani o romantyczny sprzeciw wobec automatyzacji. Maszyna jest tutaj przede wszystkim szczególnym sposobem organizowania racjonalności.

W klasycznej analizie Maxa Webera nowoczesność charakteryzuje się ekspansją kalkulowalności, przewidywalności, formalnych procedur i instrumentalnego podporządkowania środków jasno definiowanym celom. Podobną logikę Frederick Taylor przeniósł na grunt pracy przemysłowej, rozbijając czynności na mierzalne elementy w poszukiwaniu najbardziej wydajnej metody ich wykonywania.

Herbert Simon, odchodząc od fikcji człowieka dysponującego pełnią informacji, opisywał organizację jako środowisko podejmowania decyzji przez podmioty o ograniczonej racjonalności. Historia Booking.com ukazuje kolejny etap tej ewolucji: cyfrowa organizacja nie tylko administracyjnie normuje pracę człowieka, ale eksperymentalnie obserwuje swoje otoczenie i uczy się na masowej liczbie mikrodecyzji użytkowników.

Trafnym punktem wyjścia pozostaje zatem myśl Bertranda Russella z „Sceptical Essays". Russell ujmował stosunek ludzi do maszyn jako ambiwalentny: fascynuje nas ich piękno i zdolność zwiększania naszej władzy, lecz budzą one sprzeciw, gdy zaczynają podporządkowywać człowieka własnej logice. Refleksję tę odnajdziemy w eseju „Machines and the Emotions".

Paradoks emancypacji i początki oparte na bricolage

W przypadku Booking.com ambiwalencja ta okaże się szczególnie płodna analitycznie. Maszyna daje władzę hotelarzowi, umożliwiając mu dotarcie do globalnego klienta; podróżnemu, pozwalając porównywać tysiące ofert; przedsiębiorstwu, dając kontrolę nad ruchem zakupowym; a programiście – możliwość eksperymentowania na niespotykaną wcześniej skalę. Jednocześnie każda z tych emancypacji rodzi nową zależność.

Hotel zyskuje dostęp do rynku, lecz coraz trudniej jest mu ignorować pośrednika. Konsument otrzymuje ogromny wybór, ale architektura tego wyboru zostaje zaprojektowana przez platformę.

Menedżer zyskuje niespotykany wgląd w dane, jednak jego intuicja zaczyna przegrywać z wynikiem eksperymentu. Programista zaś dostaje narzędzia oddziaływania na miliony osób, ale jego praca zostaje podporządkowana wskaźnikom konwersji. Maszyna zatem nie tyle odbiera władzę człowiekowi, co ją redystrybuuje.

Tak rozumiana mechanizacja nie pojawiła się w Booking.com nagle. Przeciwnie – jej początki były improwizowane, skromne i pod wieloma względami przedindustrialne. Firma przedstawia swoją historię jako drogę od małego holenderskiego start-upu z 1996 roku do jednej z największych światowych platform turystycznych; oficjalna narracja potwierdza powstanie Bookings.nl w tym czasie oraz późniejsze przejęcie przez ówczesną Priceline Group.

Bronzwaer rekonstruuje tę wczesną fazę bardziej szczegółowo. Wskazuje Geerta-Jana Bruinsmę oraz Jana Willema Smeenka jako kluczowe postacie okresu formacyjnego i opisuje środowisko, w którym oszczędność sprzętu, kodu i pieniędzy nie była wyborem stylistycznym, lecz warunkiem przetrwania. Ta skromność początków ma istotne znaczenie teoretyczne. Retrospektywne opowieści o przedsiębiorstwach technologicznych cierpią często na błąd przeżywalności i teleologię sukcesu. Gdy wiadomo już, że firma stała się globalnym gigantem, jej pierwsze decyzje zaczynają wyglądać jak elementy zaplanowanej strategii prowadzącej nieuchronnie do zwycięstwa. W rzeczywistości organizacje rodzą się w warunkach radykalnej niepewności. Założyciele nie znają przyszłej wielkości rynku, technologii dominującej za dekadę, reakcji konkurentów ani nadchodzących regulacji. James March podkreślał, że organizacje muszą godzić eksplorację – poszukiwanie nowych możliwości – z eksploatacją tego, co już działa. Na samym początku Bookings.nl znajdowało się niemal całkowicie po stronie eksploracji: brak kapitału oznaczał, że zamiast realizować kompletną wizję rynku podróży, należało rozwiązywać kolejne konkretne problemy przy użyciu dostępnych środków.

W tym miejscu przydatne jest również pojęcie bricolage, rozwijane w antropologii przez Claude'a Lévi-Straussa, a później przenoszone do badań nad przedsiębiorczością i innowacją. Bricoleur nie zaczyna od idealnego zestawu narzędzi odpowiadającego zaplanowanej konstrukcji. Buduje z tego, co ma pod ręką, przystosowuje elementy do nowych funkcji i łączy systemy pierwotnie nieprzeznaczone do współdziałania. Wczesne Bookings.nl znakomicie nadaje się do takiej interpretacji.

Redukcja tarcia i model agencyjny jako fundament skalowania

Opisana architektura łączyła stronę internetową z faksem i rozwiązaniami głosowymi, a późniejszy system PC-Dial miał być prowizorycznym, własnoręcznie konstruowanym urządzeniem. Narodzin cyfrowej platformy nie należy więc rozumieć jako momentu, w którym świat analogowy zostaje nagle zastąpiony przez cyfrowy. Pierwsze stadium cyfryzacji polegało raczej na budowaniu mostów między tymi światami. Faks ma w tej historii większe znaczenie, niż sugerowałaby jego technologiczna archaiczność. Hotelarze lat dziewięćdziesiątych nie musieli gwałtownie zmieniać sposobu działania, by wejść do internetowej sieci dystrybucyjnej; platforma przejęła ciężar translacji między nową warstwą cyfrową a istniejącymi procedurami partnerów.

Jest to mechanizm często niedoceniany w analizach innowacji. Nowa technologia rozpowszechnia się nie tylko dlatego, że jest technicznie lepsza, lecz także dzięki obniżeniu kosztu adaptacji ponoszonego przez użytkownika. Everett Rogers w teorii dyfuzji innowacji wskazywał na kompatybilność z istniejącymi praktykami jako jeden z kluczowych czynników wpływających na tempo adopcji.

Wczesne Bookings.nl nie wymagało zatem, aby cały sektor hotelarski natychmiast stał się „internetowy". Wystarczyło, że internetowa stała się jego warstwa pośrednicząca. Pojawia się tu paradoks charakterystyczny dla wielu rewolucji technologicznych: automatyzacja zaczyna się od ogromnej ilości pracy ręcznej. Materiał opisuje przypadki ręcznego przepisywania przez Bruinsmę informacji z faksów, co pozwalało włączyć hotel do systemu i zdobyć zaufanie partnera.

Z dzisiejszej perspektywy takie działanie może wyglądać jak zaprzeczenie skalowalności. W istocie jest ono często jej warunkiem początkowym. Infrastruktura cyfrowa musi najpierw zgromadzić dane, nauczyć uczestników nowych procedur, stworzyć standardy i wypracować zaufanie. Dopiero później praca indywidualna może zostać zamieniona na procedurę powtarzalną, a procedura – na kod. Ekonomia instytucjonalna wyjaśnia, dlaczego tak prosty pośrednik mógł w ogóle tworzyć wartość. Ronald Coase zwrócił uwagę, że gospodarka rynkowa nie jest bezkosztową przestrzenią spotkania podaży i popytu; znalezienie kontrahenta, zdobycie informacji, porównanie warunków czy kontrola wykonania umowy generują koszty transakcyjne.

Przed erą platform podróżny szukający noclegu musiał polegać na biurach podróży, katalogach, telefonach lub bezpośrednim kontakcie z hotelami. Z kolei niewielki obiekt mógł oferować świetny produkt, mając jednocześnie niemal zerową zdolność dotarcia do klienta z innego kraju. Platforma nie musiała posiadać pokoi, aby wytwarzać wartość ekonomiczną – wystarczyło, że redukowała

koszt odnalezienia się dwóch stron transakcji. To rozróżnienie jest kluczowe dla całej późniejszej historii Booking.com. Hotel pozostaje właścicielem pokoju, podróżny nabywcą noclegu, a platforma początkowo jawi się jako sprawniejszy pośrednik. Jednak pośrednictwo ma własną dynamikę władzy. Ten, kto organizuje spotkanie podaży i popytu, z czasem zaczyna kontrolować sposób prezentowania ofert, kolejność wyników wyszukiwania, kryteria reputacji, strukturę cen czy język perswazji.

Ekonomiczna teoria rynków dwustronnych, rozwijana m.in. przez Jeana-Charles'a Rocheta i Jeana Tirole'a, opisuje takie środowiska jako układy, w których wartość uczestnictwa jednej grupy zależy od obecności drugiej. Im więcej hoteli znajduje się na platformie, tym bardziej atrakcyjna jest ona dla podróżnych; im więcej podróżnych z niej korzysta, tym trudniej hotelarzowi ją ignorować. Mechanizm ten nie oznacza automatycznie monopolu, ale generuje dodatnie sprzężenie zwrotne i silną koncentrację rynku.

Pierwszy model Booking.com posiadał w tym zakresie szczególną zaletę: radykalnie ograniczał ryzyko i koszty uczestnictwa po stronie hotelarza. W książce przeciwstawiono model agencyjny modelowi handlowemu, w którym pośrednik kontraktuje pulę pokoi, by odsprzedać ją z marżą. W rozwiązaniu agencyjnym hotel płaci prowizję za dokonaną rezerwację; platforma nie musi finansować zapasu noclegów ani ryzykować niesprzedania podaży.

Jest to jedna z zasadniczych przyczyn późniejszej skalowalności. Wzrost liczby obiektów nie wymaga proporcjonalnego zwiększania aktywów – w terminologii ekonomii cyfrowej jest to struktura asset-light: przedsiębiorstwo kontroluje dostęp do ogromnej podaży, nie będąc właścicielem aktywów. Materiał wskazuje, że we wczesnym okresie prowizja miała wynosić zaledwie 5 procent, co kontrastowało z kosztami tradycyjnych kanałów dystrybucji. Szczegół ten traktujemy ostrożnie, gdyż dane historyczne wymagają dalszej weryfikacji. Mechanizm pozostaje jednak czytelny: nowy pośrednik wszedł między hotel a system dystrybucji, oferując niższy próg wejścia i rozliczenie powiązane z rezultatem. Powstaje atrakcyjna asymetria: koszt eksperymentowania z platformą jest dla hotelu mały, podczas gdy potencjalną korzyścią staje się dostęp do popytu, którego wcześniej nie mógł efektywnie pozyskać.

Jeszcze ważniejsza była filozofia produktu kondensowana w brutalnym wewnętrznym powiedzeniu "book and fuck off". Materiał interpretuje je jako manifest utylitarnego UX: użytkownik powinien wejść, znaleźć pokój, zarezerwować go i opuścić serwis. Wulgaryzm łatwo potraktować jako barwną anegdotę kultury start-upowej, lecz kryje się za nim poważna intuicja projektowa.

Redukcja tarcia jako fundament przewagi konkurencyjnej

W pierwszych dekadach internetu wiele firm dążyło do maksymalizacji czasu, jaki użytkownik spędzał w cyfrowym środowisku. Późniejsze platformy społecznościowe uczyniły uwagę podstawowym surowcem gospodarczym. Logika wczesnego Booking.com była jednak inna: wartość nie powstawała poprzez zatrzymanie użytkownika, lecz przez jak najszybsze doprowadzenie go do transakcji. Długi czas spędzony na stronie mógł wręcz oznaczać porażkę – sugerował trudności w wyszukiwaniu, brak zaufania, niejasną ofertę lub przeciążenie poznawcze.

Ta intuicja koresponduje z koncepcją ograniczonej racjonalności Simona. Konsument nie maksymalizuje użyteczności poprzez nieskończone porównywanie wszystkich dostępnych hoteli, cen czy lokalizacji. Koszt pozyskiwania i przetwarzania informacji jest bowiem integralną częścią kosztu decyzji. Człowiek stosuje heurystyki, redukuje pole wyboru i często poszukuje rozwiązania wystarczająco dobrego – satisficing – zamiast teoretycznego optimum. Platforma, która skraca drogę między potrzebą „muszę znaleźć nocleg" a działaniem „mam rezerwację", redukuje nie tylko ekonomiczne koszty transakcyjne, lecz także koszty poznawcze.

Prostota interfejsu przestaje więc być kwestią estetyki; staje się elementem ekonomicznej technologii przedsiębiorstwa. Bronzwaer wskazuje na daleko posunięty ascetyzm techniczny wczesnego Bookings.nl. Strona miała być skrajnie lekka, by sprawnie działać na wolnych łączach, a aspiracje estetyczne partnerów ustępowały wymogom funkcjonalności. Z dzisiejszej perspektywy, przy ogromnej przepustowości sieci, łatwo przeoczyć fakt, że wydajność techniczna była w latach dziewięćdziesiątych elementem dostępności ekonomicznej. Każdy dodatkowy kilobajt oznaczał czas, a czas przekładał się na frustrację, koszt połączenia i ryzyko rezygnacji użytkownika. To, co później nazwano „frictionless experience", zaczynało się zatem od elementarnej inżynierii ograniczeń. W teorii projektowania widać tu powinowactwo z zasadą, według której dobry artefakt technologiczny usuwa z pola uwagi użytkownika własną złożoność. Podróżny nie chce obsługiwać infrastruktury rezerwacyjnej – chce mieć pokój. Hotelarz nie chce studiować architektury internetu – chce sprzedać wolny nocleg.

Im skuteczniej pośrednik absorbuje złożoność po swojej stronie, tym prostsze staje się doświadczenie pozostałych uczestników. Zjawisko to można określić jako asymetrią złożoności: platforma staje się wewnętrznie coraz bardziej skomplikowana właśnie po to, aby interakcja użytkownika sprawiała wrażenie coraz prostszej. Z czasem ta sama zasada zyska jednak drugie oblicze. Skoro użytkownik widzi prosty interfejs, nie dostrzega jednocześnie mechanizmów rankingowych, eksperymentów, zależności prowizyjnych czy reguł optymalizacji konwersji

decydujących o tym, co zostanie mu wyświetlone. Prostota użycia może zatem współistnieć z rosnącą nieprzejrzystością infrastruktury. Już w tej fazie ujawnia się centralna właściwość kapitalizmu platformowego: przedsiębiorstwo nie musi tworzyć nowego dobra, jeśli potrafi stworzyć lepszy system kojarzenia istniejących dóbr z istniejącymi potrzebami.

Booking.com nie budował hoteli. Nie wynalazł podróżowania ani samej rezerwacji. Innowacja zachodziła w warstwie koordynacyjnej poprzez rekonfigurację relacji między podmiotami obecnymi na rynku. Jej władza wyrastała z informacji i organizacji, a nie z tradycyjnej własności środków produkcji. To kluczowa różnica między kapitalizmem przemysłowym a cyfrowym: fabrykant zdobywa przewagę, kontrolując urządzenia wytwarzające produkt; platforma czyni to samo, kontrolując drogę do produktu. Dlatego współczesne samookreślenie Booking.com jako firmy inwestującej w technologię „usuwającą tarcie" z podróżowania jest historycznie interesujące. Firma do dziś używa języka redukcji friction jako podstawowego opisu swojej funkcji. Formuła ta brzmi niewinnie, lecz dotyka istotnego problemu teorii instytucji. Tarcie to nie tylko uciążliwość. W systemach społecznych niektóre rodzaje tarcia pełnią funkcję ochronną: zmuszają do refleksji, umożliwiają kontrolę, spowalniają pochopne decyzje lub zapobiegają nadmiernej koncentracji władzy. W gospodarce cyfrowej „eliminowanie tarcia" staje się więc procesem dwuznacznym. Może uwalniać konsumenta od wysiłku, ale może też usuwać momenty, w których mógłby on zatrzymać się i ponownie ocenić swój wybór. W latach dziewięćdziesiątych problem ten nie był jeszcze dominujący.

Budowa zaufania i redukcja tarcia transakcyjnego

Bookings.nl musiało przede wszystkim przekonać rynek, że zakup usługi noclegowej przez internet jest w ogóle wykonalny i godny zaufania. Nowa instytucja rynkowa nie rodzi się bowiem wyłącznie z technologicznej możliwości – potrzebuje legitymizacji.

Hotelarz musi uwierzyć, że rezerwacja z sieci oznacza realnego klienta; konsument zaś – że oferta na ekranie odpowiada rzeczywistemu miejscu, w którym przenocuje. Pierwsze lata Booking.com należy zatem interpretować przez pryzmat ekonomii zaufania. Asymetria informacji może bowiem niszczyć wymianę handlową nawet wtedy, gdy po obu stronach istnieją chętni do transakcji. Platforma turystyczna nie mogła więc tylko kojarzyć stron; musiała wytworzyć mechanizmy redukujące tę asymetrię. W najwcześniejszej fazie podstawą były relacje budowane niemal rzemieślniczo. Z czasem funkcję tę przejmą recenzje, rankingi, zdjęcia, algorytmiczne sortowanie i systemy płatnicze. Nastąpi wtedy kluczowa transformacja: zaufanie interpersonalne zostanie przepisane na zaufanie infrastrukturalne.

Użytkownik nie będzie musiał znać właściciela hotelu ani pracownika Booking.com – zaufa procedurze, interfejsowi i reputacji marki. To jedna z najważniejszych operacji platform cyfrowych: zastąpienie kosztownego społecznie poznawania kontrahenta zestandaryzowanym systemem wiarygodności. System ten nie jest jednak neutralny. Już samo ustalenie, jaka informacja świadczy o wiarygodności – czy jest to średnia ocen, świeżość recenzji, cena, a może konwersja – jest decyzją normatywną i gospodarczą. Na wczesnym etapie problem ten był prosty, lecz wraz ze wzrostem skali stanie się jednym z głównych źródeł władzy platformy. Ten, kto ustanawia system klasyfikacji, przestaje być biernym pośrednikiem; zaczyna współtworzyć rzeczywistość, gdyż hotele dostosowują swoje zachowanie do kryteriów widoczności w systemie.

Z tego punktu widzenia pierwsze lata Bookings.nl można rozumieć jako proces konstruowania minimalnej maszyny koordynacyjnej. Jej elementami nie były jeszcze wielkie centra danych, lecz prosta strona internetowa, baza informacji, telefon, faks i pojedynczy hotelarz z podróżnym. Już wtedy obowiązywały jednak trzy zasady, z których wyrośnie globalna infrastruktura: po pierwsze, redukuj tarcie transakcji; po drugie, przejmij złożoność po stronie systemu, by użytkownik doświadczał prostoty; po trzecie, przekształcaj ręczne czynności w skalowalne procedury. Właśnie dlatego archaiczny faks nie jest tu zabawnym rekwizytem – jest pierwszym trybem Maszyny.

Sukces technologiczny rzadko polega na stworzeniu rozwiązania doskonałego. Częściej wynika z dostarczenia czegoś wystarczająco prostego i kompatybilnego z istniejącym światem, by mogło zacząć się rozprzestrzeniać. Dopiero po osiągnięciu masy krytycznej można poprawiać wydajność i tworzyć bariery wejścia. Wczesny Booking.com był przykładem innowacji wyrastającej ze swoistej skromności: nie budował kompletnego systemu podróży, lecz rozwiązywał konkretny problem – jak najszybciej i najtaniej połączyć wolny pokój z osobą poszukującą noclegu.

Ta pierwotna koncentracja stała się później zarówno źródłem przewagi, jak i problemem organizacji. Maszyna była przez lata doskonalona do jednego zadania: przekształcania zainteresowania w rezerwację za pomocą marketingu, stron docelowych czy eksperymentów A/B. Jednak organizacja, która perfekcyjnie odpowiada na pytanie „jak zwiększyć prawdopodobieństwo następnej rezerwacji?”, może z czasem mieć problem z pytaniem o innym poziomie abstrakcji: „jakim przedsiębiorstwem powinniśmy stać się za dziesięć lat?”. Na tym napięciu między doskonaleniem znanego a wynajdywaniem nieznanego opiera się znaczna część późniejszej historii Booking.com. Zanim jednak Maszyna mogła zacząć eksperymentować na globalnym rynku, należało najpierw ten rynek zdobyć.

Konflikt właścicielski i przejście ku logice skali

Mały pośrednik musiał zwiększyć liczbę hoteli i użytkowników, przetrwać załamanie branży internetowej, rozwiązać konflikty właścicielskie, znaleźć model ekspansji oraz wejść w relację z kapitałem zdolnym finansować dalszy wzrost. Wówczas pojawili się ludzie i instytucje, które przekształciły pomysłowy technicznie start-up w niezwykle sprawny mechanizm gospodarczy: Herman van Ree, Stef Norden, Kees Koolen, Active Hotels i wreszcie Priceline. To tutaj rozpoczyna się następny etap historii — moment, w którym skromna technologia pośrednictwa spotyka się z logiką skali, kapitału i walki o kontrolę. Kto przejmie Maszynę?

Od konfliktu właścicielskiego do Priceline i narodzin logiki globalnej skali. Wczesna historia przedsiębiorstwa technologicznego jest zazwyczaj przedstawiana jako zmaganie wynalazcy z problemem technicznym albo przedsiębiorcy z niedojrzałym rynkiem. W rzeczywistości wraz ze wzrostem organizacji niemal zawsze pojawia się trzecia zmienna: walka o to, kto będzie miał prawo określać jej dalszy kierunek. Kapitał nie jest bowiem wyłącznie paliwem wzrostu; stanowi również źródło praw do podejmowania decyzji, wywierania presji, wymiany kierownictwa i redefiniowania celu przedsiębiorstwa. W przypadku Booking.com przejście od niewielkiego Bookings.nl do globalnej platformy nie dokonało się zatem poprzez prostą kumulację użytkowników i hoteli.

Między pierwszym etapem przedsiębiorczej improwizacji a późniejszą "Maszyną" znajduje się okres konfliktów właścicielskich, tworzenia równoległych struktur biznesowych, negocjacji dotyczących sprzedaży firmy, zmiany modelu zarządzania oraz wejścia amerykańskiego właściciela. Właśnie w tym czasie zaczęła rozstrzygać się kwestia ważniejsza niż sam podział udziałów: czy Booking pozostanie przedsiębiorstwem podporządkowanym wizji założyciela, czy stanie się organizacją podporządkowaną mechanizmowi wzrostu. Jest to klasyczny problem teorii przedsiębiorstwa. W prostym modelu własność i kontrola wydają się tożsame, lecz już Adolf Berle i Gardiner Means wykazywali, że w dużych korporacjach następuje rozdzielenie własności od zarządzania. Michael Jensen i William Meckling opisali później relację pomiędzy właścicielem a menedżerem jako problem agencji: interes powierzającego kapitał nie musi pokrywać się z interesem osoby zarządzającej przedsiębiorstwem.

Start-up dodatkowo komplikuje ten obraz. Założyciel posiada pomysł, wiedzę specyficzną dla organizacji, część udziałów i często szczególny autorytet symboliczny, lecz kolejni inwestorzy dostarczają kapitał, kontakty, kompetencje handlowe i zdolność zwiększania skali. Powstaje organizacja, w której różne grupy dysponują odmiennymi zasobami władzy. Właścicielstwo prawne jest jednym z nich, lecz nie jedynym. Ktoś może kontrolować kod, ktoś sieć sprzedaży, ktoś relacje z inwestorami, dostęp do ruchu internetowego, a jeszcze ktoś inny zdolność doprowadzenia do

następnej rundy finansowania. Bronzwaer rekonstruuje podobne napięcie już w pierwszych latach Bookings.nl. Początkowi udziałowcy nie tworzyli jednolitej grupy o jednakowych oczekiwaniach. W notatkach opisano kapitał początkowy jako rozproszony pomiędzy Bruinsmę i kilkunastu prywatnych inwestorów, wskazując jednocześnie, że wraz z rozwojem rynku internetowego narastała rozbieżność pomiędzy ostrożnym sposobem rozwoju preferowanym przez założyciela a oczekiwaniami udziałowców obserwujących gwałtowną ekspansję amerykańskich przedsiębiorstw internetowych.

Konflikt między stabilnym wzrostem a logiką bańki

Nie trzeba bezkrytycznie przyjmować wszystkich liczb zawartych w rekonstrukcji, by dostrzec strukturę konfliktu. Powstanie bańki internetowej przesunęło punkt odniesienia inwestorów. Firma, która rok wcześniej mogła uchodzić za obiecujący eksperyment, zaczęła być oceniana przez pryzmat nowego pytania: skoro internet ma błyskawicznie zmienić handel światowy, dlaczego przedsiębiorstwo nie rośnie jeszcze szybciej? Tak rodzi się presja właściwa gospodarce oczekiwań. W klasycznej ekonomii firmę ocenia się według bieżącego zysku, przepływów pieniężnych lub majątku. W gospodarce technologicznej wycena coraz częściej zależy od przewidywania przyszłej pozycji rynkowej; kapitał finansuje nie tyle obecny produkt, co możliwość zdobycia rynku w przyszłości. W latach bańki dot-com granica pomiędzy racjonalną anticipacją wzrostu a spekulacją była wyjątkowo cienka. Firmy internetowe otrzymywały wyceny oparte na perspektywie efektów sieciowych, nawet gdy aktualne wyniki nie uzasadniały tradycyjnych mnożników finansowych. Taka logika dyscyplinuje organizację: zarząd musi nie tylko dbać o wynik, lecz udowadniać, że przedsiębiorstwo potrafi rosnąć szybciej niż konkurenci.

Booking znalazł się w interesującym położeniu. Nie musiał konstruować spekulacyjnej opowieści o przyszłym modelu przychodowym, gdyż prowizja od rezerwacji dawała rzeczywisty mechanizm monetyzacji. Problemem pozostawała jednak skala. Skoro za każdą rezerwacją stała prowizja, każda kolejna zwiększała przychód. Jeśli dodanie nowego hotelu było stosunkowo tanie, wzrost podaży podnosił atrakcyjność platformy dla konsumentów, a większy ruch przyciągał kolejnych hotelarzy. W takim modelu inwestor nie pyta już tylko o rentowność, lecz o to, jak szybko można zwiększać liczbę transakcji, zanim podobny mechanizm uruchomi konkurencja.

Konflikt właścicielski staje się zatem zrozumiały jako spór dwóch racjonalności. Pierwsza należy do przedsiębiorcy budującego stabilny produkt: dąży do ograniczania kosztów i poprawy usługi, rozwijając się w tempie pozwalającym kontrolować jakość oraz płynność finansową. Druga to racjonalność rynku technologicznego: skoro system wykazuje dodatnie efekty skali, czas staje się

zasobem strategicznym, a zbyt wolny wzrost może być równie ryzykowny co nierentowność. W teorii strategii mamy tu do czynienia z problemem first-mover advantage, choć pojęcie to należy stosować ostrożnie – pierwszy uczestnik rynku nie zawsze wygrywa.

Kontrola przepływów uwagi jako źródło władzy

Przewagę uzyskuje ten, kto wystarczająco wcześnie zbuduje trwałe zasoby komplementarne: markę, sieć dostawców, dane, kanały pozyskiwania klientów, technologię, procedury i efekty uczenia się. W przypadku Bookings.nl kluczowe okazały się kanały dystrybucji ruchu. Pierwsze partnerstwa afiliacyjne z serwisami takimi jak Channels.nl oraz Amsterdam Hotel Guide pokazały, że klient nie musi trafiać na platformę bezpośrednio; można budować sieć witryn i partnerów prowadzących użytkowników do systemu rezerwacyjnego. Bronzwaer przedstawia ten etap jako jeden z fundamentów późniejszego marketingu afiliacyjnego oraz rozwoju dedykowanych stron docelowych. Znaczenie tej innowacji wykracza poza historię reklamy internetowej. Platforma zaczęła rozumieć, że rynek cyfrowy nie składa się jedynie z produktów i cen. Składa się także z przepływów uwagi. Kto potrafi przechwycić intencję użytkownika w odpowiednim momencie i skierować ją do konkretnej transakcji, tworzy własne źródło przewagi.

W tej sytuacji pojawiło się Bookingsportal. Materiał rekonstruuje je jako strukturę stworzoną przez środowisko związane ze Stefem Nordenem, Keesem Koolenem i Hermanem van Ree, która oddzielała technologię pozyskiwania ruchu od podstawowej działalności Bookings.nl, z czasem uzyskując silną pozycję wobec pierwotnej firmy. Istnienie tej spółki nie opiera się wyłącznie na późniejszej narracji książkowej: dokumentacja korporacyjna Priceline podaje, że Stef Norden od lutego 2002 do czerwca 2003 roku był współwłaścicielem Bookingsportal B.V., określonego jako podmiot afiliowany wobec Bookings, a od lipca 2003 roku został CEO Bookings B.V.

To przejście ma szczególne znaczenie z punktu widzenia teorii organizacji. Bookingsportal można interpretować nie tylko jako element sporu właścicielskiego, lecz jako próbę rozdzielenia dwóch funkcji, które wcześniej były splecione: infrastruktury dokonywania rezerwacji oraz mechanizmu generowania popytu. W tradycyjnym przedsiębiorstwie sprzedaż jest jednym z działów wspierających produkt. W organizacji internetowej pozyskiwanie ruchu może samo stać się systemem technologicznym. Strona, afiliant, wyszukiwarka, słowo kluczowe i landing page tworzą urządzenie przekierowujące uwagę. Z punktu widzenia ekonomii jest to integracja rynku reklamy z rynkiem transakcyjnym: platforma kupuje lub pozyskuje uwagę, zamienia ją w rezerwację, a następnie z prowizji finansuje kolejną porcję uwagi. W materiałach pojawia się kontrowersyjny wątek wzrostu prowizji płaconej Bookingsportal przez Bookings.nl nawet do 55 procent. Tę

rekonstrukcję należy traktować jako element narracji źródłowej, a nie samodzielnie zweryfikowany fakt korporacyjny, gdyż publiczna dokumentacja SEC potwierdza istnienie Bookingsportal i związki personalne, ale nie wprost wszystkie warunki wewnętrznych rozliczeń opisanych w notatce. Nie zmienia to jednak znaczenia mechanizmu.

Jeżeli podmiot kontrolujący źródło klientów może zwiększać udział w ekonomicznej wartości transakcji, uzyskuje wobec operatora systemu pozycję przypominającą właściciela krytycznej infrastruktury. W przyszłości analogiczna zależność pojawi się na znacznie większą skalę pomiędzy Booking.com a Google. Na tym poziomie historii widać już istotną cechę gospodarki cyfrowej: władza przesuwa się ku wąskim gardłom. Teoria przedsiębiorstwa często bada kontrolę aktywów; teoria platform musi dodatkowo analizować kontrolę punktów dostępu. Hotel może posiadać pokój, Booking może posiadać relację transakcyjną, a wyszukiwarka może posiadać użytkownika w momencie formułowania intencji.

Każdy podmiot kontroluje inny odcinek ścieżki prowadzącej do sprzedaży. Michael Porter mówił o sile przetargowej dostawców i odbiorców w łańcuchu wartości, lecz cyfrowa gospodarka komplikuje tę strukturę: nowy uczestnik może pojawić się nie jako producent ani odbiorca, lecz jako operator dostępu do pozostałych uczestników. Kryzys dot-com dodatkowo zmienił układ sił. Po latach euforii kapitałowej nastąpiła brutalna selekcja przedsiębiorstw internetowych. Wiele firm, których wyceny opierały się na przyszłym wzroście bez wiarygodnej drogi do rentowności, zniknęło. Priceline sam musiał po eksperymentach z rozszerzaniem modelu "Name Your Own Price" ponownie skoncentrować działalność na podróżach; oficjalna historia holdingu wskazuje, że firma stała się rentowna w 2001 roku po ograniczeniu części przedsięwzięć niezwiązanych bezpośrednio z podstawowym modelem. W tym samym okresie Bookings.nl nie był małym przedsiębiorstwem funkcjonującym w stabilnym środowisku, lecz uczestnikiem sektora, w którym radykalnie zmieniły się zarówno wyceny, jak i dostępność kapitału. Bronzwaer opisuje także niedoszłą sprzedaż Bookings.nl Expedii. Według rekonstrukcji negocjacje miały osiągnąć zaawansowany etap, lecz nie zakończyły się transakcją, a późniejsze konflikty właścicielskie doprowadziły do przejęcia kontroli nad przedsiębiorstwem przez grupę związaną z Nordenem i Koolenem.

Dostępne źródła zewnętrzne potwierdzają, że Bookings i Expedia znajdowały się w bezpośrednim kontakcie biznesowym już na początku dekady oraz że Simon Breakwell odpowiadał w Expedii za rozwój europejski, natomiast późniejsza oral history branży opisuje zaawansowane rozmowy i wymianę informacji pomiędzy przedsiębiorstwami. Nie wszystkie szczegóły ceny i przyczyn zerwania rozmów dają się jednak potwierdzić w źródłach pierwotnych, dlatego bezpieczniej jest stwierdzić, że Expedia była realnym potencjalnym nabywcą, ale transakcja nie została sfinalizowana. To kontrfaktyczne rozgałęzienie historii jest niezwykle interesujące.

Model agencyjny jako fundament skalowalności

Gdyby Bookings.nl zostało przejęte przez Expedię, mogło zostać włączone do dominującego wówczas amerykańskiego modelu internetowej turystyki. Materiał źródłowy konsekwentnie przeciwstawia bowiem model europejski, oparty na prowizji i płatności w hotelu, rozwiązaniom typu merchant model, w których pośrednik w większym stopniu kontrolował ekonomiczną stronę transakcji. Nie należy jednak przesadzać z absolutnością tego rozróżnienia, gdyż przedsiębiorstwa turystyczne modyfikowały swoje modele wraz z rozwojem rynku. Kluczowa pozostaje jednak różnica ekonomiczna: w modelu agencyjnym Booking nie musi nabywać zapasu pokoi ani finansować ich odsprzedaży. Hotel wystawia dostępność, klient dokonuje rezerwacji, a platforma pobiera prowizję.

Ogranicza to zapotrzebowanie na kapitał obrotowy i umożliwia błyskawiczne dodawanie ogromnej liczby niezależnych obiektów. Model ten szczególnie dobrze wpisywał się w strukturę europejskiego rynku hotelarskiego. Podczas gdy rynek amerykański był silniej zdominowany przez duże sieci, w Europie znaczący udział miały mniejsze, niezależne hotele. Dla globalnej sieci wejście do systemu dystrybucyjnego może być wynikiem jednej, wielkiej umowy korporacyjnej.

Zupełnie inaczej wygląda to w przypadku niewielkiego rodzinnego hotelu w Amsterdamie, Florencji czy Barcelonie – tutaj koszt integracji musi być znacznie niższy. System prowizyjny, w którym właściciel obiektu dołącza bez wysokiej opłaty wstępnej i płaci dopiero wtedy, gdy otrzyma rezerwację, działa jak mechanizm redukujący barierę adopcji. W języku ekonomii instytucjonalnej jest to struktura kontraktowa ograniczająca ryzyko wejścia w nowy kanał dystrybucji. Pojawia się tu istotna kwestia skalowalności, której nie można sprowadzić jedynie do słowa „internet". Technologia cyfrowa sama w sobie nie gwarantuje bowiem skalowania. System staje się skalowalny wtedy, gdy koszt obsługi kolejnego uczestnika rośnie wolniej niż wartość, którą ten wnosi do sieci. Gdyby każdy nowy hotel wymagał długich negocjacji, indywidualnej integracji technicznej i dużego zaangażowania personelu Booking.com, wzrost liczby obiektów wymuszałby niemal proporcjonalny rozrost organizacji. Prawdziwa Maszyna powstaje dopiero wtedy, gdy onboarding hotelu, przekazywanie dostępności, generowanie rezerwacji, naliczanie prowizji i przepływ informacji zostają w pełni zestandaryzowane.

W badaniach nad organizacjami takie przejście można analizować przez pojęcie rutyn organizacyjnych Richarda Nelsona i Sidneya Wintera. Organizacja nie jest bowiem jedynie zbiorem indywidualnych decyzji; jej wiedza zostaje zakodowana w procedurach, normach, oprogramowaniu i sposobach reagowania na powtarzalne problemy. Rutyna pozwala powtórzyć sprawdzony sposób działania bez konieczności każdorazowego rozpoczynania analizy od zera. Skalowanie Booking.com

polegało właśnie na stopniowym przechodzeniu od osobistego "przepisywania faksu" do organizacji, w której coraz większa część procedur odbywała się według wcześniej zakodowanych reguł. Zyskiem z rutyny jest szybkość; ryzykiem – późniejsza zależność od ścieżki. Im skuteczniej organizacja koduje zwycięski sposób działania, tym trudniej może jej być go porzucić w obliczu zmian środowiskowych. Bronzwaer przypisuje szczególne znaczenie spotkaniu w Orlando w 2003 roku, podczas którego Kees Koolen, Stef Norden i Arthur Kosten utwierdzili się w przekonaniu, że nie należy kopiować dominujących modeli amerykańskich, skoro ich własny, prostszy system prowizyjny osiągał tak wysokie tempo wzrostu.

Przejście od rozproszonej własności do dominacji modelu europejskiego

Oral history opublikowana przez Skift rekonstruuje rozmowę przedstawicieli Active Hotels i Bookings, która rzuca światło na kluczowy spór: mimo że analitycy branżowi wieszczyli dominację modelu merchant, obie europejskie firmy widziały we własnych wynikach empiryczny dowód na słuszność systemu agencyjnego. To wczesny przykład postawy, która później stanie się niemal religią organizacyjną Booking.com: przekonania, że wynik własnego eksperymentu jest ważniejszy od opinii ekspertów o tym, jak powinien działać rynek. Nie był to jednak jeszcze eksperyment A/B w dzisiejszym rozumieniu.

Była to raczej selekcja modelu biznesowego dokonana przez sam rynek. Dwa sposoby organizacji transakcji konkurowały ze sobą, a europejski model prowizyjny okazał się szczególnie korzystny dla ekspansji geograficznej. W kategoriach teorii ewolucyjnej organizacji można rzec, że rynek pełnił tu funkcję środowiska selekcyjnego: przedsiębiorstwa wdrażają różne rozwiązania, a te zapewniające wyższą przeżywalność, wzrost lub rentowność zostają utrwalone. W późniejszej kulturze Booking.com mechanizm ten przeniesiono do wnętrza organizacji – zamiast czekać na weryfikację całego przedsiębiorstwa przez konkurencję, firma zaczęła wystawiać na próbę dwie wersje własnego interfejsu. Zanim jednak to nastąpiło, należało rozwiązać kwestie właścicielskie. Materiały opisują proces, w którym grupa związana z Koolenem i Nordenem zwiększyła kontrolę nad firmą, a przedsięwzięcie określane jako Blue Sky oraz spotkanie w Krasnapolsky stały się elementami restrukturyzacji własnościowej.

Określenia użyte w notatkach – takie jak "chirurgiczne usunięcie wspólników-idealistów" – mają wyraźnie interpretacyjny i polemiczny charakter, dlatego nie należy ich utożsamiać z neutralnym opisem prawnym. Znacznie istotniejsza jest zmiana instytucjonalna: przedsiębiorstwo opuszczało fazę rozproszonego układu wczesnych inwestorów, wchodząc w etap skoncentrowanej kontroli

menedżerskiej. Teoria praw własności pomaga zrozumieć, dlaczego taka koncentracja zwiększa sprawność organizacji. Sanford Grossman, Oliver Hart i John Moore zwracali uwagę na znaczenie praw kontroli rezydualnej: skoro żadna umowa nie jest w stanie przewidzieć wszystkich przyszłych scenariuszy, kluczowe staje się to, kto podejmuje decyzje w sytuacjach nieopisanych kontraktem.

W młodej firmie technologicznej takich sytuacji jest mnóstwo. Nie wiadomo, na który rynek wejść, którego partnera wybrać, jaki model prowizji zastosować, komu sprzedać spółkę, jak szybko skalować koszty ani którą technologię rozwijać. Rozproszona struktura decyzyjna może chronić interesy poszczególnych udziałowców, ale generuje wysokie koszty negocjacji. Skoncentrowana kontrola redukuje te koszty i przyspiesza działanie – za cenę ograniczenia pluralizmu interesów. Właśnie ta wymiana między szybkością a pluralizmem będzie wielokrotnie powracać w historii Booking.com. Firma odniosła sukces, ponieważ potrafi podejmować ogromną liczbę decyzji operacyjnych szybciej niż konkurencja. Jednak kultura błyskawicznego działania utwierdziła ją w przekonaniu, że tarcie organizacyjne jest wyłącznie przeszkodą. Tymczasem z punktu widzenia ładu korporacyjnego niektóre formy tarcia pełnią funkcję kontroli. Sprzeciw udziałowca, pytanie rady nadzorczej, procedura compliance czy opór pracowników spowalniają proces, ale mogą chronić organizację przed kosztami działań jednostronnych. Historia Maszyny będzie więc również historią ciągłej walki z tarciem – technicznym, poznawczym, organizacyjnym i prawnym – oraz późniejszego odkrywania, że całkowicie pozbawiona tarcia organizacja może stać się niebezpiecznie niewrażliwa na sygnały spoza własnego systemu pomiarowego.

Najbardziej przełomowa zmiana własnościowa nastąpiła 14 lipca 2005 roku, gdy Priceline.com nabył 100 procent udziałów Bookings B.V. Dokumentacja złożona w amerykańskiej SEC podaje cenę 109 milionów euro (około 132–133 mln dolarów według ówczesnego kursu), natomiast późniejsze sprawozdanie, uwzględniające koszty transakcyjne i korekty po zamknięciu, wskazywało około 135 milionów dolarów. To istotne rozróżnienie: nie chodzi o nieprecyzyjne szacunki, lecz o różne księgowe sposoby ujęcia transakcji. Rok wcześniej Priceline kupił za około 161 milionów dolarów brytyjskie Active Hotels, jednego z najważniejszych europejskich graczy rezerwacyjnych, który współpracował z ośmioma tysiącami obiektów i posiadał szeroką sieć dystrybucyjną. Przejęcie Bookings nie było zatem pojedynczą, oportunistyczną inwestycją w amsterdamski start-up, lecz elementem szerszej strategii Priceline, zmierzającej do znalezienia skutecznego sposobu ekspansji poza model amerykański, który nie przenosił się automatycznie na grunt europejski.

Jest to kluczowe dla interpretacji całej historii. Popularna narracja o globalizacji przedstawia ekspansję firm z USA jako proces, w którym kapitał i know-how podporządkowują sobie lokalne podmioty, narzucając im własne procedury. Booking.com przez wiele lat pokazywał układ odwrotny. Priceline dostarczył własność, kapitał i strukturę korporacyjną, lecz to holenderski

model operacyjny zaczął przekształcać ekonomię całej grupy. Oficjalna historia Booking Holdings potwierdza, że w 2005 roku Priceline przejął Booking.com i połączył go z Active Hotels. Już w 2007 roku grupa opisywała zintegrowany Booking.com jako usługę działającą w ponad sześćdziesięciu krajach, w szesnastu językach i posiadającą dostęp do około 38 tysięcy hoteli. W 2009 roku Booking.com generował większość międzynarodowego biznesu Priceline; działalność ta odpowiadała za około 60 procent gross bookings grupy w badanym półroczu i za ponad dwie trzecie jej skonsolidowanego zysku operacyjnego w 2008 roku.

Odwrócony transfer kompetencji i logika bodźców

Mamy tu do czynienia z osobliwą odmianą przejęcia: prawnie większy kupuje mniejszego, lecz ekonomicznie mniejszy zaczyna redefiniować większego. To przykład tzw. reverse capability transfer – odwrotnego transferu kompetencji, znanego z badań nad korporacjami międzynarodowymi. Spółka zależna nie musi być bowiem biernym odbiorcą praktyk centrali; może dysponować cenniejszą wiedzą lokalną, technologią lub rutynami, które z czasem zaczynają rozprzestrzeniać się w całej grupie. W takim układzie formalna hierarchia własności rozmija się z hierarchią kompetencji. Norwalk posiadało akcje; Amsterdam posiadał formułę.

Sama konstrukcja transakcji pogłębiała ten paradoks. Dokumenty SEC wskazują, że sześciu kluczowych menedżerów Bookings reinwestowało część uzyskanych środków w papiery reprezentujące około 6 procent kapitału nowej spółki holdingowej Priceline International, otrzymując dodatkowo jednostki udziałowe o określonej wartości. Książka kładzie silniejszy nacisk na mechanizmy wynagrodzenia uzależnionego od przyszłych wyników, określane jako earn-out. Niezależnie od prawnych detali, logika bodźców pozostaje czytelna: przejmujący nie chciał jedynie nabyć technologii i odsunić dotychczasowego zespołu. Chciał, aby osoby posiadające lokalną wiedzę pozostały ekonomicznie zainteresowane dalszym wzrostem. W teorii kontraktów jest to próba rozwiązania problemu asymetrii informacji oraz moral hazard.

Nabywca firmy technologicznej nie jest w stanie w pełni ocenić jakości kodu, kultury organizacyjnej czy rzeczywistego potencjału wzrostu – sprzedający wiedzą o przedsiębiorstwie znacznie więcej. Gdyby cała cena została wypłacona bezwarunkowo, motywacja kluczowych ludzi do dalszej pracy mogłaby po sprzedaży zniknąć. Mechanizmy odroczonego wynagrodzenia i udział w przyszłej wartości mają zatem zbliżyć interesy obu stron. Nie eliminują one całkowicie problemu agencji, lecz przenoszą go z poziomu deklaracji na poziom bodźców ekonomicznych.

Taki system może jednak znacząco zmienić kulturę organizacji. Jeśli wynagrodzenie kadry zarządzającej zależy od osiągnięcia mierzalnych celów, wynik przestaje być tylko jednym z

kryteriów działania – staje się osobistym interesem finansowym. Nie musi to oznaczać patologii; mechanizm ten może wręcz zwiększyć produktywność i ograniczyć oportunizm. Może jednak również wzmacniać orientację krótkoterminową oraz skłonność do uznawania mierzalnych rezultatów za jedyną istotną prawdę o organizacji. W Booking.com późniejsza supremacja wskaźników nie była więc wyłącznie kulturową fascynacją danymi. Miała ona racjonalne podstawy instytucjonalne: wzrost stanowił fundament wyceny firmy, główny argument wobec amerykańskiego właściciela i bezpośrednie źródło korzyści dla kierownictwa.

Dominacja systemu amsterdamskiego nad strukturą korporacyjną

Po przejęciu pojawił się kolejny problem: Priceline posiadał dwa europejskie przedsiębiorstwa prowadzące podobną działalność. Active Hotels i Bookings trzeba było zintegrować. Integracja po fuzji to jeden z najbardziej krytycznych momentów w cyklu M&A. Badania nad fuzjami i przejęciami dowodzą, że cena zakupu jest dopiero początkiem; wartość transakcji powstaje lub znika podczas łączenia systemów, zespołów, kultury, danych i procesów. Nabywca może osiągnąć synergie, ale może też zniszczyć zasób, który był pierwotnym powodem przejęcia. Szczególnie ryzykowne jest połączenie dwóch organizacji o odmiennych architekturach technologicznych, z których każda jest przekonana o wyższości własnego sposobu pracy. Bronzwaer opisuje konflikt Active Hotels i Bookings właśnie jako taką wojnę dwóch filozofii technologicznych.

Zespół brytyjski korzystał z bardziej korporacyjnej architektury opartej na Javie, podczas gdy system amsterdamski wyrósł z Perla, improwizowanych skryptów i kultury błyskawicznych zmian. Nie należy jednak zmieniać tej historii w technologiczną bajkę "dobry Perl pokonał złą Javę". Język programowania sam w sobie nie determinuje zdolności organizacji do innowacji; kluczowe było raczej sprzężenie technologii z procesem organizacyjnym. Architektura Bookings była dostosowana do iteracyjnej kultury zespołu: programiści mogli szybko modyfikować system, obserwować rezultat i wprowadzać kolejną poprawkę. Technologia i struktura organizacyjna były komplementarne. W tym miejscu przypomina się o prawie Conwaya: organizacje projektują systemy komunikacyjne odzwierciedlające ich własne struktury komunikacji. Relację tę można jednak odwrócić. Kiedy system informatyczny istnieje przez lata, zaczyna on kształtować sposób organizacji zespołów. Kod, baza danych, procedury wdrażania i narzędzia kontroli nie są neutralnym zapleczem przedsiębiorstwa – wyznaczają one, które zmiany są tanie, a które drogie, kto może ich dokonać i jak długo trzeba czekać na efekt.

Booking.com budował przewagę nie dzięki magicznym właściwościom Perla, lecz dlatego, że jego historycznie ukształtowany stos technologiczny umożliwiał szybkie eksperymentowanie w obszarze uznanym za kluczowy. Materiał opisuje proces integracji z Active Hotels w kategoriach agresywnego przeniesienia danych i ruchu na system amsterdamski. Pojawia się w nim wątek "data dump", w którym dane brytyjskiego rywala wewnątrz tej samej grupy zostały przeniesione do infrastruktury Booking, równolegle z przekierowaniem działań marketingowych, co miało zapewnić dominację Amsterdamu. Należy zaznaczyć, że szczegóły tej operacji pochodzą przede wszystkim z materiału inspirowanego książką śledczą i powinny być traktowane jako jej rekonstrukcja, a nie jako oficjalnie przyznany przez spółkę sposób integracji. Rezultat organizacyjny jest jednak potwierdzony w dokumentach Priceline: oba przedsiębiorstwa połączono pod wspólną marką Booking.com, która w kolejnych latach stała się rdzeniem europejskiej i międzynarodowej działalności grupy. Z perspektywy teorii ewolucyjnej integracja ta przypomina selekcję wewnątrzkorporacyjną. Dwie rutyny organizacyjne znalazły się pod wspólnym właścicielem. Zamiast utrzymywać je równolegle, grupa zaczęła koncentrować zasoby wokół rozwiązania osiągającego lepsze wyniki. Kapitał korporacyjny pełnił więc funkcję środowiska, w którym konkurowały nie tylko przedsiębiorstwa, ale także ich procedury, technologie i kultury.

Zwycięstwo Bookings nie oznaczało wyłącznie przejęcia klientów Active Hotels.

System sprzężonych pętli wzrostu i dominacja danych

Oznaczało to upowszechnienie konkretnego sposobu myślenia: prostoty produktu, agencyjnego modelu ekonomicznego, niskich kosztów, iteracyjności technologicznej i bezwzględnego mierzenia wyników. Konfiguracja ta była niezwykle skalowalna, ponieważ opierała się na mechanizmie dodatniego sprzężenia zwrotnego. Większa liczba obiektów zwiększała szansę na znalezienie odpowiedniego noclegu, co przyciągało więcej użytkowników. Ci z kolei generowali więcej rezerwacji, czyniąc platformę atrakcyjniejszą dla kolejnych hoteli. Rosnący wolumen pozwalał gromadzić więcej danych, a te z kolei umożliwiały optymalizację marketingu i interfejsu. Lepsza optymalizacja podnosiła konwersję, co zwiększało wartość ruchu i pozwalało płacić więcej za pozyskanie kolejnego klienta. Nie był to pojedynczy efekt sieciowy, lecz system sprzężonych pętli wzrostu.

W ekonomii platform rozróżnia się efekty sieciowe bezpośrednie i pośrednie. W telefonii korzyść użytkownika rośnie wraz z liczbą innych osób w tej samej sieci – to klasyczny efekt bezpośredni. W przypadku Booking.com kluczowy był efekt pośredni: podróżny korzysta na wzroście liczby obiektów, a hotelarz na wzroście liczby podróżnych. Każda strona przyciąga drugą. Takie rynki

wykazują tendencję do koncentracji, gdyż duża platforma jest atrakcyjna właśnie ze względu na swoją skalę. Koncentracja nie jest jednak nieuchronna.

Użytkownicy mogą korzystać z wielu serwisów jednocześnie, a hotele stosować multihoming, wystawiając ofertę w kilku kanałach. Przewaga Booking.com musiała więc zostać wzmocniona innymi mechanizmami: wyższą konwersją, szerokością oferty, silnym marketingiem i rosnącą zdolnością do kupowania ruchu. W ten sposób własność Priceline stworzyła warunki dla szczególnego paradoksu. Booking.com należał do amerykańskiej korporacji, lecz przez kolejne lata pozostawał kulturowo i operacyjnie autonomiczną "holenderską maszyną". Amerykański kapitał początkowo nie zniszczył lokalnej formuły, ponieważ ta generowała wyniki. Z punktu widzenia racjonalnego właściciela ingerencja w skuteczny system byłaby ryzykowna.

W zarządzaniu organizacją pojawia się tu problem przypominający paradoks kontroli: właściciel posiada formalne prawo podporządkowania spółki zależnej, ale im większą wartość tworzy lokalna autonomia, tym droższe może być skorzystanie z tego prawa. Dlatego okres po przejęciu nie był jeszcze "amerykanizacją" Booking.com. Przeciwnie, przez pewien czas można mówić o bookingizacji Priceline. W 2004 roku działalność Priceline była przede wszystkim amerykańska; kilka lat później międzynarodowa część grupy, napędzana głównie przez Booking.com, stała się dominującym źródłem wyników. Formalny podział centrum-peryferia uległ odwróceniu: Norwalk pozostało centrum właścicielskim, lecz Amsterdam stawał się centrum ekonomicznego tworzenia wartości.

Takie przesunięcie rodzi konsekwencje polityczne wewnątrz organizacji. Spółka zależna finansująca coraz większą część grupy zyskuje nieformalną autonomię. Jej kierownictwo może przedstawiać swoje procedury jako empirycznie zweryfikowane, a próby ingerencji centrali jako zagrożenie dla "złotej gęsi". Im większy sukces, tym trudniej zakwestionować kulturę, która go stworzyła. Jest to jeden z mechanizmów instytucjonalizacji: praktyka przestaje być traktowana jako rozwiązanie wybrane spośród alternatyw i zaczyna funkcjonować jako oczywista prawda – "tak działa Booking".

Właśnie w tym miejscu sukces zawiera zarodek przyszłego kryzysu. Każda organizacja potrzebuje pewności, aby działać; gdyby każdą podstawową zasadę trzeba było codziennie negocjować, koszty koordynacji stałyby się paraliżujące. Jednocześnie sukces może nadać praktykom nadmierną legitymizację – rozwiązanie skuteczne w określonym środowisku zaczyna być uznawane za uniwersalne. Chris Argyris i Donald Schön odróżniali uczenie jednopoziomowe od podwójnej pętli uczenia. W pierwszym przypadku organizacja koryguje działanie, by lepiej osiągać istniejący cel; w drugim potrafi zakwestionować sam cel, założenia i reguły pomiaru.

Booking.com stanie się prawdopodobnie jedną z najbardziej zaawansowanych organizacji świata w tym pierwszym rodzaju uczenia: będzie nieustannie poprawiał sposób zwiększania rezerwacji. Pytanie o drugą pętlę – czy nadal właściwie definiuje problem – okaże się znacznie trudniejsze. Na początku jednak nie było powodu do zwątpienia. Model agencyjny działał, integracja pod marką Booking.com rozszerzała podaż, Priceline zapewniał kapitał i stabilność, a rynek turystyczny rósł. Pozostawał jeden problem: jak dotrzeć do każdego potencjalnego klienta dokładnie w momencie, gdy zaczyna on szukać hotelu.

Odpowiedź przyszła z przedsiębiorstwa budującego własną infrastrukturę globalnej dominacji informacyjnej – z Google. Spotkanie Booking.com z Google będzie jednym z najważniejszych momentów historii kapitalizmu platformowego, ponieważ połączy dwa typy Maszyn. Pierwsza organizowała noclegi i rezerwacje, druga dostęp do informacji i intencji użytkowników. Booking nauczył się kupować od Google uwagę w taki sposób, aby koszt jej pozyskania był podporządkowany niemal laboratoryjnej rachunkowości konwersji. Strony docelowe, długi ogon wyszukiwania, AdWords i automatyzacja kampanii przekształcą marketing z dziedziny intuicji i kreacji w problem inżynieryjny. Wówczas zdanie "data trumps opinion" przestanie być jedynie przedsiębiorczym instynktem. Stanie się konstytucją Maszyny.

> Czy organizacja, która osiągnęła absolutną perfekcję w odpowiedzi na pytanie „jak zwiększyć liczbę rezerwacji”, jest jeszcze zdolna do zadania pytania o sens swojego istnienia za dekadę? Całkowita eliminacja tarcia, choć fascynująca technicznie, może okazać się pułapką: system pozbawiony oporu staje się ślepy na sygnały, które nie dają się ująć w tabeli konwersji. Być może największym ryzykiem Maszyny jest moment, w którym jej własna skuteczność uniemożliwia jej jakąkolwiek zmianę kierunku.

Inspiracje

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

Stijn Bronzwaer (ur. 1981 w Heerlen w Holandii) jest holenderskim dziennikarzem śledczym i autorem specjalizującym się w technologii, innowacjach i kulturze korporacyjnej. Studiował komunikację na Uniwersytecie Radboud w Nijmegen oraz ukończył podyplomowe studia dziennikarskie na Uniwersytecie w Utrechcie i Uniwersytecie Amsterdamskim. Od 2007 roku Bronzwaer pracuje w znanym holenderskim dzienniku NRC, gdzie w latach 2016-2019 piastował stanowiska kierownicze, w tym reportera biznesowego, kierownika działu mediów oraz zastępcy redaktora naczelnego. W trakcie swojej pracy redakcyjnej był współzałożycielem codziennego podcastu NRC Vandaag. Bronzwaer zyskał szerokie uznanie za dziennikarstwo śledcze w biznesie, w szczególności za współautorstwo książki „De Machine: In de ban van Booking.com", która zdobyła prestiżową holendersko-flamandzką nagrodę dziennikarstwa śledczego De Loep. W 2026 roku był współautorem Ali Niknam: De eenzame strijd van een techmiljardair, nieautoryzowanej biografii poświęconej założycielowi firmy fintech bunq.

Stijn Bronzwaer *(born 1981 in Heerlen, Netherlands) is a Dutch investigative journalist and author specializing in technology, innovation, and corporate culture. He studied communication science at Radboud University Nijmegen and completed postgraduate journalism degrees at Utrecht University and the University of Amsterdam. Since 2007, Bronzwaer has worked for the prominent Dutch daily newspaper NRC, serving in several senior capacities including business reporter, head of the media desk, and deputy editor-in-chief from 2016 to 2019. During his editorial tenure, he co-founded the daily podcast NRC Vandaag. Bronzwaer gained widespread acclaim for investigative business reporting, notably co-authoring De Machine: In de ban van Booking.com, which won the prestigious Dutch-Flemish investigative journalism prize De Loep. In 2026, he co-authored Ali Niknam: De eenzame strijd van een techmiljardair, an unauthorized biography examining the founder of fintech company bunq.*

NRC

Literatura uzupełniająca

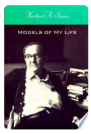
Książki

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

[1] **"The rational and social Foundations of music"**

Max Weber

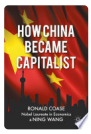
ISBN: 9780758136602



[2] **"Models of my life"**

Herbert Simon

MIT Press | ISBN: 9780262326582



[3] **"How China Became Capitalist"**

Ronald Coase

Springer | ISBN: 9781137019370

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

George Akerlof

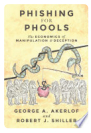
ISBN: 9788072614783



[5] **"Animal Spirits"**

George Akerlof

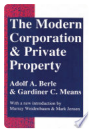
Princeton University Press | ISBN: 9781400834723



[6] **"Phishing for Phools"**

George Akerlof

Princeton University Press | ISBN: 9780691173023



[7] **"The Modern Corporation and Private Property"**

Gardiner Means

Transaction Publishers | ISBN: 9781412815536



[8] **"An Evolutionary Theory of Economic Change"**

Sidney Winter

Harvard University Press | ISBN: 9780674256569



[9] **"A History of African Higher Education from Antiquity to the Present"**

Y. G-M Lulat

2005 | Bloomsbury Publishing USA | ISBN: 9780313068669

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "A BEHAVIORAL MODEL OF RATIONAL CHOICE"

Herbert A. Simon

1955 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.2307/1884852

Źródło

[2] "Verbal reports as data."

K. Anders Ericsson, Herbert A. Simon

1980 | Psychological Review | DOI: 10.1037/0033-295x.87.3.215

Źródło

[3] "Protocol Analysis: Verbal Reports as Data"

M. Venkatesan, K. Anders Ericsson, Herbert A. Simon

1986 | Journal of Marketing Research | DOI: 10.2307/3151491

Źródło

[4] "Models of Bounded Rationality"

Herbert A. Simon

1997 | The MIT Press eBooks | DOI: 10.7551/mitpress/4711.001.0001

Źródło

[5] "A Garbage Can Model of Organizational Choice"

Michael D. Cohen, James G. March, Johan Pelck Olsen

1972 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392088

Źródło

[6] "Hospitals: Technology, Structure, and Goals 1"

James G. March

2013 | Handbook of Organizations (RLE: Organizations) | DOI: 10.4324/9780203629130-25

Źródło

[7] "Communication Networks: Toward a New Paradigm for Research."

Scott L. Feld, Everett M. Rogers, D. Lawrence Kincaid

1982 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2067047

Źródło

[8] **"Diffusion of Innovations: Modifications of a Model for Telecommunications"**

Everett M. Rogers

1995 | Springer eBooks | DOI: 10.1007/978-3-642-79868-9_2

Źródło

[9] **"The Diffusion of Innovations Model"**

Everett M. Rogers

1993 | Diffusion and Use of Geographic Information Technologies | DOI: 10.1007/978-94-011-1771-5_2

Źródło

[10] **"The Institutional Structure of Production"**

Ronald H. Coase

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

Źródło

[11] **"2. The Institutional Structure of Production"**

R. Coase

2017

Źródło

[12] **"Memory that Drives! New Insights into Forecasting Performance of Stock Prices from SEMIFARMA-AEGAS Model"**

R. Coase

2019

Źródło

[13] **"Incentives and Prosocial Behavior"**

Roland Bénabou, Jean Tirole

2006 | American Economic Review | DOI: 10.1257/aer.96.5.1652

Źródło

[14] **"A Theory of Incentives in Procurement and Regulation"**

Jean Tirole, Jean-Jacques Laffont

1993

Źródło

[15] "Some Simple Economics of Open Source"

Josh Lerner, Jean Tirole

2002 | Journal of Industrial Economics | DOI: 10.1111/1467-6451.00174

Źródło

[16] "Individual and Corporate Social Responsibility"

Roland Bénabou, Jean Tirole

2009 | Economica | DOI: 10.1111/j.1468-0335.2009.00843.x

Źródło

[17] "A Near-Rational Model of the Business Cycle, with Wage and Price Inertia"

George A. Akerlof, Janet L. Yellen

1985 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.1093/qje/100.supplement.823

Źródło

[18] "Power"

Adolf Berle

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

Źródło

[19] ""Control" in Corporate Law"

Adolf A. Berle

1958 | Columbia Law Review | DOI: 10.2307/1119961

Źródło

[20] "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

[21] "CORPORATE DECISION-MAKING AND SOCIAL CONTROL"

A. Berle

2016

Źródło

[22] "The structure of the American economy"

Gardiner Coit Means

1939 | Medical Entomology and Zoology

Źródło

[23] "The Diffusion of Stock Ownership in the United States"

Gardiner Coit Means

1930 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.2307/1884024

Źródło

[24] "The Separation of Ownership and Control in American Industry"

Gardiner Coit Means

1931 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.2307/1883922

Źródło

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

Adolf Augustus Berle, Gardiner Coit Means

2009 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511817410.006

Źródło

[26] "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure"

Michael C. Jensen, William H. Meckling

1976 | Journal of Financial Economics | DOI: 10.1016/0304-405x(76)90026-x

Źródło

[27] "Specific and General Knowledge and Organizational Structure"

Michael C. Jensen (Deceased), William H. Meckling

1995 | SSRN Electronic Journal | DOI: 10.2139/ssrn.6658

Źródło

[28] "Values and the Choice of the Model of the Individual in the Social Sciences"

William H. Meckling

1976 | RePEc: Research Papers in Economics

Źródło

[29] "A conversation with Michael Porter: International competitive strategy from a European perspective"

Michael E. Porter

1991 | European Management Journal | DOI: 10.1016/0263-2373(91)90096-9

Źródło

[30] "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

[31] "Understanding corporate coherence"

David J. Teece, Richard P. Rumelt, Giovanni Dosi, Sidney G. Winter

1994 | Journal of Economic Behavior & Organization | DOI: 10.1016/0167-2681(94)90094-9

Źródło

[32] "On the sources and significance of interindustry differences in technological opportunities"

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

1995 | Research Policy | DOI: 10.1016/0048-7333(93)00762-i

Źródło

[33] "Embedding Physical Activity in the Heart of the NHS: The Need for a Whole-System Approach"

Helen Speake, Robert James Copeland, Simon H. Till, Jeff David Breckon, Steve J. Haake, O Hart

2016 | Sports Medicine | DOI: 10.1007/s40279-016-0488-y

Źródło

[34] "Residual Rights of Control"

Oliver Hart

2002 | The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law | DOI: 10.1007/978-1-349-74173-1_328

Źródło

[35] "One Share/One Vote and the Market for Corporate Control"

Sanford Grossman, Oliver Hart

1987 | DOI: 10.3386/w2347

Źródło

[36] "Incomplete Contracts and Control"

O. Hart

2017 | DOI: 10.1257/aer.107.7.1731

Źródło

[37] "Optimal Control: Linear Quadratic Methods"

Brian D. O. Anderson, John B. Moore

1979

Źródło

[38] "Hidden Markov Models: Estimation and Control"

Robert James Elliott, Lakhdar Aggoun, John B. Moore

1994 | DOI: 10.1007/978-0-387-84854-9

Źródło

[39] "Optimization and Dynamical Systems"

Uwe Helmke, John B. Moore

1994 | Communications and control engineering/Communications and control engineering series | DOI: 10.1007/978-1-4471-3467-1

Źródło

[40] "Detectability and Stabilizability of Time-Varying Discrete-Time Linear Systems"

Brian D. O. Anderson, John B. Moore

1981 | SIAM Journal on Control and Optimization | DOI: 10.1137/0319002

Źródło

[41] "Design of a separable transition-diagram compiler"

Melvin E. Conway

1963 | Communications of the ACM | DOI: 10.1145/366663.366704

Źródło

[42] "A multiprocessor system design"

Melvin E. Conway

1963 | AFIPS Fall Joint Computer Conference (FJCC) | DOI: 10.1145/1463822.1463838

Źródło

[43] "A computer system designer's view of large scale integration"

Melvin E. Conway, L. M. Spandorfer

1968 | AFIPS Fall Joint Computer Conference (FJCC) | DOI: 10.1145/1476589.1476697

Źródło

[44] **"A Computer System Designers View of Large Scale Integration"**

Melvin E. Conway

1899 | afips | DOI: 10.1109/afips.1968.30

Źródło

[45] **"Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making"**

Chris Argyris

1976 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2391848

Źródło

[46] **"Interventions that Facilitate Double-Loop Learning"**

Chris Argyris

2004 | Reasons and Rationalizations | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199268078.003.0006

Źródło

[47] **"Inhibiting Double-Loop Learning in Business Organizations"**

Chris Argyris

2004 | Reasons and Rationalizations | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199268078.003.0003

Źródło

[48] **"Organizational Interventions that Facilitate Double-Loop Learning"**

Chris Argyris

2004 | Reasons and Rationalizations | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199268078.003.0007

Źródło

[49] **"Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions"**

Donald A. Schön

1987

Źródło

[50] **"Educating the Reflective Practitioner. Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions. The Jossey-Bass Higher Education Series."**

Donald A. Schön

1987

Źródło

[51] **"Frame Reflection: Toward The Resolution Of Intractable Policy Controversies"**

Donald A. Schön, Martin L. Rein

1994

Źródło

[52] **"Beyond the stable state"**

Donald A. Schön

1971 | Medical Entomology and Zoology

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: 575ce2f5-e2c6-4b16-a3ef-d75a67d68857