Ekonomia skali i mechanizmy adaptacji w książce The Machine: analiza przypadku Booking.com



AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje kondycję ekonomiczną Booking.com, podważając tezę o schyłku firmy wynikającym z biurokratyzacji. Autor wskazuje, że rekordowe wyniki finansowe i ogromna skala działalności pozwalają organizacji czerpać gigantyczne korzyści z tzw. eksploatacji i innowacji inkrementalnych. Wyjaśniono pojęcie „lokalnego maksimum", argumentując, że firma może generować wysoką wartość bez konieczności ciągłych rewolucji modelowych. Kluczowym wnioskiem jest stwierdzenie, że przy miliardach transakcji nawet minimalne optymalizacje procesów przekładają się na ogromne zyski absolutne. Tekst zestawia podejście Jamesa Marcha do eksploracji i eksploatacji, ukazując Booking.com jako przykład ekstremalnie skutecznej maszyny do optymalizacji, która mimo długu technologicznego pozostaje dominującym graczem rynkowym.

The article analyzes the economic condition of Booking.com, challenging the thesis that the company is in decline due to bureaucratization. The author indicates that record financial results and massive scale allow the organization to derive enormous benefits from so-called exploitation and incremental innovation. The concept of 'local maximum' is explained, arguing that a company can generate high value without the need for constant model revolutions. The key conclusion is that with billions of transactions, even minimal process optimizations translate into huge absolute profits. The text contrasts James March's approach to exploration and exploitation, presenting Booking.com as an example of an extremely effective optimization machine that remains a dominant market player despite technical debt.

Czy Booking.com to wciąż innowacyjny start-up, czy już skostniały moloch u progu upadku? Analiza rekordowych wyników finansowych z lat 2025–2026 przeczy tezie o schyłku przedsiębiorstwa, wskazując na zupełnie inny mechanizm sukcesu. Autor stawia tezę, że firma przestała polegać na radykalnej „magii" innowacji (model o $\to$ 1), a zamiast tego przekształciła się w dojrzałą instytucję mistrzowsko eksploatującą posiadaną skalę. Poprzez kumulację tysięcy drobnych ulepszeń, absorpcję modeli konkurencji (jak zakwaterowanie alternatywne) oraz ewolucję w stronę infrastruktury transakcyjnej i AI, Booking stworzył systemową przewagę rynkową, której nie da się zredukować do jednego algorytmu czy strategii. W tym ujęciu utrata start-upowej kultury nie jest błędem, lecz funkcjonalną ceną globalnej skali. Artykuł dowodzi, że prawdziwym niezmiennikiem sukcesu firmy jest obsesyjna redukcja tarcia transakcyjnego – proces, który obecnie ewoluuje z poziomu pojedynczej rezerwacji hotelu w stronę kompleksowego zarządzania całą podróżą, czyniąc z platformy potężną, prywatną instytucję koordynującą globalny rynek.

SŁOWA KLUCZOWE

ekonomia skali | mechanizmy adaptacji | Booking.com | Connected Trip | lokalne maksimum | eksploatacja vs eksploracja | model merchant | model agencyjny | redukcja tarcia | zdolności dynamiczne | orkiestracja komplementarności | innowacja inkrementalna | efekt sieciowy | generatywna AI w podróżach | władza platformowa

Rekordowe wyniki przeczą tezie o schyłku

Maszyna nadal działa: rekordowa skala, ekonomia kumulacji i dlaczego „lokalne maksimum" nie oznacza upadku

Największym błędem w interpretacji historii Booking.com byłoby przyjęcie klasycznej dramaturgii korporacyjnej: genialny początek, gwałtowny sukces, utrata niewinności, biurokratyzacja, konflikty z regulatorami i kryzys technologiczny, prowadzące do nieuchronnego schyłku. Książka miejscami wyraźnie zmierza w tym kierunku. Przedstawia współczesny Booking.com jako „doskonałą maszynę" o niezwykłej efektywności, która w procesie profesjonalizacji i centralizacji bezpowrotnie utraciła dawną holenderską „magię". W innym miejscu Connected Trip opisuje jako porażkę, a

kulturę eksperymentów jako źródło paraliżu w obszarze innowacji „od 0 do 1”. Są to interesujące tezy dotyczące kultury organizacyjnej i zdolności do radykalnych zmian, jednak nie oddają one w pełni kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Zderzenie tych opinii z wynikami osiąganymi trzy dekady po powstaniu Bookings.nl ukazuje obraz paradoksalny: maszyna może być obciążona długiem technologicznym i formalizacją, a jednocześnie pozostawać niezwykle skutecznym organizmem gospodarczym. W 2025 roku Booking Holdings osiągnął 186,1 miliarda dolarów gross bookings, czyli wartości usług turystycznych zarezerwowanych przez platformy grupy po uwzględnieniu anulacji.

Przychody wyniosły 26,9 miliarda dolarów (wobec 23,7 miliarda rok wcześniej), co oznacza wzrost o 13 procent. Liczba zarezerwowanych noclegów osiągnęła historyczny rekord 1,235 miliarda, rosnąc o 8 procent, natomiast skorygowana EBITDA wyniosła 9,9 miliarda dolarów – to wynik o 20 procent wyższy niż w poprzednim roku. Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej sięgnęły około 9,4 miliarda dolarów.

Skala jako silnik kumulacyjnej przewagi

Już te liczby wystarczają, aby odrzucić najprostszą wersję hipotezy o organizacyjnym skostnieniu prowadzącym do gospodarczego schyłku. Firma może borykać się z poważnymi ograniczeniami i jednocześnie osiągać rekordowe wyniki. Co więcej, ostatnie dostępne dane przed powstaniem tego tekstu nie wskazują na gwałtowne odwrócenie tendencji.

W drugim kwartale 2026 roku Booking Holdings obsłużył 325 milionów noclegów, co oznacza wzrost o 5 procent w stosunku do roku poprzedniego. Gross bookings wzrosły o 9 procent do poziomu 51 miliardów dolarów, przychody o 8 procent do 7,4 miliarda, a adjusted EBITDA o 9 procent do 2,6 miliarda dolarów. Dane kwartalne nie są oczywiście gwarancją trwałego wzrostu w przyszłości, lecz mają kluczowe znaczenie dla naszej diagnozy historycznej: na połowę 2026 roku nie widzimy przedsiębiorstwa w stanie rozpadu po utracie pierwotnej kultury. Widzimy dojrzałą platformę, która nadal zwiększa skalę na bardzo wysokiej bazie.

To zmusza do bardziej precyzyjnego rozumienia „lokalnego maksimum”. W matematyce jest to punkt najlepszy w danym otoczeniu, choć niekoniecznie optymalny w całej przestrzeni możliwych rozwiązań. W publicystyce pojęcie to często błędnie utożsamia się ze „ślepą uliczką”. Tymczasem firma znajdująca się na bardzo wysokim lokalnym maksimum może przez lata generować gigantyczną wartość, przesuwając się stopniowo po jego zboczu, poszerzając otoczenie lub rekonfigurując część zmiennych. Nie trzeba co kilka lat wynajdowywać nowego modelu biznesowego, aby pozostawać podmiotem wysoce innowacyjnym gospodarczo. W wielu branżach

wzrost produktywności wynika z kumulacji tysięcy drobnych ulepszeń, a nie z pojedynczych rewolucji.

Właśnie ten problem dostrzegał James March w relacji między eksploracją a eksploatacją. Eksploatacja nie jest błędem poznawczym, lecz koniecznym mechanizmem uzyskiwania zwrotu z wcześniej zdobytej wiedzy. Organizacja, która wyłącznie eksploruje, tworzy ciągle nowe hipotezy, ale nie doskonali żadnej z nich na tyle, by osiągnąć efektywność. Z kolei organizacja skupiona jedynie na eksploatacji ryzykuje utratę zdolności reagowania na zmiany środowiska. Optimum nie leży więc po stronie romantycznego "0 → 1" przeciwstawionego nudnemu "1 → 1,5". Kluczowa jest dynamiczna proporcja obu tych zdolności.

Booking.com stanowi niemal ekstremalny przykład tego, jak daleko może prowadzić skuteczna eksploatacja. Jeśli platforma pośredniczy w ponad miliardzie noclegów rocznie, poprawa wybranego procesu o jedną dziesiątą procenta może dotyczyć ponad miliona transakcji w skali roku. Na małej bazie innowacja inkrementalna jest nieznacząca ekonomicznie; na gigantycznej zaś, nawet niewielka zmiana prawdopodobieństwa zachowania użytkownika generuje ogromny rezultat absolutny. Z perspektywy organizacji o takiej skali „drobna optymalizacja” wcale nie musi być drobną innowacją gospodarczą. Ekonomia wzrostu zna podobne mechanizmy kumulacyjne: Robert Solow wskazywał na znaczenie produktywności dla długookresowego wzrostu, Kenneth Arrow analizował learning by doing, a literatura dotycząca krzywych doświadczenia dowodzi, że powtarzalność działań systematycznie obniża koszty i poprawia jakość.

Organizacja nie musi co roku odkrywać nowej branży. Może po prostu stawać się coraz lepsza w obsłudze istniejącego procesu: optymalizować rankingi, płatności, fraud detection, personalizację, aplikację, pozyskiwanie podaży czy marketing. Każde z tych ulepszeń jest małe, ale ich suma tworzy kolosalną różnicę w produktywności. Booking.com posiada dodatkową przewagę wynikającą ze skali uczenia się. Każda transakcja dostarcza informacji, które mogą zwiększać jakość przyszłych decyzji. Nie oznacza to, że więcej danych automatycznie gwarantuje lepszy produkt – problemy jakości, tendencyjności i interpretacji pozostają aktualne. Jednak przy rozwiniętej infrastrukturze eksperymentalnej skala obniża koszt weryfikacji niewielkich zmian. Przedsiębiorstwo z milionem użytkowników potrzebuje relatywnie więcej czasu, by wiarygodnie zmierzyć mały efekt; platforma obsługująca setki milionów interakcji osiąga odpowiednią moc statystyczną znacznie szybciej.

Skala nie jest więc tylko rezultatem uczenia, ale staje się narzędziem przyspieszającym ten proces. Powstaje sprzężenie zwrotne: więcej użytkowników pozwala na więcej obserwacji, co prowadzi do lepszych decyzji produktowych; lepszy produkt zwiększa konwersję i retencję, a większa liczba transakcji przyciąga podaż, co z kolei podnosi wartość wyszukiwarki. Choć nie każde ogniwo tej pętli jest klasycznym efektem sieciowym w ścisłym sensie, razem tworzą one mechanizm

kumulacyjnej przewagi. Właśnie dlatego utrata odrobiny "magii start-upu" nie musi automatycznie niwelować przewagi budowanej przez dwadzieścia lat. Jeszcze wyraźniej widać to w danych dotyczących podaży.

Na koniec 2025 roku Booking.com deklarował około 4,4 miliona obiektów zakwaterowania w ponad 220 krajach i terytoriach, obsługiwanych w ponad 40 językach. Około 500 tysięcy stanowiły hotele, motele i resorty, a aż 3,9 miliona – domy, apartamenty i inne alternatywne formy zakwaterowania. Do 30 czerwca 2026 roku liczba wszystkich obiektów wzrosła do około 4,7 miliona, z czego ponad 4,1 miliona należało do kategorii alternatywnej.

Jest to istotny kontrargument wobec tezy, że firma nie potrafiła dostosować się do zmiany struktury rynku wywołanej m.in. przez Airbnb. Booking.com zaczynał jako portal hotelowy, lecz w 2026 roku hotele w ścisłym znaczeniu stanowiły mniejszość oferty. Nie oznacza to, że Booking „stał się Airbnb" – modele biznesowe, struktury transakcji, marki i geografia podaży nadal się różnią. Oznacza to jednak, że organizacja potrafiła asymilować innowację kategorialną konkurenta.

Booking skutecznie anektuje rynek zakwaterowania alternatywnego

W 2025 roku około 36 procent noclegów zarezerwowanych przez Booking.com przypadało na alternatywne formy zakwaterowania, wobec około 35 procent rok wcześniej; w drugim kwartale 2026 roku udział ten wzrósł do około 37 procent. "Maszyna hotelowa" stała się więc znaczącą maszyną dystrybucji mieszkań, domów i innych nietradycyjnych zasobów.

Ewolucja modelu biznesowego w stronę infrastruktury transakcyjnej

Z perspektywy teorii konkurencji jest to przykład zdolności incumbenta do absorpcji zagrożenia. Christensenowska opowieść o disruptive innovation bywa interpretowana nazbyt deterministycznie – jak gdyby pojawienie się nowego modelu automatycznie skazywało lidera poprzedniej technologii na porażkę. W rzeczywistości przedsiębiorstwa zasiedziałe potrafią wykorzystać własne zasoby: markę, bazę użytkowników, kapitał, technologię dystrybucji i relacje, aby włączyć elementy nowego modelu do własnej oferty. Pytanie nie brzmi zatem, kto pierwszy zdefiniował kategorię, lecz kto potrafi ją skuteczniej skalować.

Jeszcze głębsza transformacja dokonała się w sposobie rozliczania transakcji. Pierwotny geniusz Booking.com opierał się na modelu agencyjnym: hotel był stroną świadczącą usługę i zazwyczaj pobierał należność bezpośrednio od klienta, a platforma otrzymywała prowizję. W 2025 roku merchant gross bookings Booking Holdings wyniosły jednak około 130 miliardów dolarów, podczas gdy agency gross bookings oscylowały wokół 56,1 miliarda. Merchant bookings wzrosły rok do roku o niemal 25 procent, przy jednoczesnym spadku agency bookings o około 9 procent. Spółka wiąże tę zmianę z systematycznym przechodzeniem od transakcji agencyjnych do modelu merchant, w którym platforma przejmuje również przepływ płatności. To kluczowa korekta historycznej narracji: maszyna nie tylko zwiększyła skalę oryginalnego modelu, ale zmienia samą strukturę mechanizmu, który uczynił ją wielką.

W tradycyjnym schemacie agencyjnym platforma miała ograniczony kontakt z kapitałem przepływającym między podróżnym a hotelem. W modelu merchant staje się znacznie bardziej zaangażowana w organizację płatności. Otwiera to drogę do ujednolicania metod płatniczych, stosowania merchandisingu, zarządzania walutami i rozwiązań fintech, a także ułatwia rezerwacje obiektom o słabszej infrastrukturze płatniczej, budując bardziej zintegrowane doświadczenie użytkownika.

Zmiana ta zwiększa jednak odpowiedzialność. Im większa część przepływu finansowego przechodzi przez platformę, tym istotniejsze stają się kwestie fraudów, chargebacków, compliance płatniczego, bezpieczeństwa oraz ryzyka walutowego i rozliczeń z partnerami. Z ekonomicznego punktu widzenia następuje przesunięcie od lekkiego pośrednika informacyjnego w stronę gęstszej infrastruktury transakcyjnej. Firma przejmuje więcej funkcji, ale dzięki temu może przechwytywać większą część wartości dodanej i tworzyć komponenty niezbędne do realizacji Connected Trip.

Właśnie przy Connected Trip rozbieżność między źródłami a aktualnym stanem jest najbardziej pouczająca. Bronzwaer przedstawia inicjatywę Tans jako przedsięwzięcie, które „zakończyło się porażką”, przypisując niepowodzenie długowi technologicznemu, path dependency i kulturze krótkoterminowej optymalizacji. Taki opis może być trafny dla konkretnej fazy projektu i frustracji zespołu, lecz nie może służyć jako diagnoza końcowego rezultatu, ponieważ Connected Trip nie został porzucony.

W 2025 roku Booking Holdings nadal wskazywał go w dokumentacji SEC jako jeden z głównych kierunków strategicznych, obok płatności, ekspansji w Azji i Stanach Zjednoczonych oraz generatywnej AI. Co więcej, strategia ta zyskała własną metrykę. We wrześniu 2026 roku materiały inwestorskie Booking Holdings pokazują, że udział Connected Trip Transactions mieści się w przedziale niskich kilkunastu procent wszystkich transakcji, a spółka nadal określa ten kierunek jako długoterminową wizję upraszczania planowania i realizacji podróży. Nie dowodzi to pełnej

urzeczywistnienia pierwotnej wizji, ale przeczy tezie o „upadku projektu”: przedsiębiorstwo zdołało przejść od abstrakcyjnej strategii do powtarzalnej klasy zachowań klientów, którą można przedstawić inwestorom jako mierzalny wskaźnik.

Definicja takiego miernika wymaga jednak ostrożności. „Connected Trip Transaction Mix” nie oznacza, że kilkanaście procent klientów doświadcza w pełni zintegrowanej podróży, gdzie lot, hotel i atrakcje współdziałają w jednym inteligentnym planie. Wskaźnik ten jest korporacyjną miarą postępu, której konstrukcja może ewoluować; nie powinien być traktowany jako dowód finalnego sukcesu wizji. Ma jednak znaczenie historyczne: przedsięwzięcie, które w reporterskiej rekonstrukcji wyglądało na przykład niezdolności Booking.com do przejścia z „0 → 1”, pozostaje po latach aktywną osią strategii.

Być może właśnie tutaj metafora „0 → 1” okazuje się zbyt brutalna. Connected Trip nie musiał powstać jako jeden radykalny produkt; mógł rozwijać się poprzez rekombinację istniejących kompetencji: najpierw zakwaterowania, potem samochodów, lotów, atrakcji, płatności i programu lojalnościowego. Schumpeterowska innowacja często nie polega na kreacji z niczego, lecz na nowym połączeniu elementów już istniejących. Platforma może zatem osiągnąć zmianę jakościową poprzez długą sekwencję kroków inkrementalnych.

Przypomina to problem statku Tezeusza. Jeżeli przez lata wymieniamy element po elemencie, trudno wskazać moment, w którym powstał „nowy” system, choć po pewnym czasie jego struktura jest radykalnie inna. Booking.com nie musiał z dnia na dzień przestać być portalem noclegowym i stać się globalnym systemem podróży. Przemiana ta zachodzi poprzez stopniowe przesuwanie granic transakcji.

Orkiestracja komplementarności i AI jako nowa warstwa systemowa

W 1996 roku platforma przekazywała rezerwacje hotelom faksem. W 2025 roku znacząca część wartości transakcji przechodzi w model merchant, użytkownicy mogą rezerwować loty i inne usługi, a AI zaczyna pełnić rolę warstwy spajającej przyszłą podróż. To właśnie dlatego teoria zdolności dynamicznych Davida Teece'a wydaje się trafniejsza w ocenie dojrzałego Booking.com niż proste przeciwstawienie innowatora radykalnego i inkrementalnego. Zdolność dynamiczna to umiejętność rozpoznawania zmian w otoczeniu, wykorzystywania pojawiających się możliwości oraz rekonfigurowania zasobów. Booking.com nie musi wynajdować alternatywnego zakwaterowania, płatności cyfrowych czy generatywnej AI, by wykazać się tą zdolnością; musi jedynie rozpoznać ich

znaczenie i sprawnie włączyć je do własnego systemu, zanim obecna przewaga zostanie zniwelowana. Taki model innowacji jest charakterystyczny dla dużych platform. Podczas gdy start-up buduje przewagę poprzez koncentrację i radykalne zakwestionowanie jednego elementu rynku, dojrzała platforma może innowować poprzez orkiestrację komplementarności. Jej głównym zasobem jest możliwość połączenia dziesiątek usług i zaoferowania ich tej samej bazie użytkowników. Nie musi być najlepszym wynalazcą każdego komponentu, o ile potrafi zbudować system, w którym elementy te wzajemnie zwiększają swoją wartość.

W 2025 roku strategia Booking Holdings obejmowała właśnie rozwój podaży lotniczej i atrakcji w serwisach Booking.com oraz Agoda, alternatywne zakwaterowanie, płatności, Connected Trip oraz inwestycje w generatywną AI. Obecna prezentacja inwestorska posuwa tę logikę dalej, stawiając AI w centrum długoterminowej wizji Connected Trip. Firma przedstawia rozwiązania agentowe i personalizację jako mechanizmy, które mają zredukować złożoność planowania i pozwolić platformie przejąć organizację większej części podróży. Nie wiadomo jeszcze, czy strategia ta osiągnie zakładany efekt, jednak stanowi ona kolejny przykład próby rozszerzenia Maszyny poza historyczne zadanie wyszukania hotelu. Generatywna AI tworzy przy tym interesujące napięcie z dotychczasową kulturą Booking.com.

Experiment Tool opierał się na epistemologii indukcyjnej: przygotuj warianty, poddaj je testom i sprawdź, który działa lepiej. Agentowa AI ma natomiast operować syntetycznie: rozumieć nieprecyzyjnie wyrażony cel podróżnego, kojarzyć wiele kategorii usług i proponować sekwencję decyzji. Zamiast optymalizować pojedynczy ekran, system ma prowadzić człowieka przez cały proces rozwiązywania problemu. Jest to jakościowo inny typ interakcji. Jeśli ta transformacja się powiedzie, wcześniejsze rozróżnienie między wyszukiwarką hotelową a Connected Trip może zostać częściowo zniesione właśnie przez interfejs konwersacyjny. Użytkownik nie musi samodzielnie przełączać się między osobnymi modułami hotelu, lotu, samochodu czy atrakcji, jeśli agent potrafi połączyć je na poziomie intencji. Techniczna modularność backendu może zatem współistnieć z poznawczą jednością doświadczenia użytkownika. Maszyna nie musi być monolitycznym produktem, aby człowiek odbierał ją jako jednego asystenta podróży. Jednocześnie AI może pogłębić wszystkie analizowane wcześniej problemy władzy.

Władza cyfrowa jest relacyjna i warstwowa

System rekomendujący jeden „najlepszy” plan posiada jeszcze większą zdolność kierowania popytem niż tradycyjna lista wyników wyszukiwania. Gdy konsument przestaje porównywać dwadzieścia ofert i bezkrytycznie przyjmuje propozycję agenta, znaczenie kryteriów rankingu

gwałtownie rośnie. Pojawiają się wówczas pytania o self-preferencing, przejrzystość rekomendacji, sponsoring, wyjaśnialność oraz podatność na manipulację. Ewolucja od listy do agenta może zatem obniżyć koszt poznawczy klienta, jednocześnie zwiększając epistemiczną władzę pośrednika.

Widać tutaj ogólną zasadę historii Booking.com: rozwiązanie jednego problemu generuje kolejną kategorię wyzwań. Landing pages zwiększyły efektywność pozyskiwania popytu, lecz pogłębiły zależność od Google. Testy A/B ograniczyły rolę intuicji menedżerskiej, ale stworzyły ryzyko utknięcia w lokalnym maksimum. Perswazja poprawiła konwersję, wywołując jednocześnie pytania o dark patterns. Globalna skala zwiększyła wybór, lecz doprowadziła do sporów o władzę platformową.

Integracja płatności usprawnia doświadczenie użytkownika, ale zwiększa odpowiedzialność finansową i cybernetyczną. AI może zredukować chaos podróży, lecz wzmocnić dominację systemu rekomendacyjnego. Postęp technologiczny nie eliminuje polityki; on przesuwa ją do nowej warstwy architektury. Równie interesująca jest ewolucja relacji z marketingiem. Booking.com przez lata ponosił ogromne koszty pozyskiwania użytkowników poprzez płatne kanały wyszukiwania. Budowa marki, aplikacji i programu Genius miała na celu zwiększenie ruchu bezpośredniego. W aktualnych materiałach inwestorskich grupa wskazuje udział ruchu bezpośredniego B2C na poziomie środkowych sześćdziesięciu procent oraz udział aplikacji mobilnych w wysokich pięćdziesięciu procentach – choć są to korporacyjne miary oparte na konkretnych definicjach kanałów i nie należy ich mechanicznie utożsamiać z całkowitym udziałem wszystkich rezerwacji. Sam kierunek potwierdza jednak, że strategiczna próba budowy relacji z klientem poza każdorazowym zakupem kliknięcia nie była pustą ambicją epoki Hustona.

Nie oznacza to jednak pełnego uniezależnienia od wyszukiwarek. Booking Holdings nadal identyfikuje zależność od nich oraz innych platform marketingowych jako istotny czynnik ryzyka, a najnowsze dokumenty wskazują nawet na spadek ruchu organicznego SEO i możliwy wzrost nakładów na płatny marketing. Jest to przypomnienie, że hierarchia platformowa ma wiele poziomów. Booking.com może być gatekeeperem dla hotelarza i jednocześnie zależeć od innych gatekeeperów dostępu do informacji. Władza cyfrowa jest relacyjna, nie absolutna. Rekordowe wyniki finansowe nie dowodzą zatem, że wszystkie wcześniejsze zarzuty były bezzasadne.

Biurokracja jako funkcjonalna cena globalnej skali

Przedsiębiorstwo może obarczać się długiem technologicznym, a mimo to zwiększać przychody. Może generować konflikty pracownicze i pozostawać rentowne. Może podlegać rygorom regulacyjnym, nie przestając skalować działalności. Może zawodzić w projektach radykalnych, a

jednocześnie niezwykle skutecznie absorbować zmiany rynkowe. Wynik finansowy nie jest uniwersalnym falsyfikatorem krytyki instytucjonalnej. Analogicznie jednak krytyka kulturowa nie stanowi falsyfikatora wyniku gospodarczego. Twierdzenie, że organizacja "straciła duszę", należy do języka wartości i pamięci zbiorowej, a nie do ekonomii przedsiębiorstwa. Można badać odejście od założycielskiego etosu, stopień autonomii czy doświadczenia dawnych pracowników, lecz nie można z tych przesłanek logicznie wyprowadzić tezy, że współczesne przedsiębiorstwo musi być mniej produktywne. W pewnych fazach rozwoju utrata części pierwotnej kultury jest wręcz konsekwencją dostosowania do skali. Firma zatrudniająca tysiące specjalistów w kilkudziesięciu jurysdykcjach nie może działać tak, jak grupa przedsiębiorców siedzących przy jednym stole.

Max Weber pozwala dostrzec tu nie tylko "żelazną klatkę", ale funkcjonalny wymiar racjonalizacji. Biurokracja powstaje, ponieważ duża organizacja potrzebuje przewidywalnych reguł, jasnych kompetencji, podziału odpowiedzialności i ciągłości niezależnej od osobistej pamięci założycieli. Profesjonalizacja może osłabiać spontaniczność, ale zwiększa zdolność do operowania w 220 państwach i terytoriach oraz przestrzegania prawa podatkowego, konsumenckiego, konkurencyjnego czy norm cyberbezpieczeństwa. To, co z perspektywy dawnego pracownika wygląda jak utrata "magii", w świetle teorii instytucji jest przejściem od organizacji personalnej do organizacji reprodukowalnej. Douglass North zauważył, że instytucje redukują niepewność poprzez tworzenie reguł. Booking.com z czasem sam stał się takim systemem reguł dla rynku podróży, lecz musiał równocześnie sformalizować zasady wewnętrzne. Globalną infrastrukturą nie da się zarządzać wyłącznie charyzmą kilku liderów i wiedzą ukrytą zespołu; skala wymusza proceduralizację. Problemem nie jest zatem sama biurokracja, lecz moment, w którym koszt procedury zaczyna przeważać nad wartością zapewnianej przez nią koordynacji. Dotyczy to również programu transformacyjnego prowadzonego obecnie przez Booking Holdings.

W 2025 roku grupa raportowała osiągnięcie około 550 milionów dolarów rocznych oszczędności w tempie run-rate, przeznaczając powstałą przestrzeń m.in. na reinwestycje strategiczne; w sierpniu 2026 roku podniosła oczekiwany poziom oszczędności do około 650 milionów dolarów rocznie, z pełną realizacją planu do końca 2027 roku. To kolejny przykład dojrzałej logiki eksploatacji: organizacja usuwa koszty ze starego systemu, aby finansować nowe obszary. Można w tym dostrzec niebezpieczeństwo typowe dla późnej korporacji – permanentne poszukiwanie efektywności, które przenosi presję na pracowników i redukuje redundancję niezbędną dla odporności systemu. Można jednak widzieć tu próbę rozwiązania klasycznego problemu ambidexterity: eksploatacja finansuje eksplorację. Jeśli istniejący biznes nie uwalnia zasobów, nowe przedsięwzięcia muszą bezpośrednio konkurować z jego kosztami. Zwiększenie produktywności rdzenia może zatem stworzyć przestrzeń dla AI, Connected Trip, płatności i ekspansji geograficznej.

Redukcja tarcia jako niezmienna zasada organizacyjna

O rzeczywistej jakości programu nie przesądza zatem sama wielkość oszczędności, lecz to, co organizacja utraci w procesie ich uzyskiwania i co potrafi z tych środków zbudować. Prowadzi nas to do paradoksu Danny'ego Millera, który w koncepcji Icarus paradox opisywał sytuację, w której cechy odpowiedzialne za sukces przedsiębiorstwa mogą zostać rozwinięte aż do punktu, w którym zaczynają mu szkodzić. Booking.com niewątpliwie jest narażony na takie ryzyko.

Dyscyplina danych może stać się fetyszem miernika. Oszczędność może przejść w niedoinwestowanie, autonomia w silosy, a integracja w centralizację. Eksperymentowanie może ograniczać wizję, zaś skala osłabiać konkurencyjność. Problem polega jednak na tym, że paradoks Ikara nie zakłada, iż każde przedsiębiorstwo posiadające silną kompetencję musi spłonąć. Mówi raczej, że musi ono nauczyć się rozpoznawać moment, w którym mocna strona zmienia znak. Aktualne wyniki sugerują, że Booking Holdings jak dotąd nie utracił tej zdolności w stopniu prowadzącym do gospodarczego załamania. Alternatywne zakwaterowanie zostało włączone na wielką skalę, model płatności ewoluuje, a Connected Trip nie zniknął.

AI została wpisana w strategię, liczba obiektów rośnie, a ruch bezpośredni i aplikacja budują własne kanały relacji z klientem. Jednocześnie utrzymują się zależności od marketingowych pośredników, regulatorów, partnerów, systemów legacy i szerokiego ekosystemu. Mamy więc do czynienia raczej z dynamiczną równowagą napięć niż z zamkniętym procesem degeneracji. Tak właśnie działa ewolucja organizacyjna. Nie istnieje ostateczne rozwiązanie, po którym firma byłaby już „dobrze zaprojektowana” – każda konfiguracja jest dostosowana do konkretnego środowiska. Gdy ono się zmienia, organizacja rekonfiguruje część zasobów, zachowując inne. Nelson i Winter opisywali firmy poprzez rutyny podobne do organizacyjnych genów, lecz analogia ewolucyjna nie oznacza biernej selekcji. Kierownictwo może próbować modyfikować zestaw rutyn, choć nigdy nie posiada pełnej wiedzy o skutkach tych zmian. Booking.com zachował przy tym jeden z najważniejszych pierwotnych invariantów: obsesję na punkcie zmniejszania trudności transakcji. Narzędzia ewoluowały – od faksu, przez AdWords, A/B testing i aplikację, aż po płatności, program Genius i generatywną AI – ale strukturalny problem pozostawał ten sam: podróżny ma cel, a system ma zredukować liczbę kroków i niepewności potrzebnych do jego realizacji. Możliwe zatem, że prawdziwą ciągłością kultury Booking.com nie jest Perl, IKEA, rower Gillian Tans ani nawet Experiment Tool.

Jest nią redukcja tarcia jako zasada organizacyjna. Jeśli tak, to Connected Trip przestaje być zdradą pierwotnego Booking.com, a staje się radykalnym rozszerzeniem tej samej intuicji.

Pierwsza Maszyna usuwała tarcie z rezerwacji hotelu; nowa ma usuwać je z całej podróży. Generatywna AI potencjalnie idzie jeszcze dalej: ma eliminować tarcie z samego procesu formułowania zapytania i porównywania opcji. Historia może więc przedstawiać nie odejście od pierwotnej idei, lecz jej kolejne generalizacje. Oczywiście im skuteczniejsza jest redukcja tarcia, tym ważniejsze staje się pytanie, którego tarcia nie wolno usuwać. Czas potrzebny na porównanie ofert bywa kosztem, ale bywa też ochroną przed pochopną decyzją. Konieczność potwierdzenia płatności jest tarciem, lecz chroni przed fraudem. Możliwość opuszczenia platformy w poszukiwaniu tańszej ceny jest tarciem dla konwersji Booking.com, lecz niezbędnym elementem konkurencji.

Obowiązek zgłoszenia naruszenia danych jest tarciem dla działu prawnego, ale zabezpieczeniem praw użytkownika. Regulacje DMA i DSA stanowią tarcie wobec autonomii firmy, lecz mają chronić kontestowalność rynku i bezpieczeństwo systemu. Dojrzałość instytucji można mierzyć nie tym, czy eliminuje każde tarcie, ale czy potrafi odróżnić tarcie marnotrawne od tarcia ochronnego. To rozróżnienie będzie kluczowe dla końcowej odpowiedzi na pytanie „co wolno Big Tech?”. Przedsiębiorstwo ma silny bodziec, aby usuwać przede wszystkim tarcie utrudniające realizację jego własnej funkcji celu. Społeczeństwo potrzebuje natomiast części tarć hamujących nadużycie władzy: zgody, konkurencji, audytu, odwołania, możliwości wyjścia i prawa do zmiany dostawcy.

Systemowa synergia jako źródło rynkowej władzy

Rekordowe wyniki Maszyny nie są zatem dowodem jej niewinności, lecz dowodem jej żywotności. To właśnie ta żywotność sprawia, że problem władzy staje się bardziej, a nie mniej istotny. Nie ma bowiem potrzeby regulowania przedsiębiorstwa, które utraciło rynek i samo znika. Najważniejsze pytania instytucjonalne pojawiają się wokół organizacji, które wciąż tworzą wartość, wykazują zdolność adaptacji i przez swoją użyteczność stają się coraz trudniejsze do ominięcia. Dlatego obecna skala Booking.com jest dla naszej analizy istotniejsza niż nostalgiczne pytanie, czy firma zachowała "holenderską magię". W połowie 2026 roku na platformie znajdowało się około 4,7 miliona obiektów. W poprzednim pełnym roku grupa pośredniczyła w ponad 1,2 miliarda noclegów, osiągając przychody na poziomie 26,9 miliarda dolarów. W drugim kwartale 2026 roku liczba noclegów, gross bookings oraz przychody nadal rosły.

To nie jest epilog dawnego internetowego start-upu, lecz obraz prywatnej instytucji koordynującej znaczącą część globalnego rynku podróży. Zatem pytanie, które należy postawić przed końcową oceną Booking.com, nie brzmi już: „czy Maszyna się zepsuła?”. Bardziej trafne jest pytanie o to, dlaczego działała tak długo i dlaczego wciąż funkcjonuje mimo licznych zmian technologicznych, kulturowych, prawnych i konkurencyjnych. Odpowiedź nie może opierać się na jednym genialnym

pomyśle Bruinsmy, pojedynczym algorytmie, kampanii Google czy efekcie sieciowym. Musi ona łączyć ekonomię transakcji, psychologię decyzji, uczenie organizacyjne, skalę podaży, dane, markę, kapitał, regulacje, technologię oraz uwarunkowania historyczne. Dopiero taka synteza pozwoli odróżnić przyczynę sukcesu od mitologii sukcesu.

Pionierzy lubią przypisywać zwycięstwo kulturze, menedżerowie strategii, inżynierowie technologii, marketerzy danym, a ekonomiści modelowi biznesowemu. Booking.com sugeruje jednak coś trudniejszego: długotrwała przewaga nie wynika z genialności jednego elementu, lecz z połączenia wielu poprawnie rozwiązanych kwestii w system, którego konkurent nie potrafi łatwo skopiować jako całości. Maszyna jest czymś więcej niż sumą trybów właśnie dlatego, że każda jej część zwiększa produktywność pozostałych. Fundacja Dobre Państwo podejmie próbę dokonania syntezy wolnej od legendy założycielskiej czy narracji o korporacyjnym upadku.

Należy odpowiedzieć na pytanie, dlaczego i w jaki sposób naprawdę odniesiono sukces: jaka była rola momentu historycznego, modelu agencyjnego, Google, lokalnej podaży, eksperymentów, psychologii, powtarzalności, kapitału Priceline, globalizacji oraz sprzężeń zwrotnych między tymi czynnikami. Dopiero wtedy będzie można przejść od pytania „dlaczego Maszyna zwyciężyła?” do kwestii znacznie trudniejszej: jakiej wolności należy udzielić Maszynie, której sukces sam w sobie uczynił z niej władzę?

> Ostatecznie sukces Booking.com nie jest zagadką technologiczną ani kulturową, lecz triumfem systemowej synergii, która uczyniła Maszynę trudniejszą do ominięcia niż kiedykolwiek wcześniej. To prowadzi nas do fundamentalnego pytania: jakiej wolności powinniśmy udzielić podmiotowi, którego skuteczność w usuwaniu tarć rynkowych stała się samoistnym źródłem władzy? Bo im sprawniej Maszyna eliminuje przeszkody dla klienta, tym trudniej dostrzec moment, w którym tarcie marnotrawne zostaje zastąpione przez brak kontroli nad mechanizmami dominacji.

Inspiracje

[1] "The Machine" Stijn Bronzwaer

Stijn Bronzwaer (ur. 1981 w Heerlen w Holandii) jest holenderskim dziennikarzem śledczym, reporterem technologicznym i autorem. Studiował komunikację na Uniwersytecie Radboud oraz dziennikarstwo na Uniwersytecie w Utrechcie i Uniwersytecie Amsterdamskim. W 2007 roku dołączył do holenderskiego dziennika NRC, gdzie pełnił kilka funkcji, w tym reportera ekonomicznego, szefa działu mediów i zastępcy redaktora naczelnego w latach 2016-2019. Odegrał również kluczową rolę w uruchomieniu codziennego podcastu informacyjnego NRC Vandaag. Bronzwaer następnie zajął się pisaniem o technologii, startupach i sztucznej inteligencji. Wraz z kolegami Merijnem Rengersem i Jorisem Kooimanem był współautorem książki „De Machine" (przetłumaczonej na język angielski jako „The Machine: Under the Spell of Booking.com"), artykułu demaskatorskiego o Booking.com, który zdobył nagrodę De Loep w 2021 roku w kategorii dziennikarstwo śledcze, a następnie nieautoryzowanej biografii przedsiębiorcy technologicznego Alego Niknama.

Stijn Bronzwaer *(born 1981 in Heerlen, Netherlands) is a Dutch investigative journalist, technology reporter, and author. He studied communication science at Radboud University and journalism at Utrecht University and the University of Amsterdam. In 2007, he joined the Dutch national daily newspaper NRC, where he served in several roles including economics reporter, media desk chief, and deputy editor-in-chief from 2016 to 2019. He was also instrumental in launching the daily news podcast NRC Vandaag. Bronzwaer subsequently transitioned to reporting on technology, startups, and artificial intelligence. Alongside colleagues Merijn Rengers and Joris Kooiman, he co-authored De Machine (translated into English as The Machine: Under the Spell of Booking.com), an exposé on Booking.com that won the 2021 De Loep prize for investigative journalism, followed by an unauthorized biography of tech entrepreneur Ali Niknam.*

NRC

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

[1] **"The Theory of Innovation and Economic Evolution"**

Joseph A. Schumpeter

1986 | ISBN: 9780866542043



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

Sidney Winter

Harvard University Press | ISBN: 9780674256569

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"Models of Man--Social and Rational"**

Robert M. Solow, Herbert A. Simon

1958 | The Review of Economics and Statistics | DOI: 10.2307/1926487

Źródło

[2] **"Another possible source of wage stickiness"**

Robert M. Solow

1979 | Journal of Macroeconomics | DOI: 10.1016/0164-0704(79)90022-3

Źródło

[3] **"On Macroeconomic Models of Free-Market Innovation and Growth"**

R. Solow

2021 | DOI: 10.2307/j.ctv1ddczmv.5

Źródło

[4] **"Productivity Slowdown , Exhausted Opportunities and the Power of Human Ingenuity — Schumpeter"**

Adam C. Smith, T. Malthus, D. Ricardo, J. Schumpeter, R. Solow

2019

Źródło

[5] "CUSTOMER POWER, STRATEGIC INVESTMENT, AND THE FAILURE OF LEADING FIRMS"

Clayton M. Christensen, Joseph L. Bower

1996 | Strategic Management Journal | DOI: 10.1002/(sici)1097-0266(199603)17:3<197::aid-smj804>3.0.co;2-u

Źródło

[6] "Reinventing Your Business Model"

Mark William Johnson, Clayton M. Christensen, Henning Kagermann

2008 | Harvard business review

Źródło

[7] "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

[8] "Disruptive Innovation In Health Care Delivery: A Framework For Business-Model Innovation"

Jason Hwang, Clayton M. Christensen

2008 | Health Affairs | DOI: 10.1377/hlthaff.27.5.1329

Źródło

[9] "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

[10] "Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations: Toward a Theory of the (Entrepreneurial) Firm"

David J. Teece

2025 | DOI: 10.2139/ssrn.5443375

Źródło

[11] "Business Models and Dynamic Capabilities"

David J. Teece

2025 | DOI: 10.2139/ssrn.5108136

Źródło

[12] **"Dynamic Capabilities and (Digital) Platform Lifecycles"**

David J. Teece

2025 | DOI: 10.2139/ssrn.5410462

Źródło

[13] **"Constitutions and Commitment: The Evolution of Institutions Governing Public Choice in Seventeenth-Century England"**

Douglass C. North, Barry R. Weingast

1989 | The Journal of Economic History | DOI: 10.1017/s0022050700009451

Źródło

[14] **"Shared Mental Models: Ideologies and Institutions"**

Arthur T. Denzau, Douglass C. North

1994 | Kyklos | DOI: 10.1111/j.1467-6435.1994.tb02246.x

Źródło

[15] **"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

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

Danny L. Miller

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

Źródło

[17] **"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

[18] **"Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses*"**

Danny L. Miller, Isabelle Le Breton-Miller, Barry Scholnick

2007 | Journal of Management Studies | DOI: 10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x

Źródło

[19] "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities"

Maurizio Zollo, Sidney G. Winter

2002 | Organization Science | DOI: 10.1287/orsc.13.3.339.2780

Źródło

[20] "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

[21] "Schumpeterian competition in alternative technological regimes"

Sidney G. Winter

1984 | Journal of Economic Behavior & Organization | DOI: 10.1016/0167-2681(84)90004-0

Źródło

[22] "The Satisficing Principle in Capability Learning"

Sidney G. Winter

2000 | Strategic Management Journal | DOI: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<981::aid-smj125>3.0.co;2-4

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: e0f16e0d-2d04-48c2-bb01-37754ed301c0