Granice władzy Big Tech: konstytucjonalizacja prywatnej infrastruktury na przykładzie Maszyny Stijna Bronzwaera



AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje ewolucję platform technologicznych z sukcesów rynkowych w systemy infrastrukturalne o charakterze publicznym, na przykładzie Booking.com. Autor rozróżnia wielkość firmy od nadużywania władzy, wskazując, że choć sukces rynkowy jest zasłużony, nie daje on immunitetu wobec regulacji. Głównym problemem jest konflikt między prawem własności a efektami zewnętrznymi decyzji korporacyjnych, które kształtują warunki uczestnictwa w rynku dla milionów podmiotów. W kontekście DMA i DSA artykuł postuluje konieczność wyznaczenia granic władzy architektonicznej Big Tech. Kluczowym elementem jest zapewnienie kontestowalności rynku oraz redukcja kosztów transakcyjnych, aby prywatna infrastruktura nie stała się barierą dla innowacji, lecz bezpiecznym środowiskiem wymiany gospodarczej.

The text analyzes the evolution of technological platforms from market successes into infrastructural systems of a public nature, using Booking.com as an example. The author distinguishes company size from the abuse of power, indicating that while market success is deserved, it does not grant immunity from regulation. The main problem is the conflict between property rights and the external effects of corporate decisions, which shape the conditions of market participation for millions of entities. In the context of the DMA and DSA, the article postulates the necessity of defining the boundaries of Big Tech's architectural power. A key element is ensuring market contestability and reducing transaction costs so that private infrastructure does not become a barrier to innovation, but rather a safe environment for economic exchange.

Artykuł analizuje ewolucję gigantów technologicznych na przykładzie Booking.com, stawiając tezę, że skala Big Tech nie jest immanentnym nadużyciem, lecz sukcesem organizacyjnym, który jednak zmienia ontologię firmy z uczestnika rynku w jego architekta. Autor argumentuje, że gdy prywatna platforma staje się niezbędną infrastrukturą pośredniczącą, jej decyzje techniczne (kod) zaczynają pełnić funkcję prawa, co rodzi ryzyko przekształcenia efektywności w niekontrolowaną suwerenność nad informacją. Rozwiązaniem nie jest administracyjne rozbicie korporacji ani ślepa wiara w samoregulację, lecz „konstytucjonalizacja" prywatnej władzy poprzez system policentryczny. Taki model, oparty na ideach Elinor Ostrom i koncepcji kontestowalności rynku, ma na celu ochronę realnej możliwości wyboru oraz zapewnienie, by dominujący gracz nie mógł zamykać procedur konkurencyjnych, dzięki którym sam kiedyś zwyciężył. Tekst rzuca nowe światło na regulacje typu DMA i DSA, interpretując je nie jako karę za sukces, lecz jako niezbędny bezpiecznik chroniący autonomię użytkowników i przedsiębiorców przed dyktatem algorytmicznej architektury.

SŁOWA KLUCZOWE

Big Tech | konstytucjonalizacja prywatnej infrastruktury | gatekeeper | Digital Markets Act | Digital Services Act | kontestowalność rynku | władza architektoniczna | policentryzm | przenośność danych | self-preferencing | rozliczalność algorytmiczna | koszty transakcyjne | systemy policentryczne | efekty zewnętrzne skali

Skala Big Tech to sukces, nie z definicji nadużycie

Co wolno Maszynie? Granice władzy Big Tech, prywatne prawo platform i konstytucja wolności cyfrowej

Ostatnie pytanie tej historii nie dotyczy już Booking.com jako pojedynczego przedsiębiorstwa, lecz modelu władzy, który kształtuje się, gdy prywatna organizacja technologiczna staje się infrastrukturą pośredniczącą między milionami podmiotów. Książka kończy opowieść pesymistycznie: sprawna finansowo „Maszyna" ma utracić dawną „duszę", podporządkować kreatywność statystyce i stać się systemem służącym przede wszystkim własnej reprodukcji.

W końcowych liniach źródła otwarcie nowej siedziby na Oosterdokeiland staje się symbolem drogi od studenckiego przedsięwzięcia do chłodnej korporacji giełdowej, w której pierwotna kultura miała bezpowrotnie zniknąć. To efektowne domknięcie narracyjne, jednak z punktu widzenia nauk społecznych bardziej interesujące jest coś innego: przedsiębiorstwo nie przestało działać po utracie swojej założycielskiej niewinności; wręcz przeciwnie – właśnie dzięki dalszej ekspansji stało się instytucją, której prywatne decyzje zaczęły wywoływać skutki publiczne.

Należy zatem oddzielić trzy kategorie, które w debacie o Big Tech są często niesłusznie utożsamiane: wielkość, władzę i nadużycie. Duże przedsiębiorstwo nie jest z definicji monopolistą, posiadanie władzy gospodarczej nie stanowi samo w sobie naruszenia prawa, a przewaga konkurencyjna może być rezultatem rzeczywistej innowacji, wydajności oraz zaufania konsumentów.

Booking.com osiągnął swoją skalę nie dzięki koncesji ustawodawcy na rezerwowanie noclegów, lecz dlatego, że przez dekady potrafił redukować koszty poszukiwania, agregować podaż, budować zaufanie transakcyjne, precyzyjnie pozyskiwać popyt i upraszczać proces zakupu. Ten dorobek nie znika w momencie wejścia w konflikty z regulatorami. Z drugiej strony, społeczna użyteczność nie daje przedsiębiorstwu immunitetu wobec kontroli tylko dlatego, że sukces był wcześniej zasłużony. Właśnie dlatego współczesna pozycja Booking.com jest tak poznawczo cenna. Na gruncie Digital Markets Act jego usługa pośrednictwa internetowego pozostaje w 2026 roku formalnie wyznaczoną podstawową usługą platformową gatekeepera. Z kolei według Digital Services Act Booking.com jest bardzo dużą platformą internetową z ponad 45 milionami średnich miesięcznych aktywnych użytkowników w Unii; zgodnie ze stanem zaktualizowanym przez Komisję 31 sierpnia 2026 roku, odnotowano wyznaczenie z 2023 roku oraz dwa wnioski o informacje (z lat 2024 i 2025), bez formalnego postępowania w sprawie naruszenia DSA. Równocześnie Booking Holdings w 2025 roku osiągnął rekordową skalę ponad 1,2 miliarda zarezerwowanych noclegów i 26,9 miliarda dolarów przychodów.

Regulowany podmiot nie jest więc upadającym reliktem poprzedniej epoki internetu. To żywe przedsiębiorstwo, którego znaczenie regulacyjne wynika właśnie z trwałości jego sukcesu. Podstawowy problem można sformułować poprzez teorię własności. Liberalny porządek gospodarczy zakłada, że właściciel kapitału posiada szeroką swobodę decydowania o sposobie wykorzystania swojego zasobu. Bez niej trudno mówić o przedsiębiorczości i innowacji, gdyż podmiot ponoszący ryzyko musi mieć możliwość korzystania z efektów własnych decyzji. Booking.com powinien zatem móc projektować interfejs, rozwijać algorytmy, pobierać prowizje, inwestować w reklamę, negocjować kontrakty i budować nowe produkty. Gdyby regulator

administracyjnie zatwierdzał każdą zmianę rankingu czy nową funkcję, tempo eksperymentowania – jeden z motorów sukcesu platformy – zostałoby dramatycznie ograniczone.

Własność nie jest jednak w nowoczesnym państwie prawem absolutnym. Już klasyczna teoria liberalna łączyła ją z prawami innych osób, a współczesne systemy konstytucyjne traktują wolność gospodarczą jako prawo funkcjonujące wewnątrz porządku prawnego, który wyznacza granice bezpieczeństwa, konkurencji, ochrony konsumenta, prywatności i odpowiedzialności.

Kontestowalność rynku jako warunek ochrony innowacji

Jeśli właściciel fabryki nie może usprawiedliwić zanieczyszczenia rzeki samym faktem, że fabryka należy do niego, to właściciel infrastruktury cyfrowej nie może automatycznie wyprowadzać z prawa własności kodu uprawnienia do dowolnego kształtowania warunków uczestnictwa innych w rynku. Problemem nie jest zatem likwidacja własności, lecz zakres efektów zewnętrznych, jakie prywatne decyzje narzucają osobom niemającym kontroli nad infrastrukturą. Coase dowodził, że przedsiębiorstwa i inne instytucje wyrastają z kosztów transakcyjnych. Booking.com stanowi doskonałe potwierdzenie tej intuicji, gdyż redukcja tychże kosztów leżała u podstaw działania platformy. Teoria Coase'a prowadzi jednak do bardziej wymagającego wniosku: instytucję należy oceniać przez pryzmat całkowitych kosztów organizowania transakcji, a nie tylko tych, które sama potrafi zaksięgować. Jeżeli platforma skraca czas znalezienia hotelu, tworzy korzyść społeczną. Jeśli jednocześnie ogranicza możliwość konkurowania innym kanałem, zwiększa koszty po stronie rynku. Jeśli automatyzuje decyzję, lecz podnosi ryzyko manipulacji, redukuje jedną kategorię tarcia kosztem drugiej. Pytanie o Big Tech jest zatem pytaniem o bilans instytucjonalny, a nie o prostą aprobatę lub potępienie technologii. Hayek dodaje do tego drugi warunek.

Rynek jest wartościowy nie tylko dlatego, że rozdziela istniejące towary, lecz przede wszystkim dlatego, że pozwala rozproszonej wiedzy wpływać na decyzje i umożliwia odkrywanie rozwiązań, których żaden centralny planista nie mógłby wcześniej przewidzieć. Konkurencja jest zatem procedurą poznawczą. Booking.com sam powstał dzięki temu, że pod koniec XX wieku istniała przestrzeń pozwalająca małemu przedsiębiorstwu zakwestionować zastany model dystrybucji podróży.

Z tego wynika normatywnie ważna konsekwencja: obecna platforma powinna mieć prawo korzystać z owoców zwycięstwa, lecz nie powinna uzyskiwać prawa do zamykania procedury, dzięki której kiedyś sama mogła zwyciężyć. Tak należy interpretować kontestowalność rynku. Nie wymaga ona,

aby każdy konkurent dysponował identyczną skalą i wynikiem. Wymaga jedynie, aby nowe rozwiązanie mogło wejść na rynek bez konieczności uzyskania zgody podmiotu, którego model chce zakwestionować. Jeżeli hotel może docierać do klienta również poza Booking.com, użytkownik może przenieść dane, konkurencyjny pośrednik może zaoferować inny model prowizji, a dostawca nie zostaje ukarany za przedstawienie korzystniejszych warunków gdzie indziej, rynek zachowuje część zdolności eksploracyjnej. Właśnie taką logikę wprowadza DMA, którego obowiązki wobec Booking.com ograniczają między innymi możliwość stosowania rozwiązań utrudniających dostawcom oferowanie lepszych warunków poza platformą. Status gatekeepera nie jest więc karą za sukces, lecz konsekwencją uznania, że sukces ten stworzył punkt dostępu wymagający dodatkowych reguł. Można powiedzieć, że konkurencja na poziomie gospodarki pełni tę samą funkcję, którą Experiment Tool pełnił wewnątrz Booking.com – pozwala testować warianty. W firmie konkurują dwa interfejsy; na rynku konkurują modele biznesowe.

Jeżeli organizacja blokuje możliwość pojawienia się zewnętrznego wariantu, gospodarka zostaje pozbawiona części własnego eksperymentu. Paradoks jest tu szczególnie wyrazisty: przedsiębiorstwo, które uczyniło eksperyment źródłem wewnętrznej racjonalności, musi zaakceptować, że samo jest jednym z wariantów w eksperymencie społecznym zwanym konkurencją. Z perspektywy teorii Marcha oznacza to rozłożenie eksploracji na kilka poziomów. Organizacja potrzebuje eksploracji wewnętrznej, aby nie utknąć w lokalnym maksimum. Rynek potrzebuje eksploracji międzyorganizacyjnej, aby nie utknąć w lokalnym maksimum obecnego lidera. Państwo powinno zaś tak projektować regulacje, aby nie narzucić jednego administracyjnego maksimum wszystkim uczestnikom. Dlatego ani monopol prywatny, ani nadmiernie szczegółowe centralne sterowanie nie są zadowalającym rozwiązaniem. Odpowiedniejszy jest system policentryczny, w którym różne źródła innowacji, kontroli i wiedzy mogą wzajemnie się korygować.

Właśnie tu szczególnie użyteczny staje się dorobek Elinor Ostrom. Jej badania pokazały, że złożonych systemów wspólnego działania nie trzeba redukować do alternatywy: państwo albo rynek. Możliwe są struktury policentryczne, w których różne poziomy posiadają odmienne kompetencje, a uczestnicy tworzą i egzekwują reguły w wielu nakładających się ośrodkach. Gospodarka platformowa coraz bardziej wymaga podobnej logiki. Platforma projektuje produkt.

Konstytucjonalizacja władzy architektonicznej zamiast nacjonalizacji decyzji

Przedsiębiorca zachowuje prawo do podejmowania decyzji biznesowych. Konsument korzysta z praw ochronnych, regulator konkurencji dba o kontestowalność, a organ ochrony danych pilnuje prywatności. Audytorzy badają procedury, badacze dostarczają wiedzy zewnętrznej, zaś sądy kontrolują interpretację prawa. Żaden z tych aktorów nie powinien posiadać monopolistycznej wiedzy ani pełnej władzy nad całym systemem. Regulacja platform nie powinna zatem oznaczać nacjonalizacji decyzji produktowych, lecz konstytucjonalizację prywatnej władzy infrastrukturalnej. Konstytucja polityczna nie instruuje administracji, jaki formularz ma wydrukować jutro o godzinie dziesiątej; określa natomiast kompetencje, procedury, prawa jednostki i granice działania organu.

Podobny model można zastosować do platform. Prawo nie musi wskazywać Booking.com, jaki algorytm rankingu ma napisać. Może natomiast wymagać, aby pewne sposoby wykorzystywania rankingu nie prowadziły do zakazanej dyskryminacji, aby dostawca posiadał określone możliwości działania poza platformą, a użytkownik nie był pozbawiony praw przez konstrukcję interfejsu. Lawrence Lessig ujął podstawową intuicję gospodarki cyfrowej w formule, że kod działa jak prawo. Nie dlatego, że programista jest ustawodawcą w sensie konstytucyjnym, lecz ponieważ architektura techniczna określa zakres możliwych zachowań. Fizyczne drzwi mogą być otwarte albo zamknięte; system analogicznie pozwala lub nie pozwala na zmianę ceny, eksport danych, anulowanie rezerwacji czy kontakt z partnerem. Regulamin mówi użytkownikowi, co wolno, ale kod często decyduje o tym, co da się faktycznie zrobić. Władza platformy jest zatem w części władzą architektoniczną.

Jeżeli Booking.com decyduje, jakie filtry istnieją, w jakiej kolejności wyświetlane są wyniki, które informacje uznaje za istotne, jak wygląda proces rezerwacji i kiedy pojawia się komunikat o ograniczonej dostępności, nie pełni jedynie neutralnej funkcji technicznej. Organizuje środowisko wyboru. Nie oznacza to, że każdy ranking jest manipulacją; ranking jest wręcz niezbędny, gdyż miliony nieuporządkowanych ofert byłyby bezużyteczne. Jednak konieczność klasyfikacji nie sprawia, że każde jej kryterium staje się neutralne. Każda architektura widzialności przesuwa uwagę, a uwaga w gospodarce cyfrowej jest zasobem gospodarczym. Dlatego pierwszą granicą legitymizowanej władzy platformy powinna być prawdziwość i integralność informacji. Perswazja jest naturalnym elementem handlu: przedsiębiorca może podkreślać zalety produktu, jego popularność, proponować promocje czy projektować czytelne CTA.

Granica zostaje przekroczona, gdy architektura celowo tworzy fałszywe lub materialnie mylące wyobrażenie sytuacji, wykorzystuje błędne implikatury albo utrudnia użytkownikowi rozpoznanie

realnych alternatyw. Problem nie polega na tym, że człowiek posługuje się heurystykami, lecz na świadomym projektowaniu komunikatu tak, aby wykorzystać asymetrię wiedzy do wymuszenia decyzji, której użytkownik nie podjąłby przy adekwatnym rozumieniu faktów.

Ochrona możliwości wyjścia i zakaz nadużywania dominacji w ekosystemach

Druga granica dotyczy odwracalności i możliwości wyjścia. Albert Hirschman w klasycznej analizie relacji organizacyjnych przeciwstawił sobie mechanizmy exit i voice: uczestnik systemu może albo odejść, albo próbować wpłynąć na sposób jego funkcjonowania. W ekosystemach cyfrowych oba te mechanizmy ulegają osłabieniu. Użytkownik nie odchodzi z obawy przed utratą historii, danych i wygody; partner biznesowy pozostaje w systemie, ponieważ platforma kontroluje znaczną część popytu. Jednocześnie pojedynczy hotel ma ograniczoną zdolność negocjowania standardowego regulaminu z globalnym pośrednikiem. Im słabsze są realne możliwości exit i voice, tym silniejsze staje się uzasadnienie dla zewnętrznych reguł ochronnych.

Przenośność danych to coś więcej niż techniczne prawo do pobrania pliku. Jeśli dane, historia i reputacja stanowią kapitał użytkownika lub przedsiębiorcy, brak możliwości ich transferu drastycznie zwiększa koszt wyjścia. DMA ingeruje właśnie w tę warstwę, wymagając w określonych relacjach zwiększenia dostępu użytkowników biznesowych i końcowych do danych generowanych podczas korzystania z podstawowej usługi platformowej. Ekonomicznie jest to próba redukcji switching costs; politycznie zaś dążenie do zachowania wolności poprzez umożliwienie realnego opuszczenia infrastruktury, a nie tylko teoretycznej możliwości zamknięcia konta.

Trzecia granica dotyczy zakazu wykorzystywania zależności w jednym obszarze do zamykania rynku sąsiedniego. Platforma ma prawo rozwijać nowe produkty, jednak kwestie self-preferencingu, tyingu i bundlingu stają się kluczowe wtedy, gdy kontrola nad punktem dostępu pozwala przenieść przewagę na rynek, na którym nowy produkt nie wygrałby w warunkach normalnej konkurencji. Nie każdy bundle jest szkodliwy – integracja może obniżać koszty i upraszczać doświadczenie użytkownika. Problem pojawia się jednak wtedy, gdy możliwość wyboru konkurencyjnej usługi staje się fikcyjna nie dlatego, że konkurent oferuje gorszy produkt, lecz dlatego, że podmiot kontrolujący interfejs systematycznie preferuje własne rozwiązanie.

Connected Trip będzie wielkim sprawdzianem przyszłej polityki platformowej. Z perspektywy użytkownika połączenie noclegu, lotu, transportu i atrakcji może stanowić ogromną wartość. Z punktu widzenia konkurencji ta sama integracja może służyć wykorzystywaniu dominującej pozycji

w jednym komponencie do wzmacniania pozostałych. Regulacja nie powinna zatem zakazywać integracji jako takiej, lecz badać, czy komplementarność wynika z wyższej efektywności, czy z kontroli dostępu, która ogranicza możliwość oferowania komponentu przez konkurentów.

Policentryzm jako bezpiecznik przed suwerennością Big Tech

Czwarta granica dotyczy danych i władzy epistemicznej. Booking.com musi dysponować informacjami, aby realizować rezerwacje, zapobiegać oszustwom i personalizować produkt, jednak nie oznacza to nieograniczonego prawa do akumulacji każdego możliwego sygnału, wieczystej retencji czy wtórnego wykorzystania danych w dowolnym celu. Zasada minimalizacji danych stanowi tutaj odpowiednik konstytucyjnej zasady proporcjonalności: organizacja powinna posiadać ilość informacji wystarczającą do wykonania uzasadnionej funkcji, przy czym ciężar dowodowy rośnie wraz z głębokością ingerencji w prywatność. Historia cyberincydentów uczy dodatkowo, że każdy zgromadzony rekord jest nie tylko aktywem analitycznym, ale potencjalnym zobowiązaniem bezpieczeństwa.

Piąta granica odnosi się do rozliczalności algorytmicznej, której nie należy jednak utożsamiać z naiwnym postulatem pełnej transparentności kodu. Publikacja milionów linii oprogramowania nie uczyniłaby systemu zrozumiałym dla konsumenta; mogłaby natomiast naruszać tajemnice przedsiębiorstwa i ułatwiać nadużycia. Rozliczalność powinna koncentrować się na właściwych poziomach: celach systemu, kategoriach wykorzystywanych danych, zasadniczych skutkach rankingu, procedurach odwołania, audytowalności oraz możliwości zbadania mechanizmu przez nadzorcę. Społeczeństwo nie musi znać każdego parametru modelu, by mieć prawo wiedzieć, czy system podlega regułom i czy istnieje podmiot zdolny skutecznie sprawdzić jego działanie. DSA instytucjonalizuje część tej logiki poprzez szczególne obowiązki bardzo dużych platform w zakresie ryzyk systemowych i nadzoru. W przypadku Booking.com publiczny wykaz Komisji potwierdza status VLOP oraz wnioski o informacje dotyczące m.in. obowiązków platformowych; we wrześniu 2025 roku Komisja szczegółowo pytała również o sposób oceny i ograniczania oszustw finansowych.

Sam wniosek nie dowodzi naruszenia, lecz obrazuje model regulacyjny, w którym platforma o wielkiej skali ma obowiązek nie tylko reagować na pojedynczą skargę, ale posiadać instytucjonalną zdolność zarządzania ryzykiem generowanym przez własny system. Szósta granica dotyczy prawa do ludzkiego osądu w organizacji.

Historia customer service pokazała, że racjonalność pomiarowa może usprawniać zarządzanie, a jednocześnie redukować pracownika do poziomu KPI. Big Tech ma prawo stosować systemy produktywności i prognozowania pracy, lecz nie oznacza to, że każdy aspekt ludzkiego działania powinien zostać potraktowany jak zmienna eksperymentalna. Organizacja jest bowiem zarazem systemem gospodarczym i wspólnotą pracy. Jeżeli człowiek traci realną możliwość zgłaszania błędów, odmowy działań sprzecznych z prawem, odwołania od automatycznej oceny czy wyjaśnienia sytuacji wyjątkowej, techniczna wydajność zostaje osiągnięta kosztem zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się. W tym punkcie myśl Webera spotyka się z teorią bezpieczeństwa psychologicznego Edmondson oraz teorią samostanowienia Deciego i Ryana.

Formalizacja jest niezbędna, gdyż arbitralność jest niesprawiedliwa. Jednak absolutyzacja formalizacji produkuje żelazną klatkę, w której reguła przestaje służyć celowi. Najefektywniejsza organizacja nie przeciwstawia procedury autonomii, lecz projektuje ją tak, by pozostawiała przestrzeń dla profesjonalnego osądu w przypadkach nieprzewidzianych. Jest to ten sam problem, który pojawia się w AI: system powinien automatyzować rutynę, lecz musi wiedzieć, kiedy jego pewność jest zbyt mała, by zastąpić człowieka. Siódma granica dotyczy odpowiedzialności za efekty zewnętrzne skali.

Mała firma może popełnić błąd dotykający kilkudziesięciu klientów; identyczna pomyłka w platformie globalnej może niemal natychmiast uderzyć w miliony osób. Skala zwiększa zatem nie tylko zdolność generowania wartości, ale potencjalny blast radius. Z tego powodu wymaganie bardziej zaawansowanego governance, audytu i zarządzania ryzykiem od największych graczy nie jest dyskryminacją za sukces, lecz odpowiednikiem zasady bezpieczeństwa: infrastruktura o większym potencjale systemowej szkody musi posiadać większą redundancję i silniejsze procedury kontroli. Nie należy jednak przejść z krytyki prywatnej koncentracji do bezkrytycznej wiary w regulatora. Państwo również zmaga się z ograniczoną wiedzą, inercją, błędnymi bodźcami, przechwyceniem regulacyjnym i opóźnieniem technologicznym. George Stigler wskazywał, że regulacja może zostać przejęta przez grupy, które miała kontrolować; teoria public choice dodaje, że administracja nie jest bezinteresownym bytem stojącym poza strukturą bodźców. Wielkie przedsiębiorstwo potrafi zatrudnić setki prawników i specjalistów compliance, podczas gdy nowy konkurent może zostać przygnieciony nawet formalnie neutralnymi obowiązkami. Ograniczanie Big Tech wymaga zatem równie dużej ostrożności, co ograniczanie władzy publicznej.

Najlepszą odpowiedzią pozostaje policentryczność. Nie jeden wszechwiedzący regulator czy jedna samoregulująca się korporacja, lecz system wzajemnych korekt: konkurencja, sądy, regulatorzy, przenośność danych, standardy techniczne, audyty, niezależne badania, przedstawicielstwa pracowników, organizacje konsumenckie i zdolność użytkownika do odejścia. Ostromowska

intuicja jest tu szczególnie cenna: trwałe reguły powstają nie zawsze przez wybór jednego suwerena, lecz przez odpowiednie rozłożenie odpowiedzialności między wiele poziomów instytucjonalnych. Taki system powinien zachować również prawo do błędu. Innowacja jest procesem niepewnym i nie wolno wymagać od przedsiębiorstwa, aby każda nowa funkcja była z góry doskonała. Regulacja karząca samo niepowodzenie eksperymentu prowadziłaby do nadmiernej zachowawczości. Kluczowe jest rozróżnienie między błędem wynikającym z uczciwego eksperymentowania a świadomym wykorzystaniem asymetrii lub uporczywym ignorowaniem znanego ryzyka. To samo rozróżnienie znamy z nauki: błędna hipoteza jest normalnym elementem procesu poznawczego; fałszowanie danych już nie.

Władza infrastrukturalna wymaga zewnętrznej rozliczalności

Big Tech powinien cieszyć się szeroką wolnością innowacyjną, lecz mniejszą swobodą w samodzielnym definiowaniu granic odpowiedzialności za sprawowaną władzę. Booking.com może wybierać technologię rankingu, ale nie powinien być ostatnim arbitrem w kwestii tego, czy ranking ten narusza prawo konkurencji. Może projektować politykę danych, lecz nie może samodzielnie rozstrzygać, jakie obowiązki w zakresie prywatności ma wobec użytkownika. Może ustalać warunki handlowe, jednak ich zgodność z zasadami konkurencji musi podlegać prawu publicznemu.

Może tworzyć systemy eksperymentów, ale zakres dopuszczalnej manipulacji człowiekiem nie powinien być definiowany wyłącznie przez wynik takiego testu. To istota zasady nemo iudex in causa sua przeniesionej z prawa do architektury cyfrowej: nikt nie powinien być ostatecznym sędzią we własnej sprawie. Problem gatekeepera nie polega na samym tworzeniu reguł – każda platforma musi to robić – lecz na sytuacji, w której podmiot jednocześnie ustanawia zasady, czerpie z nich korzyści gospodarcze, interpretuje ich znaczenie, monitoruje skutki za pomocą niedostępnych innym danych i samodzielnie rozstrzyga spory dotyczące ich stosowania. Koncentracja tych funkcji tworzy prywatny odpowiednik połączenia ustawodawcy, administratora i częściowo sądu. Prawo publiczne rozdziela te role właśnie dlatego, że doświadczenie polityczne nauczyło społeczeństwa nie ufać niekontrolowanej koncentracji władzy.

Nie można jednak mechanicznie przenieść kategorii państwa na przedsiębiorstwo. Booking.com nie dysponuje monopolem legalnego przymusu, nie nakłada podatków i nie posiada obywateli. Użytkownik zachowuje możliwość rezygnacji z usługi, a hotel może – przynajmniej formalnie – prowadzić sprzedaż bez pośrednictwa platformy. Analogia konstytucyjna dotyczy więc funkcji, a nie ontologii. Im bardziej prywatne reguły wpływają na realne możliwości działania podmiotów, tym

większe znaczenie zyskują zasady rozliczalności, proporcjonalności i prawo do odwołania. Tu ujawnia się różnica między wolnością formalną a wolnością realną.

Hotel może formalnie zrezygnować z Booking.com, lecz jeśli znacząca część potencjalnych klientów rozpoczyna poszukiwania na platformach OTA, koszt takiej decyzji staje się ogromny. Użytkownik może teoretycznie zmienić usługę, ale efekty sieciowe, historia danych, programy lojalnościowe i przyzwyczajenie drastycznie zwiększają koszt przełączenia. Władza nie wymaga zatem fizycznego przymusu; może wynikać ze struktury zależności, w której pewne opcje pozostają prawnie dostępne, lecz gospodarczo stają się nierealistyczne. Amartya Sen rozróżniał zasoby od rzeczywistych zdolności do działania.

Analogiczną intuicję można zastosować do platform. Samo istnienie konkurencyjnej strony nie oznacza, że użytkownik posiada realną zdolność łatwego przejścia. Formalna możliwość sprzedaży bezpośredniej nie gwarantuje hotelowi równoważnego dostępu do popytu. Regulacja kontestowalności ma chronić nie identyczność wyników, lecz rzeczywistą zdolność do wyboru alternatywnej ścieżki. Granica Big Tech przebiega zatem także przez architekturę tarcia. Cała historia Booking.com może zostać przeczytana jako triumf usuwania tarcia: skrócić poszukiwanie, uprościć formularz, przyspieszyć decyzję, automatyzować płatność, połączyć produkty.

Nie każde tarcie jest jednak stratą dobrobytu. Procedura odwoławcza spowalnia decyzję, lecz chroni przed arbitralnością. Dodatkowe uwierzytelnienie utrudnia transakcję, ale zabezpiecza przed oszustwem. Możliwość porównania cen poza platformą obniża konwersję, lecz podtrzymuje konkurencję. Obowiązek uzyskania zgody zwiększa liczbę kliknięć, ale chroni autonomię.

Tarcie konstytucyjne jako gwarant autonomii wyboru

Warto zatem odróżnić tarcie marnotrawne, poznawcze, transakcyjne oraz konstytucyjne. Pierwsze należy usuwać, gdyż nie tworzy ono żadnej wartości. Drugie często warto redukować, ponieważ nadmiar informacji utrudnia racjonalny wybór. Trzecie wymaga rzetelnego bilansu kosztów i korzyści. Czwarte natomiast bywa celowo utrzymywane, aby sprawowanie władzy nie odbywało się zbyt łatwo. Demokracja z natury opiera się na tarciach konstytucyjnych: podział władz, konsultacje, procedury odwoławcze, terminy czy kontrola sądowa sprawiają, że proces decyzyjny jest wolniejszy. Jest to jednak cena, jaką płacimy za ograniczenie ryzyka arbitralności.

Gospodarka platformowa potrzebuje podobnych mechanizmów. W tym świetle obsesja na punkcie "frictionless experience" może być społecznie myląca. Świat pozbawiony każdego tarcia byłby przestrzenią, w której człowiek natychmiast reaguje na sugestię systemu, transakcja kończy się bez

refleksji, dane przepływają bez barier, a decyzje platform nie napotyka żadna zewnętrzna kontrola. Technicznie brzmi to jak szczyt efektywności; politycznie byłaby to jednak niebezpieczna koncentracja zdolności oddziaływania. Dojrzały system powinien zatem usuwać tarcie tam, gdzie przeszkadza ono w realizacji autonomicznie wybranego celu człowieka, i zachowywać je tam, gdzie chroni samą autonomię wyboru.

Prowadzi to do rozróżnienia między perswazją a manipulacją. Perswazja dostarcza argumentów, informacji lub atrakcyjnej prezentacji, pozostawiając odbiorcy zdolność rozpoznania własnego interesu. Manipulacja natomiast wykorzystuje mechanizmy, których przedmiot oddziaływania nie jest w stanie łatwo zidentyfikować, lub zniekształca warunki decyzji na korzyść manipulatora. Granica ta nie jest absolutnie ostra, gdyż każda komunikacja posiada swój framing. Można jednak badać stopień transparentności, zgodność informacji z prawdą, możliwość łatwego odrzucenia sugestii, intensywność presji, asymetrię wiedzy oraz szczególną podatność odbiorcy. Właśnie dlatego analiza komunikatów o rzadkości zasobów jest kluczowa dla końcowej teorii. Materialnie prawdziwa informacja „pozostał jeden pokój dostępny na naszej platformie" może zmniejszać niepewność i pomagać klientowi. Jednak komunikat skonstruowany tak, by użytkownik błędnie wywnioskował, że w całym hotelu został ostatni wolny pokój, oddziałuje poprzez błędną implikaturę. Ten sam wzorzec wizualny może więc być użytecznym sygnałem lub dark patternem, zależnie od treści i kontekstu. Prawo nie powinno zakazywać psychologii; powinno ograniczać wykorzystywanie psychologii przeciw zdolności człowieka do świadomego wyboru. W epoce generatywnej AI problem ten stanie się jeszcze trudniejszy.

Tradycyjny interfejs Booking.com prezentował listę ofert, którą użytkownik mógł samodzielnie porównać. Agent AI może w przyszłości syntetyzować wiele informacji i zaproponować jedno, konkretne rozwiązanie: lot, hotel, transport i restaurację. Wygoda rośnie, gdyż człowiek deleguje część wysiłku poznawczego, lecz wraz z tą delegacją rośnie zależność od celu modelu. Czy agent optymalizuje cenę klienta, prowizję platformy, prawdopodobieństwo zamknięcia transakcji, jakość podróży, bezpieczeństwo, preferencje partnerów, czy kombinację tych czynników? Im bardziej autonomiczny staje się cyfrowy pośrednik, tym ważniejsza jest odpowiedź na pytanie, czyją funkcję użyteczności reprezentuje. Jest to być może najważniejsza przyszła granica Big Tech. W tradycyjnym sklepie sprzedawca ma własny interes i kupujący ma tego pełną świadomość.

Odpowiedzialność instytucjonalna ponad automatyzacją decyzji

W systemach AI interfejs często przybiera formę osobistego doradcy, którego rekomendacje sprawiają wrażenie neutralnego wyniku inteligentnej analizy. Jeśli jednak model jest częścią mechanizmu pośrednictwa, w którym różne warianty generują różny zysk, konflikt interesów nie znika – staje się jedynie mniej widoczny. Wraz z ewolucją od wyszukiwarki ku agentowi kwestia "transparentności ekonomicznej" nabiera zatem większego znaczenia niż w świecie tradycyjnych rankingów.

W tym miejscu można ostrożnie przywołać teorię relacji powierniczej, choć platforma handlowa nie jest automatycznie fiduciariuszem użytkownika w sensie prawnym. Im bardziej jednak system zachęca człowieka do delegowania osądu, tym silniejsze staje się oczekiwanie, że rekomendacja nie jest ukrytą reklamą własnego interesu. W przyszłości konieczne może okazać się wyraźne rozróżnienie sytuacji, w których AI występuje jako wyszukiwarka, płatny sprzedawca, broker czy agent działający zgodnie z preferencjami użytkownika. Techniczna jedność interfejsu nie powinna zacierać ekonomicznej różnicy ról.

Równie istotna jest kwestia odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Algorytm nie jest podmiotem moralnym, zdolnym do samodzielnego ponoszenia odpowiedzialności instytucjonalnej. Jeśli ranking dyskryminuje, firma nie może zasłaniać się argumentem, że "tak zdecydował model". W przypadku błędnych informacji generowanych przez system odpowiedzialność zależy od kontekstu i norm prawnych, lecz to organizacja pozostaje podmiotem projektującym cel, dobierającym dane oraz ustalającym procedury nadzoru i wdrożenia. Automatyzacja może delegować wykonanie decyzji, ale nie powinna prowadzić do "automatycznego rozproszenia odpowiedzialności" do punktu, w którym nikt już za nią nie odpowiada.

Problem ten nawiązuje do klasycznego w etyce organizacji problemu "wielu rąk". W złożonym systemie nikt pojedynczo nie projektuje finalnego rezultatu: programista tworzy model, analityk dobiera metrykę, menedżer akceptuje produkt, prawnik ocenia ryzyko, a zarząd wyznacza strategię. Każdy z nich może twierdzić, że odpowiadał jedynie za fragment procesu. Governance powinien zatem przypisywać odpowiedzialność nie tylko wykonawcy, lecz przede wszystkim właścicielowi procesu oraz organowi zdolnemu do zmiany zasad.

W tym kontekście Weberowska biurokracja ukazuje swoją drugą, często zapominaną twarz. Nie jest ona wyłącznie źródłem odhumanizowania, lecz tworzy również ramy dla precyzyjnego ustalenia kompetencji i odpowiedzialności. Problem pojawia się wtedy, gdy procedury stają się tak zawiłe, że

każdy może wykazać formalne wykonanie swojego zadania, mimo że system jako całość generuje rezultat, za który nikt nie czuje się odpowiedzialny. Dojrzała platforma potrzebuje zatem nie mniejszej organizacji, lecz takiej, która potrafi połączyć odpowiedzialność poszczególnych komponentów z odpowiedzialnością za efekt systemowy.

Z tej analizy można wyprowadzić ogólniejszą zasadę "proporcjonalności władzy i obowiązku". Im większa zdolność przedsiębiorstwa do wpływania na decyzje, dostęp do rynku, danych i warunków działania innych podmiotów, tym wyższy powinien być wymóg wykazania procedur ograniczających przewidywalne szkody. Nie chodzi o odpowiedzialność absolutną za każde nieszczęście, lecz o wzrost wymogu staranności proporcjonalny do potencjalnego oddziaływania. Intuicja ta leży u podstaw współczesnego podejścia do ryzyka systemowego bardzo dużych platform.

Wielkość nie jest problemem, lecz sposób reprodukcji władzy

Nieprzypadkowo DSA różnicuje obowiązki w zależności od skali usługi. Booking.com pozostaje obecnie w reżimie VLOP właśnie dlatego, że jego rozmiar przekracza próg przewidziany dla bardzo dużych platform. Analogicznie DMA nie nakłada szczególnych wymogów każdemu internetowemu pośrednikowi hotelowemu; status gatekeepera dotyczy konkretnej kategorii usług i przedsiębiorstw o szczególnej pozycji rynkowej.

W obu przypadkach ustawodawca próbuje powiązać intensywność obowiązków z potencjałem strukturalnego oddziaływania, a nie z moralną oceną marki. Taki model jest dojrzalszy niż popularna retoryka „rozbicia Big Tech” czy jej przeciwieństwo – wiara, że „rynek wszystko skoryguje”. Rozbicie może być czasem uzasadnionym instrumentem antymonopolowym, jednak integracja platformowa generuje realne korzyści skali i zakresu. Automatyczne dzielenie każdego dużego podmiotu mogłoby zniszczyć wartość, którą użytkownicy otrzymują dzięki wspólnej infrastrukturze. Z kolei bierna wiara w samoregulację ignoruje mechanizmy utrwalania przewagi poprzez koszty przełączenia, dane, efekty sieciowe i kontrolę bramy. Instytucjonalnie kluczowe jest pytanie, jak zachować korzyści skali bez przekształcania ich w niekontrolowaną suwerenność prywatną.

Odpowiedź nie polega na wymuszeniu małości, lecz na utrzymaniu otwartości. Przedsiębiorstwo może pozostać duże, jeśli użytkownicy świadomie wybierają jego usługi, jednak wykorzystanie tej pozycji do zamykania alternatyw powinno być utrudnione. Dane powinny być chronione, ale w

uzasadnionym zakresie przenośne. Integracja jest dopuszczalna, o ile nie oznacza automatycznego wypierania konkurencji. Ranking może opierać się na własnym algorytmie platformy, lecz określone praktyki dyskryminacyjne muszą podlegać kontroli. Kontrakt pozostaje prywatny, ale nie każda jego klauzula znajduje się poza zasięgiem prawa konkurencji.

W tym miejscu można najtrafniej odpowiedzieć na pytanie: co wolno Big Tech? Wolno mu być wielkim, skutecznym, rentownym i technologicznie agresywnym. Wolno eksperymentować, konkurować, budować markę, redukować koszty transakcyjne, legalnie wykorzystywać dane, tworzyć ekosystemy i definiować nowe kategorie produktów.

Wolno mu wygrać. Nie wynika z tego jednak prawo do takiego używania zwycięstwa, które uniemożliwia innym podejmowanie przyszłych prób sukcesu. Granica nie przebiega więc wokół wielkości, lecz wokół reprodukcji władzy poprzez zamykanie procesu konkurencji i wyboru. Podobnie Big Tech ma prawo przekonywać, ale nie nabywa prawa do systematycznego dezorientowania. Ma prawo personalizować, lecz nie daje mu to przyzwolenia na nieograniczoną eksploatację informacji o człowieku. Może automatyzować pracę, ale nie może traktować prawa pracy i godności człowieka jako niedogodności w funkcji celu.

Ma prawo chronić własną platformę przed free ridingiem, jednak sposób ochrony musi być proporcjonalny do kosztu konkurencyjnego. Może tworzyć prywatne reguły uczestnictwa, ale gdy zaczynają one organizować dostęp całego segmentu rynku, podlegają prawu publicznemu. Nie jest to ograniczenie przedsiębiorczości z zewnątrz, lecz warunek jej długofalowego trwania. Kapitalizm pozbawiony prawa konkurencji naturalnie dąży do sytuacji, w której zwycięzca pragnie utrwalić swój status. Jeśli mu się to uda, rynek przestaje być procesem konkurencyjnym i zmienia się w system rent. Paradoks porządku rynkowego polega na tym, że aby zachować wolną konkurencję, trzeba czasem prawnie ograniczyć swobodę najsilniejszego uczestnika w eliminowaniu rywali. Ordoliberałowie formułowali tę intuicję szczególnie wyraźnie: wolność gospodarcza wymaga ładu, który chroni ją przed prywatną koncentracją władzy równie skutecznie, co przed arbitralnością państwa. Państwo nie powinno wybierać zwycięzców, lecz chronić warunki, w których zwycięstwo pozostaje kwestionowalne.

Prawo do wyjścia jako konstytucja rynku

W świecie cyfrowym szczególną uwagę należy poświęcić danym, standardom, interoperacyjności, rankingom i dostępowi do użytkownika, gdyż to właśnie tam znajdują się współczesne odpowiedniki infrastrukturalnych punktów kontroli. Przypadek Booking.com jest bardziej pouczający niż prosta historia firmy, która zdobyła rynek poprzez nadużycia. Jej pozycja wyrosła w

znacznym stopniu z rzeczywistej przewagi organizacyjnej; serwis uporządkował chaos w branży podróży, stając się partnerem nie tylko dla wielkich hotelarzy, ale i tysięcy małych obiektów, którym otworzył dostęp do zagranicznego popytu.

Sukces ten był wynikiem technologii, ryzyka, pracy, eksperymentowania, skali oraz odpowiedniego momentu historycznego. Właśnie dlatego polityczna odpowiedź nie powinna niszczyć mechanizmów, które go umożliwiły, lecz zapobiegać sytuacji, w której narzędzia wcześniejszego zwycięstwa służą do blokowania sukcesów innych. Materialna historia firmy potwierdza, że problem ten jest aktualny, a nie jedynie historyczny. Booking Holdings raportował za 2025 rok 26,9 miliarda dolarów przychodów, ponad 1,2 miliarda noclegów i około 4,4 miliona obiektów na swoich platformach, kontynuując jednocześnie inwestycje w Connected Trip i AI. W przedsiębiorstwie tej skali pojedyncza zmiana architektury może oddziaływać z siłą, której założyciele Bookings.nl nie mogli sobie wyobrazić. Z tego powodu wzrost kompetencji musi iść w parze ze wzrostem standardu odpowiedzialności.

Obraz "Maszyny, która pożera własne dzieci" można zatem zachować jako metaforę ostrzegawczą, a nie diagnozę końcową. Materiał wiąże ją z przekonaniem, że statystyczna optymalizacja przestała być metodą, a stała się celem, wypierając kreatywność, etykę i ludzki osąd. Nasza analiza prowadzi jednak do bardziej złożonego wniosku.

Experiment Tool nie zniszczył Booking.com, lecz pomógł zbudować jego przewagę. Dane nie odebrały firmie zdolności do innowacji, choć mogły sprzyjać inkrementalizmowi. Centralizacja nie zabiła przedsiębiorstwa, choć zmieniła strukturę jego autonomii. Regulacje nie zatrzymały wzrostu, a pandemia nie zniszczyła modelu. Każdy z tych procesów był jednocześnie ograniczeniem i bodźcem adaptacyjnym. Maszyna nie jest więc tragicznym bohaterem, który musiał upaść przez własną hybris, lecz systemem adaptacyjnym podlegającym permanentnemu konfliktowi między efektywnością a odpornością, eksploracją a eksploatacją, autonomią a kontrolą, prywatnością a personalizacją, perswazją a manipulacją oraz integracją a kontestowalnością.

Żadnego z tych napięć nie da się rozwiązać raz na zawsze. Można je jedynie instytucjonalnie utrzymywać w przedziale, w którym żadna ze stron nie pochłania pozostałych wartości. Dojrzałość Big Tech objawia się zatem nie w zdolności do całkowitego usunięcia ograniczeń, lecz w umiejętności działania w ich obrębie bez utraty zdolności tworzenia wartości. Przedsiębiorstwo naprawdę silne nie potrzebuje parytetu uniemożliwiającego klientowi znalezienie innej ceny, jeśli potrafi przekonać go jakością usługi. Nie potrzebuje dark patternów, jeśli produkt broni się informacją. Nie potrzebuje permanentnego lock-in, jeśli użytkownik zostaje z nim z wyboru, a nie z przymusu. Najbardziej wiarygodnym testem przewagi konkurencyjnej jest sytuacja, w której alternatywa pozostaje realna, a klient mimo to wybiera lidera.

To samo dotyczy hotelarza. Najtrwalsza legitymizacja Booking.com nie wynikałaby z kontraktowego zakazu sprzedaży taniej w innym miejscu, lecz z faktu, że prowizja jest dla obiektu racjonalną ceną dostępu do dodatkowego popytu. Platforma posiada wówczas władzę gospodarczą, ale musi stale zasługiwać na nią poprzez dostarczaną wartość. Gdy możliwość odejścia staje się iluzoryczna, ekonomiczny związek wymiany zaczyna przypominać zależność infrastrukturalną. Właśnie dlatego prawo do wyjścia jest konstytucją rynku. Rynek pozostaje rynkiem nie dlatego, że każdy uczestnik jest mały, lecz dlatego, że stosunki wymiany są zasadniczo kwestionowalne przez alternatywę. Możliwość odejścia dyscyplinuje ceny, jakość i warunki. Jeśli exit jest ekonomicznie nierealny, niezbędne stają się silniejsze formy voice oraz publicznego nadzoru. Hirschmanowskie rozróżnienie pozwala zatem połączyć konkurencję, regulację i demokrację organizacyjną w jedną logikę ograniczania władzy. Do tej konstrukcji należy dodać prawo do przyszłości nieprzewidzianej przez obecnego lidera. Booking.com nie powinien być zmuszany do projektowania kolejnego modelu podróży – byłoby to sprzeczne z naturą innowacji. Powinien natomiast funkcjonować w otoczeniu, w którym ktoś inny może spróbować zaprojektować podróż lepiej.

Nowy konkurent może wyłonić się z AI, fintechu, map, social commerce, systemów mobilności lub technologii, której jeszcze nie znamy. Polityka konkurencji nie musi wiedzieć, kto nim będzie; ma przede wszystkim nie pozwolić, aby obecna infrastruktura zamknęła przestrzeń, w której ten konkurent mógłby powstać. To jest najgłębszy sens Hayekowskiej niewiedzy.

Równowaga wzajemnych zależności zamiast cyfrowego suwerena

Nie regulujemy rynku dlatego, że regulator zna przyszłość lepiej od przedsiębiorcy. Regulujemy pewne strukturalne formy koncentracji właśnie dlatego, że nikt nie zna przyszłości i należy zachować wiele niezależnych ośrodków eksperymentowania. Monopol poznawczy jest niebezpieczny nie tylko ze względu na ceny, ale przede wszystkim dlatego, że ogranicza liczbę równolegle testowanych przyszłości.

Ostrom dodałaby, że stabilność takiego systemu wymaga policentrycznej kontroli. Lessig przypomniałby, że architektura techniczna – obok prawa, rynku i norm społecznych – jest jednym z regulatorów zachowań. Weber ostrzegłby, że racjonalność instrumentalna może zdominować pytanie o cele, a Coase zapytałby o całkowity koszt organizacji transakcji. Cialdini i Kahneman wskazaliby natomiast, że człowiek nie jest doskonałym kalkulatorem, podatnym wyłącznie na racjonalne informacje, podczas gdy March przypomniałby, że system nadmiernie eksploatujący własny sukces może przestać eksplorować. Każdy z tych autorów analizuje inny element Maszyny,

lecz wspólnie prowadzą do jednego wniosku: technologia nie znosi instytucji; im bardziej staje się potężna, tym bardziej potrzebuje rzetelnej teorii instytucjonalnej.

Z tej perspektywy Booking.com nie jest wyłącznie historią internetu czy turystyki, lecz eksperymentem nad organizacją nowoczesnego społeczeństwa. Pokazuje, jak technicznie prosta innowacja – internetowa lista wolnych pokoi – może dzięki sprzężeniom zwrotnym przeobrazić się w globalny system wiedzy, dystrybucji i wyboru. Dowodzi, że firma może być jednocześnie klientem jednej platformy i gatekeeperem wobec innego uczestnika; może zależeć od Google, sama tworząc zależność hotelarzy. Może walczyć z arbitralnością opinii menedżera za pomocą eksperymentów, a jednocześnie ustanawiać reguły wpływające na miliony decyzji. Nowoczesna władza jest siecią zależności, a nie prostą piramidą, dlatego w cyfrowym świecie nie istnieje jeden suweren.

Google może kontrolować dostęp do intencji wyszukiwawczej, Apple i Google systemy mobilne, operator płatności przepływ pieniądza, Booking część popytu podróżniczego, państwo reżim prawny, a konsument własną decyzję – choć każda z tych decyzji podlega ograniczeniom strukturalnym. Zadaniem regulacji nie jest więc zastąpienie tej sieci jednym centrum, lecz utrzymanie równowagi wzajemnych zależności, w której żaden aktor nie uzyska niekontrolowanej zdolności zamiany przewagi lokalnej w suwerenność całościową.

Tu kryje się również odpowiedź na pytanie, dlaczego amerykańskie przejęcie nie może być interpretowane wyłącznie jako utrata holenderskiej niewinności. Kapitał Priceline umożliwił globalne skalowanie modelu Booking.com, a ten z kolei przeobraził właściciela do tego stopnia, że cała grupa przyjęła jego nazwę. Kontrola działała więc w obu kierunkach: prawna własność płynęła z Norwalk do Amsterdamu, natomiast ekonomiczna przewaga i wiedza organizacyjna oddziaływały z Amsterdamu na grupę. To nie była kolonizacja jednego podmiotu przez drugi, lecz stopniowe powstanie nowej organizacji z ich wzajemnego sprzężenia.

Podobnie konflikt między dawną kulturą a profesjonalizacją nie powinien kończyć się nostalgią. Cook House, faksy i spontaniczne decyzje były adekwatne do konkretnego momentu; nie można zarządzać globalną platformą o miliardowych przychodach tak, jak kilkuosobowym przedsięwzięciem. Pamięć instytucjonalna powinna zachować nie dekoracje dawnego świata, lecz jego skuteczne zasady: bliskość problemu, dyscyplinę kosztową, prawo do kwestionowania hierarchii, łatwość eksperymentowania, odpowiedzialność za rezultat oraz niechęć do procesów istniejących tylko dlatego, że zawsze istniały. To prowadzi do ostatniej lekcji teorii organizacji: prawdziwym dziedzictwem przedsiębiorstwa nie jest jego pierwsza kultura, kod czy struktura, lecz zdolność do zmiany formy bez utraty funkcji, która tworzyła wartość.

Booking.com może porzucić Perl i pozostać szybki. Może stać się korporacją i pozostać eksperymentalny. Może podlegać DMA i nadal innowować. Może integrować AI i zachować możliwość świadomego wyboru klienta. Nie ma tu jednak automatyzmu – każda transformacja może bowiem zgubić funkcję, którą miała zachować. Dlatego historia Maszyny nie domyka się moralnym zdaniem o utracie duszy, lecz teorią odpowiedzialnej adaptacji. Wielka platforma powinna stale przebudowywać samą siebie, zanim jej historyczna przewaga stanie się sztywnością; regulator powinien aktualizować reguły, zanim zostaną one ominięte przez nową architekturę; konsument i przedsiębiorca muszą zachować realną możliwość wyboru, a społeczeństwo powinno rozumieć, że wygoda technologiczna nie zwalnia go z myślenia o rozkładzie władzy.

W 1996 roku największym problemem Booking.com było przekonanie hotelarza, że rezerwacja może przyjść z internetu. Trzy dekady później Komisja Europejska klasyfikuje firmę jako gatekeepera podstawowej usługi pośrednictwa internetowego i bardzo dużą platformę podlegającą szczególnemu nadzorowi. Ta odległość między dwoma punktami jest najkrótszą możliwą historią sukcesu firmy. Narzędzie tak skutecznie zredukowało koszty rynku, że samo stało się częścią jego architektury.

Technologia musi pozostać narzędziem w systemie wielu centrów decyzji

W tym miejscu powraca Russellowska ambiwalencja Maszyny, od której rozpoczęliśmy artykuł. Technika fascynuje, bo zwiększa ludzką zdolność działania; budzi lęk jednak wtedy, gdy system umożliwiający to działanie zaczyna narzucać mu warunki. Nie trzeba przy tym wybierać między techniką a wolnością. Zadaniem instytucji jest bowiem dopilnowanie, aby moc narzędzia pozostała zdolnością człowieka, a nie przekształciła człowieka w materiał dla narzędzia.

Booking.com stworzył ogromną wartość, ponieważ potrafił postrzegać podróż jako problem możliwy do rozłożenia na dane, procedury i eksperymenty. Jednak podróżnik nie jest wyłącznie rekordem konwersji, hotel nie jest tylko jednostką podaży, pracownik nie jest jedynie parametrem produktywności, a społeczeństwo nie stanowi tylko środowiska, z którego platforma pobiera kolejne dane. Każdy z tych podmiotów posiada własne cele i zdolność do odmowy. Instytucjonalną miarą jakości platformy powinno być zatem nie tylko to, jak sprawnie koordynuje ona zachowania, ale ile autonomii zachowują ludzie i przedsiębiorstwa włączone w jej system. Najlepsza Maszyna nie jest tą, która eliminuje każdy wybór dzięki doskonałej predykcji, lecz taką, która redukuje chaos na tyle, by człowiek mógł wybierać łatwiej, nie odbierając mu jednak prawa do określenia celu.

Najlepszy rynek to nie taki, na którym nie istnieją wielkie przedsiębiorstwa, lecz taki, gdzie nawet największy gracz musi nieustannie zasługiwać na wybór klientów i partnerów, bo alternatywa pozostaje realna. Najlepsza regulacja zaś nie jest tą, która wydaje najwięcej nakazów, lecz taką, która zachowuje przestrzeń dla kolejnej innowacji, następnego konkurenta i nieprzewidzianej możliwości. Właśnie dlatego odpowiedź na pytanie „co wolno Big Tech?" można sformułować bez ideologicznych skrótów. Wolno mu tworzyć wielkie Maszyny. Wolno dzięki nim zarabiać, eksperymentować i przekształcać rynki. Nie wolno jednak zakładać, że skuteczność techniczna stanowi samą w sobie legitymację do nieograniczonej władzy nad informacją, konkurencją i wyborem. Im bardziej platforma staje się infrastrukturą, tym silniej jej wolność musi współistnieć z wolnością tych, którzy przez tę infrastrukturę przechodzą.

Historia Booking.com jest zarazem pochwałą i przestrogą. Ukazuje ogromną produktywność pragmatyzmu, eksperymentu i organizacyjnej replikacji, ale pokazuje też, jak sukces zmienia ontologię przedsiębiorstwa: z uczestnika rynku w jego organizatora, z usługodawcy w gatekeepera, z użytkownika cudzej infrastruktury w infrastrukturę dla innych.

Ta transformacja nie zostaje ogłoszona w jednym momencie; dzieje się stopniowo, gdy coraz więcej ludzi racjonalnie wybiera ten sam system. Ostatecznym problemem Maszyny nie jest więc to, czy potrafi szybciej zarezerwować pokój, lecz to, czy społeczeństwo zdoła zbudować instytucje równie inteligentne i adaptacyjne jak technologie, które mają je ograniczać. Jeśli prawo będzie zbyt powolne, prywatna architektura utrwali własne reguły, zanim pojawi się możliwość ich zakwestionowania. Jeśli będzie zbyt sztywne – zdusi eksperyment, który mógłby przynieść kolejną wielką innowację. Potrzebujemy zatem nie wojny z Maszyną, lecz porządku, w którym pozostaje ona narzędziem w systemie wielu niezależnych centrów decyzji.

Być może to jest najważniejsze dziedzictwo Booking.com. Nie dowód na to, że statystyka pokonała człowieka, ani nostalgiczne wspomnienie o kilku Holendrach składających własne biurka. Jest nim pokazanie, jak niepozorna redukcja tarcia może przez trzy dekady narastać w system o znaczeniu społecznym, prawnym i politycznym. Bruinsma chciał ułatwić rezerwację noclegu; kolejne pokolenia zbudowały globalną infrastrukturę wyboru.

Zwycięstwo Maszyny zaczyna się wtedy, gdy człowiek robi coś łatwiej. Dojrzałość cywilizacji zaczyna się natomiast wtedy, gdy potrafi sprawić, aby łatwość nie została pomylona z wolnością, efektywność z prawdą, a technologiczna przewaga z prawem do rządzenia innymi.

> Zwycięstwo Maszyny zaczyna się w momencie, gdy czynność staje się dla nas łatwiejsza; prawdziwa dojrzałość cywilizacyjna zaczyna się jednak wtedy, gdy przestajemy mylić tę

> wygodę z wolnością, a technologiczną przewagę z prawem do rządzenia innymi. Czy potrafimy zbudować instytucje równie inteligentne i adaptacyjne jak technologie, które mają je ograniczać? To pytanie o to, czy w świecie totalnej optymalizacji pozostanie miejsce na człowieka, który nie jest jedynie rekordem konwersji, lecz podmiotem zdolnym do odmowy.

Inspiracje

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

2026 | NRC | ISBN: 9789083629605

Stijn Bronzwaer (ur. 1981 w Heerlen w Holandii) jest holenderskim dziennikarzem śledczym i autorem literatury faktu. Studiował komunikację społeczną na Uniwersytecie Radboud oraz ukończył dziennikarstwo na Uniwersytecie w Utrechcie i Uniwersytecie Amsterdamskim. W 2007 roku dołączył do holenderskiej gazety NRC, gdzie w latach 2016-2019 pracował jako reporter biznesowy, redaktor działu mediów i zastępca redaktora naczelnego. W tym czasie był współzałożycielem codziennego podcastu NRC Vandaag. Od 2019 roku Bronzwaer zajmuje się dla NRC tematyką technologii, kultury korporacyjnej, startupów i sztucznej inteligencji. Jest powszechnie uznawany za dogłębne śledztwa korporacyjne, które współtworzył z Merijnem Rengersem i Jorisem Kooimanem, w szczególności za docenioną przez krytyków pracę nad Booking.com, która zdobyła nagrodę De Loep w kategorii dziennikarstwa śledczego w 2022 roku.

Stijn Bronzwaer *(born 1981 in Heerlen, Netherlands) is a Dutch investigative journalist and non-fiction author. He studied communication science at Radboud University and completed journalism training at Utrecht University and the University of Amsterdam. In 2007, he joined the Dutch national newspaper NRC, where he worked as a business reporter, media desk editor, and deputy editor-in-chief between 2016 and 2019, during which period he co-founded the daily podcast NRC Vandaag. Since 2019, Bronzwaer has covered technology, corporate culture, startups, and artificial intelligence for NRC. He is widely recognized for his in-depth corporate investigations co-authored with colleagues Merijn Rengers and Joris Kooiman, notably the critically acclaimed work on Booking.com, which won the 2022 De Loep prize for investigative journalism.*

NRC

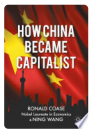
Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

[1] **"behavioral theory of the firm"**

James March



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

Ronald Coase

Springer | ISBN: 9781137019370



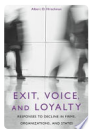
[3] **"A free-market monetary system"**

Friedrich Hayek

Ludwig von Mises Institute | ISBN: 9781610164450

[4] **"Organizations"**

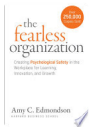
James March



[5] **"Exit, Voice, and Loyalty"**

Albert Hirschman

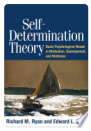
Harvard University Press | ISBN: 9780674276604



[6] **"The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth"**

Amy Edmondson

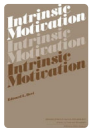
John Wiley & Sons | ISBN: 9781394373352



[7] **"Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness"**

Edward Deci

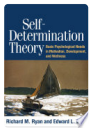
Guilford Publications | ISBN: 9781462528769



[8] **"Intrinsic Motivation"**

Edward Deci

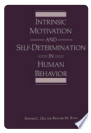
Springer



[9] **"self-determination theory"**

Edward Deci

Guilford Publications | ISBN: 9781462528769



[10] **"Intrinsic motivation and self-determination in human behavior"**

Richard Ryan

Springer Science & Business Media | ISBN: 9781489922717

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "The Problem of Social Cost"

Ronald H. Coase

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

Źródło

[2] "The New Institutional Economics"

Ronald H. Coase

2002 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511613807.002

Źródło

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

Ronald H. Coase

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

Źródło

[4] "The Institutional Structure of Production"

Ronald H. Coase

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

Źródło

[5] "The Conditions of Equilibrium Between the Production of Consumers' Goods and the Production of Producers' Goods"

Friedrich August von Hayek

2024 | Business Cycle Theory, Part I Volume 2 | DOI: 10.4324/9781003550389-19

Źródło

[6] "Market Standards for Money"

F. A. Hayek

1986 | Economic Affairs | DOI: 10.1111/j.1468-0270.1986.tb01752.x

Źródło

[7] "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

[8] "Ambiguity and Choice in Organizations."

Charles B. Perrow, James G. March, Johan Pelck Olsen

1977 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2064777

Źródło

[9] "The Institutional Dynamics of International Political Orders"

James G. March, Johan Pelck Olsen

1998 | International Organization | DOI: 10.1162/002081898550699

Źródło

[10] "A primer on decision making : how decisions happen"

Chip Heath, James G. March

1994 | Medical Entomology and Zoology

Źródło

[11] "Selections From Y673 Syllabus: Institutional Analysis And Development—Micro"

Elinor Ostrom

2017 | DOI: 10.5040/9781666993875.ch-001

Źródło

[12] "The Multiple Meanings Of Institutions"

Elinor Ostrom

2015 | DOI: 10.5040/9781666993882.ch-002

Źródło

[13] "Elinor Ostrom Speaks about Property Rights"

Elinor Ostrom

2020 | SSRN Electronic Journal | DOI: 10.2139/ssrn.6380998

Źródło

[14] "Public Goods and Public Choices"

V. Ostrom, E. Ostrom

2019 | Alternatives for Delivering Public Services | DOI: 10.4324/9780429047978-2

Źródło

[15] "Free culture: how big media uses technology and the law to lock down culture and control creativity"

Lawrence Lessig

2004 | Choice Reviews Online | DOI: 10.5860/choice.42-1641

Źródło

[16] ""“Institutional Corruption” Defined"

Lawrence Lessig

2013 | The Journal of Law Medicine & Ethics | DOI: 10.1111/jlme.12063

Źródło

[17] "Digital Democracy: The Winners and Losers"

Lawrence Lessig

2021

Źródło

[18] "Exit, Voice, and the State"

Albert O. Hirschman

2013 | The Essential Hirschman | DOI: 10.23943/princeton/9780691159904.003.0014

Źródło

[19] "Exit and Voice"

Albert O. Hirschman Hirschman

The New Palgrave Dictionary of Economics, 2012 Version | DOI: 10.1057/9781137336583.0564

Źródło

[20] "University Activities Abroad and Human Rights Violations: Exit, Voice, or Business as Usual"

Albert O. Hirschman

1984 | Human Rights Quarterly | DOI: 10.2307/762013

Źródło

[21] ""Exit, voice, and loyalty": Further reflections and a survey of recent contributions"

Albert O. Hirschman

1974 | Social Science Information | DOI: 10.1177/053901847401300101

Źródło

[22] "Remarks on Technology and Culture"

Max Weber

2005 | Theory, Culture & Society | DOI: 10.1177/0263276405054989

Źródło

[23] "Wertvolle Fehler - Right Kind of Wrong"

Amy Edmondson

2024 | Vahlen eBooks | DOI: 10.15358/9783800674411

Źródło

[24] "Hybrid Work at Scale: Combining Deliberate and Emergent Practices"

Akshita Joshi, A. Edmondson, Magnus Mahring, Mark Mortensen

2026 | Academy of Management Proceedings | DOI: 10.5465/amproc.2026.15650abstract

Źródło

[25] "Psychological Safety: Lost and Regained Over Time"

Derrick P. Bransby, Michaela J. Kerrissey, A. Edmondson

2023 | Academy of Management Proceedings | DOI: 10.5465/amproc.2023.13660abstract

Źródło

[26] "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions"

Richard M. Ryan, Edward L. Deci

2000 | Contemporary Educational Psychology | DOI: 10.1006/ceps.1999.1020

Źródło

[27] "Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions"

Richard M. Ryan, Edward L. Deci

2020 | Contemporary Educational Psychology | DOI: 10.1016/j.cedpsych.2020.101860

Źródło

[28] "The general causality orientations scale: Self-determination in personality"

Edward L. Deci, Richard M. Ryan

1985 | Journal of Research in Personality | DOI: 10.1016/0092-6566(85)90023-6

Źródło

[29] "Labor-Market Polarization over the Business Cycle"

Christopher L. Foote, Richard W. Ryan

2015 | NBER macroeconomics annual | DOI: 10.1086/680656

Źródło

[30] "The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market"

George J. Stigler

1951 | Journal of Political Economy | DOI: 10.1086/257075

Źródło

[31] "Information in the Labor Market"

George J. Stigler

1962 | Journal of Political Economy | DOI: 10.1086/258727

Źródło

[32] "The Economies of Scale"

George J. Stigler

1958 | The Journal of Law and Economics | DOI: 10.1086/466541

Źródło

[33] "Public Regulation of the Securities Markets"

George J. Stigler

1964 | The Journal of Business | DOI: 10.1086/294677

Źródło

[34] "CHOICES, VALUES, AND FRAMES"

Daniel Kahneman, Amos Tversky

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

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: afc3a43f-d762-4f0d-a2b3-98a759180484