Strategia i transformacja Booking.com w erze Darrena Hustona: od optymalizacji transakcji do budowy ekosystemu platformowego w świetle książki The Machine Stijna Bronzwaera.

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje ewolucję Booking.com po objęciu sterów przez Darrena Hustona w 2011 roku. Autor wskazuje na przejście firmy z fazy czystej eksploatacji sukcesu operacyjnego (optymalizacja transakcji, testy A/B) do strategii organizacji oburęcznej (ambidexterity). Celem tej zmiany było uniknięcie pułapki nadmiernej specjalizacji i stworzenie ekosystemu platformowego, który obejmuje cały łańcuch podróży (connected trip), a nie tylko rezerwację noclegów. Tekst podkreśla trudności w transferze przewagi konkurencyjnej na nowe rynki, takie jak transport czy gastronomia, oraz konieczność przedefiniowania roli firmy z pośrednika transakcyjnego w architekta szerokiego ekosystemu usług podróżniczych.

The article analyzes the evolution of Booking.com after Darren Huston took the helm in 2011. The author points to the company's transition from a phase of purely exploiting operational success (transaction optimization, A/B testing) toward an organizational ambidexterity strategy. The goal of this shift was to avoid the trap of over-specialization and to create a platform ecosystem that encompasses the entire travel chain (the connected trip), rather than just accommodation bookings. The text emphasizes the difficulties in transferring competitive advantage to new markets, such as transport or dining, and the necessity of redefining the company's role from a transactional intermediary to the architect of a broad travel services ecosystem.

Artykuł analizuje erę Darrena Hustona w Booking.com i Priceline Group jako strategiczny zwrot od modelu „doskonałej maszyny do transakcji" ku budowie wielowymiarowego ekosystemu platformowego. Autor stawia tezę, że przejście to nie było jedynie zmianą estetyczną czy odejściem od holenderskiej oszczędności na rzecz korporacyjnego blichtru, lecz koniecznością operacyjną. Huston dążył do osiągnięcia tzw. organizacji oburęcznej (ambidexterity), która potrafi jednocześnie eksploatować obecne zyski i eksplorować nowe obszary wzrostu. Kluczowymi elementami tej strategii było budowanie świadomości marki w celu uniezależnienia się od dyktatu wyszukiwarek (np. Google), dywersyfikacja kategorialna poprzez przejęcia takie jak OpenTable oraz profesjonalizacja zarządzania portfelem marek. Tekst ukazuje napięcie między kulturą opartą na twardych danych i testach A/B a potrzebą inwestowania w aktywa niematerialne, których wartość ujawnia się dopiero w długim terminie. Ostatecznie analiza prowadzi do wniosku, że sukcesywna skala organizacji wymusza ewolucję z poziomu produktu na poziom architektury korporacyjnej, gdzie algorytmy przestają wystarczać jako jedyne narzędzie sterowania.

SŁOWA KLUCZOWE

ekosystem platformowy | organizacja oburęczna | ambidexterity | autonomia platformowa | disintermediacja pośrednika | dostępność mentalna | economies of scope | perishable inventory | model federacyjny | ład korporacyjny | connected trip | performance marketing | brand equity | teoria zasobowa przedsiębiorstwa

Przejście od optymalizacji transakcji do budowy ekosystemu

Od IKEA do "Booking.yeah": Darren Huston i próba zbudowania korporacji większej niż własny algorytm

Zmiana, która nastąpiła wraz z objęciem przez Darrena Hustona stanowiska CEO Booking.com we wrześniu 2011 roku, łatwo poddaje się narracji moralizatorskiej. Po epoce Keesa Koolena – kojarzonej z oszczędnością, prostotą, meblami z IKEA i nieufnością wobec korporacyjnego

ceremoniału – miał nadejść czas samochodów z kierowcami, spektakularnych imprez i ambicji budowania globalnego imperium. Książka celowo wzmacnia ten kontrast, zestawiając „holenderską oszczędność" z hasłem „Booking.yeah", galami BAM oraz symbolem „Mercedes kontra IKEA". Taka opowieść dobrze oddaje emocjonalną pamięć części organizacji, jednak jako analiza strategiczna pozostaje niewystarczająca.

Huston pojawił się w momencie, gdy największym zagrożeniem dla Booking.com nie była już nieudolność w realizacji dotychczasowego modelu. Przeciwnie: przedsiębiorstwo wykonywało go nadzwyczaj skutecznie. Problem polegał na tym, czy system stworzony do perfekcyjnego skalowania jednej transakcji potrafi stać się organizacją zdolną kreować kolejne źródła wzrostu. Do tego zadania odpowiadała biografia zawodowa Hustona.

Przed dołączeniem do Booking.com pełnił m.in. funkcję wiceprezesa Microsoftu odpowiedzialnego za obszar Consumer & Online, kierował Microsoft Japan, a wcześniej pracował w Starbucks przy przejęciach i rozwoju produktów. Dokumentacja Priceline potwierdza, że funkcję CEO Booking.com objął 26 września 2011 roku. Nie był więc jedynie „zewnętrznym korporacyjnym menedżerem" przeciwstawionym pionierom-przedsiębiorcom; wnosił doświadczenie z organizacji, które musiały jednocześnie zarządzać marką, produktem, ekspansją geograficzną i kapitałem. Jego późniejszy awans na stanowisko prezesa i CEO całej Priceline Group 1 stycznia 2014 roku dowodzi, że właściciel uznał jego kompetencje za wystarczające do objęcia nie tylko Booking.com, lecz całego holdingu.

Początek ery Hustona można więc potraktować jako klasyczny moment przejścia od organizacji zdominowanej przez eksploatację przewagi do organizacji poszukującej ambidexterity – zdolności jednoczesnego wykorzystywania istniejącego modelu i eksplorowania nowych. Michael Tushman i Charles O'Reilly rozwijali koncepcję organizacji oburęcznej właśnie po to, aby wyjaśnić problem przedsiębiorstw odnoszących sukcesy w bieżącej działalności, lecz zagrożonych przez własną doskonałość operacyjną. Jedna część organizacji wymaga dyscypliny, standaryzacji i wydajności; druga musi tolerować niepewność oraz działania, których wyniku początkowo nie sposób udowodnić w Excelu. Najtrudniejsze jest to, że obie logiki są racjonalne, lecz wymagają odmiennych kultur. Booking.com u końca pierwszej dekady XXI wieku posiadał kulturę zoptymalizowaną niemal wyłącznie pod tę pierwszą: eksperymenty A/B, BPD, AdWords i model agencyjny tworzyły samowzmacniający się system.

W takiej organizacji nowy prezes nie musi naprawiać mechanizmu. Musi zdecydować, czy ten nie stał się zbyt doskonały w zbyt wąsko zdefiniowanym zadaniu. To wyzwanie o zupełnie innym charakterze zarządczym. Historia gospodarcza pełna jest przykładów firm, które dominowały w jednej technologii, a następnie nie potrafiły przełożyć tej przewagi na nowe środowisko: Kodak

rozumiał fotografię chemiczną, Nokia telefony komórkowe, a IBM musiał wielokrotnie redefiniować granice własnej działalności. Największe zagrożenie dla lidera nie zawsze płynie od konkurenta robiącego to samo taniej; może nadejść od podmiotu, który redefiniuje samą kategorię produktu. W branży podróżniczej ryzyko to narastało. Booking.com perfekcyjnie odpowiadał na pytanie, jak zarezerwować nocleg, ale podróż jest sekwencją wielu komplementarnych decyzji: transportu, zakwaterowania, gastronomii i planowania czasu.

Ekonomicznie oznacza to możliwość przejścia od rynku pojedynczej transakcji do rynku ekosystemowego. James Moore używał pojęcia ekosystemu biznesowego do opisu struktur, w których wartość powstaje dzięki współzależności wielu producentów i usługodawców. W podróżach naturalnym ekosystemem nie jest sam hotel, lecz cały łańcuch działań związanych z przemieszczaniem się człowieka. Problem polegał na tym, że Booking.com nie posiadał automatycznie kompetencji we wszystkich tych obszarach. Sukces w jednym rynku dwustronnym nie gwarantuje łatwego transferu przewagi do drugiego: restauracje mają inną częstotliwość transakcji niż hotele, loty odmienną strukturę marż, a atrakcje turystyczne silną fragmentację operatorów. Platforma może dysponować milionami klientów, lecz wykorzystanie ich do stworzenia nowego rynku wymaga rozwiązania problemów podaży i technologii. Dlatego dywersyfikacja platformowa jest jednocześnie kusząca i trudna: istniejący popyt wydaje się gotowym aktywem, ale nowy rynek nie powstaje z samego faktu posiadania użytkowników. To była próba zbudowania korporacji większej niż własny algorytm.

Budowanie marki jako strategia autonomii platformowej

Huston zaczął jednocześnie zmieniać sposób, w jaki Booking.com komunikował się z konsumentem. W styczniu 2013 roku przedsiębiorstwo uruchomiło „Booking.yeah” – pierwszą w swojej historii kampanię stricte wizerunkową, skierowaną na rynek amerykański i prowadzoną w internecie, kinach oraz telewizji. Oficjalny komunikat firmy mówił wówczas o ponad 265 tysiącach obiektów w 178 państwach i ponad pięciu tysiącach pracowników.

Sama konstrukcja kampanii oznaczała zmianę kulturową głębszą, niż sugerowałoby żartobliwe hasło. Booking.com przestał wydawać pieniądze wyłącznie po to, by przechwycić konkretną intencję wyszukiwawczą; zaczął je przeznaczać na budowanie pamięci o marce jeszcze przed pojawieniem się potrzeby zakupu. To zasadnicza różnica między performance marketingiem a brand marketingiem. Google AdWords działa najskuteczniej wtedy, gdy klient już czegoś szuka. Marka ma oddziaływać wcześniej – jej zadaniem jest sprawić, by w momencie pojawienia się potrzeby nazwa firmy była dostępna poznawczo, wiarygodna i emocjonalnie rozpoznawalna. Byron

Sharp, analizując wzrost marek, podkreśla znaczenie ich dostępności mentalnej i fizycznej, natomiast Kevin Lane Keller opisuje brand equity jako wartość wynikającą z wiedzy konsumenta o marce, jej skojarzeń i zdolności wywoływania określonych reakcji. Z tej perspektywy reklama telewizyjna, która w krótkoterminowej atrybucji może wypadać mniej efektownie niż kliknięcie w AdWords, jest inwestycją w aktywo niematerialne: prawdopodobieństwo, że użytkownik w przyszłości wybierze Booking.com lub wpisze jego nazwę bezpośrednio w przeglądarce. Takie działanie było częściowo odpowiedzią na strukturalną słabość wcześniejszego modelu.

Jeżeli znaczna część użytkowników dociera do serwisu przez Google, platforma płaci innemu pośrednikowi za dostęp do popytu. Sukces paradoksalnie zwiększa wówczas zależność: większa liczba potencjalnie dochodowych rezerwacji uzasadnia wyższe wydatki na pozyskanie ruchu. Bezpośrednio rozpoznawalna marka może tę zależność ograniczyć, ponieważ użytkownik zamiast wpisywać ogólne hasło „hotel Paryż", otwiera aplikację Booking.com lub wchodzi bezpośrednio na stronę. Budowanie marki nie było więc tylko estetycznym kaprysem przybysza z Microsoftu. Można je rozumieć jako próbę odzyskania części relacji z klientem z rąk wyszukiwarki. W ekonomii platform jest to problem disintermediacji pośrednika przez innego pośrednika. Booking.com zbudował swoją pozycję, wchodząc pomiędzy podróżnego i hotel, jednak Google mógł wejść pomiędzy podróżnego a Booking.com.

Każda warstwa pośrednictwa pobiera część renty ekonomicznej, kontrolując istotne wąskie gardło. Jeśli platforma hotelowa staje się zależna od wyszukiwarki, jej siła wobec hoteli nie oznacza pełnej suwerenności – sama staje się klientem jeszcze potężniejszej infrastruktury dostępu. Budowanie globalnej marki stanowiło zatem nie tylko projekt marketingowy, ale element strategii autonomii platformowej. Z tej perspektywy „Booking.yeah" można odczytać inaczej niż w źródłowej narracji, która przedstawia kampanię jako symbol odejścia od pragmatyzmu. Był to rzeczywiście zwrot od wcześniejszej kultury, lecz niekoniecznie od racjonalności; zmienił się raczej horyzont pomiaru.

Kampanię AdWords można ocenić w bardzo krótkim cyklu: koszt kliknięcia, konwersja, prowizja. Efekt budowania marki ujawnia się wolniej i trudniej go przypisać do pojedynczej ekspozycji. Organizacja ukształtowana przez eksperymenty o krótkim horyzoncie może dlatego postrzegać branding jako marnotrawstwo. Strateg musi jednak uwzględniać aktywa, których wartości nie da się codziennie odczytać z BPD. Konflikt epoki Hustona dotyczył zatem problemu metodologicznego.

Czy brak łatwego dowodu krótkoterminowej skuteczności oznacza brak wartości? Odpowiedź naukowa brzmi: nie. Pomiar jest ograniczony przez obserwowalność skutków. Marki, reputacja, kompetencje technologiczne, kapitał społeczny zespołu czy odporność organizacyjna są realnymi zasobami, choć ich krańcowa wartość często ujawnia się dopiero z czasem. Teoria zasobowa

przedsiębiorstwa, rozwijana m.in. przez Jaya Barneya, obejmuje właśnie zasoby niematerialne – trudne do imitacji i niewystępujące w prostym bilansie transakcyjnym. Gdyby organizacja inwestowała jedynie w to, czego wpływ można natychmiast przypisać pojedynczej konwersji, z definicji niedoinwestowywałaby strategiczne aktywa długiego okresu.

Rytuał i reprezentacja jako narzędzia budowania tożsamości

Równolegle ewoluowała kultura symboliczna przedsiębiorstwa. Jako szczególnie spektakularny moment Bronzwaer wskazuje grudniowe spotkanie Booking Annual Meeting w amsterdamskim RAI w 2012 roku. Opisano tam motyw „Winter Wonderland", sztuczny śnieg, efektowną oprawę oraz rozdawanie pracownikom urządzeń i voucherów. Należy zachować ostrożność przy szczegółach tej relacji, gdyż opiera się ona na materiale książkowo-reporterskim, a nie na oficjalnej sprawozdawczości korporacyjnej. Jednak z punktu widzenia analizy kultury organizacyjnej kluczowy nie jest sam koszt imprezy, lecz jej funkcja rytualna. Organizacje potrzebują symboli w równym stopniu co procedur.

Émile Durkheim wskazywał, że rytuały zbiorowe wzmacniają wspólną tożsamość, generując emocjonalne doświadczenie przynależności. Randall Collins rozwijał tę myśl w teorii rytuałów interakcyjnych, pokazując, jak wspólne zgromadzenia budują energię emocjonalną i tworzą symbole grupowe. Korporacyjna konferencja nie jest oczywiście ceremonią religijną, lecz pełni analogiczne funkcje społeczne: ogromna organizacja, w której pracownicy na co dzień komunikują się głównie przez ekrany i procedury, materializuje się tutaj jako wspólnota. Scena, muzyka, stroje, przemówienia i prezenty dają pracownikom poczucie przynależności do czegoś większego niż tylko ich własny zespół produktowy.

Dla starej kultury Booking.com taki rytuał mógł jednak budzić nieufność, ponieważ wcześniejszy system legitymizacji działał w przeciwnym kierunku. W etosie Koolena prestiż miał być pochodną wyniku. W kulturze korporacyjnego rytuału wynik może natomiast zostać przełożony na spektakl sukcesu. Max Weber rozróżniał różne podstawy legitymizacji władzy, z kolei Bourdieu analizował rolę kapitału symbolicznego w odtwarzaniu struktur społecznych.

Booking.com wchodził w fazę, w której musiał nie tylko generować zysk, lecz także reprezentować własną wielkość wobec pracowników, rynku pracy, konsumentów, partnerów i inwestorów. Jest to szczególnie istotne na konkurencyjnym rynku talentów technologicznych. Młody programista wybierając między Booking.com a Google czy Facebookiem, nie porównuje wyłącznie wynagrodzeń.

Bierze pod uwagę reputację technologiczną, prestiż, autonomię, jakość środowiska pracy oraz symboliczną wartość wpisania danej firmy do własnej biografii zawodowej. Przedsiębiorstwo może zatem racjonalnie inwestować w kulturę reprezentacji, nawet jeśli koszt takiej inwestycji nie przekłada się bezpośrednio na wzrost liczby rezerwacji. „Show pony", którego wcześniejsza kultura traktowała niemal jako przeciwieństwo produktywnego „workhorse", w dojrzałej organizacji pełni realną funkcję: komunikuje zdolność firmy do przyciągania talentów i utrzymywania pozycji w globalnym polu technologicznym.

Nie oznacza to, że krytyka przepychu jest bezzasadna. Rytuał organizacyjny może integrować, ale potrafi również sygnalizować dystans władzy, narcyzm kierownictwa czy odejście od zasad, które pracownicy uznawali za element kontraktu psychologicznego. W teorii sprawiedliwości organizacyjnej ludzie oceniają nie tylko wysokość własnego wynagrodzenia, lecz także sposób dystrybucji zasobów i zgodność działań zarządu z deklarowanymi wartościami. Jeżeli organizacja przez lata moralizowała oszczędność, nagłe, spektakularne wydatki są interpretowane nie neutralnie, lecz przez filtr wcześniej internalizowanej normy. Właśnie dlatego zmiana symboliczna bywa bardziej konfliktowa niż techniczna: dotyczy bowiem fundamentalnego pytania o to, kim jesteśmy.

Przejście od pojedynczego produktu do federacyjnego portfela marek

W książce Bronzwaera Huston bywa przedstawiany jako człowiek, który chciał skończyć z "holenderskim skąpstwem" i nadać firmie prestiż odpowiadający takim gigantom jak Google czy Facebook. Należy jednak traktować tę interpretację ostrożnie i nie utożsamiać jej bezkrytycznie z udokumentowanym programem strategicznym. Faktyczna ewolucja organizacji wskazuje raczej na wzrost znaczenia marki, marketingu masowego oraz ekspansję poza ramy pojedynczego produktu, czego pierwszym globalnym sygnałem była kampania "Booking.yeah". Jeszcze głębsza transformacja zachodziła jednak na poziomie Priceline Group. Po awansie Hustona na stanowisko prezesa i CEO grupy w 2014 roku, jego odpowiedzialność objęła już nie jedną markę, lecz cały portfel platform: Booking.com, priceline.com, Agoda, KAYAK oraz rentalcars.com. W kwietniu 2014 roku firma zmieniła nazwę korporacyjną z priceline.com Incorporated na The Priceline Group, co miało podkreślić właśnie tę wielomarkową strukturę.

Huston definiował te marki jako niezależnie zarządzane i prowadzone w duchu przedsiębiorczości, lecz należące do jednej rodziny o wspólnych zasadach operacyjnych. W terminologii korporacyjnej był to model federacyjny: centrala nie dążyła do unifikacji wszystkich marek, dopóki mogła

efektywnie wykorzystywać ich komplementarne zasoby. Ta konstrukcja ma kluczowe znaczenie dla zrozumienia późniejszego sporu o "amerykańskie przejęcie kontroli". W epoce Hustona amerykański holding nie prezentował centralizacji jako celu samego w sobie; przeciwnie, model zarządzania opierał się na autonomii marek. Dokumenty dotyczące przejęcia OpenTable również zapowiadały, że nowa spółka będzie funkcjonować w sieci "entrepreneurially-led, independently-managed brands". Dopiero później, gdy rosnąca złożoność grupy i idea "connected trip" wymusiły ściślejsze współdzielenie technologii, danych i klientów, napięcie między autonomią a integracją stało się dotkliwe. Przejęcie OpenTable w 2014 roku dobrze obrazuje logikę tej strategii.

Źródła wskazują na zakup za 2,6 miliarda dolarów, traktując go jako jeden z najważniejszych ruchów ery Hustona. Dokumenty oficjalne potwierdzają transakcję o wartości 2,6 miliarda dolarów sfinalizowaną 24 lipca 2014 roku, przy czym księgowa cena nabycia wyniosła następnie około 2,5 miliarda dolarów. Istotne jest tutaj precyzyjne rozróżnienie: OpenTable kupowała Priceline Group, a nie Booking.com jako odrębna spółka. Ponieważ Huston kierował już całą grupą, ruch ten wpisywał się w jego szerszą strategię korporacyjną i nie powinien być przedstawiany jako prosty "zakup OpenTable przez Booking.com". Strategiczny sens tego przejęcia został przez Hustona wyłożony niezwykle jasno.

OpenTable jako test transferowalności kompetencji platformowych

OpenTable miało stanowić naturalne rozszerzenie działalności grupy o usługi marketingowe i rezerwacyjne dla restauracji, pogłębiając relacje z lokalnymi partnerami oraz tworząc spójniejsze doświadczenie dla klientów podróżujących i gastronomicznych. Widać tu zalążek myślenia ekosystemowego: skoro podróżny potrzebuje noclegu, prawdopodobnie szuka również restauracji. Skoro przedsiębiorstwo potrafi zbudować platformę dwustronną łączącą hotelarzy z gośćmi, być może analogiczną kompetencję można wykorzystać do łączenia lokali gastronomicznych z klientami.

Z perspektywy teorii strategii jest to przykład wykorzystania economies of scope – korzyści zakresu. O ile korzyści skali wynikają ze zwiększania wolumenu tej samej działalności, o tyle korzyści zakresu powstają wtedy, gdy wspólna infrastruktura, marka, technologia lub baza użytkowników pozwalają taniej prowadzić różne operacje łącznie niż osobno. Priceline Group mogła potencjalnie wykorzystać kompetencje w zakresie marketingu internetowego, konwersji, relacji partnerskich, aplikacji mobilnych i ekspansji międzynarodowej zarówno w sektorze hotelowym, jak i restauracyjnym. OpenTable nie było więc przypadkowym dodatkiem do portfela.

Było testem hipotezy, że Maszyna posiada zdolność reprodukcji nie tylko geograficznej, ale również kategorialnej. Taka hipoteza jest jednak znacznie trudniejsza w weryfikacji niż ekspansja z Amsterdamu do Paryża. W nowym kraju podstawowa ekonomia rezerwacji hotelowej pozostaje podobna; w nowej kategorii zmieniają się uczestnicy, częstotliwość transakcji, wartość jednostkowa, struktura prowizji, systemy operacyjne partnerów i zachowania użytkowników. Dlatego korzyści zakresu są często przeszacowywane przez zarządy. To, że dwie działalności mają wspólnego klienta, nie oznacza automatycznie, że powinny należeć do jednej organizacji. Historia konglomeratów dostarcza licznych przykładów, w których oczekiwane „synergie" istniały głównie w prezentacjach inwestorskich.

OpenTable było jednak intelektualnie zgodne z platformową kompetencją grupy: również pośredniczyło w rezerwacji ograniczonego zasobu w określonym czasie. Stolik restauracyjny i pokój hotelowy różnią się ekonomicznie, ale mają istotną cechę wspólną – ich niewykorzystana pojemność po upływie terminu traci wartość. Niesprzedany pokój tej nocy i pusty stolik o godzinie 20:00 nie mogą zostać zmagazynowane i sprzedane w kolejnym tygodniu. Ekonomia określa takie dobra jako perishable inventory. Platforma dysponująca zdolnością kojarzenia popytu z takim zasobem posiada zatem kompetencję potencjalnie transferowalną pomiędzy sektorami.

Strategiczna ewolucja ku ekosystemowi platformowemu

Była to inwestycja finansowa połączona ze strategiczną relacją, a kolejne transze kapitałowe dowodzą, że znaczenie tej współpracy rosło. Taka strategia ujawnia odmienne podejście do globalizacji. Firma może bowiem wejść na obcy rynek organicznie, budując własną markę i sieć dostawców; może dokonać przejęcia, stworzyć joint venture lub zainwestować w lokalnego lidera, rozwijając współpracę bez dążenia do pełnej kontroli. Teoria kosztów transakcyjnych Olivera Williamsona pomaga wyjaśnić wybór między rynkiem, kontraktem a hierarchią. Pełne przejęcie zwiększa kontrolę, lecz wymaga ogromnego kapitału i naraża organizację na koszty integracji oraz ryzyko niedopasowania kulturowego. Partnerstwo z kolei ogranicza nadzór, ale pozwala korzystać z lokalnej wiedzy i uniknąć części kosztów wejścia. Na rynku chińskim, specyficznym pod względem regulacyjnym, konsumenckim i technologicznym, know-how Ctrip stanowiło zasób niemal niemożliwy do odtworzenia przez europejsko-amerykańską grupę.

Era Hustona była zatem bardziej spójna intelektualnie, niż mogłoby sugerować powierzchowne zestawienie luksusowego samochodu, gal i telewizyjnych reklam. Wspólnym mianownikiem tych działań było pytanie o kolejny poziom skali. Branding miał zacieśnić bezpośrednią relację z klientem, OpenTable rozszerzyć kategorię rezerwacji, a Ctrip otworzyć dostęp do skomplikowanego

rynku chińskiego. Wielomarkowa Priceline Group dążyła do wykorzystania różnych jednostek przedsiębiorczych bez natychmiastowego niszczenia ich autonomii. Z perspektywy strategicznej była to próba przekształcenia jednego, wyjątkowo sprawnego aktywa w szerszy system platformowy.

Nie wszystkie skutki tych działań musiały jednak wzmacniać Booking.com. Im bardziej grupa rozszerzała działalność, tym dotkliwszy stawał się problem koordynacyjny. Autonomia marek pozwala zachować przedsiębiorczą szybkość, lecz utrudnia budowę spójnego doświadczenia klienta. Centralizacja umożliwia dzielenie danych i technologii, ale może zniszczyć lokalne rutyny odpowiedzialne za wcześniejszy sukces. Dywersyfikacja zmniejsza zależność od jednego produktu, lecz rozprasza uwagę. Budowa własnej marki zwiększa strategiczną niezależność od Google, ale wymaga ogromnych wydatków, których atrybucja jest trudniejsza. Każde z tych rozwiązań generuje nowy koszt organizacyjny, co prowadzi do klasycznego prawa rosnącej złożoności. Herbert Simon analizował organizacje jako systemy hierarchiczne właśnie dlatego, że liczba możliwych relacji między elementami rośnie wykładniczo wraz z ich liczbą.

Jeżeli pięć marek działa całkowicie niezależnie, firma traci synergie. Jeśli jednak każda musi współpracować ze wszystkimi pozostałymi, koszty koordynacji mogą eksplodować. Dlatego korporacje tworzą moduły: jednostki zachowują autonomię wewnętrzną, lecz komunikują się poprzez określone interfejsy. Ten problem organizacyjny jest strukturalnie podobny do technologicznego – tak jak dobrze zaprojektowany system informatyczny ogranicza zależności między modułami, tak dobrze zaprojektowana korporacja robi to samo między swoimi jednostkami biznesowymi.

Konflikt między legitymacją założycielską a profesjonalizacją zarządzania

Huston wszedł zatem w rolę konstruktora korporacyjnego poziomu Maszyny. O ile Bruinsma budował system rezerwacyjny, a Koolen system skalowania tego rozwiązania, o tyle Huston próbował budować system systemów. Każdy z tych etapów wymagał innej racjonalności zarządczej: pierwszy opierał się na bricolage'u, drugi na replikacji, trzeci zaś na architekturze portfela i umiejętności zarządzania sprzecznymi logikami. To nie przypadek, że właśnie w tym momencie prostota dawnego Booking.com zaczęła ustępować złożoności holdingu. Warto zatem przyjrzeć się słynnemu kontrastowi „IKEA-Mercedes”. Choć symbol jest sugestywny, nie powinien on zastępować rzetelnej analizy. Dla starej gwardii Mercedes z kierowcą mógł być dowodem odejścia od etosu skromności, jednak z punktu widzenia teorii organizacji kluczowy jest fakt, że zmienił się

model legitymizacji kierownictwa. Założyciel i jego pierwsi współpracownicy czerpią autorytet z uczestnictwa w historii powstania firmy; menedżer korporacyjny nie posiada takiego kapitału założycielskiego.

Musi on legitymizować się skalą odpowiedzialności, profesjonalną biografią, strategią, wynikami oraz zdolnością reprezentowania organizacji na zewnątrz. Konflikt symboliczny może zatem maskować głębszy spór o to, jaki rodzaj władzy jest w firmie uznawany za prawomocny. Przywództwo transformacyjne, opisywane przez Jamesa MacGregora Burnsa i Bernarda Bassa, zakłada zdolność wyjścia poza prostą wymianę bodźców ekonomicznych na rzecz budowania szerszej wizji organizacji. Huston próbował dokonać takiego przejścia: przekształcić firmę mówiącą „zwiększamy BPD" w organizację z globalną narracją konsumencką. Wizja transformacyjna działa jednak tylko wtedy, gdy zostanie uznana za zgodną z tożsamością firmy. Jeśli pracownicy postrzegają ją jako import z obcej kultury, ten sam komunikat może zostać odczytany nie jako przywództwo, lecz jako naruszenie dziedzictwa. Dlatego kultura założycielska jest jednocześnie zasobem i więzieniem.

Zapewnia ona przedsiębiorstwu spójność, szybkość i zestaw sprawdzonych intuicji, lecz każdą późniejszą zmianę filtruje przez pytanie: „czy tak robiliśmy w czasach, gdy odnosiliśmy sukces?". Edgar Schein wskazywał, że założenia kulturowe stają się szczególnie trwałe właśnie wtedy, gdy wielokrotnie pomogły grupie rozwiązać problemy. Sukces przekształca historyczne rozwiązanie w oczywistość. Nowy lider, próbując naruszyć tę oczywistość, zostaje łatwo uznany za osobę nierozumiejącą organizacji – nawet jeśli warunki zewnętrzne realnie się zmieniły. Nie oznacza to jednak, że każda decyzja Hustona była uzasadniona. Tu właśnie pojawia się potrzeba rozróżnienia pomiędzy racjonalnością strategii a jakością jej wykonania. Firma może trafnie rozpoznać potrzebę budowania marki, ale przepłacić za kampanię. Może słusznie dążyć do dywersyfikacji, lecz dokonać błędnego przejęcia. Może potrzebować profesjonalizacji zarządzania, wprowadzając jednocześnie hierarchię ograniczającą wcześniejszą autonomię. Może racjonalnie inwestować w kulturę organizacyjną, ale przekształcić ją w spektakl. W analizie należy zatem unikać zarówno nostalgii za „dobrym starym Bookingiem", jak i teleologicznego założenia, że profesjonalizacja dużej korporacji jest z definicji postępem.

Granice racjonalności danych i konieczność ładu korporacyjnego

Najpoważniejszym testem kultury przywództwa okazała się ostatecznie nie decyzja marketingowa ani inwestycyjna, lecz problem ładu korporacyjnego. 27 kwietnia 2016 roku Huston zrezygnował ze

stanowiska prezesa i CEO Priceline Group, z członkostwa w zarządzie oraz z funkcji związanych z Booking.com. Oficjalny komunikat spółki wskazywał, że rezygnacja nastąpiła po dochodzeniu prowadzonym pod nadzorem niezależnych członków rady dyrektorów w sprawie osobistej relacji Hustona z pracownicą przedsiębiorstwa, która nie pozostawała pod jego bezpośrednim nadzorem. Dochodzenie uznało jego postępowanie za sprzeczne z kodeksem postępowania spółki oraz oczekiwaniami rady wobec kadry kierowniczej. Ten epizod należy analizować nie jako „skandal obyczajowy", lecz jako problem governance.

Dokumentacja korporacyjna jest w tej kwestii precyzyjna i nie potwierdza bardziej sensacyjnych szczegółów, które pojawiały się w późniejszych relacjach. Fakt instytucjonalnie istotny jest wystarczający: rada dyrektorów uznała, że osobiste zachowanie CEO naruszyło standardy wymagane od osoby sprawującej władzę nad globalnym przedsiębiorstwem. Teoria agencji powraca więc w innym kontekście niż w historii przejęcia Booking.com.

Zarząd i rada dyrektorów powierzały Hustonowi ogromny zakres kontroli nad aktywami należącymi ekonomicznie do akcjonariuszy. Wyższa pozycja menedżera oznacza nie tylko większe prawo decydowania, lecz również surowszy standard powierniczy, reputacyjny i etyczny. Władza korporacyjna cechuje się asymetrią: podwładny może popełnić błąd prywatny, który pozostanie prywatny; zachowanie CEO tworzy natomiast ryzyko dla całej organizacji, gdyż jego osoba zostaje utożsamiona z systemem kierownictwa. Właśnie dlatego governance ogranicza nawet najwyższego menedżera. Pojawia się tu paradoks szczególnie istotny dla opowieści o Maszynie. Booking.com zbudował kulturę, w której opinia przełożonego miała ustępować wynikom danych, jednak przedsiębiorstwo nadal pozostawało hierarchią społeczną, w której ludzie posiadają nierówną władzę.

Test A/B może zdyscyplinować prezesa w sporze o kolor przycisku, ale nie rozwiązuje problemu etycznego wykorzystania pozycji lidera. Statystyka nie zastąpi kodeksu postępowania, rada dyrektorów nie może zostać zastąpiona algorytmem konwersji, a sukces finansowy nie immunizuje przed oceną zachowania. Maszyna potrzebowała instytucji zdolnych powiedzieć „nie" nawet człowiekowi, który przynosił jej wyniki. Po odejściu Hustona Priceline Group wyznaczyła na tymczasowego CEO Jeffery'ego Boyda, natomiast funkcję CEO Booking.com powierzono Gillian Tans, dotychczasowej prezes i COO spółki. Wybór ten miał wymiar symboliczny: Tans wyrastała z amsterdamskiej historii firmy, a nie z grupy menedżerów importowanych z wielkich amerykańskich korporacji.

Jej awans można odczytać jako częściowy „powrót do korzeni", choć jednocześnie wiąże się on z ambitną koncepcją connected trip – próbą połączenia różnych etapów podróży w jedno doświadczenie. Nie był to zatem prosty ruch wahadła od "amerykańskiego blichtru" z powrotem ku

holenderskiej skromności. Problemu, który próbował rozwiązać Huston, nie dało się anulować jego odejściem.

Booking.com pozostawał gigantycznym przedsiębiorstwem działającym na globalnym rynku, a dalszy wzrost wymagał odpowiedzi na pytanie, czy platforma hotelowa ma pozostać doskonałą Maszyną do jednej transakcji, czy przekształcić się w infrastrukturę całej podróży. Gillian Tans odziedziczyła sukces modelu Koolena, eksperymentalną kulturę produktu, ambicje dywersyfikacyjne okresu Hustona oraz coraz bardziej widoczne ograniczenia technologii stworzonej wiele lat wcześniej. Era Hustona nie zakończyła zatem sporu o tożsamość Booking.com – uczyniła go nieuniknionym.

Firma odkryła, że wielkość sama w sobie zmienia naturę zarządzania: start-up musi nauczyć się rosnąć, lecz gigant musi nauczyć się nie zostać zakładnikiem własnego sposobu wzrostu. Wraz z objęciem kierownictwa przez Gillian Tans pytanie to stanie się jeszcze bardziej wyraziste. „Connected Trip" będzie próbą wykonania ruchu, którego dotychczasowa Maszyna nie lubiła – przejścia od dobrze zmierzonego „1 do 1,5" ku niepewnemu „0 do 1". To właśnie tam ujawni się granica eksperymentalnej racjonalności Booking.com: organizacja, która potrafiła przetestować niemal wszystko, zacznie odkrywać, że najważniejszych strategicznych przyszłości nie da się stworzyć samym testem A/B.

> Czy organizacja, która osiągnęła absolutną perfekcję w optymalizacji pojedynczej transakcji, jest w stanie przetrwać moment, w którym sukces staje się jej największym ograniczeniem? Być może największą pułapką dla gigantów nie jest błąd w obliczeniach, lecz wiara, że każdą strategiczną przyszłość można wykreować za pomocą testu A/B. Prawdziwa transformacja zaczyna się tam, gdzie kończy się mierzalność danych, a zaczyna odwaga definiowania nowej kategorii bytu.

Inspiracje

[1] "The Machine" Stijn Bronzwaer

Stijn Bronzwaer (ur. 1981) to holenderski dziennikarz i autor zajmujący się rynkiem nowych technologii. Od 2007 roku związany jest z holenderskim dziennikiem „NRC", w którym pełnił także funkcje kierownicze. Jest współautorem głośnej książki „The Machine", ukazującej kulisy globalnego sukcesu platformy Booking.com.

Stijn Bronzwaer *(born 1981 in Heerlen, Netherlands) is a Dutch investigative journalist and author specializing in technology, corporate governance, and digital innovation. He studied communication science at Radboud University Nijmegen from 1999 to 2005. Bronzwaer joined the prominent Dutch national newspaper NRC in 2007, where he has held several key roles including technology reporter, media editor, deputy editor-in-chief, and head of the investigative desk. He is widely recognized for his in-depth investigations into major tech companies and executive culture. Bronzwaer achieved broad acclaim as co-author of the investigative bestseller De Machine: In de ban van Booking.com (published in English as The Machine) alongside colleagues Merijn Rengers and Joris Kooiman, which revealed the turbulent history and aggressive growth of Booking.com. He also co-authored an extensive unauthorized biography of Dutch fintech billionaire Ali Niknam.*

NRC

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[1] "Marketing Management"

Kevin Lane Keller

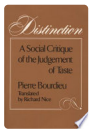
ISBN: 9780132102926



[2] "Photography"

Pierre Bourdieu

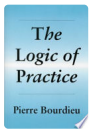
Stanford University Press | ISBN: 9780804726894



[3] **"Distinction"**

Pierre Bourdieu

Harvard University Press | ISBN: 9780674212770



[4] **"The Logic of Practice"**

Pierre Bourdieu

Stanford University Press | ISBN: 9780804720113

[5] **"Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications,"**

Oliver Williamson

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited"**

Mary J. Benner, Michael L. Tushman

2003 | Academy of Management Review | DOI: 10.5465/amr.2003.9416096

Źródło

[2] **"Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams"**

Wendy K. Smith, Michael L. Tushman

2005 | Organization Science | DOI: 10.1287/orsc.1050.0134

Źródło

[3] **"Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries"**

Mary J. Benner, Michael L. Tushman

2002 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/3094913

Źródło

[4] **"Growing New Corporate Businesses: From Initiation to Graduation"**

Sebastian Raisch, Michael L. Tushman

2016 | Organization Science | DOI: 10.1287/orsc.2016.1081

Źródło

[5] **"Leader-Member Exchange and Relationship-Building"**

David A. Waldman, Charles O'Reilly

2020 | Sage eBooks | DOI: 10.4135/9781544360508.n3

Źródło

[6] **"Strategic Leadership and Shaping Organizational Culture"**

David A. Waldman, Charles O'Reilly

2020 | Sage eBooks | DOI: 10.4135/9781544360508.n12

Źródło

[7] **"Performance measurement experiences in aerospace product development processes"**

Badr Haque, Mike James-Moore

2005 | International Journal of Business Performance Management | DOI: 10.1504/ijbpm.2005.006246

Źródło

[8] **"Brand Awareness Effects on Consumer Decision Making for a Common, Repeat Purchase Product: A Replication"**

Emma K. Macdonald, Byron M. Sharp

2000 | Journal of Business Research | DOI: 10.1016/s0148-2963(98)00070-8

Źródło

[9] **"Conceptualizing and measuring brand salience"**

Jenni Romaniuk, Byron M. Sharp

2004 | Marketing Theory | DOI: 10.1177/1470593104047643

Źródło

[10] **"Management Perceptions of the Importance of Brand Awareness as an Indication of Advertising Effectiveness"**

Emma K. Macdonald, Byron M. Sharp

2003

Źródło

[11] **"Measuring brand perceptions: Testing quantity and quality"**

Jenni Romaniuk, Byron M. Sharp

2003 | Journal of Targeting Measurement and Analysis for Marketing | DOI: 10.1057/palgrave.jt.5740079

Źródło

[12] "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity"

Kevin Lane Keller

1993 | Journal of Marketing | DOI: 10.2307/1252054

Źródło

[13] "Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity"

Kevin Lane Keller

1997

Źródło

[14] "Consumer Evaluations of Brand Extensions"

David A. Aaker, Kevin Lane Keller

1990 | Journal of Marketing | DOI: 10.2307/1252171

Źródło

[15] "Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities"

Kevin Lane Keller, Donald R. Lehmann

2006 | Marketing Science | DOI: 10.1287/mksc.1050.0153

Źródło

[16] "Interaction Ritual Chains"

Randall Collins

2004 | Princeton University Press eBooks | DOI: 10.1515/9781400851744

Źródło

[17] "Functional and Conflict Theories of Educational Stratification"

Randall Collins

1971 | American Sociological Review | DOI: 10.2307/2093761

Źródło

[18] "Conflict Sociology: Toward an Explanatory Science."

Dwight B. Billings, Randall Collins

1976 | Social Forces | DOI: 10.2307/2576244

Źródło

[19] "The future of interaction rituals: an interview with Randall Collins"

Lars E. F. Johannessen, Randall Collins

2024 | Theory and Society | DOI: 10.1007/s11186-024-09587-y

Źródło

[20] **"FROM ‘POLITICS AS A VOCATION’"**

Max Weber

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

Źródło

[21] **"Quality of Service: Delivering QoS on the Internet and in Corporate Networks"**

Paul Ferguson, Geoff Huston

1998 | Medical Entomology and Zoology

Źródło

[22] **"IPv4 address allocation and the BGP routing table evolution"**

Xiaoqiao Meng, Zhiguo Xu, Beichuan Zhang, Geoff Huston, Songwu Lu

2005 | ACM SIGCOMM Computer Communication Review | DOI: 10.1145/1052812.1052827

Źródło

[23] **"IP Addresses through 2022: This article is reproduced from “The ISP Column-A monthly column on things Internet” of Geoff Huston's Blog"**

G. Huston

2023 | International Journal of Advanced Network, Monitoring, and Controls | DOI: 10.2478/ijanmc-2023-0054

Źródło

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

Oliver E. Williamson

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

Źródło

[25] **"The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach"**

Oliver E. Williamson

1981 | American Journal of Sociology | DOI: 10.1086/227496

Źródło

[26] **"The Mechanisms Of Governance"**

Oliver E. Williamson

1996 | DOI: 10.1093/oso/9780195078244.001.0001

Źródło

[27] "Corporate Finance and Corporate Governance"

Oliver E. Williamson

1988 | The Journal of Finance | DOI: 10.1111/j.1540-6261.1988.tb04592.x

Źródło

[28] "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision"

Bernard M. Bass

1990 | Organizational Dynamics | DOI: 10.1016/0090-2616(90)90061-s

Źródło

[29] "Executive and Strategic Leadership"

B. Bass

2008

Źródło

[30] "Toward a theory of organizational socialization"

John Van Maanen, Edgar H. Schein

1977

Źródło

[31] "The role o f the founder in creating organizational culture"

Edgar H. Schein

1983 | Organizational Dynamics | DOI: 10.1016/0090-2616(83)90023-2

Źródło

[32] "The Corporate Culture Survival Guide"

Edgar H. Schein

1999

Źródło

[33] "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning"

Edgar H. Schein

1996

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: 6e73d185-f2dd-451a-b83b-9dd085570160