

Część I

Zmiany otoczenia jako przestanka wyzwań społecznych i technologicznych

Jan W. Wiktor*

1.1

Jednolity rynek cyfrowy Unii Europejskiej – architektura strategii i wyzwania dla nauk o zarządzaniu

Streszczenie

Celem opracowania jest ocena strategii jednolitego rynku cyfrowego Unii Europejskiej (JRC), przesłanek jej powstania, architektury oraz wyzwań i implikacji dla zarządzania. Tak sformułowany cel nawiązuje do misji Szkoły Letniej Zarządzania'2020: „Wyzwania zarządzania. Społeczne, technologiczne i globalne”. JRC tworzy bowiem istotne wyzwania dla zarządzania – zarówno w wymiarze praktyki działań rynkowych, jak i w obszarze badań naukowych. Rozdział ten ma charakter przeglądowy – jest krytyczną, syntetyczną analizą i oceną podstawowych elementów strategii JRC, opartą na oficjalnych dokumentach źródłowych. Została ona zaprezentowana w kontekście wyzwań, jakie stwarza transformacja cyfrowa, oraz identyfikacji nowych problemów badawczych w obszarze nauk o zarządzaniu.

Słowa kluczowe: jednolity rynek cyfrowy, UE, I-DESI, nauki o zarządzaniu

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ORCID: 0000-0001-6353-7620

Digital Single Market of the European Union – Strategy Architecture and Challenges for Management Sciences

Abstract

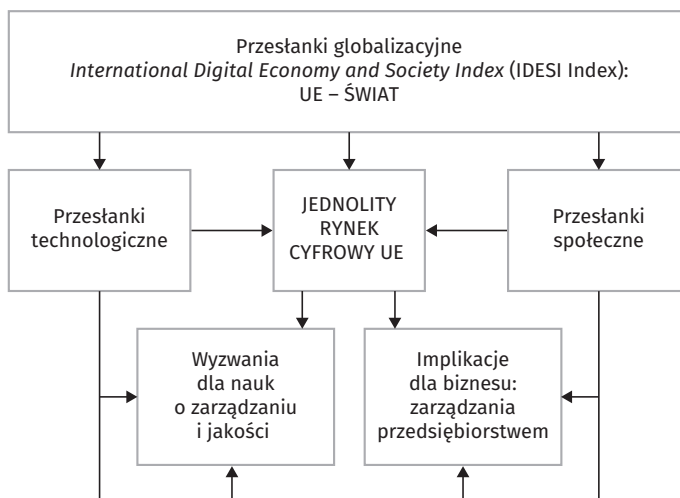
The aim of the article is to assess the strategy of the Digital Single Market of the European Union, premises for formulation, architecture: goals and priorities as well as challenges and implications for management. The goal formulated in this way refers to the mission of the Summer School of Management'2020: "Challenges of management. Social, technological and global". DSM creates significant challenges for management – both in terms of practice and scientific research. The article is a review – it is a critical, synthetic analysis and assessment of the basic elements of the DSM strategy, based mainly on official source documents. They were presented in the context of challenges posed by the global digital transformation and the identification of new research problems in the field of management sciences.

Keywords: Digital Single Market, European Union, IDESI, management sciences

Wprowadzenie

Celem opracowania jest ocena programu jednolitego rynku cyfrowego (JRC) Unii Europejskiej, przesłanek jego sformułowania, wyzwań i implikacji dla zarządzania. Te ostatnie traktujemy szeroko i dwuwymiarowo. JRC tworzy wyzwania zarówno dla gospodarki, każdego sektora, przedsiębiorstwa i konsumenta, jak i dla nauk o zarządzaniu. Tak sformułowany cel nawiązuje do misji Szkoły Letniej Zarządzania'2020: „Wyzwania zarządzania. Społeczne, technologiczne i globalne”. Jednolity rynek cyfrowy UE stanowi bowiem o istocie i kierunkach procesów transformacji cyfrowej gospodarki i społeczeństwa europejskiego. Digitalizacja nie dotyczy tylko określonego sektora, branży i części gospodarki, biznesu, lecz jest procesem przenikającym wszystkie obszary życia społecznego i ekonomicznego. Struktura rozdziału obejmuje trzy części (rysunek 1.1.1):

- 1) identyfikację przesłanek powstania jednolitego rynku cyfrowego Unii Europejskiej – w kontekście wewnętrznym i globalnym,
- 2) syntetyczną ocenę architektury strategii JRC – jej filarów i priorytetów oraz
- 3) implikacji, jakie JRC stwarza przedsiębiorstwom zarówno w przestrzeni wirtualnej, jak i w rzeczywistym świecie interesów i gry rynkowej oraz wyzwań i problemów badawczych dla nauk o zarządzaniu.

Rysunek 1.1.1**Struktura problematyki rozdziału**

Źródło: opracowanie własne.

Kluczową kwestią rozważań, a zarazem podstawowym problemem naukowym tego rozdziału, jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób strategia JRC – w wymiarze architektury: priorytetów i działań – przekłada się na tworzenie nowych komponentów makrootoczenia, a w konsekwencji generowanie nowych uwarunkowań strategii funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa europejskiego w środowisku wirtualnym.

Przesłanki i uwarunkowania strategii jednolitego rynku cyfrowego

Program „Strategii jednolitego rynku cyfrowego dla Europy” został opracowany przez Komisję Europejską i Parlament Europejski w roku 2015¹. Jego przesłanki oraz szczegółowa struktura funkcjonalna i narzędziowa wynikały z wielu zróżnicowanych uwarunkowań. Na płaszczyźnie politycznej – stanowienia prawa europejskiego, a także społecznej i ekonomicznej – były one identyfikowane w wielu aspektach, tak różnych

¹ *Digital single market*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/> (dostęp: 3.12.2019), *Communication from The Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions. A Digital Single Market Strategy for Europe*, SWD(2015) 100 final, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015DC0192&from=EN> (dostęp: 3.12.2019).

i złożonych, jak złożone i wielowymiarowe są megaprogramy i projekty zmian wielkiej skali². Ich wspólną cechą było dążenie do zdyskontowania w skali całego rynku wewnętrznego i gospodarki Unii Europejskiej znaczących możliwości i skali efektów transformacji oraz rewolucji technologicznej, a w konsekwencji wzmocnienie pozycji konkurencyjnej UE w globalnej gospodarce cyfrowej. Uwarunkowania te w wymiarze wewnętrznym – Unii Europejskiej – wiązały się z tworzeniem warunków znacznego przyśpieszenia rozwoju gospodarczego wszystkich krajów UE, wzrostu efektywności gospodarki, rynków i przedsiębiorstw, tworzenia nowych miejsc pracy, zwłaszcza dla młodych ludzi z kompetencjami cyfrowymi. Każda przesłanka łączy wymiar makro- i mikroekonomii, państwa, gospodarki, przedsiębiorstwa i obywatela³. Dla potrzeb niniejszego opracowania, nawiązując zarazem do tytułu SLZ'2020, przesłanki te ujęto w trzy grupy, określone z pewnym uproszczeniem jako: 1) przesłanki globalizacyjne, 2) technologiczne oraz 3) przesłanki społeczne.

Każda z nich jest złożona i wielowymiarowa. Są one ponadto ze sobą istotnie powiązane. Umożliwiają jednak syntetyczne spojrzenie na niezwykle złożone procesy transformacji cyfrowej współczesnego świata zarówno w wymiarze zasadniczych przyczyn, jak i rozległych skutków przeobrażeń oraz digitalizacji życia społecznego i gospodarczego.

Transformacja cyfrowa wyraża połączenie głębokich zmian w technice i technologii, sposobach wytwarzania i kreowania wartości z równie głębokimi przeobrażeniami społecznymi, dokonującymi się w skali globalnej⁴.

Zasadnicze znaczenie dla oblicza i przeobrażeń współczesnego świata – świata gospodarki, biznesu, życia społecznego – mają zmiany technologiczne w zakresie gromadzenia, przetwarzania i upowszechniania informacji. Stanowią one pierwszy i „wyjściowy” obszar analizy transformacji cyfrowej. Charakter tych zmian K. Schwab określił mianem „czwartej rewolucji przemysłowej”, której wyrazem stało się przejście od gospodarki opartej na przemyśle do gospodarki nowego typu – e-gospodarki, gospodarki cyfrowej, gospodarki wiedzy⁵. Te zagadnienia mają już szeroką literaturę, ogniskującą poważny i wielowymiarowy dyskurs zarówno w środowiskach nauk społecznych, technicznych, jak i praktyki, w tym „inżynierii informacji”, sektorach technologicznych itd. Czwarta

² O charakterze takich projektów traktuje praca *Zarządzanie projektem europejskim*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2015.

³ *Communication from The Commission...*, *op.cit.*, s. 3, przypis 1. W nieco innym ujęciu przesłanki te można opisać na czterech poziomach: człowiek, biznes, państwo, Unia Europejska. Zob. także J. Surma, *Cyfralizacja życia w erze big data. Człowiek, biznes, państwo*, WN PWN, Warszawa 2017.

⁴ P. Andersson, S. Movin, M. Mähring, R. Teigland, K. Wennberg (eds.), *Managing Digital Transformation*, Stockholm School of Economics Institute for Research (SIR), 2018; M. Baker, *Digital Transformation*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2014; G. Mazurek, *Transformacja cyfrowa – perspektywa marketingu*, WN PWN, Warszawa 2019; S. Reddy, W. Reinartz, *Digital Transformation and Value Creation: Sea Change Ahead*, „Digital Transformation” 2017, vol. 9, no. 1, s. 11–17.

⁵ K. Schwab, *Czwarta rewolucja przemysłowa*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2018.

rewolucja przemysłowa – mimo pewnych uproszczeń i obszarów dyskusji jest swoistym kluczem oraz sposobem opisu współczesnej gospodarki kształtowanej przez pogłębiające się wciąż procesy digitalizacji.

Naturalnym dopełnieniem „czynników technologicznych” transformacji cyfrowej są „czynniki społeczne”. Naturą współczesnego biznesu nie jest już – jak kiedyś akcentował M. Friedman – sam biznes, lecz społeczeństwo. Staje się ono adresatem i rynkiem, także w dużej mierze beneficjentem zmian wprowadzanych przez „czwartą rewolucję przemysłową”. Jest podłożem i płaszczyzną akceptacji i dyfuzji innowacji technologicznych. Przeobrażenia społeczne są nie tylko konsekwencją zmian w technice i technologii informacyjnej, lecz także stanowią wyraz transformacji społeczeństwa poprzemysłowego w społeczeństwo informacyjne⁶, społeczeństwo wiedzy i kreacji – *digital human*⁷. Właśnie ta kategoria – społeczeństwa cyfrowego (*digital human*) staje się zasadniczą cechą i wyrazem digitalizacji dokonującej się na skutek czwartej rewolucji przemysłowej i zarazem – rewolucji cyfrowej. Obie grupy zasadniczych przesłanek przeobrażeń cyfrowych świata M. Castells trafnie ujął w postaci dwóch paradygmatów: paradygmatu technologii informacyjnej oraz paradygmatu społeczeństwa sieci⁸. Przyjmujemy je w tym miejscu jako podstawowe dla tytułowego problemu artykułu. Oba paradygmaty są wzajemnie połączone tak, jak połączone są zmiany w systemie techniki i technologii ze zmianami społecznymi. Wspólnie oba paradygmaty wyrażają znaczenie informacji dla współczesnego człowieka, systemów społecznych oraz technicznych i ekonomicznych w każdym wymiarze (mikro- i makroekonomii), rolę, jaką odgrywają informacja i wiedza, dostęp do informacji, możliwości i konsekwencje obecności w światowej sieci informacji (www). Internet jest demiurgiem i akceleratorem rozwoju społeczno-gospodarczego. Sieć informacji i relacji ma charakter wszechobecny – stanowi *signum temporis* współczesnego świata i tożsamości współczesnego społeczeństwa, społeczeństwa informacyjnego i gospodarki zdominowanej przez technologie informacyjno-komunikacyjne. Technologiczna transformacja i konwergencja systemów informatycznych są przesłanką coraz ściślejszego, wzajemnego uzależnienia elementów, narzędzi i procedur w skali globalnej. Logika sieci opartych na węzłach i powiązaniach cyfrowych, kształtujących innowacyjność i wykorzystujących technologie 5G, gospodarkę opartą na danych, IoT, chmury, *big data*, *mobile*, *social media*, AI staje się dominującą logiką współczesnego świata⁹.

⁶ F. Webster, *Theories of the Information Society*, Routledge, 2014.

⁷ Ch. Skinner, *Digital Human. The Fourth Revolution of Humanity Includes Everyone*, Wiley, 2018.

⁸ M. Castells, *Spółeczeństwo sieci*, WN PWN, Warszawa 2010, s. 74–79.

⁹ Zob. m.in. McKinsey, *The Rise of Digital Challengers*, <https://www.mckinsey.com/pl/~media/McKinsey/Locations/Europe> (dostęp: 18.12.2019); Ministerstwo Cyfryzacji, *Przemysł+, Gospodarka oparta o dane*, Warszawa 2018, <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/gospodarka-oparta-o-dane-przemysl-> (dostęp: 20.12.2019).

Tym, co ściśle łączy przesłanki obu grup: technologiczne i społeczne, jest ich globalny charakter. Właśnie „przesłanki globalizacyjne” stanowią trzecią grupę uwarunkowań transformacji cyfrowej. Ich zasadniczym wymiarem jest kompresja czasu i przestrzeni, lub w innym ujęciu, zaproponowanym przez M. McLuhana – „przekształcenie” świata w „globalną wioskę”, pozbawioną klasycznych granic państw, regionów i ugrupowań. Globalny proces transformacji cyfrowej jest powszechny i nieodwracalny, choć tempo przeobrażeń – rozwoju gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego jest wyraźnie zróżnicowane w każdym zasadniczo wymiarze: państwa, gospodarki, rynku, branży, grupy społecznej itd. Nie jest możliwa ani potrzebna w tym miejscu szersza charakterystyka tego procesu. Celowa natomiast, z uwagi na zamierzenia opracowania, wydaje się syntetyczna refleksja ukazująca cyfrową pozycję UE w globalnym świecie cyfrowym. Ten bowiem czynnik stał się jedną z kluczowych przesłanek koncepcji strategii jednolitego rynku cyfrowego UE. Istotne znaczenie poznawcze w tym względzie ma indeks DESI (*Digital Economy and Society Index*) oraz jego rozszerzenie międzynarodowe IDESI (*International DESI*)¹⁰. Indeksy te, oparte na tej samej metodologii, są podstawowymi, choć nie jedynymi, wskaźnikami umożliwiającymi ocenę procesu transformacji cyfrowej – rozwoju gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego w wymiarze wewnętrznym i międzynarodowym, globalnym. Ich konstrukcja w latach 2013–2018 opierała się na pięciu kluczowych obszarach (z określoną wagą – wyrażającą priorytety polityki cyfrowej UE): 1) łączność (25%), 2) kapitał ludzki (25%), 3) korzystanie z Internetu (15%), 4) integracja technologii cyfrowych (20%) oraz 5) cyfrowe usługi publiczne (15%). Każdy z nich był podzielony na podwymiary (z określoną wagą), a te z kolei na szczegółowe mierniki. Przykładowo – podwymiary w poszczególnych obszarach stanowiły: 1) łączność – stałe łącza szerokopasmowe, usługi mobilne szerokopasmowe i ceny łącza szerokopasmowych, 2) kapitał ludzki – odsetek mieszkańców kraju korzystających z Internetu (wskaźnik penetracji Internetu), kompetencje cyfrowe – podstawowe i zaawansowane, 3) korzystanie z Internetu – korzystanie przez obywateli z treści internetowych i komunikacji przez Internet oraz transakcji internetowych, 4) integracja technologii cyfrowych – digitalizacja przedsiębiorstw i handel elektroniczny, 5) cyfrowe usługi publiczne – e-administracja i e-zdrowie. Syntetyczny indeks DESI (IDESI) jest wynikiem agregacji wskaźników szczegółowych i podwymiarów, przy zastosowaniu średnich ważonych zgodnych ze strukturą indeksu z wykorzystaniem normalizacji (agregacji wskaźników wyrażonych w różnych jednostkach z wykorzystaniem metody mini-maxi i skali 0–1).

¹⁰ DESI, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> (dostęp: 2.12.2019); IDESI, *International Digital Economy and Society Index*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/international-digital-economy-and-society-index> (dostęp: 2.12.2019).

W roku 2019 zmieniono metodologię indeksu DESI, pozostawiając pięć podstawowych wymiarów, modyfikując strukturę 13 podwymiarów i szczegółowych wskaźników.

W międzynarodowym wskaźniku oceny rozwoju społeczeństwa cyfrowego i gospodarki cyfrowej (IDESI) UE jest ujęta w trzech wymiarach: 1) EU – Top 4, 2) EU – Average oraz 3) EU – Bottom 4. Jest to zrozumiałe i uzasadnione istotnym zróżnicowaniem poziomu cyfryzacji poszczególnych krajów członkowskich UE. W roku 2019 sięgało ono relacji 1–1,89 i było określone przez rozpiętość maksymalnego i minimalnego indeksu DESI dla Finlandii = 70 i Bułgarii = 37. Krajami odniesienia uwzględnionymi w IDESI są: Australia, Brazylia, Chile, Chiny, Islandia, Izrael, Japonia, Kanada, Korea Południowa, Meksyk, Norwegia, Nowa Zelandia, Rosja, Serbia, Szwajcaria, Turcja i USA. Dane prezentowane w tabeli 1.1.1 ukazują pozycję UE w światowym rankingu rozwoju społeczeństwa cyfrowego i gospodarki cyfrowej. Jest ona wyraźnie zróżnicowana.

Tabela 1.1.1

Rozwój gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego UE na tle 17 krajów świata – w świetle *International Digital Economy and Society Index*: IDESI (średnia za lata 2013–2016)

UE – IDESI	1. Łączność	2. Kapitał ludzki	3. Korzystanie z usług	4. Integracja technologii	5. Cyfrowe usługi publ.
1. Korea Pd. – 75,2	1. Korea Pd. – 79,8	1. Australia – 80,5	1. Norwegia – 85,2	1. Szwajcaria – 80,3	1. Australia – 88,9
2. EU – Top 4–74,0	4. EU – Top 4–75,2	5. EU – Top 4–74,7	2. EU – Top 4–78,5%	3. EU – Top 4–72,8	2. EU – Top 4–84,7
10. EU – średnia – 58,9	8. EU – średnia – 62,9	11. EU – średnia – 58,0	9. EU – średnia – 59,7	11. EU – średnia – 51,3	11. EU – średnia – 63,1
15. EU Bottom – 4–47,0	14. EU Bottom – 4–52,2	16. EU Bottom – 4–43,7	16. EU Bottom – 4–44,4	17. EU Bottom – 4–32,3	20. EU Bottom – 4–41,1
20. Brazylia – 39,7	20. Rosja – 38,9	20. Brazylia – 39,2	20. Meksyk – 30,0	20. Turcja – 27,7	

Źródło: opracowanie własne na podstawie DESI, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> (2.12.2019); IDESI, *International Digital Economy and Society Index*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/international-digital-economy-and-society-index> (dostęp: 2.12.2019).

W ujęciu ogólnym Unia ujęta jako EU Average zajęła 10. pozycję (58,9), ustępując miejsca Korei Południowej, Norwegii, Islandii, Szwajcarii, Japonii, Australii, Kanadzie i USA. Jej cztery najsilniejsze cyfrowo państwa: Finlandia, Szwecja, Holandia i Dania (grupa Top – 4) uplasowały się na drugim miejscu (74,0), ustępując nieznacznie miejsca pierwszego Korei Południowej (75,2). Z kolei grupa EU Bottom – 4 (Polska, Grecja, Rumunia i Bułgaria) zajęła 15. pozycję z wynikiem 47,0. Poszczególne kolumny w tabeli 1.1.1 obrazują także wyraźną dywersyfikację wewnątrzunijną w każdym wymiarze indeksu

IDESI: łączności, kapitału ludzkiego (umiejętności cyfrowych), korzystania z usług cyfrowych przez obywateli, integracji technologii cyfrowych przez biznes oraz cyfrowych usług publicznych. Nie ma potrzeby analizować szerzej prezentowanych danych. Należy natomiast podkreślić jeden wniosek ogólny – jest nim zróżnicowana pozycja trzech reprezentantów UE28 w przekroju każdego wymiaru wskaźnika. Jest to bowiem wniosek zasadniczy w aspekcie międzynarodowym i globalnym. Stał się on zarazem jedną z kluczowych przesłanek budowy strategii jednolitego rynku cyfrowego UE.

Jednolity rynek cyfrowy UE – struktura, filary i priorytety

Wyjściową kwestią strategii JRC była identyfikacja barier swobodnego przepływu usług cyfrowych i rozwoju e-commerce w wymiarze transgranicznym, a szerzej – w całej przestrzeni wspólnego rynku. Na rynek cyfrowy UE mocno bowiem rzutował kontekst regulacji krajowych i ich wyraźne zróżnicowanie w przestrzeni europejskiej, z widocznymi konsekwencjami rozwoju gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego UE w perspektywie międzynarodowej i globalnej¹¹. Bariery wykorzystania unijnego potencjału digitalizacji stanowiły zwłaszcza odmienność systemów regulacji rynków telekomunikacyjnych, zarządzania falami i częstotliwościami transmisji, zarządzania danymi, istotne zróżnicowanie krajowych systemów ochrony praw autorskich, w tym praw własności treści cyfrowych w Internecie i ochrony danych osobowych oraz praw i ochrony konsumenta w świecie online, przeszkód w transgranicznej działalności internetowej oraz handlu elektronicznym o takim właśnie zasięgu. Istotną przyczyną tych ostatnich barier były fragmentaryzacja i znaczące różnice w procedurach podatku VAT, gwarancji z tytułu wad treści cyfrowych produktów, złożoności i zmienności krajowych przepisów itd. Taką diagnozę w pełni potwierdza struktura poszczególnych wymiarów i podwymiarów indeksu DESI i I-DESI zaprezentowana w tabeli 1.1.1.

W ujęciu formalnym JRC jest strategicznym programem zmian legislacyjnych, zmierzającym do utworzenia „bezgranicznej” przestrzeni cyfrowej – konwergencji prawa gospodarki cyfrowej w obszarze wspólnego rynku UE, zniesienia barier w transgranicznym handlu elektronicznym, stworzenia wspólnych reguł gry oraz swobodnego przepływu treści i usług cyfrowych oraz modernizacji infrastruktury łączności i telekomunikacji¹².

Strategia JRC w swoich założeniach odpowiada koncepcji wspólnego rynku wewnętrznego UE. W dużym stopniu wspólne są przesłanki działań harmonizacyjnych, podobne

¹¹ IDESI, *op.cit.*

¹² *Communication from The Commission...*, *op.cit.*; *Digital single market...*, *op.cit.* Zob. także K. Śledziwska, R. Włoch, M. Słok-Wódkowska, J. Mazur, J. Paliński, M. Syliwoniuk, *Przewodnik po Jednolitym Rynku Cyfrowym dla MŚP*, DELab. UW, Warszawa 2017.

były i są bariery stojące na drodze integracji, tworzenia unii celnej i implementacji czterech wolności stanowiących o istocie wspólnego rynku¹³. Niezbędnym warunkiem urzeczywistnienia tych wolności było i jest usunięcie licznych barier integracyjnych o charakterze politycznym, prawnym, administracyjnym, fiskalnym, technicznym itp. Do tych cech rynku wewnętrznego nawiązuje idea utworzenia poprzez wspólne działania Komisji Europejskiej i Parlamentu Europejskiego strategii jednolitego rynku cyfrowego dla Europy¹⁴. W myśl założeń JRC stanowi „przestrzeń, w której jest zapewniony swobodny przepływ towarów, osób, usług i kapitału, a obywatele i przedsiębiorstwa mogą bez przeszkód i na zasadach uczciwej konkurencji uzyskać dostęp do usług online lub je świadczyć”¹⁵.

Jednolity rynek cyfrowy jest określany w dwóch wymiarach. Pierwszy stanowi sfera koncepcyjna i formalno-prawna, kształtująca wspólny, jednolity w aspekcie prawnym obszar regulacji działalności w środowisku online. Drugim wymiarem jest przestrzeń, w której realizowane są rzeczywiste procesy i nawiązywane relacje biznesowe – sprzedaży i zakupu określonych dóbr i usług związanych z technologią cyfrową (sprzętu, oprogramowania, sieci, aplikacji, treści, infrastruktury itd.), i która stwarza możliwości swobodnego handlu online w przestrzeni krajów UE.

Strategia JRC UE opiera się na trzech filarach:

- filar 1 – warunki lepszej dostępności konsumentów i przedsiębiorstw do rynku usług online w przestrzeni europejskiej,
- filar 2 – warunki dla rozwoju sieci i usług cyfrowych,
- filar 3 – warunki szybkiego i trwałego rozwoju UE opartego na gospodarce cyfrowej oraz rozwoju społeczeństwa cyfrowego.

Każdy z filarów strategii JRC ma własną charakterystykę tak w aspekcie koncepcyjnym, jak i potencjalnych efektów (rysunek 1.1.2) oraz określoną strukturę formalną priorytetów i zadań przekładających się na projekty zmian sfery regulacyjnej dla gospodarki unijnej jako całości, dla sektorów i branż (w tym łączności, telekomunikacji, sektorów technologicznych), przedsiębiorstw i konsumentów. Ich syntetyczna ocena w kontekście wyzwań dla zarządzania jest przedmiotem poniższej refleksji.

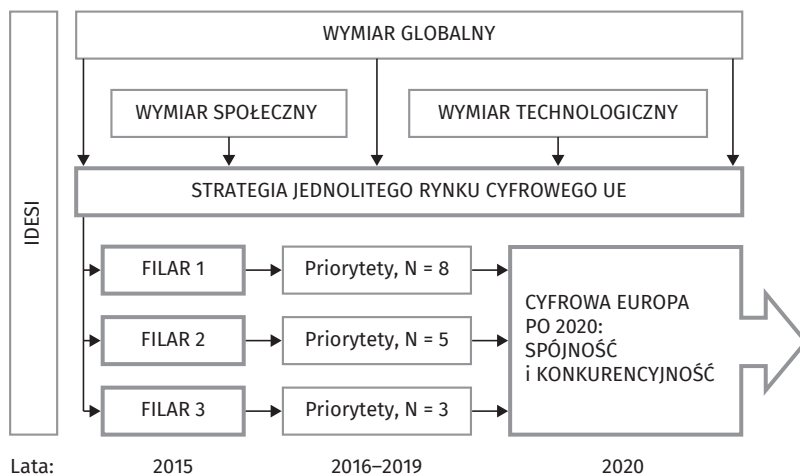
¹³ Zob. m.in. J.W. Wiktor, *Rynek Unii Europejskiej. Koncepcja i zasady funkcjonowania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2003; *Unia Europejska. Organizacja i funkcjonowanie*, M. Cini (red.), PWE, Warszawa 2007, rozdz. 1–4.

¹⁴ *Communication From The Commission...*, *op.cit.*

¹⁵ *Ibidem*, s. 3.

Rysunek 1.1.2

Architektura jednolitego rynku cyfrowego UE: kontekst przesłanek i uwarunkowań



Źródło: opracowanie własne.

Filar 1 zmierzał do stworzenia warunków lepszej dostępności konsumentów i przedsiębiorstw do rynku usług online w przestrzeni europejskiej¹⁶. W strategii został on rozpisany na osiem priorytetów, których wspólną cechą było dążenie do usunięcia barier w rozwoju transgranicznego handlu internetowego, ustanowienia wspólnych (jednolitych) reguł gry dla działalności handlowej w świecie rzeczywistymi i wirtualnym w obszarze rynku wewnętrznego UE. Priorytety filaru 1 miały – podobnie jak i obu pozostałych – charakter diagnostyczny i prognostyczny (projektujący). Przez identyfikację barier (np. przegląd prawa ochrony e-konsumenta w krajach członkowskich i warunków prowadzenia międzynarodowego handlu online dla przedsiębiorców) zaproponowano pakiet regulacji prawnych niezbędnych dla stworzenia jednolitej sfery regulacji w obszarze wewnątrzunijnego e-commerce. Ich szczególnym wyrazem była likwidacja nieuzasadnionego geoblokowania geograficznego¹⁷, nierównych warunków konkurencyjności w sieci przedsiębiorców z innymi krajami, zmniejszenie administracyjnych i fiskalnych obciążeń przedsiębiorców na skutek zróżnicowanych systemów podatku VAT, zarówno w krajach UE, jak i pomiędzy krajami UE a państwami trzecimi, zbliżenie prawa autorskiego i prawa ochrony własności treści i dóbr cyfrowych na rynku wspólnym UE. Jak wykazała diagnoza, ten czynnik odgrywał istotną rolę w systemach transgranicznych zakupów

¹⁶ *Digital single market...*, op.cit.

¹⁷ *Council Adopts Regulation to Remove Barriers to e-commerce (2018)*, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2018/02/27/geo-blocking-council-adopts-regulation-to-remove-barriers-to-e-commerce/> (dostęp: 4.12.2019).

i kosztów doręczania paczek zakupionych w innych krajach. Podkreślenia wymaga w tym miejscu znaczenie filara 1 dla konsumentów i przedsiębiorców. E-commerce jest bowiem miejscem spotkania sprzedawcy i konsumenta, bez względu na miejsce zamieszkania i prowadzenia działalności biznesowej. Strategia JRC w filarze 1 zmierzała do stworzenia jednolitych, wspólnych dla całej UE – konsumentów i przedsiębiorców ram prawnych transgranicznego handlu online oraz usunięcia wcześniejszych praktyk nieuczciwej gry rynkowej – dyskryminacji klientów i sprzedawców (zafałszowania konkurencji w sieci)¹⁸. Wyraźna odmienność przepisów krajowych dotyczących handlu online zniechęcała przedsiębiorców do aktywności międzynarodowej i utrudniała dostęp konsumentów do konkurencyjnych (tańszych) ofert zakupowych w innych krajach, niedostępnych na skutek strategii geoblokowania dostępu do witryn w innych krajach.

W filarze 1 szczególnie istotne znaczenie miały trzy obszary działań:

- likwidacja nieuzasadnionego geoblokowania geograficznego,
- stworzenie właściwych ram prawa autorskiego z poszerzeniem dostępu do treści cyfrowych oraz
- zmniejszenie obciążeń i odmiennych, dyskryminujących rozwiązań systemu podatku VAT w krajach członkowskich.

Każdy z tych obszarów ma szczególne znaczenie dla realizacji celów strategii JRC, w tym także dla poprawy trzech wymiarów indeksu IDESI: korzystania z usług cyfrowych, integracji technologii oraz kapitału ludzkiego.

Drugi filar dotyczył tworzenia „odpowiednich warunków funkcjonowania i rozwoju zaawansowanych sieci cyfrowych i usług innowacyjnych”¹⁹. Jest oczywiste, że rozwój rynku cyfrowego wymaga nieustannej modernizacji infrastruktury, sieci i usług stanowiących podstawę dla wszystkich innych przedsięwzięć i działań rozwojowych gospodarki oraz społeczeństwa cyfrowego. Waga tych zagadnień wynikała ze znacznej odmienności regulacji rynku telekomunikacyjnego i izolacji poszczególnych rynków krajowych, ich istotnej fragmentaryzacji. Przejawem tego było m.in. zróżnicowanie poziomu rozwoju sieci szerokopasmowych, zasad sprzedaży praw do widma radiowego na poziomie krajowym, sieci 5G i in. Filar 2 zawierał pięć priorytetów wyznaczających kierunki reformy prawa telekomunikacyjnego i łączności, zmian dyrektywy o prywatności elektronicznej i audiowizualnych usługach medialnych, analizy roli platform handlowych oraz działań związanych z cyberbezpieczeństwem opartych na idei partnerstwa publiczno-prawnego.

¹⁸ Jak wynika z dokumentów analitycznych na etapie tworzenia Strategii (*Communication from The Commission...*, *op.cit.*, s. 4) – tylko 7% małych i średnich przedsiębiorstw prowadziło sprzedaż transgraniczną, a zaufanie do sprzedawców online w innych krajach członkowskich UE miało 38% e-konsumentów. Równocześnie 57% przedsiębiorców uzależniało rozszerzenie swojej aktywności w transgranicznym e-commerce od harmonizacji przepisów regulujących prawa i obowiązki stron umowy sprzedaży w Internecie.

¹⁹ *Communication from The Commission...*, *op.cit.* Szczegółową, formalną analizę filarów strategii zawiera także praca K. Śledziewskiej *et.al.*, *op.cit.*

W szczególności filar 2 regulował kwestie konwergencji krajowych systemów prawnych dla platform e-commerce, sklepów internetowych, *social media*, ochrony rynku cyfrowego przed rosnącą pozycją niektórych europejskich platform handlowych²⁰, zasady gromadzonych danych o użytkownikach i klientach, sposoby ich wykorzystania w oddziaływaniu na konsumentów²¹, zagadnienia bezpieczeństwa informacji i tworzenie warunków społecznego zaufania do usług cyfrowych, gospodarki online itd. Każdy z tych elementów wiąże się w indeksie IDESI z wymiarami łączności, integracji technologii, korzystania z usług oraz kapitału ludzkiego.

Filar 3 określał kierunki wzrostu gospodarczego UE i każdego kraju członkowskiego opartego na gospodarce cyfrowej oraz budowy „europejskiego rynku przyszłości”²². Główne zamierzenia filaru 3 powiązane z trzema priorytetowymi obszarami działań: 1) budowy gospodarki opartej na danych, 2) interoperacyjności i normalizacji (zapewnienie skutecznej i efektywnej komunikacji między różnymi elementami sieci i repozytoriami danych, elementami łańcuchów dostaw oraz różnymi sektorami i działami gospodarki) oraz 3) rozwojem społeczeństwa cyfrowego (przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu i rozwój e-administracji). Każdy z nich w określonym stopniu wiąże się ze wszystkimi pięcioma wymiarami IDESI, mając istotny wpływ na realizację programu „Cyfrowa Europa po roku 2020. Spójność i konkurencyjność”²³ oraz na poprawę pozycji UE jako całości w globalnej przestrzeni cyfrowej.

Podsumowanie. Implikacje strategii JRC i wyzwania dla nauk o zarządzaniu

Strategia JRC w przedstawionej architekturze stała się formą odpowiedzi Unii Europejskiej na wyzwania transformacji cyfrowej współczesnego świata. Identyfikując bariery rozwoju rynku cyfrowego w przestrzeni europejskiej, projektowała określone kierunki

²⁰ *EU Introduces Transparency Obligations for Online Platforms*, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2019/06/14/eu-introduces-transparency-obligations-for-online-platforms/> (dostęp: 2.12.2019); *New EU rules on e-commerce*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/new-eu-rules-e-commerce> (dostęp: 4.01.2020); *DESI, Transparency*, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2019/02/20/increased-transparency-in-doing-business-through-online-platforms> (dostęp: 3.01.2020).

²¹ *Consumer Protection in the Digital Age: Council Adopts Regulation to Strengthen EU-wide Cooperation*, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2017/11/30/consumer-protection-in-the-digital-age/> (dostęp: 14.12.2019).

²² *Communication from The Commission...*, *op.cit.*, s. 19–21, *Digital Europe Programme – Council Agrees its Position*, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2018/12/04/digital-europe-programme-council-agrees-its-position/> (dostęp: 4.12.2019).

²³ *Post-2020 Digital Policy – Council Adopts Conclusions*, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2019/06/07/post-2020-digital-policy-council-adopts-conclusions/> (dostęp: 4.01.2020).

i priorytety zmian prawnych tworzących warunki do budowy silnej gospodarki elektronicznej i nowoczesnego społeczeństwa cyfrowego w każdym kraju członkowskim EU. Utworzenie JRC stało się podstawowym celem strategii ukierunkowanej na rozwój europejskiej gospodarki przyszłości. JRC – poprzez diagnozę i likwidację barier utrudniających rozwój wspólnej przestrzeni cyfrowej stwarzał warunki konwergencji reguł gry – rozwoju oraz poprawy konkurencyjności i efektywności przedsiębiorstw europejskich, a także rozwoju społeczeństwa cyfrowego.

Ta ogólna ocena strategii określa zarazem implikacje utworzenia JRC. Można je identyfikować w dwóch podstawowych, z punktu widzenia celu opracowania, wymiarach: 1) przedsiębiorstwa i 2) badań naukowych. Znaczenie JRC dla przedsiębiorstw – by skoncentrować uwagę na tym podstawowym obszarze zainteresowania nauk o zarządzaniu – jest istotne. Wyraża się w tworzeniu nowego i jednolitego w przestrzeni wspólnego rynku UE otoczenia prawnego, warunków prowadzenia działalności transgranicznej oraz biznesu międzynarodowego. Oznacza położenie wyraźnego akcentu na inwestycje w ICT, technologie informatyczne, rozwój nowoczesnych sieci komunikacji, łączności i infrastruktury. Strategia JRC ukazuje płaszczyznę integracji działań UE, każdego kraju i przedsiębiorstw – w tym integrację i system finansowania inwestycji cyfrowych, sfery B+R, opartych także na funduszach strukturalnych i nowym Europejskim Funduszu na Rzecz Inwestycji Strategicznych. Znaczące zróżnicowanie poziomu rozwoju gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego w UE w każdym wymiarze indeksu IDESI ukazuje skalę problemów realnych strategii rynkowych firm w poszczególnych krajach UE.

Tytułowa problematyka rozdziału identyfikuje zarazem obszar wyzwań dla nauk o zarządzaniu. Jest to szerokie, interesujące pole badań nad przedsiębiorstwem i jego strategiami rozwoju w warunkach jednolitego rynku cyfrowego UE. Przedmiotem badań w ramach określonych tytułowym problemem mogą być zagadnienia odnoszące się do kształtu makro- i mikrootoczenia przedsiębiorstw europejskich, strategii ekspansji transgranicznej i aktywności w sferze e-commerce ponad granicami, innowacyjności i transformacji cyfrowej firm europejskich, przesłanki rozwoju sektora MSP, w tym start-upów. Interesującymi problemami badawczymi mogą być w szczególności trzy zagadnienia: 1) zarządzanie projektami wielkiej skali, 2) strategię hybrydyzacji – harmonizacji działań przedsiębiorstw w świecie rzeczywistym i wirtualnym oraz 3) internacjonalizacja zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni cyfrowej rynku europejskiego. Mogą one zmierzać zarówno do diagnozy strategii adaptacji przedsiębiorstw do założeń JRC, jak i ukazywać ich strategię rozwoju w „cyfrowej Europie po roku 2020”. Strategia jednolitego rynku cyfrowego UE stanowi wyraźną zachętę do nowych, oryginalnych projektów badawczych nad zarządzaniem przedsiębiorstwem w dwuwymiarowej przestrzeni rynku europejskiego, podejmowanych także w zespołach międzynarodowych.

Bibliografia

- Andersson P., Movin S., Mähring M., Teigland R., Wennberg K. (eds.), *Managing Digital Transformation*, Stockholm School of Economics Institute for Research (SIR), 2018.
- Baker M., *Digital Transformation*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2014.
- Castells M., *Spółczesność sieci*, WN PWN, Warszawa 2010.
- Cini M. (red.), *Unia Europejska. Organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 2007.
- Communication from The Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions. A Digital Single Market Strategy for Europe*, SWD (2015) 100 final, (dostęp: 18.12.2019).
- Consumer Protection in the Digital Age: Council Adopts Regulation to Strengthen EU-wide Cooperation*, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2017/11/30/consumer-protection-in-the-digital-age/> (dostęp: 14.12.2019).
- DESI, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> (dostęp: 2.12.2019).
- DESI, *Transparency*, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2019/02/20/increased-transparency-in-doing-business-through-online-platforms> (dostęp: 3.01.2020).
- Digital Europe Programme – Council Agrees its Position*, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2018/12/04/digital-europe-programme-council-agrees-its-position/> (dostęp: 4.12.2019).
- Digital Single Market*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/> (dostęp: 3.12.2019).
- EU Introduces Transparency Obligations for Online Platforms*, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2019/06/14/eu-introduces-transparency-obligations-for-online-platforms/> (dostęp: 2.12.2019).
- Geo-blocking: Council Adopts Regulation to Remove Barriers to e-commerce (2018)*, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2018/02/27/geo-blocking-council-adopts-regulation-to-remove-barriers-to-e-commerce/> (dostęp: 4.12.2019).
- IDESI, *International Digital Economy and Society Index*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/international-digital-economy-and-society-index> (dostęp: 2.12.2019).
- Mazurek G., *Transformacja cyfrowa – perspektywa marketingu*, WN PWN, Warszawa 2019.
- McKinsey, *The Rise of Digital Challengers*, <https://www.mckinsey.com/pl/~media/McKinsey/Locations/Europe> (dostęp: 18.12.2019).
- Ministerstwo Cyfryzacji, *Przemysł+, Gospodarka oparta o dane*, Warszawa 2018. <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/gospodarka-oparta-o-dane-przemysl-> (dostęp: 20.12.2019).
- New EU Rules on e-commerce*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/new-eu-rules-e-commerce> (4.01.2020).
- Post-2020 Digital Policy, Council Adopts Conclusions*, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2019/06/07/post-2020-digital-policy-council-adopts-conclusions/> (dostęp: 4.01.2020).
- Reddy S., Reinartz W., *Digital Transformation and Value Creation: Sea Change Ahead*, “Digital Transformation” 2017, vol. 9, no. 1.
- Schwab K., *Czwarta rewolucja przemysłowa*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2018.
- Skinner Ch., *Digital Human. The Fourth Revolution of Humanity Includes Everyone*, Wiley, 2018.
- Surma J., *Cyfryzacja życia w erze big data. Człowiek, biznes, państwo*, WN PWN, Warszawa 2017.

- Śledziwska K., Włoch R., Słok-Wódkowska, M., Mazur, J., Paliński, M., Syliwoniuk, M., *Przewodnik po Jednolitym Rynku Cyfrowym dla MŚP*, DELab. UW, Warszawa 2017.
- Trocki M. (red.), *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa 2015.
- Webster F., *Theories of the Information Society*, Routledge, 2014.
- Wiktor J.W., *Rynek Unii Europejskiej. Koncepcja i zasady funkcjonowania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2003.