

McKinsey  
& Company



# Digital Challengers in the next normal

Central and Eastern Europe on a path to digitally-led growth



# Shrnutí

V několika posledních desetiletích zaznamenaly ekonomiky zemí střední a východní Evropy skutečně značného pokroku. V deseti střeoevropských a východoevropských zemích, které v této studii analyzujeme (Bulharsko, Česká republika, Chorvatsko, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Polsko, Rumunsko, Slovensko a Slovinsko), vzrostla v letech 1996–2019 úroveň HDP na obyvatele o 125 %.<sup>1</sup> Otevřenost trhů těchto zemí, které označujeme jako „digitální vyzývatele“ (Digital Challengers), dosáhla v roce 2019 úrovně 123 %<sup>2</sup> a průměrná míra nezaměstnanosti v celém regionu byla nejnižší v moderních dějinách – pouhých 4,6 %. Produktivita v roce 2019 vzrostla na 36 EUR za hodinu a začíná dosahovat úrovní běžných v západní Evropě.

Za silným ekonomickým rozvojem v uvedených zemích stojí zejména silná tradiční odvětví hospodářství, dynamický export, zahraniční investice,

relativně nízké náklady práce a financování z Evropské unie (EU). Řada těchto hnacích motorů však nyní postupně ztrácí výkon. Navíc je zřejmé, že střední a východní Evropa je stále dosti podkapitalizovaná. Vzhledem k hraniční kapacitě pracovních sil a závislosti na vývozu má region jen málo dalších možností, jak své tradiční motory růstu využít.

## **Digitalizace před koronavirovou krizí mírně posílila, ale krize nástup digitalizace ještě umocnila**

Ve studiích ze série Digital Challengers o digitalizaci vybraných zemí střední a východní Evropy z roku 2018 jsme vyslovili názor, že právě digitalizace by těmto zemím mohla významně pomoci udržet si trajektorii ekonomického růstu. Naše analýza ukázala, že digitalizace může těmto zemím přinést značné ekonomické výhody, zejména

zvýšení produktivity. Spočítali jsme, že pokud by v úrovni digitalizace srovnaly krok se západní a severní Evropou, do roku 2025 by měly potenciál vygenerovat dodatečný hrubý domácí produkt v hodnotě až 200 miliard EUR.<sup>3</sup>

V této studii bychom rádi zhodnotili pokrok, jehož země střední a východní Evropy mezitím dosáhly. Je zřejmé, že s digitální ekonomikou v hodnotě 94 miliard EUR v roce 2019 překonaly analyzované země „běžný scénář“ z předchozí studie o 2 miliardy EUR. Přesto však toto číslo bylo o 23 miliard EUR nižší, než předpokládal „ambiciózní scénář“. To znamená, že region zatím nedokázal plně využít digitalizaci veřejného a soukromého sektoru ve svůj prospěch a nebyl schopen výrazně posílit oblast e-commerce a spotřebitelské výdaje na nákup digitálních zařízení.

<sup>1</sup> Eurostat 1996–2019

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> *The Rise of Digital Challengers*, McKinsey & Company, 2018

V letech 2017–2019 rostla digitální ekonomika v zemích střední a východní Evropy téměř o 8 % ročně, což bylo mnohem rychlejší tempo než v pěti největších ekonomikách západní Evropy, v zemích označovaných termínem „velká pětka“ (Francie, Itálie, Německo, Španělsko a Spojené Království). Země, které ve studiích označujeme jako „digitální šampioni“ (Digital Frontrunners) a dáváme je za vzor digitalizace a ke kterým patří Belgie, Dánsko, Estonsko, Finsko, Irsko, Lucembursko, Nizozemsko, Norsko a Švédsko, však dokázaly růst ještě rychleji. Jejich náskok před zeměmi střední a východní Evropy se ještě zvýšil.

S vypuknutím pandemie covid-19 nastala globální humanitární krize, která změnila životy lidí a na budoucnost vrhla stín nejistoty. Jednou věcí si však můžeme být jisti: Svět, který vzejde z koronavirové krize, se posune do nového, „digitálního“ normálu.

Analýzy v této studii ukazují, že nově nastalá situace se projevila v růstu digitální ekonomiky. V důsledku opatření, která byla přijata s cílem zmírnit šíření koronaviru se zároveň vyvinul silnější tlak na digitalizaci ekonomiky. Podle našich odhadů v prvních pěti měsících roku 2020 zaznamenala digitální ekonomika nárůst odpovídající více než třem čtvrtinám hodnoty za celý rok 2019, tj. 5,3 miliardy EUR. Toto tempo růstu od ledna do května 2020 ve výši 14,2 % bylo téměř dvakrát vyšší než meziroční změna v letech 2017–2019 (7,8 %).

Během pandemie se dramaticky změnil způsob, jakým se lidé stýkají, pracují, cestují, tráví volný čas, využívají veřejných služeb či provádějí další běžné činnosti. Jak ukazuje průzkum společnosti McKinsey „COVID-19 Digital Sentiment Insights“, střední a východní Evropa zaznamenala téměř 12 milionů nových uživatelů online

služeb – tedy více, než mají Slovensko, Chorvatsko a Slovinsko dohromady obyvatel.<sup>4</sup> Je pozoruhodné, že mezi novými uživateli nebyli pouze mladí lidé: nejvyšší růst byl totiž zaznamenán u spotřebitelů starších 65 let.<sup>5</sup> Přibližně 70 % respondentů uvedlo, že ve využívání nových digitálních služeb bude pokračovat i po pandemii.

A to nás přivádí k dalšímu důležitému bodu. Jakmile si zákazníci na nové, bezkontaktní komunikační kanály zvyknou, nemusí mít nutně zájem se ke dřívějšímu způsobu komunikace vrátit, zejména i proto, že zdravotní a bezpečnostní opatření s cílem zamezit šíření koronaviru zřejmě v dohledné době nepominou. Tím se otevírá velký prostor společnostem, které do digitalizace investovaly již před vypuknutím pandemie. Jiné organizace, zejména malé a střední podniky, které v oblasti digitalizace zaostávají, se zároveň tímto ocitají pod velkým tlakem, aby rychle změnily způsob, jakým oslovují zákazníky a podnikají.

Koronavirová krize zasáhla také trh práce. Mnoho lidí přišlo o místo nebo musí nuceně čerpat dovolenou. Celkový dopad krize se možná ještě neprojevil v ukazatelích, to se však může brzy změnit, zejména s blížícím se koncem řady podpůrných programů a programů na pomoc zaměstnavatelům. Podle nové analýzy McKinsey Global Institute je v zemích střední a východní Evropy kvůli pandemii koronaviru v ohrožení na 9,9 milionu pracovních míst.<sup>6</sup> Asi 36 % těchto pracovních míst je do roku 2030 ohroženo také zánikem z důvodu automatizace.<sup>7</sup> To naznačuje, že pandemie koronaviru zřejmě urychlila změny vedoucí k rychlejší automatizaci. Ve veřejném i soukromém sektoru by se proto měly zavádět programy určené k rekvalifikaci a zvyšování kvalifikace, aby v budoucnu nedošlo ke vzniku strukturální nezaměstnanosti.

Opatření zavedená při pandemii urychlila přijímání digitalizace ze strany občanů. Společnosti a vlády byly nuceny změnit způsob komunikace. Mnoho řídicích pracovníků nyní vnímá digitalizaci jako nezbytný krok vpřed.

## **Digitální základna v zemích střední a východní Evropy je silná, ale je třeba zvýšit počet talentovaných odborníků**

V předchozí studii o digitalizaci jsme uvedli, digitalizace v zemích střední a východní Evropy může fungovat jako motor růstu, pokud budou mít země pružnou a odolnou ekonomiku, silný talentový potenciál, vysoce kvalitní digitální infrastrukturu a dobře fungující ekosystém technologických firem a institucí. Na tyto oblasti jsme se zaměřili i tentokrát. Své poznatky uvádíme níže v textu.

### **Makroekonomické výsledky**

Od roku 2004 se rozdíl ve výši HDP v paritě kupní síly (PPP) mezi digitálními vyzývajícími a digitálními šampiony snížil ze 60 % na 31 %.<sup>8</sup> I když hospodářský růst v poslední době zpomaluje, jeho tempo je nadále více než třikrát rychlejší než v zemích velké pětky a téměř dvakrát rychlejší než u digitálních šampionů. Náklady sice v poslední době rostly, pracovní síla v zemích střední a východní Evropy je však stále mnohem levnější: při současném tempu růstu by digitálním vyzývatelům trvalo skoro 18 let, než by dosáhli úrovně nákladů práce, které v roce 2019 uváděli digitální šampioni.<sup>9</sup>

### **Talentový potenciál**

V roce 2018 se sice Polsko a Slovinsko umístilo na špičce celosvětového žebříčku výzkumu PISA pro základní a střední vzdělávání, v matematice, přírodních vědách a čtenářské gramotnosti se však sedm z deseti zemí patřících k digitálním vyzývatelům umístilo pod průměrem EU.<sup>10</sup> Když v průběhu pandemie koronaviru

<sup>4</sup> *Twelve million new online service users in CEE. COVID-19 Digital Sentiment Insights*, McKinsey & Company, September 2020, [www.mckinsey.com/pl/en/our-insights/digital-challengers-artykul](http://www.mckinsey.com/pl/en/our-insights/digital-challengers-artykul)

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> *The Future of Work analysis*, MGI

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Eurostat, 2004–19

<sup>9</sup> Eurostat, 2016–19

<sup>10</sup> OECD, PISA 2018

musely školy přejít na distanční výuku, ukázalo se, že vzdělávání má z hlediska digitalizace zásadní mezery. Do budoucna by měl proto vzdělávací systém věnovat digitálním technologiím mnohem více pozornosti – nejen vzhledem k nově přijímaným karanténním opatřením, ale i proto, že způsob, jakým děti nakládají s informacemi, se obecně v posledních desetiletích výrazně změnil.

V naší dřívější studii jsme uvedli, že region střední a východní Evropy má největší počet absolventů oborů STEM (přírodní vědy, technika, technologie a matematika) z celé Evropy. To už však neplatí, protože počet absolventů těchto oborů poklesl z 234 000 v roce 2016 na 216 000 v roce 2018.<sup>11</sup> Podíl osob, které dosáhly vyššího vzdělání, je zde navíc oproti digitálním šampionům nižší; rozdíl mezi oběma skupinami zemí dnes činí 14 procentních bodů.<sup>12</sup> Například podpora spolupráce mezi univerzitami a průmyslovými podniky by mohla pomoci přilákat na obory STEM více studentů, a navýšit tak počet talentovaných odborníků ve střední a východní Evropě.

Jednou z největších devíz regionu střední a východní Evropy jsou lidé. „Odliv mozků“ neboli emigrace vzdělaných pracovníků proto v minulosti znamenala pro region zásadní problém. Ten nadále přetrvává, v současné době se však objevil i jiný trend. V roce 2018 zažily země střední a východní Evropy poprvé za posledních 30 let stav pozitivní čisté migrace,<sup>13</sup> přičemž novým zdrojem talentů se stali právě migranti.

### Digitální infrastruktura

Digitální infrastruktura v regionu střední a východní Evropy je nadále na vysoké úrovni. Například přes 92 % obydlených oblastí je pokryto sítěmi 4G a podíl optických širokopásmových sítí se zvýšil na 47 %, čímž region předstihl země velké pětky i digitální šampiony.

Připojení je navíc v zemích střední a východní Evropy finančně dostupné. V budoucnu bude konkurenceschopnost plynout zejména z technologie 5G, která umožňuje analýzu dat v reálném čase a rozvoj internetu věcí (IoT). Podle současných prognóz bude penetrace 5G připojení v zemích střední a východní Evropy v roce 2024 pouze na úrovni 20 %, což je méně než polovina podílu u digitálních šampionů a zemí velké pětky.<sup>14</sup>

### Technologický ekosystém

Hodnota startupů s hodnotou přesahující 1 miliardu dolarů, tzv. jednorozčů ve střední a východní Evropě dosahuje přibližně 31 miliard EUR.<sup>15</sup> Rok 2019 byl pro tento region z hlediska investic do technologií opět rekordní; region přilákal rizikový kapitál ve výši téměř 1,5 miliardy EUR.<sup>16</sup> To je více než pětina objemu z roku 2015 a digitální vyzývatelé tak z hlediska růstu rizikového kapitálu ostatní dvě skupiny zemí předstihli.<sup>17</sup> Investice do ekonomik zemí střední a východní Evropy jsou však velmi nedostatečné: v letech 2013–2020 byly investice na obyvatele osmkrát nižší než v zemích velké pětky a třináctkrát nižší než u digitálních šampionů.<sup>18</sup>

### Veřejná správa, podniky i jednotlivci se budou muset přizpůsobit novému, „digitálnímu“ normálu

Ambiciózní scénář rozvoje digitálních ekonomik předpokládá, že v zemích digitálních vyzývatelů přijmou všechny zainteresované strany důležité kroky. Katalyzátorem digitální transformace se stala karanténní opatření zavedená během pandemie. Nikoli proto, že by mezitím došlo k významnému vylepšení nabízených digitálních služeb, ale proto, že digitální řešení byla zkrátka nevyhnutná. Firmy v nové nastalé situaci přežijí, jen pokud budou například nabízet zboží také přes

e-shop, zákaznickou službu online a cloudové i automatizační technologie (mj. datovou analytiku, umělou inteligenci, robotickou automatizaci procesů a lepší IT architekturu). Řada našich doporučení ze studie vydané před dvěma lety proto platí i dnes. Digitální transformace může být ve firmách úspěšná, jen pokud zahrne všechny důležité oblasti, včetně zákaznické podpory, optimalizace provozu a modernizace využívaných technologií.

Veřejný sektor by měl zpřístupnit více služeb v online prostředí a více se přizpůsobit očekáváním digitálně vyspělejší společnosti. Kromě rozvoje interních kapacit by veřejné instituce měly rovněž vytvořit digitální ekosystém, ve kterém budou moci prosperovat jednotlivci i podniky. Toho lze dosáhnout podporou podnikání, vytvořením pobídek na digitalizaci pro malé a střední podniky nebo navázáním spolupráce s „technologickými klastry“ – sdruženími, která zvyšují konkurenceschopnost regionu.

Důležité je také posílit spolupráci na úrovni střední a východní Evropy. V této zprávě předkládáme myšlenku vytvoření „Digitální rady pro střední a východní Evropu“, která by fungovala podobně jako iniciativa utvořená v severských zemích. Tato rada by prosazovala realizaci programu digitalizace a využívala potenciál jednotného digitálního trhu.

Ve veřejném sektoru by se digitalizace měla zaměřit na lepší digitální inkluzi a rozvoj lidí. Za tímto účelem by vlády mohly zvážit podporu obyvatel v rozvoji digitálních dovedností, kde je na jedné straně třeba připravit na požadavky budoucího trhu práce mladší generace a na straně druhé je třeba pomoci s rekvalifikací nebo zvýšením kvalifikace dospělým.

<sup>11</sup> Eurostat, 2016-18

<sup>12</sup> Eurostat, 2015-19

<sup>13</sup> Eurostat, 1989-2019

<sup>14</sup> Omdia, 2019

<sup>15</sup> Dealroom, 2019

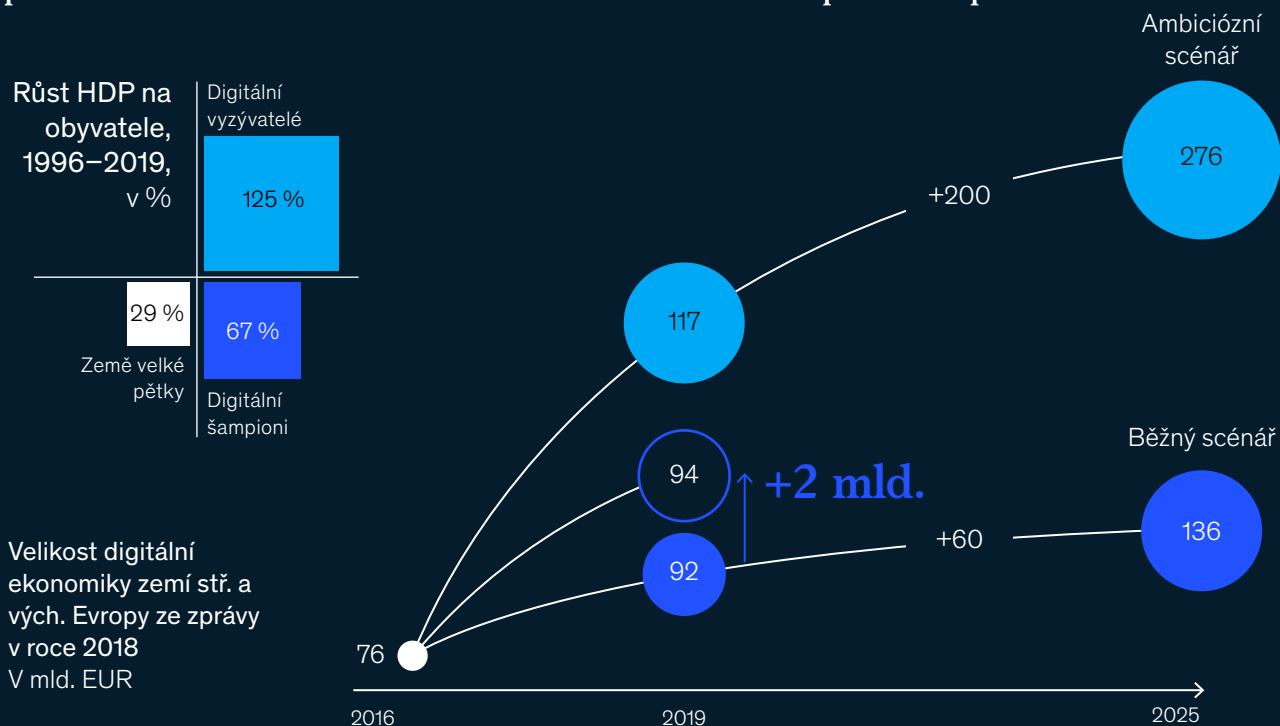
<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Dealroom, 2015-2019

<sup>18</sup> Dealroom, 2013-2020

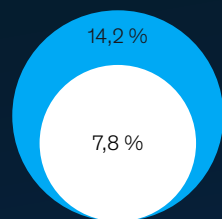
# Hlavní zjištění

Znovu jsme se podívali na tři regiony z předchozí studie. V roce 2019 rostly digitální ekonomiky zemí střední a východní Evropy o 2 miliardy EUR, rychleji než podle běžného scénáře. Ambiciózní scénář se nicméně zatím nepodařilo naplnit.



V lednu až květnu 2020 rostla digitální ekonomika v zemích střední a východní Evropy téměř dvakrát rychleji než v předchozích letech a dosáhla 78 % nárůstu oproti nárůstu za celý rok 2019

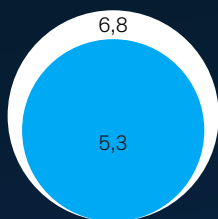
Tempo růstu digitální ekonomiky v procentech



- Nárůst v lednu až květnu 2020
- Meziroční nárůst 2017–2019

**~2x**  
rychlejší růst

Hodnota růstu digitální ekonomiky v mld. EUR



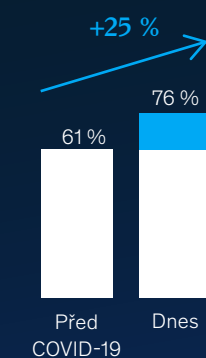
- Odhadovaný nárůst leden – květen 2020
- Nárůst v roce 2019

**78 %**  
nárůstu za rok 2019 bylo dosaženo v prvních pěti měsících roku 2020

V zemích stř. a vých. Evropy využívají digitalizované služby tři čtvrtiny obyvatel

Osvojení si digitálních služeb

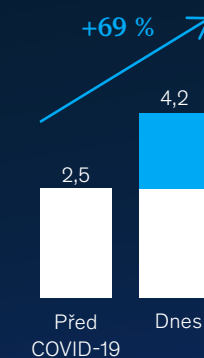
Podíl uživatelů, kteří využili alespoň jednu službu



**12 mil.**  
nových uživatelů online služeb v zemích stř. a vých. Evropy

Využívání digitálních kanálů

Počet odvětví z 10 posuzovaných, k jejichž službám lidé přistupují digitálně<sup>1</sup>



**40 %**  
nárůst počtu uživatelů starších 65 let, kteří využívají online služby – nejvyšší nárůst ze všech věkových skupin

1. Odvětví: bankovníctví, pojišťovnictví, potraviny, oděvy, zábava, sociální sítě, cestování, telekomunikační operátoři, podniky veřejných služeb, veřejný sektor



## Silné stránky podporující růst digitalizace v zemích střední a východní Evropy stále přetrvávají, oblast vzdělávání začíná zaostávat



### Makroekonomické výsledky

V letech 2004–2019 snížení rozdílu HDP oproti digitálním šampionům z 60 % na 35 %



### Živý technologický ekosytém

31 mld. EUR – odhadovaná hodnota tzv. jednoročců v zemích stř. a vých. Evropy  
1,5 mld. EUR – celkové investice rizikového kapitálu v zemích digitálních vyzvatelů v roce 2019



### Kvalita digitální infrastruktury

92 % obydlých oblastí pokrytých sítěmi 4G



### Základní a střední vzdělávání

7 z 10 zemí digitálních vyzvatelů se v roce 2018 umístilo pod průměrem v matematice, přírodních vědách a čtení 2018 (žebříček PISA)



### Vyšší vzdělávání

Rozdíl ve výši 11 procentních bodů v podílu osob s vyšším vzděláním mezi digitálními vyzvateli a šampiony  
Pokles absolventů oborů STEM z 234 000 na 216 000 v letech 2016–2018

## Nové pilíře, které podpoří digitalizaci v regionu střední a východní Evropy



### Positivní čistá migrace

V roce 2018 zaznamenala migrace poprvé za posledních 30 let pozitivní přírůstek. Oproti průměru 29 % v zemích východní a střední Evropy má 33 % imigrantů vyšší vzdělání.



### Nástroj na podporu oživení a odolnosti EU

Dotace a úvěry v celkové výši 750 mld. EUR na financování oživení po pandemii COVID-19 a podporu zelených a digitálních priorit EU

## Digitální ekonomika se bude rozvíjet rychleji, pokud se potřebnými kroky zapojí všichni důležití aktéři (veřejný sektor, podniky i jednotlivci):



### Veřejný sektor

#### 1 Založit „Digitální radu pro střední a východní Evropu“

Vybudovat harmonizované digitální prostředí v zemích střední a východní Evropy  
Podporovat sdílení nejlepších příkladů z praxe

#### 2 Rozšířit digitální ekosytém pro podniky

Podpořit digitalizaci MSP  
Zlepšit dostupnost financování pro start-upy v první fázi  
Podpořit rozvoj technologických klastrů

#### 3 Urychlit digitalizaci veřejných služeb

#### 4 Investovat do digitálních talentů

Upravit osnovy ve školách  
Podporovat celoživotní vzdělávání (včetně znevýhodněných skupin)  
Využít pozitivní čistě migrace jako zdroje talentů



### Podniky

#### 5 Přizpůsobit modely podnikání

Zvýšit tempo digitalizace  
Zvýšit provozní efektivitu (digitální nabídka a kanály, datová analytika a umělá inteligence, lepší architektura IT)

#### 6 Nastavit flexibilní provozní modely

(např. agilní metody práce, práce na dálku)

#### 7 Poskytnout podmínky na vzdělávání a rekvalifikaci zaměstnanců



### Jednotlivci

#### 8 Zapojit se do celoživotního vzdělávání a investovat do digitálních dovedností

#### 9 Využívat modelů vzdálené práce