



Někdy stačí i drobná změna

Do českého prostředí v posledních letech pronikají nové ekonomické koncepty, jako je cirkulární ekonomika, teorie nerůstu nebo ekonomie koblihy. Právě poslední jmenovaný přístup u nás rozvíjí platforma Doughnut Czechia, za kterou stojí designér služeb Marek Mencl. V rozhovoru jsme se věnovali potřebě sociálních inovací, otázce finanční udržitelnosti i tomu, jak může design služeb přispět k systémovým změnám.

Věnuješ se profesně designu služeb. Co si pod tímto pojmem můžeme představit?

Design služeb je způsob, jak přemýšlíme o službě od začátku do konce očima lidí, kteří ji používají. V kulturním prostředí to může být třeba divadlo – nejde jen o samotné představení, ale i o to, jak si koupím vstupenku, jak se dostanu do sálu, jak se tam cítím a jaký mám pocit, když odcházím. Design služeb pomáhá všechny tyto kroky propojit tak, aby pro návštěvníky dávaly smysl a pro organizaci byly dlouhodobě zvládnutelné.

Můj dlouhodobý pohled je ale širší, zajímá mě, v jakých podmínkách služby vůbec vznikají. Zda lidé uvnitř organizace mají dost prostoru, podpory a jasné procesy, aby je mohli tvořit kvalitně. A také jaké prostředí vytváří celý systém – od financování přes legislativu, až po společenská očekávání. Proto už dnes vnímám design služeb nejen jako práci s uživatelským zážitkem, ale i s prostředím, které umožňuje, aby služby mohly fungovat a rozvíjet se.

Design služeb si často spojujeme s komerční sférou. Jaké možnosti nabízí v kulturním sektoru, kde často chybí kapacity i stabilní financování?

V kulturním a veřejném prostoru má design služeb přirozený základ – organizace tu mají k lidem často mnohem blíže než v soukromém sektoru. Přesto ho mnozí poskytovatelé takto nevnímají. Ze zkušenosti lektora v programu Shifters v rámci Evropského města kultury Trenčín 2026 vím, že lidem z kultury byly principy designu služeb velmi blízké, jen si je tak nepojmenovali.

Právě v kulturním sektoru může být design služeb užitečný – pomáhá

organizacím přemýšlet jinak o svých návštěvnicích, i o tom, jak být odolnější v podmínkách omezených kapacit a financí. A nemusí jít o velké projekty – někdy stačí drobná změna v samotné nabídce, například rozdělit delší vzdělávací program na kratší moduly, aby byl dostupnější pro školy, nebo upravit čas začátku představení tak, aby se lépe přizpůsobil rodinám s dětmi. I takové úpravy jádra služby mohou zásadně zlepšit její dopad a udržitelnost.

Stojíš za českou platformou Doughnut Czechia, která do místního prostředí přináší myšlenky britské ekonomky Kate Raworth. Co tě k této iniciativě vedlo a proč zrovna ekonomie Koblihy?

Koncept Doughnut Economics pro nás byl zásadní na přelomu let 2019 a 2020, kdy jsme v Pábení hledali novou náplň pro naši práci. Potřebovali jsme se posunout od škatulky marketingové komunikace k hlubším a smysluplnějším projektům. V té době jsme objevovali téma udržitelného rozvoje a Doughnut nám dal silný rámec, jak o něm přemýšlet – tak, abychom se vyhnuli mainstreamovým představám o nekonečném zeleném růstu, a zároveň měli jasnou odpověď na otázku: Jak tedy dál?

Z původně interního projektu se postupně stala samostatná iniciativa, která Pábení přerostla. Vznikl spolek Doughnut Czechia a s ním i řada aktivit – například Kompas udržitelného podnikání, který pomáhá firmám a organizacím zjistit, jak svým fungováním podporují, nebo naopak brzdí dobrý život v mezích planety. Nebo série konferencí zaměřených na životaschopné a odolné podnikání.

Vytvořili jste Doughnut model pro české prostředí. Můžeš popsat, jak vznikal a jak si naše země vede ve srovnání s ostatními?

Doughnut model pro Česko vznikal půl roku v široké koalici více než dvaceti expertek a expertů na společenské, přírodní i ekonomické vědy, kteří nám věnovali svůj čas dobrovolně. Společně jsme převedli globální koncept Kate Raworth do českého kontextu a vytvořili vizualizaci, která ukazuje, jak si na tom naše země stojí v klíčových doménách důstojného života a bezpečného prostředí.

Výsledek je dvojitý: na jedné straně vidíme, že Česká republika – podobně jako jiné západní ekonomiky – dokáže díky svému redistribučnímu modelu zajistit podmínky pro minimálně důstojný život pro většinu obyvatel. Na druhé straně je to vykoupeno překračováním environmentálních limitů, a navíc ani sociální úspěch není bez výhrad. Téměř čtvrtina domácností je ohrožena chudobou a nerovnost se dál prohlubuje.

Doughnut model tak ukazuje naši paradoxní pozici – v něčem jsme relativně úspěšní, ale dlouhodobě stojíme mimo bezpečné a spravedlivé meze, které by zajišťovaly dobrý život pro všechny v mezích planety.

Nedávno médií proběhla zpráva o aplikaci koblihového modelu ve švédském městě Tomelilla. Zajímá se o tento model i někdo v Česku – města, politici, firmy?

O aplikaci Doughnutu ve Švédsku slyším poprvé, díky za tip. V Česku ale vím minimálně o dvou příkladech – kraj Vysočina použil Doughnut model pro stanovení své strategie udržitelného rozvoje a my jsme ho v rámci projektu Broumovsko 2028 zapojili do debat o udržitelnosti a odolnosti místní ekonomiky. Model nám zde dobře slouží jako nástroj, který dokáže zpřehlednit složité téma a umožní vést konkrétní dialog s místními aktéry.

U firem je to složitější. Podle pravidel Doughnut Economics Action Lab, které globálně zastřešuje práci s modelem, totiž podniky nesmí prohlásit, že „jejich byznys je v Doughnutu“. Je to z oprávněné obavy, že by se soustředily jen na vlastní fungování a ne na prostředí, jehož jsou součástí. V soukromém sektoru proto Doughnut slouží spíš jako rámec a inspirace, ale firmy si ho nesmí přivlastnit.

V poslední době rezonují pojmy zdůrazňující sdílené hodnoty nebo vlastnictví, tedy pojmy jako commons, družstevní podnikání a nyní čím dál více pojem stewardship. Mohl bys objasnit, jaký je mezi nimi rozdíl a který nejvíce zajímá tebe?

Musím přiznat, že i pro mě je to téma, ve kterém pořád hledám odpovědi. Commons, družstva a stewardship nejsou protikladné koncepty, ale spíš různé cesty, jak dát do centra ekonomiky sdílené hodnoty a dlouhodobou odpovědnost.

Družstevní podnikání je mi osobně velmi blízké – i proto dnes hledáme cesty, jak Pábení transformovat do družstva. Vnímám to jako spravedlivější a podle studií také odolnější formu podnikání než klasickou firmu, kde rozhodování i zisky končí v rukou úzké skupiny vlastníků.

Stewardship znamená spravovat firmu s dlouhodobou odpovědností – ne jen pro investory, ale i pro zaměstnance, zákazníky, komunitu a životní prostředí. Krásným příkladem je Patagonia, která změnila svou vlastnickou strukturu tak, že vlastníkem firmy se stala nadace podporující klimatické projekty. Tím zajistila, že zisky firmy budou dlouhodobě směřovat k jejímu původnímu účelu, a ne k prodeji nebo rychlému obohacení vlastníků. Stejně tak to dnes

řeší řada technologických startupů, které hledají cestu, jak spojit růstové podnikání s hlubším smyslem své existence.

Rozhovor vedl Ondřej Tábořský

Marek Menci je designér služeb a facilitátor, který vede studio Pábení. Dlouhodobě se zajímá o sociální a environmentální dopady změny klimatu (zejména) na Česko.