

# Wpływ *Design Thinking* na rozwój przedsiębiorczości

Agnieszka Wolińska-Skuza, Marek Skuza

*MasConsulting*

Celem artykułu jest przedstawienie innowacyjnego podejścia do rozwijania przedsiębiorczości poprzez zastosowanie umiejętności myślenia projektowego stosowanego w metodologii *Design Thinking*. Badania prowadzone od kilku lat przez firmę MasConsulting potwierdzają, że *Design Thinking* pozwala na skuteczne rozwiązywanie skomplikowanych problemów oraz tworzenie innowacyjnych rozwiązań. Skłania do przedsiębiorczości i współpracy interdyscyplinarnych zespołów nastawionych na diagnozowanie problemów, generowanie pomysłów oraz testowanie najlepszych rozwiązań. Celem procesu *Design Thinking* jest opracowanie rozwiązań, które są jednocześnie opłacalne biznesowo, wykonalne technicznie i pożądane przez klientów oraz odpowiadają na ich realne potrzeby.

**Słowa kluczowe:** *Design Thinking*, przedsiębiorczość, myślenie projektowe, innowacyjność, zespoły interdyscyplinarne

## Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie, jak zastosowanie metodologii *Design Thinking* przekłada się na rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności na każdym etapie funkcjonowania organizacji. Jest to szczególnie widoczne w obszarach tworzenia strategii i marek, rozwoju nowych produktów oraz usług (*service design*), usprawniania procesów i tworzenia skutecznej komunikacji. Badania prowadzone w firmie MasConsulting<sup>1</sup> wśród firm z różnych branż koncentrują się na znalezieniu odpowiedzi na następujące pytania:

---

<sup>1</sup> Firma MasConsulting specjalizuje się w doradztwie strategicznym i operacyjnym. Prowadzi badania i diagnozy organizacji, na których podstawie wprowadza zmiany i usprawnienia oraz projektuje narzędzia umożliwiające poprawę efektywności, optymalizację kosztów oraz wsparcie dla kadry

- Jakie kompetencje determinują rozwój przedsiębiorczości?
- Poprzez jakie narzędzia i metody można rozwijać umiejętności przedsiębiorcze?
- Dlaczego praca w zespołach interdyscyplinarnych przynosi korzyści?
- Jak można zaproponować wiele rozwiązań dla tego samego problemu?
- Jak zwiększyć efektywność działań i przedsiębiorczość w zakresie jakości, wzrostu dochodów, wejścia na nowe rynki, wykorzystania potencjału całego zespołu, minimalizacji ryzyka inwestycyjnego?

Szukając odpowiedzi na te pytania, firma MasConsulting wykorzystuje metodologię myślenia projektowego. *Design Thinking* charakteryzuje antropocentryczne podejście (*human-centred design*), tj. koncentracja na potrzebach użytkownika końcowego, diagnozowaniu problemów, generowaniu wielu możliwych rozwiązań, które podlegają testowaniu w celu uzyskania najlepszych produktów, procesów i usług (Brown, 2009). Rynek, konkurenci i klienci ciągle się zmieniają, dlatego firmy powinny być przygotowane na nowe sposoby organizacji pracy oraz nowe znaczenie produktów i usług. Innowacyjne podejście daje, oprócz wsparcia w procesie adaptacji, całościową wizję i niezbędne narzędzia do rozpoznawania szans i zagrożeń. Niewątpliwie narzędziem, które wprowadza nowy sposób myślenia i łączy technologię, jest *Design Thinking*. Jest to szczególna metodyka tworzenia produktów, procesów i usług, którą charakteryzuje częste testowanie stawianych hipotez za pomocą prototypów i poddawanie ich ocenie przez użytkownika końcowego w celu stworzenia pożądanego przez użytkownika produktu lub usługi.

*Design Thinking* rozwija umiejętności w zakresie rozwiązywania problemów biznesowych, tworzenia strategii biznesowych opartych na *design*, wizualizowania przyszłych scenariuszy rozwoju firmy, kreowania innowacji, analizowania światowych trendów, zarządzania zintegrowanym procesem projektowym (począwszy od badań aż do etapów przygotowania do wdrożenia włącznie), projektowania usług i doświadczeń klientów/użytkowników (*service design*), tworzenia spójnej komunikacji wizualnej, procesów kreatywnych i projektowych.

## Co to jest *Design Thinking*?

*Design Thinking* (DT) to metoda współpracy z klientem wywodząca się z branży kreatywnej<sup>2</sup>. Do niedawna była wykorzystywana głównie do projektowania

---

zarządzającej. MasConsulting tworzą eksperci z dużym doświadczeniem w prowadzeniu projektów z zakresu doradztwa strategicznego oraz zarządzania kapitałem ludzkim, mający wiedzę i długoletnie doświadczenie zdobyte w renomowanych firmach konsultingowych, finansowych, technologicznych oraz handlu detalicznego w Polsce i zagranicą.

<sup>2</sup> Inspiracje czerpane od takich słynnych projektantów, jak: Philippe Starck (wizjoner wzornictwa i architekt), Jonathan Ive (projektant wielu najnowszych produktów firmy Apple), Owen Read (projek-

produktów i wzornictwa przemysłowego, zaś w ostatnich latach jest z powodzeniem stosowana w doradztwie strategicznym i biznesowym dla firm, wspierając je w obszarach dotyczących zarządzania zmianą, innowacjami, relacjami, a także sprzedażą, marketingiem i komunikacją. Metoda została rozwinięta i nadal jest udoskonalana przez Uniwersytet Stanforda w Kalifornii<sup>3</sup>. *Design Thinking* zakłada współpracę i proces projektowy realizowany zespołowo, gdzie wszyscy członkowie zespołów projektowych patrzą na produkt czy usługę z perspektywy użytkownika, który znajduje się w centrum uwagi. „Myślenie designer” zakłada też częste stawianie hipotez, które powinny być testowane bezpośrednio z klientem, a proces ten jest realizowany etapami. Efektem *Design Thinking* mogą być nowe produkty lub innowacyjne usługi. Firma MasConsulting od kilku lat aktywnie korzysta z doświadczeń *Design Thinking*. Stosuje tę metodę jako preferowaną formę współpracy z klientami oraz parterami biznesowymi. Doświadczenia MasConsulting pokazują, że dzięki technikom *Design Thinking* można skutecznie rozwiązywać skomplikowane problemy oraz tworzyć innowacyjne rozwiązania. Specjaliści z firmy MasConsulting uważają, że punktem wyjścia w prowadzonych badaniach jest głębokie zrozumienie potrzeb klienta, które uzyskuje się poprzez ciągłe weryfikowanie założeń i testowanie różnych propozycji. Celem tych działań jest jak najlepsze zdefiniowanie problemu, który klient chce rozwiązać.

## Dlaczego interdyscyplinarny zespół jest przewagą?

Kluczem do sukcesu w *Design Thinking* jest praca zespołowa, powodująca zaangażowanie i współpracę na poziomie zarówno intelektualnym, jak i emocjonalnym. Na podstawie prowadzonych w firmie MasConsulting projektów metodą *Design Thinking* sprawdziliśmy, że najlepiej pracują zespoły 4–5 osobowe. Przy takiej liczbie osób każdy członek zespołu czuje się odpowiedzialny za efekty pracy. Jeśli do dyspozycji jest więcej osób, proponujemy stworzyć kilka zespołów pracujących w trybie równoległym. Dobierając zespół, warto spróbować zaangażować osoby o odmiennym sposobie myślenia i różnorodnych kompetencjach, ekspertów z różnych obszarów specjalizacji, osoby sprawujące różne funkcje w organizacji,

---

tant przemysłowy), Donn Koh (projektant urządzeń innowacyjnych wykorzystywanych w rehabilitacji, które pomagają dzieciom z porażeniem mózgowym), Sonny Lim (pracujący jako projektant dla takich firm, jak Philips, BMW, Sony Ericsson, HP czy Adidas), Pedro Gomes (współpracujący przy tworzeniu produktów dla HTC, Huawei, LG), Albero Vasquez (nagrodzony za system oświetlenia publicznego dla krajów Trzeciego Świata), posłużyły do stworzenia metodologii opartej na *Design Thinking* – myśleniu projektowym.

<sup>3</sup> Twórcą metodologii *Design Thinking* jest David Kelly, profesor wykładający na Stanford Univeristy, założyciel d.school oraz firmy IDEO, autor wielu publikacji poświęconych innowacjom i teoriom *Design Thinking*.

ale przede wszystkim mające wpływ na decyzje strategiczne. Każda z tych osób tworzy szanse na nową jakość projektów, może się wykazać umiejętnościami przedsiębiorczymi. Zespół powinien przechodzić wspólnie przez wszystkie etapy procesu *Design Thinking*.

Efektem zastosowania *Design Thinking* w rozwoju zespołów interdyscyplinarnych jest doskonalenie unikalnych umiejętności i kompetencji, które zwiększają skuteczność i efektywność sposobu zarządzania i projektowania produktów i usług oraz polepszą rozumienie potrzeb klientów.

## Kto korzysta z metody *Design Thinking* i dlaczego?

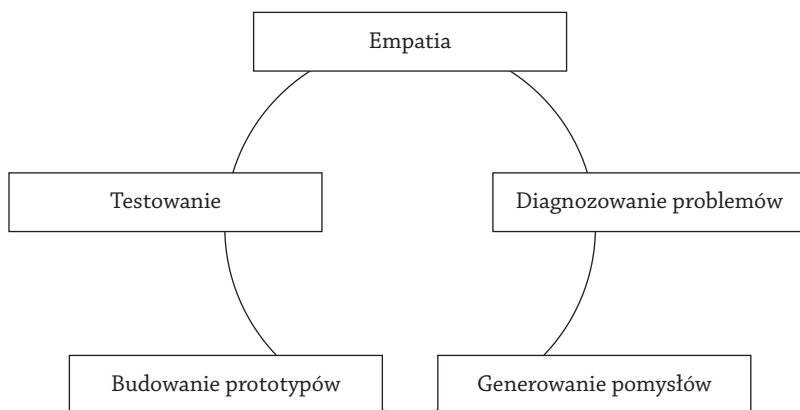
*Design Thinking* jest metodą, która pozwala na skuteczne rozwiązywanie skomplikowanych problemów oraz tworzenie innowacyjnych rozwiązań. Autorem metody jest D. Kelly, twórca firmy doradczej IDEO, który zauważył, że sposób myślenia projektantów i metody ich pracy można zastosować do rozwiązywania skomplikowanych problemów biznesowych czy społecznych. Pomaga ona tysiącom przedsiębiorstw wprowadzać na rynek przełomowe pomysły. Metoda *Design Thinking* jest wdrażana w wielu największych i najbardziej innowacyjnych firmach, m.in.: SAP, Google, Airbnb, Microsoft, GE, Bank of America, Amazon, Uber, Samsung, Raiffeisen czy LEGO, które podniosły poprzeczkę innym firmom nie tylko dostarczając użytecznych produktów i usług, lecz także tworząc doświadczenia, które klientów zachwycają i wzbudzają ich pożądanie. Takie firmy, jak Apple, Coca Cola, Ford, Herman-Miller, IBM, Intuit, Newell-Rubbermaid, Nike, Procter & Gamble, Starbucks, Starwood, Steelcase, Target, Walt Disney czy Whirlpool z powodzeniem stosują myślenie projektowe. Wszystkie z wymienionych firm to spółki notowane na giełdzie, które według DMI (Design Value Index, stosującej rygorystyczne kryteria oceny firm zarządzanych poprzez myślenie projektowe) w ciągu ostatnich 10 lat utrzymują znaczącą przewagę na rynku akcji, przewyższając indeks S&P o 228%.

*Design Thinking* jest potrzebny każdej organizacji, instytucji czy jednostce, która zamierza zwiększyć efektywność swojego działania i przedsiębiorczość w zakresie wzrostu dochodów, większego udziału w rynku, szerszej dystrybucji czy wejścia na nowe rynki (Keeley i in., 2013). Pomaga uzyskać wyższą jakość i poziom satysfakcji użytkowników. Dzięki tej metodzie jest wykorzystany potencjał całego zespołu. Można podnieść efektywność i uzyskać krótszy cykl rozwoju produktu lub usługi, a także ograniczyć koszty i zminimalizować ryzyko nietrafionej inwestycji.

## Kluczowe etapy procesu *Design Thinking*

Metoda *Design Thinking* opiera się na pięciu kluczowych etapach: empatia, diagnoza problemów, generowanie pomysłów, budowanie prototypów, testowanie (rysunek 1). Najpierw poznajemy potrzeby użytkownika, potem definiujemy problemy, z którymi chciałby się zmierzyć, tworzymy ich rozwiązania, następnie budujemy prototypy i na końcu testujemy wynik z użytkownikami. Stąd też wynikają pewne podobieństwa *Design Thinking* do takich metod, jak *User Centered Design*, *Lean Start-Up*, *Human Centered Design* czy *User Experience Design* (Kelly i in., 2011). Wszystkie te metody pracy mają ten sam rodowód. Jednak *Design Thinking* jest metodą uniwersalną, która może zostać wykorzystana praktycznie w każdej branży, od małej firmy, aż po międzynarodową korporację. Oprócz liniowego procesu z kolejnymi etapami, *Design Thinking* jest też pewnego rodzaju sposobem myślenia, który towarzyszy podczas pracy według tej metody, bazując na kreatywności, eksperymentowaniu, stawianiu hipotez, kwestionowaniu, ryzykowaniu i ostatecznie decydowaniu, czyli dokonywaniu najlepszych wyborów.

Rysunek 1. Model opracowany w Stanford University, przedstawiający pięć etapów procesu *Design Thinking*



Źródło: opracowanie własne na podstawie modelu opracowanego w Stanford University.

### Etap 1: Empatia, czyli realne odkrywanie potrzeb klienta

Pierwszym etapem procesu DT jest Empatia (*Empathize*), która ma na celu głębokie i właściwe zrozumienie końcowego użytkownika tak, by spojrzeć na problem z jego perspektywy. Etap ten polega na dokładnej obserwacji zachowania

użytkowników lub przeprowadzeniu wnikliwej ankiety lub wywiadu z potencjalnymi użytkownikami (klientami). Pozwala on na rozwinięcie świadomości istnienia wielu możliwych propozycji, perspektyw, spojrzenia na daną osobę, problem czy wyzwanie. Podstawową sprawą jest ustalenie, dla kogo będzie przeznaczone dane rozwiązanie oraz kto będzie beneficjentem innowacyjnego rozwiązania. Na tym etapie kluczowe jest stworzenie dobrej ankiety badawczej, wyłonienie grupy pytań, które będą podstawą do ustrukturyzowanych wywiadów oraz stworzenie mapy empatii.

## **Etap 2: Diagnozowanie problemów lub wyzwań**

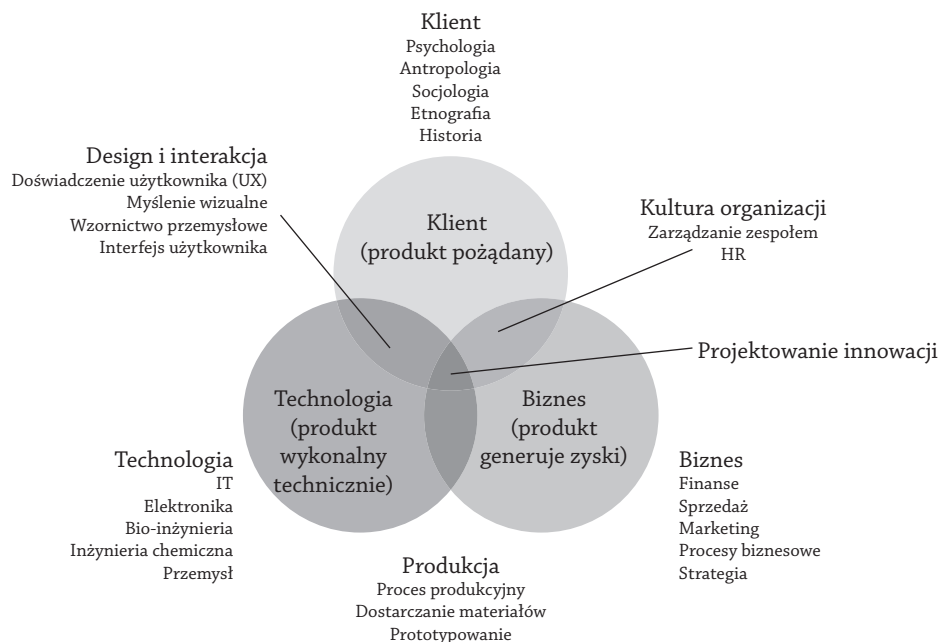
Diagnoza problemów (*Define*) jest etapem myślenia projektowego, na którym określa się istotę problemu, biorąc pod uwagę m.in. grupę docelową, czyli odbiorców ewentualnego rozwiązania. Sztuka definiowania polega na odpowiednim sformułowaniu ograniczeń, które trzeba pokonać, np. uwarunkowania technologiczne, ekonomiczne, prawne, społeczne, organizacyjne lub inne. Definicja problemu nie powinna być zbyt wąska ani zbyt szeroka. Na tym etapie należy się maksymalnie zbliżyć do rozpoznania, czego klient potrzebuje. Tylko trafne rozpoznanie potrzeb stwarza szansę znalezienia dobrego rozwiązania wychodzącego naprzeciw użytkownikowi. Warto też zwrócić uwagę, czy podczas definiowania problemu nie są proponowane od razu gotowe rozwiązania. Odpowiednio analizując zebrane dane i wyciągając z tego wnioski, można odkryć prawdziwy problem, który można rozwiązać. Podczas realizacji projektów przez firmę MasConsulting metodą *Design Thinking* doszliśmy do wniosku, że tworząc nowe rozwiązania, powinniśmy ocenić je z trzech perspektyw (rysunek 2):

- 1) technologicznej,
- 2) biznesowej,
- 3) użytkownika końcowego.

Pierwsza perspektywa odnosi się do dostępnej technologii. Podczas wdrażania innowacji należy odpowiedzieć na następujące pytania: czy nasz pomysł jest wykonalny technicznie, czy technologia, którą dysponujemy, jest wystarczająca do realizacji projektu oraz czy będzie efektywna dla jego realizacji. Trzeba również ocenić, czy pomysł wymaga niestandardowych rozwiązań i sięgania do rozwiązań z przyszłości.

Kolejna perspektywa to perspektywa biznesu. Technologia powinna być dostosowana do modelu biznesowego firmy i przyczyniać się do osiągnięcia pozytywnych wyników finansowych, uwzględniając aktualną sytuację rynkową, konkurencję oraz to, ile klienci są gotowi zapłacić za nasze rozwiązanie.

## Rysunek 2. Trzy perspektywy w tworzeniu innowacji, uwzględnione przy realizacji projektów za pomocą metody *Design Thinking*



Źródło: Kaliszewski (2015).

Trzecia perspektywa dotyczy klienta – użytkownika końcowego. Dzięki zrozumieniu motywacji oraz wartości i przekonań klientów jesteśmy w stanie stworzyć użyteczne dla nich rozwiązanie i oferować unikalne doświadczenie. Uświadomienie sobie prawdziwych potrzeb użytkowników prowadzi do najbardziej znaczących innowacji i najskuteczniejszych rozwiązań (Kaliszewski, 2015).

### Etap 3: Generowanie pomysłów

Poszukiwanie pomysłów (*Ideat*) jest etapem, na którym jest generowana duża liczba idei (przy wykorzystaniu różnych technik kreatywnych), co daje szerokie spektrum potencjalnych rozwiązań problemu. Rozwiązania te są konfrontowane z określonymi wcześniej i definiowanymi potrzebami odbiorców, co pozwala na kolejnych etapach na znaczną redukcję liczby zaproponowanych rozwiązań. Jest to najbardziej kreatywny etap pracy wg metody *Design Thinking*. Pracując z klientami, w firmie MasConsulting wykorzystujemy najczęściej takie techniki, jak: burza mózgów, praca poprzez analogie, inne działania wyzwalamy niestandardowe pomysły. Wykorzystujemy również funkcję moderatora do spisywania

każdego pomysłu, który uczestnikom grupy przychodzi do głowy. Podczas zbierania pomysłów nie oceniamy oraz nie kwestionujemy ich, a raczej idziemy w kierunku budowania skojarzeń na podstawie już istniejących pomysłów i wspierania najbardziej innowacyjnych. Na tym etapie jesteśmy nastawieni na ilość, nie oceniając, czy pomysł jest realny do wykonania, czy nie. Zachęcamy do twórczego, niestandardowego myślenia. Po upływie określonego czasu grupa musi zdecydować i wybrać trzy najlepsze idee, które chce poddać procesowi budowania prototypów.

#### **Etap 4: Budowanie prototypów**

Budowanie prototypów (*Prototype*) stanowi kluczowy etap procesu *Design Thinking*. Polega na stworzeniu modelu oddającego ideę proponowanego produktu lub rozwiązania w krótkim czasie. Etap ten ma na celu wizualizację ewentualnego rozwiązania, które pomoże w stworzeniu końcowego produktu lub usługi oraz pozwoli ocenić, czy to rozwiązanie ma szansę funkcjonować zgodnie z założeniami. Umożliwi też podjęcie decyzji, w jakim kierunku rozwijać kolejne prototypy, aby osiągnąć zakładany cel.

Modele (makiety, szablony) można wykonać z najróżniejszych materiałów, często bardzo prostych i tanich, jak tektura, kartka czy sznurek lub taśma. Zauważyliśmy, że prototyp pomaga nam i klientom w ocenie, czy pomysł jest jasny, prosty, zrozumiały i odpowiada na potrzebę użytkownika. Po stworzeniu modeli poddajemy je dyskusji i ocenie, czy udało się osiągnąć oczekiwany rezultat pracy lub co i gdzie należy jeszcze udoskonalić. Każda uwaga jest traktowana jako cenna, gdyż prowadzi do wyboru najlepszego rozwiązania. W naszej ocenie, prototypem może być zarówno przedmiot, jak i proponowana usługa.

#### **Etap 5: Testowanie**

Testowanie (*Test*) – istotnym elementem pracy z prototypami jest regularne testowanie i ocenianie ich przez odbiorców proponowanych rozwiązań, a następnie doskonalenie prototypów zgodnie z ich uwagami i sugestiami. Na tym etapie jest wskazany konstruktywny *feedback* (informacja zwrotna). Następnie następuje doskonalenie już opracowanych prototypów na podstawie przeprowadzonych testów oraz opinii użytkowników. Proces taki zapewnia pożądane efekty stworzonych produktów lub usług głównie dzięki współpracy z przyszłymi odbiorcami. Jeśli pomysł ma potencjał, można go udoskonalić i próbować wcielić w życie.

Jeśli po przetestowaniu naszych prototypów okaże się, że nie gwarantujemy rozwiązania problemu, wówczas musimy wrócić do początku procesu i na nowo zdefiniować problem. Na podstawie nowych obserwacji tworzymy nowe



rozwiązania, które ponownie testujemy. W ten sposób można wykonać wiele iteracji w stosunkowo krótkim czasie, błyskawicznie sprawdzając pomysły w praktyce.

## Podsumowanie

W artykule została przedstawiona koncepcja myślenia projektowego *Design Thinking*, która jest szczególną metodyką tworzenia produktów, procesów i usług, wpływającą na innowacyjne podejście do rozwijania przedsiębiorczości. Charakteryzuje ją antropocentryczne (*human-centred design*) podejście i koncentracja na potrzebach użytkownika końcowego, interdyscyplinarny zespół otwarty na kreatywne pomysły oraz częste testowanie stawianych hipotez za pomocą prototypów i poddawanie ich ocenie przez użytkownika końcowego w celu uzyskania pożądanego przez użytkownika produktu lub usługi. Konsultanci firmy MasConsulting, wykorzystując metodologię *Design Thinking* w pracy na rzecz klientów z różnych branż i sektorów gospodarki, doszli do wniosku, że podejście projektowe pozwala na lepsze rozpoznawanie szans biznesowych, skuteczniejszą ocenę tworzonych produktów i usług, szybszy transfer wiedzy i kreowanie przedsiębiorczości.

## Bibliografia

- Bosma, N., Wennekers, S., Amoros, J.E. (2012). *Global Entrepreneurship Monitor 2011. Extended Report: Entrepreneurship and Entrepreneurial Employees Across the Globe*. London: GERA.
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: Harper Collins.
- Coleman, J.S. (1988). *Social Capital in the Creation of Human Capital*. *AJS*, 94. Chicago: University of Chicago.
- Czapiński, J., Panek, T. (red.) (2011). *Diagnoza społeczna 2011*. Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego. [www.diagnoza.com](http://www.diagnoza.com)
- Kaliszewski, M. (2015). *3 perspektywy w tworzeniu innowacji*. <http://dtdlafirm.pl/podstawy-design-thinking/>
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., Quinn, B. (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. New York: John Wiley.
- Kelly, T., Kelly, D. (2011). *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential within Us All*. New York: Randon House.
- Kelly, T., Littman, J., Peters, T. (2011). *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*. New York: Randon House.

- Kotter, J.P. (2005). Co tak naprawdę robią przywódcy? W: *Przywództwo*. Seria: Harvard Business Review. Gliwice: Wydawnictwo HELION, 45–70.
- Martin, R. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Nieć, M. (2013). Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce na tle krajów Europy. W: P. Zadura-Lichota (red.), *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*. Warszawa: PARP, 113–143.

## Summary

### Impact of Design Thinking Developing Entrepreneurship

The main purpose of the article is to present an innovative approach to developing entrepreneurial skills through the application of design thinking methodology used in Design Thinking. The research conducted for several years by MasConsulting firm confirms that Design Thinking is a method that effectively allows to solve complex problems and create innovative solutions. It encourages entrepreneurship and collaboration of interdisciplinary teams focused on diagnosing problems to generate ideas and test the best solutions. The research also proves that in the coming years on the global markets work performed by interdisciplinary teams will dominate, and companies using the methodology of Design Thinking will create most of the innovations. The objective of Design Thinking is to develop solutions that are cost-effective, technically feasible and desired by customers and responding to their real needs.

**Keywords:** Design Thinking, entrepreneurship, project based thinking, innovation and interdisciplinary teams

### Dr Agnieszka Wolińska-Skuza

Ekspert ds. zarządzania strategicznego, zarządzania kapitałem ludzkim i inspirowanego przywództwa. Ukończyła Szkołę Główną Handlową w Warszawie z tytułem doktora nauk ekonomicznych, University of Westminster w Londynie, Trinity College of London. Zarządza firmą MasConsulting, specjalizującą się w doradztwie strategicznym. Prowadzi wykłady i badania naukowe w Szkole Głównej Handlowej. Przez 11 lat pracowała w międzynarodowej firmie doradczej KPMG, gdzie była odpowiedzialna za współtworzenie polityki personalnej firmy w Polsce i zagranicą (region CEE i EMA). Doradza klientom w zakresie budowania strategii,

zarządzania zmianą w organizacji, efektywnego zarządzania potencjałem ludzkim, budowania marki. Pomaga klientom w formułowaniu i wdrażaniu strategii oraz podejmowaniu właściwych decyzji przy wykorzystaniu metodologii *Design Thinking*.

## **Marek Skuza**

Ekspert ds. doradztwa strategicznego i operacyjnego, zarządzania ryzykiem. Ukończył Szkołę Główną Handlową w Warszawie, Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu, University of Westminster w Londynie. Doradza klientom w zakresie finansów, optymalizacji kosztów, zarządzania ryzykiem, innowacji i strategii. Pracował dla różnych instytucji finansowych i sektora biznesu, m.in. jako audytor i konsultant biznesowy w KPMG, członek zarządu i dyrektor finansowy w Holmes Place, dyrektor ds. inwestycji kapitałowych w firmie Benefit Systems. W MasConsulting jest odpowiedzialny za projekty dotyczące ryzyka operacyjnego, zarządzania zmianą i budowania strategii. Prowadzi szkolenia i warsztaty przy wykorzystaniu metodologii *Design Thinking*.