

BILAGA 2 TILL TEKNIKKOLLEGENS MODELL FÖR INNOVATION OCH ENTREPRENÖRSKAP

INNOVATIONSPROCESSEN – INNEFATTANDE ENTREPRENÖRSKAP OCH AFFÄRSUTVECKLING

1 Innehåll

1	Innehåll	1
2	Inledning	1
3	Innovation.....	1
4	Innovationsprocessen.....	2
5	Produktutvecklingsprocessen	3
5.1	Inledning	3
5.2	Mission statement – Uppdragsbeskrivning	5
5.3	Target specification – Kravspecifikationen	5
5.4	Concept generation – Konceptgenerering	6
5.5	Concept selection – Konceptval	7
5.6	Detailed design – detaljerad design	8
6	Övning i att starta ett nytt företag	9

2 Inledning

Detta material består av resultat från vår och andras forskning kopplat till innovationsprocessen. Vi är tre forskare verksamma vid Linköpings universitet, professor Mattias Lindahl, professor Magnus Klofsten och docent Charlotte Normman. Mattias är verksam inom området miljöteknik och mer specifikt inom områdena produktutveckling och cirkulär ekonomi. Charlotte och Magnus forskar båda inom området innovation och entreprenörskap i tidiga utvecklingskedan.

Vi har alla tre lång erfarenhet av att arbeta tillsammans med människor utanför universitetet och vår forskning, oavsett inriktning kan nog i högre grad beskrivas som tillämpad i meningen att vi arbetar nära praktiken och ofta i samarbete med företag och organisationer. Vi har alla lång erfarenhet både av att utbilda och föreläsa och att coacha blivande entreprenörer.

“Innovation är något som är ...

- 1) ... nytt med hög grad av originalitet,
- 2) kan uppträda inom vilket område som helst,
- 3) gör insteg eller vinner fäste i samhället, ofta via marknaden, och ...
- 4) ... betyder något revolutionärt för människor”

3 Innovation

Att vi behöver innovationer är något vi hör nästan varje dag, men vad är då en innovation? I den vetenskapliga litteraturen finns en mängd definitioner av begreppet men kortfattat kan man säga att en innovation är något principiellt nytt som skiljer sig från vad vi tidigare sett. Innovationer kan finnas inom vilka områden som helst, men man brukar skilja på följande typer:

- Produktinnovationer som exempelvis rollatorn
- Tjänsteinnovationer som exempelvis Linas matkasse
- Affärsmodellinnovationer som exempelvis IKEAs platta paket
- Sociala innovationer som exempelvis volontärorganisationen Röda Korset eller PeePoo
- Nya upplevelsekoncept som exempelvis Ichehotel Jukkasjärvi
- Ny design, som exempelvis Sporken

Innovation vs uppfinning

- **Innovation:** uppfinning eller principiellt ny idé som gjord insteg, det vill säga den har kommersialiserats eller på något sätt nyttiggjorts och därmed skapat värde för användare.
- **Uppfinning:** ny lösning, ny produkt, ny tjänst, ny process, ny metod eller nytt upplevelsekoncept med en signifikant originalitet (i patentsammanhang benämnd uppfinningshöjd) och teknisk karaktär.

För att få kallas innovation måste detta nya ha vunnit acceptans, eller vad man kallar för insteg. En ny idé eller en uppfinning som endast är känd av upphovsmakaren är följaktligen inte en innovation – även om den kan utvecklas till en sådan med tiden (se faktarutan till vänster om skillnaden mellan innovation och uppfinning).



Sådant vi tänker på som stora (eller så kallade radikala) innovationer, t ex hjulet, elektriciteten och digitaltekniken har ofta haft en revolutionär betydelse för mänskligheten och fört med sig svärmar av följdinnovationer. De allra flesta innovationer är dock inte av revolutionerande art – utan de är snarare små förbättringar av sådant som redan finns, dvs de är av vad man kallar för inkrementella innovationer. En av de första forskarna som i den moderna litteraturen skrev både om begreppet innovation och begreppet entreprenörskap var österrikaren Joseph Schumpeter, se bilden.

4 Innovationsprocessen



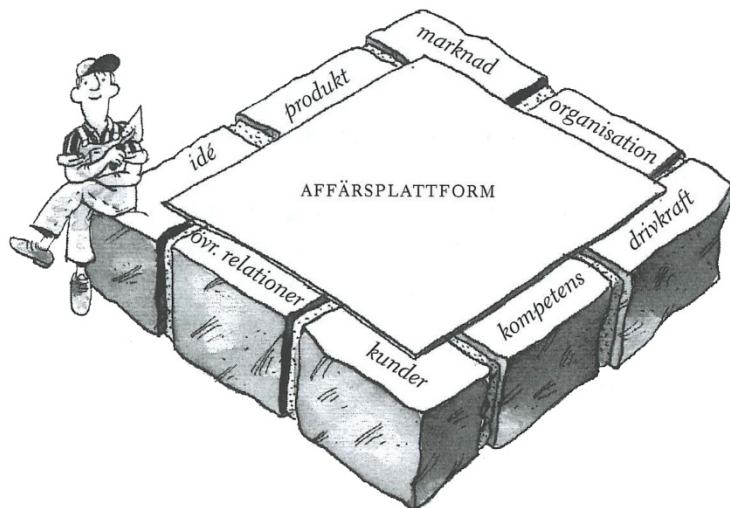
I de flesta teoretiska redovisningar framställs en innovationsprocess som i figuren till höger, dvs som någonting rakt och linjärt – så är det sällan i praktiken. Men ser man till ett genomsnitt av de innovationsprocesser som slutat lyckligt – i en innovation kan ett antal steg skönjas. Processen har sin upprinnelse i någon form av idé, en snilleblyxt eller kanske någon form av upptäckt. Nästa steg är att bena ut problemen kring idén genom att ställa en mängd frågor, t ex:

- Vad är det som ingår i idén och hur ska lösningen se ut?
- Vilket problem löser den?
- Till vem riktar den sig?
- Varför är vår lösning bättre än andras?

När dessa frågor retts ut får man arbeta vidare med att få ihop ett helhetskoncept som inbegriper såväl lösningen som hur man tänker sig att organisera verksamheten. Eftersom konkurrensen ofta är hård gäller det att skapa ett originellt koncept och en viktig del i detta är att skydda idén, t ex genom copyright, designskydd eller patent. När dessa delar, dvs själva idé och produktutvecklingsbiten, är klara återstår det att ta sig in på marknaden och skapa en lönsam affär.

Innovationsprocessen är, som nämnts ovan, dock sällan så linjär eller enkel – snarare handlar det om att ta ett par steg framåt och sedan ett par steg bakåt. Detta eftersom vägen till framgång ofta är både lång, krokig och fylld av diverse mer eller mindre svårforcerade hinder. Vad vi vet är dock att det finns en mängd modeller och verktyg som kan stötta de tidiga utvecklingsprocesserna. I vår egen forskning har vi exempelvis arbetat med en modell som kallas affärsplattformen (Klofsten, 2014)¹. Den modellen illustrerar åtta viktiga komponenter eller hörnstenar som i mer eller mindre hög grad måste finnas på plats för att företaget ska ha en stadig grund att växa och utvecklas från.

1 Klofsten, Magnus (2014) Affärsplattformen : entreprenören och företagets första år - nu med idéplattformen, Studentlitteratur



Dessa hörnstenar är idé, produkt, marknad, organisation, drivkraft, kompetens, kunder och övriga resurskapande relationer. Idén är då den idé som ligger till grund för företaget, dvs varför man skapat sitt företag och vart man vill med det i framtiden – kort och gott varför företaget ska finnas till. Produkten är grunden för inkomster och tillväxt. Utan en färdig köpbar produkt kommer företaget aldrig att bli lönsamt. En annan förutsättning för lönsamhet är att det finns en tillräckligt stor marknad för produkten och att det på denna marknad finns kunder. Om marknaden är komplex och svår att ta på så är kunden något konkret. Det är den person eller organisation som just gjort ett köp och som man kan skaka hand med. För att producera det man ska sälja och för att nå ut till kunderna på marknaden måste företaget ha en fungerande organisation. Bilden ovan är från Klofsten 2014, s. 23.

Vidare måste det ha tillräcklig kunskap och kompetens och där till krävs en stark drivkraft att vilja lyckas. Just detta med drivkraften har i våra studier ofta visat sig vara en helt avgörande faktor – saknas driv är risken stor att satsningen utmattas och rinner ut i sanden. Inte sällan saknas också resurser i den egna organisationen och då kommer den sista hörnstenen "övriga relationer" in. Det kan handla om externa rådgivare, finansärer eller andra kontakter som kan tillföra saknade resurser.

För att utveckla en innovation, eller för den delen även en imitation – en affärsidé eller en produkt behöver ju inte vara ny för att bli grund till ett lönsamt företag – krävs entreprenörskap. Även om detta begrepp har det skrivits mycket och antalet definitioner är nog nästan lika stort som antalet forskare. Men entreprenörskap har att göra med själva processen att gå från idé till företag. Det handlar om människor, individer eller team – eldsjälar, som tar vara på möjligheter och gör verklighet av dem. Detta kan ske både i befintliga företag och organisationer och då pratar man ofta om intraprenörskap, eller så kan det leda till att organisationer och företag skapas. Entreprenörskap kan även finnas i den ideella sektorn och då kan det handla om eldsjälar som vill skapa samhällsförändringar.

Många frågar sig om vem som helst kan bli entreprenör och för att knyta an till vad den gamle legendariske innovations- och managementforskaren Peter Drucker sa så handlar det varken om magi eller gener utan om något de allra flesta kan lära sig och om disciplin och hårt arbete. Har man dessutom en idé som man tror på och en stark drivkraft att förverkliga den ökar detta chanserna att lyckas.

5 Produktutvecklingsprocessen

Inledning

Det viktiga vid produktutveckling är att initialt fokusera på VAD som ska tas fram och inte HUR, dvs att förstå vad som behövs. Detta för att inte tidigt låsa sig i olika lösningar som hindrar eller begränsar det kreativa tänkandet. Det är även oftast fördelaktigt att bryta ner vad som ska utvecklas i olika delar. Detta för att göra vad som ska utvecklas tydligare. Detta brukar ofta kallas för problemnedbrytning.

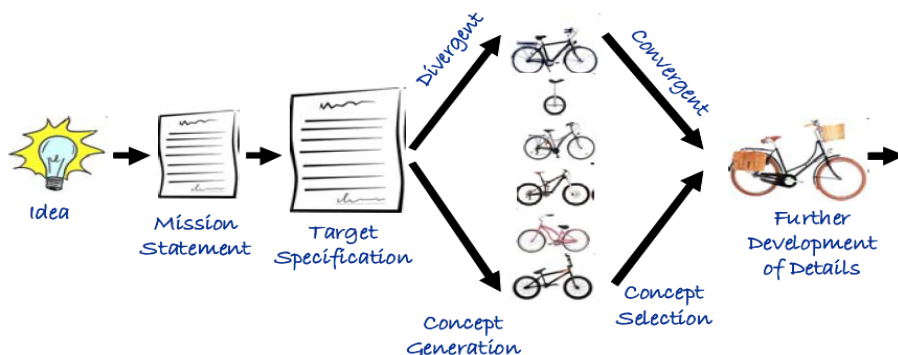
Vid produktutveckling² är det även viktigt att generera många idéer och koncept för det ökar sannolikhet att hitta nya och passande lösningar. Idé och konceptutvecklingen bör göras på ett systematiskt tillvägagångssätt för att undvika att olika aspekter glöms bort. Ovan nämnda problemnedbrytning är ett viktigt stöd för detta.

2 Produktutveckling behöver inte alltid resultera i en produkt eller tjänst, det kan även resultera i förbättrad produktionskapacitet osv, dvs produktionsutveckling är en del av produktutveckling.

Produktutvecklingsprocessen, se nedan, kan ses som en del av innovationsprocessen och beskriver handlingarna från idé till produkt. Den kan beskrivas som en kreativ process som utgående från olika aktörers funktions och kvalitetskrav samt normer och säkerhetskrav syftar till att;

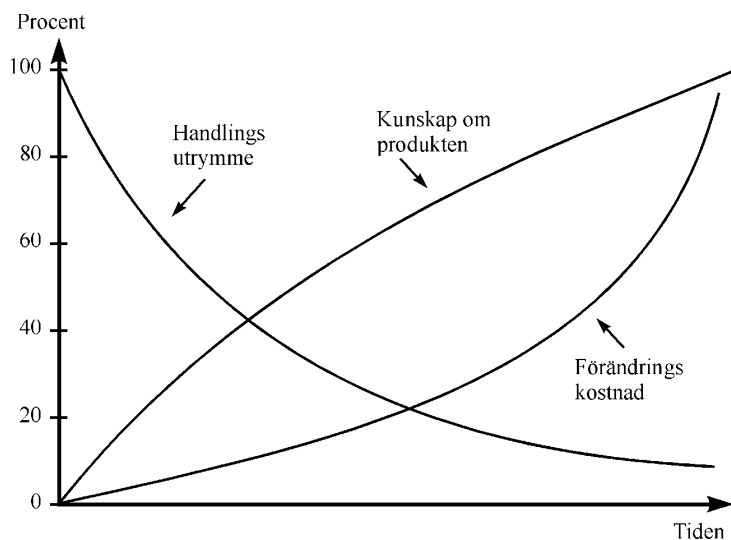
- Skapa, verifiera och dokumentera en teknisk lösning;
- Framställa tillverkningsunderlag;

Med målet "god ekonomi" för köpare och leverantör. Produktutvecklingsprocessen brukar beskriva de olika delarna och vilka metoder och verktyg som ska användas vid dessa.



Figuren visar de olika delarna i en generell av produktutvecklingsprocessens.

I produktutvecklingsläroböcker brukar processen ofta beskrivas som en tämligen linjär process, vilket den sällan är, utan ofta sker det iterationer³ i olika steg beroende på att information saknas eller att annat inte går som planerat. Dessa iterationer är kostsamma, och kostnaden ökar över tid, vilket figuren nedan visar. I början av en produktutvecklingsprocess så finns det stort handlingsutrymme men liten kunskap. Det sistnämnda ökar med tiden, men samtidigt ökar även kostnaden ifall olika saker måste göras. Detta då redan existerande uppbyggd kunskap risker att tappa i värde eller bli värdelös. Detta sammantaget gör att det är fördelaktigt att verka för att produktutvecklingsprocessen undviker iterationer då dessa ofta innebär att processen fördras.



Figuren visar hur handlingsutrymmet i produktutvecklingen minskar över tid allt eftersom man tar beslut och bestämmer hur

3 Iteration är ett annat ord för upprepning. Inom produktutveckling innebär det att funktioner och processer upprepas tills ett önskat resultat har uppnåtts.

den slutgiltiga lösningen ska se ut. Detta innebär samtidigt att förändringskostnaden och kunskapen om produkten ökar. Den förstnämnda allt snabbare ju närmare slutlig produkt vi kommer.

Mission statement – Uppdragsbeskrivning

Uppdragsbeskrivningen är ett kort dokument (1-2 sidor) som beskriver vad produktutvecklingsprojektet handlar om. Det brukar inkludera t ex bakgrund, projektbeskrivning, mål, primärmarknad, antaganden och intresser. Figuren nedan presenterar ett exempel på hur en uppdragsbeskrivning kan se ut.

Mission Statment: Skruvdragare projekt	
Projekt beskrivning	<ul style="list-style-type: none"> En handhållen, kraftassisterande apparat för installering av gängade fästelement
Affärsmässiga nyckelmål	<ul style="list-style-type: none"> Produktintroduktion första kvartalet 2006 50% bruttomarginal 10% av marknadsandelarna 2008
Primär marknad	<ul style="list-style-type: none"> Gör-det-själv kunder
Sekundär marknad	<ul style="list-style-type: none"> Fritid/Hobby Lättare professionellt arbete
Antaganden	<ul style="list-style-type: none"> Handhållen Kraftassisterad Laddningsbara Nickel-metall-hybridbatterier
Intressenter (kunder)	<ul style="list-style-type: none"> Användare Försäljare Eftervård/service Produktion Juridikavdelningen

Figuren visar ett exempel på hur en uppdragsbeskrivning i sin enklaste form kan se ut.

Target specification – Kravspecifikationen

Syftet med kravspecifikationen är att ge de medverkande en enhetlig syn på målen för arbetet och samtidigt underlätta styrningen av ett produktutvecklingsprojekt.

Kravspecifikationen är en lista med mätbara parametrar som beskriver vad produkten skall klara, inte hur den skall göra det. Den baseras på olika aktörers önskemål och det är viktigt att säkerställa att hänsyn tagits till alla aktörers kriterier, livscyklifaser och produkttegenskaper. Kravspecifikationen detaljeras och vidareutvecklas under produktutvecklingsprojektet, allt eftersom man successivt tar fram mer kunskap och börjar bestämma hur kraven ska uppfyllas.

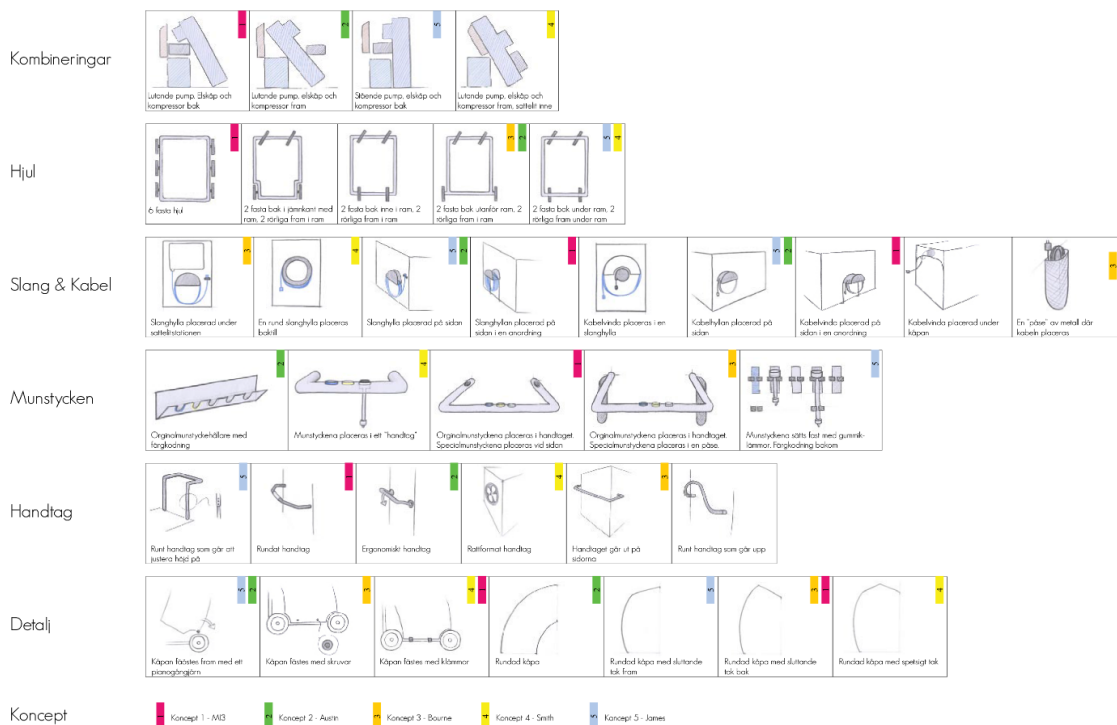
Då olika krav har olika viktighet så brukar de ofta rangordnas från viktiga till mindre viktiga krav. En metod för att göra detta är att jämföra dem med varandra för att på så sätt identifiera deras relativa viktighet. Detta kan göras med en viktighetsmatris, se figuren nedan. Rangordningen av krav stödjer både konceptgenereringen och koncepteliminering, se nedan.

KRAV	1	2	3	4	5	6	7	8
	Kraf för flera timmar	Kan användas i hardwood	Låg vikt	Enkel att starta	Lätt att ladda	Laddas snabbt	Snabbare än att handskruva	Bra balans i handen
1 Kraf för flera timmar	X	0	0	1	0	0	0	1
2 Kan användas i hardwood		X	0	0	0	0	0	0
3 Låg vikt			X	1	0	0	0	0
4 Enkel att starta				X	0	0	0	0
5 Lätt att ladda					X	1	0	1
6 Laddas snabbt						X	1	0
7 Snabbare än att handskruva							X	1
8 Bra balans i handen								X

Sorterade krav	
KRAV	Normerade
Lätt att ladda	5,00
Snabbare än att handskruva	5,00
Laddas snabbt	4,33
Bra balans i handen	3,67
Låg vikt	3,00
Kraf för flera timmar	2,33
Kan användas i hardwood	1,67
Enkel att starta	1,67

Figuren visar ett exempel på en relativ viktighetsmatris⁴. Exemplet illustrerar potentiella krav på en laddningsbar bormaskin

4 www.aeki.se/All_in_one.xlsm (nerladdningsbar fil som är fri att använda)



Figuren visar två exempel på morfologiska matriser. De blåmarkerade fälten i den första matrisen bildar sammantaget ett koncept.

Concept selection – Konceptval

Det viktigaste i detta steg är att välj de koncept som stämmer bäst med det som kunden vill ha, dvs bäst uppfyller kravspecifikationen. Det finns en mängd olika metoder för konceptval men det vanligaste är olika typer av beslutmatriser.

Initialt, när man fortfarande har många koncept kvar, brukar man använda sig av det som på engelska heter concept screening, dvs kvalitativ ranking, se figur nedan. Baserat på ett eller flera av de högst rankade kraven så utvärderas koncepten utifrån hur väl de uppfyller kraven. Detta görs genom att jämföra koncepten relativt en referens, många gånger den nuvarande produkten, men det kan även vara ett av de koncept man tagit fram. Är konceptet bättre än referensen så får det ett "+", om lika bra en "0" och om sämre ett "-". Därefter summeras alla "+", "0" och "-". Av den eller de som får högst ranking tar man därefter och väljer en ny referens och gör om processen. Detta görs sedan ytterligare 1-2 gånger. De koncept som därefter har låg ranking kan man sedan plocka bort.

Koncept nummer:	1	2	3	4	5	6	7
Koncept namn:	A	B	C	D	E	F	G
Krav Referens:	X						
1 Lätt att ladda	0	+	+	+	+	+	0
2 Snabbare än att handskruva	0	0	-	+	+	0	0
3 Laddas snabbt	0	+	-	+	-	0	+
4 Bra balans i handen							
5 Låg vikt							
6 Kraf för flera timmar							
7 Kan användas i hardwood							
8 Enkel att starta							
Antal +	0	2	1	3	2	1	1
Antal 0	3	1	0	0	0	2	2
Antal -	0	0	2	0	1	0	0
Nettovärde	0	2	-1	3	1	1	1
Rangordning	6	2	7	1	3	3	3

Figuren är ett exempel på en concept screening matris. Målet med matrisen är att få fram den person som är längst.

När ett mindre antal koncept är kvar så brukar man göra en kvantitativ värdering, något som på engelska kallas concept scoring, se figur på nästa sida. Nu görs en mer utförlig utvärdering där som även inkluderar de olika kravens relativa viktighet "r" och som multipliceras med den viktning som görs rörande hur väl produkten uppfyller kravet. Resultaten från de olika värderingarna summeras och det går därefter att få fram en total rangordning. Det eller de koncept som bäst uppfyller kraven från kravspecifikationen.

Viktigt att tänka på vid konceptval är att målet inte är att välj det bästa konceptet utan att utveckla det bästa konceptet.

Kom därför ihåg att kombinera och förfina koncepten för att göra dem ännu bättre. Vidare, kontrollera känsligheten av viktningar och betyg. Detta speciellt om slutsummorna ligger nära varandra.

Detailed design – detaljerad design

Efter att konceptvalet är avklarat återstår dock mycket arbete, t ex i form av att ta fram ritnings- och produktionsunderlag för att kunna producera produkten. Det kvarstår även att testa och ytterligare förfina konceptet för att det till slut ska bli en produkt som kan göra förhoppningsvis en succé på marknaden.

Koncept nummer:		2		4		5		6		7		
Koncept namn:		B		D		E		F		G		
Krav	r	v	t	v	t	v	t	v	t	v	t	
1	Lätt att ladda	5	4	20	5	25	5	25	5	25	4	20
2	Snabbare än att handskriva	5	3	15	5	25	5	25	4	20	3	15
3	Laddas snabbt	4,33	2	8,66	5	21,7	2	8,66	4	17,3	5	21,7
4	Bra balans i handen	3,67	5	18,4	3	11	4	14,7	4	14,7	5	18,4
5	Låg vikt	3	5	15	2	6	4	12	4	12	3	9
6	Kraf för flera timmar	2,33	3	6,99	1	2,33	4	9,32	4	9,32	5	11,7
7	Kan användas i hardwood	1,67	2	3,34	0	0	2	3,34	5	8,35	3	5,01
8	Enkel att starta	1,67	3	5,01	0	0	3	5,01	5	8,35	3	5,01
Total				92,4		91		103		115		106
Antal svaga punkter			0		3		0		0		0	
Rangordning			4		5		3		1		2	

r = viktningen av relativ viktighet

t = r * v som sedan summeras till ett tal som jämförs.

v = egenskapens viktning på produkten skala 1-5 (5=bra).

v = 0 och 1 markerar en svag punkt

Figuren är ett exempel på en concept scoring matris. Matrisen visar ett exempel kopplat till en laddningsbar bormaskin

6 Övning i att starta ett nytt företag

Denna övning tar upp vilka hörnstenar (faktorer) måste man kunna bemästra.

Syfte är att:

- Få en helhetssyn på företagets tidiga tillväxt- och utvecklingsprocesser.
- Redogöra för de grundläggande hörnstenarna och deras dynamik (faktorerna) i processerna.
- Kunna redogöra för skillnader som kan tänkas finnas i processerna mellan olika företag avseende t ex verksamhetsidé, grundarteam och kontext.

Moment:

- Övergripande redogörelse och diskussion om teorier kring entreprenörskap, start tillväxt- och utvecklingsprocesser i företag.
- Vad är skillnaden mellan tillväxt och utveckling i ett företag. Därtill sätta detta i relation till tid för att få fram mognadsgraden i processerna. Denna diskussion leder fram till en illustration (se bilagan).
- Framtagning av två logiska resultatmått i processerna - idé- och affärsplattform. Dessa definieras och diskuteras.
 - Idéplattform: Idén som utgör grunden i företaget ska ha accepterats av en aktör (kund eller finansör) ska vara beredd att stödja vidareutvecklingen.
 - Affärsplattform: Flödet av resurser in i företaget måste tryggas och det måste finnas en förmåga att utnyttja dessa resurser. Företaget har uppnått en plattform från vilken det kan växa.

- Affärsplattformens hörnstenar definieras och hur dynamiken i dessa kan beskrivas. En tabell ur boken (se bilagan) delas ut efter diskussionen.

Övning:

- Här finns åtminstone två alternativ. Ett kan vara att använda ett eller flera skriva fall som analyseras och eventuellt jämförs. I andra fall så kan en eller flera entreprenörer bjudas in och agera 'levande' fall.
- Under övningen kan en rad frågeställningar diskuteras som t ex:
 - i) Hur ligger företaget till avseende plattformarna? Beskriv detta genom att använda hörnstenarna och nivåerna i den bifogade tabellen.
 - ii) Är det möjligt att kompensera hörnstenar som har olika värden i utvecklingen?
 - iii) Är vissa hörnstenar mindre eller mer problematiska att utveckla?

Den ovan beskrivna övning kan användas i flera olika sammanhang som exempelvis i genomförandet av "Blixtlåset" - det svenska gymnasiemästerskapet för innovatörer. Inom ramen för tävlingen arbetar eleverna med egna utvecklingsprojekt med målet att få fram en fungerande produkt. Här kan mycket väl affärsplattformsovningen genomföras med syfte att lära ut vikten av att ha en helhetssyn i affärsutvecklingen, ta fram centrala faktorer i processen samt inte minst att ha tillgång till ett konkret verktyg i utvecklingsarbetet.

Kopplingen till de fyra stegen i "Blixtlås-processen" skulle kunna se ut som följer:

Idé: De aktiviteter som föreslås som t ex "Identifiera problem", "Identifiera förbättringar eller helt ny lösning" och "Behovsanalys" passar alldeles utmärkt att utgå från i affärsplattformsovningen. En viktig skillnad är dock att vi talar om en produktidé kontra en företagsidé. Här är det viktigt att klargöra dessa skillnader och även reda ut vad man avser göra med produkten framdeles. Ska man starta ett företag? Hur passar produkten i dessa tankar. Hur ska idén kommuniceras och förankras för att kunna ta nästa steg i utvecklingen.

Utveckling: Utöver det föreslagna aktiviteterna i "Blixtlås-processen" som t ex "Krav-specifikation", "Konceptformulering" och "Avstämning med kund" så kan affärsplattform-modellen komplettera bilden både i bemärkelsen det som ska utvecklas – dvs affären i sig – teamet i processen samt det kontext som entreprenören och innovatören arbetar i.

Prototyp: I detta steg kan affärsplattformen användas för att förstärka den affärs- och kundmässiga acceptansen i utvecklingsprocessen. Detta som ett komplement till t ex "Första prototyp tas fram", "Avstämning med tillverkare i produktionsmiljö" och "Slutgiltig prototyp tas fram".

Presentation: Här kan plattformsmodellen användas för att presentera en SWOT-analys av elevernas Blixtlås-process. Genom att kombinera de åtta hörnstenarna med de fyra SWOT-komponenterna ges en kompletterande bild över vilka styrkor, svagheter, möjligheter och hot som finns i elevernas underlag och presentation.

Underlag:

- Klofsten, M. (2014). Affärsplattformen: entreprenören och företagets första år: nu med Idéplattformen Studentlitteratur, Lund.
- Kompletterande artiklar.

Grundsten	Låg nivå (L-nivå)	Mellannivå (M-nivå)	Hög nivå (H-nivå)
<i>Idé</i>	Någon formulerad och tydlig idé finns inte. Diffusa idéer kan finnas, men det finns ingen deklARATION om vad företaget ska vara verk-samt kring.	Det finns en grund-läggande och tydlig förståelse för det unika i företagets produkter och kun-nande. Det har tagit ett första steg mot en affärsidé.	En affärsidé finns i en första tappning. Den deklarerar användare, kunder, deras behov och vad som ska göras för att tillfredsställa beho-vet.
<i>Produkter</i>	Någon färdig pro-dukter finns inte. Till-gång till en funge-rande prototyp eller liknande kan finnas.	Den första produk-ten har tagits fram och den har testats hos tänkbara använ-dare.	En färdig produkt finns och den har accepterats av en eller flera viktiga referenskunder.
<i>Marknad</i>	Företaget har inte klart för sig vilken marknad det ska vända sig till. En inledande under-sökning kan ha pågått för att finna kundkategorier.	Företaget har börjat välja ut relevanta kundkategorier, men några priorite-ringar mellan dessa har inte gjorts.	Företaget är på en grundläggande nivå klar över markna-den. Det finns en eller flera nischer definierade, tillräck-ligt stora för att vara lönsamma.
<i>Organisation</i>	En fungerande organisationsstruk-tur saknas helt, några viktiga funk-tioner har ännu inte byggts upp. Struktu-ren är helt informell och bygger på när-het mellan perso-nerna.	En tillräcklig organi-sationsstruktur finns för att minska över-lappningen mellan funktionerna. Den möjliggör en rimlig samordning av interna och externa aktiviteter.	En fungerande organisationsstruk-tur finns. Den gör det möjligt att han-tera problem, inte-grera, koordinera och samordna vik-tiga funktioner i och utanför företaget.
<i>Kompetens och Drivkrafter rör viktiga aktörer i företaget.</i>	<i>Kompetens</i> Erforderlig kompe-tens saknas inom såväl det affärsmä-siga som det tek-niska området.	Erforderlig kompe-tens finns i stort vad gäller affärsmässiga och tekniska kun-skaper. Den är rele-vant för den aktu-ella situationen.	Aktörer finns knutna till företa-get, vilka har en hög kompetens kopplad till affärsmässighet och tekniska kun-skaper. Personerna kompletterar var-andra på ett effek-tivt sätt.
<i>Drivkrafter</i>	Drivkrafter att utveckla och bygga upp företaget saknas helt. Personen eller personerna har andra avsikter med företaget, som att aktivt kunna bedriva en hobby- verksamhet.	Drivkraften att bygga upp ett före-tag är inte särskilt påfallande. Engage-mang hos perso-nerna är rätt starkt, men mer kopplat till den egna situa-tionen.	I företaget finns minst en person med starka drivkrafter att bygga upp ett företag. Det finns genomgående ett mycket starkt enga-gemang hos perso-nerna för företaget.
<i>Kundrelationer</i>	En tillräcklig mängd och kvalitet saknas helt vad gäl-ler kundrelationer. Företaget har ännu inte fått igång någon försäljning.	En tillräcklig mängd och kvalitet saknas vad gäller kundrelationer. En viss försäljning kan ha ägt rum, men den har karaktären av prov eller utvär-dering till kunder.	En tillräcklig mängd och kvalitet finns vad gäller kundrelationer. Kunderna har i hög grad accepterat företaget som leve-rantör. Det finns stora chanser till återköp och försäl-jning till nya kun-der.
<i>Kundrelationer och Övriga relationer rör den externa resurstillförseln till företaget.</i>	<i>Övriga relationer</i> En mångfald saknas vad gäller övriga relationer. Företa-get har ännu inte byggt upp relatio-ner för att kunna tillföras viktiga kompletterande resurser. Det saknas erforderligt kapital.	Någon påfallande mångfald finns inte i övriga relationer. Företaget har dock etablerat vissa finansiella relatio-ner som tillför erforderligt kapital.	En mångfald av övriga relationer finns. Genom dessa tillförs företaget kompletterande resurser, t ex i form av kapital, manage-ment, trovärdighet eller någon annan viktig resurs.

Idé, Produkter, Marknad och Organisation rör företagens utvecklingsprocess.



