

Technical University of Denmark



Værktøjskasse til Agil Stage-Gate®: Ny model for udviklingsprojekter i mellemstore virksomheder

Vedsmand, Tomas; Edwards, Kasper; Hvidt, Nicoline; Nielsen, Michael; Jørgensen, Jens Kristian

Link to article, DOI:
[10.11581/DTU:00000029](https://doi.org/10.11581/DTU:00000029)

Publication date:
2017

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):
Vedsmand, T., Edwards, K., Hvidt, N., Nielsen, M., & Jørgensen, J. K. (2017). Værktøjskasse til Agil Stage-Gate®: Ny model for udviklingsprojekter i mellemstore virksomheder. (Version 1 udg.) Dansk Industri. DOI: 10.11581/DTU:00000029

DTU Library

Technical Information Center of Denmark

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

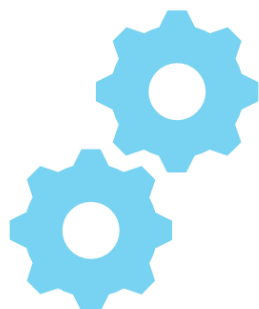
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

VÆRKTØJSKASSE

TIL

AGIL STAGE-GATE®

NY MODEL FOR UDVIKLINGSPROJEKTER I
MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER



Version 1

Projektet ”**Agil Stage-Gate®: Ny innovationsmodel for mellemstore danske produktionsvirksomheder**” er finansieret af Industriens Fond.

Projektet er gennemført i perioden sommer 2016 til sommer 2018.

Skrevet af Tomas Vedsmand (GEMBA Innovation), Kasper Edwards (DTU), Nicoline Hvidt (GEMBA Innovation), Michael Nielsen (DI) og Jens Kristian Jørgensen (DI).

Ekspertpanel: Simon Ravnbak (Coloplast), Eva Bundgaard Andersen (LEGO), Palle Ditlevsen (LEGO), Bo Bay Jørgensen (Danfoss), Njal Pettit (Danfoss) Flemming Hedegaard (Grundfos), Michael Nielsen (ForNAV).

10.11581/DTU:00000029

Denne værktøjskasse er et tillæg for guiden Agil Stage-Gate: Ny model for udviklingsprojekter i mellemstore virksomheder.

Bogen må kopieres og distribueres.

OVERSIGT

V1: Produkt Backlog	4
V2: Sprintplanlægningsmøde	5
V3: Dagligt Koordineringsmøde	6
V4: Demo-/reviewmøde	7
V5: Sprint evalueringsmøde	8
V6: Scrum Board	9
V7: Produktvision	10
V8: Brugerhistorier	11
V9: Personas	12
V10: Gate-Møde	13
V11: Scorecard	14
V12: Overordnet projektplan	15
V13: Prototyping	16
V14: Pretotyping	17
V15: Business Model Canvas	18
V16: Minimum Viable Product	19
Links til flere metoder	20

V1: PRODUKT BACKLOG

HVAD

Produkt Backlog (PB) er produktspecifikationen. I agil udvikling er den ikke givet på forhånd, men udvikles løbende fra idé til udviklingen er færdig. PB ejes af produktejeren, som kan ændre prioriteterne.

HVORFOR

I agil udvikling er PB det styrende dokument for udviklingsprojektet, som stiller prioriteter op og guider teamet i, hvad de skal udvikle i de næste sprints. PB opdateres efter hvert sprint med den viden og de beslutninger, der træffes i forhold til produktets specifikation. PB holder dermed teamet på rette spor og virker som kommunikation til andre stakeholders.

HVORDAN

- PB opbygges løbende og brydes ned i elementer (Items), eksempelvis produkt features og større aktiviteter. Produkt features skrives ofte som en brugerhistorie - baseret på bruger-research - så det udtrykker et dokumenteret brugerbehov. Elementer med høj aktuel prioritet er brudt mest ned, mens elementer, der senere skal udvikles, er mere løst beskrevet
- Til hver sprint udvælges et antal elementer, som skal udvikles/løses i sprintet
- PB dokumenteres i et digitalt værktøj (f.eks. excel) og/eller på en plakat – som er nemt tilgængeligt for teamet og visuelt ophængt i projektrummet
- PB opdateres efter hver demo-møde, før næste sprint går i gang

EKSEMPEL

Item	Feature	Aktiviteter	Klar?
Brugerhistorie	Sundhed "Som bruger vil jeg gerne have et sundt produkt"	Desk research på sundhed	Ja
		Brugerinterviews på sundhed	Nej
		Observationer af brugere	Nej
Markedsundersøgelse		Konkurrentanalyse	Ja
		Analyse af markedets udvikling	Ja

V2: SPRINT PLANLÆGNINGSMØDE

HVAD

Sprint planlægningsmødet er første dag, hvor teamet planlægger sprintet i detaljer. Produktejer redegør for prioriteret i PB og sammen med teamet udvælges elementer, der indgår i sprintet. Der opstilles et samlet mål for sprintet, det defineres, hvad der skal vises på demo-møde, og teamet bryder elementer ned i detaljerede aktiviteter og estimerer ressourceforbruget.

HVORFOR

Her udformes projektplanen for det kommende sprint. Teamet planlægger sprintet sammen, hvilket giver mere ejerskab og motivation for at løse opgaverne samt større indsigt i hinandens opgaver og dermed mulighed for at hjælpe og aflaste hinanden.

HVORDAN

- **Deltagere:** Produktejer, udviklingsteam og scrum master
- **Dagsorden:** Udvælgelse af elementer fra PB; bryde elementer ned i detaljerede opgaver og estimat for tidsforbrug, samt hvor mange elementer og opgaver der løses i sprintet ift. ressourcer; definition af hvad der vises på demo-møde
- **Varighed:** 4-8 timer, afhængig af sprintlængde
- **Hypighed:** En gang pr. sprint



V3: DAGLIGT KOORDINERINGSMØDE

HVAD

Det daglige koordineringsmøde er et 15 minutters dagligt møde, der har til formål at holde teamet gensidigt opdateret om fremdrift i opgaveløsningen. Mødet kan også bruges af produktejer og andre til at se/høre om fremdrift i sprintet.

HVORFOR

Tæt, daglig kommunikation på tværs af aktiviteter i projektet gør det nemmere at koordinere og træffe beslutninger. Desuden øger det effektiviteten ved, at teammedlemmer kan hjælpe og aflaste hinanden med kort varsel.

HVORDAN

- **Deltagere:** projektteam, scrum master, evt. produktejer
- **Dagsorden:** Opdatering af scrum tavle, kommende opgaver og udfordringer. Scrum master faciliterer og søger at løse evt. udfordringer i eller uden for teamet
- **Varighed:** Max 15 minutter
- **Hyppighed:** 2-5 gange om ugen

TIP

Hvis ikke daglige koordineringsmøder holdes hver dag, så læg disse på faste dage f.eks. mandag-onsdag-fredag.



V4: DEMO-/REVIEWMØDE

HVAD

Demo-mødet har til formål at demonstrere sprintets resultater for produktejer og stakeholders. Der anvendes visuelle redskaber, såsom skitser, bruger-historier, persona's, simuleringer, prototyper, grafiske analyser etc.

HVORFOR

Mødet er kulminationen af sprintet, hvor teamet demonstrerer resultater med henblik på feedback fra relevante stakeholders og evt. kunder. Det er samtidig en 'inspektion' af teamets arbejde med henblik på at sikre, at projektet er på rette spor.

HVORDAN

- **Deltagere:** Udviklingsteam, scrum master, produktejer, relevante stakeholders og ledelse, evt. kunder
- **Dagsorden:** Præsentation af resultater, gerne funktionelle og fysiske. Vurdering og feedback af resultaterne samt guidance i forhold til projektet og næste sprint.
- **Varighed:** 2 timer
- **Hypighed:** En gang pr. sprint



V5: SPRINT EVALUERING

HVAD

På et afsluttende møde evalueres arbejdsprocessen i teamet. Scrum master faciliterer en diskussion om, hvad der har fungeret godt, og hvad der ikke har fungeret i det foregående sprint. Det sker med henblik på læring til næste sprint.

HVORFOR

Ved at evaluere samarbejdet efter hvert sprint opsamles læring, hvorved teamet har god mulighed for løbende at forbedre sig.

HVORDAN

- **Deltagere:** Udviklingsteam og scrum master
- **Dagsorden:** Hvad er gået godt og mindre godt ift. arbejdsproces. Faciliteres af scrum master. Liste over forbedringspunkter hænges på væggen
- **Varighed:** 1 time
- **Hypighed:** En gang pr. sprint

TIP

Hvis det er nyt for teamet at lave selvevaluering, kan det hjælpe at benytte sig af en struktureret tilgang. Et eksempel er sejskibsmodellen: Hvad har givet vind i sejlene (været godt), hvad har været et anker (været dårligt men ude af vores hænder), og hvad skal vi smide over bord (været dårligt og i vores magt at ændre)



V6: SCRUMTAVLE

HVAD

Scrum tavlen er en visualisering, f.eks. en plakat eller på whiteboard, af alle opgaver og deres status i et sprint

HVORFOR

Alle i teamet kan nemt se alle opgaver, der skal løses samt status og fremdrift. Det giver transparens i et sprint. Anvendes til daglige stand-up møder og til kommunikation med produktejer og andre stakeholders, der ønsker information.

HVORDAN

- Skriv sprintmål, hvad der skal leveres på demo og ressourcer (hvem, timer)
- Elementer/brugerhistorier der indgår i sprintet hænges op og definerede opgaver skrives på post-its, papstykker eller magnetbrikker
- Daglig opdatering af tavlen ved at flytte opgaver i forhold til, om de skal laves, er i gang med at blive udført eller er færdig
- Der kan eventuelt anvendes forskellige farver post-its til at kategorisere efter prioritet. F.eks. grøn=lav prioritet, gul=mellem og rød=høj.

PLAKAT

KRITERIER FOR FÆRDIG	SPRINT MÅL	RESSOURCER		
		Team	Tid	Andet
AKTIVITETER TIL SPRINT				
SPRINT PLANLÆGNING & SCRUM TAVLE				
BRUGERHISTORIER	PLANLAGT	IGANG	FÆRDIG	

V7: PRODUKTVISION

HVAD

Produktvisionen er et dokument eller plakat, der beskriver den overordnede vision og de første tanker om produktets egenskaber og potentialer.

HVORFOR

Ved at udforme en produktvision som noget af det første, bliver teamet sporet ind på et fælles mål for projektet. Ved at følge visions-plakaten sikres det, at alle vigtige diskussioner om det basale grundlag for produktet er afklaret inden projektstart.

HVORDAN

- Diskutér alle spørgsmål på plakaten i en dybde, der giver mening for jeres projekt
- Skriv svarene på plakaten, vendt med den endelige produktvision til sidst
- Formuler en klar produktvision, som alle er enige i og skriv den på plakaten
- Hæng plakaten op i projektrummet, så den kan følge teamet gennem hele projektet
- Tag produktvisionen frem, hvis det bliver relevant at genbesøge spørgsmålene

PLAKAT

PRODUKT VISION			
VISION Hvad er vores motivation og vision for produktet? Hvilke positive ændringer skal produktet bringe?			
MÅLGRUPPE Hvilket marked/segment henvender produktet sig til? Hvem er de ønskede kunder og brugere?	VÆRDI Hvordan hjælper produktet brugerne med at løse deres problemer og gøre deres "job to be done" hurtigere, nemmere eller billigere?	PRODUKTET Hvad er produktet? Hvad gør produktet unikt? Hvordan kan vi udvikle produktet?	FORRETNINGSMÅL Hvordan vil produktet hjælpe organisationen? Hvad er forretningsmålene for produktet?

V8: PERSONAS

HVAD

Persona er en metode til at karakterisere forskellige brugere og deres behov og til at 'udvikle produktet op imod'. En persona er en fiktiv karakter baseret på bruger research, som typisk udvikles i discovery- eller konceptfasen.

HVORFOR

Ved at udpege brugere med forskellige forhold og behov til produktet tvinges teamet til at evaluere problemet fra forskellige vinkler, og hvad der skal til for at gøre deres 'job-to-be-done' nemmere, hurtigere, billigere. Bør kædes sammen med grupper af brugere – f.eks. repræsentative kundesegmenter eller brugssituationer – så hver persona udtrykker en kunde/bruger eller en specifik bruger-situation.

HVORDAN

- Lav en brainstorm over hvilke brugertyper/personas, der anvender/skal anvende produktet
- Adskil dem ud fra, hvad I antager er deres vigtigste kendetegn og behov ift. produktet:
- Hvem er brugeren – skriv en fakta-baseret historie om hver persona
- Hvad er brugerens specifikke relation til produktet?
- Hvad er brugerens job, der skal udføres – og målet med det?
- Hvad skal der til for at brugerens job bliver nemmere?
- Husk også at skrive kilde på, så det huskes, hvor informationen er kommet fra.
- Brug f.eks. observation og/eller interviews til at afdække og verificere personas og deres behov – i praksis kan det være en iterativ proces med flere brugerinputs før/efter udvikling af personas

EKSEMPLER

Ida

31 år

Arbejder som revisor og har mand, kat og børn. Går til yoga og zumba.

Kan godt lide at køkkenudstyret er af høj kvalitet, med lækkert design og lang holdbarhed. Står i køkkenet ca. 5/7 dage, for det meste alene om madlavningen.



David

38 år

Arbejder som sælger og er single, har tre børn på deltid, og ejer en hund.

Laver kun "rigtig" mad når han har sine børn, her ønsker han at der er køkkenudstyr der gør det muligt for alle børn (4 år, 6 år og 10 år) at være med i køkkenet.



V9: BRUGERHISTORIER

HVAD

Brugerhistorier er beskrivelser af brugernes potentielle oplevelse ved at anvende det nye produkt, dvs. scenarier for, hvordan produktet specifikt antages at forbedre brugerens 'jobs-to-be-done'. Kan uddybes/præciseres i et scenarie eller story-board for den specifikke brugssituation.

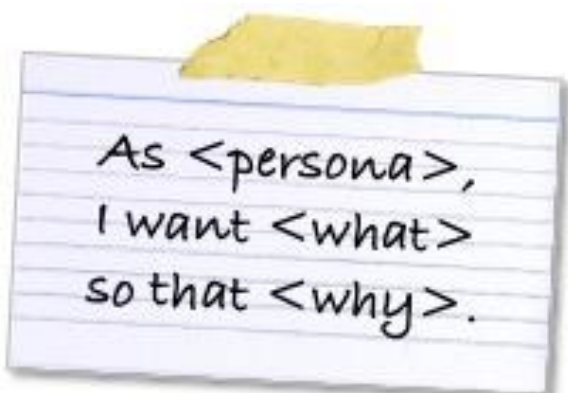
HVORFOR

Brugerhistorier udtrykker mere end bare brugernes behov – det tvinger teamet til at tænke i, hvilke konkrete forbedringer brugeren får i specifikke situationer ved at anvende produktet. Det kan være både B2C og B2B. Brugerhistorier kædes sammen med specifikke features for et produkt og anvendes herefter til at målrette udviklingsarbejdet i hvert enkelt sprint.

HVORDAN

- Udarbejdes typisk på baggrund af bruger-research
- Udvælg de vigtigste brugssituationer for produktet / den feature, som historien vedrører, og beskriv processen, som den ser ud nu, og hvordan den kan se ud i fremtiden (med et nyt produkt). Brug ord og tegninger.
- Hvordan bliver det udført i fremtiden med et evt. nyt produkt?
- Brug skabelonen: Som [bruger] vil jeg [have/gøre] fordi [hvorfor], se eksempel
- Lav et scenarie eller et story-board der fanger brugssituationen / forløbet

EKSEMPEL



"Som kvindelig studerende vil jeg gerne have en rumlig taske, der har plads til alle mine ting."

V10: GATE-MØDE

HVAD

På Gate-møder prioriteres og træffes beslutninger om udviklingsprojekter og tildeling af ressourcer. På mødet evalueres et eller flere projekter på baggrund af leverancer og på forhånd definerede kriterier, som muliggør sammenligning af projekter. Projekter kan evt. scores på kriterier ved hjælp af et scorecard.

HVORFOR

Ved at have et fælles udgangspunkt for alle projekter og produkter i virksomhedens portfolio er det muligt at sammenligne disse på et faktabaseret grundlag. Dette gør det nemmere at dirigere diskussionen omkring prioritering og fremtid for projekter, samt tage den endelige beslutning om go/stop/hold eller tilbage

HVORDAN

- **Deltagere:** Gate-keepers som kan være topledelse og relevante stakeholders
- **Dagsorden:** Evaluering af hvert enkelt projekt og beslutning ift. "go, stop, hold eller tilbage". Tildeling af ressourcer til næste fase pba. evaluering, overordnet sprintplan samt porteføljetjek
- **Varighed:** Afhængig af mængden af projekter
- **Hypighed:** 4-12 gange pr år, afhængig af mængden af projekter

TIP

I mindre virksomheder, hvor der kun er få lag mellem projekt team og topledelse, kan det være favorabelt at holde Gate-møder for de enkelte projekter i forlængelse af demo-møde.



V11: KRITERIER OG SCORECARD

HVAD

I Stage-Gate anvendes kriterier til løbende scoring af ideer, koncepter og projekter med henblik på prioritering og beslutning. Kriterier fastsættes, når Stage-Gate designs og implementeres og bør være relevante, éntydige og målbare. Kriterierne bør skrives på et scorecard, der tydeligt beskriver hvordan ideen/konceptet/projektet skal vurderes for hvert enkelt kriterium. Det er specielt værdifuldt i de tidlige faser, hvor det kan hjælpe til at score ideer og koncepter, hvor dokumentation endnu er begrænset.

HVORFOR

Kriterier giver mulighed for at sammenligne alle udviklingsprojekter på et faktabaseret grundlag med henblik på at træffe beslutninger om prioritering af projekter og tildeling af ressourcer. Kriterier kan også anvendes til at definere, hvad der skal til for at starte et projekt – for at modvirke risikoen for 'projekt-forstoppelse'.

HVORDAN

- Fastlæg kriterier, som er vigtige for virksomhedens udvikling, f.eks. fit til virksomhedens strategi, indtjeningspotentiale, nyhedsværdi i markedet, gennemførlighed etc.
- Brug ikke flere end 3-5 kriterier, ellers bliver det nemt kompliceret
- Der kan udvikles et scorecard, der definerer, hvad høj, mellem og lav scoring er, og som er en guide til gate-keepers og projektledere
- Kriterier og scorecard kan tilpasses enkelte faser, f.eks. kriterier for at gå fra discovery til koncept; gå fra koncept til udvikling etc.
- Der bør altid udarbejdes en risikovurdering som supplement

EKSEMPEL

Kriterier	Beskrivelse	Score 1-10
Fit til Strategi	I hvor høj grad forretningsområdet, konceptet og produkterne matcher med og bidrager aktivt til realisering af virksomhedens strategi, stort match=høj score	
Markedspotentiale	Hvad er markedspotentialet, herunder omsætning, time-to-market, levetid i markedet og graden af kannibalisering, stort potentiale = høj score	
Nyhedsværdi	Hvor stor er nyhedsværdien i markedet, herunder IP, synlighed og værdi for kunden, stort potentiale = høj score	
Risiko	Hvor høj er risikoen, herunder i forhold til økonomi/investering, kannibalisering, produktion, logistik og lager og lign., høj risiko = lav score	14
Øvrige	Der kan fastsættes ekstra kriterier der passer specifikt til det enkelte projekt	

V13: PROTOTYPING

HVAD

En prototype er et fysisk udtryk for en ide eller ikke-færdigt produkt. Prototyper kan laves som rapid/hurtige prototyper (helt fra papir og karton til 3D print og visualiseringer) og i versioner op til i princippet fuldt fungerende produkter/fuld prototype. Prototyping er derfor ikke en, men mange metoder.

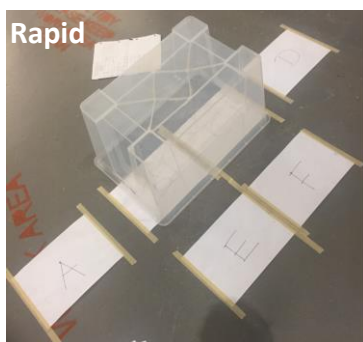
HVORFOR

Prototyper egner sig godt til en agil udviklingsmetode, hvor der arbejdes i iterationer med henblik på løbende at demonstrere resultater og få feedback fra stakeholders og kunder. Prototyper kan være et næsten helt produkt (working prototype), en funktionalitet (functional prototype), en feature (proof-of principle prototype), et design (visual prototype) etc. Oftest laves prototyper med henblik på teknisk validering, men kan også være rettet mod brugerne (end user experience prototype) med henblik på markedsvalidering.

HVORDAN

- Rapid/hurtige prototyper kan anvendes i et ide- eller koncept sprint, f.eks. på en innovationsworkshop på baggrund af de første udvalgte ideer. Brug f.eks. materialer som papir, karton, rør, træ, plast, tape, lim, farver, ståltråd, ledninger etc. til at bygge og vise et hurtigt design på en ide og inspirere til nye ideer
- 3D print er blevet nemt og billigere (men koster stadig noget...) og det kan gøres i stadig flere materialer. Det kan typisk anvendes i forbindelse med et koncept sprint, inden et koncept låses og/eller i et udviklings sprint til at vise et design på et produkt og en potentiel funktionalitet. Der findes en lang række leverandører af 3D print i ind- og udland, der leverer hurtigt, søg på google
- Større prototyper bygges typisk eller produceres i få stk., inden produktion er etableret mhp. test, som beskrevet ovenfor – også her kan 3D i stigende grad anvendes til delkomponenter. Er særligt relevant i udviklings sprints – og et must i test og validering.

EKSEMPLER



V15: PRETOTYPING

HVAD

En prototype er en tidlig markedsvalidering af et endnu ikke udviklet eller ufærdigt produkt. Prototyping hedder oprindeligt 'Wizard of Oz Experiment' - minder om Minimum Viable Product (se senere), men kan dog gennemføres uden et produkt overhovedet, se: https://en.wikipedia.org/wiki/Wizard_of_Oz_experiment

HVORFOR

Prototyping kan give kunde- og bruger feedback meget tidligt i udviklingsforløbet, som kan give indikationer af, om der er kundeaccept af produktet eller ikke. I prototyping arbejdes der med visuelle prototyper af et nyt produkt eller service, herunder en simulering af brugerens situation for at få mest muligt feedback på et tidligt stadium fra brugere i deres virkelige miljø. Det kan eksempelvis være tomme emballager til et ikke-udviklet produkt, som 'sættes til salg' i et virkeligt miljø for at teste en købsbeslutning og i samme anledning interviewe kunder i købssituationen.

HVORDAN

- Hvad du ønsker at teste skal stå klart
- Opstil et eksperiment for markedstest – det bør ske i brugerens virkelige miljø
- Foretag observationsstudier og efterfølgende interviews med brugerne. Eksempelvis et fødevarerprodukt indpakket i emballage, som ligner det færdige produkt fuldstændigt – men som i realiteten er et tomt eller 'fake' produkt, som endnu ikke er udviklet. Der opstilles et eksperiment på et salgssted med display og fake produkter i rigtige emballager. Kunderne observeres og interviewes i forbindelse med købssituationen om, hvorfor de valgte produktet (eller ikke), hvad de vil betale for det etc. – og får en erkendtlighed for deres hjælp
- Resultatet kan indgå i en samlet vurdering af markedsaccept af produktet samt videre koncept- og produktudvikling

EKSEMPLER

V16: MINIMUM VIABLE PRODUCT SOM METODE

HVAD

Minimum Viable Product (MVP) er en specifikation – og gerne en prototype – af det mindst acceptable produkt med henblik på tidlig test af specifikke funktionaliteter eller betalingsvillighed blandt brugerne.

HVORFOR

MVP er at 'indhente mest mulig læring for mindst mulig indsats'. Hvis der er stor usikkerhed om brugernes reaktion, om en teknisk løsning eller lign., så er det givtigt hurtigt at udvikle en tidlig prototype og få det til test/feedback hos brugere/kunder. For digitale produkter er MVP meget anvendt, eksempelvis ved tidlig release af en beta-version til udvalgte kunder - og inden for services ligeså, f.eks. ved at tilbyde et på overfladen færdigt serviceprodukt, som ift. leverance/backoffice ikke er udviklet. For fysiske produkter kan et MVP kan være en prototype, en bestemt feature eller et helt produkt.

Det kan ligeledes være sundt at fokusere på MVP for at holde udviklingsomkostninger nede samt undgå 'over-featuring' af produkterne

HVORDAN

- Der er ikke én måde at arbejde med MVP på, det afhænger af branche, produkt og hvad der ønskes opnået, eksempelvis:
- Vælg det som antages at være det vigtigste for brugerne, ud af en lang række potentielle features – det vil typisk være vigtigt at teste tidligt ift. brugeraccept, betalingsvillighed etc.
- Byg en prototype omkring denne feature og test blandt målgruppen, og gør det så virkelighedstro som overhovedet muligt
- Vær omhyggelige med at få feedback på det som I ønsker at teste (design, funktionalitet, betalingsvillighed etc.)
- Er det B2C er det ofte nødvendigt at gøre det helt færdigt på overfladen – eksempelvis med korrekte emballage og display lavet i prototyper og bragt ud i salgsløbet – for at opbygge en reel køb/salgssituation for brugerne. Dette kaldes også 'fake door' i metoden Pretotyping (se andetsteds) og kan anvendes til at afdække kundernes reelle købs-og betalingsvilje før et produkt er udviklet

Links til flere metoder

- **30 metoder i innovation**

Metodehåndbog af Erhvervs- og Byggestyrelsen

Kan downloades:

<https://startvaekst.virk.dk/sites/default/files/metodehaandbog.pdf>

- **Værktøjskassen til innovation og entreprenørskab**

Metoder og Modeller fra Københavns Universitet

- <https://innovation.sites.ku.dk/modeller/>

- <https://innovation.sites.ku.dk/metoder/>

- <https://innovation.sites.ku.dk/model/design-thinking/>

- <https://innovation.sites.ku.dk/model/the-lean-startup/>