

Nesta...

Centre for
Challenge Prizes

INNOVATIONS- TÄVVLINGAR

En guide

VINNOVA

TACK

Denna guide har skrivits och utvecklats av Perrie Ballantyne i samarbete med Centre for Challenge Prizes.

I guiden förmedlas insikter och kunskaper från centrets arbete med att utforma och anordna innovationstävlingar och med att stödja andra att göra samma sak. Vi är tacksamma för det stöd och den hjälp vi har fått från Department for Business, Innovation and Skills (BIS). Guidens innehåll bygger på djupintervjuer och diskussioner med följande personer: Tris Dyson, Vicki Purewal, Marco Zappalorto, Mahmoda Ali, Constance Agyeman, David Altabev, Haidee Bell och Kirsten Bound. Vi vill tacka dessa kollegor och resten av Challenge Prize-teamet för deras insikter, kommentarer och bidrag under skrivprocessen. Tack även till Geoff Mulgan, Brenton Caffin, Helen Goulden, Philip Colligan, Simon Morrison och Halima Khan som alla har läst olika versioner av denna guide och gett värdefulla bidrag till dess utarbetande.

I avsnitt A i denna guide finns resultat av forskning om tävlingarnas historik och nuvarande användning som publicerades första gången i Centre for Challenge Prizes, Challenge Prizes Landscape Review i april 2012. Informationen har anpassats och uppdaterats för denna guide. Den svenska översättningen har tillhandahållits av VINNOVA. Vi är tacksamma för deras stöd.

Om Centre for Challenge Prizes

Centre for Challenge Prizes grundades i april 2012 med bidrag och stöd från Department for Business, Innovation and Skills (BIS) för att samla det ökande intresset för och kunskaperna om innovationstävlingar.

Syftet med centret är att skapa en förståelse för hur innovationstävlingar kan stimulera och stödja innovation. Vill du ha mer information kan du kontakta challengeprizes@nesta.org.uk

Om Nesta

Nesta är Storbritanniens innovationsstiftelse.

Vi är en oberoende välgörenhetsorganisation som hjälper människor och organisationer att förverkliga goda idéer. Vi gör detta genom att tillhandahålla investeringar och anslag och genom att mobilisera forskning, nätverk och kunskaper.

Om VINNOVA

VINNOVA är Sveriges innovationsmyndighet. Vi stärker Sveriges innovationskraft för hållbar tillväxt och samhällsnytta.

Nestas Guider

Denna guide ingår i en serie guider som har tagits fram av Nestas Innovation Skills-team. Guiderna har utformats för att hjälpa dig att lära dig mer om innovationsmetoder och angreppssätt och att genomföra dem i ditt arbete.

Vill du ha mer information kan du kontakta skills@nesta.org.uk

Nesta är en registrerad välgörenhetsorganisation i England och Wales med organisationsnummer 7706036 och välgörenhetsorganisationsnummer 1144091. Registrerad som välgörenhetsorganisation i Skottland med nummer SCO42833. Registrerat säte: 1 Plough Place, London, EC4A 1DE, Storbritannien.

INNOVATIONSTÄVLINGAR

En guide

INNEHÅLL

Inledning	4
-----------	---

AVSNITT A: Vad är en innovationstävling? 6

Vad är en innovationstävling?	6
Vad kan tävlingar åstadkomma?	6
Tävlingar är en väl beprövad metod	7
Tävlingarna är på väg tillbaka	8
Tävlingarna håller på att förändras	10

AVSNITT B: Ska jag anordna en innovationstävling? 12

1. Kan du definiera ett tydligt mål (som svar på ett problem, ett behov eller en möjlighet) och finna ett sätt att mäta och bedöma om målet har uppnåtts?	12
2. Tror du att du kan få fram de bästa lösningarna genom att presentera problemet för en större grupp innovatörer?	14
3. Tror du att du kan motivera innovatörer att delta?	16
Fastställa storleken på ett kontantpris	16
Icke-ekonomiska incitament	17
Stöd och etapper	19
4. Tror du att du kan påskynda utvecklingen genom en tävling?	21
5. Tror du att lösningarna kommer att användas eller lanseras på marknaden?	22

AVSNITT C: Utforma tävlingen 24

Undersöka och välja inriktning för tävlingen	24
Frågor till bakgrundsanalysen	25
Resultat från bakgrundsanalysen	28
Fatta beslut om utformningen	29
Checklista för tävlingens utformning	29
Planera tävlingen	33
BILAGA A: Mall för utformning av en innovationstävling	36
BILAGA B: Mall för innovationstävlingens tidsplan	38

Rekommenderad läsning	39
-----------------------	----

INLEDNING

För ett par hundra år sedan stötte Napoleon på ett problem på slagfälten runt om i Europa: hur skulle han förse sina soldater med mat, när de länder han invaderade varken kunde eller ville ge dem mat?

Frankrikes militära ledare trodde på belöningar som en drivkraft bakom innovation och som en sporre för vetenskaplig och teknologisk utveckling. 1795 utlyste Napoleon en belöning på 12 000 francs till den som kunde förbättra samtidens metoder för att förvara mat. Femton år senare delade han slutligen ut belöningen till en konfektmakare vid namn Nicolas François Appert. Apperts metod att värma upp, koka och förseгла mat i lufttäta glasburkar är i stort sett samma metod som vi använder än idag för att konservera livsmedel.

Innovationstävlingar bygger på en mycket enkel idé. Du identifierar ett problem, utlyser utmaningen och erbjuder en belöning till den som finner den bästa lösningen. Du ser till att intressera människor med rätt kunskap och expertis. Lockade av tävlingens starka motivationskraft – löftet om ett kontantpris, äran av att vara först eller bäst, tillfredsställelsen i att använda sin skicklighet för att förändra världen – lägger begåvade personer och team det de håller på med åt sidan och prioriterar istället att lösa ditt problem.

I denna förenklade berättelse om hur tävlingar fungerar framgår det inte tillräckligt tydligt hur viktiga de strategiska och praktiska besluten är som främjar tävlingarnas framgångar. För att lyckas måste du nå, locka och motivera rätt innovatörer att arbeta med din utmaning. Du måste uppmuntra personer eller grupper att ta på sig de risker som det innebär att arbeta mot en osäker belöning. Du måste mäta och bedöma prestationerna och lägga grunden till att lösningarna omsätts i praktiken när priset delats ut. Du måste också förstå varför din utmaning inte redan har antagits, och om du kommer att kunna skapa rätt villkor för att göra framsteg genom att anordna en innovationstävling. En tävling kan uppmärksamma en fråga, sporra innovatörer och möjliggöra ytterligare finansiering och resurser till utmaningen, men kanske inte avlägsna djupare inneboende hinder för innovationen.

Innovationstävlingar är en beprövad metod för att stödja och påskynda förändringar i världen, och det är värt att undersöka om de kan hjälpa dig att hantera ett problem, ett behov eller en möjlighet.

Innovationstävlingarnas popularitet ökar också i takt med att regeringar och finansärer söker efter bättre sätt att lösa problem, skapa värden och utnyttja de möjligheter som samverkande teknologier ger.

Hur du använder den här guiden

Denna guide ingår i en serie guider som har utvecklats av Nestas Innovation Skills-team. Serien ska hjälpa regeringar, finansiärer, ledare för välgörenhetsorganisationer och allmännyttiga organisationer att förstå potentialen i innovationstävlingar och att undersöka de praktiska sidorna av att utforma och anordna en innovationstävling. I den här guiden finns användbar information om innovationstävlingarnas historik och nuvarande användningsområden, tillsammans med en serie strategiska frågor och praktiska verktyg för att utforma en tävling och stödja de första etapperna i projektplaneringen.

AVSNITT A: Vad är en innovationstävling?

I det här avsnittet får du en kort introduktion till innovationstävlingar. Du får bland annat:

- Veta mer om innovationstävlingarnas historik och nuvarande användningsområden.
- Se hur tävlingsmetoderna utvecklas med hjälp av samverkande teknologier.
- Förslag på hur du kan använda innovationstävlingar för att göra skillnad.

AVSNITT B: Ska jag anordna en innovationstävling?

I det här avsnittet får du hjälp med att fundera över om och hur du kan anordna en tävling för att göra framsteg kring ditt problem, ditt behov eller din möjlighet. Du får bland annat:

- Se vad du behöver för att få en innovationstävling att fungera.
- Möjlighet att kontrollera om dina tankar kring att anordna tävlingen är rimliga.
- Stöd så att du kan bestämma om en innovationstävling kan hjälpa dig att lösa ett problem, fylla ett behov eller utnyttja en möjlighet.

AVSNITT C: Utforma tävlingen

I det här avsnittet får du en introduktion till hur du utformar och anordnar innovationstävlingar samt några praktiska verktyg som stöd för dina tankar och din planering. Du får bland annat:

- Se vilka de viktigaste etapperna i arbetet med att utforma och anordna en innovationstävling är.
- Analysera tävlingens olika delar och fatta viktiga beslut (med vår Mall för utformning av en innovationstävling).
- Utarbeta en tidsplan för innovationstävlingen (med vår Mall för innovationstävlingens tidsplan).

Vi hoppas att den här guiden ska hjälpa dig att få mer information om innovationstävlingar, analysera din egen utmaning och ta reda på hur du bäst uppnår dina mål.

AVSNITT A

Vad är en innovationstävling?

I det här avsnittet får du en kort introduktion till innovationstävlingar och till hur de kan användas för att lösa problem.

Vad är en innovationstävling?

Innovationstävlingar belönar den som först eller effektivast kan lösa en definierad utmaning. De fungerar som incitament för att lösa en specifik utmaning, istället för att belöna tidigare prestationer (belöningar av det slaget, såsom Nobels fredspris, kallas priser).

Vad kan tävlingarna åstadkomma?

Innovationstävlingar har olika syften och har åstadkommit många olika förändringar i världen.

Ibland är syftet att lösa stora problem, och om de lyckas kan de åstadkomma stora genombrott i människans kunskaper och utveckling. Exempelvis har man i en nyligen lanserad innovationstävling som anordnats av Methuselah Foundation (med syfte att förlänga människans livslängd vid god vigör) utlyst en belöning på 1 miljon USD till den som framställer en konstgjord lever. Tävlingsens syfte är att lösa problemet med den globala organbristen, och om man lyckas kommer det att vara ett stort genombrott för människans kunskaper och utveckling.

Tävlingarna kan påskynda utvecklingen mot ambitiösa mål. Det gör de genom att belysa en fråga eller en möjlighet och genom att ge många olika innovatörer och investerare en anledning att prioritera att lösa utmaningen. Ansari X-belöningen på 10 miljoner USD som delades ut 2004 till den som tog fram en privat, återanvändningsbar rymdfarkost som kunde ta passagerare var en enorm succé. Den föranledde privata investeringar som var flera gånger större än den ursprungliga tävlingssumman.

Tävlingarna har skapat nya marknader och helt nya branscher har vuxit fram. När Charles Lindbergh 1927 var den första pilot som flög nonstop från New York till Paris, och därmed vann Orteigpriset, förändrade hans bedrift hela flygbranschen. Antalet passagerare i USA blev trettio gånger fler på tre år och ansökningarna om flygcertifikat ökade med 300 procent.

Men tävlingar behöver inte alltid handla om radikalt nytänkande eller sträva efter ambitiösa, komplexa mål. Tävlingar kan också användas för att:

- Uppmärksamma en försummad fråga eller ett problem som ignoreras.
- Uppmuntra andra att investera i att lösa ett problem eller göra framsteg.
- Saluföra nya produkter och tjänster.
- Uppmuntra nya samarbeten och partnerskap.
- Samla in ny information och nya data i en fråga.
- Identifiera bra idéer.
- Identifiera bra metoder.
- Ge utrymme åt nya innovatörer och främja deras tillträde till marknaden.

Tävlingar är en väl beprövad metod

Tävlingar har åstadkommit förvånansvärt många framsteg under de senaste seklerna, bland annat:

- Potatisens popularitet som mat i Europa, vilket var resultatet av L'académie de Besançons tävling om ersättningslivsmedel 1773.
- Korrekt navigering till sjöss, vilket var resultatet av den brittiska regeringens Longitudtävling 1765.
- Den kommersiellt användbara hydrauliska turbinen, som utvecklades för en tävling anordnad av franska Société d'Encouragement pour l'Industrie Nationale 1826.

Framsteg som åstadkommit genom en tävling omfattar innovationer inom livsmedel, jordbruk, flyg, rymdfart, energi, kraft, klimat, miljö, hälsa, medicin, design, arkitektur samt myndigheter och social innovation.

Tävlingar var en gång i tiden ett så viktigt sätt att sporra teknisk utveckling att det på 1850-talet bedrevs långvariga kampanjer i USA för att ersätta patentsystemet med tävlingar.

Men i takt med att den teknologiska innovationen alltmer hamnade i händerna på universitetens och näringslivets laboratorier förlorade tävlingarna sin popularitet.

Tävlingarna är på väg tillbaka

De senaste åren har intresset för innovationstävlingar ökat igen inom den privata, offentliga och ideella sektorn. Intresset från regeringar och finansiärer är särskilt tydligt.

Den amerikanska regeringen har insett vilken potential innovationstävlingarna har:

- 2009 begärde Strategy for American Innovation att alla federala myndigheter skulle använda innovationstävlingar och utmaningar för att främja och stödja innovation. I mars 2010 utfärdade presidentkansliet ett regeringstäckande PM om att använda utmaningar.
- Som en del av strategin har den amerikanska regeringen även startat Challenge.gov, en plattform för utmaningar som ger den amerikanska regeringen och allmänheten möjlighet att tillämpa de bästa idéerna och de skarpaste hjärnorna på landets mest angelägna utmaningar.
- 2011 meddelade NASA att de etablerat Center of Excellence for Collaborative Innovation (COECI). COECI ska påskynda den amerikanska regeringens godkännande av nya problemlösningsmetoder, exempelvis innovationstävlingar, crowdsourcing och öppen innovation.

I Storbritannien och Europa:

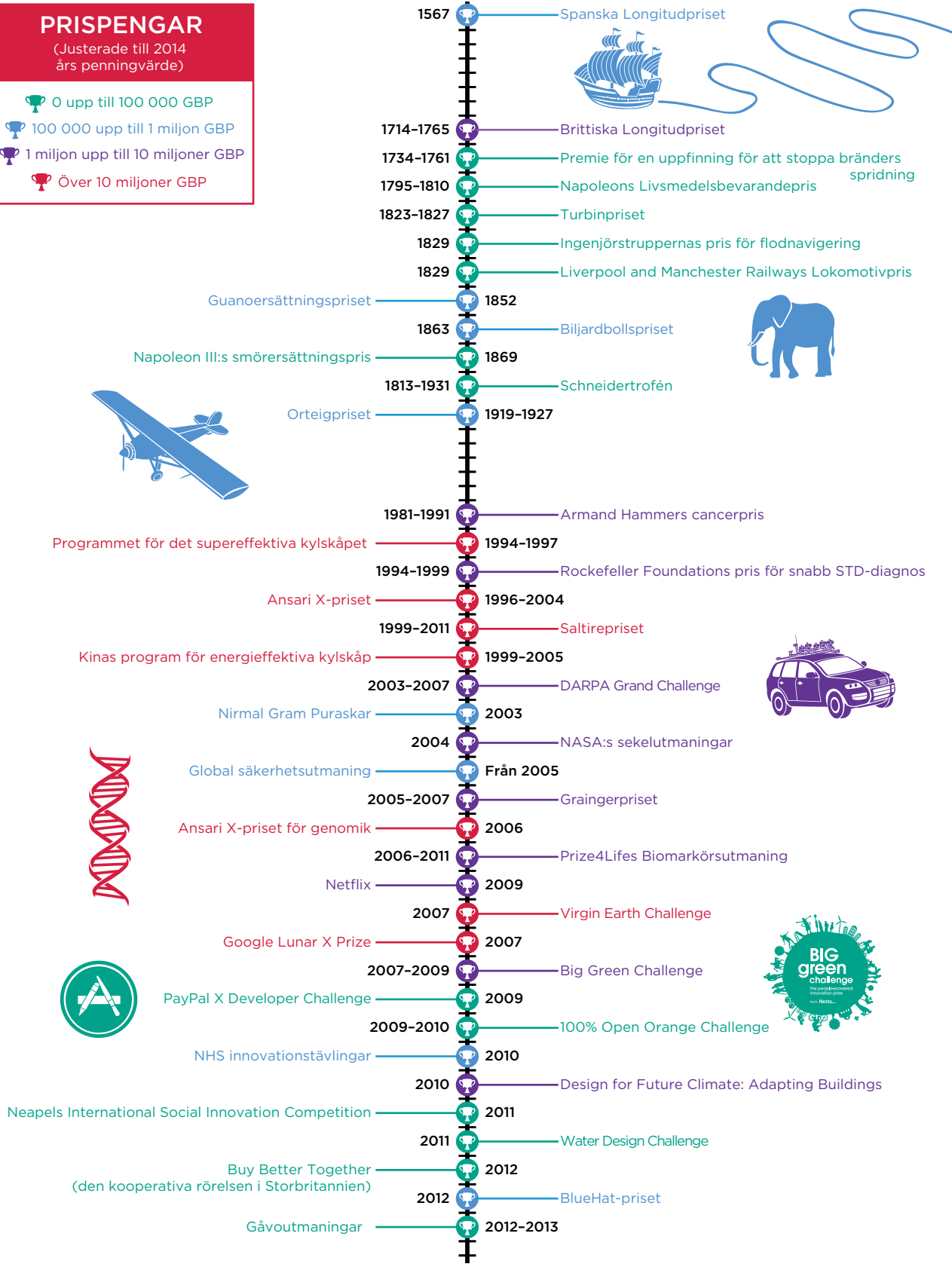
- 2008 utlyste Skottlands regering Saltirepriset på 10 miljoner GBP för innovation inom förnyelsebar havsbaserad energi.
- 2009 utlyste Storbritanniens regering Composites Grand Challenge på 5 miljoner GBP, som administreras av Technology Strategy Board och är uppdelat i tre delar (genomförbarhet, utveckling och slutligt pris).
- 2012 instiftade Storbritanniens Department for Business, Innovation and Skills (BIS) en prisfond för att anordna innovationstävlingar som en del av sin innovations- och forskningsstrategi. Detta resulterade i utmaningarna Ageing Well och Waste Reduction, som anordnas av Nesta tillsammans med Cabinet Office.
- 2013 startade EU-kommissionen EU-tävlingen om sociala innovationer till minne av Diogo Vasconcelos, för att uppmuntra nya sociala innovationer från hela EU. I tävlingen uppmanas EU-invånare att komma med nya lösningar för att minska arbetslösheten och minimera dess negativa inverkan på ekonomin och samhället, både nu och i framtiden. De tre vinnande projekten kommer att få ekonomiskt stöd på 30 000 EUR.
- Brittiska National Health Service (NHS) anordnar ett antal innovationstävlingar för att uppmuntra, erkänna och belöna föredömliga metoder, genom bland annat innovationstävlingar (upp till 150 000 GBP), genombrottstävlingar (demens, diabetes och stroke, med 1 miljon GBP som högsta pris) samt en demenspartnerskapstävling (150 000 GBP).

Här bör också nämnas innovationstävlingarna i Indien (National Innovation Councils Prize to Reduce Work Drudgery) och Afrika (African Innovation Foundations Innovation Prize for Africa, African Leadership Academys Anzisha Prize samt Yara Prize for Green Revolution in Africa).

Figur 1: Historiska tävlingar och deras olika prissummor

PRISPENGAR
(Justerade till 2014 års penningvärde)

- 0 upp till 100 000 GBP
- 100 000 upp till 1 miljon GBP
- 1 miljon upp till 10 miljoner GBP
- Över 10 miljoner GBP



Tävlingarna håller på att förändras

I takt med att allt fler innovationstävlingar anordnas experimenterar man med och tänker ut nya metoder och angreppssätt. En innovationstävling kan nu anordnas på många olika sätt.

Tävlingarna utvecklas tack vare de kontakt- och samarbetsmöjligheter som finns via internet och sociala medier. Med hjälp av digitala plattformar kan tävlingsarrangörerna utlysa utmaningar och nå ut till problemlösargrupper världen över. Under det senaste decenniet har det vuxit fram nya exempel på webbplattformar för att söka efter lösningar som stöder alla (privata företag, myndigheter och välgörenhetsfinansiärer) som vill arrangera utmaningar och få lösningar från deltagarna.

InnoCentive har exempelvis samlat en community på över 300 000 personer i 200 länder. I början av 2014 hade över 1 650 utmaningar anslagits av olika företag och välgörenhetsorganisationer och över 1 500 belöningar hade delats ut (beloppen var på mellan 5 000 USD och över 1 miljon USD). Kaggle är ytterligare en webbplattform som har samlat en grupp av specialister inom statistik och dataanalys. Kaggle utvecklar förutsägande modeller och analysverktyg som kan användas för affärs- och forskningsutmaningar (i en utmaning finansierad av General Electric arbetar 58 team med att optimera flygrutter baserat på väder och trafikförhållanden).



För regeringar och finansiärer har innovationstävlingar blivit ett av de verktyg som kan användas för att förändra världen. Andra mer etablerade finansierings- och stödmekanismer är bland annat bidrag, upphandling och såddfinansiering.

Det finns många möjligheter att använda tävlingar strategiskt parallellt med eller i kombination med andra mekanismer. En innovationstävling kan få dig att uppmärksamma nya leverantörer och hjälpa dig att identifiera nya investeringsmöjligheter. Därför kan de med fördel användas tillsammans med upphandling och finansiering med ägarkapital.

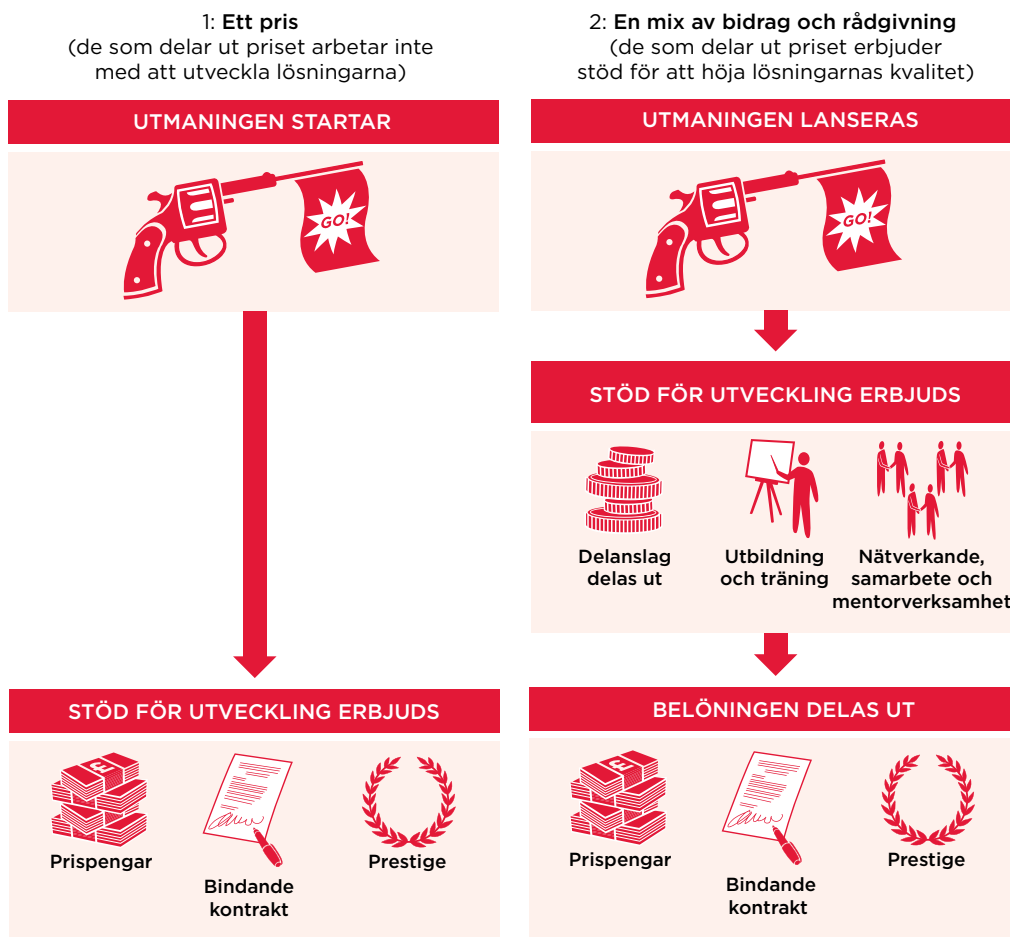
Tävlingar kan även kombineras med andra finansierings- och stödmetoder för att skapa nya typer av program. På Nesta – där vi ofta har främjat social innovation genom innovationstävlingar – kombinerar vi ofta ett pris med affärsrådgivning och bidrag. På så sätt kan nya typer av innovatörer (till exempel folket “på golvet”, ideella organisationer eller samhällsentreprenörer) utveckla sina idéer och sin förmåga att leverera idéerna i en stödjande omgivning.

Även om tävlingsinslaget är ett viktigt element kan samarbete också vara en viktig faktor i innovationstävlingar och utmaningsbaserade program. De som utlyser en innovationstävling kan bland annat:

- Anordna hackathon där människor arbetar tillsammans för att utveckla lösningar.
- Bjuda in en bredare allmänhet eller andra inom området för att kommentera idéerna under utvecklingsstadiet.
- Skapa möjligheter för verksamma inom området att samarbeta och ge varandra stöd genom programmet.
- Skapa möjligheter för användare och inköpare att kommentera idéerna under utvecklingsstadiet.

Dessa nya angreppssätt visar hur mycket innovationstävlingarna håller på att förändras. Det finns nu många olika tävlingsmodeller och en stor potential för att fortsätta experimentera med dem och anpassa dem.

Figur 2: Olika sätt att strukturera en tävling



Att tänka på

Den här guiden ska hjälpa dig att undersöka olika modeller och visa dig olika sätt att sammanställa en tävling. Men tänk på att det är dina egna strategiska mål som är den viktigaste faktorn när du utformar en tävling. Med hjälp av materialet i resten av den här guiden kan du fundera över om en tävling är ett bra sätt för dig att nå dina mål, och i så fall vilka val du ska göra för att få den effekt du vill uppnå.

AVSNITT B

Ska jag anordna en innovationstävling?

I det här avsnittet finns frågor som uppmanar dig att fundera över om och hur du kan anordna en innovationstävling för att utveckla ditt problem, ditt behov eller din möjlighet.

Om du funderar på att anordna en innovationstävling bör du läsa igenom frågorna nedan. Med deras hjälp kan du bedöma om en tävling är en lämplig metod att få svar på ett problem, ett behov eller en möjlighet, eller om det vore bättre att du undersökte andra stöd- och finansieringsmekanismer. På följande sidor resonerar vi kring frågorna.

1. Kan du definiera ett tydligt mål (som svar på ett problem, ett behov eller en möjlighet) och finna ett sätt att mäta och bedöma om målet har uppnåtts?
2. Tror du att du kan få fram de bästa lösningarna genom att presentera problemet för en större grupp innovatörer?
3. Tror du att du kan motivera innovatörer att delta?
4. Tror du att du kan påskynda utvecklingen genom en tävling?
5. Tror du att lösningarna kommer att användas eller lanseras på marknaden?

1. Kan du definiera ett tydligt mål (som svar på ett problem, ett behov eller en möjlighet) och finna ett sätt att mäta och bedöma om målet har uppnåtts?

Innovationstävlingar främjar utvecklingen genom att definiera ett tydligt mål och låta innovatörer tävla om att nå målet (eller om att ha gjort störst framsteg efter en viss tid). Tävlingarna kan vara särskilt effektiva när du har ett definierat mål, men när medlen för att nå målet är okända eller för riskfyllda för traditionella forskningsprogram, bidragsfinansiering och upphandling.

Titta på hur enkelt och tydligt några befintliga tävlingar formulerat sig:

UTMANING FRÅN NASA

Utveckla en robot som självständigt kan navigera i naturlig terräng och samla in specifika prover under två tidsfaser. Tävligen anordnas av Worcester Polytechnic i Worcester.

UTMANING FRÅN METHUSELAH FOUNDATION

Slå världsrekordet med världens äldsta mus (tilldelas det forskningslag som kan utveckla vetenskap och teknologi som främjar en ökad livslängd).

UTMANING FRÅN UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP)

Finn en ekologiskt hållbar och kostnadseffektiv lösning (för högst 5 000 EUR) på en fristående förnyelsebar energikälla som inte är ansluten till elnätet och som täcker vardagsbehoven för en genomsnittsfamilj på landsbygden i Bosnien och Hercegovina (ska producera i genomsnitt 2,25 kWh och 120 liter vatten per dag).

UTMANING FRÅN WENDY SCHMIDT OIL CLEAN UP X-CHALLENGE

Visa att det går att samla in olja på havsytan med en högsta insamlingstakt på mer än ca 9 500 liter per minut med en effektivitet på över 70 procent.

De flesta människor skulle förstå målen och villkoren för dessa utmaningar, även om lösningarna krävde specifik expertis på högsta nivå. Du ska sträva efter att ange en tydlig utmaning - precisera målet noga, men låt deltagarna avgöra hur målet ska uppnås.

Även om syftet med alla finansieringsmekanismer är att påverka, har innovationstävlingarna vanligtvis tydligt angivna mått på framsteg och framgång. Ibland kan det vara så enkelt som att vinnaren är den som gör någonting först (som när Charles Lindbergh var den första som flög ensam över Atlanten och därmed vann Orteigpriset 1927). Ibland kan det handla om att man ska uppnå vissa kostnads- eller prestandamål (som i exemplen ovan), och i så fall kan du behöva kvantitativa mått och skapa en testmiljö där du kan utvärdera prestandan. Ibland kan syftet med tävlingen vara mer kvalitativt och då krävs en subjektiv bedömning för att utse en vinnare.

Det kräver en del överväganden när man ska bestämma hur framgång ska mätas och det kan underlätta om du undersöker alternativen genom att testa lösningarna på en marknad. Men om du tror att ditt problem inte kan lösas genom utmaningar eller mätningar kan du behöva använda mer analyserande, öppna forsknings- och utvecklingsprocesser, som inte kräver att slutmålet definieras exakt redan från början.

2. Tror du att du kan få fram de bästa lösningarna genom att presentera problemet för en större grupp innovatörer?

En viktig funktion med tävlingar är att de låter nya aktörer ta del av problemlösningen och gör det möjligt för lösningar att komma från oväntade håll.

Innovationstävlingar passar för situationer där vägen till målet inte är tydlig och där det kan finnas flera sätt att lösa en utmaning. I ett tidigt skede i tävlingen Hands off My Bike (där man letade efter metoder att minska cykelstölder) tittade Nestas tävlingsteam på utmaningen från olika vinklar och föreställde sig att lösningen kunde komma från många olika håll. De identifierade och vände sig till olika typer av experter (se figur 3 nedan).

Figur 3: Söka efter insikter och idéer från olika håll



Teamet kontaktade dessa mycket olika grupper och fick hjälp att förstå problemet, att lära sig vilka lösningar som var på gång eller som hade testats (och varför de hade misslyckats) och att identifiera de olika personer som kunde uppmuntras till att ta sig an utmaningen. Det var inte uppenbart vilka som skulle vara de lämpligaste att utveckla en lösning eller hur den skulle se ut – skulle det vara ett bättre lås, en bättre plats att ställa cykeln på, en GPS-spårare eller övervakning av närsamhället med hjälp av en mobilapp? Men ett bra tillvägagångssätt var att uppmuntra grupper med olika infallsvinklar på problemet att dela med sig av sitt kunnande för att tillsammans utveckla en effektivare lösning.

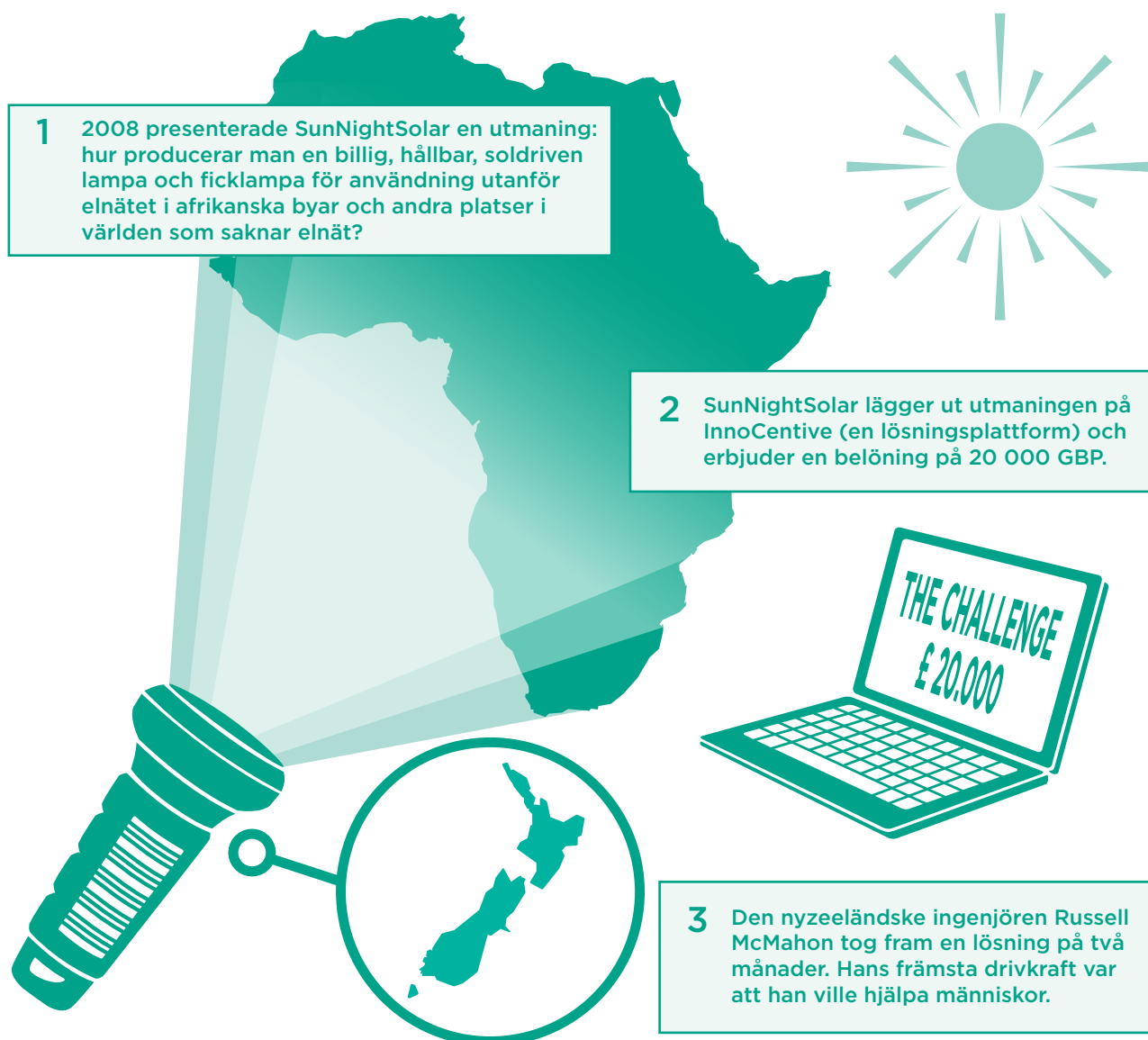
Om det bara verkar finnas en liten grupp människor i världen med den expertis och det kapital som krävs för att utveckla en lösning kanske en innovationstävling inte är rätt väg att gå. Men om du kan se att lösningarna har olika form och kommer från olika håll, så är tävlingsformen värd att prova.

Du kan förstås presentera en utmaning även om du har en klar uppfattning om vilka som kan lösa ett problem. Många tävlingar är mycket specifika och syftar till att få respons från specifika aktörer. 2007 utlystes Nestas Big Green Challenge, en tävling med prissumma på 1 miljon GBP för att stimulera och belöna medborgardriven innovation som svar på klimatförändringar. Tävlingen vände sig specifikt till lokalföreningar, eftersom ett av tävlingens huvudmål var att förstå om och hur det lokala samhället effektivt kunde gå i spetsen för förändringar på det här området.

Tävlingar används idag även för crowdsourcing av idéer och lösningar som redan finns. NHS innovationstävlingar (anordnade av NHS Institute for Innovation and Improvement) belönar idéer som tar sig an utmaningar inom hälsovården. Deras utmaningar marknadsförs mot yrkesverksamma som för närvarande levererar tjänster (inom eller utanför NHS) och syftar till att belysa idéer och metoder som ger bättre resultat för patienterna och som har potentialen att spridas eller skalas upp.

Den traditionella innovationstävlingens modellen fokuserar på att presentera ett problem och söka efter lösningar, medan lösningsplattformar fungerar som mäklare som matchar personer som har ett problem med personer som har lösningar. Genom att använda webbplattformar, it-verktyg och sociala media kan personer med utmaningar nu kontakta befintliga lösningsplattformar där det finns aktiva expertgrupper som väntar på att få ta sig an en lämplig utmaning. I dessa fall är innovationstävlingar ett snabbt sätt att få fram rätt expertis, oavsett var i världen den finns.

Figur 4: InnoCentive - matchar problem med personer som kan lösa dem



3. Tror du att du kan motivera innovatörer att delta?

För att genomföra en framgångsrik tävling krävs det att man skapar rätt incitament för deltagarna.

Tävlingarna förutsätter att innovatörer lägger ner tid och energi på att lösa ett problem. De förutsätter också ofta att innovatörer (oavsett om de ingår i ett team eller arbetar ensamma) investerar pengar i projektet utifrån möjligheten – men inget löfte – om att få en belöning för sin insats.

Att fastställa värdet på en ekonomisk belöning är en viktig del av pusslet, och om du erbjuder den här sortens incitament måste du fundera över hur du gör det på bästa sätt. Men pengar är inte det enda som motiverar människor att delta i tävlingar. Ibland är möjligheten att uppfylla ett ambitiöst mål inför en förväntansfull publik eller grupp jämlikar (och det erkännande och den varumärkesexponering detta kan ge) ett bra lockbete. Ibland är det den kreativa utmaningen i att lösa ett problem som ansetts omöjligt eller tanken om att hjälpa människor som driver innovatörerna att dela med sig av sin expertis.

En väl utformad tävling tar hänsyn till och bemöter ett helt spektrum av saker som motiverar och gör det möjligt för människor att arbeta på en utmaning. Med tanke på att alla utmaningar är olika är det viktigt att tänka på vilka incitament som passar bäst i det aktuella sammanhanget.

Fastställa storleken på ett kontantpris

Oftast erbjuder innovationstävlingar en ekonomisk belöning till den som levererar den första eller bästa lösningen på ett problem. Det finns inga regler för hur storleken på ett kontantpris ska fastställas, men den bör stå i proportion till utmaningens omfattning.

Uppskatta de kapitalkostnader och personalresurser som är inblandade, tänk på komplexitetsnivån och fundera över tidsperspektivet. En tumregel är att belöningen ska vara lika med eller större än värdet på den investering du kan förvänta dig att en person eller ett team gör, förmodligen med en viss bonus.

Belöningar kan ha olika form och storlek. Deras syfte är att åstadkomma förändring i varierande skala och de kräver olika stort engagemang av deltagarna. Det finns enorma belöningar, såsom Ansari X-priset för konstruktionen av en privat, återanvändningsbar rymdfarkost som kunde ta passagerare (värderades till 10 miljoner USD och delades ut 2004). Samtidigt finns det många tävlingar som erbjuder mycket blygsamma belöningar. Facebook, Microsoft och Google utlyste tillsammans projektet HackerOne, med små belöningar på mellan 300 och 5 000 USD till välvilliga hackare som kunde hitta fel i deras datorprogram. Arbete av det här slaget kan begåvade personer göra hemma på sin fritid.

Figur 5: Hur prisets storlek kan växa i relation till utmaningens komplexitet



Icke-ekonomiska incitament

Kontantpriser skapar rubriker och är ofta det första som fångar potentiella innovatörers intresse. Men ekonomiska belöningar är inte det enda som motiverar personer att delta i tävlingar.

Figur 6: Vad motiverar deltagarna?



Hur ska du kunna väcka innovatörernas passion och intressen och hur ska du veta vad de reagerar på? Kommer de att lockas av ett moraliskt syfte och möjligheten att göra en skillnad i världen? Eller vill de uppnå trovärdighet inom sin bransch (vilken forskare eller forskargrupp skulle inte vilja sprida ut att det var just de som löst ett viktigt problem åt NASA)?

Du kan skapa många möjligheter till publicitet och erkännande från utmaningens utlysning till dess att priset delas ut och även därefter. Glöm inte hur attraktivt det kan vara att delta i en tävling som har med en ambitiös utmaning att göra. Richard Branson berättar fortfarande om sitt deltagande i Ansari X-priset när han berättar hur varumärket Virgin Galactic skapades. Han kopplar alltså sina projekt till en effektiv berättelse om företagande som stimuleras av tävlingar. Ibland räcker det att man deltar i tävlingen för att trovärdigheten inom branschen ska stärkas.

Det är viktigt att förstå att alla parter drar nytta av tävlingen. Om du engagerar och rekryterar deltagare på ett smart sätt kommer du att finna ett sätt att anpassa deras passion, energi och engagemang efter tävlingens överordnade mål, så att det inte bara är pengarna som motiverar deltagarna att lösa ditt problem.

Stöd och etapper

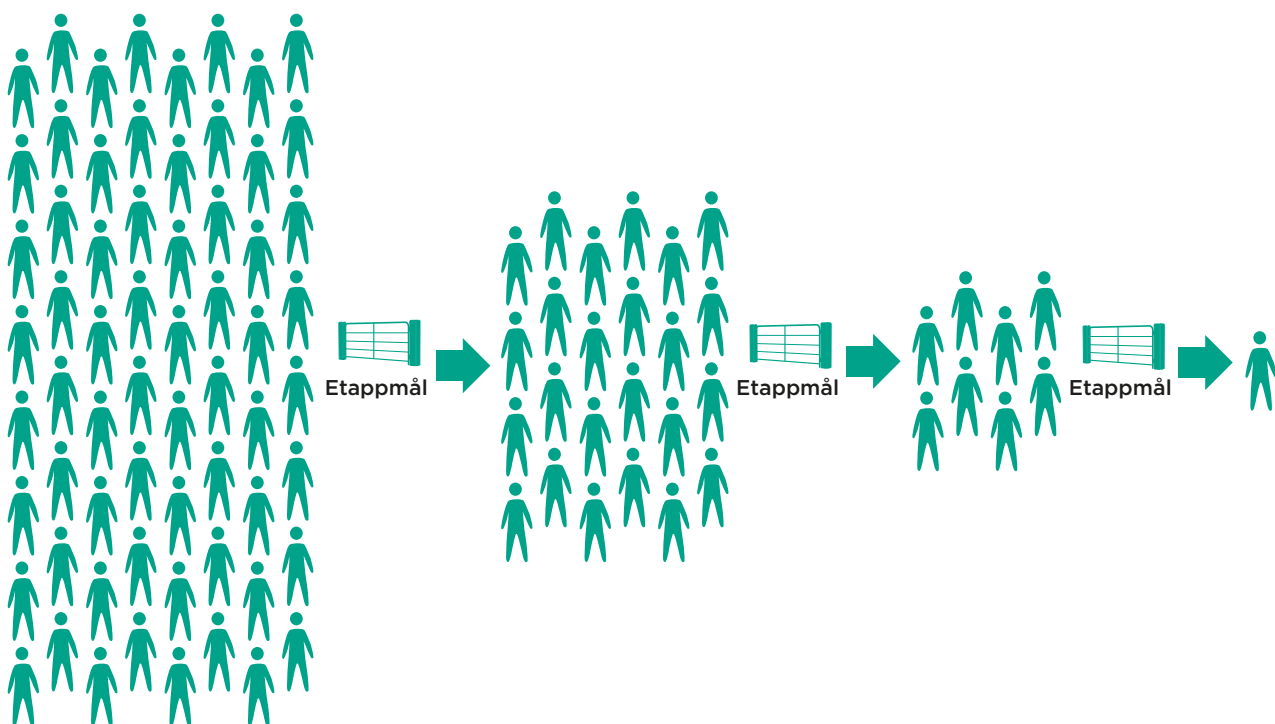
I en traditionell innovationstävling utlyser arrangörerna en utmaning, erbjuder en belöning och avvaktar tills de färdiga lösningarna presenteras. Men en innovationstävling kan också arrangeras på många andra sätt.

Många tävlingsarrangörer utlyser utmaningarna i etapper, och lägger in moment i programmet där innovatörernas framsteg och insatser kan belönas på vägen mot ett mer långsiktigt mål. Även den brittiska regeringens Longitudpris – ett av historiens mest kända pris – hade etappvisa belöningar. På vägen mot att utveckla ett praktiskt och enkelt sätt att mäta fartygets längdgrad delade regeringen ut etappbelöningar inom astronomi, navigering och urmakeri.

Belöningar för mindre genombrott kan uppmärksamma stegvisa framgångar och bidrar till att hålla processen igång mot ett långsiktigt mål.

Vissa innovationstävlingar och utmaningar har etappmål och sällning. Detta skapar hållpunkter där du kan lyfta fram de bästa idéerna och ge mer koncentrerat stöd (både ekonomiskt och på andra sätt) till en allt vassare grupp tävlande. Syftet med denna struktur är att påverka och öka kvaliteten på de lösningar som presenteras. Den ger dig även moment i programmet där du kan stanna upp och lära dig mer om tävlingens utformning och justera dina metoder.

Figur 7: Att använda etappvisa beslutstillfällen och urvalsprocesser i en innovationstävling



I många av Nestas innovationstävlingar kombineras bidragsfinansiering och affärsrådgivning. Nestas Big Green Challenge utformades som en tävling i flera steg. I tre steg fick de tävlande hjälp till att formulera, utveckla samt – om de blev uttagna till finalen – implementera sina idéer. Det slutgiltiga priset delades ut utifrån de resultat som uppmättes under tiden som tävlingen genomfördes och utifrån en expertbedömning av resultatens framtida potential.

En tävlingsmodell som har etapper och erbjuder stöd – oavsett om det rör sig om mentorskap, coachning, rådgivning och bidragsfinansiering, planering eller möjligheter till nätverksbyggande – kan vara användbart för utmaningar som kräver att innovatörerna utvecklar nya kunskaper och förmågor (exempelvis lokala grupper som kan behöva skapa en prototyp och lägga upp en ny tjänst). Stöd av den här typen är antagligen mindre relevant om de kunskaper som krävs för att ta fram lösningarna är tekniska och mycket specialiserade. Om det är troligt att innovatörerna redan förstår utmaningens sammanhang (exempelvis en teknisk utmaning om att bygga en soldriven bil) eller om de inte behöver förstå sammanhanget (som en algoritmtävling där de tävlande bara behöver knäcka koden) är stödet antagligen inte relevant.

Men även om du inte använder etapper eller erbjuder stöd kan det vara värt att fundera över hur den information du ger de tävlande kan hjälpa dem att ta fram lämpliga och effektiva lösningar. Gör informationen om tävlingen så tydlig som möjligt och informera vid behov även om sammanhanget.

Figur 8: Nestas Big Green Challenge – en tävling med etapper och stöd



4. Tror du att du kan påskynda utvecklingen genom en tävling?

Innovationstävlingar avlägsnar vissa innovationshinder genom att ge innovatörer ett incitament för att arbeta på ett problem. Tävlingarna är användbara i situationer då:

- Personer arbetar på problemet från olika vinklar, men insatserna samordnas inte eller framstegen görs inte tillräckligt snabbt.
- Den expertis som krävs för att lösa ett problem finns, men det finns inget som driver eller stöder innovatörer att investera i problemlösningen.

Vid Centre for Challenge Prizes brukar vi hävda att den perfekta tävlingen uppstår i sammanhang då problemet kan lösas, men det kan inte lösas alltför lätt. Det händer att vi överger tävlingsidéer om vi anser att de är för lätta att lösa.

Det kan bero på att vi har upptäckt att:

- Lösningarna redan finns och vi vet hur vi ska finna dem.
- Det redan pågår mycket forskning och utveckling på området och vi tror att de rätta metoderna kommer att upptäckas snart även utan en tävling.

Det händer också att vi överger utmaningar som är för svåra att lösa just nu. Det kan finnas ekonomiska, juridiska eller systeminneboende hinder som gör att framstegen kan förväntas ske långsamt och med svårighet och tävlingssporren till innovatörerna inte kommer att räcka till.

Vilka villkor krävs för att göra framsteg med hjälp av tävlingar? Tänk på de innovationsincitament som redan finns på området. Om det inte verkar finnas tillräckligt med incitament för att innovatörer och investerare ska prioritera utmaningen kan din tävling vara just det incitament som innovatörerna behöver.

Här är några exempel på marknader där innovationstävlingar fungerar särskilt bra.

- **Om utvecklingskostnaderna är höga, men de potentiella marknadsmöjligheterna är små (exempelvis forskning om en sällsynt cancerform).**

- **Om marknaden är monopoliserad (exempelvis när det gäller energiförsörjning).**

- **Om utvecklingskostnaderna överstiger det ekonomiska värdet (exempelvis när det handlar om att tillhandahålla hållbar värme för flyktingar).**

- **Om innovatörerna inte har någon direkt fördel av det marknadsvärde eller de besparingar som görs (exempelvis stöd till självständigt boende för äldre).**

Om dessa exempel stämmer in på ditt fall kan en innovationstävling ge de innovationsincitament som saknas.

5. Tror du att lösningarna kommer att användas eller lanseras på marknaden?

En bra tävling syftar till att förändra världen till det bättre – den löser ett problem som människor har eller utvecklar nya produkter och tjänster som kommer att berika våra liv.

Som vi har sett har innovationstävlingar ofta mycket ambitiösa mål. Ibland innebär detta att det inte finns någon etablerad marknad för lösningarna – kanske för att förändringarna är så genomgripande att många andra systemaspekter måste förändras för att lösningarna ska kunna införas och användas i större skala.

Om du strävar efter en genomgripande innovation bör du tänka på hur du ska arbeta med dina innovatörer och strategiska partner för att genomföra en hållbarare förändring.

Du kan exempelvis starta en kampanj för att öka allmänhetens medvetenhet i syfte att förändra attityder eller driva en kampanj för att ändra en politisk linje eller visa lösningarnas effektivitet för potentiella uppdragsgivare och köpare.

I andra fall finns det en tydlig efterfrågan på dina lösningar och tävlingen blir då viktig för att snabbt få ut lösningen på marknaden. Du kan undersöka om sponsorer, finansiärer eller upphandlare skulle vara villiga att erbjuda en förkommersiell upphandling – ett åtagande om att köpa den vinnande lösningen. Många företag som utlyser tävlingar i eget intresse låter sådana erbjudanden ingå i belöningen. Clear (ett amerikanskt flygplanssäkerhetsföretag) erbjöd en belöning på 500 000 USD för att utveckla teknik som skulle göra säkerhetsköerna på flygplatser snabbare och säkrare, och åtog sig att köpa den vinnande lösningen. På samma sätt åtog sig UNDP att köpa 50 av de vinnande enheterna från utmaningen om att skapa en fristående förnyelsebar energikälla som täcker det dagliga energibehovet för en genomsnittsfamilj på landsbygden i Bosnien och Hercegovina.

Det är viktigt att tänka på hur tävlingen ska utformas så att uppskalning och kommersialisering kan ske inom ramen för tävlingen eller som ett resultat av tävlingens utformning. Du kan hjälpa innovatörer att utveckla affärsplaner eller presentera dem för investerare och andra strategiska partner. Du kan också främja deras insatser genom att utnyttja de möjligheter till publicitet som finns under och efter prisutdelningen.

Ska jag anordna en innovationstävling?

När du har reflekterat över frågorna i det här avsnittet och över ditt problem, ditt behov eller din möjlighet, tror du då att en innovationstävling skulle vara till hjälp?

	Ja	Nej	?
1. Kan du definiera ett tydligt mål (som svar på ett problem, ett behov eller en möjlighet) och finna ett sätt att mäta och bedöma om målet har uppnåtts?			
2. Tror du att du kan få fram de bästa lösningarna genom att presentera problemet för en större grupp innovatörer?			
3. Tror du att du kan motivera innovatörer att delta?			
4. Tror du att du kan påskynda utvecklingen genom en tävling?			
5. Tror du att lösningarna kommer att användas eller lanseras på marknaden?			

Om du svarade "ja" på de flesta frågorna bör du undersöka möjligheten att utlysa en innovationstävling. Fortsätt också läsa för i nästa avsnitt hjälper vi dig att fundera över tävlingens utformning och att börja planera vad som ska hända i programmet.

Om du svarade "nej" eller "vet inte" på några av frågorna (och det är helt naturligt) så bör du göra lite mer fördjupade undersökningar innan du bestämmer dig för att gå vidare med tävlingen.

AVSNITT C

Utforma tävlingen

I det här avsnittet får du en introduktion till hur du kan utforma och arrangera innovationstävlingar tillsammans med praktiska verktyg som underlättar dina funderingar och din planering.

Om du har läst så här långt så förstår du en del av vad innovationstävlingar kan åstadkomma och några av de olika sätt som man kan använda dem på för att nå ett mål. Du har funderat över frågor som hjälper dig att kontrollera om en tävling kan vara rätt typ av svar på ditt problem, ditt behov eller din möjlighet. Och om du har svarat "ja" på de här frågorna är du antagligen ganska säker på att du vill anordna en innovationstävling.

Vad ska du göra nu? Hur ska du påbörja arbetet med att bestämma omfattningen på och utforma en tävling?

I det här avsnittet får du råd och praktiska verktyg för att utforma och anordna en innovationstävling. Den innehåller tips och råd om:

- Undersöka och välja inriktning för tävlingen
- Hur tävlingen ska utformas.
- Hur tävlingen ska genomföras.

Undersöka och välja inriktning för tävlingen

Ett bra sätt att utforma tävlingen på är att börja med en noggrann och disciplinerad analys som hjälper dig att fastställa dina mål, undersöka problemet, behovet eller möjligheten och fatta viktiga beslut om hur tävlingen ska utformas. Även om du redan har formulerat utmaningen och skisserat tävlingsmodellen bör du alltid testa dina antaganden på olika experter för att vara säker på att de håller.

Börja med dessa fyra punkter:

1. Fastställ dina egna strategiska mål och begränsningar.
2. Undersök problemet, behovet eller möjligheten ingående och kontrollera att du har rätt förutsättningar för att anordna en framgångsrik tävling.
3. Fundera över vilka innovatörer du vill ha med i tävlingen – och hur du skulle kunna uppmuntra dem att delta.
4. Diskutera dina idéer och slutsatser med experter och fortsätt vid behov din analys och dina undersökningar utifrån deras feedback.

Nedan hittar du några frågor som hjälper dig att planera tävlingens omfattning. Vi anser att den här arbetsfasen är helt avgörande för att kontrollera att vi har rätt förutsättningar för att genomföra en tävling tävlingen och att vi fokuserar våra funderingar på rätt problem och rätt problemlösning.

Förvänta dig att göra överväganden och att få gå flera varv

Det är mycket troligt att din idé om innovationstävlingen förändras i den här fasen. När du går på djupet med tävlingen kommer du förmodligen att ändra och precisera tävlingens fokus. Detta är naturligt. Ibland måste du undersöka en annan aspekt eller infallsvinkel. Ibland kan du behöva se över dina mål när du får nya insikter om arbetets möjligheter och begränsningar. Det kan också hända att du upptäcker att du inte har rätt förutsättningar för en tävling. Du kan behöva genomföra mer än en undersökning och analys för att besvara andra frågor som har kommit fram.

Det här arbetet ska ses som iterativt till sin natur. Du bör planera flera evenemang och aktiviteter (rundabordssamtal, seminarier eller fokusgrupper) som hjälper dig att testa dina ursprungliga tankar på olika människor. Ibland samlar vi ihop skriftliga provokationer utifrån våra första idéer som vi tar med till evenemangen. Då blir det lätt för andra att utmana, ställa frågor och bidra till att utveckla våra funderingar.

Välja tävlingens inriktning

1. Vilka är dina mål och begränsningar?

Dina strategiska mål och begränsningarna i den omgivning du arbetar i kommer att forma besluten om hur du fokuserar och lägger upp tävlingen.

Viktiga frågor för dig och ditt team:

- Vad driver projektet? Varför är det viktigt att hantera den frågan? Varför tror vi att en innovationstävling skulle kunna fungera?
- Vilka är våra mål och vilken sorts påverkan hoppas vi att vår tävling ska ha? Listan nedan kan hjälpa dig att fastställa målen (och kom ihåg att det kan finnas fler än ett mål).

Vi vill:

- Lösa ett problem.
- Stimulera ett stort genombrott i kunskaper och metoder.
- Saluföra nya produkter och tjänster.
- Uppmärksamma en försummad fråga eller ett problem som ignorerats.
- Uppmuntra andra att investera i att lösa ett problem eller göra framsteg.
- Uppmuntra nya samarbeten och partnerskap.
- Samla in ny information och nya data kring en fråga.
- Identifiera bra idéer.
- Identifiera bra metoder.
- Ge utrymme åt nya innovatörer och främja deras tillträde till marknaden.

- Vilket resultat skulle vara godtagbart för dina uppdragsgivare och sponsorer?
- Hur viktigt är det att visa ett stort utvecklingssteg? Hur viktigt är det att visa en omedelbar påverkan eller att få ut produkter på marknaden?
- Hur viktigt är det att skapa vinster med den nya lösningen? Vill du behålla immaterialrättigheterna till lösningar som utvecklas?
- Vilka budgetmässiga, tidsmässiga och rättsliga faktorer kommer att forma programmet? Stämmer valet av tidpunkt och budgeten överens med ambitionsnivån?
- Behöver du fler strategiska partner för att kunna uppnå syftena (antingen för att få ytterligare finansiering till tävlingen, för att ge ytterligare stöd till innovatörerna när de utvecklar lösningarna eller för att ge förkommersiell upphandling som en del av incitamenten)?

2. Vad är problemet, behovet eller möjligheten?

Du behöver få en djupare förståelse för din utmaning, vilket omfattar:

- Medvetenhet om befintliga innovationsförsök och aktiviteter inom området, så att du inte utlyser en tävling för att söka efter en lösning som redan finns eller ger dig in på ett överbefolkat forsknings- eller utvecklingsområde.
- Förståelse för de faktorer som kan hindra framsteg för ditt problem, så att du kan kontrollera om de incitament du har i åtanke kan upphäva dessa hinder.
- Analys av marknaden för den typ av lösningar du kan komma att skapa – finns det redan uppdragsgivare, köpare och kunder för innovationen?

I dina undersökningar kan du ställa följande frågor:

- Vilka är prioriteringarna, trenderna och problemen för den här utmaningen?
- Vilka faktorer kan hindra framstegen (marknadsmässiga, kulturella, tekniska eller ekonomiska)?
- Vilka insatser har redan gjorts för att lösa problemet eller att utnyttja utforska möjligheten? Hur effektiva är de? Varför har tidigare försök misslyckats?
- Vilka är de senaste eller förväntade genombrotten för din utmaning?

Dina undersökningar ska hjälpa dig att kontrollera att du har funnit en genuin innovationsmöjlighet och bevisa att du kan vara säker på att åstadkomma framsteg genom en tävling.

3. Vilka är experterna?

Du ska identifiera och engagera personer som kan:

- Hjälpa dig att förstå utmaningen och relevanta tidigare, nuvarande och framtida aktiviteter.
- Identifiera och nå potentiella innovatörer och förstå vad som kan motivera dem.
- Engagera sig aktivt i att hjälpa dig att göra rätt val när det gäller tävlingens fokus och utformning.

Tolka ordet expertis så brett som möjligt och vänd dig till personer som:

- Forskar om och funderar över frågan (akademiker, forskare och tankeledare).
- Behöver och skulle använda de nya lösningarna (medborgare, användare, konsumenter).
- Beställer eller köper lösningarna (uppdragsgivare inköpare, politiskt ansvariga och företag).
- Skapar lösningar (ingenjörer, formgivare, sociala innovatörer).
- Skapar problem eller har drabbats av de problem du försöker lösa.

Dessa personer kan ha olika funktioner under utformningen av tävlingen och när tävlingen pågår. De kan vara dina rådgivare och förespråkare, bedömare av tävlingsförslagen de kan bedöma dina framsteg och de kan uppmuntra eller stödja användningen av de lösningar du tar fram.

4. Vilka är de troliga innovatörerna?

Nedan hittar du några frågor som du kan använda antingen i en kartläggning av forskningsområdet eller i dina diskussioner med experter.

- Vem har den kunskap och erfarenhet som krävs för att hantera problemet (tänk kreativt och undersöka annorlunda alternativ)?
- Om det är lätt att identifiera troliga deltagare, finns det då något som hindrar att du anlitar dem direkt? Vilken skillnad kan tävlingen spela för intresset och aktivitetsnivån?
- Finns det några speciella samarbetsarrangemang som du skulle kunna stödja och som effektivt skulle kunna skapa olika typer av lösningar?
- Om det är svårt att identifiera troliga deltagare, vilka efterforskningar och undersökningar kan du då genomföra för att finna dem?
- Finns det aktiva grupper med webbplattformer som har relevant expertis?

När du har skapat dig en bild av de potentiella innovatörerna:

- Hur kan du bäst nå och engagera innovatörerna?
- Vad kan motivera dem att delta?
- Vilket stöd och vilka resurser kan de behöva, och hur troligt är det att de har tillgång till detta?
- Vilken risknivå utsätter sig deltagarna för?
- Vilka är de potentiella kostnaderna för att skapa en lösning?

Resultat från bakgrundsanalysen

Om du har genomfört aktiviteterna ovan har du antagligen gjort framsteg på följande områden:

Fastställ dina egna strategiska mål och begränsningar

Du bör ha klara syften med tävlingen och en uppfattning om vilken påverkan du hoppas få, och vilka specifika resultat som uppdragsgivare och sponsorer förväntar sig. Du kan också ha samlat strategiska partner som vidareutvecklar arbetet och som känner till tävlingens budget och tidsplan.

Fastställ problemet, behovet eller möjligheten

Du bör ha utvecklat en djup förståelse för sammanhanget kring din utmaning, inklusive tidigare och nuvarande innovationer. Du har bedömt att omständigheterna tycks vara de rätta för en tävling – det verkar som om ett incitament skulle kunna stimulera rätt sorts innovatörer att utveckla lösningar och att det finns en marknad för dessa.

Engagera experter

Du har engagerat en grupp intressenter eller experter och förhoppningsvis väckt deras intresse och engagemang för projektet. De har hjälpt dig att klargöra dina ursprungliga antaganden och att fatta beslut om ett tydligt fokus för din tävling.

Identifiera innovatörer

Du kanske inte vet exakt vilka dina innovatörer är, men du vet vilka personer du måste nå och engagera. Du har också funderat över vad som kan motivera dem att delta och vilken nivå av ekonomiskt eller annat stöd de kan behöva.

Tävlingens utformning

När du har utvecklat din förståelse för utmaningen är det dags att bestämma hur den ska utformas. Vi utformar oftast våra tävlingar enligt checklistan nedan – den ifyllda checklistan får ligga till grund för utformningen.

Det finns en mall där du kan fylla i dina egna beslut i slutet på den här guiden (bilaga A: Mall för utformning av en innovationstävling). Du kan använda den tillsammans med dina kollegor för att utveckla och kontrollera tävlingens utformning.

Checklista för tävlingens utformning

1. Vilken är tanken bakom tävlingen?

Beskriv i vilket sammanhang din tävling ska anordnas och vilket behov du försöker möta, det problem du försöker lösa eller den möjlighet du försöker utnyttja.

Förklara din teori om varför tävlingen kommer att fungera och vad du förväntar dig att den ska åstadkomma. Ta med de underlag du har samlat in från undersökningar och diskussioner för att styrka beskrivningen.

2. Vad är tävlingens påstående eller fråga?

Definiera den utmaning som du vill att folk ska anta i en eller två meningar. Meningen kan även föreslå den metod du har valt för att bedöma om målet har uppnåtts.

Se till att du har tänkt på följande:

- Vad är en framgångsrik lösning enligt dina uppdragsgivare och sponsorer?
- Under vilken tidsperiod är det realistiskt (men fortfarande ambitiöst) att förvänta sig framgångsrika lösningar?
- Hur mäts framsteg bäst (som att ett specifikt mål har uppnåtts eller som det bästa resultatet inom en viss tid)?
- Vilken sorts testmiljö eller bedömningsprocess kan du behöva ta fram?

3. Vilka kvalifikationskrav har du?

Definiera vilka som kan delta i tävlingen och vilka som inte kan det. Detta återspeglar de beslut du har fattat om vilken typ av innovatörer du vill nå (och om du kommer att vara mycket specifik eller helt öppen).

4. Vad är priset (och övriga incitament)?

Definiera prissumman (om det finns ett sådant) och eventuella andra ekonomiska eller icke-ekonomiska incitament, exempelvis åtagande om att köpa lösningarna eller ge utvecklingsstöd.

Dina val ska bygga på det underlag du samlat in om:

- Vad som motiverar de specifika personer och grupper du vill nå.
- Vilket stöd och vilka resurser de kan behöva och hur troligt det är att de har tillgång till detta.
- Vilka risker deltagarna tar genom att delta (och vilken investeringskostnad de har när de utvecklar lösningen).

5. Hur ser tävlingsstrukturen ut?

Beskriv hur din tävlingsprocess kommer att fungera och om du har etappmål eller etappvisa belöningar samt om du kommer att ge stöd.

Dina val ska bygga på det underlag du samlat in om:

- Vad som motiverar de specifika personer och grupper du vill nå.
- Vilket stöd och vilka resurser de kan behöva och hur troligt det är att de har tillgång till detta.
- Vilka risker deltagarna tar genom att delta (och vilken investeringskostnad de har när de utvecklar lösningen).

6. Hur ska du utvärdera och bedöma vinnarna?

Definiera de kriterier du kommer att använda för att bedöma förslagen/tävlingsbidragen jämfört med målet, skissa eventuella testmiljöer du kan behöva skapa och beskriv vilken typ av expertis du kommer att behöva i juryn.

Se till att du har tänkt på följande:

- Vad är en bra lösning enligt dina uppdragsgivare och sponsorer?
- Under vilken tidsperiod är det realistiskt (men fortfarande ambitiöst) att förvänta sig framgångsrika lösningar?
- Hur mäts framgång bäst (som att ett specifikt mål har uppnåtts eller som det bästa resultatet inom en viss tid).

7. Kommer du att använda en tävlingsplattform?

Ta reda på om din tävling kan anordnas effektivast med en onlineplattform. Om du använder en sådan måste du besluta om du ska bygga en ny plattform eller använda en existerande.

8. Vilken kommunikationsstrategi behöver du?

Ange huvuddragen i tävlingens kommunikationsstrategi. Ange hur du ska uppmärksamma troliga deltagare och allmänheten om din tävling, hur du ska uppmuntra dem att delta och hur du ska belysa aktiviteter under och efter tävlingsperioden.

Se till att du har tänkt på följande om deltagarna:

- Behöver du mer information om marknaden för att kunna fatta bra beslut.
- Vilka specifika budskap kommer att väcka människors intresse och uppmuntra dem att delta.
- Vilka specifika kanaler kan du använda för att nå troliga deltagare.
- Hur viktigt är det med prestige och publicitet och vilka typer av möjligheter kan du använda (exempelvis vid lanseringen, vid prisutdelningen och andra evenemang).

Se till att du har tänkt på följande om allmänheten och andra:

- Vilken sorts personer kommer att vara intresserade av utmaningen och vilka specifika budskap de ska få.
- Vilka specifika kanaler kan du använda för att nå människor och hur du vill att de ska delta.

9. Vem äger tävlingens immaterialrättigheter?

Ta reda på om det är deltagaren eller din organisation som äger immaterialrättigheterna eller om ni ska dela dem.

10. Hur kommer du att hjälpa de vinnande deltagarna att utveckla sina lösningar?

Visa hur du tänker ge stöd till de vinnande deltagarna att finna och utveckla en marknad för sin lösning. Ta med eventuella planer om att använda marknadstester eller förmedlingsmöjligheter.

Detta ska bygga på det underlag du samlat in om:

- Lösningarnas troliga marknad.
- Specifikt intresse från uppdragsgivare, investerare och strategiska partner.

Granska utformningen

Skissa dina första tankar om tävlingens utformning i mallen för utformning av en innovationstävling (bilaga A).

Vilken typ av innovationstävling har du utformat utifrån svaren på frågorna ovan?

BILAGA A: Mall för utformning av en innovationstävling
 Utveckla tävlingens utformning med den här mallen. Överlämna och skriv upp vilka beslut om utformningen och dess tillägg har du tagit till dig i en separat rapport till gruppen.

1. Syfte med priset Vad är syftet med priset? Vilken typ av innovation ska priset utmärka? Vilken typ av företag ska priset utmärka? Vilken typ av innovation ska priset utmärka?	3. Villkor för deltagande Vilka villkor ska deltagarna ha? Vilka villkor ska deltagarna ha? Vilka villkor ska deltagarna ha?	5. Tävlingens struktur Vad ska tävlingen bestå av? Vilken typ av tävling ska det vara? Vilken typ av tävling ska det vara?	8. Kommunikationsstrategi Vilken typ av kommunikationsstrategi ska användas? Vilken typ av kommunikationsstrategi ska användas? Vilken typ av kommunikationsstrategi ska användas?
2. Tävlingens formulering eller fråga Vilken typ av fråga ska ställas? Vilken typ av fråga ska ställas? Vilken typ av fråga ska ställas?	4. Priset (och övriga incitament) Vilket pris ska erbjudas? Vilket pris ska erbjudas? Vilket pris ska erbjudas?	6. Utvärderings- och bedömningsmetod Vilken typ av utvärderingsmetod ska användas? Vilken typ av utvärderingsmetod ska användas? Vilken typ av utvärderingsmetod ska användas?	9. Inmaterialrättigheter Vilken typ av inmaterialrättigheter ska användas? Vilken typ av inmaterialrättigheter ska användas? Vilken typ av inmaterialrättigheter ska användas?
		7. Beslut om tävlingsplattform Vilken typ av plattform ska användas? Vilken typ av plattform ska användas? Vilken typ av plattform ska användas?	10. Stöd till införande Vilken typ av stöd ska användas? Vilken typ av stöd ska användas? Vilken typ av stöd ska användas?

- Är du nöjd med alla aspekter av utformningen? Behöver du göra fler undersökningar och analyser för att utveckla eller kontrollera vissa aspekter i utformningen?
- Är din innovationstävling genomförbar? Har du den tid, kunskap och de resurser som krävs för att anordna en tävling av det här slaget? Vilken ytterligare expertis och vilka ytterligare resurser kan du behöva för att genomföra tävlingen? Vilken sorts strategiska partner och konsultstöd kan du behöva kontakta?

Om du är säker på att din tävlingsutformning är robust och genomförbar kan du utveckla en plan för att genomföra innovationstävlingen. Följande avsnitt innehåller några punkter du måste tänka på när du omvandlar tävlingsidén till en genomförandeplan.

Planera en tävling

Varje innovationstävling är unik och det finns ingen färdig lösning som du kan använda när du anordnar en tävling. Du måste skapa din egen modell och ditt eget program utifrån dina egna mål. Men det finns vissa milstolpar och aktiviteter som är gemensamma för alla innovationstävlingar, såsom att utlysa tävlingen, att locka innovatörer, att utvärdera och bedöma bidragen och att dela ut priser.

Figur 9: De viktigaste arbetsfaserna i en innovationstävling






I figuren ovan visas de viktigaste arbetsfaserna som kan finnas i en innovationstävling eller ett utmaningsprogram. Med hjälp av diagrammet kan du fundera över de aktiviteter som du måste utföra när du genomför programmet. Som ytterligare stöd visar tabellen på nästa sida några exempel på specifika aktiviteter som kan genomföras under varje fas. Tänk på att du kan anpassa modellen efter dina egna mål, speciellt vad gäller att ge stöd och etapper.

Vidareutveckla din plan med Mall för innovationstävlingens tidsplan (bilaga B). I bilagan kan du ange viktiga aktiviteter över tid.

Planering och kommunikation i förväg är helt avgörande

Planera för så gott som alla moment i innovationstävlingen innan du utlyser den. Detta är viktigt för alla insatser, men särskilt för tävlingar där alla aktörer behöver få klar och tydlig information om reglerna för deltagande (detta omfattar deltagare, jury, eventuella personer som tillhandahåller stöd samt dina kommunikatörer). Välplanerade instruktioner och tydlig kommunikation är helt avgörande för att alla ska förstå din vision och vilken funktion du vill att de ska ha.

Arbetsfas	Exempel på aktiviteter
<p>Bakgrunds- analys</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Fastställ strategiska mål och begränsningar. • Inledande kartläggning av problemet. • Första brainstormingsession om möjliga tävlingsdeltagare. • Samla ihop en expertgrupp för att testa och utveckla slutsatser och komma överens om inriktningen. • Undersöka strategiska partnerskap.
<p>Utformning och utveckling</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla alternativ för innovationstävlingens utformning och fatta viktiga beslut om utformningen. • Omvandla idén om tävlingens utformning till en tävlingsplan med definierade tidsplaner, milstolpar, budget och personalkrav. • Utveckla specifika planer för viktiga aktiviteter, som att utlysa utmaningen och engagera innovatörer, ge stöd till innovatörer under tävlingen, kommunikation om tävlingen, metoder för att bedöma och utvärdera bidrag samt skapa rätt villkor för att lösningarna ska genomföras. • Rekrytera ett innovationstävlingsteam och relevant expertis som kan genomföra tävlingen. • Rekrytera specialister som kan stödja deltagarna. • Rekrytera kommunikationsproffs med branschkunskap som kan hjälpa till att identifiera troliga deltagare. • Rekrytera en jury med relevanta experter och intressenter. • Säkra strategiska partnerskap och konsultstöd.
<p>Före starten</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Skapa tydliga processer för att få relevanta innovatörer att uppmärksamma och vilja anta utmaningen. • Ta fram tydligt material som kommunicerar tävlingens formulering eller frågeställning, ekonomiska och eventuella icke-ekonomiska priser, tävlingens syfte och mål samt eventuell annan information om sammanhanget, villkor för deltagande och urvalskriterier, deadline för bidrag och andra relevanta milstolpar (såsom tillhandahållande av råd och stöd eller etapppriser), hur framsteg ska mätas och metoden för utvärdering och bedömning, eventuell annan information om vad utmaningen betyder eller innehåller för deltagarnas del. • Publicera utmaningen via kanaler som är lämpliga för och når relevanta innovatörer och som engagerar personer och media (där detta är relevant) i allmänhet. • Tillhandahålla svar på vanliga frågor och ge rådgivning för personer som är intresserade av att delta kan ställa frågor och diskutera problem. • Rekrytera specialister som kan stödja deltagarna. • Rekrytera kommunikationsproffs med sakkunskap som kan hjälpa till att identifiera troliga deltagare. • Rekrytera en jury med relevanta experter och intressenter. • Säkra strategiska partnerskap och konsultstöd.

LANSERA INNOVATIONSTÄVLINGEN

Support



- Arrangera rådgivning där personer som är intresserade av att delta kan ställa frågor, diskutera problem samt ge motivation och stöd.
- Starta nätverksträffar och utvecklingsstöd för att höja kvaliteten på bidragen.
- Bevara uppmärksamheten kring tävlingen, skapa möjligheter att dela information om utmaningen och belysa det pågående arbetet.

DEADLINE

Utvärdering och bedömning



- Stäng tävlingen och samla in bidragen.
- Ta fram instruktioner till juryn med utvärderingskriterierna och råd om hur kriterierna ska tolkas och användas. Tillhandahåll specifika råd om hur man ska bedöma om något är innovativt eller har potential.
- Genomgång med juryn för att se till att alla förstår hur framgång ser ut enligt de strategiska målen.
- Ta emot och analysera utvärderingarna och utse en vinnare.
- Informera vinnarna och övriga deltagare i tävlingen.
- Erbjud kommentarer om utvärderingsprocessen och de beslut som fattats, vilket kan innefatta erbjudanden om att ge stöd till flera bidrag med potential.
- Arrangera prisutdelningen inklusive med pressmeddelande.

PRISUTDELNING

Efter prisutdelningen



- Visa deltagarna hur de kan få ytterligare investeringar och stöd och meddela hur vi kommer att gå vidare med arbetet att lösa utmaningen.
- Bistå den framtida utvecklingen av de vinnande lösningarna genom att presentera deltagarna för presumtiva investerare, uppdragsgivare och andra intressenter.
- Utarbeta en tidsplan för att kontrollera framstegen med vinnarna och bevara intresset för andra deltagare.
- Samla in kommentarer från tävlande, jurymedlemmar och partner och utvärdera tävlingen.

BILAGA A: Mall för utformning av en innovationstävling











Utveckla tävlingens utformning med den här mallen. Diskutera och skriv upp viktiga beslut om utformningen och testa dina funderingar på en bredare grupp intressenter.

1. Syfte med priset	3. Villkor för deltagande
Beskriv i vilket sammanhang din tävling ska anordnas och det behov du försöker uppfylla, det problem du försöker lösa eller den möjlighet du försöker utnyttja.	Definiera vilka som kan delta i tävlingen och vilka som inte kan det.
	4. Priset (och övriga incitament)
	Definiera det exakta värdet på kontantpriset (om det finns ett sådant) och eventuella andra ekonomiska eller icke-ekonomiska incitament.
2. Tävlingens formulering eller fråga	
Definiera den utmaning som du vill att någon ska anta i en eller två meningar.	

5. Tävlingsens struktur	8. Kommunikationsstrategi
Beskriv hur din tävlingsprocess ska fungera som program (finns det etappiser eller sållning? Kommer du att ge stöd?).	Ange hur du ska uppmärksamma troliga deltagare och allmänheten om din tävling, hur du ska uppmuntra dem att delta och hur du ska belysa aktiviteter under programmet.
6. Utvärderings- och bedömningsmetod	9. Immaterialrättigheter
Definiera de kriterier du ska använda för att bedöma prestationen och anteckna beslut om utvärderingsprocessen.	Ta reda på om det är deltagaren eller din organisation som äger immaterialrättigheterna eller om ni ska dela dem.
7. Beslut om tävlingsplattform	10. Stöd till införande
Ska du använda en onlineplattform för tävlingen? Vilka funktioner behöver du i så fall? Finns plattformen eller ska du bygga den?	Ange hur du ska hjälpa vinnarna att hitta och utveckla en marknad för sin lösning.

BILAGA B: Mall för innovationstävlingens tidsplan

Omvandla tävlingsidén till en programskiss med den här mallen. Ange viktiga aktiviteter under varje fas till vänster. Till höger ritas din egen tidslinje för programmet.

Dina viktigaste aktiviteter	Din tidslinje
Bakgrundsanalys 	
Utformning och utveckling 	
Före starten 	
Start 	
Stöd 	
Deadline 	
Utvärdering och bedömning 	
Prisutdelning 	
Stöd efter prisutdelningen 	

REKOMMENDERAD LÄSNING

- Brunt, L., Lerner, J. and Nicholas, T. (2008) 'Inducement Prizes and Innovation.' London: Centre for Economic Policy Research. Discussion Paper Series No. 6917.
- Nesta (2012) 'Challenge Prizes Landscape Review.' London: Nesta.
- Davis, L. (2002) 'Should we consider alternative incentives for basic research? Patent vs. Prizes.' Copenhagen: Copenhagen Business School.
- Davis, L. (2004) 'How effective are prizes as incentives to innovation? Evidence from three 20th century contests.' Elsinore, Denmark: Innovation and Development.
- Defra and NESTA (2007) 'The Economics of Climate Change Prizes: Prize Synthesis.' London: Vivid Economics.
- Everett, B. (2011) Evidence Review – Environmental Innovation Prizes for Development. 'DEW Point Enquiry.' No. A0405.
- Fu, Q., Lu, J. and Lu, Y. (2009) 'How to Motivate Innovation: Subsidies or Prizes?' Singapore: National University of Singapore, Central University of Finance and Economics.
- BIS (2011) 'Innovation and Research Strategy for Growth.' London: BIS. Economics Paper No. 15 December 2011.
- Jeppesen, L.B. and Lakhani, K.R. (2010) Marginality and Problem-Solving Effectiveness in Broadcast Search. 'Organization Science.' Articles in Advance, pp. 1-18.
- Kalil, T. (2006) 'Prizes for Technological Innovation.' Washington DC: The Brookings Institution. Kamenetz, A. (2008) 'The Power of the Prize.' FastCompany.com
- Lakhani, K.R., Jeppesen, L.B., Lohse, P.A and Panetta, J.A (2007) 'The Value of Openness in Scientific Problem Solving.' Boston MA: Harvard Business School. Working Paper No. 07-050.
- Masters, W.A. and Delbecq, B. (2008) 'Accelerating Innovation with Prize Rewards: History and Typology of Technology Prizes and a New Contest Design for Innovation in African Agriculture.' IFPRI Discussion Paper 00835.
- McKinsey & Company (2009) 'And the winner is ...Capturing the promise of philanthropic prizes.' Morgan, J. (2008) 'Inducing Innovation Through Prizes.' Cambridge, MA: MIT Press.
- Nalebuff, B.J. and Stiglitz, J.E. (Spring, 1983) Prizes and Incentives: Towards a General Theory of Compensation and Competition. 'The Bell Journal of Economics.' Vol. 14, No. 1., pp. 21-43.
- Purewal, V., Goddard, C. and McCarthy, K. (2010) 'Using social challenge prizes to support people-powered innovation.' London: NESTA.
- Rourke, B. (2010) 'Promoting Innovation: Prizes, Challenges and Open Grantmaking.' Washington DC: The Case Foundation.
- Saar, J. (2006) 'Prizes: The Neglected Innovation Incentive.' Lund: Lund University.
- Schroeder, A. (2004) 'The Application and Administration of Inducement Prizes in Technology.' Golden, CO: Independence Institute.
- Wright, B.D. (1983) The economics of invention incentives: patents, prizes, and research contracts. 'American Economic Review.' 73, pp. 691-707.
- X PRIZE Lab@MIT (2010) 'Prizes for Energy Innovation: Incentives for Today's Challenges.' Energy Innovation Working Paper 10-001.
- See: www.innocentive.com/seekers/innovation-case-studies

Nesta...

Innovationstävlingar: En guide

Innovationstävlingar belönar den som först eller effektivast kan lösa en definierad utmaning. De fungerar som incitament för att lösa en specifik utmaning, istället för att belöna tidigare prestationer (belöningar av det slaget, såsom Nobels fredspris, kallas just 'priser').

Innovationstävlingar är en beprövad metod för att stödja och påskynda förändringar i världen inom områden där det behövs mer innovation och initiativ. Innovationstävlingarnas popularitet ökar också i takt med att regeringar och finansiärer söker efter bättre sätt att lösa problem, skapa värden och utnyttja de möjligheter som it-tjänster och sociala media ger.

Denna guide vänder sig till regeringar, finansiärer, ledare för välgörenhetsorganisationer och allmännyttiga organisationer. Den visar hur tävlingar kan användas för att finna lösningar på problem världen över och under vilka förhållanden tävlingarna kan vara användbara. Guiden ger även råd och praktiska verktyg till dig som ska utforma och anordna en innovationstävling.

Vi hoppas att den kommer att hjälpa dig att analysera din egen utmaning och fundera över om du skulle kunna nå dina mål genom att anordna en tävling.

Nesta

1 Plough Place
London EC4A 1DE
Storbritannien

www.twitter.com/nesta_uk
www.facebook.com/nesta.uk

www.nesta.org.uk

Nesta är en registrerad välgörenhetsorganisation i England och Wales med organisationsnummer 7706036 och välgörenhetsorganisationsnummer 1144091. Registrerad som välgörenhetsorganisation i Skottland med nummer SCO42833. Registrerat säte: 1 Plough Place, London, EC4A 1DE, Storbritannien.