



Marzo / Marec 2019

CROSSBORDER ACCELERATION BRIDGE - CAB

Un ponte
tra R&S e
Business
Innovation

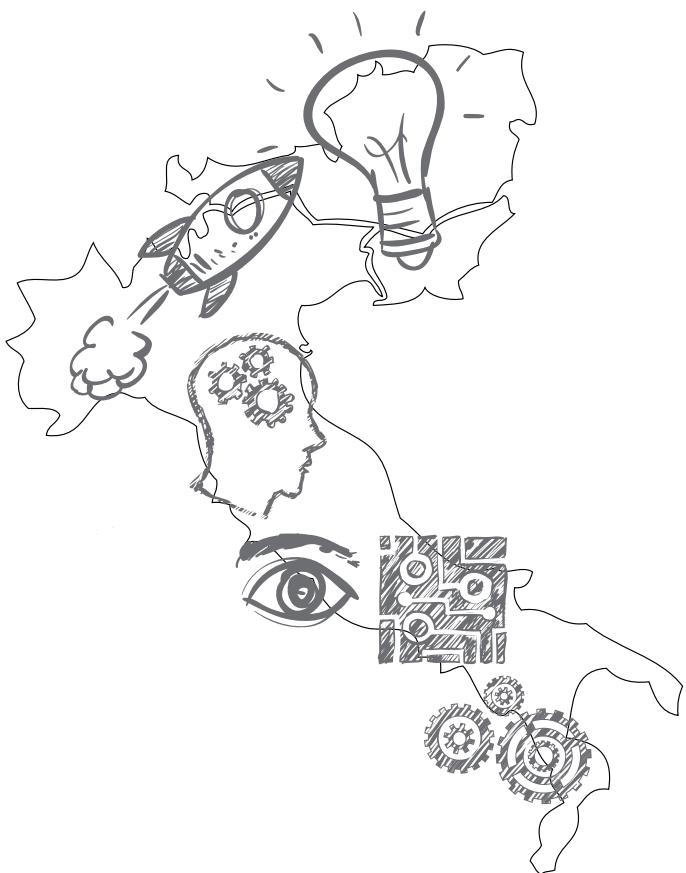
Accelerazione
d'impresa nell'Area
del Programma
Interreg Italia-
Slovenia

Povezovanje
R&R in
poslovnih
inovacij

Podjetniško
pospeševanje
na programskem
območju Interreg
Italia-Slovenija.







Contenuto / Vsebina

1. La ricerca, gli obiettivi, la metodologia utilizzata	6
1. Raziskava, cilji raziskave in metodologija	6
1.1. La ricerca e i suoi obiettivi	6
1.1. Raziskava in raziskovalni cilji	6
1.2. La ricerca e la metodologia utilizzata	9
1.2. Raziskava in metodologija	9
1.3. L'organizzazione del report	10
1.3. Struktura poročila	10
2. Gli acceleratori di impresa	12
2. Podjetniški pospeševalniki	12
2.1. Le caratteristiche degli acceleratori	12
2.1. Značilnosti podjetniških pospeševalnikov	12
2.2. Il business model degli acceleratori	17
2.2. Poslovni model pospeševalnikov	17
Selection Process	18
2.3. Le tipologie di acceleratore	28
2.3. Vrste pospeševalnikov	29
2.4. Il processo di selezione delle imprese da accelerare	35
2.4. Postopek izbire podjetij za vključitev v pospeševalnik	35
2.5. I key performance indicators negli acceleratori	38
2.5. Ključni kazalniki uspešnosti v pospeševalnikih	38

<i>2.6. I key success factors & risk factors negli acceleratori</i>	42
<i>2.6. Ključni dejavniki uspeha in tveganja za pospeševalnike</i>	42
<i>2.7. I settori più promettenti per l'accelerazione</i>	45
<i>2.7. Sektorji z največjim potencialom za pospeševanje</i>	45
3. La Strategia di Specializzazione Intelligente in Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Slovenia	47
3. Strategija pametne specializacije v Venetu, Furlaniji - Julijski krajini in Sloveniji	47
<i>3.1. La Strategia di Specializzazione Intelligente in Veneto</i>	51
<i>3.1. Strategija pametne specializacije v Venetu</i>	51
<i>3.2. La Strategia di Specializzazione Intelligente in Friuli-Venezia Giulia</i>	60
<i>3.2. Strategija pametne specializacije v Furlaniji - Julijski krajini</i>	60
<i>3.3. La Strategia di Specializzazione Intelligente in Slovenia</i>	73
<i>3.3. Strategija pametne specializacije v Sloveniji</i>	73
<i>3.4. I settori più promettenti per l'accelerazione da una prospettiva cross-border</i>	90
<i>3.4. Sektorji z največjim potencialom za pospeševanje z vidika čezmejnosti</i>	90

4. Un modello integrato di accelerazione d'impresa	102
4. Integrirani model podjetniškega pospeševanja	102
ACCELERATOR WORKSHEET	104
5. Citazioni / Citiranje	106
6. Bibliografia / Viri	107



Rilasciato (issued) / Izdala:

Disegno / Oblikovanje: Nenad Bebić, CR d. o. o.

Stampa / Tisk:

Marzo / Marec 2019

Sito web / Spletna stran: www.ita-slo.eu/cab

Facebook

CrossborderAccelerationBridge

LinkedIn

www.linkedin.com/groups/13610215

Twitter

#ProjectCAB

Finanziamento / Financiranje:

Interreg V-A Italia-Slovenia 2014-2020

Budget totale / Skupni upravičeni stroški:
€ 1.306.082,73

Quota FESR / ERDF delež: € 1.110.170,32

Durata del progetto / Trajanje projekta:

Inizio / Začetek: 01/10/2017

Fine / Konec: 30/09/2019

1. La ricerca, gli obiettivi, la metodologia utilizzata

1.1. La ricerca e i suoi obiettivi

Il progetto CAB (Crossborder Acceleration Bridge) ha l'obiettivo di migliorare la capacità generale di innovazione per incrementare la competitività dell'area del Nord-Est Italia e della Slovenia grazie ad una rete di soggetti chiave italiani e sloveni che congiuntamente elaboreranno, testeranno e implementeranno nel lungo periodo un nuovo servizio transfrontaliero per l'accelerazione d'impresa. In particolare, il programma è finalizzato alla promozione degli investimenti nello sviluppo di nuovi prodotti e servizi innovativi e al trasferimento di tecnologie dai centri di R&S alle imprese, con un focus particolare sulle piccole e medie imprese. Il cambiamento che il progetto ambisce a creare riguarda il numero di PMI che sfrutteranno le opportunità di collaborare con enti di R&S per crescere sui mercati internazionali. Nel corso del progetto saranno prodotti tre output principali: 1) attività di ricerca transfrontaliera sul tema dell'accelerazione d'impresa; 2) cooperazione transfrontaliera tra PMI innovative e

1. Raziskava, cilji raziskave in metodologija

1.1. Raziskava in raziskovalni cilji

Cilj projekta CAB (Crossborder Acceleration Bridge) je izboljšati splošne inovacijske zmožnosti za povečanje konkurenčnosti v Sloveniji in severovzhodni Italiji na račun vzpostavitev mreže ključnih italijanskih in slovenskih subjektov, ki bodo skupaj na dolgi rok pravili, testirali in implementirali novo čezmejno storitev za pospeševanje podjetništva. Program je usmerjen k spodbujanju naložb v razvoj novih inovativnih izdelkov in storitev ter k prenosu tehnologij iz središč za raziskave in razvoj v podjetja, še posebej mala in srednje velika (MSP). Projekt si prizadeva za povečanje števila MSP, ki bi izkoristila priložnosti za sodelovanje z ustanovami s področja raziskav in razvoja z namenom doseganja rasti na mednarodnih trgih. Trije glavni učinki projekta bodo: 1) čezmejna raziskovalna dejavnost na temo pospeševanja podjetništva; 2) čezmejno sodelovanje med inovativnimi MSP in ustanovami za raziskave in razvoj; 3) testna implementacija modela poslovnega pospeševalnika na skupini podjetij.

enti di R&D e 3) implementazione sperimentale di un modello di accelerazione di business per un gruppo test di imprese. L'elemento distintivo originale di CAB risiede proprio nell'approccio transfrontaliero adottato nel design degli strumenti di supporto al business, che sfrutta le peculiarità dei due mercati: quello sloveno offre un ambiente di test ideale per la fase iniziale del loro sviluppo, mentre quello italiano rappresenta un potenziale per la loro crescita. La ricerca effettuata in questa sede e presentata in questo report si colloca all'interno del programma appena descritto. Tale ricerca ha lo scopo di sviluppare un modello innovativo di acceleratore di business che è pensato per supportare la crescita e l'internazionalizzazione sia delle startup sia delle PMI mature che vogliono sviluppare un prodotto o servizio innovativo. Il modello CAB sarà basato su elementi testati da altri programmi di accelerazione e sarà arricchito da elementi unici. Il progetto di ricerca è strutturato in tre fasi principali presentate nella **Tabella 1**.

Glavna razlikovalna značilnost projekta CAB se skriva v čezmejnem pristopu k razvoju orodij za podporo podjetjem, ki izkorišča posebnosti dveh trgov. Pri tem slovenski trg ponuja popolno testno okolje za začetno fazo razvoja teh podjetij, italijanski pa potencial za njihovo rast. Raziskava, ki je predstavljena v tem poročilu, je bila opravljena v povezavi s tem projektom in je del pravkar opisanega programa. Namen raziskave je razviti inovativen model pospeševanja podjetništva, katerega naloga je podpreti rast in internacionalizacijo tako zagonskih podjetij kot zrelih MSP, ki želijo razvijati inovativne izdelke in storitve. Model CAB bo temeljil na elementih, ki so bili preizkušeni v okviru drugih programov pospeševanja, vendar ga bomo nadgradili z edinstvenimi elementi. Raziskovalni projekt vključuje tri faze, ki so predstavljene v **tabeli 1**.



Tabella 1 - Fasi della ricerca

Attività	Risultati attesi		
WP 3.1.1 - Analisi della letteratura recente su Startutting, S3 e settori	R1. Literature review sugli acceleratori d'impresa	R2. Analisi della Smart Specialisation Strategy (S3) in Veneto, FVG e Slovenia	R3. Mappa dei settori più promettenti per l'accelerazione delle imprese, da una prospettiva transfrontaliera
WP 3.1.2 - Analisi comparativa dei sistemi di supporto all'avvio di Startup Crossborder	R4. Indagine su alcune organizzazioni che supportano le aziende	R5. Indagine online dei risultati degli acceleratori esistenti	R6. Key Success Factors & Key Risk Factors per gli acceleratori d'impresa
WP 3.1.3 - Scambio di esperienze con gli stakeholders	R7. Workshop	R8. Metodi, strumenti e linee guida	R9. Glossario italiano / sloveno

Tabela 1 – Raziskovalne faze

Aktivnost	Rezultati		
WP 3.1.1 Analiza novejše literaturre s področja zagonskih podjetij, S3 in industrije	R1 Pregled literature s področja podjetniških pospeševalnikov	R2 Analiza strategije pametne specializacije (S3) v deželah Veneto in Furlanija - Julijska krajina ter v Sloveniji	R3 Pregled sektorjev, ki s čezmejnega vidika izkazujejo največ potenciala za pospeševanje podjetništva
WP 3.1.2 Primerjalna analiza podpornih sistemov za zagon projekta Startup Crossborder	R4 Pregled organizacij, ki podpirajo podjetja	R5 Spletni pregled rezultatov obstoječih pospeševalnikov	R6 Ključni dejavniki uspeha in tveganja za podjetniške pospeševalnike
WP 3.1.3 Izmenjava izkušenj med deležniki	R7 Delavnica	R8 Metode, orodja in smernice	R9 Italijansko-slovenski glosar

1.2. La ricerca e la metodologia utilizzata

La metodologia utilizzata per l'analisi della letteratura sugli acceleratori, sulle strategie di specializzazione intelligente delle regioni e sull'attività di startup è la Structured Literature Review (SLR). La SLR è un metodo per studiare un corpus di letteratura accademica, per sviluppare intuizioni, riflessioni critiche, percorsi di ricerca futuri e domande di ricerca [1]University of Udine, Udine, Italy, and John Dumay and James Guthrie Department of Accounting and Corporate Governance, Macquarie University, Sydney, Australia Structured literature review in accounting 767 Abstract Purpose – The purpose of this paper is to present a method for a structured literature review (SLR). Si tratta di un processo di analisi rigidamente strutturato, che garantisce una revisione sistematica e replicabile.

Nello specifico, sono stati scaricati documenti da banche dati scientifiche, report prodotti da società di consulenza, analisi offerte da enti istituzionali (e.g. Unione Europea e ministeri), nonché alcuni white papers prodotti da università. Tutti questi documenti sono stati oggetto di un'analisi preliminare da cui sono poi stati estratti i documenti rilevanti per la ricerca. Nel complesso sono stati saminati 42 documenti per la cui analisi è stato utilizzato il software di content analisi NVivo. Per l'analisi comparativa e l'indagine sugli acceleratori del territorio sono stati sviluppati dei questionari al fine di raccogliere i dati necessari.

1.2. Raziskava in metodologija

Pri analizi literature o pospeševalnikih, strategijah pa-metne specializacije regij in aktivnosti zagonskih podjetij smo uporabili metodo sistematičnega pregleda literature (angl. **Structured Literature Review**). Pri tej metodi gre za preučevanje korpusa akademske literature, na podlagi česar razvijemo intuicijo in kritično refleksijo ter določimo poti za nadaljnje raziskave in raziskovalna vprašanja [1]University of Udine, Udine, Italy, and John Dumay and James Guthrie Department of Accounting and Corporate Governance, Macquarie University, Sydney, Australia Structured literature review in accounting 767 Abstract Purpose – The purpose of this paper is to present a method for a structured literature review (SLR). Gre za natančno strukturiran postopek analize, ki omogoča sistematičen in ponovljiv pregled.

V okviru tega smo pridobili dokumente iz znanstvenih podatkovnih baz, poročila svetovalnih družb, analize institucionalnih organov (npr. Evropske unije in ministrstev) in bele knjige, ki so nastale na univerzah. Te dokumente smo predhodno analizirali in nato določili tiste, ki so bili relevantni za raziskavo. Na splošno smo analizirali 42 dokumentov, za kar smo uporabili programsko opremo za analizo vsebine NVivo. Razvili smo vprašalnike, ki smo jih posredovali pospeševalnikom s tega območja, da bi zbrali podatke za primerjalno analizo in pregled stanja na tem področju.



1.3. L'organizzazione del report

Il report è organizzato in quattro sezioni principali:

- 1- La ricerca, gli obiettivi e la metodologia utilizzata.** In questa sezione introduttiva viene presentato il progetto CAB nel suo insieme e come la ricerca qui presentata si inserisce all'interno di esso. Vengono altresì dichiarate le metodologie utilizzate per effettuare la ricerca e i risultati attesi.
- 2- Gli acceleratori d'impresa.** In questa parte viene chiarito e definito il concetto di acceleratore individuando e descrivendo gli otto elementi che lo caratterizzano: mission ed obiettivi, specializzazione, struttura di finanziamento, struttura legale, tipologia di investimento, durata del programma, classi o gruppi, management team. Definito l'oggetto d'analisi viene presentato ed analizzato il business model degli acceleratori utilizzando un Business Model Canvas. Vengono quindi descritte le tre componenti fondamentali di tale business model: il program package, i partner ed i clienti. Una sezione è dedicata al processo di selezione delle imprese da ammettere ai programmi, essendo tale fase un elemento fondamentale per il successo dell'acceleratore stesso. Un'altra sezione si concentra sulle tipologie di acceleratore distinguendole sulla base di chi li finanzia e degli archetipi individuati in letteratura. Infine, con i Key Success

1.3. Struktura poročila

Poročilo se deli na štiri glavne dele, ki so opisani v nadaljevanju.

- 1. Raziskava, cilji raziskave in metodologija:** Poleg predstavitve celotnega projekta CAB uvodni del vključuje pojasnilo, kako je pričujoča raziskava povezana z njim. Obenem so v tem delu opisane metodologije in rezultati raziskave.
- 2. Podjetniški pospeševalniki:** V tem delu je pojasnjен in opredeljen koncept pospeševalnikov. Opisanih je osem elementov, ki so značilni zanj: poslanstvo in cilji, specializacije, struktura financiranja, pravna struktura, vrste naložb, trajanje programa, skupine in vodstvena ekipa. Temu sledi predstavitev in analiza poslovnega modela pospeševalnikov, ki temelji na kanvasu poslovnega modela, nato so opisane tri temeljne sestavine tega poslovnega modela: programski paket, partnerji in stranke. Opisan je tudi postopek izbire podjetij za vključitev v programe, saj je to ena od temeljnih faz, ki vplivajo na uspeh pospeševalnika. V nadaljevanju so navedene vrste pospeševalnikov, ki se ločijo glede na vire financiranja in arhetipe, ki jih je moč določiti na podlagi literature. Del se zaključi s ključnimi dejavniki uspeha, ključnimi kazalniki uspešnosti in dejavniki tveganja, ki so orodja, s katerimi se lahko meri uspešnost pospeševalnikov.

Factors, i Key Performance Indicators e i Risk Factors, vengono presentati alcuni strumenti per la misurazione della performance degli acceleratori.

- 3- La strategia di specializzazione intelligente in Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Slovenia.** La terza sezione si apre con una fase introduttiva su cos'è la strategia di specializzazione intelligente S3, i suoi obiettivi, le modalità d'azione e si conclude con alcuni dati sul fenomeno. I tre paragrafi successivi analizzano la Strategia di specializzazione intelligente di Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Slovenia cercando di fornire una visione d'insieme sulle diverse strategie e sui settori industriali maggiormente coinvolti. Nella parte finale viene effettuato un confronto tra le tre strategie analizzate sottolineando come la collaborazione tra Italia e Slovenia sia potenzialmente vincente poiché la Slovenia si predispone come laboratorio sperimentale nelle fasi iniziali, mentre l'Italia rappresenta il campo ideale per lo scale-up e per prepararsi all'internazionalizzazione. Viene poi presentata una mappa sinottica con gli ambiti strategici e i settori industriali definiti per ogni strategia di specializzazione intelligente.
- 4- Un modello integrato di accelerazione d'impresa.** La quarta sezione presenta la sintesi delle elaborazioni precedenti proponendo un modello integrato di accelerazione.

- 3. Strategije pametne specializacije v deželah Veneto in Furlanija - Julijska krajina ter v Sloveniji:** V uvodu v tretji del je razloženo, kaj je strategija pametne specializacije S3, kakšni so njeni cilji in načini delovanja. Uvodni del se zaključi s podatki o tem pojavu. Naslednja tri poglavja so posvečena analizi strategije pametne specializacije v deželah Veneto in Furlanija - Julijska krajina ter v Sloveniji z namenom ponuditi celostni pregled različnih strategij in industrijskih sektorjev, ki so vanjo najbolj vključeni. Sklepni del vključuje primerjavo treh analiziranih strategij, pri čemer je kot potencialno zmagovalna izpostavljena tista, ki predvideva sodelovanje med Italijo in Slovenijo. Pri tem igra Slovenija vlogo testnega laboratorija za začetne faze, Italija pa je idealen poligon za širjenje in pripravo podjetij na internacionalizacijo. Temu sledi pregled strateških področij in industrijskih sektorjev za posamezno strategijo pametne specializacije.
- 4. Integriran model podjetniških pospeševalnikov:** V četrtem delu so strnjene vse predhodno obdelane vsebine in predstavljen integriran model pospeševanja.



2. Gli acceleratori di impresa

2.1. Le caratteristiche degli acceleratori

Il primo acceleratore d'impresa fu Y Combinator, fondato a Cambridge in Massachusetts nel 2005, seguito da Techstar nel 2006 e SeedCamp nel 2007. Da quel momento si è assistito ad una rapida e costante diffusione degli acceleratori fino ad arrivare ai 793 acceleratori attivi al mondo nel 2015 [2]. Per definire cos'è un acceleratore e in cosa si distingue dalle altre modalità di supporto alle startup nelle prime fasi del loro ciclo di vita, come incubatori, angel investors e venture capitalists, è necessario definire le caratteristiche che li contraddistinguono. L'analisi della letteratura ha evidenziato come gli acceleratori possono essere caratterizzati sulla base di otto elementi distintivi:

- **Mission:** l'obiettivo principale degli acceleratori è favorire lo sviluppo e la crescita delle startup cercando di ridurre l'alto tasso di fallimento nelle prime fasi del loro ciclo di vita. Per raggiungere questo obiettivo gli acceleratori forniscono una combinazione di supporto finanziario, orientamento e/o formazione. Le modalità con le quali questi servizi vengono proposti ed erogati dipendono dal tipo di startup ammesse nel programma, dal focus strategico e dall'area in

2. Podjetniški pospeševalniki

2.1. Značilnosti podjetniških pospeševalnikov

Prvi podjetniški pospeševalnik Y Combinator je bil leta 2005 ustanovljen v Cambridgeu v ameriški zvezni državi Massachusetts. Temu sta sledila pospeševalnika Techstar leta 2006 in SeedCamp 2007. Od takrat se je njihovo število hitro in konstantno večalo, tako da je bilo leta 2015 po celiem svetu 793 aktivnih pospeševalnikov [2]. Če želimo opredeliti pospeševalnik in pojasniti, v čem se razlikuje od drugih oblik podpor, ki so na voljo zagonskim podjetjem v prvi fazì njihovega življenskega cikla, kot so inkubatorji, poslovni angeli in skladi tveganega kapitala, moramo opredeliti njegove razločevalne značilnosti. Analiza literature je pokazala, da se pospeševalniki od drugih oblik razlikujejo po osmih osnovnih značilnostih:

- **Poslanstvo:** Glavno poslanstvo pospeševalnikov je, da spodbujajo razvoj in rast zagonskih podjetij, tako da skušajo znižati visok delež podjetij, ki jim v prvi fazì njihovega življenskega cikla spodleti. V ta namen pospeševalniki zagonskim podjetjem zagotavljajo finančno podporo, jih usmerjajo in/ali izobražujejo. Kako in katere od teh storitev se bodo izvajale, je odvisno od zagonskih podjetij, ki so sprejeta v program, njihove strateške usmeritve in po-

cui lavorano, poiché obiettivi strategici diversi richiedono formati specifici.

- **Specializzazione:** in un panorama sempre più competitivo la specializzazione consente un trattamento più approfondito di un particolare settore o di una serie di imprenditori con caratteristiche comuni. La specializzazione permette agli acceleratori di differenziarsi e competere sul mercato per attrarre gli investitori e le migliori startup. Inoltre, permette di offrire servizi di formazione e orientamento più efficaci. La specializzazione si realizza principalmente in due direzioni:

- per settore: acceleratori generalisti o focalizzati su uno specifico settore;
- per zona geografica: acceleratori locali, transfrontalieri (cross-border), globali.

Un esempio di specializzazione per settore è l'incubatore veneto M31 di Padova, specializzato nell'accompagnamento di aziende ad alto contenuto tecnologico in ambito elettronico, medica, ottica adattiva e sistemi e soluzioni di antenne wireless.

- **Struttura di finanziamento:** i costi che un acceleratore deve sostenere possono essere molto elevati, quindi è fondamentale che esso disponga di adeguati finanziamenti. La tipologia di finanziamenti che supporta un acceleratore è spesso strettamente collegata agli obiettivi da esso defi-

dročja, na katerem se udejstvujejo, saj različni strateški cilji kličejo po specifičnih formatih.

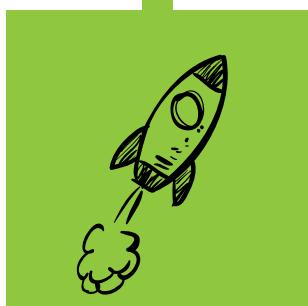
- **Specializacija:** Spričo vse ostrejše konkurence je specializacija tista, ki omogoča poglobljeno obravnavo posameznega sektorja ali skupine podjetnikov s skupnimi značilnostmi. Če se pospeševalniki specializirajo, se lahko ločijo od konkurence in pritegnejo najboljša zagonska podjetja ter vlagatelje. Obenem lahko bolj učinkovito izobražujejo in usmerjava podjetja. Specializacija običajno temelji na:

- sektorju: splošni pospeševalniki ali pospeševalniki, ki se osredotočajo na določen sektor;
- geografski lokaciji: lokalni, čezmejni (*cross-border*) in globalni pospeševalniki.

Tak primer je inkubator M31 iz Padove v italijanski deželi Veneto, ki je specializiran za visokotehnološka podjetja, ki delujejo na področju elektronike, medicine, prilagodljive optike in sistemov ter rešitev, ki vključujejo brezžične antene.

- **Struktura financiranja:** Pospeševalnik se lahko sooča z zelo visokimi stroški, zato si mora zagotoviti ustrezno financiranje. Financiranje pospeševalnika je pogosto tesno povezano z njegovimi cilji. Spričo tega je večina pospeševalnikov:

- financiranih s strani zasebnih organizacij, kot so podjetja in vlagatelji;



niti. Conseguentemente, la maggior parte dei programmi di accelerazione riceve:

- finanziamenti da organizzazioni private, come aziende e investitori;
- finanziamenti da organizzazioni pubbliche, come i governi;
- finanziamenti ibridi, ovvero una combinazione dei precedenti.
- **Struttura legale:** secondo il Global Accelerator Report del 2016, il 66% degli acceleratori attivi al mondo risulta essere "for-profit", con un trend in crescita rispetto all'anno precedente [3]. Generalmente, gli acceleratori for-profit sono finanziati con capitali privati da investitori che mirano a creare profitti a lungo termine. I profitti vengono generati principalmente dall'aumento di valore delle quote di capitale sociale nelle startup e vengono monetizzati attraverso exit come acquisizioni e IPO (Initial Public Offering). Altri profitti derivano dalla fornitura di servizi di supporto alle imprese e dall'offerta di servizi di accelerazione alle grandi società. Al contrario, gli acceleratori no-profit supportano le attività imprenditoriali che forniscono uno specifico beneficio pubblico (come Healthtech e Edtech) o che cercano di stimolare l'imprenditorialità nelle loro comunità o di creare nuove opportunità per le minoranze. Un esempio di incubatore no-profit è La Fornace dell'Innovazione di Asolo, che mira a supportare imprese orientate alla qualità e all'innovazione per la creazione di un contesto di sviluppo sostenibile del territorio.

- financiranih s strani javnih organizacij, kot so vlade;

- deležnih hibridnega financiranja, ki je kombinacija obeh zgoraj navedenih.

- **Pravna struktura:** Poročilo Global Accelerator Report iz leta 2016 navaja, da je 66 odstotkov aktivnih pospeševalnikov po svetu profitno naravnanih. Ta trend je v primerjavi s prejšnjim letom še zrasel [3]. Običajno profitno naravnane pospeševalnike financirajo vlagatelji z zasebnim kapitalom, ki stremijo za dolgoročnim dobičkom. Dobiček se najpogosteje ustvari z višanjem vrednosti lastniških deležev v zagonskih podjetjih in nato monetizira z izstopom, kar lahko pomeni z nakupi ali uvrstitev delnic na borzo. Dobičke ustvarjajo tudi z nudenjem podpornih storitev za podjetja in storitev pospeševanja velikim družbam. Nasprotno neprofitni pospeševalniki nudijo podporo podjetniškim iniciativam, ki prinašajo specifične družbeno koristne učinke (tak primer sta Healthtech in Edtech) ali želijo spodbuditi podjetništvo v svojih skupnostih oziroma ustvariti nove priložnosti za manjšine. Primer neprofitnega inkubatorja je Fornace dell'Innovazione iz italijanskega Asola, ki podpira podjetja, ki si prizadajajo za kakovosten in inovativen trajnostni razvoj območja.

- **Tipologia di investimento nelle imprese:** l'investimento che gli acceleratori effettuano nelle imprese che ammettono ai loro programmi può prevedere o meno il coinvolgimento del capitale azionario delle startup. Il coinvolgimento azionario può avvenire in due modi: il capitale azionario può essere apportato direttamente oppure può inizialmente presentarsi sotto forma di prestito che viene convertito in capitale al successivo round di finanziamenti. Entrambi gli approcci non richiedono una valutazione delle startup prima che entrino nel programma. Nel primo approccio, tutte le società sono valutate, infatti allo stesso modo poiché devono accettare le condizioni fisse e prestabilite da ciascun acceleratore. Nel secondo approccio, la valutazione viene effettuata al round di finanziamenti in cui il prestito viene convertito in azioni. Nel caso in cui la politica dell'acceleratore non preveda il coinvolgimento del capitale azionario delle startup si possono verificare tre casi:

- l'acceleratore non effettua alcun investimento;
- l'acceleratore fornisce un premio in denaro di importo fisso alle startup che vengono ammesse al programma, senza ottenere capitale azionario in cambio. Questo denaro è nella maggioranza dei casi finalizzato a sostenere i cofondatori per la durata del programma, permettendo loro di dedicarsi a tempo pieno allo sviluppo della loro impresa;
- l'acceleratore può concedere un prestito a tassi agevolati.

- **Vrste naložb v podjetja:** Pospeševalniki v zagona podjetja, ki so del programa, vložijo sredstva. Te naložbe lahko predvidevajo poznejšo udeležbo pri lastniškem kapitalu ali pa tudi ne. Udeležba pri lastniškem kapitalu lahko nastopi na dva načina: lastniški kapital se lahko prenese neposredno pod fiksni pogoji ali pa v obliki zamenljivega posojila, ki se spremeni v lastniški kapital v naslednjih rundah financiranja. Samo eden od teh načinov predvideva vrednotenje zagonskega podjetja pred vključitvijo v program. Pri prvem načinu se namreč vsa podjetja vrednotijo na enak način, saj morajo sprejeti fiksne predhodno določene pogoje pospeševalnika. Pri drugem načinu se vrednotenje opravi v rundi financiranja, v kateri se zamenljivo posojilo pretvori v delnice. Če politika pospeševalnika ne predvideva udeležbe pri lastniškem kapitalu zagonskega podjetja, se lahko zgodi eno od trojega:

- pospeševalnik ne vloži v podjetje;
- pospeševalnik vsem podjetjem, ki jih sprejme v program, zagotovi denarno nagrado v fiksni znesku, ne da bi v zameno prejel lastniški kapital; ta denar se najpogosteje nameni soustanoviteljem, ki se lahko zato v času trajanja programa popolnoma posvetijo razvoju svojega podjetja;
- pospeševalnik lahko podjetju ponudi posojilo z ugodno obrestno mero.

- 16
- **Durata del programma:** una caratteristica distintiva degli acceleratori rispetto ad altre forme di supporto alle imprese è la durata limitata dei loro programmi, che varia da un minimo di un mese ad un massimo di dodici mesi. Secondo l'indagine del 2016 condotta da Global Accelerator Learning Initiative (GALI) su 164 programmi di accelerazione nel mondo, più del 60% dei casi esaminati ha una durata compresa tra i tre e i sei mesi[4]. Quest'ultima tendenza è confermata anche dalla durata media delle locazioni pari a tre mesi rilevata nell'incubatore t2i di Rovigo.
 - **Classi o gruppi:** un ulteriore elemento caratterizzante gli acceleratori è l'esecuzione del programma in classi di startup che prendono parte alle attività di accelerazione contemporaneamente. Il numero di startup che compongono una classe è variabile in base alle finalità e alle dimensioni dell'acceleratore. In generale, essa può variare da un minimo di dieci imprese fino ad arrivare ad un massimo di sessanta nel caso di incubatori di grandi dimensioni come Y Combinator.
 - **Management team:** il management team degli acceleratori solitamente è composto principalmente da imprenditori o angel investors. Si tratta di figure che hanno una vasta esperienza del mondo imprenditoriale che permette loro di assistere le imprese in diverse attività, dallo sviluppo del cliente alla raccolta fondi fino all'assunzione di personale.

- **Trajanje programa:** Pospeševalniki se od drugih oblik podpore ločijo tudi po tem, da so njihovi programi časovno omejeni, in sicer od enega do največ dvanaest mesecev. Raziskava, ki jo je organizacija Global Accelerator Learning Initiative (GALI) izvedla leta 2016 in vključuje 164 programov pospeševalnikov s celega sveta, je pokazala, da več kot 60 odstotkov programov traja med tri in šest mesecev [4]. Do podobnih zaključkov pridemo tudi na podlagi podatka, da povprečna vključenost v inkubator t2i iz italijanskega Roviga traja tri mesece.
- **Skupine:** Pospeševalniki se razlikujejo tudi po tem, da v svoj program vključijo več zagonskih podjetij, ki istočasno sodelujejo pri aktivnostih pospeševanja. Število zagonskih podjetij v eni skupini je odvisno od namena in velikosti pospeševalnika. V splošnem lahko skupine vključujejo od najmanj deset do največ šestdeset podjetij v velikih inkubatorjih, kot je Y Combinator.
- **Vodstvena ekipa:** Vodstvene ekipe pospeševalnikov običajno vključujejo podjetnike ali poslovne angele, ki imajo veliko izkušenj s podjetništvom, zaradi česar lahko pomagajo podjetjem pri različnih aktivnostih, od razvoja strank do zbiranja sredstev in zaposlovanja.

2.2. Il business model degli acceleratori

Per definizione, il business model esprime come un'organizzazione crea, distribuisce e cattura il valore [5]. Lo strumento che viene qui utilizzato per rappresentare e delineare in modo chiaro e schematico il business model degli acceleratori è il Business Model Canvas. In questo capitolo viene proposta una descrizione degli elementi costitutivi più importanti del Business Model Canvas degli acceleratori, ovvero il program package, i partners (mentori) e i clienti (customers).

IL PROGRAM PACKAGE

Un acceleratore è un'azienda o un programma che investe e supporta un numero di startup con l'obiettivo di farle crescere il più rapidamente possibile. Per raggiungere questo obiettivo, la quasi totalità degli acceleratori studiati segue cinque fasi: la selezione delle startup, l'accordo, la fase di accelerazione, la fase conclusiva del programma, il programma per gli alumni.

2.2. Poslovni model pospeševalnikov

Po definiciji poslovni model pove, kako organizacija ustvarja, razporeja in zajema vrednost [5]. Orodje, ki na jasen in shematičen način opiše poslovni model pospeševalnikov, se imenuje kanvas poslovnega modela. V tem poglavju bomo opisali najpomembnejše elemente kanvasa poslovnega modela za pospeševalnike. To so programski paket, partnerji (mentorji) in stranke.

PROGRAMSKI PAKET

Pospeševalnik je podjetje ali program, ki vлага v zagona podjetja in jih podpira z namenom, da ta čim hitreje zrastejo. Ta cilj skoraj vsi preučevani pospeševalniki zasledujejo v petih fazah: izbira zagonskih podjetij, sklenitev sporazuma, faza pospeševanja, zaključna faza programa in alumni program.

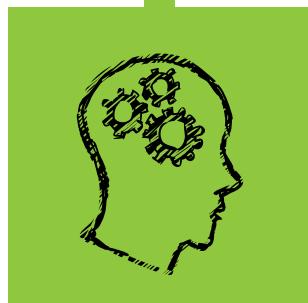


Figura 1 – Le fasi degli acceleratori



L'accordo (deal) segna l'inizio del programma di accelerazione e determina i vincoli contrattuali tra le startup e l'acceleratore. L'accordo non è necessariamente finanziario; esso può infatti essere un accordo money-for-equity, un accordo di equity-for-equity, un contratto di prestito convertibile o un modello non-equity.

Il programma di accelerazione consente alle startup di ricevere supporto pratico e accedere alle conoscenze e alle competenze imprenditoriali accumulate dall'acceleratore. Questo accesso è supportato da una consolidata rete di mentori, eventi esclusivi, workshop e una crescente rete di alumni. La rete di mentori è un elemento chiave di qualsiasi programma di

Slika 1 – Faze pospeševalnikov

Sklenitev sporazuma označuje začetek izvajanja programa pospeševanja in določa pogodbene obveznosti med zagonskim podjetjem in pospeševalnikom. Sporazum ni nujno finančne narave. Namesto tega se lahko stranki dogovorita za denar v zameno za lastniški delež ali lastniški delež v zameno za lastniški delež oziroma skleneta pogodbo o zamenljivem posojilu ali modelu, ki ne vključuje lastniškega deleža.

V sklopu **programa pospeševanja** je zagonsko podjetje deležno praktične podpore in ima dostop do podjetniških znanj in veščin, s katerimi razpolaga pospeševalnik. Do tega pridejo prek dobro razvite mreže mentorjev, ekskluzivnih dogodkov, delavnic in razvijajoče se mreže alumnijev. Najpomembnejši element

accelerazione. Una rete di mentori vasta e impegnata può supportare le startup condividendo esperienze, consigliando le prossime mosse e connettendosi a esperti e investitori. Oltre ai mentori gli acceleratori offrono una serie di servizi alle startup. Nella **Tabella 2** vengono elencati i servizi individuati in letteratura.

Il completamento del programma ufficiale di accelerazione è in genere contrassegnato da un evento vetrina spesso chiamato “Demo Day” che crea i collegamenti tra le startup e gli investitori per il finanziamento successivo. Alcuni acceleratori non offrono un tale evento, ma scelgono invece di connettere le startup con gli investitori individualmente, durante e dopo il programma.

Nel programma degli alumni le start-up continuano a svilupparsi e scalare. Questo è anche il momento in cui le start-up ricevono finanziamenti successivi da parte degli investitori, che ne aumentano le valutazioni. Per l'acceleratore questo periodo è particolarmente interessante dal momento che gli investimenti aggiuntivi, un'uscita o un'IPO aumentano il ritorno sull'investimento e dimostrano in tal modo il successo del programma.

vsakega programa pospeševanja je mreža mentorjev. Široka mreža zavzetih mentorjev lahko zagonskim podjetjem pomaga s svojimi izkušnjami, jim svetuje o nadaljnjih korakih in jih poveže s strokovnjaki ter vlagatelji. Poleg mentorjev pospeševalniki zagonskim podjetjem ponujajo tudi različne storitve. V **tabeli 2** so opisane storitve, ki jih pospeševalniki ponujajo zagonskim podjetjem.

Uraden **program pospeševanja se običajno zaključi** s predstavitevni dogodkov, ki ga pogosto imenujemo tudi **demo day**. Na tem dogodku se zagonska podjetja povežejo z vlagatelji, ki jim omogočijo nadaljnje finančiranje. V nekaterih pospeševalnikih ne organizirajo takega dogodka. Namesto tega zagonska podjetja individualno povežejo z vlagatelji med in po programu.

V okviru **alumni programa** se zagonska podjetja na prej razvijajo in rastejo. Na tej točki vlagatelji podjetjem zagotovijo nadaljnje financiranje, na podlagi katerega se poveča njihova vrednost. Za pospeševalnike je to še poseben trenutek, saj dodatno finančiranje, izstop ali uvrstitev delnic na borzo povečajo donosnost naložbe in pričajo o uspešnosti programa.

Tabella 2 - I servizi degli acceleratori per le startup

Servizio	Descrizione
Mentoring strutturato	Un vasto e qualificato network di mentori supporta le startup condividendo la loro esperienza sulle problematiche, consigliando le prossime mosse e aiutandole a connettersi a esperti e investitori.
Programmi di formazione	In genere includono seminari e corsi di formazione professionale che coprono argomenti come finanziamento, progettazione, PR, marketing, aspetti giuridici e altre materie.
Opportunità di networking	Stabilire relazioni con esperti e professionisti, spesso grazie a un programma di mentoring strutturato ed in occasione di eventi aziendali e workshop internazionali.
Spazi di co-working	Facilitano ed incentivano la condivisione della conoscenza e la collaborazione.
Interazioni con il management team	Finalizzati ad esaminare i progressi e fornire consulenza aziendale.
Demo days	Sono giornate organizzate dagli acceleratori in cui le imprese si “diplomano” e si presentano ad investitori qualificati per stringere relazioni ed ottenere finanziamenti.
Opportunità di lancio	Avvengono principalmente tra start-up PMI o startup ed investitori.
E-pitches	È un modo molto utile per gli investitori e le start-up situate in diverse regioni geografiche per connettersi tra loro e costruire relazioni. Sono facilitate da un organizzatore e vengono ospitati su una piattaforma come Skype o Gotomeeting. Tutti gli e-pitch dovrebbero includere un feedback di follow-up in seguito alle discussioni con gli investitori.
Altri eventi	Creazione di nuovi eventi mirati per soddisfare le esigenze delle startup partecipanti ai programmi di accelerazione.
Condivisione delle conoscenze, workshops, webinars	Attraverso questi servizi le start-up e i mentori esistenti possono consigliare alle aziende le “cose da fare e da non fare”. Queste sessioni possono anche fungere da sessioni di networking per mentori e startup.
Creare una presenza sui social media	Impegnarsi a collegare le startup a reti più ampie di mentori, investitori, altre startup e organizzazioni di supporto.

Tabela 2 – Storitev, ki jih pospeševalniki nudijo zagonskim podjetjem

Storitev	Opis
Strukturirano mentorstvo	Široka mreža usposobljenih mentorjev zagonskim podjetjem ponuja podporo, tako da z njimi deli svoje izkušnje, jim svetuje o nadaljnjih korakih in jih poveže s strokovnjaki ter vlagatelji.
Izobraževalni program	Program običajno obsega seminarje in programe poklicnega usposabljanja, ki pokrivajo področja, kot so financiranje, načrtovanje, komunikacija z javnostjo, marketing, pravni vidiki in druge teme.
Priložnosti za mreženje	Zahvaljujoč strukturiranemu mentorstvu, poslovnim dogodkom in mednarodnim delavnicam se lahko podjetja povežejo s strokovnjaki.
Prostori za coworking	Prostori za coworking olajšajo in spodbujajo deljenje znanj ter sodelovanje med uporabniki.
Sodelovanje z vodstveno ekipo	Namen takega sodelovanja je spremljanje napredka podjetja in poslovno svetovanje.
Predstavitevni dogodki oz. demo days	Pospeševalniki organizirajo dogodke ob uradnem zaključku programa, kjer se podjetja predstavijo vlagateljem z namenom, da pridobijo finančna sredstva.
Priložnosti za vstop na trg	Običajno se razvijejo med zagonskimi podjetji in MSP ali med zagonskimi podjetji in vlagatelji.
E-predstavitev (e-pitch)	Predstavitev, ki jo lahko uporabijo vlagatelji in zagonska podjetja z različnih koncev sveta, da se povežejo in seznanijo. Organizator omogoči te predstavitev, ki se odvijajo na platformi, kot je Skype ali Gotomeeting. Vsem e-predstavitevam bi morale po pogovoru z vlagatelji slediti povratne informacije za nadaljnje korake.
Drugi dogodki	Sem spadajo vsi drugi dogodki, ki so namenjeni zadovoljevanju potreb zagonskih podjetij, vključenih v programe pospeševanja.
Deljenje znanj, delavnice, spletni seminarji	S pomočjo teh storitev lahko zagonska podjetja in mentorji podjetjem svetujejo, kako ravnavati. Taki dogodki so lahko tudi mreženje za mentorje in zagonska podjetja.
Ustvarjanje prisotnosti na družbenih omrežjih	Njihov namen je zagonska podjetja povezati s širšimi mrežami mentorjev, vlagateljev drugih zagonskih podjetij in podpornih organizacij.

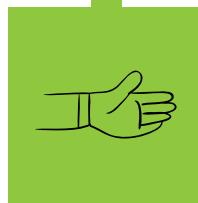
Servizio	Descrizione
Assegnare un mentore alle startup	Il mentore assegnato lavorerà con la startup/PHI per definire i punti di forza e di debolezza e per sviluppare un piano d'azione individuale di internazionalizzazione.
Stabilire un team di supporto internazionale	Ciascuna azione di supporto all'internazionalizzazione deve essere adattata alle esigenze specifiche dell'impresa o dell'imprenditore selezionato e dovrebbe includere almeno tre elementi: <ul style="list-style-type: none"> • l'imprenditore / PMI che accetta e si impegna a offrire il pacchetto di supporto • un punto di contatto assegnato per ogni singola azienda / imprenditore, in genere il proprio mentore locale, che guiderà le discussioni, lo scambio di informazioni e le interazioni tra l'imprenditore supportato e il mentore / team internazionale • un esperto mentore internazionale che sosterrà l'imprenditore nel raggiungimento dei propri obiettivi nei mercati scelti.
Opportunità di finanziamento	Identificazione delle opportunità di finanziamento internazionale da parte di investitori internazionali e business angels.
Iniziative di sviluppo dei clienti	Introduzione di clienti/distributori, preparazione di nuove proposte commerciali/ presentazioni
Identificare i partner	Iniziative congiunte di marketing/vendita ed identificazione di potenziali partner tecnologici
Revisione di modelli e strategie aziendali	Finalizzate alla soddisfazione di esigenze specifiche dei mercati internazionali
Test pilota e casi studio	Inclusa l'assistenza Living Lab per testare e convalidare nuovi concetti e idee di prodotto
Market intelligence	Raccolta di informazioni per verificare la domanda di prodotti nei mercati internazionali
Hosting temporaneo	Accesso all'ufficio e alla sala riunioni
Altre attività	Eseguire hackathon / codefest e eventi di avvio durante il fine settimana per creare occasioni per le startup di incontrarsi e discutere di opportunità / problemi, condividere contatti, ecc.

Storitev	Opis
Dodeljevanje mentorjev	Dodeljeni mentor bo zagonskim podjetjem/MSP pomagal določiti njihove prednosti in slabosti ter razviti individualni načrt internacionalizacije.
Sestava mednarodne podporne ekipe	Vsek ukrep v podporo internacionalizaciji mora biti prilagojen potrebam izbranih podjetij ali podjetnikov. Vključevati mora vsaj tri elemente: <ul style="list-style-type: none"> • podjetnika/MSP, ki sprejme in je pripravljen/-o ponuditi podporni paket; • kontaktno točko za vsako podjetje/podjetnika, kar v splošnem pomeni lastnega EU BIC ali lokalnega mentorja, ki vodi razprave, izmenjavo informacij in interakcijo med izbranim podjetnikom in mentorjem oz. mednarodno ekipo; • izkušenega mednarodnega mentorja, ki bo podjetnika podprt pri doseganju njegovih ciljev na izbranih trgih.
Možnosti financiranja	Iskanje mednarodnih možnosti financiranja s strani mednarodnih vlagateljev in poslovnih angelov.
Razvojne pobude strank	Predstavitev strank/distributerjev, priprava novih ponudb in predstavitev.
Identifikacija partnerjev	Skupne pobude s področja marketinga in prodaje ter identifikacija potencialnih tehnoloških partnerjev.
Pregled modelov in strategij podjetja	Pregled se izvaja z namenom zadovoljevanja specifičnih potreb mednarodnih trgov.
Pilotni test in študije primerov	Vključuje podporo LivingLab, s katero se preizkusijo novi koncepti in ideje za izdelke.
Informacije o trgu	Informacije, s pomočjo katerih se preveri povpraševanje po izdelkih na mednarodnih trgih.
Začasno gostovanje	Uporaba pisarne in sejne sobe.
Druge aktivnosti	Izvedbe dogodkov hackathon/codefest in uvodnih dogodkov ob koncih tedna, kjer se lahko zagonska podjetja seznanijo ter pogovorijo o priložnostih/težavah, izmenjajo stike itd.

I PARTNER

I partner sono un elemento costitutivo cruciale per i programmi di accelerazione, poiché da essi dipende il mentoring, ossia uno dei più grandi valori che un programma di accelerazione fornisce alle sue startup. La rete di mentori è infatti la chiave per attirare le startup e aumentare la credibilità dell'acceleratore. È quindi fondamentale sviluppare una rete di mentori. Per fare ciò è necessario:

- fare leva sulla comunicazione degli alumni: gli alumni possono diventare mentori;
- attività di scouting in eventi e conferenze;
- inserire mentori internazionali nella rete, poiché le startup, in particolare in Europa, possono trarre grandi vantaggi dal lavoro con mentori provenienti dall'estero;
- intervistare con attenzione i futuri mentori: non tutti gli imprenditori sono dei buoni mentori;
- formare i mentori, se necessario;
- mettere in contatto i mentori con le startup (ad esempio trasmettendo la cultura, la modalità di lavoro, l'abilità, il valore del mentore nella fase di avvio della startup);
- monitorare i mentori (ad esempio creando un modulo per raccogliere feedback dalle startup sul contenuto trasmesso e su come è stato trasmesso).



PARTNERJI

Partnerji so ključni element programov pospeševanja, saj nudijo mentorstvo, kar je ena od največjih vrednosti, ki jih program ponuja zagonskim podjetjem. Z mrežo mentorjev namreč pospeševalnik pritegne zagonska podjetja in poveča svojo verodostojnost. Zato je zanj ključno, da razvije mrežo mentorjev. V ta namen:

- se mora opreti na alumne: ti lahko postanejo mentorji;
- se mora udeleževati dogodkov in konferenc, kjer je na lovu za novimi podjetji;
- mora v mrežo vključiti mednarodne mentorje, saj imajo lahko zagonska podjetja, še posebej evropska, veliko koristi od sodelovanja s tujimi mentorji;
- mora temeljito intervjuvati bodoče mentorje, saj niso vsi podjetniki dobri mentorji;
- mora po potrebi izobraziti mentorje;
- mora povezati mentorje in zagonska podjetja (na primer tako, da prenese kulturo, način dela, zmožnosti in dodatno vrednost, ki jo bodo podjetja prejela od mentorja v fazi zagona podjetja);
- mora spremljati mentorje, na primer z obrazcem, v katerega zagonska podjetja vpisujejo povratne informacije o vsebinah in načinu njihovega prenosa s strani mentorja.

La mentorship può avvenire principalmente in due modi:

Orario d'ufficio di mentori esperti: navigare in una vasta rete di mentori con competenze diverse può essere difficile nella fase iniziale, quindi alcuni programmi offrono sessioni aperte con tutor che le startup possono sottoscrivere come e quando necessario. Di solito si svolgono presso il luogo di lavoro del mentore o presso la sede del programma.

Tutoraggio tra pari: spesso i consigli più preziosi per una startup provengono da coloro che si sono trovati nella stessa situazione solo un paio di mesi prima, piuttosto che dieci anni fa. Questo risulta essere uno dei grandi vantaggi dell'incubazione di imprese in classi. Poiché vengono vissuti gli stessi problemi e si devono affrontare ostacoli simili, le startup incubate possono aiutarsi a vicenda su qualsiasi attività: dall'assunzione del primo dipendente alla risoluzione di complessi problemi di codifica.

I CLIENTI

I clienti sono i soggetti cui l'impresa intende rivolgere espressamente i suoi beni e servizi. I clienti principali di un acceleratore, ai quali sono diretti i programmi di accelerazione, sono le startup ed i giovani imprenditori. La scelta delle startup da incubare è uno dei fattori più importanti per il successo di qualsiasi acceleratore.

Le startup che vengono ammesse al programma possono collocarsi in fasi diverse del loro ciclo di vita, in base alla tipologia e alle finalità dell'acceleratore. La quasi totalità dei programmi si concentra non su singole startup ma su classi di startup: **"Ammettere le startup in lotti funziona meglio per tutti rispetto al solito approccio. È più**



Mentorstvo se običajno izvaja na dva načina.

Prvi predvideva **mentorstvo v času delovnih ur izkušenih mentorjev**. V začetni fazi je lahko težko usklajevati delo s široko mrežo izkušenih mentorjev, zato nekateri programi predvidevajo srečanja odprtrega tipa z mentorji, na katera se lahko zagonska podjetja prijavijo po potrebi. Običajno se ta srečanja odvijejo na delovnem mestu mentorja ali na sedežu programa.

Drugi način je **mentorstvo enakovrednih**. Pogosto lahko zagonska podjetja najdragocenejše nasvete dobijo od podjetij, ki so bila v podobni situaciji par mesecev prej in ne od tistih, ki so to pot prehodila pred desetletjem. To je hkrati tudi ena od največjih prednosti inkubacije podjetij v skupinah. Zagonska podjetja, ki so vključena v inkubator, se srečujejo z enakimi težavami in ovirami, zato si lahko pomagajo pri vseh aktivnostih: od prve zaposlitve do reševanja z težav s programiranjem.

STRANKE

Podjetje bo svoje izdelke in storitve neposredno ponudilo strankam. Glavne stranke pospeševalnikov, ki vodijo programe pospeševanja, so zagonska podjetja in mladi podjetniki. Eden od najpomembnejših dejavnikov, ki vpliva na uspeh vsakega pospeševalnika, je izbira zagonskih podjetij. Zagonska podjetja, ki jih pospeševalniki izbirajo glede na svojo vrsto in namen, so lahko v različnih fazah življenjskega cikla. V skoraj noben program ni vključeno eno samo podjetje, temveč skupina zagonskih podjetij. »**V primerjavi z običajnim pristopom je vključevanje zagonskih podjetij v skupinah za vse koristnejše. Tak pristop je učinkovitejši za nas in boljši za zagonska podjetja, ki si med sabo pomagajo vsaj toliko kot jim pomagamo mi.**« (Y-Combinator) [6].

efficiente per noi, ma è anche migliore per le startup, che probabilmente si aiutano a vicenda almeno quanto noi le aiutiamo” (Y-Combinator) [6].

Gli investitori possono essere considerati sia dei fornitori, poiché forniscono la risorsa capitale, sia dei clienti poiché sono costantemente alla ricerca di startup sulle quali investire. Molti acceleratori sviluppano iniziative e organizzano eventi accessibili agli investitori o in alcuni casi espressamente diretti a loro. L'accesso a queste iniziative offre informazioni dettagliate sulle startup in cui investire e consente agli investitori di influenzare la direzione che prenderanno le imprese, migliorando le prospettive di guadagno dei loro portafogli.

Le imprese sono una categoria di clienti che sta assumendo sempre maggiore importanza per gli acceleratori [7]. Sempre più aziende, infatti, tendono ad affidarsi ad acceleratori strutturati per lo sviluppo del proprio acceleratore aziendale. Gli acceleratori che hanno sviluppato maggiormente questi rapporti di partnership sono TechStars e Plug & Play Techcenter. La selezione di un partner esterno avviene spesso quando si deve effettuare il lancio e l'esecuzione di un programma di accelerazione aziendale complesso e quando la società madre è priva delle funzionalità necessarie.

Vlagatelji se lahko dojemajo bodisi kot dobavitelji, saj priskrbijo kapital, bodisi kot stranke, saj so nenehno na lovu za zagonskimi podjetji, v katera želijo vlagati. Mnogi pospeševalniki dajejo pobude in organizirajo dogodke, ki so namenjeni (tudi) vlagateljem. Tako lahko dobijo vlagatelji podrobne podatke o zagonskih podjetjih, v katera želijo vlagati, in jih usmerijo na pravo pot ter si tako povečajo možnosti zvišanje vrednosti svojih portfeljev.

Za pospeševalnike so vedno pomembnejša podjetja [7], ki se zavzemajo za trajnostno naravnane poslovne modele oziroma si enostavno želijo rasti. Vedno več podjetij se namreč obrne na strukturirane pospeševalnike, ker želijo razviti lasten pospeševalnik, ki je lahko pomemben vir zaslužka. Pospeševalnika, ki sta v največji meri razvila tovrstna partnerstva, sta TechStars in Plug & Play Techcenter. Običajno pospeševalniki izberejo zunanjega partnerja, ko želijo zagnati in izvesti kompleksen program pospeševanja, za katerega sami nimajo zmogljivosti.



Tabella 3 - I clienti target di un acceleratore le caratteristiche

CLIENTI TARGET	ACCELERATORE	CARATTERISTICHE DEL PROGRAMMA
Idea-stage	Pre-acceleratori (cioè Beta-Start e Startup Pirates) il cui target sono gli imprenditori e i neolaureati alla prima esperienza	I programmi tendono ad essere piuttosto brevi, durano da 1 a 8 settimane; durante le quali i mentori aiutano i team a sviluppare idee. Questi programmi si concludono con una giornata dimostrativa in cui le squadre si presentano di fronte a giudici, mentori, investitori e anche al pubblico in generale.
Startup	Acceleratori generici	-
Early-stage	I primi acceleratori (es: Y-Combinator, TechStars, Beta-i)	I programmi di solito durano circa 3 mesi, forniscono personale esperto e persino alcuni investimenti per le startup
Later/growth stage	Acceleratori generici (es: Microsoft Ventures or the Bridge by Coca Cola)	Gli acceleratori cercano di aiutare a formare partnership strategiche tra startup affermate e grandi clienti aziendali, sfruttando la loro vasta esperienza e partnership per creare opportunità

Tabella 3 – Ciljne stranke pospeševalnika in lastnosti programa

CILJNE STRANKE	POSPEŠEVALNIK	LASTNOSTI PROGRAMA
Idejna faza	Predpospeševalniki (programa Beta-Start in Startup Pirates), ki ciljajo na podjetnike in diplomante, ki iščejo prve izkušnje.	Gre za kratke programe, ki trajajo od 1 do 8 tednov. V tem času mentorji pomagajo ekipe razviti ideje, program pa se zaključi s predstavitevnim dogodkom, kjer se ekipe predstavijo pred sodniki, mentorji, vlagatelji in ostalo publiko.
Zagonsko podjetje	Splošni pospeševalniki	-
Zgodnja faza	Prvi pospeševalniki (npr. Y-Combinator, TechStars, Beta-i)	Programi običajno trajajo 3 mesece in vključujejo podporo strokovnjakov ter celo naložbe v zagonska podjetja.
Faza rasti	Splošni pospeševalniki (npr. Microsoft Ventures ali Bridge by Coca Cola)	Pospeševalniki si prizadevajo za oblikovanje strateških partnerstev med uveljavljenimi zagonskimi podjetji in velikimi podjetji, pri čemer se pri ustvarjanju priložnosti opirajo na svoje bogate izkušnje in partnerstva.

2.3. Le tipologie di acceleratore

Gli acceleratori possono essere classificati in due modi:

- in base all'organizzazione che li finanzia e gestisce;
- in base ad archetipi ed obiettivi.

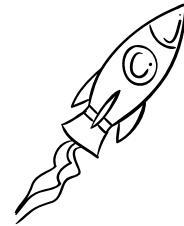


Tabella 4 - Archetipi degli acceleratori

	Investor-led	Matchmaker	Ecosystem builder
Key stakeholders	Investitori	Aziende	Agenzie governative
Strategia dell'acceleratore	Cercare opportunità di investimento	Fornire un servizio per la base di clienti, far incontrare potenziali clienti con start-up	Stimolare la crescita imprenditoriale e creare un ecosistema
Forma legale	For profit	Non profit	Non profit
Pacchetto del programma	Programmi di lunghezza fissa; i mentori sono imprenditori seriali e business angels; spesso settoriali	Programmi di lunghezza fissa; Gli esperti interni delle imprese sono utilizzati come mentori o consulenti	Programmi di lunghezza fissa; i mentori comprendono imprenditori seriali e sviluppatori di imprese
Processo di selezione	Candidatura aperta; sistema basato su classi di startup; tende a favorire i team e le startup in fasi successive del ciclo di vita e con una comprovata esperienza	Candidatura aperta; sistema basato su classi di startup; tende a favorire i team e le startup in fasi successive del ciclo di vita e con una comprovata esperienza	Candidatura aperta; sistema basato su classi di startup; tende a favorire i team e le startup nelle primissime fasi del ciclo di vita
Struttura di finanziamento	Finanziamenti da investitori privati (business angels, fondi di venture capital, capitale di rischio aziendale)	Finanziamenti da aziende	Finanziamenti da fondi governativi locali, nazionali e internazionali
Tipologia di investimento nelle startup	Investimenti standard con il coinvolgimento dell'equity delle startup	Raramente effettuano investimenti con coinvolgimento dell'equity	Sperimentano strutture di finanziamento e modelli di reddito (ricerca per la sostenibilità)

2.3. Vrste pospeševalnikov

Pospeševalnike lahko klasificiramo na dva načina:

- na podlagi organizacije, ki jih financira in upravlja;
- na podlagi vrste in ciljev.

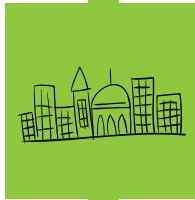
Tabela 4 – Vrste pospeševalnikov

	Pospeševalniki pod vodstvom vlagateljev	Povezovalni pospeševalniki	Gradniki ekosistema
Glavni deležniki	Vlagatelji	Podjetja	Vladne agencije
Strategija pospeševalnika	Iskanje naložbenih priložnosti	Storitve za stranke, povezovanje potencialnih strank z zagonskimi podjetji	Spodbujanje podjetništva in ustvarjanje ekosistema
Pravna oblika	Profitno naravnani	Neprofitno naravnani	Neprofitno naravnani
Programski paket	Trajanje programa je fiksno: mentorji prihajajo iz vrst serijskih podjetnikov in poslovnih angelov, pogosto iz specifičnih sektorjev	Trajanje programa je fiksno: strokovnjaki iz podjetij skrbijo za mentorstvo in svetovanje	Trajanje programa je fiksno: mentorji prihajajo iz vrst serijskih podjetnikov strokovnjakov za razvoj podjetja
Izbirni postopek	Odprta kandidatura: sistem temelji na skupinah zagonskih podjetij in običajno da prednost ekipam in zagonskim podjetjem v naprednih fazah življenjskega cikla, ki imajo dokazane izkušnje.	Odprta kandidatura: sistem temelji na skupinah zagonskih podjetij in običajno da prednost ekipam in zagonskim podjetjem v naprednih fazah življenjskega cikla, ki imajo dokazane izkušnje.	Odprta kandidatura: sistem temelji na skupinah zagonskih podjetij in običajno da prednost ekipam in zagonskim podjetjem v začetnih fazah življenjskega cikla.
Struktura finančiranja	Finančiranje s strani zasebnih vlagateljev, kot so poslovni angeli, skladi tveganega kapitala, tvegan kapital podjetij	Finančiranje s strani podjetij	Finančiranje z lokalnimi, državnimi in mednarodnimi skladi javnih sredstev
Vrste naložb v zagonska podjetja	Klasične naložbe z udeležbo pri lastniških deležih zagonskega podjetja	Naložbe z udeležbo pri lastniških deležih so redke	Preizkušanje struktur finančiranja in modelov ustvarjanja prihodkov (raziskave z namenom zagotavljanja trajnostnosti)

IN BASE ALL'ORGANIZZAZIONE CHE LI FINANZIA E GESTISCE

Le diverse organizzazioni che eseguono programmi di accelerazione hanno obiettivi diversi e di conseguenza diversi indicatori chiave delle prestazioni, diverse risorse finanziarie, diversi valori che possono apportare alle startup che accelerano e ai numerosi partner con cui collaborano. Quindi, è importante individuare le organizzazioni che li gestiscono e che possono essere:

- Acceleratori finanziati da investitori privati.** Gli acceleratori che rientrano nell'archetipo investor-led sono finanziati e gestiti da investitori come i business angels, i fondi di venture capital o da capitali di rischio aziendali. Il loro obiettivo primario è quello di aumentare il numero e la qualità delle opportunità di investimento, con il fine ultimo di ottenere grandi ritorni sugli investimenti azionari. Spesso questi acceleratori tendono a selezionare iniziative che hanno già una comprovata esperienza, e in alcuni casi che hanno già sollevato finanziamenti pre-seed.
- Acceleratori finanziati da aziende.** Si parla di acceleratore aziendale quando l'acceleratore è promosso e finanziato da un'azienda. È un obiettivo strategico degli acceleratori aziendali acquisire una comprensione degli attuali sviluppi del mercato, delle tendenze e delle tecnologie. Il programma di accelerazione in questo contesto è un precursore per l'innovazione interna e le attività di ricerca e sviluppo poiché le startup di solito lavorano



DELITEV NA PODLAGI ORGANIZACIJE, KI JIH FINANCIRATA IN UPRAVLA

Organizacije, ki izvajajo programe pospeševanja, imajo različne cilje, zato uporabljajo različne ključne kazalnike uspešnosti, različne vire financiranja in na zagonska podjetja ter partnerje, s katerimi sodelujejo, prenašajo različne vrednote. Zato moramo ločiti med različnimi vrstami pospeševalnikov, ki se delijo glede na to, kdo jih upravlja. Predstavljeni so v nadaljevanju.

- Pospeševalniki, ki jih financirajo zasebni vlagatelji:** Pospeševalnike, ki spadajo v skupino pospeševalnikov pod vodstvom vlagateljev, financirajo poslovni angeli, skladi tveganega kapitala ali tvegan kapital podjetij. Njihov glavni namen je, da zagotovijo več kakovostnih naložbenih priložnosti, katerih končni cilj je zagotoviti velike donose na naložbe v lastniške deleže. Ti pospeševalniki pogosto izbirajo podjetja, ki že imajo dokazane izkušnje in so finančna sredstva prejela že pred začetno fazo.
- Pospeševalniki, ki jih financirajo podjetja:** To so pospeševalniki, katerih delovanje podpirajo in financirajo podjetja. Strateški cilj takih pospeševalnikov je, da dobijo vpogled v trenutno smer razvoja trga, smernice in tehnologije. Program pospeševanja v tem primeru služi kot iztočnica za notranje inovacije, raziskave in razvoj, saj zagonska podjetja običajno v tem primeru tesno sodelujejo s predstavniki matičnega podjetja, kar pomeni, da med njimi poteka intenzivna izmenjava informacij na to temo. Pogosto je sekundarni cilj teh pospeševalnikov razviti ter

a stretto contatto con i rappresentanti della casa madre e di conseguenza gli scambi su queste tematiche sono intensi e frequenti. In secondo luogo, un obiettivo spesso perseguito è lo sviluppo e l'integrazione dei prodotti e dei servizi delle startup nella catena del valore dell'azienda. In terzo luogo, un altro obiettivo strategico riguarda la valutazione di prodotti e servizi innovativi potenzialmente in grado di interrompere l'attività corrente della società madre. La motivazione principale è che i vincoli stipulati dai regolamenti aziendali spesso impediscono di testare e lanciare nuovi modelli di business potenzialmente dirompenti. Pertanto, l'acceleratore aziendale è progettato come un ambiente protetto che fornisce le risorse e le competenze necessarie per lo sviluppo e il test senza interferenze aziendali. In quarto luogo, i programmi di accelerazione aziendale mirano a creare uno spirito imprenditoriale all'interno dell'azienda. Infine, i programmi di accelerazione aziendale influenzano le attività di comunicazione interna ed esterna di marketing e pubbliche relazioni mirate a creare un'immagine di un'organizzazione innovativa, agile e flessibile, aperta ai nuovi sviluppi nel mercato e nell'industria. Non mancano poi le aziende che sono unicamente alla ricerca di opportunità di investimento in modo molto simile a un fondo di investimento.

- **Acceleratori universitari.** Rientrano nella categoria degli acceleratori universitari gli acceleratori che vengono promossi e finanziati, anche se spesso non completamente,

vključiti izdelke in storitve zagonskih podjetij v vrednostno verigo matičnega podjetja. Tretji strateški cilj se nanaša na vrednotenje inovativnih izdelkov in storitev, ki lahko pomenijo prelomnico za aktivnosti matičnega podjetja. Glavni razlog zato so omejitve, ki jih postavlja jo pravila podjetja in pogosto prepovedujejo preizkušanje in uvajanje novih poslovnih modelov, ki so lahko prelomne narave. Zato taki pospeševalniki predstavljajo zaščiteno okolje, ki zagotavlja vire in znanje, potrebne za razvoj ter preizkušanje novosti brez poseganja v delovanje matičnega podjetja. Četrti namen teh pospeševalnikov je, da v podjetju spodbuja jo podjetniški duh. Nenazadnje ti programi pospeševanja vplivajo tudi na komunikacijo znotraj in zunaj podjetja, saj so aktivnosti marketinga in odnosov z javnostjo zasnovane tako, da ustvarjajo vtip inovativne, agilne in prilagodljive organizacije, ki je odprta za nove razvojne smernice na trgu ter v panogi. Tu so še podjetja, ki iščejo izključno naložbene priložnosti in delujejo podobno kot naložbeni skladi.

- **Univerzitetni pospeševalniki:** V to skupino spadajo pospeševalniki, ki jih (včasih samo delno) podpirajo in financirajo univerze ter se osredotočajo na študente kot posebno skupino strank. Cilji teh programov so različni. Nekateri želijo spodbujati inovativnost in ustvariti ekonomijo obsega, drugi želijo olajšati prenos tehnologij s prodajo patentov in akademskega znanja, spet tretji želijo razviti in ponuditi podjetniška znanja in večine ter tako spodbujati podjetništvo med študenti.

dalle università e che si focalizzano su un tipo particolare di cliente: gli studenti. Gli obiettivi di questi programmi sono variabili, alcuni cercano di favorire l'innovazione e di creare economie di scala, altri mirano a facilitare il trasferimento tecnologico attraverso la commercializzazione di brevetti e conoscenze academiche, mentre altri sono semplicemente interessati a fornire e sviluppare conoscenze e capacità imprenditoriali promuovendo l'imprenditorialità degli studenti. La maggior parte degli acceleratori universitari sono finanziati dalle università stesse ma spesso beneficiano anche di un mix di altre fonti di finanziamento (fondi pubblici, agenzie di sviluppo economico, sponsor aziendali e donazioni di ex allievi). Raramente offrono finanziamenti iniziali, specialmente in Europa, ma a volte forniscono delle sovvenzioni per sostenere gli studenti nelle prime fasi dello sviluppo. Nella maggioranza dei casi si tratta di organizzazioni non profit educative che non entrano nel capitale azionario delle startup.

- **Acceleratori promossi dal governo.** Gli acceleratori promossi dal governo di solito hanno agenzie governative come principali stakeholders e sono finanziati da fondi pubblici locali, nazionali o internazionali. I governi di solito supportano gli acceleratori in due modi: supportando un acceleratore già presente sul mercato o creandone di propri. In tempi recenti c'è stato un aumento di questi programmi in quanto i governi e le fondazioni considerano sempre più gli acceleratori come un ulteriore strumento per promuovere lo

Večino univerzitetnih pospeševalnikov finančirajo univerze, vendar pogosto izkoristijo tudi razne druge vire financiranja, kot so javni skladi, agencije za gospodarski razvoj, sponzorstva podjetij in donacije bivših študentov. Taki pospeševalniki redko zagotavljajo začetno financiranje, kar še posebej velja za Evropo, včasih pa zagotovijo subvencije za podporo študentom, ki se ukvarjajo s prvo razvojno fazo. Večinoma gre za neprofitne izobraževalne organizacije, ki se ne odločijo za udeležbo v lastniškem kapitalu zagonskih podjetij.

- **Pospeševalniki, ki jih podpirajo vlade:** Glavni deležniki teh pospeševalnikov so vladne agencije, finančirajo pa se iz lokalnih, državnih ali mednarodnih javnih skladov. Vlade običajno pospeševalnike podpirajo na dva načina; bodisi podprejo že obstoječ pospeševalnik bodisi ustanočijo svojega. V zadnjem času se je število teh programov povečalo, saj vlade in druge ustanove pospeševalnike prepoznavajo kot orodje za spodbujanje gospodarskega razvoja. Ti pospeševalniki zgolj upravljajo, vendar so ti programi sicer neprofitni. Njihov glavni cilj ni zasledovanje dobička, temveč širše teme, kot so boj proti brezposelnosti, spodbujanje inovativnosti v gospodarstvu, izboljšanje storitev za prebivalstvo in razvijanje podjetniškega ekosistema na določenem območju. Včasih je namen teh pospeševalnikov reševanje specifičnih družbenih ali okoljskih izzivov. Dva tovrstna primerna sta Tehnološki park iz Ljubljane, ki sodeluje pri razvoju pobud s

sviluppo economico. Si tratta di acceleratori solitamente gestiti senza scopo di lucro. I loro obiettivi principali non sono il ritorno economico, ma tematiche di più ampia portata come affrontare la disoccupazione, dare impulso all'innovazione nell'economia, migliorare l'esperienza di servizio per i cittadini, sviluppare un ecosistema imprenditoriale nel territorio. In alcuni casi questi acceleratori vengono anche impiegati con la finalità di fare la differenza per una particolare sfida sociale o ambientale. Due esempi che rientrano in questa categoria sono il Parco Tecnologico di Lubiana in Slovenia, che contribuisce allo sviluppo di incentivi di supporto all'innovazione nelle organizzazioni pubbliche e il Zavod Znanje Perspektiva Postojna, incubatore di natura pubblica no profit operante in diversi settori (educazione, cultura, turismo, imprenditorialità).

IN BASE AD ARCHETIPI ED OBIETTIVI

La *Tabella 5* mette a sistema le tipologie di acceleratore con gli archetipi individuati in letteratura. È possibile notare come tutte e quattro le tipologie di acceleratore hanno una connotazione ibrida. Tuttavia, gli acceleratori finanziati da fondi privati per la maggior parte rientrano nell'archetipo "Investors", gli acceleratori finanziati da aziende sono in maggioranza "Match-makers", mentre nell'archetipo "Ecosystem builders" troviamo soprattutto acceleratori finanziati da governi o gli acceleratori universitari.

področja inovacij v javnih ustanovah, in **Zavod Znanje Perspektiva Postojna**, neprofitni javni inkubator, ki deluje na različnih področjih, kot so izobraževanje, kultura, turizem in podjetništvo.

DELITEV NA PODLAGI VRSTE IN CILJEV

V *tabeli 5* so predstavljene vrste pospeševalnikov, kot jih navaja literatura. Vidimo lahko, da je za vse štiri vrste pospeševalnikov značilna hibridnost. V splošnem velja, da so pospeševalniki, ki se financirajo z zasebnimi skladji, običajno pospeševalniki pod vodstvom vlagateljev, tisti, ki jih financirajo podjetja, so povezovalni pospeševalniki, medtem ko so tisti, ki delujejo kot građani ekosistema, financirani predvsem s strani vlad in univerz.

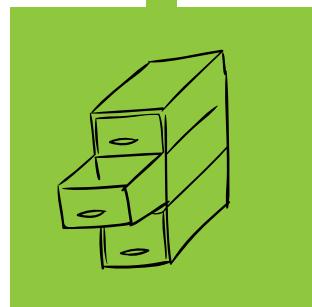


Tabella 5 - Classificazione degli acceleratori

Tabela 5 – Klasifikacija pospeševalnikov

	ARCHETYPES OF ACCELERATOR / ARHITIPI POSPEŠEVALNIKOV	Ecosystem builders / Gradniki ekosistema	Investors / Vlagatelji	Match-makers / Povezovalni pospeševalniki	Hybrid / Hibridna oblika
TYPES OF ACCELERATOR / VRSTE POSPEŠEVALNIKOV	Venture-backed / Podpora tveganega kapitala				
	Government-backed / Podpora vlade				
	Corporate-sponsored / Sponzorstva podjetij				
	University-led / Pod vodstvom univerze				

2.4. Il processo di selezione delle imprese da accelerare

Il processo di selezione definisce i metodi di scouting e selezione delle startup. Lo scouting avviene su più canali, inclusi canali di rete professionali e social media, dove viene lanciato un invito a presentare proposte. La procedura di selezione si sviluppa generalmente in più fasi. I criteri di selezione guidano lo scouting e la scelta delle startup per il programma. Essi devono essere coerenti con la missione e la strategia della startup, come fase, obiettivo di applicazione, industria, tecnologia, team, focus internazionale o nazionale. Dalla SLR (Structured Literature Review) condotta sono emersi tredici criteri di selezione. In ordine dai più citati ai meno citati, i criteri di selezione più comuni sono:

- l'idea di business;
- il settore;
- il potenziale per la creazione di lavoro;
- le competenze tecniche;
- la logica di portafoglio;
- il grado di innovazione;
- le potenzialità di crescita globale;
- le risorse interne e la motivazione;

2.4. Postopek izbire podjetij za vključitev v pospeševalnik

V postopku izbire se določijo metode iskanja in izbiranja zagonskih podjetij. Iskanje poteka prek več kanalov, med drugim prek mrež strokovnjakov in družbenih omrežij, kjer pospeševalniki objavijo povabilo k predstavitvi ponudb. Izbirni postopek največkrat obsega več faz. Iskanje in izbira zagonskih podjetij za vključitev v program temeljita na izbirnih kriterijih. Ti kriteriji morajo biti skladni s poslanstvom in strategijo zagonskega podjetja ter fazo, v kateri se podjetje nahaja, namenom prijave, panogo, tehnologijo, ekipo in osredotočenostjo na domači ali mednarodni trg. Iz sistematičnega pregleda literature je mogoče izluščiti trinajst izbirnih kriterijev. Spodaj so našteti najvažnejši kriteriji, ki si sledijo od tistih, ki so v literaturi navedeni najpogosteje, do tistih, ki so navedeni najmanjkrat:

- poslovna ideja,
- sektor,
- potencial za ustvarjanje delovnih mest,
- tehnična znanja,
- logika portfelja,
- raven inovativnosti,
- potencial za globalno rast,
- notranji viri in motivacija,

- le caratteristiche di leadership dei fondatori;
- la capacità dell'acceleratore di aumentare il valore delle startup;
- i prototipi già sviluppati;
- la capacità dell'idea di risolvere un problema reale;
- i finanziamenti già ottenuti.

Dieci fasi dei processi di selezione sono state identificate con la SLR. Di solito, non tutti questi passaggi del processo di selezione sono seguiti da tutti gli acceleratori. Le procedure più frequentemente utilizzate sono le seguenti:

- Open call: lancio di una chiamata competitiva. Questo passaggio è raccomandato per garantire la qualità, l'impegno e la preparazione internazionale delle aziende.
- Online application, tramite il sito internet o la piattaforma software propria di ogni acceleratore (solitamente richiedendo una descrizione dell'attività o referenze di investitori affiliati).
- Processo di verifica: serie di interviste con il core team dell'acceleratore e esperti esterni per ridurre il numero di startup in vista della selezione finale.
- Colloqui faccia a faccia: intervista faccia a faccia con un comitato di selezione composto dal core team dell'acceleratore, che seleziona

- vodstvene lastnosti ustanoviteljev,
- sposobnost pospeševalnika, da poveča vrednost zagonskih podjetij v programu,
- razviti prototipi,
- potencial ideje pri reševanju dejanskih težav,
- že pridobljeno financiranje.

Na podlagi sistematičnega pregleda literature je mogoče identificirati deset faz izbirnega postopka. Običajno velja, da pospeševalniki ne izvedejo vseh deset korakov pri postopku izbire. Pospeševalniki pri izbiri podjetij najpogosteje izvedejo spodnje korake.

- Odprto povabilo s pozivom k natečaju. Ta korak je priporočljivo izvesti, če želimo zagotoviti kakovost, predanost in mednarodno pripravljenost podjetij.
- Spletna prijava prek spletnega mesta ali programske platforme, ki je lastna pospeševalniku; v tem primeru morajo podjetja zgolj opisati svojo dejavnost ali navesti reference povezanih vlagateljev.
- Postopek preverjanja vključuje niz intervjujev z glavnimi člani ekipe pospeševalnika in zunanjimi strokovnjaki, na podlagi katerih se izvede ožji izbor kandidatov.
- Osebni razgovori z izbirno komisijo, ki jo sestavljajo glavni člani ekipe pospeševalnika, ki izberejo zagonska podjetja za vključitev v program.

le startup che avranno accesso al programma.

- Giorni di selezione: giornate organizzate dagli acceleratori nelle quali avvengono i processi di reclutamento e selezione.
- Bootcamp: i migliori candidati selezionati con altre procedure già viste hanno la possibilità di incontrare i principali dirigenti e fare una prova del programma.
- Dragons Den: i candidati selezionati partecipano al "Dragons Den" (due mezze giornate) dove si presentano di fronte agli sponsor senior delle banche.
- Pre-programma: un pre-programma di 1 mese come parte del processo di selezione per identificare le migliori squadre.

- Izbirni dnevi, ki jih organizirajo pospeševalniki in na katerih se odvijejo postopki izbire in rekrutiranja.
- Urjenje (t. i. **bootcamp**), ki se ga udeležijo kandidati, izbrani v prejšnjih korakih, kjer se seznanijo z vodji in preizkusijo program.
- Dogodek Dragons' Den, ki se ga udeležijo izbrani kandidati in traja dvakrat po pol dneva, je namenjen predstavitev pred bančnimi sponzorji in izbiri najboljših zagonskih podjetij.
- Predprogram: enomesečni predprogram, ki je del izbirnega postopka in v sklopu katerega se identificirajo najboljše ekipe.



2.5. I key performance indicators negli acceleratori

Un'area chiave di sfida per gli acceleratori riguarda la misurazione dell'impatto. La definizione di prestazioni e metriche per il successo è particolarmente difficile dal momento che non tutti gli acceleratori hanno lo stesso obiettivo. Data la varietà degli obiettivi dei programmi di accelerazione, diversi saranno gli indicatori chiave necessari per misurare la performance delle attività in essere. Inoltre, i dati degli acceleratori non sono pubblicati di routine. Come le startup stesse, gli acceleratori spesso non hanno il tempo e le risorse per tali misurazioni. Tuttavia, con il crescere del numero di programmi di accelerazione, la spinta alla trasparenza è diventata più intensa. Finora non esiste un quadro concordato per misurare le prestazioni dei programmi di accelerazione [8]. Nella **Tabella 6** sono mostrati, in ordine di importanza, gli indicatori di performance chiave più citati secondo la letteratura. La terza colonna riporta il numero di fonti che considerano l'elemento specifico come KPI per le accelerazioni.

2.5. Ključni kazalniki uspešnosti v pospeševalnikih

Eden od največjih izzivov, s katerimi se soočajo pospeševalniki, je merjenje učinka. Glede na to, da ne zasledujejo vsi pospeševalniki istega cilja, je težko določiti učinkovitost in merila za uspeh. Ker so cilji programov pospeševanja različni, so različni tudi kazalniki za merjenje učinkovitosti posamezne dejavnosti. Poleg tega se podatki pospeševalnikov ne objavljajo sproti. Tako kot zagonskim podjetjem namreč tudi pospeševalnikom pogosto zmanjka časa in virov za merjenje. Kljub temu se spričo rasti števila programov pospeševanja veča tudi potreba po transparentnosti. Trenutno še ne obstaja dogovorjen okvir za merjenje učinkovitosti programov pospeševanja [8]. V **tabeli 6** so opisani ključni kazalniki uspešnosti, ki si sledijo od tistih, ki so v literaturi navedeni najpogosteje, do tistih, ki so navedeni najmanjkrat. V tretjem stolpcu je navedeno število virov, ki navajajo posamezen kazalnik.



Tabella 6 – I Key Performance Indicators più citati in letteratura

Nº	Key Performance Indicators	Fonti
1	Impatto nell'ecosistema	8
2	Tasso di sopravvivenza delle startup	7
3	Investimenti successivi	5
4	Numero di domande per accedere al programma	4
5	Fondi ottenuti dalla startup	4
6	Partnership create dalle startup	3
7	Percentuale di acquisizioni	3
8	Distribuzione della performance	3
9	Numero di attività accelerate	3
10	Numero di exit eseguite	2
11	Numero di dipendenti nelle imprese	2
12	Tasso di accettazione	2
13	Finanziamenti ottenuti dalle startup	2
14	Capitalizzazione di mercato delle startup	2
15	Profitti delle startup accelerate	2
16	Startup ammesse negli acceleratori top	2
17	Soddisfazione degli alumni	2
18	Dimensione delle classi	2
19	Numero di investitori ai demodays	2

Tabella 6 – Najpogosteje navedeni ključni kazalniki uspešnosti

Št.	Ključni kazalniki uspešnosti	Št. virov
1	Vpliv na ekosistem	8
2	Stopnja preživetja zagonskih podjetij	7
3	Nadaljnje naložbe	5
4	Število prijav v program	4
5	Sredstva, ki jih je pridobilo zagonsko podjetje	4
6	Partnerstva, ki so jih sklenila zagonska podjetja	3
7	Odstotek nakupov	3
8	Razporeditev učinkovitosti	3
9	Število dejavnosti v pospeševalniku	3
10	Število izstopov	2
11	Število zaposlenih v podjetjih	2
12	Stopnja sprejema	2
13	Financiranje, ki so ga pridobila zagonska podjetja	2
14	Tržna kapitalizacija zagonskih podjetij	2
15	Dobički zagonskih podjetij iz pospeševalnika	2
16	Zagonska podjetja, sprejeta v najboljše pospeševalnike	2
17	Zadovoljstvo alumnijev s programom	2
18	Velikost skupin	2

Nº	Key Performance Indicators	Fonti
20	Percentuali di fallimento	2
21	Fonti di finanziamento	2
22	Tasso di ritorno sull'investimento	2
23	Numero di posti di lavoro che hanno generato	2
24	ROI	2
25	Sostenibilità finanziaria	2
26	Tasso di successo	2
27	Reputazione	2
28	Anni di esperienza	1
29	Valutazione del portafoglio	1
30	Partner e mentori internazionali	1
31	Portata dei social media	1
32	Valore mediatico	1
33	Relazioni di business ricorrenti	1
34	Obiettivi di innovazione raggiunti	1
35	Conoscenze acquisite	1

Št.	Ključni kazalniki uspešnosti	Št. virov
19	Število vlagateljev na predstavitevnih dogodkih	2
20	Odstotek neuspeha	2
21	Viri financiranja	2
22	Stopnja donosnosti naložbe	2
23	Število ustvarjenih delovnih mest	2
24	ROI	2
25	Finančna vzdržnost	2
26	Stopnja uspeha	2
27	Sloves	2
28	Število let izkušenj	1
29	Vrednotenje portfelja	1
30	Mednarodni partnerji in mentorji	1
31	Doseg družbenih omrežij	1
32	Medijska vrednost	1
33	Trajni poslovni odnosi	1
34	Doseženi inovacijski cilji	1
35	Pridobljena znanja	1

Per migliorare la raccolta dei dati e avere indicatori più precisi e benchmark da impiegare per il confronto, le soluzioni che sono state individuate in letteratura sono:

- adozione di piattaforme e sistemi per incoraggiare e abilitare la raccolta di dati di qualità dalle imprese supportate;
- raccolta di dati da tutte le imprese che anno domanda al programma anche di quelle che non sono accettate o che non ricevono servizi, per valutare in modo più completo le prestazioni rispetto a un gruppo di controllo;
- raccolta di dati dalle imprese partecipanti per almeno cinque anni dopo il termine del programma, per monitorare i progressi e la crescita nel medio-lungo periodo. L'impatto del supporto dell'acceleratore può richiedere diversi anni per concretizzarsi;
- collaborare con istituzioni accademiche e associazioni di settore per sviluppare sistemi di raccolta dati più forti.

Da bi izboljšali zbiranje podatkov in vzpostavili kazalnike ter referenčne standarde za primerjavo rešitev, ki jih navaja literatura, bi bilo treba narediti naslednje:

- poskrbeti za platforme in sisteme, s katerimi bi spodbudili in omogočili zbiranje kakovostnih podatkov s strani podjetij;
- zbrati podatke vseh podjetij, ki so se prijavila v program, tudi tistih, ki niso bila izbrana in vključena vanj, s čimer bi celovito ovrednotili njihovo učinkovitost in jo primerjali s kontrolno skupino;
- zbirati podatke o podjetjih, ki so bila vključena v program, še najmanj pet let po končanem programu, s čimer bi spremljali njihov napredok in rast na srednji in dolgi rok; učinek podpore, ki jo nudi pospeševalnik, se lahko namreč konkretnizira šele čez nekaj let;
- v sodelovanju z akademskimi ustanovami in poklicnimi združenji razviti učinkovite sisteme zbiranja podatkov.

2.6. I key success factors e i risk factors negli acceleratori

KEY SUCCESS FACTORS

Anche per i Key Success Factors (KSF) è necessario riprendere il discorso fatto per i KPI. Dato che non tutti gli acceleratori hanno gli stessi obiettivi e finalità, la definizione di metriche per il successo è particolarmente difficile. La tabella mostra i fattori chiave più importanti individuati in letteratura attraverso la SLR. Nella seconda colonna è inserito il numero di fonti che considerano l'elemento specifico come KSF per le accelerazioni. Sono 31 i principali fattori di successo identificati attraverso la revisione della letteratura strutturata. Questi sono stati poi raggruppati in sei categorie: strategia, programma, network, risorse, procedure, abilità del team.

2.6. Ključni dejavniki uspeha in tveganja za pospeševalnike

KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA

Za ključne dejavnike uspeha velja isto kot za ključne kazalnike uspešnosti. Ker nimajo vsi pospeševalniki istih ciljev in namena, je zelo težko določiti merila za uspeh. V spodnji tabeli so predstavljeni ključni dejavniki, ki jih je mogoče izpostaviti na podlagi sistematičnega pregleda literature. V drugem stolpcu je navedeno število virov, ki navajajo posamezen dejavnik. Sistematičen pregled literature je opredelil 31 glavnih dejavnikov uspeha, ki se delijo na šest kategorij: strategija, program, mreža, viri, postopki in zmožnosti ekipe.

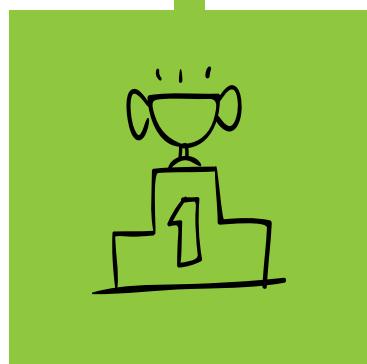


Tabella 7 – I Key Success Factor individuati in letteratura

Nº	Key Success Factors per gli acceleratori	Fonti
1	Mentorship	26
2	Network di partner	20
3	Eventi ed opportunità di networking	11
4	Network di alumni	9
5	Brand	8
6	Definizione di obiettivi a lungo termine chiari	7
7	Qualità del programma	7
8	Supporto finanziario alle startup	7
9	Team dell'acceleratore	6
10	Dialogo	5
11	Forte sostegno	5
12	Collegamenti con le fonti di finanziamento	5
13	Allineamento strategico	4
14	Chiara definizione del processo e dei criteri di selezione	4
15	Competenze sul prodotto	4
16	Competenze di business	4
17	Qualità degli esperti coinvolti	4
18	Scegliere obiettivi chiari e condivisi	3
19	Programmi extracurriculari	3
20	Efficiente organizzazione	3

Tabela 7 – Ključni dejavniki uspeha, ki jih navaja literatura

Št.	Ključni dejavniki uspeha pospeševalnikov	Št. virov
1	Mentorstvo	26
2	Partnerska mreža	20
3	Dogodki in priložnosti za mreženje	11
4	Mreža alumnijev	9
5	Blagovna znamka	8
6	Jasna opredelitev dolgoročnih ciljev	7
7	Kakovost programa	7
8	Finančna podpora za zagonska podjetja	7
9	Ekipa pospeševalnika	6
10	Dialog	5
11	Močna podpora	5
12	Povezovanje in viri financiranja	5
13	Strateška usklajenost	4
14	Jasno opredeljeni postopek in izbirni kriteriji	4
15	Znanje o izdelku	4
16	Poslovno znanje	4
17	Kakovost vključenih strokovnjakov	4
18	Jasni in skupni cilji	3
19	Dodatni programi	3
20	Učinkovita organizacija	3

N°	Key Success Factors per gli acceleratori	Fonti
21	Giusta dimensione del portafoglio di startup	3
22	Definizione di una chiara proposta di valore	3
23	Definizione di metriche per monitorare il successo delle startup	3
24	Orientamento all'azione	3
25	Urgenza creata dalla durata limitata del programma	3
26	Ubicazione	3
27	Qualità dei candidati	3
28	Formazione offerta	2
29	Team indipendente di startup sostenitrici	1
30	Indicatori di performance	1
31	Supporto limitato nel tempo	1

FATTORI DI RISCHIO

I fattori di rischio dell'accelerazione del business sono argomenti poco discussi. Sono stati identificati quattro principali fattori di rischio:

- rischio di finanziamento del capitale;
- rischio di saturazione del mercato;
- rischio di disconnectione dalla comunità di investimento locale;
- rischi legati ai mercati emergenti.

Št.	Ključni dejavniki uspeha pospeševalnikov	Št. virov
21	Prava velikost portfelja zagonskih podjetij	3
22	Jasna vrednostna ponudba	3
23	Določitev meril za spremljanje uspeha zagonskih podjetij	3
24	Usmerjenost k dejanjem	3
25	Potreba, ki je posledica omejenega trajanja programa	3
26	Lokacija	3
27	Kakovost kandidatov	3
28	Oblikovanje ponudbe	2
29	Neodvisna ekipa podpornih zagonskih podjetij	1
30	Kazalniki uspešnosti	1
31	Časovno omejena podpora	1

DEJAVNIKI TVEGANJA

Dejavniki tveganja, s katerimi se srečujejo pospeševalniki, so predmet malo razprav. Identificirati je mogoče štiri glavne dejavnike tveganja:

- tveganje, povezano s financiranjem kapitala;
- tveganje za zasičenost trga;
- tveganje za ločitev od skupnosti, ki zagotovi lokalno naložbo;
- tveganja, ki se nanašajo na nove trge.

2.7. I settori più promettenti per l'accelerazione

La maggior parte degli acceleratori analizzati si concentra su un particolare settore o gruppo di settori. I più comuni hanno un focus tecnologico, con il quale si intende che l'acceleratore è focalizzato sulle startup in una gamma relativamente ristretta di tecnologie correlate, seguiti poi da quelli focalizzati sui servizi finanziari e sulla sanità e scienze della vita. I settori più citati nella letteratura analizzata attraverso la SLR, sono riportati di seguito.

Tabella 8 - I settori più promettenti per l'accelerazione individuati in letteratura

Nº	Settori più promettenti per l'accelerazione	Fonti che ne parlano
1	Tecnologia, media e telecomunicazioni	9
2	Servizi finanziari	7
3	Sanità e salute	7
4	Beni di consumo	4
5	Istruzione	4
6	Agricoltura ed alimentare	3
7	Intrattenimento	2
8	E-Commerce	2
9	Servizi Cloud	2
10	Bioteconomie	2
11	Droni	2

2.7. Sektorji z največjim potencialom za pospeševanje

Večina pospeševalnikov, ki so bili vključeni v raziskavo, se osredotoča na specifične sektorje ali skupino njih. Najpogosteje se osredotočajo na tehnološki sektor, kar pomeni, da delajo z zagonskimi podjetji z relativno ozkimi tehnološkimi področji, temu pa sledijo pospeševalniki, ki delujejo na področju financ, zdravstva in bioloških znanosti. V spodnji tabeli so navedeni sektorji, ki jih pregledana literatura najpogosteje navaja.

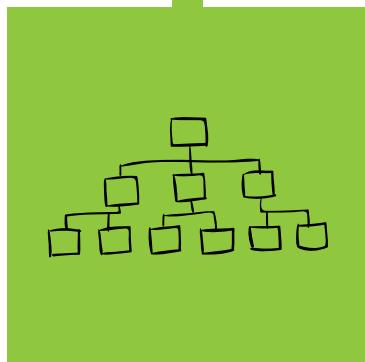
Tabela 8 – Sektorji z največjim potencialom za pospeševanje, ki jih navaja literatura

Št.	Sektorji z največjim potencialom za pospeševanje	Št. virov
1	Tehnologija, mediji in telekomunikacija	9
2	Finančne storitve	7
3	Zdravstvo in zdravje	7
4	Potrošniške dobrine	4
5	Izobraževanje	4
6	Kmetijstvo in živila	3
7	Razvedrilo	2
8	E-poslovanje	2
9	Storitve v oblaku	2
10	Biotehnologija	2
11	Droni	2



N°	Settori più promettenti per l'accelerazione	Fonti che ne parlano
12	Immobiliare	2
13	Editoriale	1
14	Scienze della vita	1
15	Energia	1
16	Acqua e igiene	1
17	Ambiente	1
18	Business e produttività	1
19	Marketing e pubblicità	1
20	Industria creativa	1

Št.	Sektorji z največjim potencialom za pospeševanje	Št. virov
12	Nepremičnine	2
13	Založništvo	1
14	Biološke znanosti	1
15	Energija	1
16	Voda in higiena	1
17	Okolje	1
18	Poslovanje in produktivnost	1
19	Marketing in oglaševanje	1
20	Ustvarjalne panoge	1





3. La Strategia di Specializzazione Intelligente in Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Slovenia

La Strategia di Specializzazione intelligente (*Smart Specialization Strategy - S3*) è una strategia di ricerca e innovazione che ha come obiettivo la valorizzazione degli ambiti produttivi di eccellenza regionali. Essa risponde alle linee programmatiche della Strategia Europa 2020, adottata dall'Unione Europea nel 2010 con lo scopo di raggiungere una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. In questa direzione, un insieme di obiettivi e di iniziative distribuite a livello europeo sono state avviate per il raggiungimento di questa priorità, attraverso interventi pubblici derivanti dalla Politica di Coesione 2014-2020. Quest'ultima prevede come condizione ex ante per l'utilizzo delle risorse comunitarie che le autorità nazionali e regionali met-

3. Strategija pametne specializacije v Venetu, Furlaniji - Julijski krajini in Sloveniji

Strategija pametne specializacije (*Smart Specialization Strategy - S3*) je strategija za raziskave in inovacije, katere cilja sta vrednotenje in spodbujanje vrhunskih regionalnih proizvodnih panog. Strategija je v skladu s programske smernicami Strategije Evropa 2020, ki jo je Evropska unija sprejela leta 2010, z namenom doseči pametno, trajnostno in vključujočo rast. Skladno s tem je bil na evropski ravni vpeljan sklop ciljev in pobud za doseganje tega prednostnega področja, za katere so bili sprejeti državni ukrepi v okviru Evropske kohezijske politike 2014–2020. Pri slednji je predpogoj za uporabo sredstev Skupnosti ta, da nacionalne in regionalne oblasti pripravijo Strategije za raziskave in inovacije za pametno specializacijo, pri čemer ima prednost vklju-

tano a punto Strategie di Ricerca e Innovazione per la Specializzazione Intelligente, favorendo l'integrazione tra i diversi livelli strategici (nazionali e regionali). La Strategia di Specializzazione Intelligente mette dunque a sistema gli sforzi congiunti di Unione Europea, Stati e Regioni promuovendo una logica di eccellenza place-based, ovvero basata sul coinvolgimento attivo del territorio, al fine di evitare la frammentazione e la sovrapposizione degli interventi e garantire una gestione coordinata delle azioni politiche.

In questo contesto, il ruolo cruciale per l'implementazione di un modello di crescita basato sulla conoscenza è conferito all'innovazione. La Strategia di Specializzazione Intelligente è infatti un processo collettivo che coinvolge tutti gli attori dell'innovazione che operano all'interno di una regione, permettendo a quest'ultima di identificare i punti di forza, i vantaggi competitivi e le opportunità presenti sul territorio. La Strategia adotta una visione allargata del concetto di innovazione, promuovendo un'innovazione tecnologica, sociale e strategica al fine di permettere ad ogni regione e stato di modellare le politiche secondo le proprie intrinseche condizioni socio-economiche e culturali. In tal senso, mentre alcune regioni possono dare priorità allo sviluppo di una o più tecnologie abilitanti chiave¹ (Key Enabling Technologies - KETs), altre possono concentrarsi sull'applicazione di tali tecnologie per determinati sco-

¹ Le Tecnologie Abilitanti Chiave (Key Enabling Technologies – KETs) sono tecnologie ad alta intensità di conoscenza, associate ad elevati livelli di attività di ricerca e sviluppo, a cicli di innovazione rapidi, a ingenti spese di investimento e a posti di lavoro altamente qualificati.

čevanje različnih strateških ravni (nacionalnih in regionalnih). Strategija pametne specializacije torej povezuje skupna prizadevanja Evropske unije, držav in regij prek spodbujanja principa krajevno usmerjene odličnosti, ki temelji na aktivnem vključevanju lokalne ravni, da bi se izognili razdrobljenosti in prekrivanju ukrepov ter zagotovili usklajeno vodenje politik.

V tem kontekstu imajo ključno vlogo pri implementaciji modela rasti, ki temelji na znanju, inovacije. Strategija pametne specializacije je namreč kolektivni proces, ki vključuje vse akterje na področju inovacij, ki delujejo v določeni regiji, s čimer ji omogočajo, da opredeli svoje močne točke, konkurenčne prednosti in priložnosti, ki so prisotne v okolju. Strategija vključuje širši pogled na koncept inovacije, pri tem pa spodbuja tehnološke, družbene in strateške inovacije, z namenom omogočiti vsaki regiji in državi, da oblikuje politike v skladu z lastnimi družbeno-ekonomskimi in kulturnimi razmerami. V tem smislu lahko nekatere regije dajo prednost razvoju ene ali več ključnih omogočitvenih tehnologij¹ (Key Enabling Technologies - KETs), druge pa se lahko osredotočijo na uporabo tovrstnih tehnologij za določene namene ali na specifičnih področjih. S3 se

¹ Ključne omogočitvene tehnologije (Key Enabling Technologie – KETs) so tehnologije, ki temeljijo na intenzivni uporabi znanja in so povezane z visoko ravnjo aktivnosti na področju raziskav in razvoja, hitrimi inovacijskimi cikli, visokimi naložbenimi stroški in delovnimi mesti za visoko kvalificiran kader.

pi o in ambiti specifici. La S3 non guarda dunque solo alle innovazioni radicali, bensì anche all'innovazione nei settori tradizionali, attraverso lo sviluppo e l'applicazione di nuovi modelli di business e di organizzazione, sfruttando le innovazioni che sorgono dalla conoscenza tacita e dall'esperienza locale.

Dal 2014 in tutta Europa sono state avviate più di 120 Strategie di Specializzazione Intelligente, aventi a disposizione più di 67 miliardi di Euro derivanti dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (programmazione 2014-2020), insieme a finanziamenti nazionali e regionali. Tra i risultati attesi entro il 2020 si prevede di lanciare sul mercato 15.000 nuovi prodotti, creare 140.000 nuove startup e 350.000 nuovi posti di lavoro [9]. L'Unione Europea nella Strategia 2020, delinea delle macro-azioni aventi come focus l'innovazione quale fattore abilitante per una crescita intelligente. All'interno di queste azioni si collocano gli interventi delle Regioni e degli Stati Membri dell'Unione Europea, da attuarsi nel periodo 2014-2020. In questa sezione, vengono presentate le Strategie di Ricerca e Innovazione (RIS3) basate sulla Specializzazione Intelligente di Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Slovenia. Esse costituiscono infatti l'area del programma Interreg V-A Italia-Slovenija, che supporta il progetto CAB – Cross Border Acceleration Bridge, al fine di creare un ecosistema di innovazione transfrontaliera.

torej ne osredotoča samo na radikalne inovacije, temveč tudi na inovacije v tradicionalnih sektorjih, prekravzoja in uporabe novih poslovnih in organizacijskih modelov, ob uporabi inovacij, ki temeljijo na tihem in lokalnem znanju.

Od leta 2014 je bilo v celi Evropi vpeljanih več kot 120 Strategij pametne specializacije, za katere je na voljo več kot 67 milijard evrov iz Evropskega sklada za regionalni razvoj (programska obdobje 2014–2020), skupaj z nacionalnimi in regionalnimi financiranjami. Med rezultati, predvideni do leta 2020, so v načrtu lansiranje 15.000 novih produktov, ustanovitev 140.000 novih zagonskih podjetij in 350.000 novih delovnih mest [9]. V Strategiji 2020 je Evropska unija predstavila makro-aktivnosti, ki se osredotočajo na inovacije kot gonilo pametne rasti. Med te aktivnosti štejemo ukrepe regij in držav članic Evropske unije, ki se izvajajo v obdobju 2014–2020. V tem poglavju so predstavljene Strategije za raziskave in inovacije (RIS3), ki temeljijo na Pametni specializaciji v Venetu, Furlaniji - Julijski krajini in Sloveniji. Omenjena območja so namreč programska območja Interreg V-A Italija-Slovenija, ki podpira projekt CAB – Cross Border Acceleration Bridge, z namenom vzpostavljanja ekosistema za čezmejne inovacije.

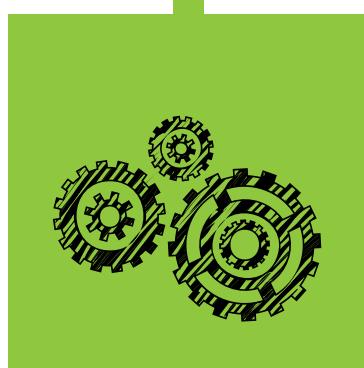
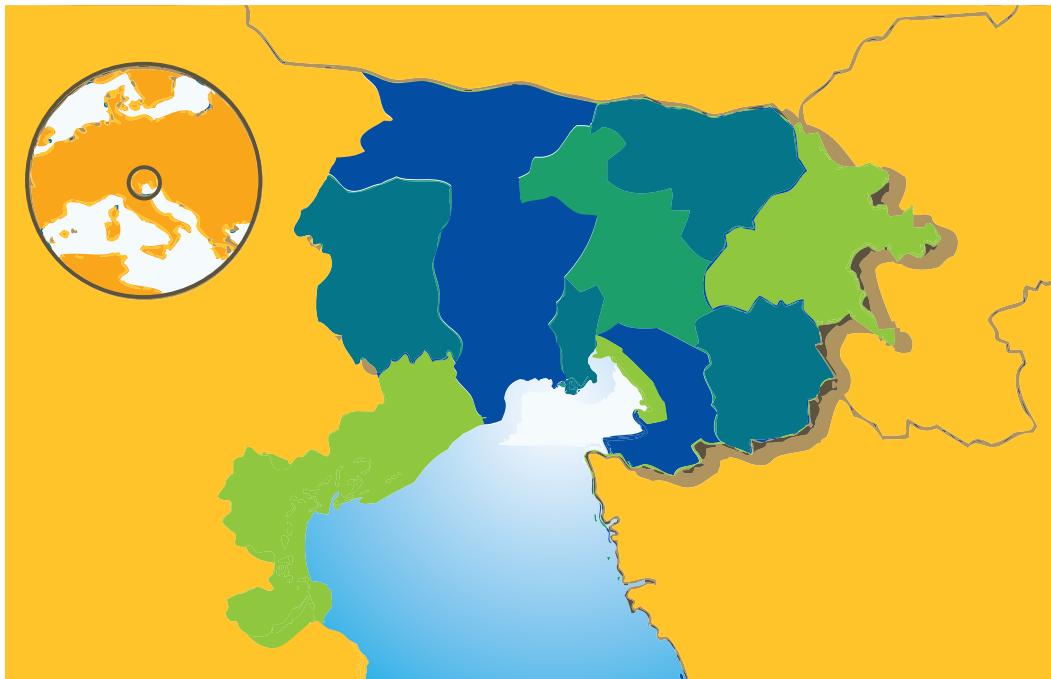


Figura 2 - L'area del Programma

Slika 2 – Programsко обmočje



3.1. La Strategia di Specializzazione Intelligente in Veneto

La Strategia di Specializzazione Intelligente della regione Veneto è stata adottata dalla Giunta Regionale con DGR n. 1020 del 17 giugno 2014 e costituisce la condizione ex ante per l'attuazione delle azioni previste dal Programma Operativo Regionale (POR) 2014-2020, strumento fondamentale per l'implementazione della politica regionale in materia di ricerca e innovazione. Secondo il Regional Innovation Scoreboard 2017, il Veneto si colloca nella categoria delle regioni definite "**Moderate Innovator**", ovvero quelle regioni la cui performance rimane inferiore alla media europea ma che grazie ai propri punti di forza si posizionano tra i territori più innovativi a livello nazionale. La RIS3 del Veneto si pone come obiettivo proprio il miglioramento della posizione della regione rispetto agli altri territori comunitari, oltre al rafforzamento del tessuto produttivo [10].

L'ecosistema veneto dell'innovazione è particolarmente articolato e diversificato. Il Veneto è la quarta regione in Italia per numero di startup innovative e detiene una posizione favorevole per numero di imprese innovatrici presenti sul territorio, per lo più afferenti al settore manifatturiero [11]. Si rileva quindi la tendenza delle imprese a innovare prodotti e processi, ma investendo ancora troppo poco nelle attività di ricerca e sviluppo. Questo limite deriva dalla forte specializzazione nella manifattura tradizionale del tessuto imprenditoriale veneto, composto per la maggior parte da piccole e medie imprese (PMI).

3.1. Strategija pametne specializacije v Venetu

Strategijo pametne specializacije dežele Veneto je sprejel Deželni odbor s Sklepom Deželnega odbora št. 1020 z dne 17. junija 2014, predstavlja pa predpogoj za izvajanje aktivnosti, ki jih predvideva Deželni operativni program (DOP) 2014–2020, ki je ključni instrument za implementacijo deželne politike na področju raziskav in razvoja. Glede na sistem inovacijskih kazalnikov Regional Innovation Scoreboard 2017 spada Veneto med regije, opredeljene kot zmerni inovatorji (**Moderate Innovator**), t.j. regije, ki se odrežejo slabše od evropskega povprečja, vendar so zaradi svojih močnih točk med najbolj inovativnimi območji v državi. Cilja RIS3 dežele Veneto sta izboljšanje položaja regije v primerjavi z drugimi območji Skupnosti ter okrepitev proizvodnega gospodarstva [10].

V Venetu je ekosistem inovacij zelo strukturiran in razvejan. Veneto je po številu inovativnih zagonskih podjetij na četrtem mestu med italijanskimi deželami in v dobrem položaju glede na število inovativnih podjetij, ta pa se ukvarjajo predvsem s proizvodnjo [11]. Opazna je torej težnja podjetij k inovaciji produktov in procesov, vendar še vedno ne vlagajo dovolj v raziskave in razvoj. Ta ovira je posledica tega, da je v Venetu podjetniška struktura, ki jo sestavljajo predvsem mala in srednje velika podjetja (MSP), močno specializirana za tradicionalne proizvodne panoge.

Ai fini dell'individuazione degli ambiti strategici obiettivo di specializzazione intelligente della regione, sono stati coinvolti tutti gli attori principali del territorio seguendo un approccio bottom-up. Il Processo di Scoperta Imprenditoriale (Entrepreneurial Discovery Process - EDP) è infatti alla base dello sviluppo della Strategia di Specializzazione Intelligente. A partire quindi dalla fase di analisi del contesto regionale e del potenziale per l'innovazione, le aree strategiche della S3 individuate in Veneto sono:

- Smart Agrifood
- Sustainable Living
- Smart Manufacturing
- Creative Industries

In queste aree risiede il potenziale necessario per affrontare le sfide in atto a livello economico, sociale e ambientale. Ogni ambito strategico incorpora una serie di settori tradizionali determinati dall'analisi del contesto, che si integrano con settori complementari e trasversali formando la base di sviluppo su cui la S3 dirige le proprie azioni. La fertilizzazione trasversale tra settori industriali è fondamentale nell'ambito della Strategia di Specializzazione Intelligente, poiché permette di superare l'isolamento e aumentare le opportunità di innovazione e crescita. La collaborazione tra imprese di settori diversi permette infatti lo scambio di informazioni, il trasferimento di conoscenze e stimola la ricerca di nuove possibilità realizzando un vantaggio competitivo congiunto [12].

V opredelitev strateških področij, ki so cilj pametne specializacije znotraj dežele, so bili vključeni vsi glavni akterji na območju, po principu od spodaj navzgor („bottom-up“). Proses podjetniškega odkrivanja (Entrepreneurial Discovery Process – EDP) je namreč osnova za razvoj Strategije pametne specializacije. Izhajajoč iz analize regionalnega območja in potenciala za inovacije, so strateška področja S3 v Venetu naslednja:

- pametni kmetijsko-živilski sektor,
- trajnostni način življenja,
- pametna proizvodnja,
- ustvarjalne industrije.

Ta področja imajo potreben potencial za spopadanje z gospodarskimi, družbenimi in okoljskimi izzivi, s katerimi se regija srečuje. Vsako strateško področje vključuje vrsto tradicionalnih sektorjev, opredeljenih v analizi konteksta, ki se dopolnjujejo s komplementarnimi sektorji in medsektorskimi področji ter oblikujejo osnovno za razvoj, na katerem temeljijo aktivnosti S3. Medsektorska obogatitev industrijskih sektorjev je v okviru Strategije pametne specializacije ključna, saj z njo lahko presežemo izoliranost in krepimo možnost za inovacije in rast. Sodelovanje med podjetji iz različnih sektorjev namreč omogoča izmenjavo informacij, prenos znanj in spodbuja iskanje novih možnosti, s čimer ustvari skupno konkurenčno prednost [12].

Il 28 febbraio 2017, con DGR n. 216, la Giunta regionale ha approvato il documento "Percorso di Fine-Tuning RIS3 Veneto", contenente le traiettorie di sviluppo specifiche per ogni ambito strategico. Queste rappresentano le priorità di intervento della RIS3 ovvero il contenuto verso cui le attività di ricerca e innovazione regionali si devono orientare per il settennio 2014-2020. I quattro ambiti strategici (Smart Agrifood, Smart Manufacturing, Sustainable Living e Creative Industries) vanno dunque concepiti come veri e propri contenitori tematici. All'interno di ognuno di essi si definiscono: i settori tradizionali, i settori trasversali, le tecnologie abilitanti, i driver dell'innovazione e i contenuti principali delle traiettorie di sviluppo della Strategia. Ad esempio, l'impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione come i sensori (**tecnologia abilitante**) nel packaging e nella logistica (**industria trasversale**) per i prodotti agricoli come frutta e verdura (**industria tradizionale**) permette di implementare la tracciabilità e la protezione dei prodotti e l'ottimizzazione della catena di distribuzione (**traiettoria di sviluppo**), facendo leva sulla condizione di sostenibilità ambientale (**driver**). La RIS3, in sintesi, individua quindi i principali fattori tecnologici e organizzativi che è necessario adottare per garantire la competitività del sistema produttivo regionale e i drivers alla base delle nuove direzioni per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.

Deželni odbor je 28. februarja 2017 s sklepom Deželnega odbora št. 216 sprejel dokument „Pot do podrobne prilagoditve RIS3 Veneto“, ki vsebuje specifične razvojne usmeritve za vsako strateško področje. Te razvojne usmeritve so prioritetni ukrepi RIS3 oz. vsebina, na katero se morajo regionalne aktivnosti na področju raziskav in inovacij osredotočiti v sede-mletju 2014–2020. Štiri strateška področja (Pametni kmetijsko-živilski sektor, Pametna proizvodnja, Trajnostni način življenja in Ustvarjalne industrije) je torej potrebno razumeti kot prave tematske sklope. Znotraj vsakega se določijo: tradicionalni sektorji, medsektorska področja, omogočitvene tehnologije, gonila inovacij in glavne vsebine razvojnih usmeritev Strategije. Npr. uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije, kot so senzorji (**omogočitvena tehnologija**), v pakirni industriji in logistiki (**medsektorska industrija**) za kmetijske proizvode, kot so sadje in zelenjava (**tradicionalna industrija**), omogoča implementacijo sledljivosti in varstva proizvodov ter optimizacijo distribucijske verige (**ciljna usmeritev**), prek opiranja na pogoj okoljske trajnosti (**gonilo**). RIS3 skratka opredeljuje glavne tehnološke in organizacijske dejavnike, ki jih je potrebno vpeljati, da bi zagotovili konkurenčnost regionalnega proizvodnega sistema, ter gonila, na katerih temeljijo nove usmeritve pametne, trajnostne in vključujoče rasti.

Tabella 9 - Relazione tra settori industriali e S3 in Veneto

Tabela 9 – Razmerje med industrijskimi sektorji in S3 v Venetu

	AMBITI S3 VENETO / PODROČJA S3 VENETO			
	Smart Agrifood / Pametni kmetijsko-živilski sektor	Sustainable living / Trajnostni način življenja	Smart Manufacturing / Pametna proizvodnja	Creative Industries / Ustvarjalne industrije
Meccanica agricola / Industrija kmetijske mehanizacije				
Agricoltura / Kmetijstvo				
Ceramica artistica / Umetniško keramičarstvo				
Vetro artistico / Umetniško steklarstvo				
Biomedicale / Biomedicina				
Allevamento / Živilnoreja				
Edilizia / Gradbeništvo				
Chimica / Kemijska industrija				
Abbigliamento / Oblačilna industrija				
Meccanica componentistica / Industrija mehanskih komponent				
Cultura / Kultura				
Energia / Energetika				
Occhialeria / Industrija očal				
Pesca / Ribištvo				

Industria alimentare / Prehrambna industrija				
Meccanica alimentare / Živilska mehanika				
Lavorazione alimentare / Živilska predelava				
Ristorazione / Gostinstvo				
Calzatura / Obutvena industrija				
Silvicoltura / Gozdarstvo				
Arredo / Industrija notranje opreme				
Oreficeria / Zlatarstvo				
Meccanica strumentale / Strojna mehanika				
Illuminotecnica / Svetlobna industrija				
Logistica / Logistika				
Meccanica / Mehanika				
Meccatronica / Mehatronika				
Mobilità / Mobilnost				
Packaging / Pakirna industrija				
Meccanica di precisione / Finomehanika				
Concia / Usnjarstvo				
Turismo / Turizem				

Legenda / Legenda	
Settori tradizionali / Tradicionalni sektorji	
Settori trasversali / Medsektorska področja	

Tabella 10 – La Strategia di Specializzazione Intelligente in Veneto: visione d'insieme

S3	Settori tradizionali	Settori trasversali	Tecnologie abilitanti	Driver dell'innovazione	Traiettorie di sviluppo
Smart Agrifood	Agricoltura Allevamento Pesca Industrie di trasformazione alimentare	Packaging Energia Ristorazione Logistica Chimica Meccanica agricola Meccanica alimentare Biomedicale	Bioteconomie ICT Materiali avanzati Nanotecnologie	Sostenibilità ambientale Efficienza energetica	Nutrizione, salute e sicurezza alimentare Agroalimentare sostenibile Gestione intelligente delle risorse naturali ed energetiche Processi di trasformazione innovativi e sostenibili Tracciabilità e tutela delle filiere
Sustainable Living	Edilizia Arredo Turismo Illuminotecnica	Meccanica Energia Mobilità Silvicultura Biomedicale Chimica	ICT Materiali avanzati Nanotecnologie Fotonica	Sostenibilità ambientale Active ageing Design	Edifici e città intelligenti e sostenibili Recupero e rigenerazione restauro architettonico Benessere negli ambienti di vita Sicurezza e salute (vita indipendente e attiva)

Tabela 10 – Strategija pametne specializacije v Venetu: celostna vizija

S3	Tradicionalni sektorji	Medsektorska področja	Omogočitvene tehnologije	Gonila inovacij	Ciljne usmeritve
Pametni kmetijsko-živilski sektor	Kmetijstvo Živinoreja Ribištvo Živilskopredelovalna industrija	Pakirna industrija Energetika Gostinstvo Logistika Kemična industrija Kmetijska mehanika Živilska mehanika Biomedicina	Biotehnologija IKT Napredni materiali Nanotehnologija	Okoljska trajnost Energetska učinkovitost	Prehrana, zdravje in prehranska varnost Trajnost kmetijsko-živilskega sektorja Pametno upravljanje z naravnimi in energetskimi viri Inovativni in trajnostni procesi predelave Sledljivost in varstvo prehranskih verig
Trajnostni način življenja	Gradbeništvo Industrija notranje opreme Turizem Svetlobna industrija	Mehanika Energetika Mobilnost Gozdarstvo Biomedicina Kemična industrija	IKT Napredni materiali Nanotehnologija Fotonika	Okoljska trajnost Aktivno staranje Oblikovanje	Pametne in trajnostne stavbe in mesta Obuditev arhitekturne obnove Dobro počutje v živiljenjskih okoljih Varnost in zdravje (samostojno in aktivno življenje)

S3	Settori tradizionali	Settori trasversali	Tecnologie abilitanti	Driver dell'innovazione	Traiettorie di sviluppo
Smart Manufacturing	Meccanica componentistica Meccatronica Meccanica strumentale Meccanica di precisione	Agricoltura Edilizia Alimentare Packaging Ristorazione Biomedicale Comparto manifatturiero	ICT Materiali avanzati Fotonica Nanotecnologie Prototipazione	Active ageing Design Efficienza energetica	Processi e produzioni sostenibili Automazione e sistemi cognitivi Ambienti di lavoro innovativi e inclusivi Nuovi modelli organizzativi e produttivi Tecnologie di produzione e design avanzati
Creative Industries	Calzatura Abbigliamento Concia Oreficeria Occhialeria Ceramica artistica Vetro artistico Turismo Cultura Mobile	Agricoltura Meccanica Chimica Biomedicale	ICT Materiali avanzati Sistemi manifatturieri avanzati Prototipazione Biotecnologie Nanotecnologie Trattamenti al plasma dei tessuti	Design Creatività Active ageing	Materiali innovativi e biomateriali Nuovi modelli di business Design creativo Virtualizzazione dei prodotti e marketing innovativo Tecnologie e sistemi per la fruizione e la valorizzazione del patrimonio culturale

S3	Tradicionalni sektorji	Medsektorska področja	Omogočitvene tehnologije	Gonila inovacij	Ciljne usmeritve
Pametna proizvodnja	Industrija mehanskih komponent Mehatronika Strojna mehanika Finomehanika	Kmetijstvo Gradbeništvo Prehrambna industrija Pakirna industrija Gostinstvo Biomedicina Proizvodni sektor	IKT Napredni materiali Fotonika Nanotehnologija Izdelava prototipov	Aktivno staranje Oblikovanje Energetska učinkovitost	Trajnostni procesi in proizvodnje Avtomatizacija in kognitivni sistemi Inovativna in vključujoča delovna okolja Novi organizacijski in proizvodni modeli Napredne proizvodne tehnologije in oblikovanje
Ustvarjalne industrije	Obutvena industrija Oblačilna industrija Usnjjarstvo Zlatarstvo Industrija očal Umetniško keramičarstvo Umetniško steklarstvo Turizem Kultura Pohištvena industrija	Kmetijstvo Mehanika Kemična industrija Biomedicina	IKT Napredni materiali Napredni proizvodni sistemi Izdelava prototipov Biotehnologija Nanotehnologija Obdelava tekstila s plazmo	Oblikovanje Ustvarjalnost Aktivno staranje	Inovativni materiali in biomateriali Novi poslovni modeli Ustvarjalno oblikovanje Virtualizacija izdelkov in inovativni marketing Tehnologije in sistemi za koriščenje in vrednotenje kulturne dediščine

3.2. La Strategia di Specializzazione Intelligente in Friuli Venezia Giulia

La Strategia regionale di Ricerca e Innovazione per la Specializzazione Intelligente della Regione autonoma Friuli-Venezia Giulia è stata approvata con delibera regionale n. 1403 del 10 luglio 2015. Essa rappresenta un pilastro fondamentale della politica di sviluppo regionale e dà il via ad un processo di sviluppo dinamico ed evolutivo, che permette di ripensare la singolarità produttiva del territorio alla luce della logica della contaminazione trasversale. La prima fase del lavoro dedicata alla definizione della S3 è consistita interamente nell'analisi dei punti di forza e di debolezza del territorio. Tra i punti di forza della regione vi sono: l'eccellenza scientifica e della formazione, un'alta capacità innovativa e un'elevata intensità manifatturiera. Il Friuli-Venezia Giulia è infatti una delle regioni italiane più dinamiche nel settore della ricerca e dell'innovazione (Commissione Europea, 2018). Secondo il Regional Innovation Scoreboard del 2017, anche il Friuli-Venezia Giulia, a pari del Veneto, si classifica come "**Moderate Innovator**" [13].

A livello nazionale, la regione occupa il terzo posto per incidenza di startup innovative sul totale delle società di capitali attive con meno di cinque anni e cinque milioni di fatturato annuo, con un'incidenza di 0.99% e Trieste si posiziona al secondo posto nella classifica delle prime venti province [14]. Da ciò si trae un ulteriore aspetto caratterizzante il sistema economico regionale, ovvero la performance innovativa delle PMI del territorio con un punto di riguardo soprattutto ai

3.2. Strategija pametne specializacije v Furlaniji - Julijski krajini

Regionalna strategija za raziskave in inovacije za pametno specializacijo Avtonomne dežele Furlanija - Julijska krajina je bila potrjena s Sklepom Deželnega odbora št. 1403 z dne 10. julija 2015. Strategija predstavlja temeljni steber regionalne razvojne politike in pomeni prvi korak k dinamičnemu in postopnemu razvoju, ki omogoča ponovno opredelitev posebnosti lokalne proizvodnje v luči koncepta medsektorske povezanosti. Prva delovna faza, v kateri je bila opredeljena S3, je bila v celoti namenjena analizi močnih in šibkih točk lokalnega okolja. Med močnimi točkami dežele so: odličnost na področju znanosti in izobraževanja, visoka inovacijska zmogljivost in visoko intenzivna proizvodnja. Furlanija - Julijska krajina je namreč ena najbolj dinamičnih italijanskih dežel na področju raziskav in inovacij (Evropska komisija, 2018). Glede na sistem inovacijskih kazalnikov Regional Innovation Scoreboard iz leta 2017, se Furlanija - Julijska krajina tako kot Veneto uvršča med zmerne inovatorje ("**Moderate Innovator**") [13].

Na nacionalni ravni z deležem 0,99 % dežela zaseda tretje mesto po številu inovativnih zagonskih podjetij glede na število vseh kapitalskih družb, mlajših od pet let in z letnim prometom manj kot pet milijonov, medtem ko je Trst drugi na lestvici najboljših dvajsetih pokrajin [14]. Iz tega izhaja še ena značilnost gospodarstva te dežele, in sicer uspešnost lokalnih MSP na področju inovacij, predvsem tistih MSP, ki delujejo v tradicionalnih sektorjih, kot so proizvodnja gospo-

settori tradizionali, quali la produzione di elettrodomicestici, mobili e il settore agroalimentare [15]. Questi ultimi rientrano infatti nei sei ambiti strategici obiettivo della Strategia di Specializzazione Intelligente del Friuli Venezia Giulia:

- Agrifood
- Smart Manufacturing
- Home System
- Maritime Technologies
- Smart Health
- Culture, Creativity & Tourism

Di particolare rilievo per la competitività della regione è il settore delle tecnologie marittime. Pur mantenendo il suo carattere tradizionale, questo ambito si presta particolarmente allo sviluppo e all'applicazione di nuove tecnologie dirette al miglioramento dell'efficienza energetica e della sicurezza a bordo e nella navigazione. La blue economy è infatti per il territorio friulano uno dei settori trainanti l'economia regionale grazie alla presenza sul territorio di un'estesa filiera di produzione cantieristica, nautica, off-shore e motoristica, nonché di un tessuto imprenditoriale e scientifico specializzato in ambiti strettamente connessi a quelli marittimi, come la pesca e l'agricoltura. La Regione intende infatti stimolare e favorire la reciproca contaminazione sia tra i settori industriali sia tra gli ambiti strategici individuati dal processo imprenditoriale, quale elemento chiave per massimizzare gli impatti dei propri investimenti.

dinjskih aparativ in pohištva ter v kmetijsko-živilskem sektorju [15]. Slednji spadajo med šest ciljnih strateških področij Strategije pametne specializacije v Furlaniji - Julijski krajini:

- kmetijsko-živilski sektor,
- pametna proizvodnja,
- sistemi za dom,
- pomorske tehnologije,
- pametno zdravje,
- kultura, ustvarjalnost in turizem.

Za konkurenčnost dežele je posebej pomemben sektor pomorskih tehnologij. Kljub ohranjanju tradicionalnih značilnosti sta za to področje posebej značilna razvoj in uporaba novih tehnologij, namenjenih izboljšanju energetske učinkovitosti in varnosti na krovu ter med plovbo. Pomorsko gospodarstvo je za furlanski prostor namreč eden vodilnih sektorjev regionalnega gospodarstva, zahvaljujoč široki ladjedelniki, navtični, morski in motorni proizvodni verigi v prostoru ter podjetniški in znanstveni strukturi, specializirani za področja, ki so tesno povezana s pomorstvom, kot sta ribištvo in kmetijstvo. Dežela namerava spodbujati in pospeševati medsebojno povezanost tako med industrijskimi sektorji kot med strateškimi področji, opredeljenimi med podjetniškim procesom, kar je ključni element za doseg najboljših možnih učinkov lastnih naložb.

Tabella 11 - Relazione tra settori industriali e S3 in Friuli-Venezia Giulia

SETTORI INDUSTRIALI	AMBITI S3 FRIULI VENEZIA GIULIA					
	Agrifood	Smart Manufacturing	Home System	Maritime Technologies	Smart Health	Culture, Creativity, Tourism
Agricoltura						
Meccanica agricola						
Ceramica artistica						
Vetro artistico						
Biomedicale						
Edilizia						
Abbigliamento						
Chimica						
Meccanica componentistica						
Industrie creative						
Energia						
Occhialeria						
Pesca						
Food & Beverage						
Industria alimentare						
Meccanica alimentare						
Ristorazione						
Calzatura						
Silvicoltura						
Arredo						
Settore sanitario						
Elettrodomestici						
Meccanica strumentale						

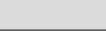
Tabela 11 – Razmerje med industrijskimi sektorji in S3 v Furlaniji - Julijski krajini

INDUSTRJSKI SEKTORJI	PODROČJA S3 FURLANIJA - JULIJSKA KRAJINA					
	Kmetijsko-živilski sektor	Pametna proizvodnja	Sistemi za dom	Pomorske tehnologije	Pametno zdravje	Kultura, ustvarjalnost in turizem
Kmetijstvo						
Kmetijska mehanika						
Umetniško keramičarstvo						
Umetniško steklarstvo						
Biomedicina						
Gradbeništvo						
Oblačilna industrija						
Kemijska industrija						
Industrija mehanskih komponent						
Ustvarjalne industrije						
Energetika						
Industrija očal						
Ribištvo						
Industrija hrane in pijače						
Prehrambena industrija						
Živilska mehanika						
Gostinstvo						
Obutvena industrija						
Gozdarstvo						
Industrija notranje opreme						
Zdravstveni sektor						
Industrija gospodinjskih aparatov						
Strojna mehanika						

SETTORI INDUSTRIALI

AMBITI S3 FRIULI VENEZIA GIULIA

	Agrifood	Smart Manufacturing	Home System	Maritime Technologies	Smart Health	Culture, Creativity, Tourism
Mobilità/Logistica						
Meccanica						
Meccatronica						
Metallurgia						
Produzione artistica non industriale						
Packaging						
Meccanica di precisione						
Cantieristica						
Offshore						
Concia						
Trasporti						
Informatica medica						
Turismo						
Commercio						
Commercio al dettaglio e all'ingrosso						

Legenda	
Settori tradizionali	
Settori trasversali	

PODROČJA S3 FURLANIJA - JULIJSKA KRAJINA

	Kmetijsko-živilski sektor	Pametna proizvodnja	Sistemi za dom	Pomorske tehnologije	Pametno zdravje	Kultura, ustvarjalnost in turizem
Mobilnost/Logistika						
Mehanika						
Mehatronika						
Metalurgija						
Neindustrijska umetniška proizvodnja						
Pakirna industrija						
Finomehanika						
Ladjedelništvo						
Dejavnosti na morju						
Usnjarstvo						
Transport						
Medicinska informatika						
Turizem						
Trgovina						
Trgovina na drobno in na debelo						

Legenda

Tradicionalni sektorji	
Medsektorska področja	

Tabella 12 - La Strategia di Specializzazione Intelligente in Friuli Venezia Giulia: visione d'insieme

S3	Settori tradizionali	Settori trasversali	Tecnologie abilitanti	Driver dell'innovazione	Traiettorie di sviluppo
Agrifood	Agricoltura Industria alimentare Pesca	Ristorazione Commercio all'ingrosso e al dettaglio Packaging Energia Logistica Chimica Meccanica agricola Meccanica alimentare Biomedicale Commercio Turismo	Design industriale Sistemi innovativi per la conservazione dei prodotti Packaging intelligente Analisi chimiche	Sostenibilità ambientale Efficienza energetica	<p>Applicazione di tecniche di design industriale ai processi e ai prodotti del settore alimentare</p> <p>Sviluppo di sistemi innovativi per garantire la conservazione e migliorare la qualità dei prodotti</p> <p>Sviluppo di imballaggi intelligenti per la tracciabilità dei prodotti</p> <p>Attività di ricerca nella chimica per alimenti e per il riutilizzo degli scarti</p>

Tabela 12 – Strategija pametne specializacije v Furlaniji - Julijski krajini: celostna vizija

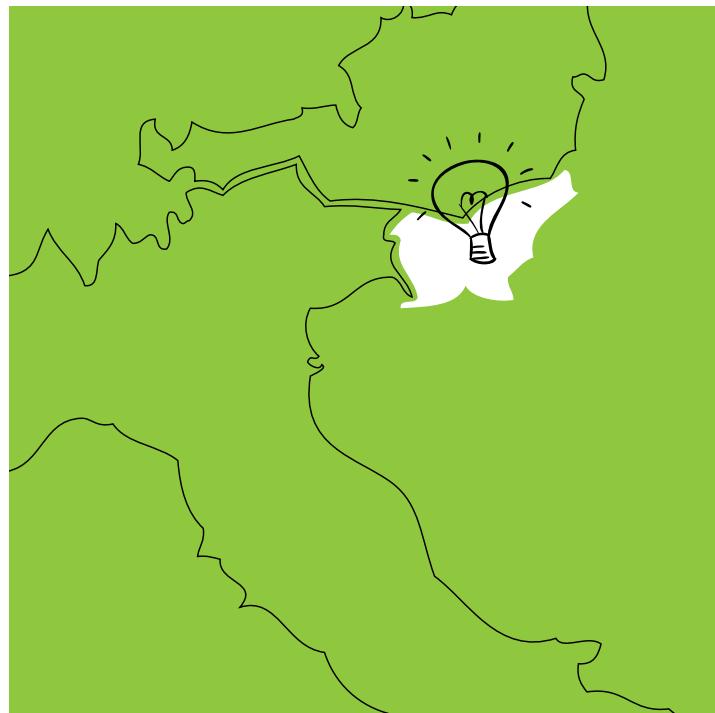
S3	Tradicionalni sektorji	Medsektorska področja	Omogočitvene tehnologije	Gonila inovacij	Ciljne usmeritve
Kmetijsko-živilski sektor	Kmetijstvo	Gostinstvo	Industrijsko oblikovanje	Okoljska trajnost	Uporaba tehnik industrijskega oblikovanja pri procesih in izdelkih v prehrambnem sektorju
	Prehrambna industrija	Trgovina na drobno in na debelo	Inovativni sistemi za shranjevanje izdelkov	Energetska učinkovitost	Razvoj inovativnih sistemov za zagotavljanje shranjevanja in izboljšanje kakovosti izdelkov
	Ribištvo	Pakirna industrija	Pametno pakiranje		Razvoj pametnih embalaž za sledljivost izdelkov
		Energetika	Kemične analize		Raziskovalna dejavnost v kemični industriji za živila in ponovno uporabo ostankov hrane
		Logistika			
		Kemijska industrija			
		Kmetijska mehanika			
		Prehrambena industrija mehanika			
		Biomedicina			
		Trgovina			
		Turizem			

S3	Settori tradizionali	Settori trasversali	Tecnologie abilitanti	Driver dell'innovazione	Traiettorie di sviluppo
Smart Manufacturing	Meccanica componentistica Meccatronica	Agricoltura Edilizia	Tecnologie di prodotto e processo per la modellazione numerica	Active ageing Design	Utilizzo di software di modellazione digitale per la progettazione di processi e di prodotto in un'ottica di design integrato
	Meccanica strumentale	Arredo Industria alimentare	Metodi e tecnologie per il design integrato		Introduzione di macchine intelligenti nelle fasi di produzione per l'ottimizzazione e l'automazione dei processi
	Meccanica di precisione	Packaging	Macchine intelligenti		
	Metallurgia	Ristorazione Biomedicale			
Home System	Arredo Elettrodomestici	Meccanica Industria alimentare	Materiali avanzati Tecnologie per il design	Active ageing Design	Attività di ricerca di materiali innovativi e sostenibili per l'edilizia
	Edilizia	Packaging Ristorazione	Sistemi intelligenti per l'efficienza energetica degli edifici		Sviluppo di nuovi software per il design rapido dei prodotti
		Biomedicale			Sistemi di reti intelligenti per migliorare l'efficienza energetica degli edifici
		Agricoltura	Cloud computing		Cloud computing e domotica
Maritime Technologies	Cantieristica	Agricoltura	Tecnologie per il design di prodotti e processi	Sostenibilità ambientale Efficienza energetica	Applicazione di nuove tecnologie per il design dei processi e dei prodotti di cantieristica navale (mezzi di trasporto più leggeri e performanti)
	Offshore	Pesca	Tecnologie ecocompatibili e sistemi per l'efficienza energetica		Sviluppo di sistemi intelligenti per l'efficienza energetica a bordo e tecnologie per lo smaltimento dei rifiuti
	Trasporti		Tecnologie per la sicurezza		Introduzione di tecnologie per la sicurezza a bordo e nella navigazione
	Logistica per la navigazione				

S3	Tradicionalni sektorji	Medsektorska področja	Omogočitvene tehnologije	Gonila inovacij	Ciljne usmeritve
Pametna proizvodnja	Industrija mehanskih komponent	Kmetijstvo	Proizvodne in procesne tehnologije za numerično modeliranje	Aktivno staranje	Uporaba programske opreme za numerično modeliranje za oblikovanje procesov in produktov z vidika integriranega oblikovanja
	Mehatronika	Gradbeništvo	Industrija notranje opreme	Oblikovanje	Uvedba pametnih strojev v fazo proizvodnje za optimizacijo in avtomatizacijo procesov
	Strojna mehanika	Industrija notranje opreme	Metode in tehnologije za integrirano oblikovanje		
	Finomehanika	Prehrambna industrija	Pakirna industrija		
	Metalurgija	Pakirna industrija	Gostinstvo		
		Gostinstvo	Pametni stroji		
		Biomedicina			
Sistemi za dom	Industrija notranje opreme	Mehanika	Napredni materiali	Aktivno staranje	Raziskave na področju inovativnih in trajnostnih materialov za gradbeništvo
	Industrija gospodinjskih aparatov	Prehrambna industrija	Tehnologije za oblikovanje	Oblikovanje	Razvoj nove programske opreme za hitro oblikovanje produktov
	Gradbeništvo	Pakirna industrija	Pametni sistemi za energetsko učinkovitost stavb		Sistemi pametnih mrež za izboljšanje energetske učinkovitosti stavb
		Gostinstvo	Računalništvo v oblaku		Računalništvo v oblaku in domotika
		Biomedicina			
Pomorske tehnologije	Ladjedelništvo	Kmetijstvo	Tehnologije za oblikovanje produktov in procesov	Okoljska trajnost	Uporaba novih tehnologij za oblikovanje procesov in izdelkov v ladjedelnosti (lažja in bolj učinkovita prevozna sredstva)
	Dejavnosti na morju	Ribištvo	Okolju prijazne tehnologije in sistemi za energetsko učinkovitost	Energetska učinkovitost	Razvoj pametnih sistemov za energetsko učinkovitost na krovu in tehnologij za odstranjevanje odpadkov
	Transport		Varnostne tehnologije		Uvedba tehnologij za varnost na krovu in med plovbo
	Logistika za plovbo				

S3	Settori tradizionali	Settori trasversali	Tecnologie abilitanti	Driver dell'innovazione	Traiettorie di sviluppo
Smart Health	Biomedicale Informatica medica Sanità	Meccanica Energia Mobilità Biomedicale Silvicoltura	Tecnologie biomedicali ICT e bioinformatica Terapie innovative Ambient Assisted Living	Sostenibilità ambientale Active ageing Design	<p>Sviluppo di nuove applicazioni biomedicali per la diagnostica in vivo e in vitro</p> <p>Metodi e architetture per i sistemi informativi sanitari (cartella clinica elettronica)</p> <p>Ricerca e sperimentazione di cure e terapie innovative per il trattamento di tumori e batteri resistenti</p> <p>Sviluppo di servizi innovativi di assistenza agli anziani in ambiente domestico</p>
Culture, Creativity & Tourism	Turismo Produzioni artistiche non industriali Industrie creative Calzatura Abbigliamento Occhialeria Concia Ceramica artistica Vetro artistico Cultura	Agricoltura Meccanica Chimica Biomedicale	Tecnologie per il patrimonio culturale Geomatica Piattaforme di condivisione e ICT	Design Creatività Active ageing	<p>Impiego di tecnologie per la fruizione, la conservazione e la valorizzazione del patrimonio culturale</p> <p>Applicazione della geomatica e del trattamento delle immagini per la creazione di nuovi prodotti esperienziali per il turismo</p> <p>Diffusione e sviluppo di piattaforme social e di condivisione</p>

S3	Tradicionalni sektorji	Medsektorska področja	Omogočitvene tehnologije	Gonila inovacij	Ciljne usmeritve
Pametno zdravje	Biomedicina	Mehanika	Biomedicinske tehnologije	Okoljska trajnost	Razvoj novih biomedicinskih aplikacij za diagnostiko in vivo ter in vitro
	Medicinska informatika	Energetika	IKT in bioinformatika	Aktivno staranje	Metode in arhitektura za zdravstvene informacijske sisteme (elektronska zdravstvena kartoteka)
	Zdravstvo	Mobilnost	Inovativne terapije	Oblikovanje	Raziskave in testiranje inovativnih načinov zdravljenja in terapij za zdravljenje tumorjev in odpornih bakterij
		Biomedicina	Pomoč okolice za samostojno življenje		Razvoj inovativnih storitev pomoči starejšim v domačem okolju
		Gozdarstvo			
Kultura, ustvarjalnost in turizem	Turizem	Kmetijstvo	Tehnologije za kulturno dediščino	Oblikovanje	Uporaba tehnologij in sistemov za koriščenje in vrednotenje kulturne dediščine
	Neindustrijska umetniška proizvodnja	Mehanika	Geomatika	Ustvarjalnost	Uporaba geomatike in tehnologije za obdelavo slik za razvoj novih doživljajskih produktov v turizmu
	Ustvarjalne industrije	Kemijska industrija	Delitvene platforme in IKT	Aktivno staranje	Razširjanje in razvoj družbenih in delitvenih platform
	Obutvena industrija				
	Oblačilna industrija				
	Industrija očal				
	Usnjarištvo				
	Umetniško keramičarstvo				
	Umetniško steklarstvo				
	Kultura				



3.3. La Strategia di Specializzazione Intelligente in Slovenia

La Strategia di Specializzazione Intelligente della Slovenia viene identificata con la sigla S4, dove la quarta "S" rappresenta il paese [16]. La S4 è il documento strategico chiave del governo sloveno nel campo dell'innovazione e funge da base per la sua politica di sviluppo. Potendo sintetizzare in un unico obiettivo strategico, la S4 mira all'introduzione di tecnologie e servizi sostenibili per uno stile di vita sano e di qualità. Su questa base, la Slovenia auspica di creare un territorio attivo e digitalizzato, sano e sostenibile, focalizzato sullo sviluppo di soluzioni tecnologiche di medio ed alto livello per settori di nicchia, proponendosi come co-creatore di trend globali.

In base al livello di innovazione, il territorio sloveno è scindibile in due macroregioni: la regione occidentale (Zahodna Slovenija) identificata come "**Strong Innovator**" e la regione orientale (Vzhodna Slovenija) definita "**Moderate Innovator**". La prima è più urbanizzata, con un tasso di occupazione nel settore dei servizi superiore alla media nazionale e inferiore nei settori della manifattura e dell'agricoltura. La regione occidentale presenta anche un PIL pro capite superiore alla media nazionale. La regione orientale, al contrario, presenta un PIL pro capite inferiore alla media nazionale ed è meno urbanizzata, rispecchiando la presenza di aree rurali più estese [17].

Una delle azioni chiave che mirano ad aumentare la competitività del tessuto imprenditoriale è la creazione di un ambiente favorevole per la crescita di startup.

3.3. Strategija pametne specializacije v Sloveniji

Strategijo pametne specializacije v Sloveniji označujemo s kratico S4, pri čemer četrta "S" označuje državo [16]. S4 je ključni strateški dokument slovenske vlade na področju inovacij ter služi kot osnova za njeno razvojno politiko. Če povzamemo S4 z enim samim ciljem, je to vpeljava trajnostnih tehnologij in storitev za zdrav in kakovosten življenjski slog. Na podlagi tega si Slovenija prizadela ustvariti aktivno in digitalizirano ter zdravo in trajnostno okolje, ki je usmerjeno v razvoj tehnoloških rešitev na visoki in srednji ravni za nišne sektorje, pri čemer postaja soustvarjalec globalnih trendov.

Glede na raven inovacije lahko slovenski prostor razdelimo na dve makroregiji: Zahodno Slovenijo, ki je opredeljena kot močen inovator (**Strong Innovator**) ter Vzhodno Slovenijo, ki je opredeljena kot zmerni inovator (**Moderate Innovator**). Prva je bolj urbanizirana, stopnja zaposlenosti v storitvenem sektorju je višja od državnega povprečja, medtem ko je stopnja zaposlenosti v proizvodnjem in kmetijskem sektorju nižja od državnega povprečja. V Zahodni Sloveniji je BDP na prebivalca višji od državnega povprečja. Nasprotno pa je v Vzhodni Sloveniji BDP na prebivalca nižji od državnega povprečja, regija pa je manj urbanizirana, kar se kaže v večji pokritosti s kmetijskimi površinami [17].

Ena od ključnih aktivnosti za povečanje konkurenčnosti podjetništva je oblikovanje okolja, ki spodbuja

L'ecosistema delle start-up del paese si è sviluppato velocemente negli ultimi anni, in particolare dopo il 2011 [18]. Le start-up slovene sono tra le più attive al mondo in aree specifiche, come la blockchain e i servizi web [19]. Il ruolo del governo è quello di supportare questo ecosistema adottando misure specifiche e finanziamenti, che al giorno d'oggi non sono ancora mirati ed efficienti. L'obiettivo del paese è di investire il 3% del suo PIL in ricerca e sviluppo entro il 2020 [16], congiuntamente all'intento di divenire un hub regionale per startup, riconoscendo l'innovazione e la creatività come motori dell'economia, in grado di generare impatti su tutti i livelli e in tutti i settori. A questi obiettivi si rivolgono coerentemente i contenuti della Strategia di Specializzazione Intelligente Slovena.

74

La S4 si predispone come una partnership di lungo periodo tra imprese, istituzioni della conoscenza, Stato ed enti locali, società civile e ONG. Queste partnership strategiche (Strategic Research & Innovation Partnerships - SRIPs) si sono definite durante l'intenso processo di scoperta imprenditoriale, che ha giocato un ruolo chiave nell'identificazione delle aree di priorità della Strategia. Le SRIPs si abbinano agli ambiti di priorità e possono essere definite come i pilastri del processo di implementazione della S4. Le tre aree di priorità individuate, che includono gli ambiti strategici obiettivo di specializzazione intelligente, sono le seguenti:

- 1- Ambiente di vita e di lavoro sano (priorità del digitale), con gli ambiti:
 - Smart Cities & Communities;
 - Smart Buildings & Homes.

rast zagonskih podjetij. V zadnjih letih se je ekosistem zagonskih podjetij razvil zelo hitro, predvsem po letu 2011 [18]. Slovenska zagonska podjetja so med najbolj aktivnimi na specifičnih področjih, kot so tehnologije podatkovnih blokov (**blockchain**) in spletnne storitve [19]. Vloga vlade je spodbujati ta ekosistem s sprejetjem novih specifičnih ukrepov in financiranji, ki danes še niso usmerjena in učinkovita. Cilj države je investirati 3 % BDP-ja v raziskave in razvoj do leta 2020 [16], pri čemer si prizadeva postati regionalno vozlišče za zagonska podjetja, ki inovacije in ustvarjalnost prepozna kot gonilo gospodarstva, ki lahko vpliva na vse ravni in vse sektorje. Na te cilje se navezujejo vsebine Strategije pametne specializacije v Sloveniji.

S4 deluje kot dolgoročno partnerstvo med podjetji, institucijami znanja, državo in lokalnimi ustanovami, civilno družbo in NVO-ji. Ta strateška partnerstva (Strategic Research & Innovation Partnerships - SRIPs) so bila oblikovana med intenzivnim procesom podjetniškega raziskovanja, ki je igral ključno vlogo pri opredelitvi prednostnih področij Strategije. SRIPs se povezujejo s prednostnimi sklopi in so stebri procesa implementacije S4. Opredeljena so bila naslednja tri predostrostna področja, ki vključujejo ciljna strateška področja pametne specializacije:

1. Zdravo življenjsko in delovno okolje (prioriteta digitalnega sektorja), s področji:
 - pametna mesta in skupnosti;
 - pametne stavbe in domovi.

2. Risorse tradizionali e naturali per il futuro (priorità di un'economia circolare), con gli ambiti:

- Networks for the Transition to Circular Economy;
- Sustainable Food Production;
- Sustainable Tourism.

3. Industry 4.0, con gli ambiti:

- Factories of the Future - FoF;
- Health & Medicine;
- Mobility;
- Development of Materials as End Products.

2. Tradicionalni in naravn viri za prihodnost (prioriteta krožnega gospodarstva), s področji:

- mreže za prehod na krožno gospodarstvo;
- trajnostna pridelava hrane;
- trajnostni turizem.

3. Industrija 4.0 s področji:

- tovarne prihodnosti;
- zdravje in medicina;
- mobilnost;
- razvoj materialov kot končnih produktov.

Tabella 13 - Relazione tra settori industriali e S3 in Slovenia

SETTORI INDUSTRIALI	AMBITI S3 SLOVENIA								
	Smart cities & communities	Smart buildings & home	Networks for circular economy	Sustainable food production	Sustainable tourism	Factories of the Future	Health - Medicine	Smart mobility	Materials as end products
Agricoltura									
Industria automobilistica									
Biomedicale									
Chimica									
Meccanica componentistica									
Costruzioni									
Industrie creative									
Cultura									
Design									
Energia									
Pesca									
Food & Beverage									
Industria alimentare									
Ristorazione									
Silvicoltura									
Arredamento									
Settore sanitario									
Meccanica strumentale									

Tabela 13 – Razmerje med industrijskimi sektorji in S3 v Sloveniji

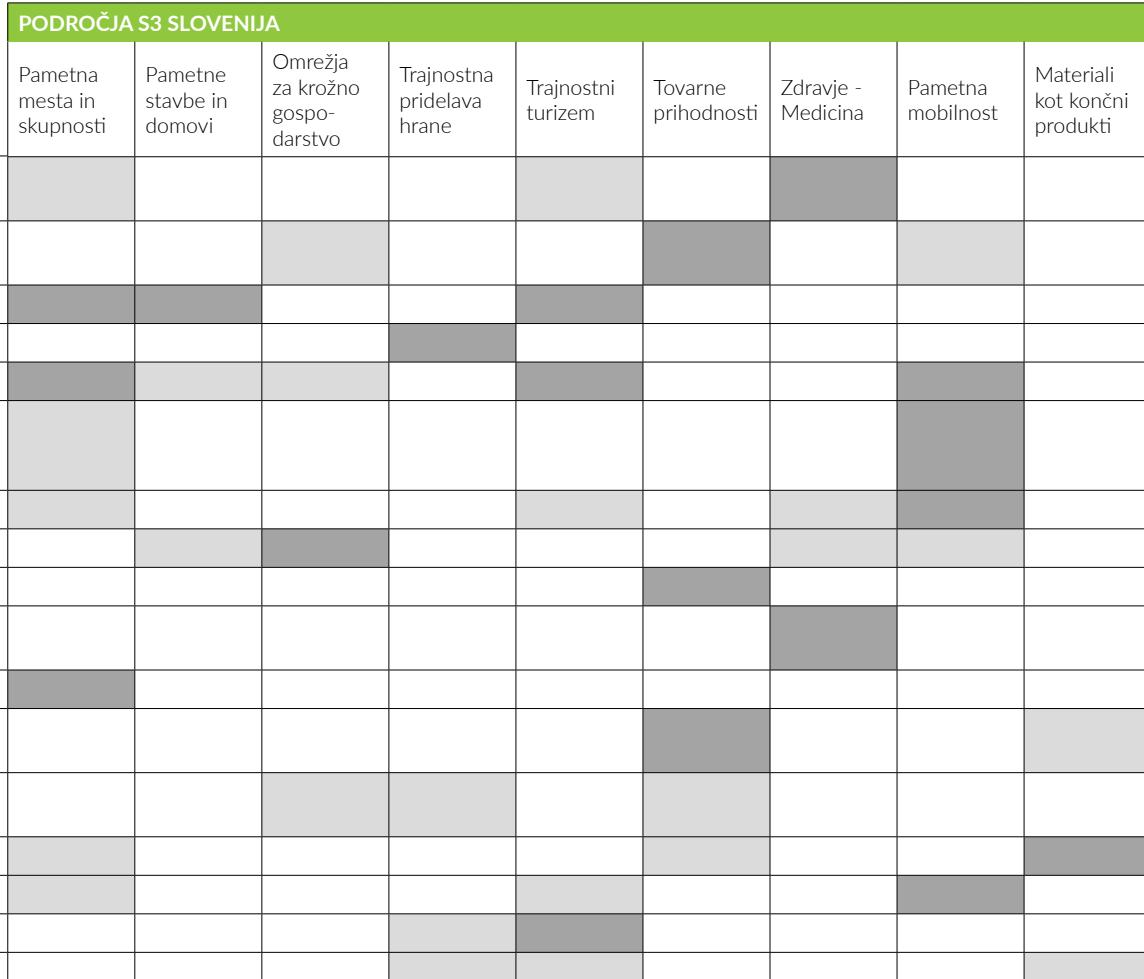
INDUSTRJSKI SEKTORJI	PODROČJA S3 SLOVENIJA								
	Pametna mesta in skupnosti	Pametne stavbe in domovi	Omrežja za krožno gospodarstvo	Trajnostna pridelava hrane	Trajnostni turizem	Tovarne prihodnosti	Zdravje - Medicina	Pametna mobilnost	Materiali kot končni produkti
Kmetijstvo									
Avtomobilска industrija									
Biomedicina									
Kemijska industrija									
Industrija mehanskih komponent									
Gradbeništvo									
Ustvarjalne industrije									
Kultura									
Oblikovanje									
Energetika									
Ribištvo									
Industrija hrane in pijače									
Prehrambena industrija									
Gostinstvo									
Gozdarstvo									
Industrija notranje opreme									

SETTORI INDUSTRIALI

	AMBITI S3 SLOVENIA								
	Smart cities & communities	Smart buildings & home	Networks for circular economy	Sustainable food production	Sustainable tourism	Factories of the Future	Health - Medicine	Smart mobility	Materials as end products
Industria IT									
Allevamento									
Logistica									
Produzione di aerei ultraleggeri									
Mobilità									
Meccanica									
Meccatronica									
Informatica medica									
Metallurgia									
Nanotecnologie									
Packaging									
Meccanica di precisione									
Trasporti									
Turismo									
Commercio									

Legenda

Settori tradizionali	
Settori trasversali	



Legenda

Tradicionalni sektorji	
Medsektorska področja	

Tabella 14 - La Strategia di Specializzazione Intelligente in Slovenia: visione d'insieme

S3	Settori tradizionali	Settori trasversali	Tecnologie abilitanti	Driver dell'innovazione	Traiettorie di sviluppo
Smart cities & communities	Costruzioni Illuminotecnica Logistica Meccanica componentistica Macchinari e strumentazione Industria creativa Industria IT	Ingegneria moderna Arredo Settore sanitario Meccanica di precisione Mobilità Industria alimentare Produzione di aerei ultraleggeri Trasporti	Cloud computing e big data Internet of Things e Future Internet Sistemi intelligenti incorporati High Performance Computing (HPC) Tecnologie per l'utilizzo dei dati satellitari	Sostenibilità ambientale Efficienza energetica	Produzione di componenti elettriche ed elettroniche Sviluppo di sistemi ICT Sviluppo di componenti e sistemi per il teleriscaldamento e HVAC. Sviluppo di progetti ICT per l'energia, la mobilità urbana, la sicurezza e il settore sanitario
Smart buildings & homes	Costruzioni Arredo Ingegneria moderna Produzione di elettrodomestici Produzione di edifici prefabbricati Industria creativa Industria IT	Meccanica Energia Logistica Design	Unità abitative intelligenti Sistemi intelligenti di gestione degli edifici Domotica Materiali e prodotti avanzati, inclusi i compositi del legno	Active ageing Design Sostenibilità ambientale Legno come risorsa naturale	Sistemi energetici intelligenti e sistemi di gestione integrata per case e ambienti di vita futuri, applicazioni intelligenti per l'autosufficienza energetica degli edifici. Attività di ricerca e innovazione per la sostenibilità: riutilizzo di materiali da costruzione e di scarto, impiego di materiali rinnovabili e eco-friendly. Integrazione della filiera del legno nella progettazione di case e ambienti lavorativi

Tabela 14 – Strategija pametne specializacije v Sloveniji: celostna vizija

S3	Tradisionalni sektorji	Medsektorska področja	Omogočitvene tehnologije	Gonila inovacij	Ciljne usmeritve
Pametna mesta in skupnosti	Gradbeništvo Svetlobna industrija Logistika Industrija mehanskih komponent Stroji in orodja Ustvarjalne industrije IT industrija	Sodobno inženirstvo Industrija notranje opreme Zdravstveni sektor Finomehanika Mobilnost Prehrambena industrija Proizvodnja ultralahkih letal Transport	Računalništvo v oblaku in masovni podatki Internet stvari in internet prihodnosti Vgrajeni pametni sistemi Visokozmogljivo računalništvo Tehnologije za uporabo satelitskih podatkov	Okoljska trajnost Energetska učinkovitost	Proizvodnja električnih in elektronskih komponent Razvoj sistemov IKT Razvoj komponent in sistemov za daljinsko ogrevanje in HVAC Razvoj IKT projektov za energetiko, urbano mobilnost, varnost in zdravstveni sektor
Pametne stavbe in domovi	Gradbeništvo Industrija notranje opreme Sodobno inženirstvo Proizvodnja gospodinjskih aparatov Proizvodnja montažnih stavb Ustvarjalne industrije IT industrija	Mehanika Energetika Logistika Oblikovanje	Pametne bivalne enote Pametni sistemi za upravljanje stavb Domotika Napredni materiali in izdelki, vključno s sestavljenimi izdelki iz lesa	Aktivno staranje Oblikovanje Okoljska trajnost Les kot naravni vir	Pametni energetski sistemi in sistemi za vgrajeno upravljanje za domove in bivalna okolja prihodnosti, pametne aplikacije za energetsko samozadostnost stavb. Raziskave in inovacije na področju trajnosti: ponovna uporaba gradbenih in odpadnih materialov, uporaba obnovljivih in okolju prijaznih materialov. Vključitev lesne proizvodne verige pri projektiranju domov in delovnih okolij

S3	Settori tradizionali	Settori trasversali	Tecnologie abilitanti	Driver dell'innovazione	Traiettorie di sviluppo
Networks for the transition to circular economy	Silvicoltura Chimica Energia Meccanica	Packaging Meccanica componentistica Meccanica strumentale Logistica Costruzioni	Tecnologie per la trasformazione delle biomasse Tecnologie per l'utilizzo di materiali secondari e il riutilizzo dei rifiuti Risorse energetiche alternative	Sostenibilità ambientale Efficienza energetica Legno come risorsa naturale	Attività di ricerca e innovazione per la trasformazione delle biomasse e per la produzione di nuovi materiali sostenibili. Tecnologie per il riutilizzo degli scarti e l'uso dei materiali secondari. Creazione di reti di produzione energetica da fonti alternative
Sustainable food production	Agricoltura Allevamento Food & Beverage Pesca	Ristorazione Biomedicale Packaging Chimica Settore sanitaria Turismo Commercio	Nanotecnologie per la produzione di alimenti funzionali Tecnologie per l'agricoltura e l'allevamento sostenibili	Sostenibilità ambientale Efficienza energetica	Attività di ricerca a sostegno della produzione sostenibile di alimenti di alta qualità. Sviluppo di modelli di business che integrano le istituzioni della conoscenza con le imprese lungo tutta la catena del valore. Sviluppo di nuovi modelli di marketing Creazione di catene di distribuzione a chilometri zero Assicurare condizioni sostenibili a lungo termine per lo sviluppo di nuove varietà di prodotti e per lo studio di nuove pratiche agricole e di allevamento

S3	Tradicionalni sektorji	Medsektorska področja	Omogočitvene tehnologije	Gonila inovacij	Ciljne usmeritve
Mreže za prehod na krožno gospodarstvo	Gozdarstvo Kemijska industrija Energetika Mehanika	Pakirna industrija Industrija mehanskih komponent Strojna mehanika Logistika Gradbeništvo	Tehnologije za predelavo biomase Tehnologije za uporabo sekundarnih materialov in ponovno uporabo odpadkov Alternativni energetski viri	Okoljska trajnost Energetska učinkovitost Les kot naravni vir	Raziskave in inovacije na področju predelave biomase in proizvodnje novih trajnostnih materialov. Tehnologije za ponovno uporabo odpadkov in sekundarnih materialov. Oblikovanje mrež za proizvodnjo energije iz alternativnih virov
Trajnostna pridelava hrane	Kmetijstvo Živilnoreja Industrija hrane in pijače Ribištvo	Gostinstvo Biomedicina Pakirna industrija Kemijska industrija Zdravstveni sektor Turizem Trgovina	Nanotehnologija za proizvodnjo funkcionalnih živil Tehnologije za trajnostno kmetijstvo in živilnorejo	Okoljska trajnost Energetska učinkovitost	Raziskave v podporo trajnostne pridelave kakovostne hrane. Razvoj poslovnih modelov, ki združujejo institucije znanja in podjetja po celotni vrednostni verigi. Razvoj novih marketinških modelov Oblikovanje lokalnih distribucijskih verig Zagotavljanje dolgoročnih trajnostnih pogojev za razvoj novih vrst izdelkov in preučevanje novih kmetijskih in živilnorejskih praks

S3	Settori tradizionali	Settori trasversali	Tecnologie abilitanti	Driver dell'innovazione	Traiettorie di sviluppo
Sustainable tourism	Turismo Cultura Design Logistica Costruzioni Industria IT	Agricoltura Industria alimentare Energia Mobilità Settore sanitario Commercio	Servizi IT-based Design innovativo per prodotti turistici Tecnologie per l'uso sostenibile delle risorse Sistemi di reti intelligenti per gli edifici Green Slovenian Tourism Scheme	Sostenibilità ambientale Active ageing Efficienza energetica	Attività di ricerca e innovazione con focus sull'innovazione sociale. Promozione della creatività locale e del patrimonio culturale. Creazione di programmi innovativi per il benessere e messa a punto di servizi centrati sull'utilizzo sostenibile delle risorse naturali.
Factories of the Future	Meccanica componentistica Meccatronica Meccanica strumentale Meccanica di precisione	Agricoltura Costruzioni Arredo Industria alimentare Packaging Ristorazione Biomedicale	Robotica Nanotecnologie Tecniche di produzione moderne per nuovi materiali Tecnologie al plasma Fotonica e micro e nanoelettronica Tecnologie di controllo	Sostenibilità ambientale Efficienza energetica Design Active ageing	Soluzioni integrate che permettono alle aziende la costruzione di catene del valore efficienti. Ottimizzazione dei processi di produzione, controllo e gestione, intralogistica. Automazione, macchine intelligenti, meccatronica, sistemi di produzione virtuali, gestione e monitoraggio da remoto, impiego di materiali avanzati.

S3	Tradicionalni sektorji	Medsektorska področja	Omogočitvene tehnologije	Gonila inovacij	Ciljne usmeritve
Trajnostni turizem	Turizem Kultura Oblikovanje Logistika Gradbeništvo IT industrija	Kmetijstvo Prehrambena industrija Energetika Mobilnost Zdravstveni sektor Trgovina	IT storitve Inovativno oblikovanje turističnih produktov Tehnologije za trajnostno rabo virov Sistemi pametnih mrež za stavbe Zelena shema slovenskega turizma	Okoljska trajnost Aktivno staranje Energetska učinkovitost	Raziskave in razvoj s poudarkom na družbenih inovacijah. Spodbujanje lokalne ustvarjalnosti in kulturne dediščine. Oblikovanje inovativnih programov za dobro počutje in razvoj storitev, ki temeljijo na trajnosti rabi naravnih virov.
Tovarne prihodnosti	Industrija mehanskih komponent Mehatronika Strojna mehanika Finomehanika	Kmetijstvo Gradbeništvo Industrija notranje opreme Prehrambena industrija Pakirna industrija Gostinstvo Biomedicina	Robotika Nanotehnologije Tehnike moderne proizvodnje novih materialov Plazemske tehnologije Fotonika in mikro- ter nanoelektronika Tehnologija nadzora	Okoljska trajnost Energetska učinkovitost Oblikovanje Aktivno staranje	Integrirane rešitve, ki podjetjem omogočajo oblikovanje učinkovitih vrednostnih verig. Optimizacija procesov proizvodnje, nadzora in upravljanja, notranja logistika. Avtomatizacija, pametni stroji, mehatronika, virtualni sistemi proizvodnje, oddaljeno upravljanje in nadzor, uporaba naprednih materialov.

S3	Settori tradizionali	Settori trasversali	Tecnologie abilitanti	Driver dell'innovazione	Traiettorie di sviluppo
Health - Medicine	Settore sanitario Biomedicale Informatica medica	Meccanica Energia Mobilità	Biotecnologie Bioinformatica Medicina traslazionale Cure innovative	Sostenibilità ambientale Efficienza energetica Active ageing	<p>Attività di ricerca e innovazione riguardanti le applicazioni mediche e il miglioramento della qualità della vita.</p> <p>Ricerca di nuove tecnologie per la biomedicina, integrate alla sanità intelligente.</p> <p>Servizi sanitari personalizzati.</p>
Smart Mobility	Industria automobilistica Trasporti Logistica Mobilità Produzione di aerei ultraleggeri	Energia Meccanica Meccanica componentistica Meccanica strumentale	Sistemi intelligenti di stoccaggio dell'energia Sistemi e componenti intelligenti per la sicurezza e il comfort Materiali avanzati	Sostenibilità ambientale Efficienza energetica	<p>Sviluppo di prodotti complessi ad alto valore aggiunto, energeticamente efficienti in linea con gli standard europei.</p> <p>Attività di ricerca e innovazione per i motori la combustione interna e l'e-mobility.</p> <p>Sistemi e componenti per la sicurezza e il comfort dei veicoli.</p> <p>Ricerca di materiali avanzati per l'industria automobilistica.</p>

S3	Tradicionalni sektorji	Medsektorska področja	Omogočitvene tehnologije	Gonila inovacij	Ciljne usmeritve
Zdravje - Medicina	Zdravstveni sektor Biomedicina Medicinska informatika	Mehanika Energetika Mobilnost	Biotehnologija Bionformatika Translacijska medicina Inovativni načini zdravljenja	Okoljska trajnost Energetska učinkovitost Aktivno staranje	Raziskave in inovacije na področju medicinskih aplikacij in izboljšanja kakovosti življenja. Razvoj novih tehnologij v biomedicini, ki so vključene v pametno zdravstvo. Personalizirane zdravstvene storitve.
Pametna mobilnost	Avtomobilska industrija Transport Logistika Mobilnost Proizvodnja ultralahkih letal	Energetika Mehanika Industrija mehanskih komponent Strojna mehanika	Pametni sistemi skladiščenja energije Pametni sistemi in komponente za varnost in udobje Napredni materiali	Okoljska trajnost Energetska učinkovitost	Razvoj kompleksnih izdelkov z visoko dodano vrednostjo, ki so energetsko učinkoviti in v skladu z evropskimi standardi. Raziskave in inovacije na področju motorjev z notranjim izgorevanjem in e-mobilnosti. Pametni sistemi in komponente za varnost in udobje v vozilih. Razvoj naprednih materialov za avtomobilsko industrijo.

S3	Settori tradizionali	Settori trasversali	Tecnologie abilitanti	Driver dell'innovazione	Traiettorie di sviluppo
Development of materials as end products	Metallurgia Energia Meccanica di precisione Meccanica componentistica	Chimica Nanotecnologie Energia Commercio	Tecnologie sostenibili di produzione metallurgica Materiali e rivestimenti multicomponenti intelligenti	Efficienza energetica Sostenibilità ambientale Design	Rafforzamento della cooperazione tra produttori di materiali finiti per raggiungere un più alto valore aggiunto e incrementare il livello di competitività Impiego di tecnologie di produzione dei materiali e sui processi di lavorazione degli stessi. Studi di scienze dei materiali applicati agli ambiti della metallurgia, della fonderia e per la produzione di multicomponenti di materiali non omogenei.

S3	Tradicionalni sektorji	Medsektorska področja	Omogočitvene tehnologije	Gonila inovacij	Ciljne usmeritve
Razvoj materialov kot končnih produktov	Metalurgija Energetika Finomehanika Industrija mehanskih komponent	Kemijska industrija Nanotehnologije Energetika Trgovina	Trajnostne tehnologije v metalurški proizvodnji Pametni večkomponentni materiali in prevleke	Energetska učinkovitost Okoljska trajnost Oblikovanje	Okrepitev sodelovanja med proizvajalci končnih materialov, da bi dosegli višjo dodano vrednost in povečali raven konkurenčnosti. Uporaba tehnologij pri proizvodnji materialov in pri procesih obdelave le-teh. Proučevanje znanosti o materialih, ki se uporabljajo v metalurgiji, livarstvu in pri proizvodnji večkomponentnih nehomogenih materialov.

3.4. I settori più promettenti per l'accelerazione da una prospettiva cross-border

Nella visione di un quadro strategico comune, le Strategie di Specializzazione Intelligente di Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Slovenia si inseriscono in una dimensione territoriale che trascende i confini regionali e nazionali, al fine di integrare le potenzialità della ricerca e dell'innovazione con filiere produttive estese a livello transnazionale. L'individuazione di sinergie e complementarietà con altri territori permette di combinare politiche, strumenti e azioni in maniera ottimale al fine di evitare frammentazioni, aumentando l'efficienza e l'efficacia degli investimenti. Le Strategie regionali di specializzazione intelligente (RIS3) rappresentano dunque l'elemento fondamentale per lo sviluppo del Programma di Cooperazione Transfrontaliera V-A Interreg ITALIA-SLOVENIJA 2014-2020, che supporta il progetto CAB – Cross Border Acceleration Bridge. Quest'ultimo contribuisce proprio al rafforzamento della collaborazione tra gli attori chiave dell'ecosistema transfrontaliero dell'innovazione, ai fini dell'implementazione dell'Obiettivo Tematico n. 1 "Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione" della Politica di Coesione dell'Unione Europa per il periodo 2014-2020 [20]. Migliorando quindi la capacità generale di innovazione, si mira ad incrementare il livello di competitività dell'area del Programma. Ciò diventa possibile promuovendo gli investimenti nello sviluppo di nuovi prodotti e servizi innovativi e permettendo sia il trasferimento di tecnologie e conoscenza dai centri di ricerca e sviluppo alle imprese, sia favorendo la contaminazione trasversale tra settori. La

3.4. Sektorji z največjim potencialom za pospeševanje z vidika čezmejnosti

V viziji skupnega strateškega okvira so Strategije pametne specializacije v Venetu, Furlaniji - Julijski krajini in Sloveniji umeščene v prostor, ki presega regionalne in nacionalne meje, z namenom integrirati potenciale raziskav in inovacij v široke proizvodne verige na meddržavni ravni. Opredelitev sinergij in komplementarnosti z drugimi območji omogoča oblikovanje politik, instrumentov in aktivnosti na najbolj optimalen način, da bi se izognili razdrobljenosti ter povečali uspešnost in učinkovitost naložb. Regionalne Strategije pametne specializacije (RIS3) predstavljajo torej bistven element za razvoj Programa čezmejnega sodelovanja V-A Interreg ITALIJA-SLOVENIJA 2014-2020, ki podpira projekt CAB – Cross Border Acceleration Bridge. Slednji prispeva prav h krepitev sodelovanja med ključnimi akterji čezmejnega ekosistema inovacij, z namenom implementirati tematski cilj št. 1 »Krepitev raziskav, tehnološkega razvoja in inovacij« Evropske kohezijske politike za obdobje 2014-2020 [20]. Z izboljšanjem splošnih zmogljivosti za inovacije si torej prizadevamo povečati raven konkurenčnosti programskega območja. To je mogoče doseči s spodbujanjem naložb v razvoj novih inovativnih produktov in storitev ter z omogočanjem tako prenosa tehnologij in znanja s centrov za raziskave in razvoj na podjetja, kot s spodbujanjem medsektorske povezanosti. Kombinacija značilnosti italijanskega in slovenskega trga je ključna za oblikovanje inovativnih zagonskih podjetij in MSP-jev: Slovenija bo delovala kot poskusni laboratorij v začetnih fazah, medtem ko je Italija idealno okolje za širitev in

combinazione delle caratteristiche dei mercati italiano e sloveno è cruciale per la creazione di start-up e PMI innovative: la Slovenia si predispone come laboratorio sperimentale nelle fasi iniziali, mentre l'Italia rappresenta il campo ideale per lo scale-up e per prepararsi all'internazionalizzazione. Nella prospettiva di cooperazione transfrontaliera, per l'individuazione dei settori più promettenti per l'incubazione e l'accelerazione d'impresa, è stata sviluppata una mappa sinottica contenente gli ambiti strategici e i settori industriali definiti per ogni Strategia di Specializzazione Intelligente. Per la categorizzazione dei settori industriali è stata adottata la Revisione ISIC² n.4 "Strutture di Aggregazione Intermedia" sviluppata dall'OECD³ nel 2008.

pripravo na internacionalizacijo. V načrtu čezmejnega sodelovanja smo za opredelitev najbolj obetavnih sektorjev za inkubacijo in podjetniško pospeševanje pripravili zbirno razpredelnico, ki vsebuje strateška področja in industrijske sektorje, določene za vsako Strategijo pametne specializacije. Za kategorizacijo industrijskih sektorjev smo uporabili Mednarodno klasifikacijo industrijskih standardov vseh gospodarskih dejavnosti (ISIC)² Rev. 4 „Strukture vmesne združitve“, ki jo je pripravila OECD³ leta 2008.

2 International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC).

3 Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

2 International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC).

3 Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

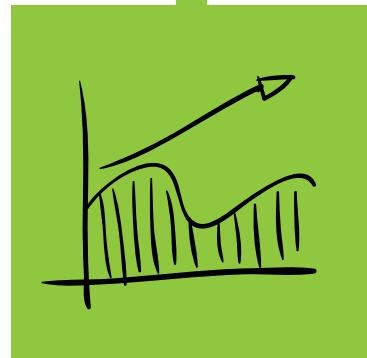


Tabella 15 – ISIC, Revision 4 (2008)

Tabela 15 – ISIC, Revision 4 (2008)

A*28 Code	ISIC Rev.4/NACE Rev.2	Divisions
1 A	Agriculture, forestry and fishing	01 to 03
2 B	Mining and quarrying	05 to 09
3 CA	Food products, beverages and tobacco	10 to 12
4 CB	Textiles, wearing apparel and leather products	13 to 15
5 CC	Wood and paper products, and printing	16 to 18
6 CD	Coke, and refined petroleum products	19
7 CE	Chemicals and chemical products	20
8 CF	Pharmaceuticals, medicinal chemical & botanical products	21
9 CG	Rubber and plastics products, & other non-metallic mineral products	22 + 23
10 CH	Manufacture of basic metals and metal products	24 + 25
11 CI	Manufacture of computer, electronic & optical products	26
12 CJ	Manufacture of electrical equipment	27
13 CK	Manufacture of machinery and equipment n.e.c.	28
14 CL	Transport equipment	29 + 30
15 CM	Other manufacturing and repair	31 to 33
16 D	Electricity, gas, steam and air-conditioning supply	35
17 E	Water, sewage, waste management and remediation	36 to 39
18 F	Construction	41 to 43
19 G	Wholesale and retail trades	45 to 47
20 H	Transportation and storage	49 to 53
21 I	Accommodation and food service activities	55 + 56
22 JA	Publishing, audiovisual and broadcasting activities	58 to 60
23 JB	Telecommunications	61



A*28 Code	ISIC Rev.4/NACE Rev.2	Divisions
24	JC	IT and other information services
25	K	Financial and insurance activities
26	L	Real estate activities
27	MA	Legal, accounting, management, architecture, engineering, technical testing etc
28	MB	Scientific research and development
29	MC	Other professional, scientific and technical activities
30	N	Administrative and support service activities
31	O	Public administration and defence
32	P	Education
33	QA	Human health services
34	QB	Residential care and social work activities
35	R	Arts, entertainment and recreation
36	S	Other services
37	T**	Activities of households as employers of domestic personnel and undifferentiated production of households for own use
38	U**	Extra-territorial organizations and bodies

Tabella 16 - Mappa sinottica dei settori più promettenti per l'accelerazione da una prospettiva cross-border

				FVG					VENEZIA				
				Agrifood	Smart Manuf.	Home system	Maritime Tech.	Smart Health	Culture, Creat. Tourism	Smart Agrifood	Sustainable living	Smart Manuf.	Creative Indus.
A		Agricoltura	T	C	C	C		C	T		C	C	
		Allevamento							T				
		Pesca	T			C			T				
		Silvicoltura	T				C			C			
C	CA	Industria Food & Beverage	T						T				
		Industria alimentare		C	C						C		
		Lavorazione alimentare	C/T						T				
	CB	Abbigliamento						T				T	
		Occhialeria						T				T	
		Calzatura						T				T	
		Oreficeria										T	
		Concia						T				T	
	CC	Arredo		C	T					T	C		
	CH	Metallurgia		T									
	CI	Meccatronica		T							T		
	CK	Meccanica agricola	C						C			T	
		Meccanica componentistica		T								T	
		Meccanica alimentare	C							C	T		
		Meccanica strumentale		T							T		
		Meccanica			C		C	C		C	T	C	
		Meccanica di precisione		T							T		
	CL	Automobilistica											
		Produzione di aerei ultraleggeri									T		
		Offshore				T							
		Cantieristica navale				T							
	CE	Chimica	C					C	C			C	
	CM	Ceramica artistica						T				T	
		Vetro artistico						T				T	
		Illuminotecnica								T			
		Produzione artistica non industriale						T					

SLOVENIA								N. INDUSTRIE				
	Smart cities & communities	Smart buildings and homes	Circular Eco-nomy	Sustainable food production	Sustainable tourism	Factories of the Future	Health – Med.	Smart Mobility	Materials as end products	Industrie Tradizionali	Industrie Transversali	Totale
			T	C	C				3	8	11	
			T						2	0	2	
T									3	1	4	
T									2	2	4	
			T						3	0	3	
C				C	C				0	6	6	
									1	1	2	
									2	0	2	
									2	0	2	
									1	0	1	
									2	0	2	
C	T			C					3	4	7	
T									2	0	2	
				T					3	0	3	
									1	2	3	
T		C		T		C			4	2	6	
									1	2	3	
		C		T		C			3	2	5	
	C	T			C	C			2	8	10	
C				C			T	3	2	5		
					T				1	0	1	
C					T				2	1	3	
									1	0	1	
									1	0	1	
		T	C				C	1	6	7		
									2	0	2	
									2	0	2	
									1	0	1	
									1	0	1	

				FVG					VENETO				
				Agrifood	Smart Manuf.	Home system	Maritime Tech.	Smart Health	Culture, Creat. Tourism	Smart Agrifood	Sustainable living	Smart Manuf.	Creative Indus.
D	Energia	C					C			C	C		
F	Edilizia (Costruzioni)		C	T						T	C		
G	Commercio all'ingrosso e al dettaglio	C											
	Elettrodomestici			T									
H	Logistica								C				
	Mobilità	C			T	C				C			
	Trasporti	C			T								
I	Ristorazione	C	C	C					C	C	C		
	Turismo	C							T			T	
J	Industria IT							T					
	Informatica medica												
MC		Nanotecnologie											
Q	Biomedicale	C	C	C		T	C	C	C	C	C		
	Settore sanitario				T								
R	Industrie creative						T					T	
	Cultura											T	
	Design												
S		Packaging	C	C	C				C		C		
N. INDUSTRIE		Settori Tradizionali	4	5	3	4	3	8	5	4	8	10	
		Settori Trasversali	11	7	6	2	4	4	7	7	7	4	
		Totale	15	12	9	6	7	12	12	11	15	14	

SLOVENIA										N. INDUSTRIE		
Smart cities & communities	Smart buildings and homes	Circular Eco-nomy	Sustainable food production	Sustainable tourism	Factories of the Future	Health - Med.	Smart Mobility	Materials as end products	Industrie Tradizionali	Industrie Tra-sversali	Totale	
C	T			C		C	C	T	2	8	10	
T	T	C		T	C				5	4	9	
			C	C				C	4	0	4	
									1	0	1	
T	C	C		T			T		3	3	6	
C			C		C	T			2	6	8	
C			C			T			2	3	5	
		C		C					0	8	8	
		C	T						3	2	5	
T	T		T						3	0	3	
				T			T	3	0	3		
				T			C	1	1	2		
		C		C	T				2	10	12	
C			C		T				2	2	4	
T	T								4	0	4	
T									2	0	2	
	C		T						1	1	2	
	C	C		C				0	8	8		
9	4	3	3	5	4	3	5	3				
7	4	3	6	7	8	3	4	3				
16	8	6	9	12	12	6	9	6				

Tabela 16 – Pregled sektorjev z največjim potencialom za pospeševanje z vidika čezmejnosti

				FJK					VENETO				
				Kmetijsko-živilski sektor	Pametna proizvodnja	Sistemi za dom	Pomorske tehnologije	Pametno zdravje	Kultura, ustvarjalni turizem	Pametni kmetijsko-živilski sektor	Trajnostni način življenja	Pametna proizvodnja	Ustvarjalne industrije
A		Kmetijstvo	T	C	C	C		C	T		C	C	
		Živinoreja							T				
		Ribištvo	T			C			T				
		Gozdarstvo	T				C			C			
C	CA	Industrija hrane in pijače	T						T				
		Prehrambna industrija		C	C						C		
		Živilska predelava	C/T						T				
	CB	Oblačilna industrija						T			T		
		Industrija očal						T			T		
		Obutvena industrija						T			T		
		Zlatarstvo									T		
		Usnjarištvo						T			T		
	CC	Industrija notranje opreme		C	T					T	C		
	CH	Metalurgija		T									
	CI	Mehatronika		T							T		
	CK	Kmetijska mehanika	C						C		T		
		Industrija mehanskih komponent		T							T		
		Živilska mehanika	C						C	T			
		Strojna mehanika		T						T			
		Mehanika			C		C	C		C	T	C	
		Finomehanika		T						T			
	CL	Avtomobilска ind.											
		Proizvodnja ultralahkih letal								T			
		Dejavnosti na morju				T							
		Ladjedelništvo				T							
	CE	Kemijska industrija	C					C	C			C	
	CM	Umetniško keramičarstvo						T			T		
		Umetniško steklarstvo						T			T		
		Svetlobna industrija							T				
		Neindustrijska umetniška proizvodnja						T					

SLOVENIJA							ŠT. INDUSTRIJ				
Pametna mesta in skupnosti	Pametne stavbe in domovi	Krožno gospodarstvo	Trajnostna pridelava hrane	Trajnostni turizem	Tovarne prihodnosti	Zdravje – medicina	Pametna mobilitost	Materiali kot končni produkti	Tradicionalne industrije	Medsektorska področja	Skupaj
			T	C	C				3	8	11
			T						2	0	2
T									3	1	4
T									2	2	4
			T						3	0	3
C				C	C				0	6	6
									1	1	2
									2	0	2
									2	0	2
									1	0	1
									2	0	2
C	T			C					3	4	7
T									2	0	2
				T					3	0	3
									1	2	3
T		C		T		C			4	2	6
									1	2	3
		C		T		C			3	2	5
	C	T			C	C			2	8	10
C				C			T		3	2	5
						T			1	0	1
C					T				2	1	3
									1	0	1
									1	0	1
	T	C				C			1	6	7
									2	0	2
									2	0	2
									1	0	1
									1	0	1

					FJK					VENETO		
D	Energetika	C	Kmetijsko-živilski sektor	Pametna proizvodnja	Sistemi za dom	Pomorske tehnologije	Pametno zdravje	Kultura, ustvarjalni turizem	C	C	T	Ustvarjalne industrije
F	Gradbeništvo	C	T						T	C		
G	Trgovina na debelo in na drobno	C										
	Industrija gospodinjskih aparatov		T									
H	Logistika							C				
	Mobilnost	C		T	C			C				
	Transport	C		T								
I	Gostinstvo	C	C	C				C	C	C		
	Turizem	C						T			T	
J	IT industrija											
JC	Medicinska informatika					T						
MC	Nanotehnologije											
Q	Biomedicina	C	C	C		T	C	C	C	C	C	
	Zdravstveni sektor				T							
R	Ustvarjalne industrije						T					T
	Kultura											T
	Obliskovanje											
S	Pakirna industrija	C	C	C				C		C		
N. INDUSTRIE	Tradicionalni sektorji	4	5	3	4	3	8	5	4	8	10	
	Medsektorska področja	11	7	6	2	4	4	7	7	7	4	
	Skupaj	15	12	9	6	7	12	12	11	15	14	

SLOVENIJA									ŠT. INDUSTRIJ		
Pametna mesta in skupnosti	Pametne stavbe in domovi	Krožno gospodarstvo	Trainostna pridelava hrane	Trainostni turizem	Tovarne prihodnosti	Zdravje – medicina	Pametna mobilnost	Materiali kot končni produkti	Tradicionalne industrije	Medsektorska področja	Skupaj
C	T	C		C	C			T	2	8	10
T	T	C		T	C				5	4	9
			C	C				C	4	0	4
									1	0	1
T	C	C		T		T			3	3	6
C			C		C	T			2	6	8
C			C			T			2	3	5
			C	C					0	8	8
			C	T					3	2	5
T	T			T					3	0	3
					T		T	3	0	3	
					T		C	1	1	2	
		C		C	T				2	10	12
C			C		T				2	2	4
T	T								4	0	4
T									2	0	2
C			T						1	1	2
	C	C	C	C					0	8	8
9	4	3	3	5	4	3	5	3			
7	4	3	6	7	8	3	4	3			
16	8	6	9	12	12	6	9	6			



4. Un modello integrato di accelerazione d'impresa

Il risultato principale derivante dalla ricerca condotta all'interno del progetto CAB sarà la sperimentazione di un modello integrato di accelerazione d'impresa per un gruppo test di aziende. Questo strumento permetterà dunque di implementare il servizio innovativo di accelerazione d'impresa transfrontaliero CAB dedicato alle startup e alle PMI dell'area del programma. Il prospetto presentato in *Figura 3* presenta la versione estesa del modello, derivante dall'integrazione delle caratteristiche stabilite dal programma CAB e dagli incontri coi partner di progetto con le caratteristiche identificate nell'analisi della letteratura. In esso vengono descritti tutti gli elementi abilitanti la creazione di un acceleratore transfrontaliero, al fine di promuovere lo sviluppo ecosistemico dell'innovazione sul territorio, facilitando il trasferimento tecnologico e della conoscenza dagli istituti di ricerca alle imprese.

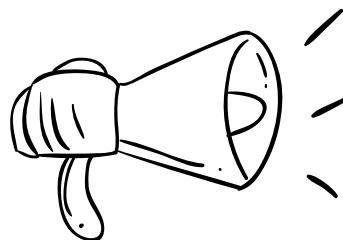
4. Integrirani model podjetniškega pospeševanja

Glavni rezultat raziskave, opravljene v okviru projekta CAB, bo testiranje integriranega modela podjetniškega pospeševanja za testno skupino podjetij. Ta instrument bo omogočil implementacijo inovativne storitve čezmejnega podjetniškega pospeševanja CAB, namenjene zagonskim podjetjem in MSP-jem iz programskega območja. Načrt, predstavljen v *sliki 3*, prikazuje razširjeno različico modela, ki izhaja iz integracije značilnosti, opredeljenih v programu CAB ter na srečanjih s projektnimi partnerji, z značilnostmi, definiranimi v analizi literature. V njej so opisani vsi elementi, ki omogočajo razvoj čezmejnega pospeševalnika, z namenom spodbujati ekosistemski razvoj inovacij v prostoru, s pospeševanjem prenosa tehnologij in znanja z raziskovalnih institucij na podjetja.



Figura 4 - Il modello integrato di accelerazione di impresa transfrontaliero

Slika 4 – Integrirani model čezmejnega podjetniškega pospeševanja



.....
.....
Mission
Foster the cross-border entrepreneurial ecosystem and opportunity generation for startup and SME: in the program area

RESOURCES

.....
Funding
CAB Project - Interreg Italia-Slovenia

Funding from private investors (business angels, venture capital funds ...)
Funding from corporations
Funding from local, national and international institutions

Network
1. 8 Project Partners
2. 20 Beneficiaries
3. 100 mentors
a. country mentors
b. lead mentors
4. 100 consultants

REFLECTION

ACCELERATOR WORKSHEET

CAB - Crossborder Acceleration Bridge

Identify needs

Startups and SMEs need more effective technological transfer from research institutions

Define aims and objectives

Improvement of the program area's innovation capacity
Creation of an Italian & Slovenian network to test and implement in the long run a new cross-border service for business acceleration, able to promote investments in the R&D of innovative products/services and to transfer technologies from R&D centers to firms

Specialism

Geographic focus: cross-border
No sector focus: diversification

SELECTION

Criteria

Target 1 Startups

1. Legal entity at the end in the program area
2. Business idea
3. Working prototype (product / service with global, innovative and technologically advanced potentiality, ready for market tests)
4. Coachability

- Technical expertise
- Strong lead founder
- Innovativeness
- Idea solves a real problem
- Potential for job creation

Procedure

- Open-Call
- Application
- Screening process through expert review (committee of 7 experts)
- Face to face interviews

Assessment

- 1 n of innovative services, products and tools transferred to firms
- 2 n of research institute participating in cross-border, transnational, interregional research projects
3. n of companies that cooperate with research institute
4. n of investors at CAB demo days
5. n. of applications
6. % of ventures receiving next-stage funding
7. % of ventures acquired

Criteria

Target 2 SMEs

1. legal or operational offices in program area
2. at least 5 years
3. n. of employees (>20) or turnover (>5M)

- Technical expertise
- Strong lead founder
- Innovativeness
- Idea solves a real problem
- Potential for job creation

- Selection days
- Bootcamp
- Pre-program

Challenges

PROGRAM

Investing

- No equity

Support

- Mentoring:
Acessing local mentor
Establish an international support team
- Training programs
- Office space
- Workshops
- Cab points

- Network opportunities
- Integration with management team
- Funding opportunities
- Customer development initiatives
- Identification of partners
- Reviews of business models/strategies
- Pilot tests and case studies
- Market intelligence
- Pitching opportunities
- E-pitches
- Knowledge sharing workshop/webinars
- Other activities (see presentation)

Post.program

- Alumni services
- Folow-on funding

5. Citazioni / Citiranje

- [1] M. Massaro, J. Dumay, and J. Guthrie, "On the shoulders of giants: undertaking a structured literature review in accounting," *Accounting, Audit. Account. J.*, vol. 29, no. 5, pp. 767–801, 2016.
- [2] European Accelerator Summit, "Acceleration today: trends and challenges," 2016.
- [3] GUST, "Global Accelerator Report 2016," 2017.
- [4] GALI-Global Accelerator Learning Initiative, "Global Accelerator Survey 2016," 2016.
- [5] A. Osterwalder and Y. Pigneur, *Business Model Generation*. 2010.
- [6] Deloitte, "Corporate Accelerator. Design principles for building a successful Corporate Accelerator," 2016.
- [7] J. Ream and D. Schatsky, "Corporate accelerators. Spurring digital innovation with a page from the Silicon Valley playbook," 2016.
- [8] The Boston Consulting Group, "Incubators, Accelerators, Venturing, and More. How Leading Companies Search for Their Next Big Thing," 2014.
- [9] European Commission, "Made in the EU. Smart Specialisation inspires the world." [Online]. Available: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/news/2018/09/26-09-2018-made-in-the-eu-smart-specialisation-inspires-the-world. [Accessed: 20-Jan-2019].
- [10] European Commission, "Veneto - Internal Market, Industry, Entrepreneurship And Smes." [Online]. Available: <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/base-profile/veneto>. [Accessed: 20-Jan-2019].
- [11] C. Calenda, "Relazione Annuale al Parlamento sullo stato d'attuazione e l'impatto delle policy a sostegno di startup e PMI innovative." 2017.
- [12] Regione del Veneto, "Smart Specialisation Strategy della Regione del Veneto." 2015.
- [13] European Commission JRC, "European Innovation Scoreboard 2017." 2017.

-
- [14] European Commission, "Friuli Venezia Giulia - Internal Market, Industry, Entrepreneurship And Smes." [Online]. Available: <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/base-profile/friuli-venezia-giulia>. [Accessed: 20-Jan-2019].
 - [15] Regione del Friuli Venezia Giulia, "Strategia Regionale di Ricerca e Innovazione per la Specializzazione Intelligente del Friuli Venezia Giulia." 2015.
 - [16] Government of the Republic of Slovenia, "Slovenia's Smart Specialisation Strategy S4." 2017.
 - [17] Commissione Europea, "Regional Innovation Scoreboard 2017 Slovenia." 2017.
 - [18] ABC Accelerator Group, "Southeast Europe Startup Report 2017." 2017.
 - [19] Silicon Gardens, "Slovenian Startup Ecosystem Overview 2017." [Online]. Available: <http://www.silicongardens.si/ecosystem2017/>. [Accessed: 20-Jan-2019].
 - [20] Unione Europea, "Interreg V-A Italia-Slovenija 2014-2020." 2014.

6. Bibliografia / Viri

Battistella, C., De Toni, A. F., & Pessot, E. (2017). Open accelerators for start-ups success: a case study. European Journal of Innovation Management, 20(1), 80–111. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2015-0113>

Bauer, S., Obwegerer, N., & Avdagic, Z. (2016). Corporate Accelerators: Transferring Technology Innovation to Incumbent Companies.

Brunet, S., European Accelerator Report 2016, Gust. Retrieved from: <http://www.fundacity.com/european-accelerator-report-2014>

Brunet, S., Grof, M., & Izquierdo, D. (2017). Global Accelerator Report 2016. Gust. Retrieved from http://gust.com/accelerator_reports/2016/global/

Carvalho, A. C., Grilo, A., Pina, J. P., & Zutshi, A. (2017). How Business Startup Accelerators Envision their Future. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 503–514. <https://doi.org/10.1016/j.msec.2013.01.034>

Casucci, S., Vari, G., & Corazza, E. (2017). Primo rapporto annuale di verifica dell'andamento della s3.

Clarysse, B., Wright, M., & Hove, J. Van. (2015). A look inside accelerator. Building Businesses. Nesta. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2621.2002.tb11385.x>

Creative Startups. (2017). Assessing the Effectiveness of the Creative Startups Accelerators.

Dempwolf, C. S., Auer, J., & Michelle, D. (2014). Innovation Accelerators: Defining Characteristics Among Startup Assistance Organizations. Small Business Administration. <https://doi.org/>Retrieved from www.sba.gov

Drover, W., Busenitz, L., Matusik, S., Townsend, D., Anglin, A., & Dushnitsky, G. (2017). A Review and Road Map of Entrepreneurial Equity Financing Research: Venture Capital, Corporate Venture Capital, Angel Investment, Crowdfunding, and Accelerators. *Journal of Management*, 43(6), 1820–1853. <https://doi.org/10.1177/0149206317690584>

EAS. (2016). Acceleration today: trends & challenges.

Fowle, M. (2017). Critical Success Factors for Business Accelerators: A Theoretical Context (pp. 1–21).

Fraiberg Steven. (2017). Start-up nation. Studing transnational entrepreneurial practices in Israel's start-up ecosystem. *Journal of Business and Technical*, 31, 350–388.

Franke, D., Philippi, A., Tores, F., Hager, J., Ziegler, A., & König, I. R. (2005). On confidence intervals for genotype relative risks and attributable risks from case parent trio designs for candidate-gene studies. *Human Heredity* (Vol. 60). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9625-5>

Gianelle, C., Kyriakou, D., Cohen, C., & Prezeor, M. (2016). Specialisation Strategies. <https://doi.org/10.2791/53569>

Goldstein, A., & Lehmann, E. J. (2014). Corporate accelerators. Tech.Eu. <https://doi.org/10.1080/10889860902902057>

Goldstein, A., Lehmann, E. J., & Prax, E. (2015). Design Principles for building a successful Corporate Accelerator. Deloitte. Digital.

Government of the Republic of Slovenia. (2014). Smart Specialisation Strategy of the Republic of Slovenia.

Government of the Republic of Slovenia. (2017). Slovenia's Smart Specialisation Strategy (S4).

GUST. (2016). European Accelerator Report 2016. Retrieved June 27, 2018, from <http://www.fundacity.com/european-accelerator-report-2014>

Hathaway, I. (2016). What Startup Accelerators Really Do. Harvard Business Review, 7. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003>

Iborra, A., Sanchez, P., Pastor, J. A., Alonso, D., & Suarez, T. (2017). Beyond traditional entrepreneurship education in engineering promoting IoT start-ups from universities. IEEE International Symposium on Industrial Electronics. <https://doi.org/10.1109/ISIE.2017.8001481>

International Finance Corporation. (2017). Lessons on Virtual Business Incubation Services (Vol. 91).

Kanbach, D. K., & Stubner, S. (2016). Corporate Accelerators As Recent Form Of Startup Engagement: The What, The Why, And The How. The Journal of Applied Business Research, 32(6), 1761–1776. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i6.9822>

Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. Business Horizons, 59(3), 347–357. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.008>

Komarek, R., Knight, D., & Kotys-schwartz, D. A. (2016). Assessment of a Cross-Disciplinary University Startup Accelerator. In ASEE' 123rd Annual Conference & Exposition. <https://doi.org/10.1007/s12094-008-0215-8>

Kupp, M., Marval, M., & Borchers, P. (2017). Corporate accelerators: fostering innovation while bringing together startups and large firms. Journal of Business Strategy, 38(6), 47–53. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2016-0145>

Melvin, A. D., Lucia, A. C., Solomos, G., Volta, G., & Emmony, D. C. (1990). A note on the use of the thermal response to deformation as a damage assessment tool. Journal of Materials Science Letters, 9(7), 752–753. <https://doi.org/10.1007/BF00720144>

Michael Brigl, Alexander Roos, Florian Schmieg, D. W. (2014). Incubators, accelerators, venturing and more. Boston Consulting Group.

Miller, D. J., & Acs, Z. J. (2017). The campus as entrepreneurial ecosystem: the University of Chicago. *Small Business Economics*, 49(1), 75–95. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9868-4>

Miller, P., & Bound, K. (2011). The Startup Factories. Nesta. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Miller, P., & Bound, K. (2014). Behavior Under Axial Impact of a Cylindrical Shell Carrying a Mass on the Noncontacting End Face. Nesta.

P. Jackson, N. R. (2017). Situational Logic. An analysis of open innovation using corporate accelerators. *International Journal of Innovation Management*, 21(7).

Radojevich-Kelley, N., Hoffman, D., Hoffman, D. L., & Radojevich-Kelley, N. (2012). Analysis of accelerator companies: An exploratory case study of their programs, processes, and early results. *Small Business Institute® Journal*, 8(2), 54–70. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2012.07.043>

Regione del Friuli Venezia Giulia. (n.d.). Strategia Specializzazione Intelligente Regione FVG Abstract.

Regione del Friuli Venezia Giulia. (2017a). Strategia regionale di ricerca e innovazione per la specializzazione intelligente del Friuli Venezia Giulia.

Regione del Veneto. (2015). Dalla Strategia Europa 2020 alla RIS3.

Regione del Veneto. (2015). Smart specialisation strategy della regione del veneto.

Regione del Veneto. (2016a). DGR nr. 2276 del 30 dicembre 2016.

Regione del Veneto. (2016b). Piano Strategico regionale per la Ricerca Scientifica, lo Sviluppo Tecnologico e l'Innovazione, 2018.

Regmi, K., Ahmed, S. A., & Quinn, M. (2015). Data Driven Analysis of Startup Accelerators. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3(2), 54–57. <https://doi.org/10.13189/ujibm.2015.030203>

Roberts, P. W., Edens, G., Davidson, A., Thomas, E., Chao, C., Heidkamp, K., & Yeo, J.-H. (2017). Accelerating Startups in Emerging Markets: Insights from 43 Programs. <https://doi.org/10.1145/1134285.1134500>

Roundy, P. T. (2017). Hybrid organizations and the logics of entrepreneurial ecosystems. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), 1221–1237. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0452-9>

Salido, E., Sabas, M. and Freixas, P. (2013), The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe, Telefonica Europe, available at:<https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>

Sharma, A., Joshi, M., & Shukla, B. (2014). Is Accelerator an Option? Impact of Accelerator in Start-up Eco-System! Ssrn. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2438846>

Tasic, I., Montoro-Sánchez, A., & Cano, M. (2014). Startup accelerators: an overview of the current state of the acceleration phenomenon. Retrieved from

To, C. D., Global, T., & Survey, A. (2016). 2016 Global Accelerator Survey About the 2016. Retrieved on January 20, 2019, from <https://www.galidata.org/accelerators/>

Toganel, A.-R.-M., & Zhu, M. (2017). Success factors of accelerator backed ventures: Insights from the case of Tech-Stars Accelerator Program.

Torun, M. (2016). Business Accelerators and Their Differences from Incubators. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25975.62884>

Vanrie, P. (2015). Accelerating International Growth.

Veneto, R. del. (2017). Strumenti di attuazione del nuovo modello di sviluppo.

Venionaire Capital. (2017). Top 20 European Accelerators of 2017. Retrieved from <https://www.venionaire.com/european-accelerators-2017/>

Wostner, P. (2017). From Projects to Transformations: Why Do Only Some Countries and Regions Advance? The Case of the Slovenian S4 (Vol. 1). Retrieved from

Wright, M., Siegel, D. S., & Mustar, P. (2017). An emerging ecosystem for student start-ups. *Journal of Technology Transfer*, 42(4), 909–922. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9558-z>

Zhdanova, O. A., & Milyaev, K. V. (2016). Criteria for the selection of venture projects by the business accelerators. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(14), 785–798.

