

# Interreg



UNIONE EUROPEA  
EVROPSKA UNIJA

## ITALIA-SLOVENIJA



CAB

Progetto standard co-finanziato dal Fondo europeo di sviluppo regionale  
Standardni projekt sofinancira Evropski sklad za regionalni razvoj

Aprile / April 2019

# CROSSBORDER ACCELERATION BRIDGE - CAB

Un ponte  
tra R&S e  
Business  
Innovation

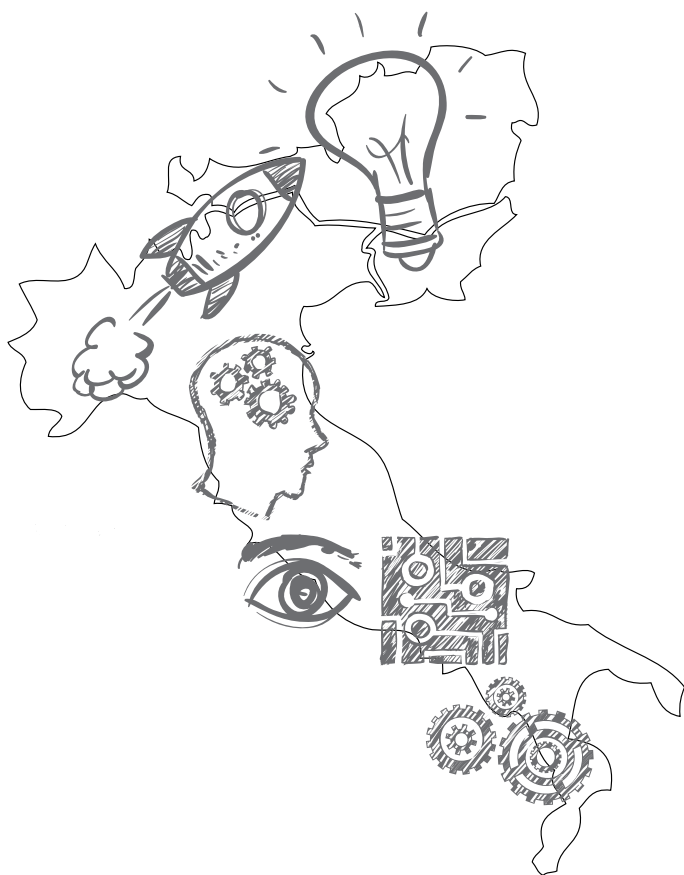
Accelerazione  
d'impresa nell'Area  
del Programma  
Interreg Italia-  
Slovenia

Povezovanje  
R&R in  
poslovnih  
inovacij

Podjetniško  
pospeševanje  
na programskem  
območju Interreg  
Italija-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. Struttura 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 &amp; 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        |
| <b>3. La Strategia di Specializzazione Intelligente in Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Slovenia</b> | <b>47</b> |
| <b>3. Strategija pametne specializacije v Venetu, Furlaniji - Julijski krajini in Sloveniji</b>     | <b>47</b> |
| <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        |

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



**Rilasciato (issued) / Izdala:**  
Ca' Foscari University of Venice  
- Department of Management

**Scritto da / Napisali:**  
Prof. Carlo Bagnoli  
Prof. Maurizio Massaro  
Dott. Matteo Grisbergh  
Dott.ssa Laura Corletto

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

**Stampa / Tisk:**  
Ca' Foscari University of Venice  
- Department of Management

**Aprile / April 2019**

**Sito web / Spletna stran:** [www.ita-slo.eu/cab](http://www.ita-slo.eu/cab)

**Facebook**

CrossborderAccelerationBridge

**LinkedIn**

[www.linkedin.com/groups/13610215](http://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 vzpostavitve mreže ključnih italijanskih in slovenskih subjektov, ki bodo skupaj na dolgi rok pripravili, 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 Startuppering, 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   |

Tabella 1 - Raziskovalne faze

| Aktivnost   | Rezultati   |  |  |
|---|---|--|--|
| WP 3.1.1 Analiza novejših literatur 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 Structred 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 Governan- ce, Macquarie University, Sydney, Australia Structred 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 pametne 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 Structred 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. Struttura poročila

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

- 1. Raziskava, cilji raziskave in metodologija:** Poleg predstavitev 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 pojasnjen 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 zaključuje 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 predispose 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. **Strategie smart specializations in Veneto and Friuli Venezia Giulia - Julian March and Slovenia:**

V l'introductory part of the third section, it is explained what smart specializations S3 are, what their goals and ways of working are. The introductory part concludes with data on this phenomenon. The following three chapters are dedicated to the analysis of smart specializations in Veneto, Friuli Venezia Giulia and Slovenia, with the aim of providing an overview of the different strategies and the industrial sectors most involved. In the final part, a comparison is made between the three strategies analyzed, highlighting how the collaboration between Italy and Slovenia is potentially winning, as Slovenia is predisposed as an experimental laboratory in the initial phases, while Italy represents the ideal field for scale-up and preparation for internationalization. A synoptic map is then presented with the strategic areas and industrial sectors defined for each smart specialization strategy.

### 4. **Integrated model of business acceleration:**

In the fourth section, the synthesis of the previous elaborations is presented, proposing an integrated acceleration model.

## 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 celem svetu 793 aktivnih pospeševalnikov [2]. Če želimo opredeliti pospeševalnik in pojasniti, v čem se razlikuje od drugih oblik podpore, ki so na voljo zagonskim podjetjem v prvi fazi njihovega življenjskega 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 fazi njihovega življenjskega 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, medicale, 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 udeležujejo, 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 usmerjajo 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 povezavo 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.

- finanziati da organizzazioni private, come aziende e investitori;

- finanziamenti da organizzazioni pubbliche, come i governi;

- **Pravna struttura:** 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 uvrstitvijo 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 prizadevajo 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 zagnanska 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 fiksnimi pogoji ali pa v obliki zamenljivega posojila, ki se spremeni v lastniški kapital v naslednjih rundah financiranja. Samo eden od teh načinov predvideva vrednotenje zagnanskega 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 zagnanskega podjetja, se lahko zgodi eno od trojega:
  - pospeševalnik ne vложи v podjetje;
  - pospeševalnik vsem podjetjem, ki jih sprejme v program, zagotovi denarno nagrado v fiksnem 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.

- **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 dvanajst 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 vlaga v zagonska 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

Slika 1 – Faze pospeševalnikov



**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

**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 zaključ**i s predstavitvenim dogodkom, ki ga pogosto imenujemo tudi **demo day**. Na tem dogodku se zagonska podjetja povežejo z vlagatelji, ki jim omogočijo nadaljnje financiranje. 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 naprej razvijajo in rastejo. Na tej točki vlagatelji podjetjem zagotovijo nadaljnje financiranje, na podlagi katerega se poveča njihova vrednost. Za pospeševalnike je to še posebej pomemben trenutek, saj dodatno financiranje, 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 io 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 ospitate 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 – Storitve, 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.  |
| Predstavitveni 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 predstavitve, ki se odvijajo na platformi, kot je Skype ali Gotomeeting. Vsem e-predstavitvam 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 ravnati. 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 | <p>Ciascuna azione di supporto all'internazionalizzazione deve essere adattata alle esigenze specifiche dell'impresa o dell'imprenditore selezionato e dovrebbe includere almeno tre elementi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'imprenditore / PMI che accetta e si impegna a offrire il pacchetto di supporto</li> <li>• 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</li> <li>• un esperto mentore internazionale che sosterrà l'imprenditore nel raggiungimento dei propri obiettivi nei mercati scelti.</li> </ul> |
| 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                               | Eeguire 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     | Vsak ukrep v podporo internacionalizaciji mora biti prilagojen potrebam izbranih podjetij ali podjetnikov. Vključevati mora vsaj tri elemente: <ul style="list-style-type: none"><li>• podjetnika/MSP, ki sprejme in je pripravljen/-o ponuditi podporni paket;</li><li>• 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;</li><li>• izkušenega mednarodnega mentorja, ki bo podjetnika podprl pri doseganju njegovih ciljev na izbranih trgih.</li></ul> |
| Možnosti financiranja                 | Iskanje mednarodnih možnosti financiranja s strani mednarodnih vlagateljev in poslovnih angelov.   |
| Razvojne pobude strank                | Predstavitve 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 odprtega tipa z mentorji, na katera se lahko zagonska podjetja prijavijo po potrebi. Običajno se ta srečanja odvijajo 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 zaslужka. 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.

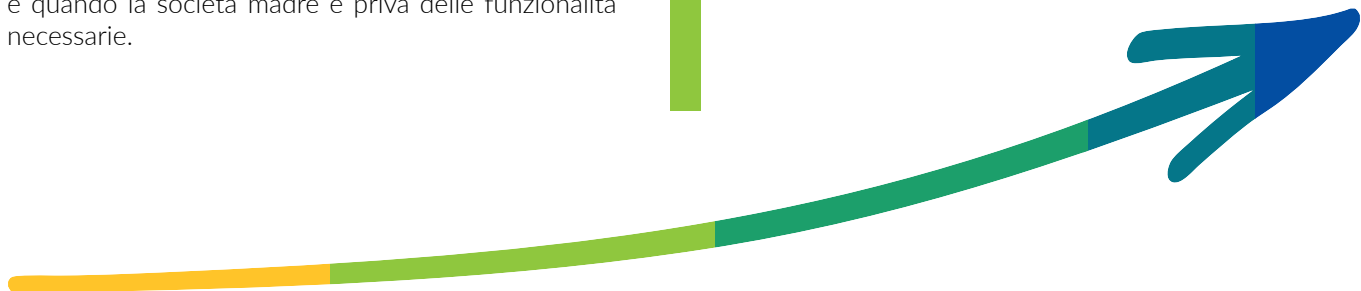


Tabella 3 - I clienti target di un acceleratore le caratteristiche

| 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   |

Tabela 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 ekipi razviti ideje, program pa se zaključi s predstavitvenim 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.

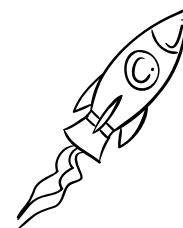


Tabella 4 - Archetipi degli acceleratori

|   | 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                 | Odrpta kandidatura: sistem temelji na skupinah zagonskih podjetij in običajno da prednost ekipam in zagonskim podjetjem v naprednih fazah življenjskega cikla, ki imajo dokazane izkušnje. | Odrpta kandidatura: sistem temelji na skupinah zagonskih podjetij in običajno da prednost ekipam in zagonskim podjetjem v naprednih fazah življenjskega cikla, ki imajo dokazane izkušnje. | Odrpta kandidatura: sistem temelji na skupinah zagonskih podjetij in običajno da prednost ekipam in zagonskim podjetjem v začetnih fazah življenjskega cikla. |
| Struktura financiranja           | Financiranje s strani zasebnih vlagateljev, kot so poslovni angeli, skladi tveganega kapitala, tvegan kapital podjetij   | Financiranje s strani podjetij   | Financiranje 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 financiranja in modelov ustvarjanja prihodkov (raziskave z namenom zagotavljanja trajnosti)   |

## 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 FINANCIRA IN UPRAVLJA

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 tvegane 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,

includere i prodotti e i servizi di aziende di ricerca e sviluppo. Il terzo 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.

- **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 veščine 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 accademiche, 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 stakeholder 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 financirajo 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 zagotovijo 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, financirajo pa se iz lokalnih, državnih ali mednarodnih javnih skladov. Vlade običajno pospeševalnike podpirajo na dva načina; bodisi podprejo že obstoječ pospeševalnik bodisi ustanovijo svojega. V zadnjem času se je število teh programov povečalo, saj vlade in druge ustanove pospeševalnike prepoznava 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 "Matchmakers", 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, nonprofitni 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 skladi, običajno pospeševalniki pod vodstvom vlagateljev, tisti, ki jih financirajo podjetja, so povezovalni pospeševalniki, medtem ko so tisti, ki delujejo kot gradniki ekosistema, financirani predvsem s strani vlad in univerz.



Tabella 5 - Classificazione degli acceleratori

Tabela 5 – Klasifikacija pospeševalnikov

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

## 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 naštetih 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 predstavitvi 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 večja 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

| N° | 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     |

Tabela 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         |

| N° | 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 predstavitenih 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 napredek in rast na srednji in dolgi rok; učinek podpore, ki jo nudi pospeševalnik, se lahko namreč konkretizira 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

| N° | 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 disconnessione 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

| N° | 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 | Biotecnologie                               | 2                    |
| 11 | Droni                                       | 2                    |

## 2.7. Settori 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 ozkih tehnoloških področij, 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.

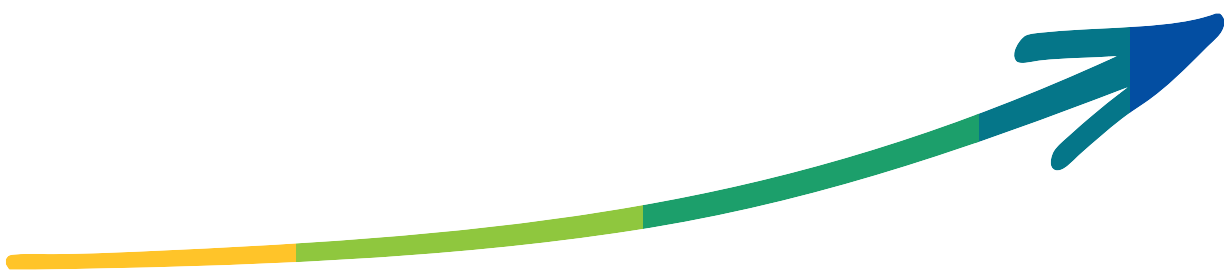
Tabela 8 - Sektorji z največjim potencialom za pospeševanje, ki jih navaja literatura

| 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 programskimi 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 chiave<sup>1</sup> (Key Enabling Technologies - KETs), altre possono concentrarsi sull'applicazione di tali tecnologie per determinati sco-

<sup>1</sup> Le Tecnologie Abilitanti Chiave (Key Enabling Technologie - 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 omogočitenih tehnologij<sup>1</sup> (Key Enabling Technologies - KETs), druge pa se lahko osredotočijo na uporabo tovrstnih tehnologij za določene namene ali na specifičnih področjih. S3 se

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



più 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, prek razvoja 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 (programsko obdobje 2014–2020), skupaj z nacionalnimi in regionalnimi financiranjimi. Med rezultati, predvidenimi 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.

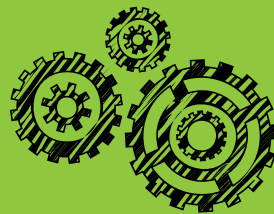


Figura 2 - L'area del Programma

Slika 2 – Programsko območje



### 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“). Proces 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 osnovo 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 sedemletju 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<br>/ Pametni<br>kmetijsko-živilski<br>sektor | Sustainable living<br>/ Trajnostni način<br>življenja | Smart<br>Manufacturing<br>/ Pametna<br>proizvodnja | Creative<br>Industries /<br>Ustvarjalne<br>industrije |
| SETTORI INDUSTRIALI / INDUSTRIJSKI SEKTORJI | Meccanica agricola / Industria kmetijske mehanizacije     |   |   |  |   |
|   | Agricoltura / Kmetijstvo                                  |   |   |  |   |
|   | Ceramica artistica / Umetniško keramičarstvo              |   |   |  |   |
|   | Vetro artistico / Umetniško steklarstvo                   |   |   |  |   |
|   | Biomedicale / Biomedicina                                 |   |   |  |   |
|   | Allevamento / Živinoreja                                  |   |   |  |   |
|   | Edilizia / Gradbeništvo                                   |   |   |  |   |
|   | Chimica / Kemijska industrija                             |   |   |  |   |
|   | Abbigliamento / Oblačilna industrija                      |   |   |  |   |
|   | Meccanica componentistica / Industria mehanskih komponent |   |   |  |   |
|   | Cultura / Kultura   |   |   |  |   |
|   | Energia / Energetika                                      |   |   |  |   |
|   | Occhialeria / Industria očal                              |   |   |  |   |
|   | Pesca / Ribišтво  |   |   |  |   |

SETTORI INDUSTRIALI / INDUSTRIJSKI SEKTORJI

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| 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<br>Allevamento<br>Pesca<br>Industrie di trasformazione alimentare | Packaging<br>Energia<br>Ristorazione<br>Logistica<br>Chimica<br>Meccanica agricola<br>Meccanica alimentare<br>Biomedicale | Biotecnologie<br>ICT<br>Materiali avanzati<br>Nanotecnologie | Sostenibilità ambientale<br>Efficienza energetica   | Nutrizione, salute e sicurezza alimentare<br><br>Agroalimentare sostenibile<br><br>Gestione intelligente delle risorse naturali ed energetiche<br><br>Processi di trasformazione innovativi e sostenibili<br><br>Tracciabilità e tutela delle filiere |
| Sustainable Living | Edilizia<br>Arredo<br>Turismo<br>Illuminotecnica                              | Meccanica<br>Energia<br>Mobilità<br>Silvicoltura<br>Biomedicale<br>Chimica  | ICT<br>Materiali avanzati<br>Nanotecnologie<br>Fotonica      | Sostenibilità ambientale<br>Active ageing<br>Design | Edifici e città intelligenti e sostenibili<br><br>Recupero e rigenerazione restauro architettonico<br><br>Benessere negli ambienti di vita<br><br>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<br>Živinoreja<br>Ribištvo<br>Živilskopredelovalna industrija       | Pakirna industrija<br>Energetika<br>Gostinstvo<br>Logistika<br>Kemična industrija<br>Kmetijska mehanika<br>Živilska mehanika<br>Biomedicina | Biotehnologija<br>IKT<br>Napredni materiali<br>Nanotehnologija | Okoljska trajnost<br>Energetska učinkovitost         | Prehrana, zdravje in prehranska varnost<br><br>Trajnost kmetijsko-živilskega sektorja<br><br>Pametno upravljanje z naravnimi in energetskimi viri<br><br>Inovativni in trajnostni procesi predelave<br><br>Sledljivost in varstvo prehranskih verig |
| Trajnostni način življenja        | Gradbeništvo<br>Industrija notranje opreme<br>Turizem<br>Svetlobna industrija | Mehanika<br>Energetika<br>Mobilnost<br>Gozdarstvo<br>Biomedicina<br>Kemična industrija  | IKT<br>Napredni materiali<br>Nanotehnologija<br>Fotonika       | Okoljska trajnost<br>Aktivno staranje<br>Oblikovanje | Pametne in trajnostne stavbe in mesta<br><br>Obuditev arhitekturne obnove<br><br>Dobro počutje v življenjskih okoljih<br><br>Varnost in zdravje (samostojno in aktivno življenje)   |

| S3                  | Settori tradizionali   | Settori trasversali  | Tecnologie abilitanti  | Driver dell'innovazione                              | Traiettorie di sviluppo   |
|---------------------|--|--|--|--|---|
| Smart Manufacturing | Meccanica componentistica<br>Meccatronica<br>Meccanica strumentale<br>Meccanica di precisione  | Agricoltura<br>Edilizia<br>Alimentare<br>Packaging<br>Ristorazione<br>Biomedicale<br><br>Comparto manifatturiero | ICT<br>Materiali avanzati<br>Fotonica<br>Nanotecnologie<br>Prototipazione  | Active ageing<br>Design<br><br>Efficienza energetica | Processi e produzioni sostenibili<br><br>Automazione e sistemi cognitivi<br><br>Ambienti di lavoro innovativi e inclusivi<br><br>Nuovi modelli organizzativi e produttivi<br><br>Tecnologie di produzione e design avanzati                       |
| Creative Industries | Calzatura<br>Abbigliamento<br>Concia<br>Oreficeria<br>Occhialeria<br>Ceramica artistica<br>Vetro artistico<br>Turismo<br>Cultura<br>Mobile | Agricoltura<br>Meccanica<br>Chimica<br>Biomedicale   | ICT<br>Materiali avanzati<br>Sistemi manifatturieri avanzati<br>Prototipazione<br>Biotecnologie<br>Nanotecnologie<br>Trattamenti al plasma dei tessuti | Design<br>Creatività<br>Active ageing                | Materiali innovativi e biomateriali<br><br>Nuovi modelli di business<br><br>Design creativo<br><br>Virtualizzazione dei prodotti e marketing innovativo<br><br>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<br>Mehatronika<br>Strojna mehanika<br>Finomehanika   | Kmetijstvo<br>Gradbeništvo<br>Prehrambna industrija<br>Pakirna industrija<br>Gostinstvo<br>Biomedicina<br>Proizvodni sektor | IKT<br>Napredni materiali<br>Fotonika<br>Nanotehnologija<br>Izdelava prototipov  | Aktivno staranje<br>Oblikovanje<br>Energetska učinkovitost | Trajnostni procesi in proizvodnje<br><br>Avtomatizacija in kognitivni sistemi<br><br>Inovativna in vključujoča delovna okolja<br><br>Novi organizacijski in proizvodni modeli<br><br>Napredne proizvodne tehnologije in oblikovanje  |
| Ustvarjalne industrije | Obutvena industrija<br>Oblačilna industrija<br>Usnjarstvo<br>Zlatarstvo<br>Industrija očal<br>Umetniško keramičarstvo<br>Umetniško steklarstvo<br>Turizem<br>Kultura<br>Pohištvena industrija | Kmetijstvo<br>Mehanika<br>Kemična industrija<br>Biomedicina   | IKT<br>Napredni materiali<br>Napredni proizvodni sistemi<br>Izdelava prototipov<br>Biotehnologija<br>Nanotehnologija<br>Obdelava tekstila s plazmo | Oblikovanje<br>Ustvarjalnost<br>Aktivno staranje           | Inovativni materiali in biomateriali<br><br>Novi poslovni modeli<br><br>Ustvarjalno oblikovanje<br><br>Virtualizacija izdelkov in inovativni marketing<br><br>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 elettrodomestici, 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 aparatov in pohišstva 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 ladjedelniški, 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 doseganje najboljših možnih učinkov lastnih naložb.

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

|                       |                           | AMBITI S3 FRIULI VENEZIA GIULIA |                     |             |                       |              |                              |
|-----------------------|---------------------------|---------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------|--------------|------------------------------|
|                       |                           | Agrifood                        | Smart Manufacturing | Home System | Maritime Technologies | Smart Health | Culture, Creativity, Tourism |
| SETTORI INDUSTRIALI   | 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

|                                  |                                | PODROČJA S3 FURLANIJA - JULIJSKA KRAJINA |                        |                   |                         |                    |   |
|----------------------------------|--------------------------------|--|------------------------|-------------------|-------------------------|--------------------|---|
|                                  |                                | Kmetijsko-<br>živilski sektor            | Pametna<br>proizvodnja | Sistemi za<br>dom | Pomorske<br>tehnologije | Pametno<br>zdravje | Kultura,<br>ustvarjalnost<br>in turizem |
| INDUSTRIJSKI SEKTORJI            | 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     |  |                        |                   |                         |                    |   |
|                                  | Prehrabena industrija          |  |                        |                   |                         |                    |   |
|                                  | Živilska mehanika              |  |                        |                   |                         |                    |   |
|                                  | Gostinstvo                     |  |                        |                   |                         |                    |   |
|                                  | Obutvena industrija            |  |                        |                   |                         |                    |   |
|                                  | Gozdarstvo                     |  |                        |                   |                         |                    |   |
|                                  | Industrija notranje opreme     |  |                        |                   |                         |                    |   |
| Zdravstveni sektor               |                                |  |                        |                   |                         |                    |   |
| Industrija gospodinskih aparatov |                                |  |                        |                   |                         |                    |   |
| Strojna mehanika                 |                                |  |                        |                   |                         |                    |   |

**AMBITI S3 FRIULI VENEZIA GIULIA**

|                            |                                       | Agrifood | Smart Manufacturing | Home System | Maritime Technologies | Smart Health | Culture, Creativity, Tourism |
|----------------------------|---------------------------------------|----------|---------------------|-------------|-----------------------|--------------|------------------------------|
| <b>SETTORI INDUSTRIALI</b> | 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

INDUSTRIJSKI SEKTORJI

|   | Kmetijsko-<br>živilski sektor | Pametna<br>proizvodnja | Sistemi za<br>dom | Pomorske<br>tehnologije | Pametno<br>zdravje | Kultura,<br>ustvarjalnost<br>in turizem |
|---|-------------------------------|------------------------|-------------------|-------------------------|--------------------|---|
| Mobilnost/Logistika                     |                               |                        |                   |                         |                    |   |
| Mehanika                                |                               |                        |                   |                         |                    |   |
| Mehatronika                             |                               |                        |                   |                         |                    |   |
| Metalurgija                             |                               |                        |                   |                         |                    |   |
| Neindustrijska umetniška<br>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          | Ristorazione                          | Design industriale                                   | Sostenibilità ambientale<br>Efficienza energetica | Applicazione di tecniche di design industriale ai processi e ai prodotti del settore alimentare    |   |
|          | Industria alimentare | Commercio all'ingrosso e al dettaglio | Sistemi innovativi per la conservazione dei prodotti |   | Sviluppo di sistemi innovativi per garantire la conservazione e migliorare la qualità dei prodotti |   |
|          | Pesca                | Packaging                             | Packaging intelligente                               |   | Analisi chimiche   | Sviluppo di imballaggi intelligenti per la tracciabilità dei prodotti           |
|          |                      | Energia                               |  |   |  | Attività di ricerca nella chimica per alimenti e per il riutilizzo degli scarti |
|          |                      | Logistica                             |  |   |  |   |
|          |                      | Chimica                               |  |   |  |   |
|          |                      | Meccanica agricola                    |  |   |  |   |
|          |                      | Meccanica alimentare                  |  |   |  |   |
|          |                      | Biomedicale                           |  |   |  |   |
|          |                      | Commercio                             |  |   |  |   |
| Turismo  |                      |                                       |  |   |  |   |

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 prehrabnem sektorju    |
|                           | Prehrabna 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              |   |                         |   |
|                           |                        | Prehrabna industrija mehanika   |   |                         |   |
|                           |                        | Biomedicina                     |   |                         |   |
|                           |                        | Trgovina                        |   |                         |   |
|                           | Turizem                |                                 |   |                         |   |

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

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

| S3                            | Settori tradizionali   | Settori trasversali  | Tecnologie abilitanti  | Driver dell'innovazione  | Traiettorie di sviluppo   |
|-------------------------------|--|--|--|--|---|
| Smart Health                  | <p>Biomedicale</p> <p>Informatica medicale</p> <p>Sanità</p>   | <p>Meccanica</p> <p>Energia</p> <p>Mobilità</p> <p>Biomedicale</p> <p>Silvicoltura</p> | <p>Tecnologie biomedicali</p> <p>ICT e bioinformatica</p> <p>Terapie innovative</p> <p>Ambient Assisted Living</p> | <p>Sostenibilità ambientale</p> <p>Active ageing</p> <p>Design</p> | <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 | <p>Turismo</p> <p>Produzioni artistiche non industriali</p> <p>Industrie creative</p> <p>Calzatura</p> <p>Abbigliamento</p> <p>Occhialeria</p> <p>Concia</p> <p>Ceramica artistica</p> <p>Vetro artistico</p> <p>Cultura</p> | <p>Agricoltura</p> <p>Meccanica</p> <p>Chimica</p> <p>Biomedicale</p>                  | <p>Tecnologie per il patrimonio culturale</p> <p>Geomatica</p> <p>Piattaforme di condivisione e ICT</p>            | <p>Design</p> <p>Creatività</p> <p>Active ageing</p>               | <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<br>Medicinska informatika<br>Zdravstvo   | Mehanika<br>Energetika<br>Mobilnost<br>Biomedicina<br>Gozdarstvo | Biomedicinske tehnologije<br>IKT in bioinformatika<br>Inovativne terapije<br>Pomoč okolice za samostojno življenje | Okoljska trajnost<br>Aktivno staranje<br>Oblikovanje | Razvoj novih biomedicinskih aplikacij za diagnostiko in vivo ter in vitro<br>Metode in arhitektura za zdravstvene informacijske sisteme (elektronska zdravstvena kartoteka)<br>Raziskave in testiranje inovativnih načinov zdravljenja in terapij za zdravljenje tumorjev in odpornih bakterij<br>Razvoj inovativnih storitev pomoči starejšim v domačem okolju |
| Kultura, ustvarjalnost in turizem | Turizem<br>Neindustrijska umetniška proizvodnja<br>Ustvarjalne industrije<br>Obutvena industrija<br>Oblačilna industrija<br>Industrija očal<br>Usnjarstvo<br>Umetniško keramičarstvo<br>Umetniško steklarstvo<br>Kultura | Kmetijstvo<br>Mehanika<br>Kemijska industrija<br>Biomedicina     | Tehnologije za kulturno dediščino<br>Geomatika<br>Delitvene platforme in IKT                                       | Oblikovanje<br>Ustvarjalnost<br>Aktivno staranje     | Uporaba tehnologij in sistemov za koriščenje in vrednotenje kulturne dediščine<br>Uporaba geomatike in tehnologije za obdelavo slik za razvoj novih doživljajskih produktov v turizmu<br>Razširjanje in razvoj družbenih in delitvenih platform   |





### 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 četrti "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 prizadeva 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 proizvodnem 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 Slovenia.

La S4 si predispose 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 spletne storitve [19]. Vloga vlade je spodbujati ta ekosistem s sprejetjem novih specifičnih ukrepov in financiranj, 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 prepoznava 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 prednostna 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 naravni 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

|                     |                           | 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 |
| SETTORI INDUSTRIALI | 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

|                            |                                | 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 |
| INDUSTRIJSKI SEKTORJI      | Kmetijstvo                     |                            |                          |                                |                            |                    |                     |                    |                   |                               |
|                            | Avtomobilska 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 |                                |                            |                          |                                |                            |                    |                     |                    |                   |                               |

**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 |
|----------------------------|----------------------------------|----------------------------|------------------------|-------------------------------|-----------------------------|---------------------|-------------------------|-------------------|----------------|---------------------------|
| <b>SETTORI INDUSTRIALI</b> | 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  |  |

PODROČJA S3 SLOVENIJA

| INDUSTRIJSKI SEKTORJI | 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 |
|-----------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|-------------------|-------------------------------|
|                       | Zdravstveni sektor            |                          |                                |                            |                    |                     |                    |                   |                               |
|                       | Strojna mehanika              |                          |                                |                            |                    |                     |                    |                   |                               |
|                       | IT industrija                 |                          |                                |                            |                    |                     |                    |                   |                               |
|                       | Živinoreja                    |                          |                                |                            |                    |                     |                    |                   |                               |
|                       | Logistika                     |                          |                                |                            |                    |                     |                    |                   |                               |
|                       | Proizvodnja ultralahkih letal |                          |                                |                            |                    |                     |                    |                   |                               |
|                       | Mobilnost                     |                          |                                |                            |                    |                     |                    |                   |                               |
|                       | Mehanika                      |                          |                                |                            |                    |                     |                    |                   |                               |
|                       | Mehatronika                   |                          |                                |                            |                    |                     |                    |                   |                               |
|                       | Medicinska informatika        |                          |                                |                            |                    |                     |                    |                   |                               |
|                       | Metalurgija                   |                          |                                |                            |                    |                     |                    |                   |                               |
|                       | Nanotehnologije               |                          |                                |                            |                    |                     |                    |                   |                               |
|                       | Pakirna industrija            |                          |                                |                            |                    |                     |                    |                   |                               |
|                       | Finomehanika                  |                          |                                |                            |                    |                     |                    |                   |                               |
|                       | Transport                     |                          |                                |                            |                    |                     |                    |                   |                               |
|                       | Turizem                       |                          |                                |                            |                    |                     |                    |                   |                               |
| Trgovina              |                               |                          |                                |                            |                    |                     |                    |                   |                               |

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



Tabela 14 – Strategija pametne specializacije v Sloveniji: celostna vizija

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

| S3  | Settori tradizionali                                   | Settori trasversali  | Tecnologie abilitanti  | Driver dell'innovazione  | Traiettorie di sviluppo  |
|---|--|--|--|--|--|
| Networks for the transition to circular economy | Silvicoltura<br>Chimica<br>Energia<br>Meccanica        | Packaging<br>Meccanica componentistica<br>Meccanica strumentale<br>Logistica<br>Costruzioni      | Tecnologie per la trasformazione delle biomasse<br><br>Tecnologie per l'utilizzo di materiali secondari e il riutilizzo dei rifiuti<br><br>Risorse energetiche alternative | Sostenibilità ambientale<br><br>Efficienza energetica<br><br>Legno come risorsa naturale | Attività di ricerca e innovazione per la trasformazione delle biomasse e per la produzione di nuovi materiali sostenibili.<br><br>Tecnologie per il riutilizzo degli scarti e l'uso dei materiali secondari.<br><br>Creazione di reti di produzione energetica da fonti alternative  |
| Sustainable food production                     | Agricoltura<br>Allevamento<br>Food & Beverage<br>Pesca | Ristorazione<br>Biomedicale<br>Packaging<br>Chimica<br>Settore sanitaria<br>Turismo<br>Commercio | Nanotecnologie per la produzione di alimenti funzionali<br><br>Tecnologie per l'agricoltura e l'allevamento sostenibili  | Sostenibilità ambientale<br>Efficienza energetica  | Attività di ricerca a sostegno della produzione sostenibile di alimenti di alta qualità.<br><br>Sviluppo di modelli di business che integrano le istituzioni della conoscenza con le imprese lungo tutta la catena del valore.<br><br>Sviluppo di nuovi modelli di marketing<br><br>Creazione di catene di distribuzione a chilometri zero<br><br>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<br>Kemijska industrija<br>Energetika<br>Mehanika        | Pakirna industrija<br>Industrija mehanskih komponent<br>Strojna mehanika<br>Logistika<br>Gradbeništvo               | Tehnologije za predelavo biomase<br><br>Tehnologije za uporabo sekundarnih materialov in ponovno uporabo odpadkov<br><br>Alternativni energetski viri | Okoljska trajnost<br><br>Energetska učinkovitost<br><br>Les kot naravni vir | Raziskave in inovacije na področju predelave biomase in proizvodnje novih trajnostnih materialov.<br><br>Tehnologije za ponovno uporabo odpadkov in sekundarnih materialov.<br><br>Oblikovanje mrež za proizvodnjo energije iz alternativnih virov  |
| Trajnostna pridelava hrane             | Kmetijstvo<br>Živinoreja<br>Industrija hrane in pijače<br>Ribištvo | Gostinstvo<br>Biomedicina<br>Pakirna industrija<br>Kemijska industrija<br>Zdravstveni sektor<br>Turizem<br>Trgovina | Nanotehnologija za proizvodnjo funkcionalnih živil<br><br>Tehnologije za trajnostno kmetijstvo in živinorejo  | Okoljska trajnost<br>Energetska učinkovitost                                | Raziskave v podporo trajnostne pridelave kakovostne hrane.<br><br>Razvoj poslovnih modelov, ki združujejo institucije znanja in podjetja po celotni vrednostni verigi.<br><br>Razvoj novih marketinških modelov<br><br>Oblikovanje lokalnih distribucijskih verig<br><br>Zagotavljanje dolgoročnih trajnostnih pogojev za razvoj novih vrst izdelkov in preučevanje novih kmetijskih in živinorejskih praks |

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

| S3                  | Tradicionalni sektorji  | Medsektorska področja   | Omogočitvene tehnologije   | Gonila inovacij   | Ciljne usmeritve   |
|---------------------|---|---|--|---|--|
| Trajnostni turizem  | Turizem<br>Kultura<br>Oblikovanje<br>Logistika<br>Gradbeništvo<br>IT industrija   | Kmetijstvo<br>Prehrambena industrija<br>Energetika<br>Mobilnost<br>Zdravstveni sektor<br>Trgovina                                     | IT storitve<br>Inovativno oblikovanje turističnih produktov<br>Tehnologije za trajnostno rabo virov<br>Sistemi pametnih mrež za stavbe<br>Zelena shema slovenskega turizma | Okoljska trajnost<br>Aktivno staranje<br>Energetska učinkovitost                | Raziskave in razvoj s poudarkom na družbenih inovacijah.<br>Spodbujanje lokalne ustvarjalnosti in kulturne dediščine.<br>Oblikovanje inovativnih programov za dobro počutje in razvoj storitev, ki temeljijo na trajnosti rabi naravnih virov.   |
| Tovarne prihodnosti | Industrija mehanskih komponent<br>Mehatronika<br>Strojna mehanika<br>Finomehanika | Kmetijstvo<br>Gradbeništvo<br>Industrija notranje opreme<br>Prehrambena industrija<br>Pakirna industrija<br>Gostinstvo<br>Biomedicina | Robotika<br>Nanotehnologije<br>Tehnike moderne proizvodnje novih materialov<br>Plazemske tehnologije<br>Fotonika in mikro- ter nanoelektronika<br>Tehnologija nadzora      | Okoljska trajnost<br>Energetska učinkovitost<br>Oblikovanje<br>Aktivno staranje | Integrirane rešitve, ki podjetjem omogočajo oblikovanje učinkovitih vrednostnih verig.<br>Optimizacija procesov proizvodnje, nadzora in upravljanja, notranja logistika.<br>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<br>Biomedicale<br>Informatica medica  | Meccanica<br>Energia<br>Mobilità   | Biotecnologie<br>Bioinformatica<br>Medicina traslazionale<br>Cure innovative   | Sostenibilità ambientale<br>Efficienza energetica<br>Active ageing | Attività di ricerca e innovazione riguardanti le applicazioni mediche e il miglioramento della qualità della vita.<br><br>Ricerca di nuove tecnologie per la biomedicina, integrate alla sanità intelligente.<br><br>Servizi sanitari personalizzati.   |
| Smart Mobility    | Industria automobilistica<br>Trasporti<br>Logistica<br>Mobilità<br>Produzione di aerei ultraleggeri | Energia<br>Meccanica<br>Meccanica componentistica<br>Meccanica strumentale | Sistemi intelligenti di stoccaggio dell'energia<br><br>Sistemi e componenti intelligenti per la sicurezza e il comfort<br><br>Materiali avanzati | Sostenibilità ambientale<br>Efficienza energetica                  | Sviluppo di prodotti complessi ad alto valore aggiunto, energeticamente efficienti in linea con gli standard europei.<br><br>Attività di ricerca e innovazione per i motori la combustione interna e l'e-mobility.<br><br>Sistemi e componenti per la sicurezza e il comfort dei veicoli.<br><br>Ricerca di materiali avanzati per l'industria automobilistica. |

| S3                 | Tradicionalni sektorji  | Medsektorska področja  | Omogočitvene tehnologije  | Gonila inovacij  | Ciljne usmeritve   |
|--------------------|---|--|---|--|--|
| Zdravje - Medicina | Zdravstveni sektor<br>Biomedicina<br>Medicinska informatika                                     | Mehanika<br>Energetika<br>Mobilnost  | Biotehnologija<br>Bionformatika<br>Translacijska medicina<br>Inovativni načini zdravljenja                                | Okoljska trajnost<br>Energetska učinkovitost<br>Aktivno staranje | Raziskave in inovacije na področju medicinskih aplikacij in izboljšanja kakovosti življenja.<br><br>Razvoj novih tehnologij v biomedicini, ki so vključene v pametno zdravstvo.<br><br>Personalizirane zdravstvene storitve.   |
| Pametna mobilnost  | Avtomobilska industrija<br>Transport<br>Logistika<br>Mobilnost<br>Proizvodnja ultralahkih letal | Energetika<br>Mehanika<br>Industrija mehanskih komponent<br>Strojna mehanika | Pametni sistemi skladiščenja energije<br><br>Pametni sistemi in komponente za varnost in udobje<br><br>Napredni materiali | Okoljska trajnost<br>Energetska učinkovitost                     | Razvoj kompleksnih izdelkov z visoko dodano vrednostjo, ki so energetska učinkoviti in v skladu z evropskimi standardi.<br><br>Raziskave in inovacije na področju motorjev z notranjim izgorevanjem in e-mobilnosti.<br><br>Pametni sistemi in komponente za varnost in udobje v vozilih.<br><br>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 | <p>Metallurgia</p> <p>Energia</p> <p>Meccanica di precisione</p> <p>Meccanica componentistica</p> | <p>Chimica</p> <p>Nanotecnologie</p> <p>Energia</p> <p>Commercio</p> | <p>Tecnologie sostenibili di produzione metallurgica</p> <p>Materiali e rivestimenti multicomponente intelligenti</p> | <p>Efficienza energetica</p> <p>Sostenibilità ambientale</p> <p>Design</p> | <p>Rafforzamento della cooperazione tra produttori di materiali finiti per raggiungere un più alto valore aggiunto e incrementare il livello di competitività</p> <p>Impiego di tecnologie di produzione dei materiali e sui processi di lavorazione degli stessi.</p> <p>Studi di scienze dei materiali applicati agli ambiti della metallurgia, della fonderia e per la produzione di multicomponenti di materiali non omogenei.</p> |



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

### 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 complementarità 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-SLOVENIA 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 potenciales 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 ITALIA-SLOVENIJA 2014-2020, ki podpira projekt CAB – Cross Border Acceleration Bridge. Slednji prispeva prav h krepitvi 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 ISIC<sup>2</sup> n.4 "Strutture di Aggregazione Intermedia" sviluppata dall'OECD<sup>3</sup> nel 2008.

<sup>2</sup> International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC).

<sup>3</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

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)<sup>2</sup> Rev. 4 „Strukture vmesne združitve“, ki jo je pripravila OECD<sup>3</sup> leta 2008.

<sup>2</sup> International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC).

<sup>3</sup> 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<br>Code | ISIC Rev.4/NACE Rev.2   | Divisions |
|----|--------------|---|-----------|
| 24 | JC           | IT and other information services   | 62 + 63   |
| 25 | K            | Financial and insurance activities  | 64 to 66  |
| 26 | L            | Real estate activities  | 68        |
| 27 | MA           | Legal, accounting, management, architecture, engineering, technical testing etc                                       | 69 to 71  |
| 28 | MB           | Scientific research and development   | 72        |
| 29 | MC           | Other professional, scientific and technical activities   | 73 to 75  |
| 30 | N            | Administrative and support service activities   | 77 to 82  |
| 31 | O            | Public administration and defence   | 84        |
| 32 | P            | Education   | 85        |
| 33 | QA           | Human health services   | 86        |
| 34 | QB           | Residential care and social work activities   | 87 + 88   |
| 35 | R            | Arts, entertainment and recreation  | 90 to 93  |
| 36 | S            | Other services  | 94 to 96  |
| 37 | T**          | Activities of households as employers of domestic personnel and undifferentiated production of households for own use | 97 + 98*  |
| 38 | U**          | Extra-territorial organizations and bodies  | 99*       |

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

|                                      |    | FVG                              |              |             |                |              |                         |                | VENETO             |              |                  |   |  |
|--------------------------------------|----|----------------------------------|--------------|-------------|----------------|--------------|-------------------------|----------------|--------------------|--------------|------------------|---|--|
|                                      |    | Agrifood                         | Smart Manuf. | Home system | Maritime Tech. | Smart Health | Culture, Creat. Tourism | Smart Agrifood | Sustainable living | Smart Manuf. | Creative Includ. |   |  |
| 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 Economy | Sustainable food production | Sustainable tourism | Factories of the Future | Health - Med. | Smart Mobility | Materials as end products | Industrie Tradizionali | Industrie Trasversali | 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      |
|                            |                           |                  |                             |                     |                         |               |                |                           | 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            | JC                                    | Industria IT       |              |             |                |              |                         |                |                    |              |                 |  |
|              |                                       | Informatica medica |              |             |                | T            |                         |                |                    |              |                 |  |
| 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 Economy | Sustainable food production | Sustainable tourism | Factories of the Future | Health - Med. | Smart Mobility | Materials as end products | Industrie Tradizionali | Industrie Trasversali | 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                          |                     |                        |   |   |
|                                      |    | Prehrabna industrija           |                     | C              | C                    |                 |                              |                                   |                            |                     | C                      |   |   |
|                                      |    | Živilska predelava             | C/T                 |                |                      |                 |                              |                                   | T                          |                     |                        |   |   |
|                                      | CB | Oblačilna industrija           |                     |                |                      |                 |                              | T                                 |                            |                     |                        | T |   |
|                                      |    | Industrija očal                |                     |                |                      |                 |                              | T                                 |                            |                     |                        | T |   |
|                                      |    | Obutvena industrija            |                     |                |                      |                 |                              | T                                 |                            |                     |                        | T |   |
|                                      |    | Zlatarstvo                     |                     |                |                      |                 |                              |                                   |                            |                     |                        | T |   |
|                                      |    | Usnjarstvo                     |                     |                |                      |                 |                              | 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 | Avtomobilaska 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 mobilnost | 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      |
|                            |                          |                     |                            |                    |                     |                    |                   |                               | 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                     |                     |                        |  |
|--------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------|----------------|----------------------|-----------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|---------------------|------------------------|--|
|              |                                  | 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 |  |
| D            | Energetika                       | C                         |                     |                |                      | C               |                              | C                                 | C                          |                     |                        |  |
| F            | Gradbeništvo                     |                           | C                   | T              |                      |                 |                              |                                   | T                          | C                   |                        |  |
| G            | Trgovina na debelo in na drobno  | C                         |                     |                |                      |                 |                              |                                   |                            |                     |                        |  |
|              | Industrija gospodinskih 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            | JC                               | IT industrija             |                     |                |                      |                 |                              |                                   |                            |                     |                        |  |
|              |                                  | 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                      |  |
|              | Oblikovanje                      |                           |                     |                |                      |                 |                              |                                   |                            |                     |                        |  |
| 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 | Trajnostna pridelava hrane | Trajnostni 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                   |                    |                   |                               | 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.

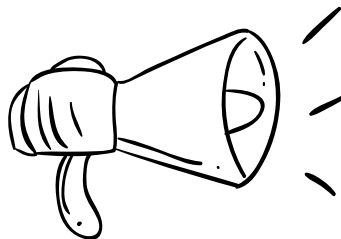
## 4. Integrirani model podjetniškega pospeševanja

**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

### 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)

Eligibility

1. Business idea
2. Coachability

Quality

- 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

- Selection days
- Bootcamp
- Pre-program

### 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

### Challenges

## PROGRAM

### Investing

- No equity

### Support

- Mentoring:
  - Accessing 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
- Follow-on funding

## 5. Citazioni / Citiranja

- [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](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., Obwegeser, 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/](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](https://doi.org/Retrieved%20from%20www.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 Istrael'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. De-Loitte. 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 Schmiegl, 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.

