

Petra Grah, univ.dipl.ekon.
dr. Vito Bobek, izr. prof.
 Univerza v Mariboru
 Ekonomsko-poslovna fakulteta

STRATEŠKO NAČRTOVANJE GOSPODARSKEGA RAZVOJA MEST IN REGIJ

Strategic Planning of City and Regional Economic Development

1. Uvod

Mesta kakor tudi regije so se v zadnjih dvajsetih letih soočila s štirimi svetovnimi trendi, in sicer globalizacijo, urbanizacijo, decentralizacijo in spremembami oblasti (WB 2000, 32), z izzivi, kot so visoka brezposelnost, prestrukturiranje, povečanje konkurence med mesti in regijami, ter z nizko kakovostjo življenja. Nekatera mesta na Zahodu so se spremembam prilagodila in zanje velja visoka produktivnost, inovativnost, izobražena delovna sila, visoka gospodarska rast, dodana vrednost na zaposlenega ter s tem tudi dvig kakovosti življenja. Slovenija za tem trendom zaostaja in vedno bolj se kaže potreba po prestrukturiranju mesta iz »mest preteklosti« v »mesta prihodnosti«, saj bodo le tako mesta in s tem tudi regije ostala konkurenčna ter bodo pritegnila visoko izobražene kadre, kapital in projekte. Še vedno obstajajo razlike v razvitosti posameznih regij in mest, ki so posledica razlik med ključnimi dejavniki, kot so prisotnost in kakovost delovne sile, raziskav in komuniciranja, razvitosti infrastrukture, kakovosti poslovnega okolja, učinkovitega vodstva ter finančne zmožnosti.

Namen prispevka je prikazati, kako je za hitrejšo rast mesta treba izvesti pet korakov preporoda, in sicer oblikovanje vizije in strategije mesta, izgrajevanje zaupanja v mesto, vzpostavitev partnerstev v različnih smereh in ravneh, pritegovanje ključnih dejavnikov pomembnih za razvoj ter izvedba projektov, ki podpirajo cilje mesta. Pri tem mora biti na prvem mestu vizija in strategija mesta, saj je le-ta ključnega pomena za razvoj. Izvedba projektov je šele zadnji izvedbeni korak, saj strategija umešča konkretne projekte v ciljno usmerjeno celoto. V praksi se v večini primerov dogaja ravno obratno in je izvedba projektov na prvem mestu, kar zmanjšuje verjetnost uspešnosti projektov in možnosti za razvoj mesta.

S pomočjo strategije dobi mesto odgovore na vprašanja: (i) kdo so pomembni subjekti za razvoj; (ii) kakšno je stanje na posameznih področjih; (iii) katere so razvojne priložnosti in kakšni so razvojni primanjkljaji; (iv) kakšni so cilji in naloge razvoja občine; (v) s kakšnimi ukrepi se lahko dosežejo cilji ter (vi) kateri projekti vodijo do zastavljenih ciljev. Na koncu je potrebno še merjenje napredka mesta, v okviru katerega z izbranimi indikatorji sproti merimo uresničevanje razvojne strategije.

2. Analiza stanja mest in regij

Pri prestrukturiranju mest in regij se morajo le-ta najprej zavedati svoje začetne pozicije, vedeti morajo torej, kje se trenutno nahajajo, zato pa je potrebna analiza stanja. Odgovoriti morajo na pomembna strateška vprašanja, opredeliti svoje prednosti ter si prizadevati za odpravo pomanjkljivosti. Proučiti morajo konkurenčnost mesta in njegov razpoložljiv kapital, privlačnost lokacije ter pomembnost gospodarskega in družbenopolitičnega okolja. Begg, Moore in Altunbas (2002, 102) definirajo uspešno mesto kot mesto, ki je učinkovito in uspešno tekmuje z drugimi mesti za vire iz privatnega in javnega sektorja, neuspešno mesto pa opre-

Izvleček

UDK: 332.12:711.4

Mesta in regije se soočajo s številnimi gospodarskimi in razvojnimi težavami, zato morajo izkoristiti svoj razpoložljiv kapital, saj si bodo le tako zagotovila konkurenčnost in prepoznavnost. Za razvoj mest in regij je pomembno analizirati stanje, oblikovati vizijo s strateškimi cilji, proučiti njihov trenutni položaj ter izbrati pravi pristop, s katerim bodo vizijo v prihodnosti uresničili. Pri procesu preporoda pa se morajo osredotočiti tudi na nekaj ključnih razvojnih projektov, ki podpirajo strateške razvojne cilje in s tem izboljšujejo kakovost življenja tako v mestih kakor tudi v regijah.

Ključne besede: analiza mesta, vizija mesta, razvojna strategija, razvoj mesta, konkurenčnost

Abstract

UDC: 332.12:711.4

Cities and regions are dealing with numerous economic and development problems; therefore, they must use the existent capital of the cities to ensure their competitiveness and recognition. For the development of cities, it is essential that they analyse their current condition, design a vision with strategic objectives, research their present position, and choose the right approach with which they are going to realise the vision of the future. However, in the process of "revival," they must also focus on some key development projects which support strategic development objectives and thus improve the quality of life in the cities, as well as in the regions.

Key words: City analysis, city vision, development strategy, city development, competitiveness

JEL: R11

deljujejo padec populacije in zaposlenosti oz. nesposobnost odpraviti socialne in ekonomske probleme.

Cilj večje konkurenčnosti mest pa ni samo boljša mednarodna in regionalna pozicija, temveč tudi povečanje specifičnih lokalnih dejavnikov, ki nadalje izboljšujejo ekonomsko konkurenčnost, omogočajo ustrezno kakovost življenja posameznikov in socialnih skupin, povečujejo ekonomsko in socialno kohezijo ter zagotavljajo integracijo mesta v urbane in regionalne mreže, institucije ter združenja (Pichler-Milanovič 2005, 20).

Krugman (1994, 28-44) dokazuje, da je konkurenčnost produktivnost, saj je cilj konkurenčnosti dvig življenjskega standarda. Ta trditev drži, vendar je treba poudariti, da je produktivnost samo del urbane konkurenčnosti. O konkurenčnosti mest govorimo, kadar le-ta na prilagodljiv in učinkovit način odpravljajo negativne posledice ekonomske rasti, ki se navzven kažejo kot rast cen zemljišč in poslovnih prostorov, večji onesnaženosti mestnega središča, povečanju prometa in socialnih razlik ter večji brezposelnosti (Kovačič 2006, 74). Tako se urbana konkurenčnost nanaša na stopnjo, s katero mesta ali regije, v primerjavi z drugimi mesti, dvigajo privlačnost za prebivalce na področju delovnih mest, dohodka, kulturne in rekreacijske privlačnosti, socialne kohezije, učinkovitega vodstva in okolja (Kresl 2007, 17-18).

Takoj ko ljudje izvedejo analizo stanja v mestu in ugotovijo, kje se trenutno nahajajo, se morajo odločiti, kje bi se radi videli v prihodnosti. Pri tem morajo poznati in razumeti trende, ki bodo vplivali na smer gibanja v prihodnosti. Tako bodo lahko izvedli vseh pet korakov preporoda. Glede na trenutno stanje bodo razvili ustrezno vizijo in strategijo mesta ter se posledično osredotočili na ključne razvojne projekte, ki podpirajo strateške razvojne cilje mesta.

Pomanjkljivosti, s katerimi se srečujejo slovenska mesta in regije, se nanašajo predvsem na slabo izkoriščanje razpoložljivega kapitala, njegovo ohranjanje ter pritegnitev iz drugih mest in regij. V 21. stoletju potrebujejo mesta izobraženo delovno silo in ne nizko plačanih delavcev, ki jih lahko najdemo povsod. Zato je treba dati večji poudarek znanju in izobraženosti oz. človeškemu kapitalu (Turok 2004, 1071), pritegniti je treba talentirane ljudi, razviti tehnologijo, potrebno za izvoz na znanju temelječih proizvodov (Scott 2001, 4) ter poudariti pomembnost tolerance oz. strpnosti krajev (Florida 2004, 17). To privede do preoblikovanja mest v mesta znanja oziroma kreativna mesta. Tako kapital mesta kakor tudi na znanju temelječe gospodarstvo je pomembno za konkurenčnost mesta in uresničitev njegove vizije in strategije.

3. Oblikovanje vizije in strategije mesta

Mesta in regije morajo poznati svoje prednosti ter si prizadevati za odpravo pomanjkljivosti. Tako se bodo oblikovale vizije, ideje in strategije ter posledično prihodnost mesta. Upoštevati morajo kazalnike, ki ponazarjajo uspešnost in prednosti mesta. Glede na dobljene rezultate kazalnikov

uspešnosti lahko mesta določijo vizijo in strategijo, ki jim bo v prihodnosti pomagala do izboljšanja položaja in prepoznavnosti.

Konkurenčnost mesta merimo s pomočjo različnih kategorij, pri čemer bo vizija osredotočena na razvoj produktivnosti, kakovost življenja ter zaposlenost oz. brezposelnost. Vse troje omogoča trajnostni razvoj in socialni napredek, uporabo inovacij, znanja in ustvarjalnosti, kar bo omogočilo konkurenčnost mesta ter razvito infrastrukturo za učinkovito upravljanje mesta ter ohranjanje okolja. Aktivnosti bodo potekale v treh smereh: na razvoju ekonomske strukture na trajnostnih načelih in zaposlenosti, človeških virih z družbeno povezanostjo in sodelovanjem ter teritorialnem modelu. Institucionalno okolje je ena izmed kategorij, ki vključuje socialni kapital, le-ta pa je težko merljiv, zato ga ne bomo posebej obravnavali.

Ko mesta proučijo in opredelijo posamezne kazalnike, se na podlagi njihovih rezultatov odločijo za cilje, ki jih želijo doseči. Posamezni cilji se med seboj prepletajo in delujejo vzajemno. Prvi cilj je osredotočen na razvoj ekonomske strukture in zajema področje prebivalcev mest oz. regij. Najprej se mora na podlagi zaposlenosti oz. brezposelnosti s pomočjo kazalnikov določiti delovno aktivno prebivalstvo, stopnje registrirane brezposelnosti in brezposelnih s postsekundarno izobrazbo, zaposlenih v dejavnostih temelječih na znanju ter zaposlenih v raziskavah in razvoju, preveriti in analizirati, kakšne so trenutne zaposlitvene priložnosti v mestu in kakšna je migracija iz mesta. Cilj, ki izhaja iz teh kazalnikov, se nanaša na pritegnitev ljudi v mesto in njihov obstanek v njem. To lahko dosežejo s promocijo mestnih četrti, podpiranjem razvoja »brownfield« investicijskih priložnosti, nižjimi stroški nakupa in najema nepremičnin.

Nadalje je pomembno doseganje regionalne blaginje za prebivalce, ki jo lahko merimo s pomočjo kazalnikov BDP na prebivalca, deleža povprečne mesečne plače ter pričakovane starosti. Mesta bodo s povečanjem teh kazalnikov omogočila lažje in boljše življenje za svoje prebivalce.

Zaposlitev v mestu je rezultat številnih virov, kot so industrija, izobrazba, zdravstvene storitve in kulturne dejavnosti, kar uvrščamo med kazalnike človeških virov. Na tem področju je treba analizirati dvoje. Najprej moramo nameniti pozornost populacijskim trendom, med katerimi so kazalniki naravnega prirasta, deleža selitvenega prirasta, rasti prebivalstva, nato kazalnikom kakovosti delovne sile (delež oseb s sekundarno in terciarno izobrazbo) ter na koncu inovativnosti s kazalnikom števila patentov. Cilj na tem področju se nanaša na povečanje inovacij, število izobraženih oseb v mestu ter povečanjem prebivalstva. Mesta se morajo osredotočiti na zagotovitev ustreznih izobraževalnih institucij, izboljšati kakovost poslovnega okolja, izgradnjo poslovno-finančnih četrti v središču mesta ter pritegniti domače in tuje investicije.

Nazadnje se bomo osredotočili na teritorialni model. S pomočjo kazalnikov mednarodnih povezav letališč, dostopom do avtocest in glavnih centrov, železniških

Tabela 1: Izbrani kazalniki po posameznih področjih

PODROČJE	MERILO	OPIS KAZALNIKA	DOSTOPNOST PODATKOV PO OBČINAH OZ. REGIJAH V SLOVENIJI ALI ZA SLOVENIJO
Zaposlenost oz. brezposelnost	Delež delovno aktivnega prebivalstva	Delež oseb, starih najmanj 15 let, v delovnem razmerju v celotnem prebivalstvu	Po občinah: 1999–2007
	Stopnja registrirane brezposelnosti	Registrirane brezposelne osebe / delovno aktivno preb.* 100	Po občinah: 2000–2007
	Delež registriranih brezposelnih s postsekundarno izobrazbo	Registrirane brezposelne osebe s postsek. izob. / registrirane brezpos. *100	Po regijah: 2004–2005
	Delež zaposlenih v dejavnostih temelječih na znanju	Zaposleni v dejavnostih temelječih na znanju / delovno aktivno preb.*100	Po občinah
	Delež zaposlenih v R&R	Zaposleni v R&R / delovno aktivno preb. *100	Po regijah: 2001–2002
Blaginja prebivalcev	Produktivnost	BDP na prebivalca v EUR	Po regijah: 1995–2004
	Delež povprečne mesečne plače	Povprečna mesečna plača v mestu / povprečna mesečna plača v državi *100	Po občinah: 2004-2007
	Pričakovana starost	Pričakovano trajanje življenja ob rojstvu	Po regijah: 1999-2003
Populacijski trendi	Naravni prirast	Št. živorojenih otrok – število umrlih na določenem območju	Po občinah: 1995-2005
	Selitveni prirast	Št. priseljenih preb. – št. odseljenih preb.	Po občinah: 1995-2005
	Rast prebivalstva	Primerjava rasti preb. v občini z rastjo v državi	Po občinah: 1999-2006
Kakovost delovne sile	Delež diplomantov terciarnega izobraževanja	Št.diplomantov ter izob. / št. preb.*100	Po občinah: 2004-2006
	Delež oseb s srednjo izobrazbo	Št. oseb s srednjo izobrazbo / št. preb. * 100	Po regijah: 2002-2005; po občinah 2002
Inovativnost	Število registriranih patentov	Registrirani patenti na 1000 prebivalcev	Za Slovenijo 1987–2003
Infrastruktura	Mednarodna povezava letališč	Št. rednih linij na teden	Podatki po posameznih letališčih
	Dostop do avtocest	Iz koliko smeri je možen dostop	Po občinah
	Dostop do glavnih centrov preko AC	Dostop do drugih večjih mest v urah	Po občinah
	Železniške proge	Mednarodne direktne povezave	Po občinah
	Dostop do drugih glavnih centrov z železniškim transportom	Dostop do drugih večjih mest v urah	Po občinah
	IKT	Dostop do interneta na preb.	Po občinah
Ekologija	Zelena površina na prebivalca	Št.preb. na km2 zelene površine	Ni podatkov
	Kolesarske poti in sprehajalne steze	Dolžina kolesarskih poti in sprehajalnih stez	Po občinah
	Stopnja hrupa	Stopnja izpostavljenosti hrupu	Po občinah
	Kakovost zraka	Skupni izpusti toplogrednih plinov (CO2 ekvivalent Gg)	Za Slovenijo: 1986–2004
	Potrošnja energije	Potrošnja energije na zaposlenega v gospodarstvu na mesec	Po občinah
	Potrošnja energije na enoto BDP	Poraba električne energije / BDP (MWh/mio EUR2000)	Za Slovenijo: 2000–2005
	Potrošnja vode	Potrošnja vode na zaposlenega na mesec	Po občinah

Vir: Lastni model, SURS, Eurostat, Državni portal RS.

prog in dostopom do centrov z železniškim transportom ter IKT mesta ugotovijo, katere so potrebne izboljšave na področju transportne in komunikacijske infrastrukture, saj bodo tako pritegnili več ljudi v mesto. Pozornost morajo nameniti prenovi in izgradnji nove infrastrukture, izboljšanju javnega transporta, sprehajalnih in kolesarskih stez ter lažjemu dostopu do interneta.

Kazalniki s področja ekologije se nanašajo na zaščito zelenih površin in njihovo povečanje (zelena površina na prebivalca), izboljšanje mobilnosti (kolesarske poti in sprehajalne steze), ohranjanje optimalne ravni kakovosti okolja (stopnja hrupa, kakovost zraka), ohranjanje naravnih virov (potrošnja vode in energije na prebivalca) ter povečanje socialne kohezije, uveljavljanje mehanizmov enakosti in sodelovanja.

Pri oblikovanju vizije je pomembno, kako dojemamo trenutni položaj mesta oziroma regije in kakšen pristop bomo izbrali za uresničitev vizije v prihodnosti. Na razpolago so štirje različni pristopi, in sicer neaktiven, reaktiven, proaktiven ter interaktiven pristop (PcW 2005).

Za povečanje prepoznavnosti in uspešnosti mesta in regije na globalni ravni imajo pomembno vlogo »blagovne znamke« mest in regij, ki so edinstvene in vključujejo specifične znamenitosti. Pri oblikovanju blagovne znamke se morajo mesta osredotočiti na tiste značilnosti, ki bodo pritegnile pozornost drugih ter jo na dolgi rok tudi ohranile.

Mesta potrebujejo močno in zanimivo vizijo ter sanje za prihodnost. Realizacija dobrih idej in močnih vizij zahteva veliko truda, zaradi česar so potrebni voditelji mest. Voditelji morajo spremeniti vizijo v realnost, pri čemer je bistvenega pomena praktična izvedba vizij, saj je vizija brez izvedbe projekta brezpredmetna. Prav tako je potrebno sodelovanje, zaupanje ter komuniciranje med voditelji in prebivalci mesta ter ključnimi akterji, kot so mestna uprava, gospodarski subjekti, univerza, razni inštituti, izobraževalne in kulturne institucije ter lokalne skupnosti. Najprej je potrebna pritegnitev omenjenih akterjev, saj so le-ti pomembni za razvoj mesta, nato pa je potrebno še njihovo sodelovanje. Začetno medsebojno sodelovanje je potrebno že v fazi priprave, kasneje pa tudi pri izvedbi strategije, ko se skozi ukrepe izgradi trajno sodelovanje. V mestu je treba opredeliti in povezati »otoke znanja«, s čimer se z njihovim sodelovanjem doseže sinergija. Pri vsakem posameznem projektu mesta je treba opredeliti in presoditi, koliko otokov znanja je vključenih v posamezni projekt ter v kakšni meri in koliko se skozi projekt povezujejo.

Mesto, ki želi zgraditi zaupanje, se mora osredotočiti na ozaveščenost javnosti o razvoju mesta, načrtih in dosežkih. To doseže preko spletnih strani, biltenov ter organiziranja srečanj (angl. *meeting places*). K ustvarjanju vizij in strategij je treba pozvati meščane, izvesti je treba čim več odmevnih dogodkov na področju športa, kulture, gospodarstva ter zabave. Vse navedeno povečuje prepoznavnost mesta in hkrati tudi dviguje raven zaupanja.

4. Metode za oceno konkurenčnosti

Poznamo tri načine oz. metode za ocenitev konkurenčnosti (Webster in Muller 2000), in sicer regionalno ekonomijo, primerjalno analizo (angl. *benchmarking*) ter analizo SWOT. Vsaka ima tako prednosti kakor tudi pomanjkljivosti:

- Regionalna ekonomija se osredotoča na kvantitativno analizo mestne ekonomije. Spremenljivke se nanašajo na ekonomsko strukturo in proizvodne stroške, s poudarkom na transportu in stroških delovne sile. Prednost te metode je, da učinkovito ocenjuje tradicionalne industrije, delovno intenzivne industrije, identificira komparativne prednosti ter stroške dejavnikov, vendar pa ne daje poudarka pomembnim dejavnikom,

kot je politična stabilnost, ter prispevkom neformalnega sektorja.

- S pomočjo primerjalne analize mesta oblikujejo cilje, vizije in smernice. Glede na primerjalno izbrano mesto (mentor) opazujejo spremembe mentorja ter tako predvidijo svojo prihodnost. Pri tem je najprej treba: (i) identificirati in razumeti potek; (ii) vedeti, kaj primerjati; (iii) zbrati podatke; (iv) analizirati podatke; (v) načrtovati in predvideti izboljšave ter (vi) narediti povzetek (Cook 1995, 39 in Dey 2002, 334–336). Pomanjkljivost te metode je, da opredeljuje odnose med politikami, obnašanjem ter rezultati z mentorjem, vendar ne opredeli postopkov, ki vodijo do ugodnih zaključkov.
- Prednost analize SWOT je ta, da ne vključuje stalnih ciljev ter uporablja številne informacije, vendar se takšna analiza spreminja glede na posameznike, ki jo izvajajo.

Pri oceni konkurenčnosti se srečamo z odločanjem po več kriterijih hkrati, pri čemer je ena izmed možnih metod obravnavanja metoda AHP (analitični hierarhični proces), ki jo je razvil Saaty, uporabljamo pa jo lahko za kvantitativna in kvalitativna merila.

5. Opredelitev kazalnikov glede na kapital mesta oz. regije

Ko mesto določi cilje mora opredeliti kvantitativna in kvalitativna merila, s pomočjo katerih bo presodilo, v kolikšni meri bo posamezni projekt vodil k določenim ciljem. Med kvalitativna merila lahko uvrstimo demokratični kapital, ki vključuje dialog in kooperacijo med meščani, zaposlenimi in voditelji mesta, ter kulturni kapital, ki ga tvorijo vrednote, vedenja in javno izražanje ter se nanaša na oblikovanje blagovne znamke in identitete mesta. Kvantitativno pa lahko merimo intelektualni, okoljski, finančni ter tehnični kapital.

Intelektualni kapital predstavlja veščine, znanje in sposobnosti meščanov ter ga merimo s pomočjo kazalnikov populacijskih trendov, inovativnosti, produktivnosti, zaposlenosti oz. brezposelnosti, kakovosti delovne sile ter tudi blaginjo prebivalcev, saj le-ta vpliva na raven izobrazbe. Okoljski kapital se nanaša na zeleno, varno in privlačno okolje ter ga merimo z ekološkimi kazalniki, tehnični kapital pa vključuje fizično in komunikacijsko infrastrukturo in ga merimo s kazalniki infrastrukture. Finančni kapital je težje merljiv, saj vključuje podjetniški pristop k financiranju in zagotavljanju javnih storitev. Merimo ga lahko s pomočjo oblik financiranja, ki jih mesto uporablja, kot so lising, javno-zasebno partnerstvo in podobno.

Sklep

Regije in mesta v razvitem svetu se srečujejo s poceni delovno silo, številnimi inovacijami in selitvijo človeške

Tabela 2: Izbrani kazalniki glede na posamezni kapital mesta oz. regije

KAPITAL	MERILO	OPIS KAZALNIKOV	DOSTOPNOST PODATKOV PO OBČINAH
Demokratični kapital	Kvalitativno merilo	Kateri ključni akterji sodelujejo pri pripravi/izvedbi projekta in v kakšni meri Kakšen je dialog in sodelovanje z meščani	Subjektivna opredelitev
Kulturni kapital	Kvalitativno merilo	Kako se oblikuje blagovna znamka mesta Kako projekt odraža vrednote mesta Kako vpliva na kakovost preživljanja prostega časa	Subjektivna opredelitev
Intelektualni kapital	Populacijski trendi, inovativnost, produktivnost, zaposlenost oz. brezposelnost, kakovost delovne sile, blaginja prebivalcev.	V kakšni meri projekt povečuje privlačnost mesta za izobražene in podjetne ljudi (veščine, znanje, sposobnosti, izobrazba, inoviranje)	Delni podatki
Okoljski kapital	Ekologija	Privlačno okolje Ali projekt vpliva na: širjenje peš con v mestnih središčih, uvajanje in širitev kolesarskih poti, čistejši javni transport, programe ravnanja z odpadnimi vodami, varčevanje z energijo.	Delni podatki
Tehnični kapital	Infrastruktura	Fizična in komunikacijska infrastruktura	Delni podatki
Finančni kapital	Oblike financiranja	Leasing, javno-zasebno partnerstvo, vključenost evropskih sredstev	Delni podatki

Vir: Lastni model.

ga kapitala, s čimer se zmanjšuje njihova konkurenčnost. Nekatera so težave uspela premagati in tako postala »mesta prihodnosti«, druga pa se z izzivi niso znala soočiti in so postala »mesta preteklosti«. Slovenija na tem področju ni izjema, zato bodo morala mesta in regije za doseg konkurenčnosti še veliko narediti na izvedbi vseh petih korakov preporoda, pri čemer je najbolj pomembno, da namenijo pozornost prav viziji in strategiji. Več pozornosti bo treba posvetiti tudi razpoložljivemu kapitalu ter izbrani blagovni znamki, s čimer se bo zagotovila prepoznavnost v evropskem in slovenskem prostoru. Vzpostaviti je treba komuniciranje med prebivalci in ključnimi akterji, ugotoviti, kaj le-ti želijo in kakšne so njihove preference v hitro razvijajočem se okolju. Z njimi morajo sodelovati in vzpostaviti zaupanje, da bodo s skupnimi močmi oblikovali vizije in strategije.

Tako je najprej treba analizirati stanje, v katerem se mesto oz. regija trenutno nahaja, opredeliti prednosti oz. razpoložljiv kapital, si prizadevati za odpravo pomanjkljivosti. Nato je treba opraviti nabor kazalnikov za merjenje konkurenčnosti ter uporabiti ustrezno metodo za oceno konkurenčnosti, pri čemer se lahko uporabi metoda AHP,

ki podpira odločanje po več kriterijih hkrati. Glede na opredeljene kvalitativne in kvantitativne kazalnike je treba določiti cilje in preveriti, v kolikšni meri posamezni projekt vodi k cilju oz. od njega odstopa. Na koncu je treba glede na dobljene rezultate uvesti spremembe na posameznih področjih ter si tako zagotoviti trajno konkurenčno prednost pred drugimi mesti in regijami.

Literatura

1. Begg, Ian, Barry Moore in Yener Altunbas (2002). Long-run trends in the competitiveness of British cities. V: *Urban competitiveness*, I. Begg. Bristol: The Policy Press.
2. Cook, Sarah (1995). *Practical benchmarking*. London: Kogan Page.
3. Dey, K. Prasanta (2002). Benchmarking project management practices of Caribbean organizations using analytic hierarchy process. *Benchmarking, An International Journal* 9 (4), 326–356.

4. Državni portal republike Slovenije (2007). *Gospodarski podatki*. Dosegljivo na: <http://e-uprava.gov.si/ispo/> .
5. EUROSTAT (2007). *General and regional statistics*. Dosegljivo na: http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=0,1136162,0_45572076&_dad=portal&_schema=PORTAL .
6. Florida, L. Richard (2004). *Vzpon ustvarjalnega razreda: in kako ta spreminja delo, prosti čas, skupnost in vsakodnevno življenje*. New York: Basic Books.
7. Kovačič, Art (2006). Konkurenčnost na regionalni ravni. *Naše gospodarstvo* 5-6, 73-82.
8. Kresl, K. Peter (2007). *Planning Cities for the Future*. Cheltenham: Edward Elgar.
9. Krugman, Paul (1994). Competitiveness: a Dangerous Obsession. *Foreign Affairs* 73 (2), 28-44.
10. PwC-Pricewaterhouse Coopers (2005). *Cities of the Future. Global competition, local leadership*. Dosegljivo na: [http://www.pwcglobal.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/940ABE55AB5865A6852570F400722582/\\$FILE/cities-final.pdf](http://www.pwcglobal.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/940ABE55AB5865A6852570F400722582/$FILE/cities-final.pdf) .
11. Pichler-Milanović, Nataša (2005). How can Central European Cities in the Alps-Adriatic region improve their competitiveness through active cooperation and institutionalisation of the »EU regions?«. V: *Competition between Cities in Central Europe: Opportunities and Risks of Cooperation*, R. Giffinger. Bratislava: ROAD.
12. Scott, J. Allan (2001). *Global City Regions: Trends, Theory, Policy*. Oxford: Oxford University Press.
13. SURS-Statistični urad republike Slovenije (2007). *Državna statistika*. Dosegljivo na: http://www.stat.si/drz_stat.asp .
14. Turok, Ivan (2004). Cities, Regions and competitiveness. *Regional Studies* 38 (9), 1069-1083.
15. Webster, Douglas in Larissa Muller (2000). *Urban competitiveness assesment in developing country urban regions: the road forward*. Dosegljivo na: <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/166856/UCMP/UCMP/Documents/competitiveness.pdf> .
16. WB-The World Bank (2000). *Cities in transition: World Bank urban and local government strategy*. Washington: The World Bank.