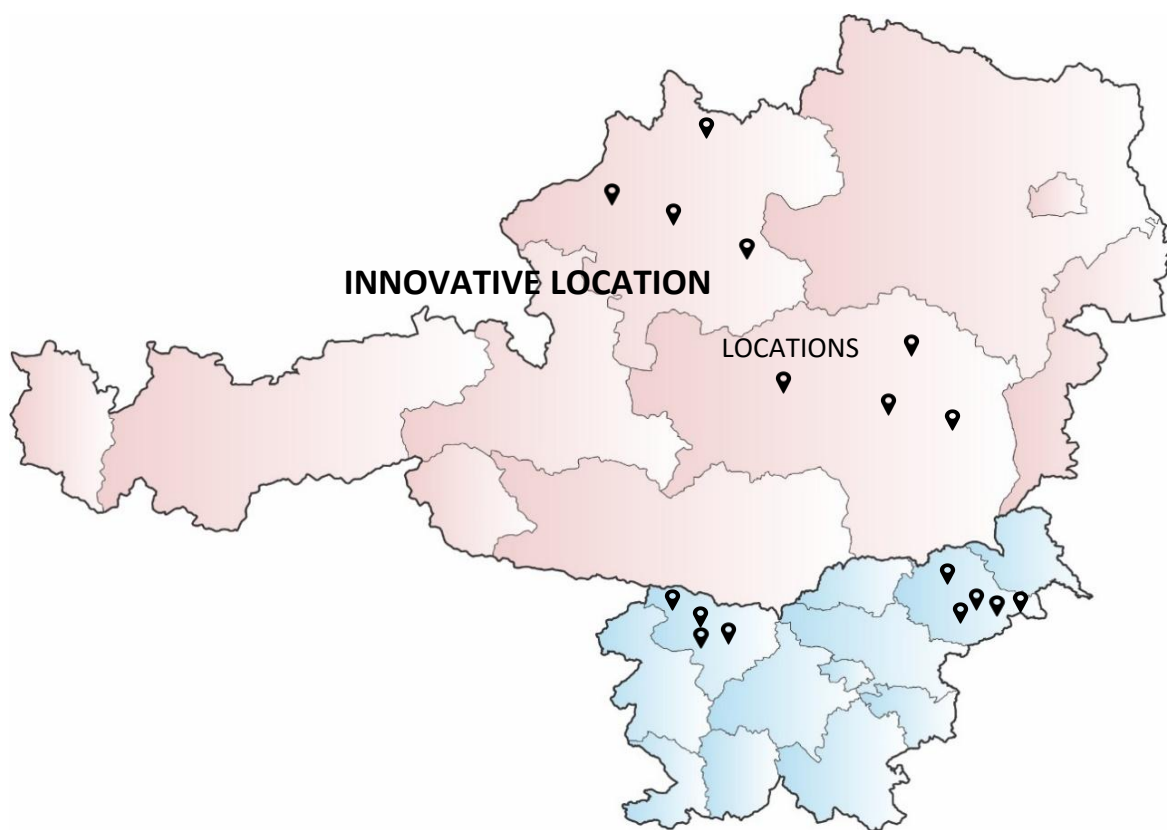




Priročnik za upravljanje lokacije



Izdelan v okviru projekta

Innovative Location SIAT 208

julij 2018 – junij 2021

Projektne partnerji:

Regions Entwicklungs- und Management Oststeiermark GmbH

Gleisdorfer Straße 43, 8160 Weiz, Avstrija

Znanstveno-raziskovalno središče Bistra Ptuj

Slovenski trg 6, 2250 Ptuj, Slovenija

BSC, poslovno podporni center, d. o. o., Kranj

Cesta Staneta Žagarja 37, 4000 Kranj, Slovenija

AREA m styria GmbH

Koloman-Wallisch-Platz 1, 8605 Kapfenberg, Avstrija

Zunanji sodelavci:

FH JOANNEUM Gesellschaft mbH

Alte Poststraße 149, 8020 Graz, Avstrija

S-CONSULT, vrednotenje in svetovanje, d.o.o.

Dunajska cesta 5, 1000 Ljubljana, Slovenija

RADIX, poslovno svetovanje, d.o.o.

*Lovrenc na Dravskem polju 37b, 2324 Lovrenc na Dravskem polju,
Slovenija,*

KAZALO

1.	Kaj morate vedeti o upravljanju lokacije	1
1.1	Zakaj je upravljanje lokacije dandanes tako pomembno	2
1.2	Slovar upravljanja lokacije	4
1.2.1	Lokacija	4
1.2.2	Upravljanje	5
1.2.3	Upravljanje lokacije	6
1.2.4	Konkurenca med lokacijami	8
1.2.5	Razvoj lokacije	8
1.2.6	Upravljanje mesta	8
1.3	Kako trenutni trendi vplivajo na upravljanje lokacije.....	9
1.3.1	„Beg s podeželja (ruralnega območja) v mesto“	9
1.3.2	Inovacije (digitalizacija in mreženje/povezovanje)	9
2.	Analiza lokacije	12
2.1	Kaj je treba zbrati v okviru analize lokacije	12
2.2	Lokacijski dejavniki	17
2.2.1	Trdi lokacijski dejavniki.....	18
2.2.2	Mehki lokacijski dejavniki.....	33
2.3	Orodja za analizo lokacije	38
2.3.1	Analiza SWOT	39
2.3.2	Analiza STEEP (Analiza PESTEL)	40
2.3.3	Analiza inovativnosti.....	43
2.3.4	Analiza dobavne verige	43
2.3.5	Analiza ciljne skupine	46
2.3.6	Metoda ocenjevanja površin	47
3.	Razvoj lokacije	51
3.1	Zakaj mora lokacija imeti vizijo	51
3.2	Strategije za razvoj lokacije	53
3.3	Rdeča nit razvoja lokacije	56
3.3.1	Vezava obstoječih podjetij	59
3.3.2	Pridobitev tujih investitorjih.....	64

3.3.3	Nagovarjanje zagonskih podjetij	66
4.	Trženje lokacije.....	70
4.1	Zakaj je trženje lokacije v upravljanju regije vedno pomembnejše.....	70
4.2	Študija podobe »Image«	72
4.3	Trendi	74
4.4	Komunikacija	79
5.	Organizacija	86
5.1	Kako najti optimalno organizacijsko obliko za uspešno upravljanje lokacije.....	87
5.1.1	Organizacijska zasnova uprave lokacije.....	91
5.1.2	Regionalne strategije razvoja	95
5.2	Povzetek	96

Seznam slik

Slika 1: Procesi upravljanja lokacije	1
Slika 2: Področja upravljanja lokacije	1
Slika 3: Pozitivni rezultati upravljanja lokacije	3
Slika 4: Upravljanje in njegove naloge.....	5
Slika 5: Krog pravil upravljanja po Pongratzu	5
Slika 6: Postopki pri upravljanju lokacije	6
Slika 7: Hiša upravljanja lokacije.....	7
Slika 8: Sestavni deli razvoja lokacije.....	8
Slika 9: Selitev s podeželja v mesto	9
Slika 10: Prednosti življenja v mestu in na podeželju.....	9
Slika 11: Inovacije prihodnosti.....	10
Slika 12: Elementi zelene tehnologije.....	11
Slika 13: Postopki pri upravljanju lokacije	12
Slika 14: Relevantne spremembe v okviru upravljanja lokacije	13
Slika 15: Trendi demografskih sprememb.....	13
Slika 16: Učinki demografskih sprememb	14
Slika 17: Seznam spletnih mest za zbiranje informacij.....	15
Slika 18: Pomembni pojmi upravljanja lokacije.....	16
Slika 19: Trdi lokacijski dejavniki	18
Slika 20: Pomembni infrastrukturni objekti	19
Slika 21: Značilnosti infrastrukturnih objektov.....	21
Slika 22: Različna infrastrukturna področja.....	22
Slika 23: Infrastrukturni postopki za upravljanje lokacije	22
Slika 24: Strategije upravljanja površin	25
Slika 25: Vzdrževanje stanja	25
Slika 26: Analiza stanja površin	26
Slika 27: Razčlenitev površin	27
Slika 28: Razdelitev nepremičnin.....	29
Slika 29: Seznam spletnih strani za zbiranje informacij.....	31
Slika 30: Mehki lokacijski dejavniki	33
Slika 31: Seznam spletnih strani za ponudbo izobraževanja	35
Slika 32: Splošna področja podpore javnosti	36
Slika 33: Področja finančne podpore javnosti	37
Slika 34: Razlogi za izbiro lokacije pri ustanovitvi podjetja	38
Slika 35: Orodja za analizo lokacije.....	38
Slika 36: Postopki analize prednosti/slabosti	39
Slika 37: Postopki analize PESTEL	40

Slika 38: Struktura analize STEEP/PESTEL.....	41
<i>Slika 39: Analiza SWOT</i>	42
Slika 40: Postopek analize inovativnosti.....	43
<i>Slika 41: Izvedba tržne raziskave</i>	45
Slika 42: Koraki v analizi dobavne verige.....	45
Slika 43: Ukrepi za doseganje ciljne skupine	47
Slika 44: Potek metode ocenjevanja	47
Slika 45: Shematski prikaz metode ocenjevanja	48
Slika 46: Najpomembnejši podatki v okviru analize prostih površin.....	48
Slika 47: Postopki upravljanja lokacije	51
Slika 48: Strateška piramida	52
Slika 49: Primeri smernic	53
Slika 50: Cilji regionalne strategije	54
Slika 51: Načela razvoja regionalne strategije.....	54
<i>Slika 52: Strateški model za regionalni razvoj lokacije</i>	55
Slika 53: Postopki pri razvoju lokacije	56
Slika 54: Razlogi za razvoj lokacije	57
Slika 55: Koraki izdelave koncepta	58
Slika 56: Pomembni cilji upravljanja lokacije.....	59
Slika 57: Ukrepi za podporo obstoječim podjetjem	60
Slika 58: Izdelava zemljevida kompetenc	61
Slika 59: Prikaz podatkovne baze kompetenc	62
Slika 60: Primer vizualnega prikaza zemljevida kompetenc.....	63
Slika 61: Razlogi za izvajanje tujih naložb	65
Slika 62: Možnosti podpore za FDI	66
Slika 63: Spoznanja in ukrepi upravljanja regije	67
Slika 64: Podporne možnosti s strani države/regije	68
Slika 65: Postopki upravljanja lokacije	70
Slika 66: Družbena omrežja	72
Slika 67: Trendi v trženju lokacije	74
Slika 68: Pomembna področja trženja.....	76
Slika 69: Pristop pri pripovedovanju	77
Slika 70: Vrste komunikacije v trženju lokacije	79
Slika 71: Pravila za trženje v družbenih omrežjih	80
Slika 72: Postopki v okviru trženja lokacije.....	81
Slika 73: Ciljne skupine po Lennardt/Stakemeier 2017.....	82
Slika 74: Orodja marketinškega spleta po Lennardt/Stakemeier 2017.....	84
Slika 75: Možnosti izvajanja strategije	85
Slika 76: Postopki upravljanja lokacije	86
Slika 77: Sestavni deli upravljanja lokacije	88
Slika 78: Funkcije regionalnega upravitelja	88

Slika 79: Matrična organizacija v okviru upravljanja lokacije	90
Slika 80: Projektna skupina v okviru upravljanja lokacije	92
Slika 81: Dodatne osebe za projektno skupino	93
Slika 82: Matrična organizacija za upravljanje lokacije	95

Seznam tabel

Tabela 1: Ocena infrastrukture	23
Tabela 2: Primer podatkovne baze stanja	28
Tabela 3: Primeri kriterijev za analizo praznih površin	49
Tabela 4: Prikaz splošne metode ocenjevanja	50
Tabela 5: Prikaz splošne metode ocenjevanja po pomembnosti	50

Seznam simbolov



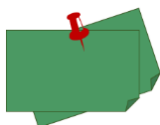
Rdeča puščica je namenjena usmerjanju bralca, tako da bo vedno vedel, v katerem poglavju se nahaja.



Žarnica vsebuje ključna vprašanja, s katerimi se bomo ukvarjali in na katera bomo odgovorili v poglavju.



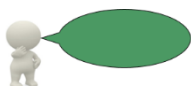
Zeleni vprašaji pomenijo, da se odgovori na navedena vprašanja nahajajo v poglavju.



Zeleni listki vsebujejo relevantne informacije.



Povečevalno steklo vsebuje dejstva o obravnavani temi.



Majhne figure na sredini besedila vsebujejo pomembne informacije, ki jim je treba posvetiti posebno pozornost.



Zeleni kvadrati s sivim okvirjem vsebujejo uporabne povezave, ki jih lahko uporabimo za dodatne informacije.



Rumeni opozorilni znaki bralcu namigujejo, da ima izjava pomembno vrednost.



Rdeči opozorilni znaki bralcu namigujejo, da ima izjava zelo pomembno vrednost.



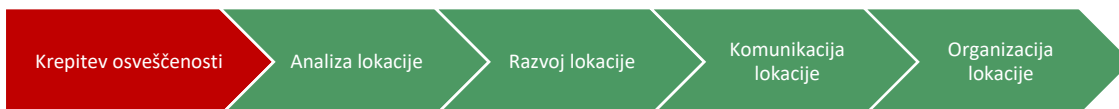
Papirni zvitok vsebuje priporočene postopke, na primer za izvajanje analiz.



Ikone za povezavo je mogoče najti v tistih delih priročnika, ki se nanašajo na zunanje datoteke/spletna mesta z uporabnimi primeri.

1. Kaj morate vedeti o upravljanju lokacije

Preden začnete z uspešnim upravljanjem lokacije, je pomembno dvigniti osveščenost.







Slika 1: Procesi upravljanja lokacije

Upravljanje lokacije je pogosto uporabljen izraz. Vendar je običajno težko priti do bistva, razlage, kaj upravljanje lokacije sploh je ter katere naloge in metode je mogoče uporabiti.



Slika 2: Področja upravljanja lokacije

V prvem poglavju bomo poskušali odgovoriti na naslednja ključna vprašanja:

-  Zakaj je upravljanje lokacije pomembno?
-  Kateri koncepti so za upravljanje lokacije pomembni?
-  Katere trende je potrebno upoštevati pri tej obširni temi?
-  Kako ravnamo z izzivi pri upravljanju lokacije?



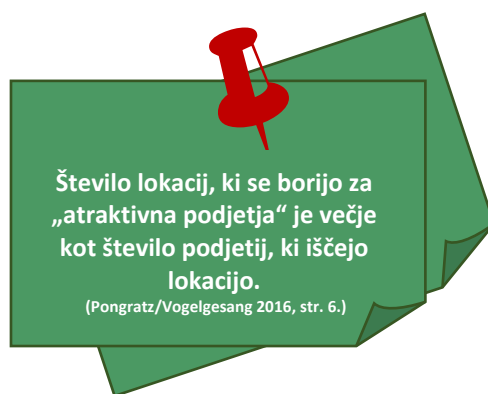
1.1 Zakaj je upravljanje lokacije dandanes tako pomembno

Privlačnost lokacije in gospodarska blaginja sta neposredno povezani.

Če regiji uspe pritegniti čim več atraktivnih podjetij, ki so dolgoročno uspešna in ponujajo ter ustvarijo veliko število kvalificiranih delovnih mest, bo to pozitivno vplivalo na gospodarsko in finančno moč regije.¹

Globalizacija, globalna konkurenca in digitalizacija so le ene izmed ključnih besed, s katerimi lahko opišemo hitro spreminjanje razmer tako za podjetja, regije kot tudi za družbo.

Konkurenca za kupce, tržne deleže in kvalificirane delavce se je zaostрила. Za mesta in regije je zato še pomembnejše, a tudi težje, da se uveljavijo kot privlačne lokacije za podjetja.



Predvsem podeželske lokacije so ogrožene zaradi demografskih sprememb oz. stalnega izseljevanja s podeželja. Poleg tega prihaja do upadanja natalitete, neposredni posledici pa sta upad števila ekonomsko aktivnih oseb in staranje družbe.

Če podrobneje preučimo na primer Avstrijo, je mogoče videti, da šest od desetih Avstrijcev že živi na urbanih območjih. Ta trend se bo po napovedih še krepil.² Za Slovenijo je razmerje pet od desetih.

Slovenska mesta so zaposlitvena, izobraževalna, upravna, kulturna in storitvena središča ter imajo ključno vlogo v uravnoveženem razvoju



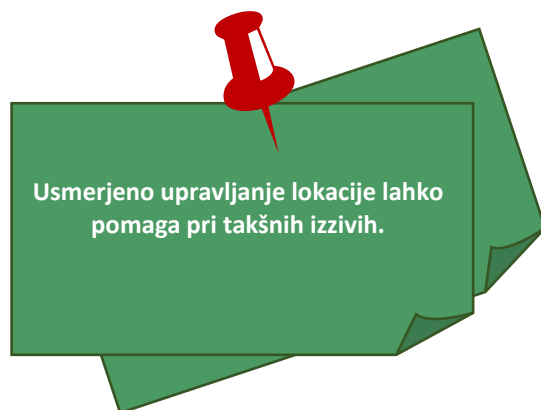
„Če regiji uspe privabiti čim več podjetij, bo tako zagotovila kakovost življenja svojih prebivalcev in priseljencev“. (Bienert, s.23.)

¹ <https://www.staedtebund.gv.at/oegz/archiv-bis-2009/details/artikel/die-bedeutung-der-stadt-als-unternehmensstandort/>, 5. 4. 2019.

² <https://www.addendum.org/landflucht/wohin-zieht-das-land/>, 5. 4. 2019.

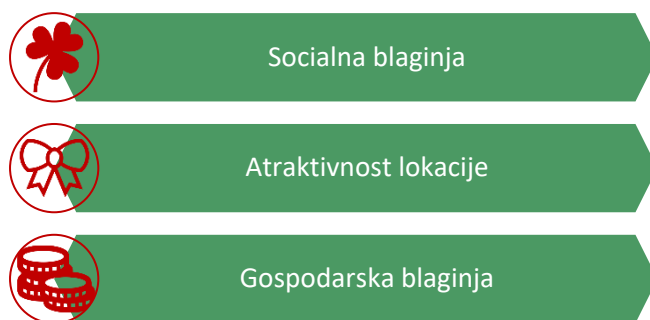
države. V njih živi 50% prebivalcev Slovenije in dela več kot 90% vseh zaposlenih.³

Po Eurostatovi statistiki na podeželju živi okoli 43 odstotkov Slovencev, na vmesnih območjih okoli 31 odstotkov, v mestnih naseljih (Ljubljani in Mariboru) pa 21 odstotkov. Prav nasprotno velja na ravni celotne EU, kjer 40 odstotkov prebivalstva živi v urbanih naseljih, okoli 35 odstotkov v vmesnih regijah in 23 odstotkov na ruralnih območjih.⁴



Če želi regija biti atraktivna lokacija za podjetja, mora izvajati podjetniško naravnano in usmerjeno upravljanje lokacije.

Uspešno upravljanje lokacije lahko privede do naslednjih rezultatov za lokacijo:



Slika 3: Pozitivni rezultati upravljanja lokacije⁵

Gospodarsko uspešna podjetja na lokaciji zagotavljajo ustrezne ravni plač in davčnih dajatev. Posledično lahko ta nudi vedno več komunalnih storitev; kakovost življenja in bivanja se izboljšuje.

³ <https://www.gov.si/teme/nov-tema-42/>

⁴ <https://www.dnevnik.si/1042534899>

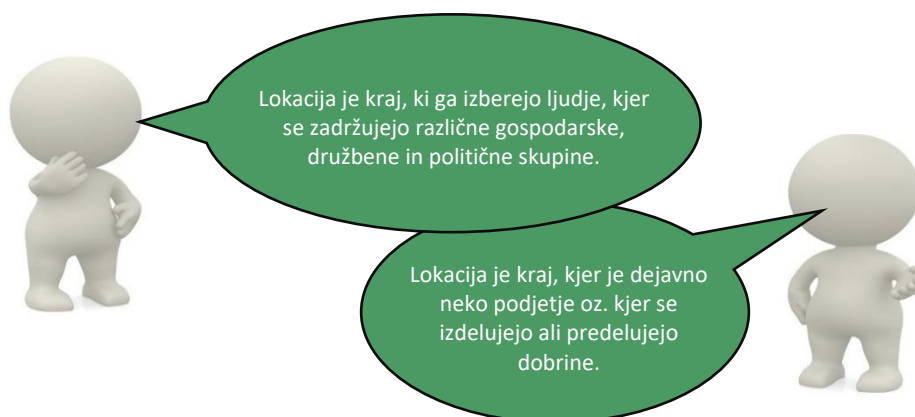
⁵ Mathis, str. 12.

Da se bomo lahko v naslednjih poglavjih osredotočili na upravljanje lokacije, je treba definirati najpomembnejše pojme na temo upravljanja lokacije.

1.2 Slovar upravljanja lokacije

1.2.1 Lokacija

V osnovi izraz »lokacija« pomeni določeno točko v prostoru. Če pa pogledamo podrobneje, obstaja veliko opredelitev. Spodaj sta dve razlagi:⁶

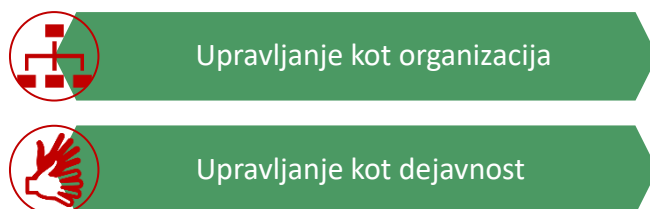


V priročniku se pojem lokacije uporablja zaključena območja različnih veli-kosti – od velikosti gospodarske cone do regije.

⁶ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/standort-46412>, 28. 3. 2019.

1.2.2 Upravljanje

Pojem »upravljanje« opisuje koordinacijo dejavnosti za doseganje določenih zastavljenih ciljev. Obstajajo različne oblike upravljanja, pri čemer sta za ta priročnik pomembni samo dve.



Slika 4: Upravljanje in njegove naloge

- **Upravljanje kot organizacija:** Se nanaša na ljudi, ki so na vodilnih položajih v podjetjih/institucijah.
- **Upravljanje kot dejavnost:** Se nanaša na vse naloge načrtovanja, izvajanja in nadzora v podjetjih/institucijah.

Na naslednji sliki so zgoraj opisane glavne naloge prikazane kot krog pravil upravljanja. Ta se nenehno in neprestano ponavlja.

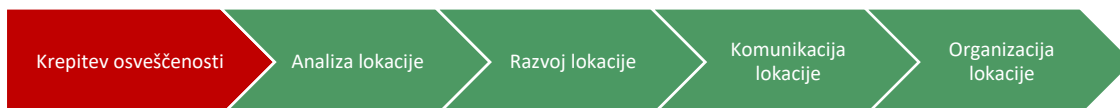


Slika 5: Krog pravil upravljanja po Pongratzu

1. Najprej se morajo zastaviti cilji, da se doseže želeno stanje.
2. V naslednjem koraku se izvede konkretno načrtovanje, kako doseči te cilje.
3. V tretjem koraku je treba sprejeti odločitve, ki prav tako služijo doseganju ciljev.

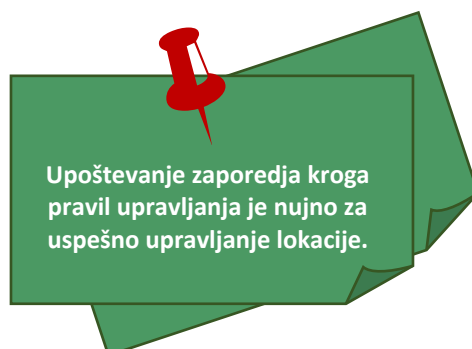
4. V četrtem koraku je treba izvesti ukrepe, ki so bili predhodno opredeljeni v načrtovanju.
5. V zadnjem koraku se preveri izvajanje ukrepov in doseganje ciljev.

Zdaj se postavlja naslednje vprašanje: Kako lahko krog pravil upravljanja prenesemo na upravljanje lokacije? Naslednja slika prikazuje pregled postopka.



Slika 6: Postopki pri upravljanju lokacije

Pravzaprav koncept in naloge upravljanja veljajo za podjetja. Če se izraz »upravljanje« uporablja za določen prostor ali regijo, se uporablja izraz »upravljanje lokacije«. Naloge, ki so pravzaprav namenjene podjetjem, pa ostajajo enake.



1.2.3 Upravljanje lokacije

V smislu prostorskega razvoja veljajo pri obravnavi upravljanja lokacije naslednje stopnje:

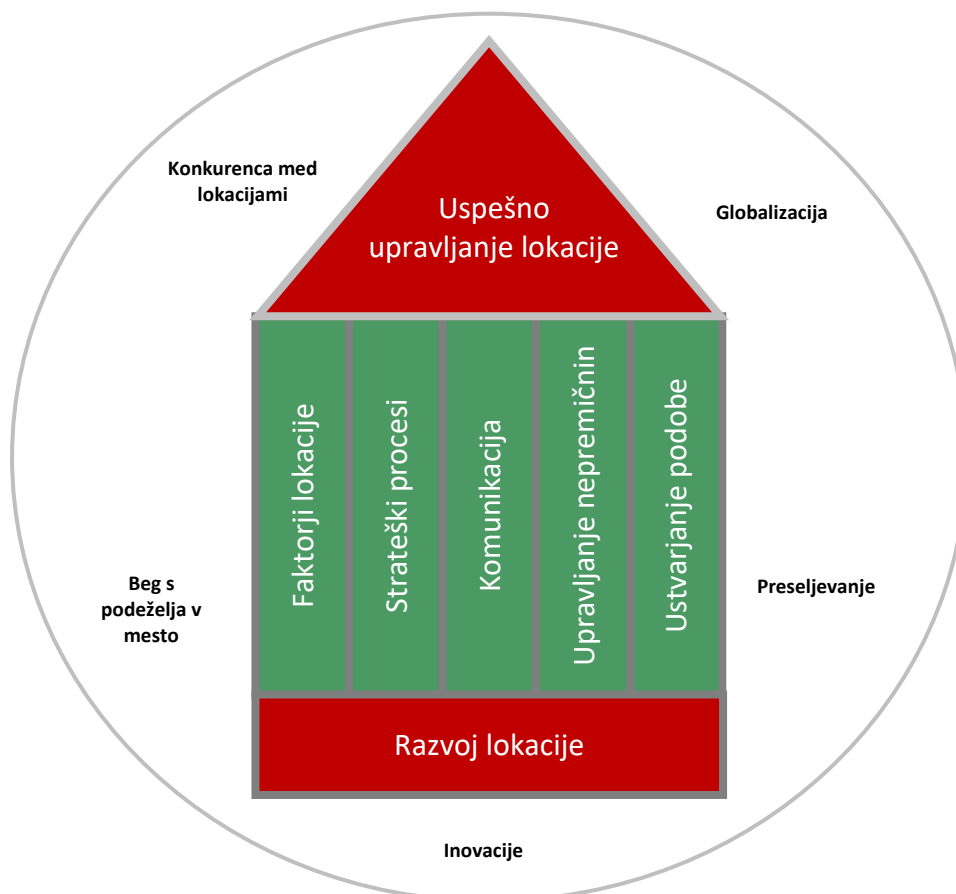
- Na normativni ravni, mora upravljanje lokacije skrbeti za **vizijo območja (regije)**.
- Na strateški ravni je treba razviti osrednjo **smer razvoja (regionalnega)**.
- Operativna raven se nanaša na **trženje lokacije** z razvojem **konkretnih ukrepov**.⁷

⁷ Thierstein 1999, str. 6f.



Ko na koncept »upravljanja lokacije« gledamo z vidika nalog, opisuje vse dejavnosti načrtovanja, odločanja in nadziranja, ki se nanašajo na določeno lokacijo.⁸

Naslednja slika prikazuje najpomembnejše naloge upravljanja lokacije.



Slika 7: Hiša upravljanja lokacije

Identifikacija lokacijskih dejavnikov, oblikovanje strateških procesov, pa tudi ustvarjanje podobe, izrazita komunikacija in izvajanje upravljanja nepremičnin so dejavnosti, ki jih vključuje upravljanje lokacije.

Osnova uspešnega upravljanja lokacije mora biti neprestano nadaljnje razvijanje lokacije.⁹

⁸ Bankhofer 2001, str. 14.

⁹ Kleemann 2015, str. 13.

1.2.4 Konkurenca med lokacijami

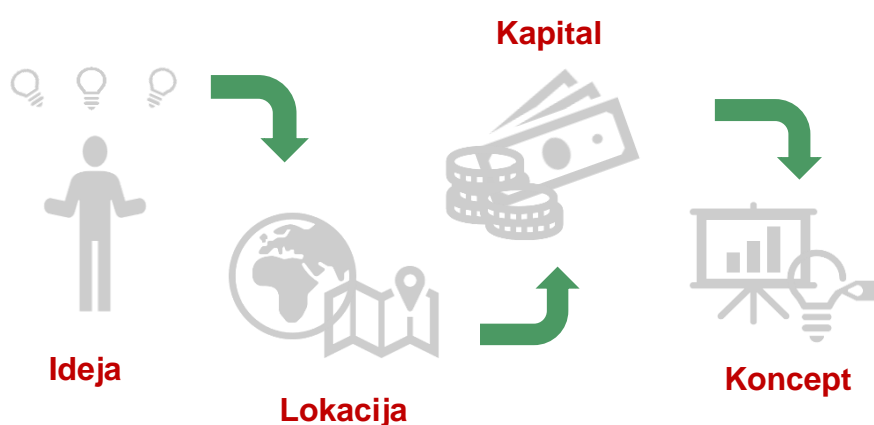
Izraz »konkurenca med lokacijami« pomeni konkurenco med tistimi lokacijami, ki se borijo za privabljanje podjetij, ker lahko to zagotovi ali izboljša blaginjo lokacije.¹⁰

1.2.5 Razvoj lokacije

Izraz "razvoj lokacije" opisuje seštevek različnih raziskav, podjetniških odločitev in načrtov, vključevanje strokovnjakov s področja prostorskega načrtovanja (urbanisti) na podlagi katerih se lahko pripravijo oz. izvedejo različni nadaljnji ukrepi za razvoj lokacije.



„Kdor vedno dela to, kar že zna, vedno ostane to, kar že je.“ (Henry Ford)



Slika 8: Sestavni deli razvoja lokacije¹¹

Praviloma projektno ekipo za razvoj lokacije sestavljajo strokovnjakinje in strokovnjaki z različnih področij: arhitekti, gradbeni inženirji, ekonomisti, pravniki, regionalni načrtovalci in urbanisti.¹²

1.2.6 Upravljanje mesta

Ta izraz se nanaša na trajno sodelovanje zasebnih in javnih deležnikov v mestu. Če si ga bližje ogledamo, vključuje vse nosilne deležnike mesta. Sem spadajo uprava, lokalni politiki, industrijske in trgovinske zbornice, pa tudi združenja in interesne skupine. Cilji upravljanja mesta so povečanje privlačnosti mesta ali dela mesta (soseske), izoblikovanje podobe in identitete ter povečanje zadovoljstva strank.¹³

¹⁰ <https://www.wirtschaftundschule.de/wirtschaftslexikon/i/internationaler-standortwettbewerb/>, 4. 4. 2019.

¹¹ Lastni prikaz.

¹² http://www.ingenieurmanufaktur.de/site/leistung-1_standortentwicklung.html, 4. 4. 2019.

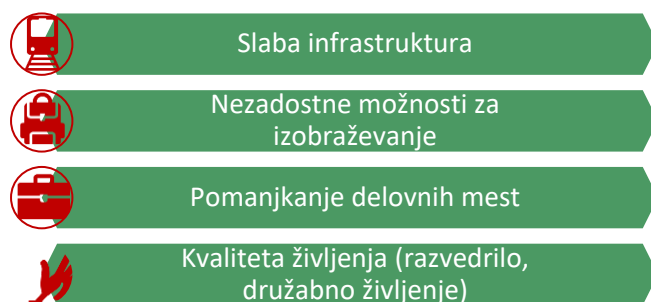
¹³ Zech 1993, str. 213.

1.3 Kako trenutni trendi vplivajo na upravljanje lokacije

V nadaljevanju so opisani najpomembnejši trendi, ki jih je treba upoštevati v okviru upravljanja lokacije.

1.3.1 „Beg s podeželja (ruralnega območja) v mesto“

Vse več prebivalcev iz podeželja (ruralnega območja) raje živi v urbanih naseljih ali mestih. Naslednja slika povzema glavne razloge za preseljevanje s podeželja.¹⁴



Slika 9: Selitev s podeželja v mesto

Po eni strani ljudje iščejo bližino podeželja, saj je digitalizacija prinesla decentralizacijo življenja in dela. Po drugi strani pa se zlasti mladi s podeželskih območij raje selijo v mesta, da bi tam izkoristili svobodo in gospodarske priložnosti.¹⁵

Prednosti življenja v mestu in na podeželju so prikazane na naslednji sliki.



Slika 10: Prednosti življenja v mestu in na podeželju

V okviru usmerjenega razvoja lokacij bi morale podeželske skupnosti in območja te trende upoštevati in jih vključiti v svoje prostorsko načrtovanje.

1.3.2 Inovacije (digitalizacija in mreženje/povezovanje)

Naslednje trende je mogoče povzeti pod pojmom „inovacije“.

Cikli izdelkov in ponudbe postajajo vse krajši, zaradi česar se pritiski za inovacije povečujejo. Povečuje se tudi povpraševanje po individualiziranih



„Izseljevanje družbe nezadržno napreduje“.
(prim. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-urbanisierung/>, datum priklica: 1. 7. 2019)



Kaže, da bo v naslednjih nekaj letih približno 66 % celotnega svetovnega prebivalstva živelo v mestnih območjih.
(prim. <https://www.dsw.org/projektionen-urbanisierung/>, datum priklica: 1. 7. 2019)



V Sloveniji gre predvsem za območja z slabšo infrastrukturo razvostjo in slabšo dostopnostjo to večjih zaposlitvenih središč. Medtem na urbanizira-nem podeželju teh

¹⁴ <https://www.statistik-bw.de/Service/Veroeff/Monatshefte/20130902>, 3. 5. 2019.

¹⁵ <https://www.addendum.org/landflucht/>, 4. 4. 2019.

izdelkih. Te trende je mogoče povzeti s pojmi, ki so prikazani na naslednji sliki.



Slika 11: Inovacije prihodnosti



Digitalizacija/mreženje (povezovanje)

"Digitalizacija" se nanaša na tehnologije, ki na eni strani pripomorejo k izboljšanju internih procesov, po drugi strani pa omogočajo nastanek popolnoma novih izdelkov in storitev.¹⁶ Digitalizacija ponuja številne priložnosti za lažje iskanje in inteligentno uporabo teh podatkov.¹⁷



Globalizacija

Ta izraz na splošno opisuje postopek, s katerim se lahko globalni odnosi na številnih ravneh medsebojno povežejo in krepijo. To ustvarja globalno mreženje na najrazličnejših področjih, kot so gospodarstvo, politika, okolje in kultura.



Razvoj mobilnosti

Tudi področje mobilnosti vedno bolj napreduje. Če na primer upoštevamo avtomobilsko industrijo, opazimo naslednje trende razvoja:

- Uporaba novih tehnologij, kot so električni ali hibridni motorji,
- primer City Logistics in Lieferdienst 4.0, raziskovanje v smeri mestnih ali podeželskih prevozov¹⁸, načrtovanje optimalnih vozniških poti ter zmanjšanje onesnaževanja in hrupa.¹⁹

¹⁶ <https://blog.item24.de/artikel-details/show-blog-article/wissen/digitalisierung-einfach-erklaert.html>, 4. 4. 2019.

¹⁷ https://www.otstr.at/presseaussendung/OTS_20180614_OTSO076/was-die-digitalisierung-fuer-unternehmen-bedeutet-bild, 29. 3. 2019.

¹⁸ <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-mobilitaet/>, 29. 3. 2019.



V letu 2018 je bilo na svetu 5,6 milijonov električnih vozil. (prim. Statista 2018, datum priklica: 29. 3. 2019)



Zelene tehnologije

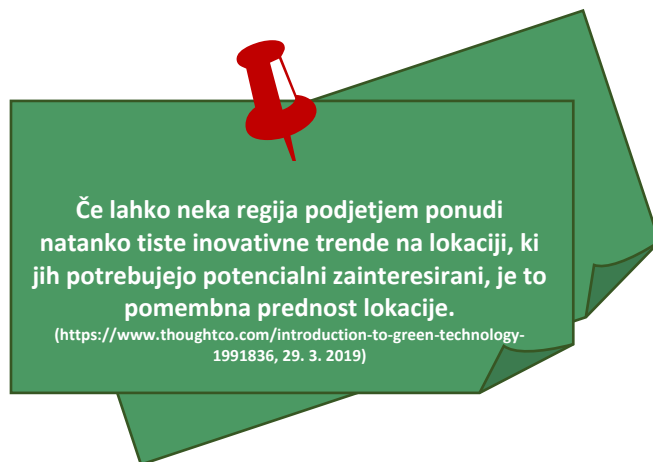
Zelene tehnologije povezujejo okolje in znanost ter tehnologije in



gospodarstvo.²⁰

Slika 12: Elementi zelene tehnologije

Zgornja slika prikazuje, da so tako imenovane zelene tehnologije sestavljene iz več področij ali elementov. Ponazorjena okoljska tehnologija se ukvarja z razvojem, izvajanjem in uporabo okolju prijaznih izumov.²¹



Primer take zelene tehnologije je sončna celica, ki sončno energijo takoj pretvori v električno.²²

¹⁹ <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/city-logistics-lieferdienst-40/>, 29. 3. 2019.

²⁰ https://megatrendstr.fandom.com/de/wiki/Green_Tech, 29. 3. 2019.

²¹ <https://www.green-technology.org/what.htm>, 29. 3. 2019.





²² <https://www.thoughtco.com/introduction-to-green-technology-1991836>, 29. 3. 2019.

2. Analiza lokacije

V tem poglavju se bomo posvetili bistvenemu koraku, ki je potreben v okviru uspešnega upravljanja lokacije - analiza lokacije. Za to je treba opraviti analizo dejanskega stanja v obravnavani regiji. Cilj je razviti različne **lokacijske dejavnike** in predvsem obravnavati tiste, ki so pomembni za r območja izven večjih centrov poselitve in gospodarske moči..

Poleg tega so različni instrumenti analize lokacije navedeni in opisani glede na praktičnost njihove uporabe pri upravljanju regije.

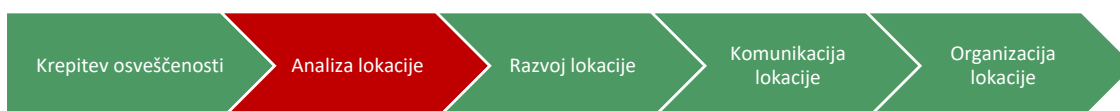
V tem poglavju je zato treba odgovoriti na naslednja ključna vprašanja:

-  *Zakaj je v okviru upravljanja lokacije potrebna analiza lokacije?*
-  *Kaj so lokacijski dejavniki – kaj konkretno so trdi in mehki lokacijski dejavniki?*
-  *Katera orodja za analizo lokacije obstajajo?*
-  *Kaj pomeni upravljanje/gospodarjenje s površinami/lokacijami in kako jih je mogoče oceniti?*

2.1 Kaj je treba zbrati v okviru analize lokacije

Upravljanje lokacije, kot to razumemo v tem priročniku, pomeni razvoj določenega gospodarskega območja ali regije z namenom, da postane čim bolj privlačen podjetjem, zlasti industrijskim podjetjem.

Za to je treba natančno analizirati regijo/lokacijo. Naslednja slika prikazuje bistvene korake, potrebne za uspešno upravljanje lokacije.



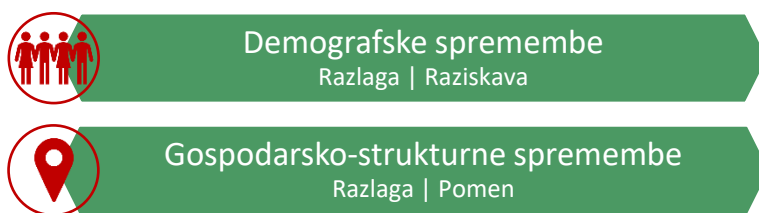
Slika 13: Postopki pri upravljanju lokacije

V fazi analize je treba posebno pozornost nameniti spodaj opisanim spremembam.



OPOMBA: upravljanje površin je mišljeno upravljanje in gospodarjenje z nepremičninami: z zemljišči, novimi in obstoječimi stavbami, v glavnem z vsemi nepremičninami, ki so pomembne za gospodarski razvoj lokacij/regij.





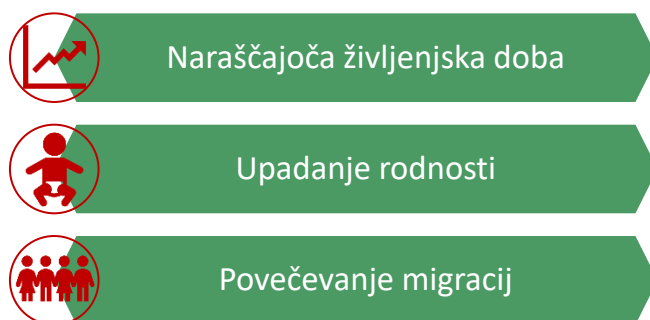
Slika 14: Relevantne spremembe v okviru upravljanja lokacije

Demografske spremembe

Izraz "demografske spremembe" je treba razumeti kot spremembo v populacijski strukturi države oz. lokacije. Zato je treba za zadevno regijo najprej raziskati značilnosti, kot so spol, narodnost, starost ali izobrazba. Zanimivo je tudi opazovati gibanje prebivalstva znotraj izbranega prostora oz. lokacije.²³

Za upravitelja lokacije je še posebej pomembno, da ve, koliko in v kolikšni meri kvalificirane poklicno aktivne osebe prebivajo v regiji, saj je to pomemben argument za podjetja, ki se bodo tukaj ustalila. Pomembno je tudi vedeti, koliko potencialnih delavcev s katerimi kvalifikacijami bo vstopilo na trg dela.

Za demografske spremembe so pomembne naslednje tri težnje, ki se kažejo tako v Avstriji kot tudi v Sloveniji^{24 25 26}:



Slika 15: Trendi demografskih sprememb

Demografske spremembe imajo daljnosežne posledice, ki so prikazane na naslednji sliki:

²³ <https://www.vimentistr.ch/d/lexikon/382/Demographische+Entwicklung.html>; 29. 3. 2019.

²⁴ <http://www.umar.gov.si teme/demografske-spremembe/>

²⁵

http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/kratke_analize/Demografske_spremembe_UMAR.pdf

²⁶ <https://www.dnevnik.si/1042893742/slovenija/stevilo-prebivalcev-slovenije-se-povecuje-a-po-zaslugi-tujih-drzavljanov>

Stopnja rodnosti v Avstriji je trenutno 1,48 otroka na žensko, kar je precej pod reproduktivnim nivojem.

(<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/217432/umfrage/ferilitaetsrate-in-oesterreich/>, 27. 6. 2019)

Stopnja rodnosti v Sloveniji je 1,61 otroka na eno žensko v rodni dobi (15–49 let) v koledarskem letu. https://www.stat.si/St at-Web/Field/Index/17/95_datum_priklica:9.1.2020

Brez priseljevanja bi se prebivalstvo v mnogih državah srednje- do dolgoročno zmanjšalo. (<https://diepresse.com/home/panorama/oesterreich/5077790/Ohne-Zuwanderung-schrumpft-die-Bevoelkerung>, 27. 6. 2019)



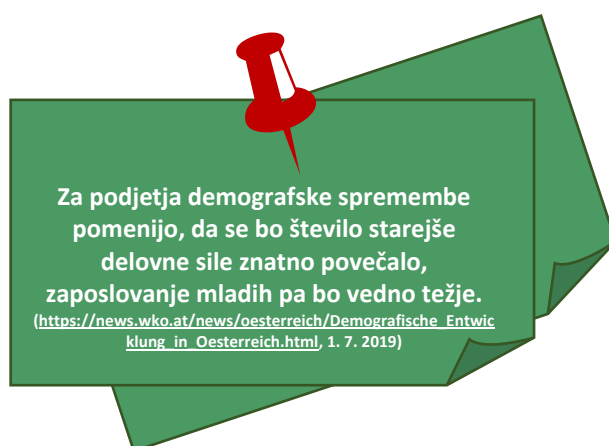


Slika 16: Učinki demografskih sprememb

Naraščajoči delež skupine prebivalstva, ki je starejše, pomembno vpliva na stabilnost in trajnost socialnih ter pokojninskih sistemov.

Po eni strani je treba premisliti o strukturah sistemov dodatnega pokojninskega zavarovanja, zdravstvenega in socialnega varstva. Po drugi strani je treba pripraviti nove modele za trg dela, izobraževanje in družinsko politiko.

Država, ki ima privlačne sisteme socialnega in zdravstvenega varstva, je lahko zanimiva za podjetja, ki želijo naložbe, saj lokacija tako postane privlačnejša za potencialno delovno silo.



V naslednjem koraku poskušamo odgovoriti na vprašanje, kako pridobiti podatke ali informacije o spremembah v strukturi prebivalstva.

Podatke o prebivalstvu države oz. skupnosti je na primer mogoče raziskati na naslednjih spletnih mestih:

Zaradi manjšega števila rojstev kot v preteklosti in podaljševanja trajanja življenja se soočamo s procesom staranja prebivalstva, ki bo po demografskih projekcijah v Sloveniji bolj intenziven kot v povprečju EU. Naraščanje deleža prebivalstva, starejšega od 65 let, pomembno vpliva na povečanje izdatkov za pokojnine, zdravstvo, dolgotrajno oskrbo in za druge, s staranjem povezane izdatke, kjer Slovenija po višini teh v prihodnosti znatno izstopa v primerjavi z drugimi državami EU.



Staranje prebivalstva bo zahtevalo tudi spremembe na področju socialnega varstva, zaposlovanja ter odzive politik na številnih drugih področjih kot je npr. prilagoditev okolja in storitev starejšim.
(Vir: <http://www.umar.gov.si/teme/demografske-spremembe>)



PODATKI ZA AVSTRIJO

- https://www.statistik.at/web_de/statistiken/index.html
- <https://de.statista.com>
- <https://www.destatis.de/DE/Home/inhalt.html>
- <https://ec.europa.eu/eurostat/de>
- <https://www.wko.at/>

PODATKI ZA SLOVENIJO

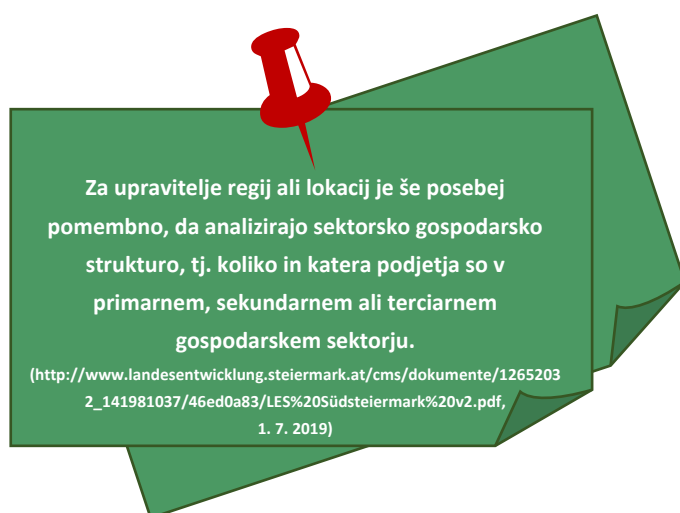
- <https://www.stat.si/statweb>
- <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/17>
- https://ec.europa.eu/info/index_sl
- <https://www.stat.si/obcine/sl/>
- <https://ec.europa.eu/eurostat/>
- <http://intrastat-surs.gov.si/intrastat.html>

Slika 17: Seznam spletnih mest za zbiranje informacij

Poleg tega je podatke, povezane s prebivalstvom, možno kupiti. Tudi regionalna bližina izobraževalnih ustanov lahko koristi upraviteljem regij/lokacij, tako da se podatki o lokaciji zbirajo v okviru sodelovanja in se obdelujejo na podlagi podatkovnih baz.

**Gospodarske strukturne spremembe**

Gospodarska struktura regije pomeni oblikovanje obravnavane regije glede na različne značilnosti, kot so struktura industrije ali gospodarske dejavnosti, struktura zaposlovanja ali nekatere regionalne značilnosti.²⁷

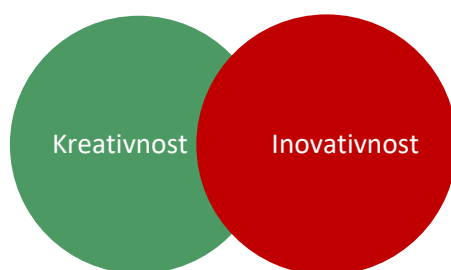


²⁷ <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/21106/wirtschaftsstruktur>, 13. 6. 2019.

Gospodarsko-strukturna sprememba je sprememba okvirnih gospodarskih pogojev za podjetja.²⁸

V okviru analize lokacije je zato pomembno ugotoviti, ali obstajajo posebne koncentracije industrije v regiji, ali obstajajo podjetja, ki proizvajajo ali večinoma opravljajo storitve, ali so ta podjetja po definiciji bolj povezana z obrtnimi podjetji ali veljajo za proizvodna podjetja.²⁹

Kako se je mogoče zoperstaviti gospodarsko-strukturnim spremembam, ki so pogosto povezane z migracijo prebivalstva v urbana območja?



Slika 18: Pomembni pojmi upravljanja lokacije

V okviru uspešnega upravljanja lokacije sta dva izraza „**inovativnost**“ in „**kreativnost**“, zelo pomembna, saj sta gonilni sili ter hkrati spodbuda za nove tehnologije in delovna mesta.

Poleg tega imata razvita infrastruktura oz. dosledno upravljanje infrastrukture v regiji velik vpliv na privabljanje podjetij. To bo podrobneje razloženo v naslednjem poglavju.³⁰



Zemljevid kompetenc



S pomočjo zemljevida kompetenc lahko nazorno predstavimo regionalne podatke, povezane s podjetji (glej poglavje 3.3)

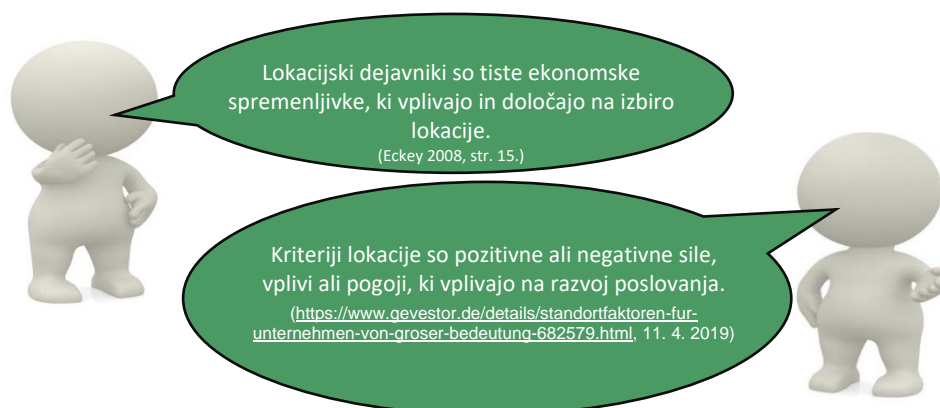
²⁸ <https://www.duden.de/rechtschreibung/Kultur>, 29. 3. 2019.

²⁹ Pongratz/Vogelsang 2016, str. 14.

³⁰ Porenje-Pfalško 2016, str. 11.

2.2 Lokacijski dejavniki

V okviru analize lokacije je treba analizirati vsakokratne lokacijske dejavnike.



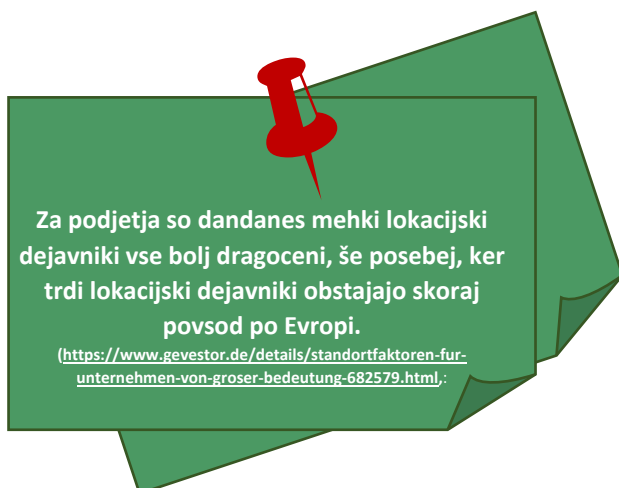
V glavnem lahko ločimo med **trdimi** in **mehkimi lokacijskimi dejavniki**.

Na lociranje proizvodnih dejavnosti vplivajo tudi številni novi lokacijski dejavniki. Če je v preteklosti veljalo, da so za lociranje podjetij potrebni »trdi« **lokacijski dejavniki** (infrastruktura, surovine, energija, delovna sila), se od začetka 80. let 20. st. dalje med dejavnike, ki pomembno ali pogosto celo odločilno vplivajo na lociranje proizvodnje, uvršča tudi »mehke« **lokacijske dejavnike**, ki poudarjajo okoljske in prostorske ter institucionalne lastnosti prostora. Maier in Beck (2000) med mehke lokacijske dejavnike prištevata kakovost bivanjskega in delovnega okolja, pa tudi institucionalne dejavnike: ustrezno gostoto organizacij (trgovinskih in obrtnih zbornic, tehnoloških centrov, inkubatorjev, raziskovalnih in izobraževalnih ustanov) ter formalne in neformalne institucije (pravila, norme, konvencije, navade)³¹.

Če je dejavnike možno meriti ali jih ponazoriti s števili, so to trdi lokacijski dejavniki. Če meritev ali ponazoritev s števili ni mogoča, govorimo o mehkih lokacijskih dejavnikih.³²

³¹ Kušar, S. 2010: Planiranje kot dejavnik lociranja proizvodnih dejavnosti v Sloveniji, izvirni znanstveni članek, Oddelek za geografijo, Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani. Ljubljana.

³² Pongratz/Vogelgesang 2016, str. 33f.




2.2.1 Trdi lokacijski dejavniki

Naslednja slika prikazuje pregled najpomembnejših skupin trdih lokacijskih dejavnikov:³³



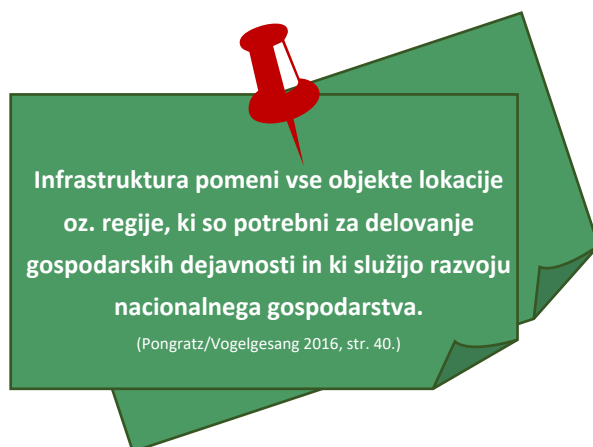
Slika 19: Trdi lokacijski dejavniki

 **Infrastruktura**
Infrastruktura pomembno vpliva na konkurenčnost lokacije oz. regije.



Konec koncev je od posameznih podjetij odvisno, kateri dejavniki so zanje najpomembnejši.

³³ <https://de.wikipedia.org/wiki/Standortfaktor>, 1. 7. 2019.

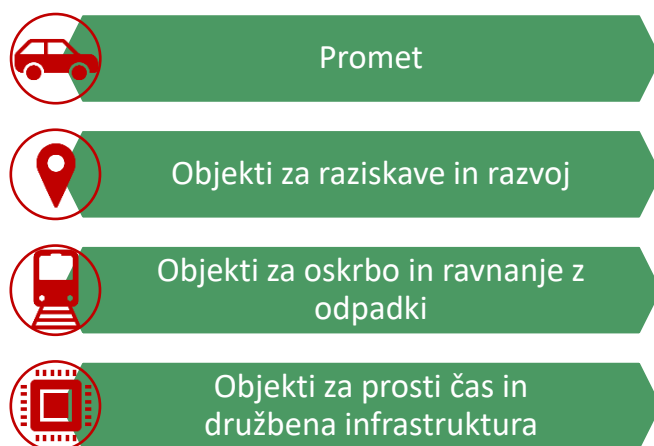


Ker je izraz »infrastruktura« zelo širok pojem, razlikujemo med družbeno in gospodarsko infrastrukturo.

Medtem ko družbena infrastruktura vključuje šole, bolnišnice, športne objekte in ustanove za prosti čas, gospodarska infrastruktura vključuje na primer informacijsko-komunikacijsko, energetska, komunalno in prometno infrastrukturo (omogoča prevoz blaga in vključuje tudi infrastrukturo za trajnostni prevoz oseb).³⁴

Infrastrukturalni objekti

Infrastrukturalni objekti morajo biti na voljo v posameznih regijah oz. lokacijah, da so te regije oz. lokacije privlačne za podjetja. Predvsem so za potencialna investicijska podjetja pomembni naslednji elementi:



Slika 20: Pomembni infrastrukturni objekti³⁵



Promet: Sem spadata dobro razvito cestno in železniško omrežje. Ceste delimo na avtoceste, hitre ceste, glavne in regionalne ceste, ki so v

³⁴ Pongratz/Vogelgesang 2016, str. 48.

³⁵ <https://www2.klett.de/sixcms/media.php/229/29260X-6202.pdf>, 1. 7. 2019.



Infrastrukturne storitve so bistvena konkurenčna prednost v boju regij za delovna mesta in prebivalstvo.

V skladu SSKJ – infrastrukturo predstavljajo predvsem temeljne naprave, objekti, zlasti prometni, ki omogočajo gospodarsko dejavnost določene skupnosti, kar je potrebno za opravljanje kake dejavnosti sploh.



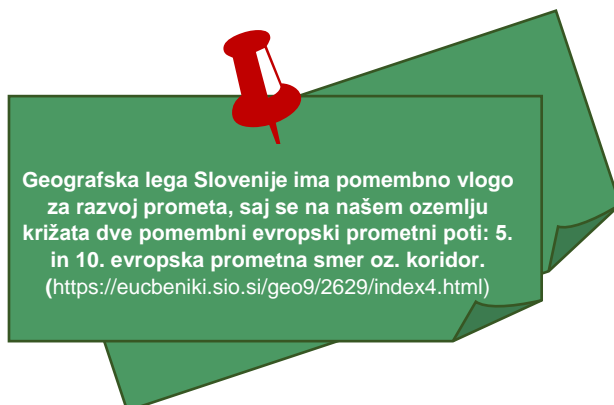
Avstrija vsako leto izgubi 45 milijard EUR potenciala produktivnosti zaradi slabo razvite infrastrukture. (prim. Der Standard, datum priklica: 30. 5. 2019)



Evropa potrebuje dobre prometne povezave za trgovanje in gospodarsko rast ter za ustvarjanje delovnih mest in blaginje. Prometna omrežja so osrčje dobavne verige in temelj gospodarstva vseh držav. Omogočajo učinkovito dobavo blaga in potovanje ljudi, dostopnost do krajev, srečevanje in povezovanje ljudi ter visoko kakovost življenja.

Vir: Evropska komisija, Politike Evropske unije – Promet, 2014, Bruselj

Sloveniji v upravljanju države, lokalne ceste in javne poti v upravljanju občin ter druge nekategorizirane ceste v zasebni lasti, razlikujejo pa se tudi po številu voznih pasov, dostopnosti in možnosti priključitve. Poleg tega je lahko za podjetja pomembna tudi bližina letališč in pristanišč.



Objekti za raziskave in razvoj: Bližina univerz, višjih strokovnih šol in izobraževalnih ustanov je zelo pomembna za podjetja, saj jim omogoča, da zagotovijo usposobljene sodelavce in potencialne partnerje za sodelovanje.



Ostala gospodarska infrastruktura: Bližina dobaviteljev lahko podjetjem koristi. Vendar pa imajo pomembno vlogo tudi dobavitelji energije, ponudniki omrežja in hitrost omrežja pri digitalnem prenosu podatkov ter objekti za ravnanje z odpadki, kot so čistilne naprave ali odlagališča.



Objekti za prosti čas in družbena infrastruktura: Bolnišnice in zdravstveni domovi, šole in vrtci, športni objekti, stanovanja, nakupovalni objekti so relevantni infrastrukturni objekti, ki so za potencialno delovno silo pogosto zelo pomembni.³⁶

Značilnosti infrastrukturnih objektov in njihov vpliv na upravljanje lokacije v regiji so prikazane na spodnji sliki ter pojasnjene spodaj.



Zlasti za industrijska podjetja so objekti za oskrbo in ravnanje z odpadki zelo pomembni. (Pongratz/Vogelgesang 2016, str.39.)

³⁶ Pongratz/Vogelgesang 2016, str. 39.



Slika 21: Značilnosti infrastrukturnih objektov

Kriterij privlačnosti

Na splošno je infrastruktura merilo privlačnosti regije:

- v pozitivnem smislu, saj je dobro razvita infrastruktura koristna in pomembna za privabljanje podjetij;
- v negativnem smislu, ker povečan promet vpliva na kakovost življenja.

Investicijski karakter

Preden se podjetja lahko naselijo v določeni regiji, morajo lokacije izvesti investicije v obliki predhodnega dela.

Dolga uporabnost

Vlaganje v infrastrukturo je običajno dolgoročno odločitev, ki jo je težko spremeniti ali preklicati. Zato je priporočljivo oblikovati koncept prostorskega načrtovanja za celotno regijo.

Kapitalska zahteva in vezava kapitala

Naložbe v infrastrukturne objekte imajo običajno dolgo življenjsko dobo in so povezane z visokimi stroški. Zato povzročajo tudi dolgo vezavo kapitala.



V okviru upravljanja infrastrukture je na primer treba vlagati v cestno omrežje in objekte za oskrbo z energijo. (Pongratz 2016, str. 39ff.)



Strošek avtocestnega kilometra v Avstriji znaša 19 milijonov evrov. (Der Standard, 15. 5. 2019)

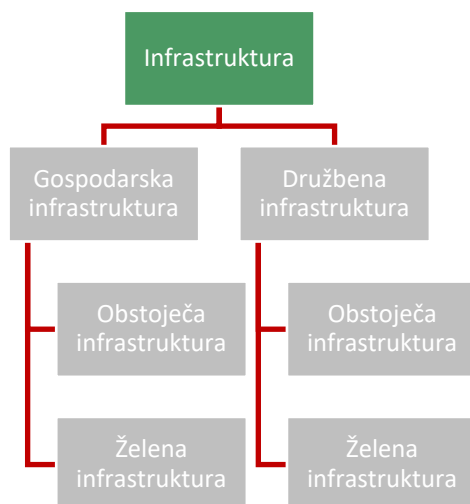
Zato je priporočljivo uporabiti postopke izračunavanja naložb za podporo pri odločanju in sestaviti finančni načrt.³⁷



Analiza/Raziskava infrastrukture

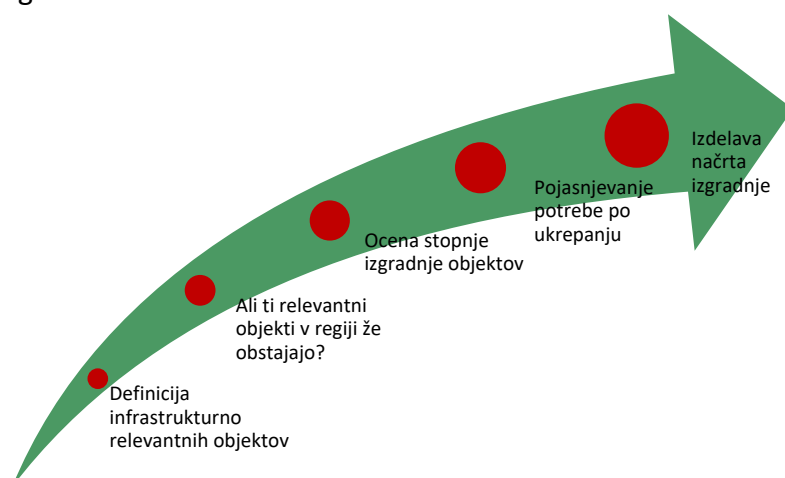
Osnova za obširno upravljanje lokacije je informiranost o trenutnih infrastrukturah v regiji. Prav tako je pomembno poznati tudi objekte, ki bi si jih za lokacijo želeli.

Naslednja slika prikazuje postopek v okviru upravljanja lokacije, kjer je potrebno najprej ugotoviti, katera infrastrukturna ponudba že obstaja na lokaciji/v regiji in kateri drugi objekti so zaželeni:



Slika 22: Različna infrastrukturna področja

Kako se tega lotiti?



Slika 23: Infrastrukturni postopki za upravljanje lokacije

Strošek izgradnje avtocestnega odseka (dolgega več kot 13 km) Draženci-Gruškovje v Sloveniji je znašal 132,6 milijonov evrov, kar pomeni cca. 9,5 milijonov evrov za kilometer avtoceste (vir: www.24ur.com, 22.11.2017)



Po podatkih iz leta 2008 je strošek gradnje avtocestnega kilometra v Sloveniji 10,4 mio evrov.

<https://damijanweblog.fi-les.wordpress.com/2016/02/skulj-s-2008-strosc8cki-gradnje-avtocest.pdf>, 9.1.2020



³⁷ Pongratz/Vogelgesang 2016, str. 39ff.

Na začetku postopka se definirajo vsi infrastrukturni objekti, ki so relevantni za regijo. Nato se preveri, kateri od teh že obstajajo. Nato se oceni, ali je mogoče te objekte izgraditi. Na koncu je potrebno ugotoviti, ali je treba ukrepati, in zato je treba izdelati načrt izgradnje.

Za oceno takih objektov se lahko uporabi tabela, ki jo, npr., lahko sestavimo na naslednji način:

Objekti	Obstoječe	Stopnja izgradnje	Potreba po ukrepanju
Promet			
Ceste			
Železnica			
Letališča			
Oskrba in ravnanje z odpadki			
Energija			
Voda			
Ravnanje z odpadki			
Objekti za raziskave in razvoj			
Šole			
Univerze			
Višje strokovne šole			
Površine			
Nepozidane površine			
Površine z zgradbami			
Dobavna veriga			
Dobavitelji surovin			
Število veletrgovcev			
Socialna infrastruktura			
Nakupovalni center			
Bolnišnice in zdravstveni domovi			
Objekti za prosti čas			
Šole in vrtci			
Nepremičnine			
Pisarniške zgradbe			
Skladišča			

Legenda	Da/Ne	1 – Zelo dobra
		3 - Zadovoljiva
		5 - Slaba

Tabela 1: Ocena infrastrukture³⁸



Razpoložljivost virov/Upravljanje s prostimi površinami

Lokacijski dejavniki močno vplivajo na gospodarski razvoj regije. Kar zadeva zbiranje virov, ki so na voljo na lokaciji/v regiji, se lahko uporabi enak pristop kot za zbiranje razpoložljive in zaželene infrastrukture. Pogosto se ustrezni viri tudi prekrivajo z obstoječimi infrastrukturni objekti

³⁸ Opirajoč se na: Pongratz/Vogelgesang 2016, str. 48f.



Pomemben vir za privabljanje podjetij so razpoložljive površine in infrastruktura (zemljišča in obstoječe stavbe).

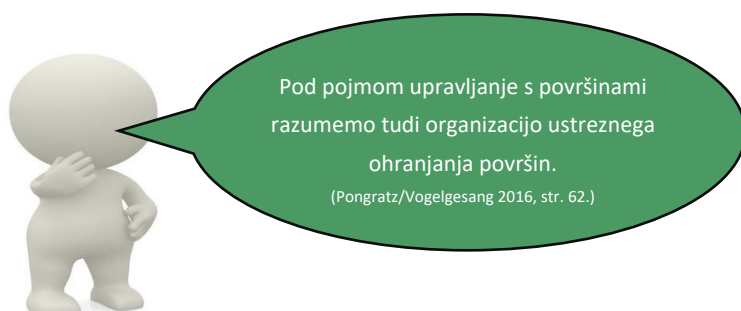


kot npr. oskrbovalci z energijo in ustrezen energetski vir.

Model ocenjevanja, predstavljen v prejšnji podtočki, se lahko ustrezno prilagodi in napolni z viri, pomembnimi za regijo.

Pojem upravljanja s površinami

Čeprav je upravljanje površin vse pomembnejše, zanj trenutno ni splošno veljavne definicije. Pod pojmom razumemo, kot aktivnost, ki pripomorejo k privlačnosti, organizaciji, povezovanju med relevantnimi deležniki in učinkoviti alokaciji po-vršin med njimi. Površine se nanašajo tako na zemljišča kot pozidane površine.



Površine




Pri upravljanju površin upoštevamo tako pozidane («brown field») kot nepozidane («green field») površine. Tako so vključene proste površine, kot tudi površine objektov in nepremičnin.³⁹

Cilji upravljanja površin

Cilj upravljanja površin je zmanjšati rabo zemljišč z namenom trajnostnega upravljanja tega dragocenega vira in zaščite tal. A tudi površine, ki niso tako kakovostne, je treba nadgraditi, da bodo atraktivnejša.⁴⁰

Potrebne informacije za upravljanje površin

Da lahko površine, ki so trenutno v rabi, optimalno in predvsem stroškovno učinkoviteje uporabimo, je treba odgovoriti na naslednja vprašanja:⁴¹

-  Katere površine se uporabljajo na kateri način?
-  Kakšen je obseg površin v m²?
-  Kako velik je potencial ponovne uporabe?

³⁹ Hellerforth 2006, str. 216.

⁴⁰ Pongratz/Vogelgesang 2016, str. 62f.

⁴¹ Pongratz/Vogelgesang 2016, str. 63. (Sekundärquelle); FM Beratungsgesellschaft.



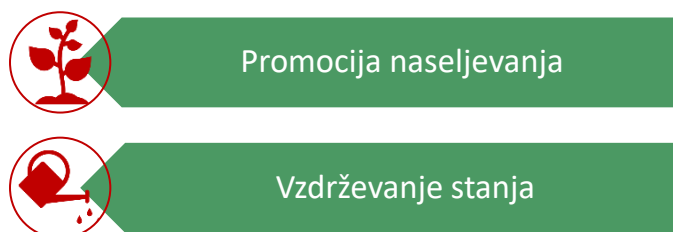
Ustrežno ravnanje s zemljišči in površinami pomeni v prvi vrsti učinkovito in ekonomsko smiselno uporabo.
(Pongratz/ Vogelgesang 2016, str.73.)



- ❓ Kje v pozidanem prostoru obstajajo učinkovitejše možnosti uporabe?
- ❓ Katere površine se v finančnem smislu lahko učinkoviteje uporabijo?
- ❓ Kakšne lastnosti imajo površine na splošno in kakšne so posebnosti?

📍 Strategije upravljanja površin

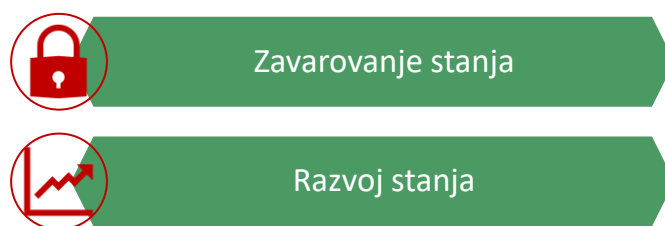
Načeloma se za uspešno upravljanje površin uporabljata dve strategiji.⁴²



Slika 24: Strategije upravljanja površin⁴³

🌱 **Promocija naseljevanja:** Cilj je prepričati nova oz. tuja podjetja, da se naselijo na lokaciji. Pri prepričevanju podjetij igrata trženje in razpoložljivost površin ter nepremičnin glavno vlogo.

🔒 **Vzdrževanje stanja:** Cilj tega je podjetja, ki se že nahajajo v okolici, ohraniti v regiji. Vzdrževanje je mogoče nadalje razdeliti, kot je prikazano na spodnji sliki:⁴⁴



Slika 25: Vzdrževanje stanja⁴⁵


🔒 **Zavarovanje stanja:** Podjetja, ki so se že ustalila na lokaciji, je s pomočjo ustvarjanja optimalnih pogojev z zavarovanjem stanja potrebno prepričati, da ostanejo na trenutni lokaciji.

⁴² Pongratz/Vogelgesang 2016, str. 64ff.

⁴³ Cortrie 2009, str. 17.

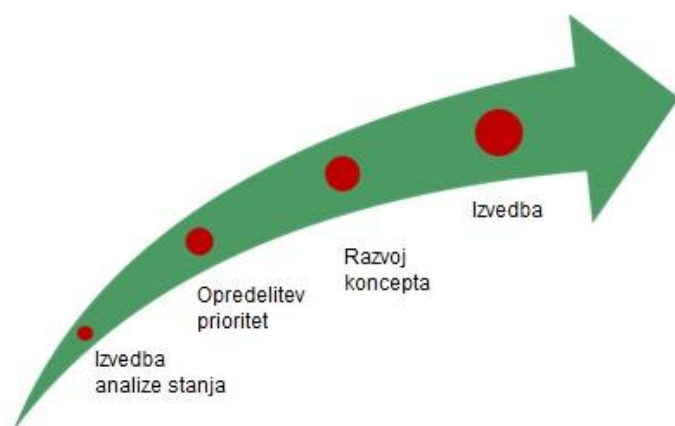
⁴⁴ Pongratz/Vogelgesang 2016, str. 66.

⁴⁵ Pongratz/Vogelgesang 2016, str. 66.

 **Razvoj stanja:** Tukaj je prav tako cilj ohraniti trenutna podjetja na lokaciji. Poleg tega se razvoj stanja osredotoča na širitev oz. izgradnjo že naseljenih podjetij.

Analiza/Zbiranje površin

Bistvena naloga upravljanja lokacije je zagotavljanje površin, zato je pomembno poznati aktualno razpoložljive površine in površine, ki bodo na voljo v prihodnosti.⁴⁶




Slika 26: Analiza stanja površin⁴⁷

- **Izvedba analize trenutnega stanja:** Prvi korak vključuje izvedbo popisa površin, da se poudari potencial površin.
- **Opredelitev prioritet:** Na podlagi rezultatov in potencialov analize trenutnega stanja je treba v drugem koraku določiti prioritete za favorizirane površine. Večinoma je cilj notranjega razvoja pomembnejši od zunanega razvoja. To pomeni, da je treba najprej obstoječa območja prilagoditi potrebam ali jih nadalje razvijati. Šele takrat je treba določiti nova gradbena območja oz. razširiti poselitvene površine.⁴⁸
- **Razvoj koncepta:** V naslednjem koraku je potrebno razviti koncept v okviru upravljanja površin (zemljišč) v skladu z ekonomskimi in okolju prijaznimi merili. To je potrebno za natančno dokumentiranje ukrepov. Če je potrebno ponovno določanje, se tam opredelita tudi obseg in vrsta.

⁴⁶ Dallmann/Richter 2012, str. 185.

⁴⁷ Pongratz/Vogelgesang 2016, str. 67f.

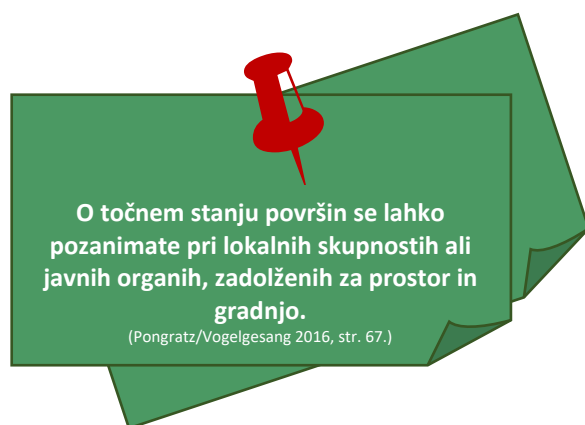
⁴⁸ <https://www.springerprofessional.de/bauplanung/stadtplanung/innenentwicklung-vor-aussenentwicklung/6558358>, 4. 6. 2019.

 Trenutno razpoložljivost površin je mogoče določiti z analizo stanja. (Dallmann/Richter 2012, str. 185.)

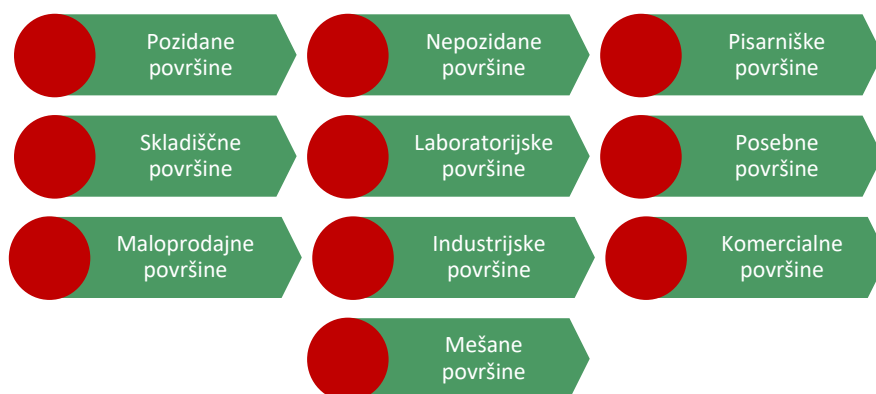


- **Izvedba:** V zadnjem koraku si prizadevamo za ustvarjanje priložnosti oz. okvirnih pogojev in pogojev za razvoj obstoječih površin (zemljišč). Primeri vključujejo sklenitev pogodb ali vzpostavitev stavbne pravice.

Če je potrebno tako imenovano ponovno določanje, je treba najprej ugotoviti potencial površin.



Ločimo med naslednjimi površinami:



Slika 27: Razčlenitev površin⁴⁹

Prvi in hkrati najpomembnejši korak za komunalno upravljanje površin je zbiranje in analiza trenutne rabe površin ter njihova razčlenitev. Šele po tem koraku je mogoče sprejeti odločitve, razviti koncepte in načrte.⁵⁰ Nepozidana zemljišča, skladiščno proizvodne stavbe, trgovsko storitvene, pisarniške, gostinsko turistične (RICS)



Izkoriščanje in zapolnitev obstoječih kapacitet ima prednost pred pozidavo novih območij. (www.akademie-management.de, 13. 6. 2019)



⁴⁹ Pongratz/Vogelgesang 2016, str. 67f.

⁵⁰ Pongratz/Vogelgesang 2016, str. 67f.

Izraz upravljanje stanja vključuje naloge, ki naj bi ohranjale vrednost nepremičnin. Tako je mogoče na primer pravočasno odkriti potrebna popravila in se izogniti stroškovno intenzivnim ukrepom. Druga naloga upravljanja stanja je zbiranje podatkov o stanju v bazi podatkov. Kako je ta baza strukturirana, je odvisno od uporabnika. Naslednja tabela se lahko uporabi kot referenca za bazo podatkov:⁵¹

	Površina/lokacija 1	Površina 2	Površina 3
Št. parcel	7891/2 (ali skupek vseh parcel)	2240 (ali skupek vseh parcel)	123/54 (ali skupek vseh parcel)
Vrsta prazne površine	Klasična prazna površina	Neznatno pozidana površina	Neobdelana površina
Uporaba v okolici/okolju	Mešano območje, center kraja	Stanovanjsko območje	Stanovanjsko območje na zahodu, obrtno na vzhodu
Nadmorska višina	1200 m	410 m	560 m
Velikost	400 m ²	1540 m ²	2160 m ²
Stavbna pravica	BauRG	BauRG	BauRG
Lastnik	Gospod Huber	Gospa Mayer	Občina xy
Datum ogleda	10. 5. 2019	25. 3. 2019	22. 2. 2018
Zapisnik ogleda	Obstaja, povezava »	Obstaja, povezava »	Obstaja, povezava »
Fotografija	Da, povezava »	Da, povezava »	Da, povezava »
Konceptni predlog/opombe	Pogajanja z lastnikom	Potrebna zemljiškoposestna arondacija (zaokrožitev ali združitev)	Vzpostaviti stavbno pravico, priprava gradbišča

Tabela 2: Primer podatkovne baze stanja⁵²

Baza podatkov mora biti povezana z geografskim informacijskim sistemom (GIS), tako da se lahko pomembne informacije, kot so nove prošnje za gradbeno dovoljenje, dovoljenja, izjeme itd., takoj dodajo ali spremenijo v bazi. To je nujno, da ostane baza podatkov zmeraj ažurna.⁵³



Upravljanje nepremičnin

Podjetja se pogosto naselijo v regiji, kjer stavbni fond ali komunalno opremljena območja že obstajajo in zato novogradnje niso potrebne.

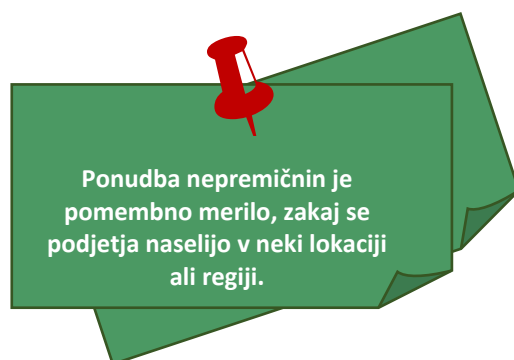


Dodate lahko tudi povezave do drugih datotek in tabel, tako da baza podatkov ostane pregledna.

⁵¹ <https://www.akademie-management.de/service/glossar/glossarordner-mit-b/bestandsmanagement>, 6. 6. 2019 in Pongratz/Vogelgesang 2016, str. 68.

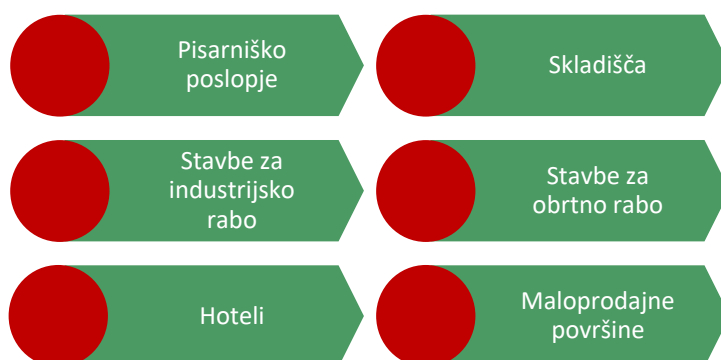
⁵² Guhse 2005, str. 178.

⁵³ Pongratz/Vogelgesang 2016, str. 68.



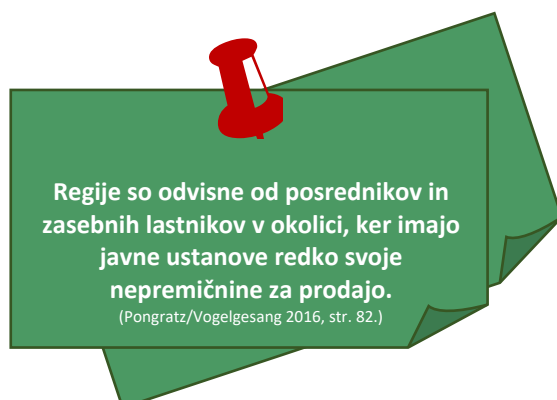
Upravljanje nepremičnin v smislu upravljanja lokacije je okolju prijazno, celovito in optimalno upravljanje, zakup in trženje različnih nepremičnin v celotnem življenjskem ciklu.⁵⁴

Obstoječe nepremičnine se lahko razdelijo po vrstah uporabnosti:



Slika 28: Razdelitev nepremičnin⁵⁵

Za določitev vrednosti in s tem potenciala nepremičnine je treba upoštevati stanje nepremičnine, lokacijo, tržni donos in koristi za lastnika ter najemnika.⁵⁶



⁵⁴ Deutsche Akademie für Management 2009–2019, 16. 5. 2019.

⁵⁵ Pongratz/Vogelgesang 2016, str. 82.

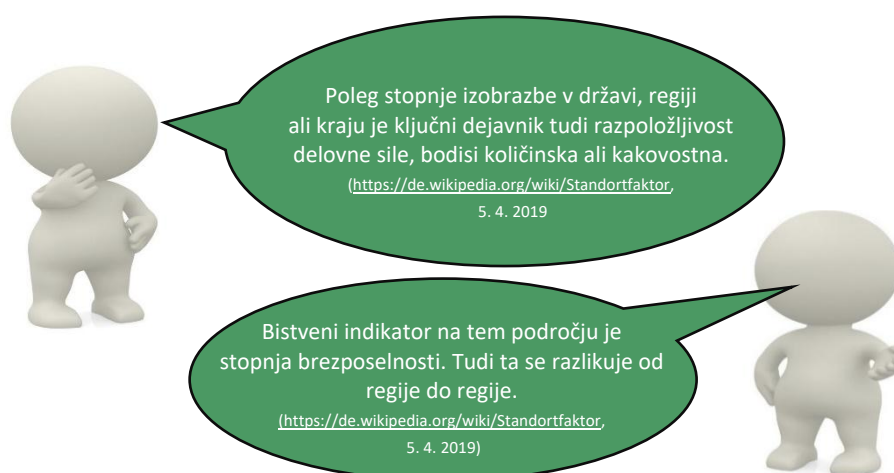
⁵⁶ Kleemann/Schultz 2016, str. 60.

Poleg tega je pomembno veliko vedeti o razpoložljivih nepremičninah, da lahko kadarkoli posredujemo informacije o njih. Za zbiranje se uporabijo katastri prostih nepremičnin. Trgovci na drobno jih vse pogosteje uporabljajo.⁵⁷



Delovna sila

Pri upravljanju lokacije je pomembno analizirati delovno silo. V vsakem primeru bi morali **poznati povprečne stroške plač** v obravnavani regiji. Pomembne informacije so tudi stopnja izobrazbe prebivalstva, osnovna razpoložljivost delovne sile in stopnja brezposelnosti.



Za upravljanje lokacije je pomembno vedeti, katera delovna sila je potrebna količinsko in katera kakovostno.⁵⁸

Dostop do kvalificirane delovne sile je poleg subvencij ali nizkih plač še posebej pomemben za zagonska podjetja oz. nova podjetja.⁵⁹

Podatki o delovni sili ali stopnji izobrazbe se lahko na primer zbirajo preko naslednjih povezav:



Število maturantov in/ali oseb z višjo izobrazbo je v mestnih središčih višje kot v ruralnih regijah.
(Der Standard, 11. 4. 2019)



Povprečna mesečna bruto plača v Sloveniji (oktober 2019): 1.741,70 EUR. Povprečna mesečna neto plača v Sloveniji (oktober 2019): 1.122,40 EUR.
Vir: www.stat.si/StatWeb/Field/Index/15/74



Stopnja registrirane brezposelnosti v Sloveniji, oktober 2019: 7,4% (UE Ptuj: 6,9% in UE Kranj: 5,0%), vir: www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stev_ilkah/stopnja_registrirane_brezposelnosti



Glede na avstrijsko raziskavo je za industrijska podjetja najpomembnejši dejavnik lokacije razpoložljiva delovna sila
(Wifo, 11. 4. 2019)

⁵⁷ Pongratz/Vogelgesang 2016, str. 82.

⁵⁸ <https://derstandard.at/2000059241646/Welches-Bildungsniveau-in-Ihrer-Gemeinde-ueberwiegt>, 11. 4. 2019.

⁵⁹ www.welt.de/print-welt/article207037/Personal-ist-der-wichtigste-Standortfaktor.html, 11. 4. 2019.

PODATKI ZA AVSTRIJO

- Razpoložljivost delovne sile: <https://www.ams.at/unternehmen/service-zur-personalsuche/personal-finden>)
- Stopnja izobrazbe: https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bildung_und_kultur/bildungsstand_der_bevoelkerung/index.html
- Stopnja brezposelnosti: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/arbeitslose_arbeitssuchende/index.html
- Stroški plač: <https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/gehalt-lohn-beitragsaetze.html>

PODATKI ZA SLOVENIJO

- Socioekonomske značilnosti prebivalstva <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7128>
- Ostali statistični podatki (delovna sila, plače, izobraževanje, brezposelnost, delovno aktivno prebivalstvo, drugo) <https://www.stat.si/StatWeb/SitefinityContentType/FromAToZ>
- Pregled trga dela: <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=2815&lmi=Y&acro=lmi&lang=sl&recordLang=sl&parentId=&countryId=SI®ionId=SI0&nuts2Code=null&nuts3Code=null&mode=text®ionName=Nacionalna%20Raven>
- Razpoložljivost delovne sile: https://www.ess.gov.si/delodajalci/iskanje_delavca
- Stopnja izobrazbe: <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7128>
- Stopnja brezposelnosti: https://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah/stopnja_registrirane_brezposelnosti
- Stroški plač:
 - Povprečen strošek plač: <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/15>
 - Strošek plač glede na delovno mesto: <https://www.placa.si/salaryinfo>

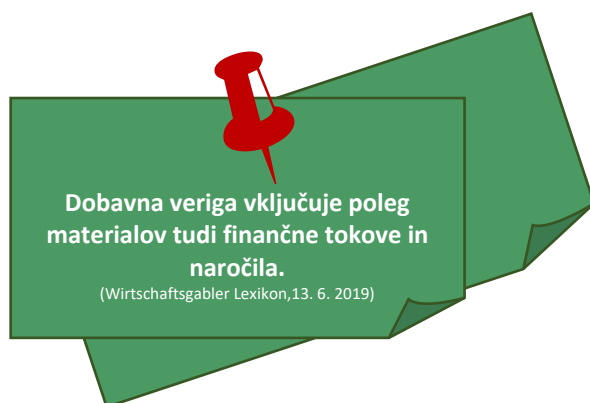
Slika 29: Seznam spletnih strani za zbiranje informacij



Dobavna veriga

Pod pojmom dobavna veriga, angl. supply chain, razumemo kot sistem, ki je sestavljen iz dobavitelja, nabave, proizvajalca, distribucijskih kanalov in kupca⁶⁰.

⁶⁰ <https://sl.wikipedia.org/wiki/>



Če se celotno dobavno verigo prezrcali na analizo lokacije, se pojavijo določena področja, ki jih je treba obravnavati kot del upravljanja lokacije. To vključuje predvsem surovine, oddaljenost dobaviteljev, trgovce na debelo in na drobno ter oddaljenost do tržišča.⁶¹

Predvsem, če želimo k naselitvi pritegniti potencialne vlagatelje, moramo vedeti, kateri od omenjenih virov je na voljo v regiji.

Ali potencialne vlagatelje zanimajo surovine oz. dobavitelji v regiji ali pa so struktura kupcev ali tržišča (na primer nadaljnja predelava) tisto, kar si potencialni vlagatelji želijo.



Analiza/Zbiranje podatkov/Merjenje dobavne verige

- **Pridobivanje surovin:**
Med raziskavami, primarnimi raziskovanji ali sekundarnimi raziskovanji je mogoče analizirati pridobivanje surovin.
- **Dobavitelji:**
Informacije o dobaviteljih je mogoče upravljati tudi s pomočjo raziskav in zbiranja podatkov ali upravljanja dobaviteljev.
- **Trgovci na debelo in na drobno:**
Tu velja enako kot pri dobaviteljih. Z raziskavami in zbiranjem podatkov, pa tudi upravljanjem prodaje lahko pridobimo in upravljamo informacije.
- **Tržišče:**
Primarne raziskave in analize trga lahko pomagajo do boljšega razumevanja tržišča.



Za primarne raziskave je mogoče sodelovati z univerzami/visokimi šolami in drugimi izobraževalnimi ustanovami.

⁶¹ <https://www2.klett.de/sixcms/media.php/229/29260X-6202.pdf>, 11. 4. 2019 in <https://www.business-wissen.de/hb/aufgaben-und-beispiele-fuer-supply-chain-management/>, 11. 4. 2019.



Davki

Davki in dajatve podjetij se razlikujejo od države do države. V Avstriji razlikujemo tri ravni: zvezno, deželno in lokalno.⁶²

V Sloveniji so davki za podjetja odvisni od dejavnosti podjetja in poslovne oblike podjetja. Za vse davke (med davke se uvrščajo tudi prispevki za socialno varnost), carinske dajatve, trošarine in davek na dodano vrednost pri uvozu je pristojna Finančna uprava Republike Slovenije⁶³.

Ker na davčne obremenitve v okviru upravljanja lokacije težko vplivamo, imajo davki kot dejavnik lokacije le podrejeno vlogo.

V okviru upravljanja lokacije lahko odgovorni politični predstavniki vplivajo samo na lokalne davke. Tu lahko kot primer v Avstriji navedemo zemljiški davek, v Sloveniji pa NUSZ (Nadomestilo za uporabo stavbnega zemljišča). Občine z odlokom določajo različne vrednosti.⁶⁴

2.2.2 Mehki lokacijski dejavniki

Spodnja slika prikazuje glavne mehke lokacijske dejavnike, ki so razloženi spodaj.



Slika 30: Mehki lokacijski dejavniki



Mehki lokacijski dejavniki izboljšujejo kakovost življenja. Tako niso zanimivi samo za prebivalce, ampak za vse. (Gevestor, 11. 4. 2019)

⁶² https://www.duden.de/rechtschreibung/Steuer_Geldleistung, 11. 5. 2019.

⁶³ <http://evem.gov.si/info/poslujem/davki/>

⁶⁴ <https://www.bmf.gv.at/steuern/immobilien-grundstuecke/grundsteuer.html>, 9. 5. 2019.



Atraktivnost regije

Atraktivnost lokacije je pomemben lokacijski dejavnik. Samo, če odgovornim osebam uspe najti podjetja oz. jih obdržati na lokaciji, bo na voljo dovolj delovnih mest za ohranjanje mladih družin na lokaciji.

Regija mora biti privlačna za podjetja, pa tudi za ljudi, ki tam živijo.

(Mathis 2013, str. 1)

Možnosti, kako narediti lokacijo privlačno za podjetja, so bile opisane v prejšnjih podtočkah pri trdih lokacijskih dejavnikih.

Opisana problematika predstavlja izziv zlasti za upravljanje lokacije v ruralnih regijah. Zato je zagotovitev privlačnega življenjskega prostora pomembna zlasti na podeželju.⁶⁵



Možnosti izobraževanja

Razširjeno in poglobljeno znanje delovne sile pogosto privede do višje stopnje usposobljenosti, kar je prednost predvsem za lokacijo.

Že med analizo lokacije je treba raziskati ponudbo izobraževanja ter možnosti nadaljnega izobraževanja in usposabljanja v regiji.



Analiza/Zbiranje podatkov

Za zbiranje različnih izobraževalnih ponudb se lahko uporabijo različne baze podatkov. Primeri za Avstrijo in Slovenijo so prikazani spodaj.



Za upravljanje lokacije in posledično naselitev podjetij oz. za zagonska podjetja ima odločilno vlogo lokacijski dejavnik "ponudba izobraževanja".

⁶⁵ Mathis 2013, str. 1.

PODATKI ZA AVSTRIJO

- Šole: Podatkovne baze šol Zveznega ministrstva za izobraževanje, znanost in raziskave (https://www.schulen-online.at/sol/oeff_suche_schulen.jsf)
- Izobraževalne ustanove po srednji šoli: Zvezno ministrstvo za izobraževanje, znanost in raziskave, zvezni informacijski sistem (https://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Gesamtabfrage&Dokumentnummer=ERL_03_000_20041126_001_53900_17_VII_11_2004)
- Izobraževalne ustanove WKO: izobraževalni centri, izobraževalni partnerji (<https://www.wko.at/site/Ausbildungsverbund/Bildungseinrichtungen.html>)
- WIFI Avstrija: Ustanova za podporo gospodarstvu WKO (<https://www.wifi.at/ueberuns/wifi-oesterreich/wifi-oesterreich>)
- Sejmi: poklicni sejmi (BeSt), informacijski sejmi

PODATKI ZA SLOVENIJO

- Izobraževalne ustanove v Sloveniji: <http://popri.si/ustanove/>
- Seznam srednjih šol v Sloveniji: <https://paka3.mss.edus.si/registriweb/Seznam2.aspx?Seznam=3010>
- Fakultete in visoke šole v Sloveniji: <https://studentski.net/studij/fakultete-in-visoke-sole>
- <https://www.ess.gov.si/>
- <https://www.gov.si/podrocja/izobrazevanje-znanost-in-sport/>
- <http://m.ess.gov.si/aktualni-programi/programi/neformalno-izobrazevanje-in-usposabljanje>
- StartUp: https://www.spiritslovenia.si/resources/files/doc/publikacije/Slovenski_podjetniski_observatorij_2015.pdf

Slika 31: Seznam spletnih strani za ponudbo izobraževanja

**Socialna infrastruktura**

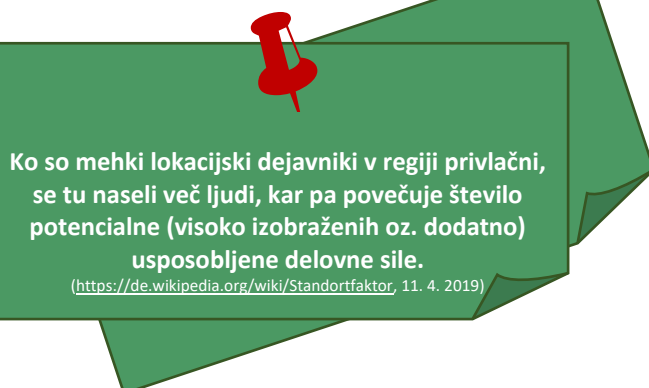
Socialna infrastruktura regije vključuje pristočasne dejavnosti, nakupovalne in športne objekte, kulturno ponudbo, šole in bolnišnice.



Sestava premoženja socialne infrastrukture:

- šole,
- vrtci,
- socialna stanovanja,
- bolnišnice,
- zdravstveni domovi,
- naselja za ostarele,
- logistika oskrbe starostnikov
- zapori,
- druge javne zgradbe,
- druga socialna infrastruktura.

Vir: <https://www.evropf.si/predmetnik/projektmanagement-pmn3/>
22.11.2019



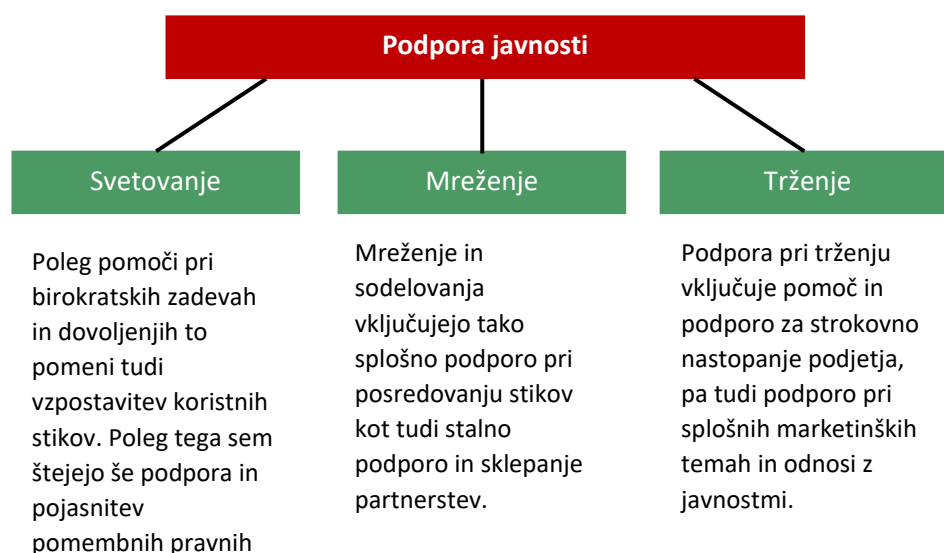
Mehki lokacijski dejavniki postajajo so vse pomembnejši za podjetja, zato jih je treba upoštevati tudi kot odločilni dejavnik pri izbiri lokacije.⁶⁶

Za analizo oz. zbiranje podatkov o obstoječi socialni infrastrukturi v regiji lahko uporabimo različna občinska in turistična združenja. Te je mogoče raziskati z opredelitvijo ali preverjanjem infrastrukturnih zmogljivosti regije. Če želite več informacij o tem, glejte "Infrastrukturni objekti" v tem poglavju.



Podpora javnosti

Javna podpora opisuje javno podporo oz. državno podporo.⁶⁷ Kakšno pomoč lahko javni sektor ponudi podjetjem, je prikazano na naslednji sliki.



Slika 32: Splošna področja podpore javnosti⁶⁸

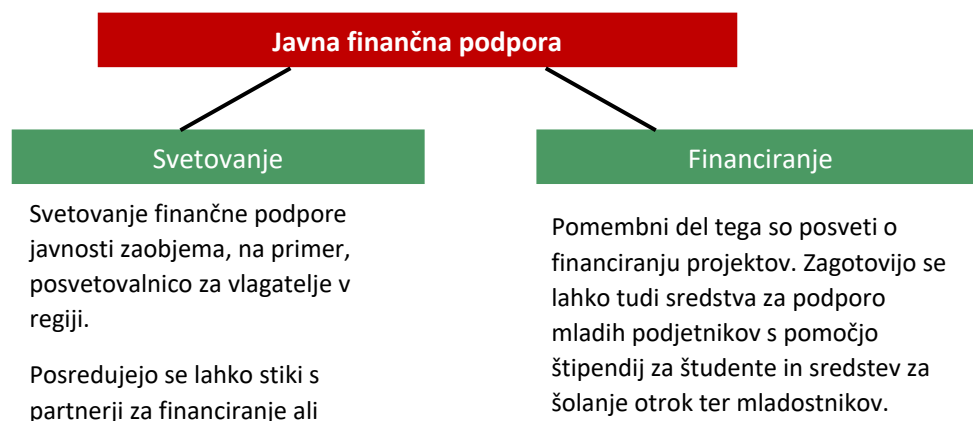
⁶⁶ <https://de.wikipedia.org/wiki/Standortfaktor>, 11. 4. 2019.

⁶⁷ <https://www.linguee.de/englisch-deutsch/uebersetzung/public+support.html>, 23. 4. 2019.



Javna podpora je pomemben faktor lokacije za podjetja, ki se želijo preseliti na določeno lokacijo.

Kar zadeva javno finančno podporo, se lahko pri upravljanju lokacije razmisli in preuči o tem, kakšna podpora je na voljo. Primeri so prikazani na naslednji sliki.



Javno finančno podporo lahko podjetja ali potencialni investitorji lahko pridobijo iz različnih virov (državni in občinski).

Slika 33: Področja finančne podpore javnosti⁶⁹

Poleg tega se lahko v okviru upravljanja regije oz. lokacije javna podpora razširi tudi na bodoče zaposlene na lokaciji. To je mogoče storiti s krepitvijo socialnih omrežij preko občin oz. regij. Druga področja vključujejo osveščanje prebivalcev oz. potencialnih sodelavcev, na primer pomoč pri zavarovanju, davkih in varstvu otrok, pa tudi pomoč pri birokratskih opravkih.⁷⁰



⁶⁸ <https://www.biz-up.at/investorenservice/prozessbegleitungbeibetriebsansiedlungen/>, in <http://www.isk-institut.com/index.php?id=standortmgmt>, 23. 4. 2019.

⁶⁹ <https://www.biz-up.at/investorenservice/prozessbegleitungbeibetriebsansiedlungen/>, <https://www.spielberg.at/index.php/1110-forderung-innovativer-start-ups>, <https://www.kapfenberg.gv.at/Studentenfoerderung>, <https://www.meinbezirk.at/tag/schulstartgeld>, 23. 4. 2019.

⁷⁰ <https://www.biz-up.at/investorenservice/prozessbegleitungbeibetriebsansiedlungen/>, 23. 4. 2019.

Na koncu so na sliki ponovno povzeti ključni lokacijski dejavniki, ki igrajo pomembno vlogo pri izbiri lokacije za novoustanovljena podjetja.

Slika 34: Razlogi za izbiro lokacije pri ustanovitvi podjetja⁷¹

V naslednjem podpoglavju so predstavljena bistvena orodja za analizo lokacije.

2.3 Orodja za analizo lokacije

Da bi lahko preučili lokacijo na podlagi njene ekonomske strukture, obstoječe pogoje in potenciale lokacije, so potrebna analitična orodja. Najpomembnejša od teh orodij za analizo lokacije so prikazana na naslednji sliki.⁷²



Slika 35: Orodja za analizo lokacije



Naravni viri in
kakovost
bivanja

⁷¹ <https://gruenderschiff.de/standortanalyse-die-5-wichtigsten-faktoren-fuer-den-optimalen-standort-als-unternehmensgruender/>, 11. 4. 2019 in <https://www.deutschland-startet.de/geschaeftsidee/standortwahl/>, 11. 4. 2019 in Pongratz/Vogelgesang 2016, str. 27.

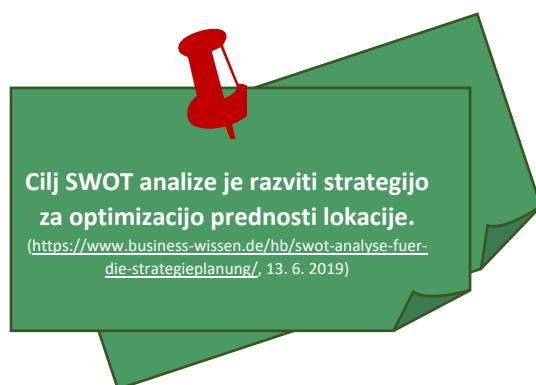
⁷² Praxisleitfaden, str. 27.



2.3.1 Analiza SWOT

Kratika SWOT pomeni Strengths (prednosti), Weaknesses (slabosti), Opportunities (priložnosti) in Threats (nevarnosti) ter je orodje strateškega načrtovanja.⁷³

Prednosti in slabosti se opisujejo kot notranje spremenljivke, priložnosti in tveganja oz. nevarnosti kot zunanji dejavniki.



Nato je treba določiti konkretne ukrepe za izvajanje, zanje je treba načrtovati ustrezen proračun in določiti ustrezne indikatorje za napredek ter spremljanje uspešnosti.⁷⁴

Spodaj je na kratko opisan postopek za analizo prednosti/slabosti.

Analiza prednosti in slabosti

Da bi prepoznali ustrezne prednosti in slabosti lokacije, je treba oblikovati ekipo, ki bo izvedla naslednje korake:

1. Določitev kriterijev: npr. prometna povezanost
2. Določitev podkriterijev, npr. bližina avtoceste
3. Določitev ocenjevalne lestvice, npr. 1–5 (zelo dobro–zelo slabo)
4. Vrednotenje kriterijev (vsak oceni, vendar ne anonimno)
5. Analiza in vizualizacija rezultatov
6. Razprava o rezultatih

Slika 36: Postopki analize prednosti/slabosti

Pri razpravi o rezultatih je treba posebno pozornost nameniti kriterijem, ki so ocenjeni drugače kot večina.

⁷³ WKO, 5. 4. 2019 in https://www.wko.at/service/w/verkehr-betriebsstandort/UHU_SWOT_Analyse_1_Stakeholderworkshop.pdf, 5. 4. 2019.

⁷⁴ <https://www.wpelz.de/ress/swot.pdf>, 13. 6. 2019.



V okviru upravljanja lokacije je treba natančno analizirati priložnosti in tveganja lokacije ter se zavedati lastnih prednosti in slabosti.

Nato je priporočljivo opraviti analizo druge lokacije, da dobimo neposredno primerjavo in ju lahko primerjamo. Ko je ta korak končan, je mogoče iz analize pridobiti prednosti in slabosti.

Za identifikacijo priložnosti in tveganj se lahko uporabi naslednji instrument (analiza STEEP):



2.3.2 Analiza STEEP (Analiza PESTEL)

Izraz analiza STEEP izhaja iz »Social«, »Technological«, »Economic«, »Environmental« ter »Political«, ki predstavljajo vplivne dejavnike, hkrati pa vsebujejo zunanje vplive. Posamezne črke pomenijo družbeno-kulturne (»S«), tehnološke (»T«), ekonomske »E«), pa tudi ekološke (»E«) in politične (»P«) dejavnike.⁷⁵

Kot del analize se oblikuje seznam možnih dejavnikov, ki vplivajo na regije/občine/lokacije, te pa so nato dodeljene ustreznim kategorijam (STEPP).

Razširitev te analize je analiza PESTEL, ki poleg vplivnih dejavnikov vsebuje tudi dodatno kategorijo Legal (pravni vplivi, kot so davčne direktive).

Za identifikacijo priložnosti in nevarnosti lokacije je priporočljivo delo v ekipi, ki skupaj izvede naslednje korake:⁷⁶

1. Opredelitev družbeno-kulturnih dejavnikov (npr. demografski razvoj populacije, življenjski slog)
2. Določitev tehnoloških dejavnikov (npr. novi trendi, tehnologije)
3. Določitev ekonomskih dejavnikov (npr. inflacija, razpoložljivost virov)
4. Določitev ekoloških dejavnikov (npr. emisije)
5. Določitev političnih dejavnikov (npr. politična stabilnost)
6. Določitev pravnih dejavnikov (npr. davčne direktive)

Slika 37: Postopki analize PESTEL

Ko so kriteriji določeni, se o njih razpravlja in ocenjuje v ekipi. Priporočilo za praktično prepoznavanje dejavnikov je naslednje:

v okviru delavnice so opredeljeni in obravnavani vsi pomembni vplivni dejavniki. V ta namen so posamezne kategorije PESTEL na seznamu

⁷⁵ https://elearning.izt.de/files/onlinekurse/Zukunftsforschung/ZF_Methoden_Onlinekurs/steep_analyse_steep_analyse.html, 13. 6. 2019.

⁷⁶ <https://www.strategische-wettbewerbsbeobachtung.com/pestel-analyse/>, 13. 6. 2019.

prikazane v obliki T-bilance, pri čemer je lahko vpliv kriterija na regijo pozitiven ali negativen. Posledično vsak udeleženec prejme točko za podelitev in lahko oceni dejavnik - ali ima pozitiven/negativen, nizek/srednji/visok vpliv na regijo. Naslednja slika ponuja pregled za boljše razumevanje.

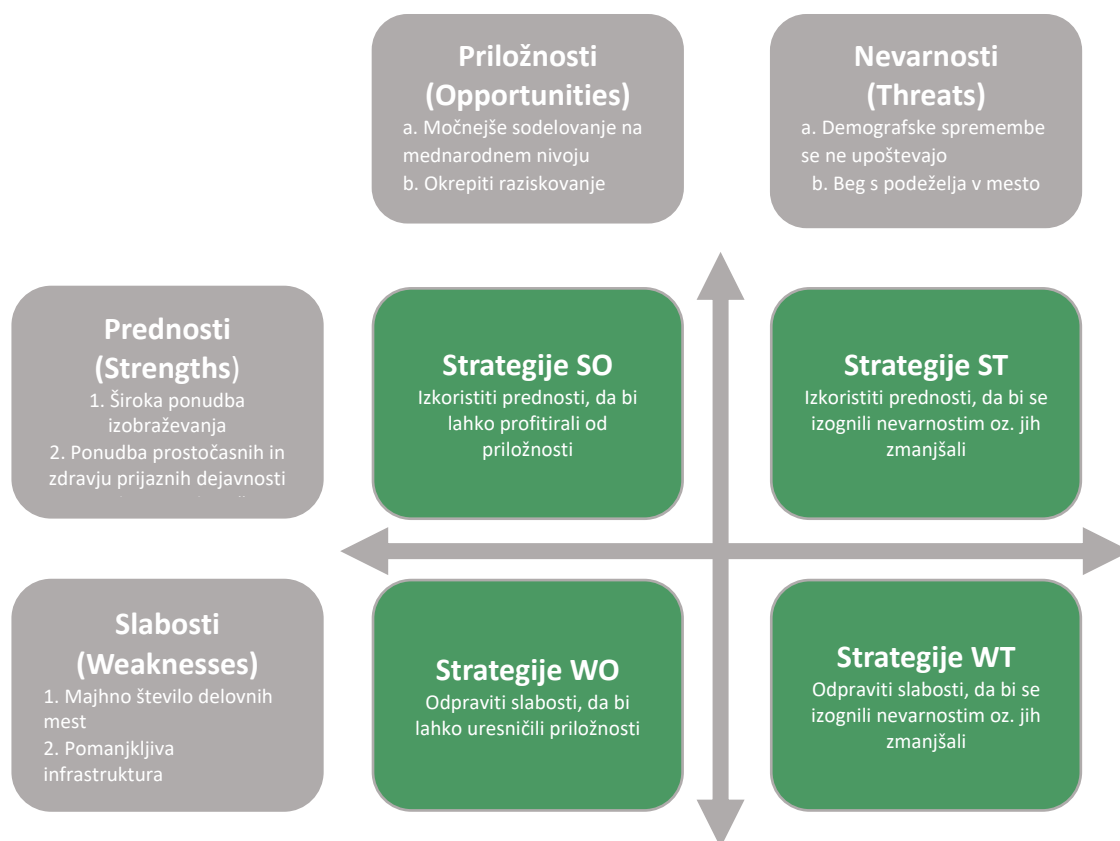


Slika 38: Struktura analize STEEP/PESTEL

Po zaključku obeh analiz se rezultati vključijo v spodnjo matrico SWOT. Vsaka prednost, slabost, priložnost in vsako tveganje se vpišejo v matrico. V naslednjem koraku poskušamo vsako prednost/slabost povezati z eno ali več priložnostmi/tveganji. Ko je to končano, lahko iz rezultatov izpeljemo prihodnje strategije.⁷⁷

Spodaj je nekaj primerov, kako lahko lokacija zgradi matrico SWOT.

⁷⁷ Tschandl, str. 26.



Slika 39: Analiza SWOT⁷⁸

⁷⁸ <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/pdf/b008386c.pdf>, 14. 6. 2019.



2.3.3 Analiza inovativnosti

V okviru analize inovativnosti se dokumentira in ovrednoti inovativnost določene lokacije.⁷⁹

S pomočjo ovrednotenja inovativnosti lahko razvijemo priporočila za ukrepanje in predloge za izboljšave ter tako zagotovimo prihodnost lokacije.⁸⁰

Za podjetja je inovativnost, nenehno izboljševanje, bistvenega pomena. S tem načinom dela podjetja poudarjajo ustvarjalni takt podjetja, katerega glavno vodilo mora biti nenehna izboljševanje uspešnosti. S tem podjetja neposredno vplivajo na motiviranost zaposlenih in pridobivajo ključno konkurenčno prednost podjetja.⁸¹

Za analizo inovativnosti je priporočljivo naslednje postopanje:

1. Določitev inovacijskega cilja

Ideje je mogoče najti z različnimi pristopi, kot so brainstorming, teambuilding, delavnice ali raziskave. Poleg tega je treba preveriti, ali ima lokacija potreben proračun.

Primer inovacijskega cilja je lahko inovativna mestna uprava.

2. Določitev in ocena ustreznih inovacijskih dejavnikov

Ti dejavniki so lahko na primer višje šole, univerze ali zagonska podjetja.

3. Vrednotenje in pridobivanje priporočil za ukrepanje

Ko je določena stopnja zrelosti inovacijskega cilja in dejavnikov, je na koncu jasno, ali je treba ukrepati ali ne. Pod stopnjo zrelosti se razume, kako daleč je nekaj napredovalo, ali je aktualno ali zastarelo.



Za podjetja je inovativnost, nenehno izboljševanje, bistvenega pomena. S tem načinom dela podjetja poudarjajo ustvarjalni takt podjetja, katerega glavno vodilo mora biti nenehna izboljševanje uspešnosti. S tem podjetja neposredno vplivajo na motiviranost zaposlenih in pridobivajo ključno konkurenčno prednost podjetja.



Pomoč pri iskanju idej najdete na spletni strani www.brainstore.com.

Slika 40: Postopek analize inovativnosti⁸²



2.3.4 Analiza dobavne verige

Pod pojmom dobavna veriga razumemo verigo dodane vrednosti podjetja od surovin do končnih porabnikov.⁸³ Analiza dobavne verige je orodje, ki

⁷⁹ www.innovationsprozesse.com, 13. 6. 2019.

⁸⁰ <http://www.innovationsprozesse.com/Innovationsanalyse.php>, 17. 5. 2019.

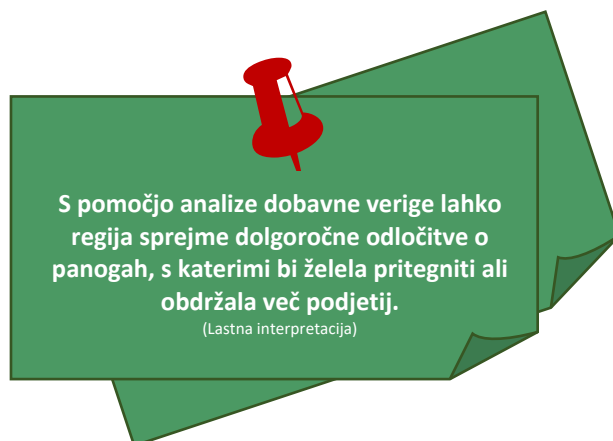
⁸¹ <https://eudace.eu/knjiznica/clanki/2013022513591472/>

⁸² <https://www.qz-online.de/qualitaets-management/qm-basics/methoden/innovationsmanagement/artikel/innovationsmanagement-174778.html?article.page=5>, 17. 5. 2019.

⁸³ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/supply-chain-management-scm-49361>, 13. 6. 2019.

regiji pomaga povezovati regionalno pomembne industrije z drugimi industrijskimi panogami znotraj in zunaj regije.

V gospodarskem okviru se tako določajo priložnosti za rast, povezane z določeno panogo v regiji. Vsaka panoga je del, še večje dobavne verige.



Kartiranje dobavne verige

Kartiranje dobavne verige je zbiranje informacij o posameznih panogah in podjetjih. Če so te informacije na voljo, jih lahko uporabimo za razvrščanje podjetij.

V ta namen se lahko uporabijo tudi analize GAP, uvoza in izvoza ter intervjuji za zbiranje informacij.

Analiza GAP

Analiza GAP je analiza vrzeli in v osnovi predstavlja odstopanja med dejanskim potekom in domnevami.⁸⁴



V smislu upravljanja lokacije je treba ugotoviti, kje ključne industrije v dobavni verigi dobijo svoje surovine, ne glede na to, ali je to znotraj ali zunaj regije.

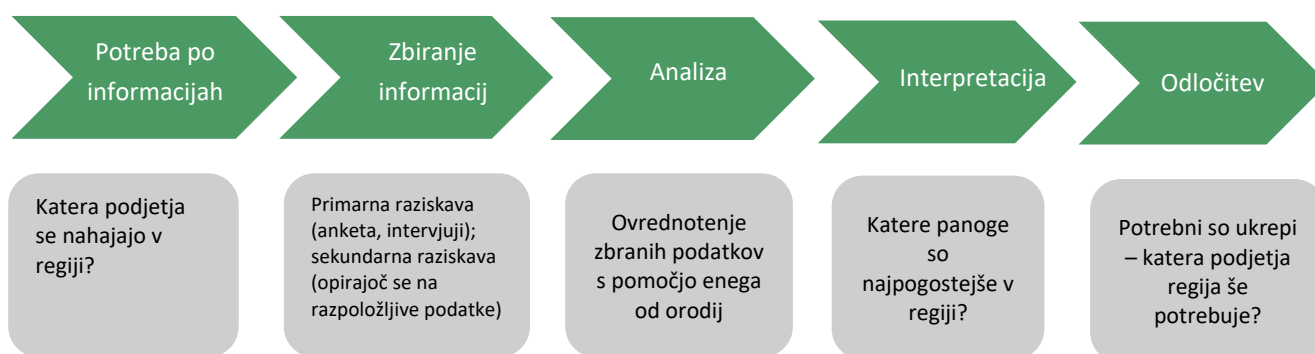
Analiza uvoza in izvoza

⁸⁴ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gap-analyse-34738>, 13. 6. 2019.

Analiza uvoza in izvoza zbira podatke o pretoku izdelkov v dobavni verigi. Pokaže, katere surovine/materiali se uvažajo. Tako lahko identificiramo najpomembnejša podjetja in jih poskusimo v naslednjem koraku privabiti v regijo ali lokacijo.

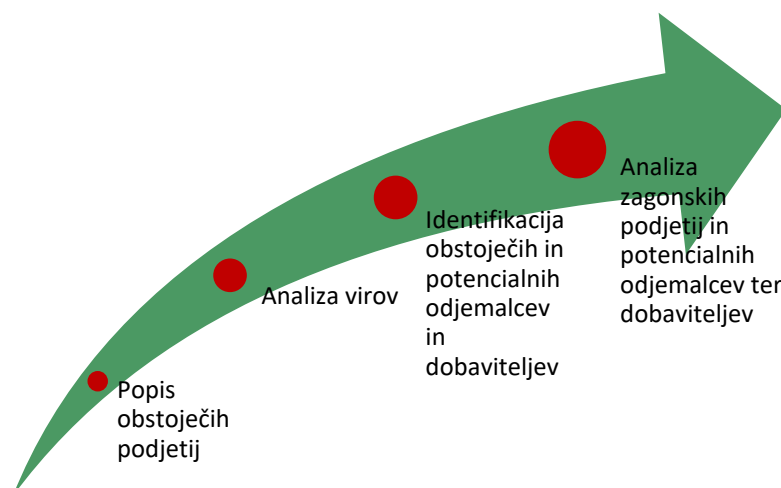
Če se ugotovijo potencialne panoge v porastu, mora tržna raziskava razjasniti, ali so panoge glede na prevladujoče tržne razmere in glede na povpraševanje primerne za regijo. Poleg tega lahko intervjuji s predstavniki industrije pomagajo ugotoviti, katere cilje zasleduje vsaka panoga.⁸⁵

Potek tržne raziskave v okviru upravljanja lokacije je prikazan na naslednji sliki, navedeni so tudi primeri ukrepov.⁸⁶



Slika 41: Izvedba tržne raziskave

Za upravljanje lokacije lahko analiza dobavne verige poteka v korakih, kot je prikazano na spodnji sliki.⁸⁷



Slika 42: Koraki v analizi dobavne verige

Popis obstoječih podjetij se lahko izvede na podlagi zemljevida kompetenc, podrobnejše informacije najdete v poglavju 3.2. Med analizo virov je treba

⁸⁵ <https://www.camoinassociatetr.com/supply-chain-analysis-101>, 11. 4. 2019.

⁸⁶ Projektbericht: „Zielgruppenanalyse, Teil 1: Kreative Ansätze zur Definition einer Zielgruppe 2007, str. 3f.

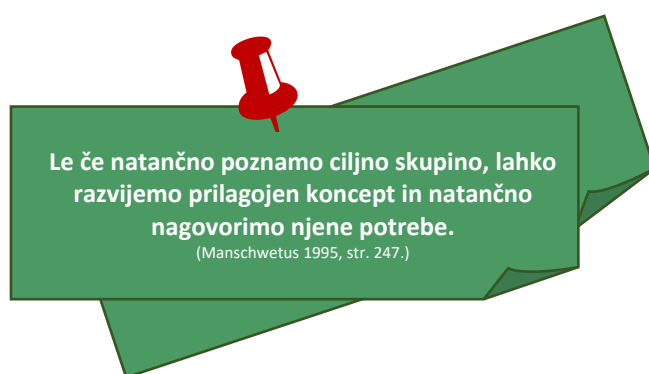
⁸⁷ Lastna interpretacija.

določiti, katere vire podjetja pridobivajo ali kateri viri so na voljo v regiji. Poleg tega je treba identificirati in analizirati obstoječe ter potencialne odjemalce in dobavitelje teh podjetij, vključno z zagonskimi podjetji.



2.3.5 Analiza ciljne skupine

Ko so na voljo rezultati tržne raziskave, je mogoče določiti ciljno skupino. Katera podjetja/panoge je potrebno namensko nagovarjati, da se naselijo v regiji ali kaj je treba storiti, da bi obstoječa podjetja čim dlje ostala v regiji in tam rasla?



Spodaj je nekaj ukrepov in primerov, ki jih lokacija lahko uporabi za privabljanje ciljnih skupin:⁸⁸

Definicija	Ukrepi	Primeri
Pokazati prednosti lokacije	Pokazati je treba tiste lokacijske dejavnike, ki so dejavnik uspeha, ter tako prepričati podjetja, da izberejo točno to lokacijo.	<ul style="list-style-type: none"> Potencial delovne sile Centralno ležeča lokacija
Analiza dobavne verige	Po analizi dobavne verige obstoječih podjetij v regiji je mogoče nagovoriti potencialne interesente, ki so aktivni na upstream in downstream področju.	<ul style="list-style-type: none"> Dobavitelja XY moramo nagovoriti s strategijo A
Optimalna izraba virov	Na podlagi virov in surovin, ki so na voljo v regiji/lokaciji, se opredelijo novi inovativni izdelki. To pritegne nova podjetja.	<ul style="list-style-type: none"> Vir X je na voljo samo na moji lokaciji, lahko iz tega izpeljem inovacijo?
Ustvariti finančne spodbude	S finančnimi ugodnostmi lahko privabimo podjetja, ki bi se rada naselila.	<ul style="list-style-type: none"> Subvencije
Vzpostavitev stika	Regije se morajo predstaviti ali izboljšati svoj profil kot lokacija za privabljanje in naselitev podjetij.	<ul style="list-style-type: none"> Sejmi Strokovne razstave Mediji in platforme

⁸⁸ Manschwetus 1995, str. 247.

Slika 43: Ukrepi za doseganje ciljne skupine

2.3.6 Metoda ocenjevanja površin

Med analizo prostih (razpoložljivih) površin na območju (v regiji) je treba ugotoviti, katere površine so sploh na voljo, da bi nato razvili koncept uporabe za razpoložljive površine. Na eni strani je treba zabeležiti obstoječe prazne površine in jih v naslednjem koraku klasificirati. To klasifikacijo je mogoče izvesti z metodo ocenjevanja.

Metoda ocenjevanja, tudi **postopek točkovanja**, se navadno uporabijo takrat, ko se je potrebno odločiti »na podlagi več kvantitativnih in kvalitativnih kriterijev, ciljev ali pogojev«.⁸⁹

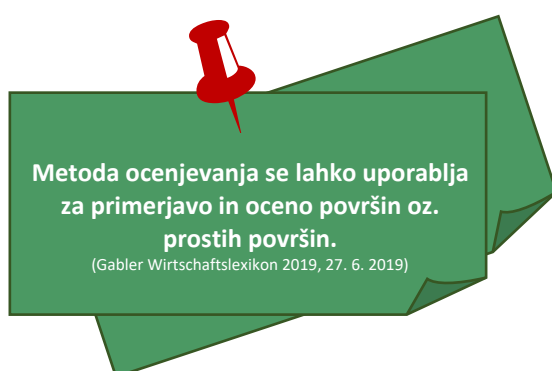
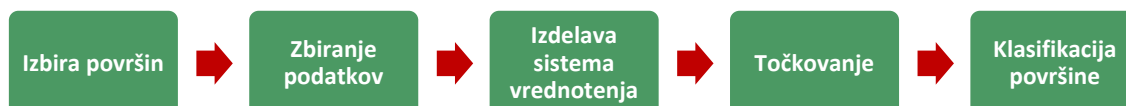


Tabela ocenjevanja površin

V ta namen se sestavi seznam najpomembnejših kriterijev, ki so relevantni v okviru ocene prostih površin, oceni se njihov pomen in nato se jih ovrednoteni s točkami.

Za izvedbo takšne analize je pomembno upoštevati kronološki vrstni red in upoštevati določena pravila. Naslednja slika grafično prikazuje postopek ocenjevanja prostih površin.

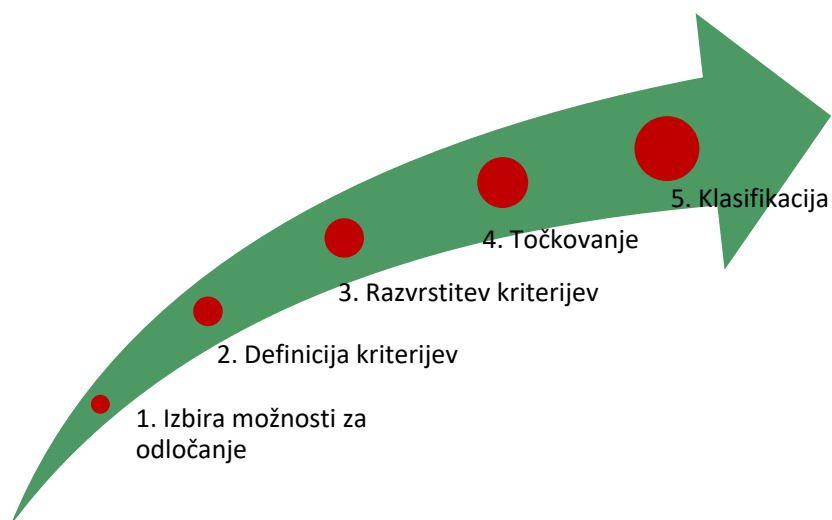


Slika 44: Potek metode ocenjevanja

V osnovi se pri metodi ocenjevanja kronološko zaporedoma obdela pet korakov, ki so prikazani na naslednji sliki:⁹⁰

⁸⁹ <https://de.wikipedia.org/wiki/Nutzwertanalyse> in Prim Westermann/Finger 2012, str. 15.

⁹⁰ https://www.wigeogistr.com/de/scoring_modell_standortanalysen, 17. 5. 2019.



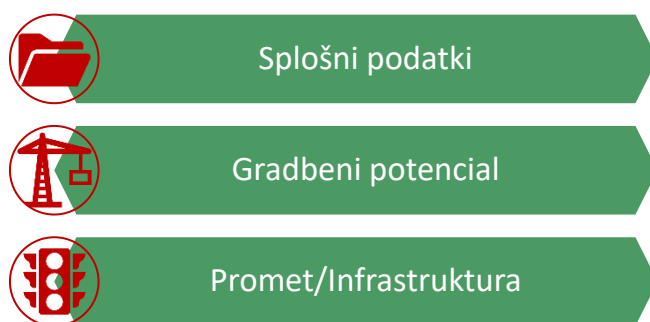
Slika 45: Shematski prikaz metode ocenjevanja⁹¹

1. Izbira možnosti za odločanje

Najprej se sestavi seznam razpoložljivih prostih površin. Za to so potrebne ustrezne informacije.

Zbiranje podatkov

Prvi korak je določitev in zbir vseh potrebnih informacij, ki jih potrebujemo, kar je nazorno prikazano na spodnji sliki.



Slika 46: Najpomembnejši podatki v okviru analize prostih površin



Splošni podatki

Splošni podatki zagotovijo pregled prostih površin in predstavijo osnovne informacije o objektu. Splošni podatki vključujejo:

- kratek opis površine
- naziv/ime lastnika

⁹¹ <https://das-unternehmerhandbuch.de/entscheidungsmethoden-wahl-zwischen-alternativen/>, 14. 6. 2019.

- i** naslov
- i** občino
- i** številko zemljiškoknjižnega vložka
- i** namen
- i** vrsto površine
- i** velikost
- i** razdeljivost
- i** vrednost tal
- i** min. prodajno vrednost po kvadratnem metru

2. Definicija kriterijev

V drugem koraku je treba določiti kriterije, ki jih mora »izpolnjevati«
prosta površina. Primeri tega so prikazani v spodnji tabeli.



Na začetku vsake metode ocenjevanja se je pomembno odločiti, katere kriterije je treba ovrednotiti.

Gradbeni potencial	Infrastruktura	Pravna ureditev
V delu gradbenega potenciala so navedeni najpomembnejši gradbeni in okoljski vidiki proste površine.	Hkrati je treba pregledati in oceniti okoliško prometno-gospodarsko in stanje infrastrukture v prostih površinah.	Tukaj se je treba posvetiti pravnim predpisom za površine.
<ul style="list-style-type: none"> • Nivo (raven teren/nagnjen teren/ razgiban teren itd.) • Pedološke lastnosti – lastnosti tal (so potrebni posebni gradbeni ukrepi?) • Višina podtalnice • Območje nevarnosti/nevarnost poplav • Lega v naravi/okolju (zavarovano naravno območje, vodovarstveno območje itd.) • Pravni vidiki (velikost zazidljivih površin, območja prepovedi gradnje, kulturno in stanovanjsko območje) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dostopne poti do zemljišča • Bližina avtoceste • Železniške povezave • Povezave z javnimi prevoznimi sredstvi • Oskrba s pitno vodo • Oskrba s plinom • Oskrba z elektriko • Dostop do telefonskega in internetnega omrežja • Kanalizacija in ravnanje z odpadki • Naravne vode v okolici 	<ul style="list-style-type: none"> • Maksimalna površina za pozidavo • Območja prepovedi gradnje

Tabela 3: Primeri kriterijev za analizo praznih površin

Potem je treba za kriterije določiti največje možno število točk, da lahko zagotovimo primerjavo posameznih možnosti odločanja, na primer 5 točk za zelo dobro, 4 točke za dobro, 3 točke za zadovoljivo, 2 točki za zadostno in 1 točka za nezadostno.

3. Razvrstitev kriterijev

Zdaj je treba kriterije razvrstiti glede na pomembnost. Višja vrednost pomeni pomembnejši kriterij.

Prazna površina A				Prazna površina B			
Kriteriji	Faktor pomembnosti	Točke	Teža točk	Kriteriji	Faktor pomembnosti	Točke	Teža točk
Cena na m ²	20	1	20	Cena na m ²	10	2	20
Velikost površine	30	2	60	Velikost površine	25	3	75
Oskrba z vodo	20	1	20	Oskrba z vodo	20	1	20
Oskrba z elektriko	20	1	20	Oskrba z elektriko	15	3	45
Bližina avtoceste	10	2	20	Bližina avtoceste	30	4	120
SKUPAJ	100		140	SKUPAJ	100		280

Tabela 4: Prikaz splošne metode ocenjevanja

4. Izvedba točkovanja

Ocenjevanje se izvede za vsako posamezno prsto površino. Vsak kriterij dobi svoj faktor pomembnosti, ki se pomnoži s točkami. Na koncu se teža točk sešteje za vsako posamezno površino.

Prazna površina A				Prazna površina B			
Kriteriji	Faktor pomembnosti	Točke	Teža točk	Kriteriji	Faktor pomembnosti	Točke	Teža točk
Cena na m ²	20	1	20	Cena na m ²	10	2	20
Velikost površine	30	2	60	Velikost površine	25	3	75
Oskrba z vodo	20	1	20	Oskrba z vodo	20	1	20
Oskrba z elektriko	20	1	20	Oskrba z elektriko	15	3	45
Bližina avtoceste	10	2	20	Bližina avtoceste	30	4	120
SKUPAJ	100		140	SKUPAJ	100		280

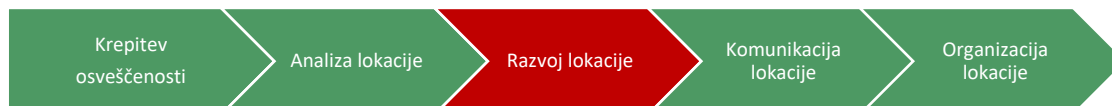
Tabela 5: Prikaz splošne metode ocenjevanja po pomembnosti

5. Klasifikacija

Na koncu metode ocenjevanja se prazne površine razvrstijo glede na število doseženih točk. Površina z največjim številom točk je tako najboljše ocenjena površina.

3. Razvoj lokacije

Ko so zbrani vsi relevantni podatki za uspešno upravljanje lokacije, je naslednji korak razvoj lokacije.







Slika 47: Postopki upravljanja lokacije

Zato se je treba ukvarjati s cilji in prednostnimi nalogami, ki jih je treba zasledovati v okviru regionalnega razvoja lokacije.



Treba je razviti vizijo lokacije in določiti strategije za lokacijo. Le tako je mogoče določiti prednostne naloge in sprejeti konkretne ukrepe za razvoj lokacije. Poleg tega jasno določena strategija vpliva tudi na podjetja. Pokaže namreč, kako je regija trenutno oblikovana in kako se želi razvijati.⁹² Da bi ugotovili, katere kompetence so na voljo v neki regiji, je pogosto dobro izdelati zemljevid kompetenc.

V tem poglavju bomo odgovorili na naslednja ključna vprašanja:

-  *Zakaj lokacija potrebuje vizijo?*
-  *Kaj so bistveni cilji v okviru razvoja lokacije?*
-  *Kaj razumemo pod zemljevidom kompetenc in kako ga sestavimo?*
-  *Kakšno vlogo igrajo pojmi zagonsko podjetje in menedžment FDI v okviru razvoja lokacije?*

3.1 Zakaj mora lokacija imeti vizijo

Ko govorimo o razvoju lokacije, se pogosto nagibamo h konkretnim ciljem, kot so:

-  Ali je treba **privabiti in naseliti** nova podjetja, ali bi se morali osredotočiti na že obstoječa podjetja na lokaciji, tako da poskušamo čim bolj zadovoljiti njihove potrebe?
-  Ali bi bilo treba spodbujati **združevanje (cluster building)** v regiji, kjer industrijsko podobna podjetja lahko koristijo drug drugemu, ali bi radi imeli široko industrijsko ponudbo v regiji?

⁹² Städtetag 2008, Wirtschafts- und Standortentwicklung in Städten und Gemeinden, Impulsbericht, KDZ, str. 3.



Ali je smiselno **sodelovati na regionalni ali nadregionalni** ravni? Če je odgovor pritrdilen, katere cilje zasledujemo s tem?⁹³

Da bi odgovorili na takšna vprašanja, je smiselno določiti čim bolj natančno sliko regije v prihodnosti.

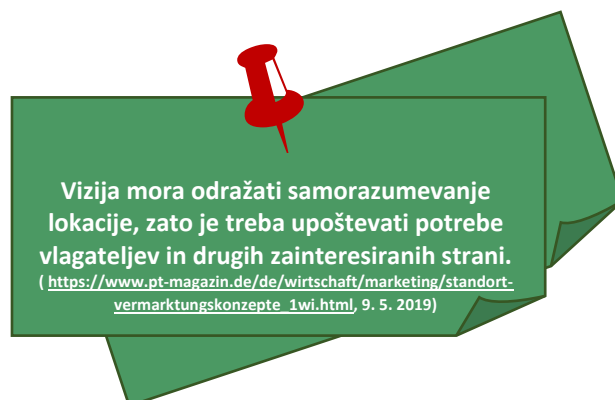
S pomočjo **vizije** za regijo se nakaže prihodnja smer, **KAMOR se želimo razvijati**.⁹⁴ Točni postopki so prikazani na naslednji sliki.⁹⁵



Slika 48: Strateška piramida

Ta strateška piramida sledi pristopu od zgoraj navzdol. Ta pristop pravi, da se postopa od zgoraj navzdol.

Z vzpostavitvijo vizije pride tudi do opredelitve poslanstva ter smernic. Iz tega izhajajo strategija, cilji in ukrepi.



Po tem, ko smo določili vizijo, se določi **poslanstvo**, ki določa pot, **KAKO doseči vizijo**.

Po tem opredelimo **smernice**. Smernice so orodje, ki prebivalcem in okolju sporoča cilje lokacije.⁹⁶ Regionalne smernice je mogoče sestaviti s podporo



Vizija podjetja z določanjem konkretne smeri razvoja zavzema "funkcijo zvezde severnice". (wirtschaftslexikon24.com, 13. 6. 2019)



Obstajata dva pristopa k razvoju strategije: "od spodaj navzgor" in "od zgoraj navzdol". (wirtschaftslexikon.gabler.de, 14. 6. 2019)

⁹³ Prim. Wirth/Parzer 2008, str 27ff.

⁹⁴ Prim. Becker 2015, str. 16.

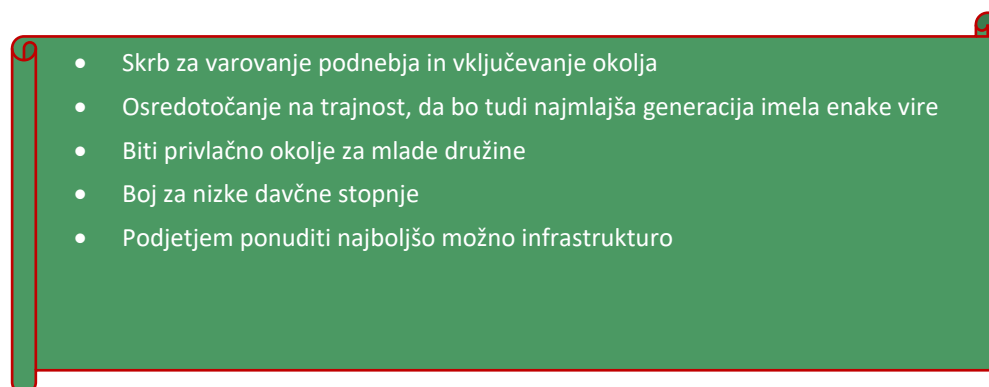
⁹⁵ Lasten prikaz.

⁹⁶ <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/leitbild/leitbild.htm>, 14. 6. 2019.

gospodarskih zbornic, poslovnih združenj, lokalnih medijev, pa tudi vplivnih podjetij.

Tako smernice kot vizijo/poslanstvo je mogoče opredeliti v okviru konferenc na lokaciji, kreativnih delavnic ali dogodkov, na katerih so prikazani primeri dobrih praks.⁹⁷

V nadaljevanju je prikazanih nekaj primerov smernic.⁹⁸

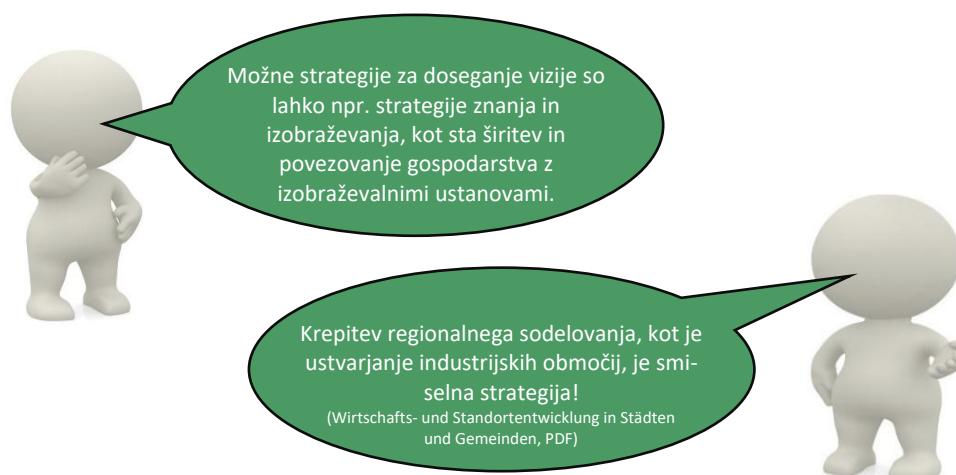


Slika 49: Primeri smernic

3.2 Strategije za razvoj lokacije

Ko so določene vizije, poslanstvo in smernice, je naslednji korak opredelitev ustrezne strategije.

Strategija je na splošno opredeljena kot ciljno usmerjena dejavnost za doseganje dolgoročnih ciljev. Za upravljanje lokacije to pomeni, da mora lokacija določiti dolgoročne cilje, ki jih dosežemo s strategijo.⁹⁹



⁹⁷ Pongratz/Vogelgesang 2016, str. 26–27.

⁹⁸ https://www.graz.at/cms/beitrag/10207213/7748776/Leitbild_der_Stadt_Graz.html, 6. 6. 2019.

⁹⁹ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/strategie-43591>, 6. 6. 2019.

Strategija za razvoj lokacij v regiji je dokument, ki opisuje cilje in usmeritve razvoja regij na naslednjih področjih:

- Trajnostni razvoj in širitev poslovnih con ("Greenfield")
- Upravljanje poslovnih con
- Naložbe v obstoječe kapacitete ("Brownfield")
- Razvoj inovativnega in trajnostnega okolja za novoustanovljena podjetja (zagoška podjetja)
- Izbira ustreznih panog in podjetništva v regiji z visoko dodano vrednostjo
- Trženje in promocija poslovnih con
- Obveščanje javnosti

Slika 50: Cilji regionalne strategije

Na podlagi analize, strateškega razmišljanja in vključevanja interesnih skupin (skupnosti, velike korporacije, organizacije za razvoj in znanje), strategija določa vizijo in cilje ter načrt njihovega doseganja.

V strategiji se določijo glavni izvedbeni ukrepi in koraki, ki regijo pripravijo do tega, da postavi cilje trajnostnega razvoja za nove naložbe in ustanavljanje podjetij, spodbudi gospodarsko rast in ohrani delovna mesta.

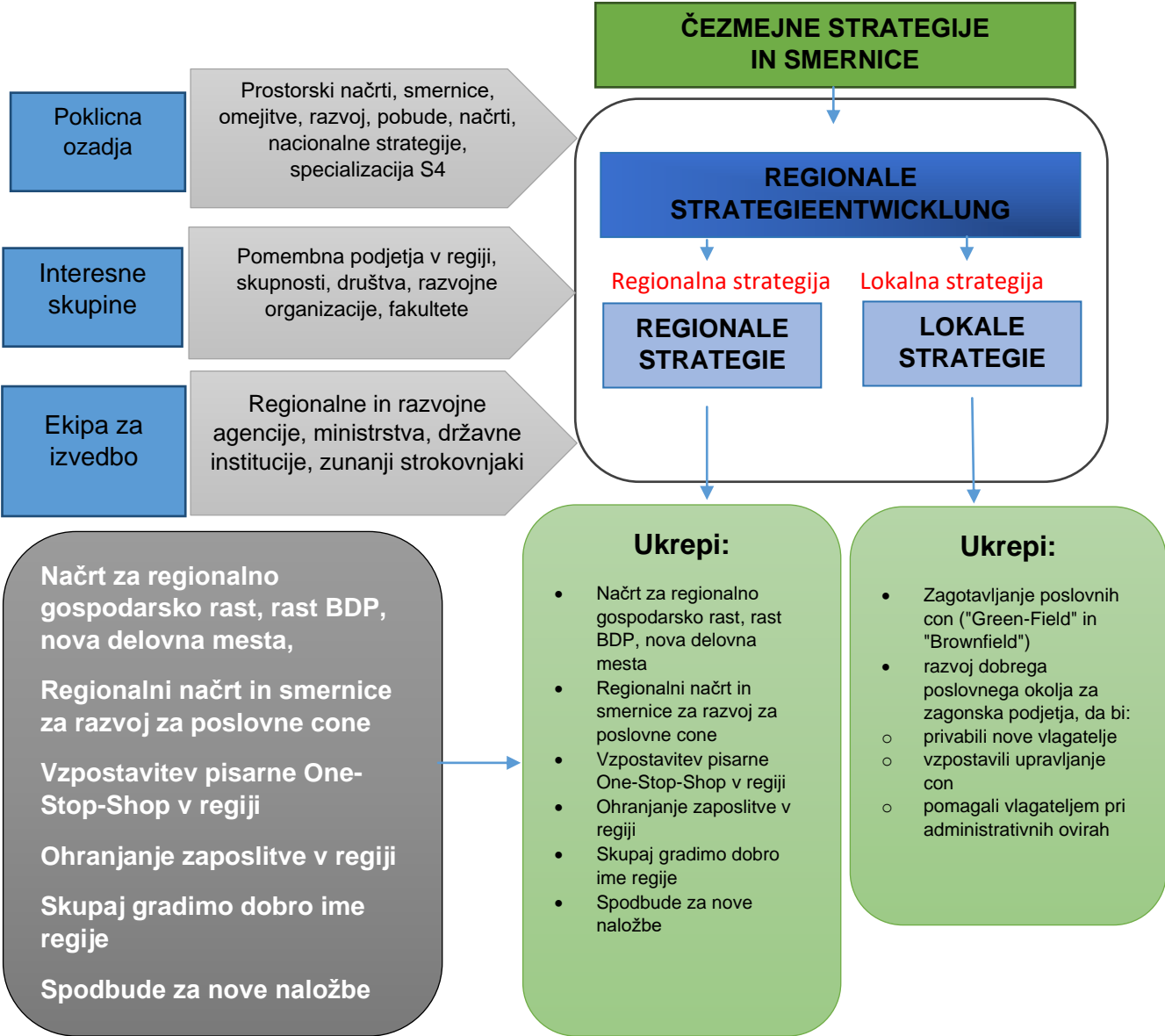
Strategija je tudi skupno izhodišče za prostorsko in razvojno načrtovanje na regionalni ravni, ki je osnova za racionalno načrtovanje razvoja.

Razvoj strategije bi moral temeljiti na naslednjih načelih:

- Upoštevanje nacionalnih strategij
- Smernice za gospodarski razvoj ob upoštevanju razvojnih prednostnih nalog regije
- Upoštevanje gospodarskih, socialnih, demografskih in prostorskih priložnosti ter omejitev
- Upoštevanje znanja, veščin in kompetenc ljudi v regiji
- Usmeritev trajnostnega razvoja regije
- Partnerstva s podjetji, fakultetami, socialnimi in regionalnimi partnerji ter civilno družbo
- Informiranje javnosti

Slika 51: Načela razvoja regionalne strategije

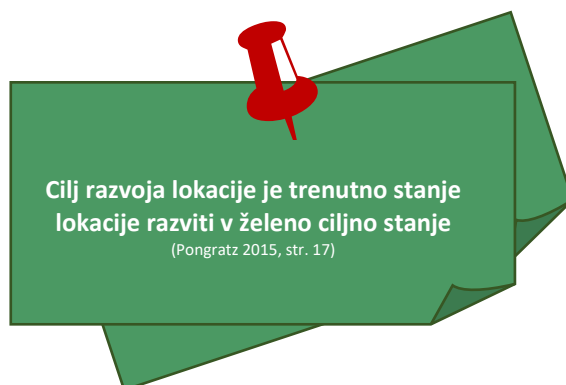
Strateški model za regionalni razvoj lokacije



Slika 52: Strateški model za regionalni razvoj lokacije

3.3 Rdeča nit razvoja lokacije

Razvoj lokacije poteka na strateški ravni, njegov cilj pa je oblikovanje relevantnih dolgoročnih ciljnih poti in procesov. Tako se doseže osrednja usmeritev razvoja regije.¹⁰⁰



Pri razvoju lokacije je zelo pomembno vpenjanje obstoječih podjetij v regiji. Sodelujoča podjetja lahko izrazijo svoje želje in z aktivnim sodelovanjem v razvojnih procesih pridobijo razširjeno predstavo o svojem poklicnem okolju. Tako se lahko prepoznajo tudi možnosti sodelovanja.¹⁰¹

Naslednja slika prikazuje postopke, ki se priporočajo za uspešen razvoj lokacije:



Slika 53: Postopki pri razvoju lokacije¹⁰²

Krepitev osveščenosti

Kot del uspešnega razvoja lokacije je treba oblikovati ustrezno osveščenost med nosilci odločitev.

Nosilci odločitev na primer vključujejo predstavnike najrazličnejših zainteresiranih strani, kot so šport, kultura in politika.¹⁰³

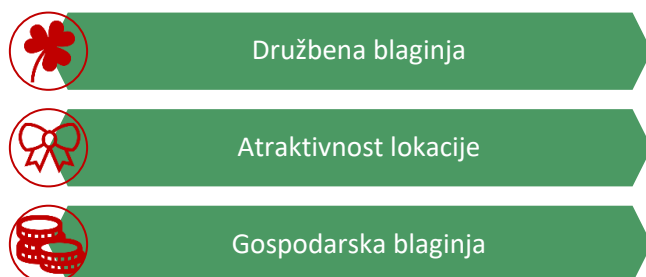
¹⁰⁰ Pongratz/Vogelgesang 2016, str.17.

¹⁰¹ www.staedte-bund.gv.at, 5. 4. 2019.

¹⁰² Mathis 2013, str. 21.

¹⁰³ Mathis 2013, str.12.

Spodaj so glavni argumenti in prednosti, ki so lahko posledica razvoja lokacije:



Slika 54: Razlogi za razvoj lokacije¹⁰⁴

Ciljno usmerjeno upravljanje lokacije lahko pomembno vpliva na gospodarski in družbeni razvoj regije.

Vključevanje vseh skupin prebivalstva v postopek iskanja strategije je ključni dejavnik uspešnosti razvoja lokacij, zlasti na podeželju.¹⁰⁵

Ko se potreba po razvoju lokacije ustrezno komunicira, potem lahko začnemo z razvojem koncepta razvoja lokacije.

Izdelava koncepta

Cilj in ambicija regije oz. lokacije je uspešen gospodarski razvoj. Osnova takšnega razvoja je podroben koncept razvoja lokacije.¹⁰⁶ To zahteva informacije, zbrane v analizi trenutnega stanja (glej poglavje 2), na primer poznavanje lokacijskih dejavnikov v regiji. Na podlagi teh informacij lahko nato določimo cilje in ukrepe, ki so vsebina koncepta razvoja lokacije.¹⁰⁷

Naslednja slika ponazarja postopek za oblikovanje koncepta razvoja lokacije. Vključuje naslednje korake.¹⁰⁸



Pristop od spodaj navzgor: Koncept se ustvari od spodaj navzgor. To pomeni, da prebivalstvo močno vpliva na koncept (gründerszene.de, 6. 6. 2019)



V okviru koncepta je pomembno vključiti predstavnike različnih interesnih skupin in prebivalstvo. (Mathis 2013, str. 22)

¹⁰⁴ Mathis 2013, str. 12.

¹⁰⁵ Mugler/Fink/Loidl 2006, str. 235ff.

¹⁰⁶ <https://www.potsdam.de/standortentwicklungskonzept-sek>, 7. 6. 2019.

¹⁰⁷ <https://www.luckenwalde.de/Wirtschaft/Standortentwicklungskonzept>, 7. 6. 2019.

¹⁰⁸ Mathis 2013, str. 22.



Slika 55: Koraki izdelave koncepta

Lokacijski dejavniki, prednosti, razvojni potenciali

Ugotoviti je treba zmogljivosti, pomembne lokacijske dejavnike in prednosti ter razvojni potencial regije. Za to so na voljo različne analize, na primer prednosti in slabosti ali analiza PESTEL. Te so že opisane v 2. poglavju.

Glavni razvojni okvir

Tu je treba razmisliti, kaj je treba storiti, da bomo lahko uporabili in uresničili predhodno analizirane potenciale in prednosti. Za to je treba določiti bistvena področja delovanja oz. ukrepe. Na primer, če je bil pri izobraževalnih ustanovah ugotovljen velik razvojni potencial, jih razvrstimo na področje delovanja "infrastruktura". Nato opredelimo ukrepe, kot so npr. gradnja oz. izgradnja univerz in raziskovalnih ustanov. Zlasti zaradi digitalizacije in industrije 4.0 so npr. raziskovalni laboratoriji na univerzah, ki jih lahko uporabljajo tudi podjetja, zanimiva tema za regionalno ali medobčinsko upravljanje.¹⁰⁹

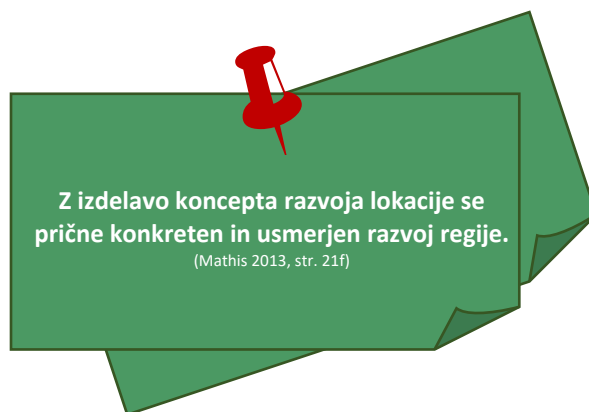
Koncept razvoja lokacije

Tak koncept se razvije v sklopu več delavnic, na katerih sodelujejo vse zainteresirane strani. To zagotavlja, da vsaka skupina prispeva svoje potrebe oz. zahteve. Za uspešen razvoj lokacije je treba določiti cilje in ukrepe za doseg ciljev.

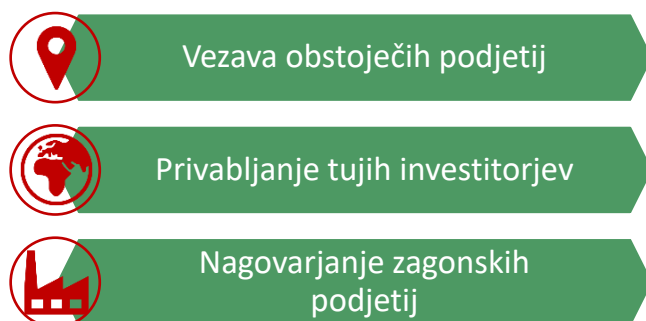


Rezultat teh delavnic naj bi bil skoraj popoln koncept za razvoj lokacije, ki vključuje interese vseh ciljnih skupin. (Mathis 2013, str. 22)

¹⁰⁹ <https://www.fh-joanneum.at/forschung/forschungszentren/smart-production-lab/>, 6. 6. 2019.



Razvojni koncept regije vključuje razvojne cilje in ukrepe. Naslednji cilji so za upravljanje lokacije še posebej pomembni:



Slika 56: Pomembni cilji upravljanja lokacije

3.3.1 Vezava obstoječih podjetij

Za uspešno upravljanje lokacije je nujno vedeti, katera podjetja se nahajajo v regiji.

To vključuje znanje, v kateri panogi so dejavna, katere izdelke ponujajo ta podjetja in predvsem, kaj predstavljajo njihove konkretne inovacije. Obstoječa podjetja na tej lokaciji ne zagotavljajo samo delovnih mest in omogočajo, da se davki (lokalni davek) pretakajo v blagajne ustreznih občin, temveč povečujejo dodano vrednost v regiji in so pomembni nosilci atraktivnosti za bodoče investitorjev.

Zaradi tega je pomembno, da regija obstoječa podjetja čim bolj veže nase, spodbuja njihovo rast in nudi ustrezno podporo.

Primeri ukrepov za to so lahko:¹¹⁰



Gospodarska zbornica velja za najprimernejšo kontaktno točko za gospodarska vprašanja v regiji/občini.

¹¹⁰ Heintel 2005, STR. 1f und <https://www.wko.at/>, 23. 5. 2019.

- Zagotovitev podpore pri oblikovanju konceptov in inovativnih projektih
- Regionalno trženje, tj. oglaševanje obstoječih podjetij na regionalni spletni strani
- Delovanje kot kontaktna oseba za financiranje ali pomoč pri izvajanju projektov s finančno podporo lokalnih, državnih ali evropskih skladov
- Vzpostavitev regionalne mreže med podjetji za sodelovanje in spodbujanje komunikacije med podjetji, na primer z zagotavljanjem platforme za izmenjavo podatkov

Slika 57: Ukrepi za podporo obstoječim podjetjem

Ker je treba skrbeti za obstoječa podjetja in zagotoviti prihodnost lokacije, je potrebno občinsko ali regionalno upravljanje. To vključuje nadzor razvojnih procesov in upravljanje regije.¹¹¹ Regionalno upravljanje tukaj predstavlja metodologijo za nadzor, pri čemer ta koncept pomeni tako akcijski koncept kot institucijo za usklajevanje skupnih procesov v regiji. Za podrobnosti glej peto poglavje.

Načeloma je osnovna naloga občinskega ali regionalnega upravljanja izboljšati osnovne pogoje za podjetja in ustvariti gospodarstvu prijazno klimo.



Da bi dobili pregled nad obstoječimi podjetji v regiji, lahko kot instrument uporabimo zemljevid kompetenc.

¹¹¹ <https://de.wikipedia.org/wiki/Regionalmanagement>, 14. 6. 2019.



Kako ustvariti takšen zemljevid kompetenc, je prikazano na naslednji sliki:



Slika 58: Izdelava zemljevida kompetenc

Raziskava

Najprej je treba ugotoviti, katera podjetja obstajajo v regiji. Za to se lahko uporabijo obstoječe baze podatkov ali pa se podatki kupijo. Obstoječa podjetja v regiji se vključijo na seznam, ki je osnova za oblikovanje baze podatkov o podjetjih.

Nato je treba določiti, katere podatke o podjetjih želimo zbirati. V okviru upravljanja lokacije je še posebej pomembno vedeti, v katero panogo spadajo podjetja, ki se nahajajo na lokaciji. Drugi pomembni podatki so velikost podjetja, število zaposlenih ter ponujeni izdelki in inovacije.

Glede na to, katera strategija se izvaja v okviru upravljanja lokacije, se lahko ustvarijo nadaljnji stolpci z informacijami. Na primer, če je treba analizirati mlada podjetja, se lahko dopolni tudi leto ustanovitve. Če želimo spodbujati združevanje, je pomembno vedeti, kateri izdelki se izdelujejo v regiji. Tako je priporočljiv stolpec "izdelki".

Naslednja slika prikazuje, kako je lahko videti končna baza podatkov.

Naziv podjetja	Panoga	Pravna oblika	Število zaposlenih	Leto ustanovitve	Izdelki	Naslov	Telefon	El. naslov	Leto ustanovitve

Slika 59: Prikaz podatkovne baze kompetenc



Izbira metode zbiranja

V naslednjem koraku je treba razmisliti, kako bomo pridobili želene informacije. Zato je treba izbrati metodo zbiranja: Ali se naj podatki zbirajo z vprašalnikom (na spletu ali po pošti) ali z osebnim intervjujem?



Izdelava vprašalnika

Pri anketni metodi je treba oblikovati ustrezna vprašanja. Za spletni vprašalnik priporočamo precej zaprta vprašanja, na katera lahko odgovorimo s klikom na različne vnaprej definirane možnosti odgovorov.



Vzpostavitev stika

Zlasti pri spletnih anketah, ki jih pošljemo po elektronski pošti, je v veliko pomoč motivacijsko pismo za povečanje odzivnosti, v katerem se kontaktnim podjetjem razloži cilj ankete in dodana vrednost, če jo izpolnijo.



Ovrednotenje

Izpolnjene vprašalnike je treba statistično ovrednotiti, rezultate pa grafično prikazati. Za evalvacijo je priporočljivo izdelati posamezne podatkovne liste za podjetja, ki vsebujejo osnovne informacije o podjetjih. Ti podatkovni listi so lahko nato osnova za interaktivni zemljevid kompetenc.



Izdelava zemljevida kompetenc

Ker ima zemljevid kompetenc visoko stopnjo eksternega učinka v okviru

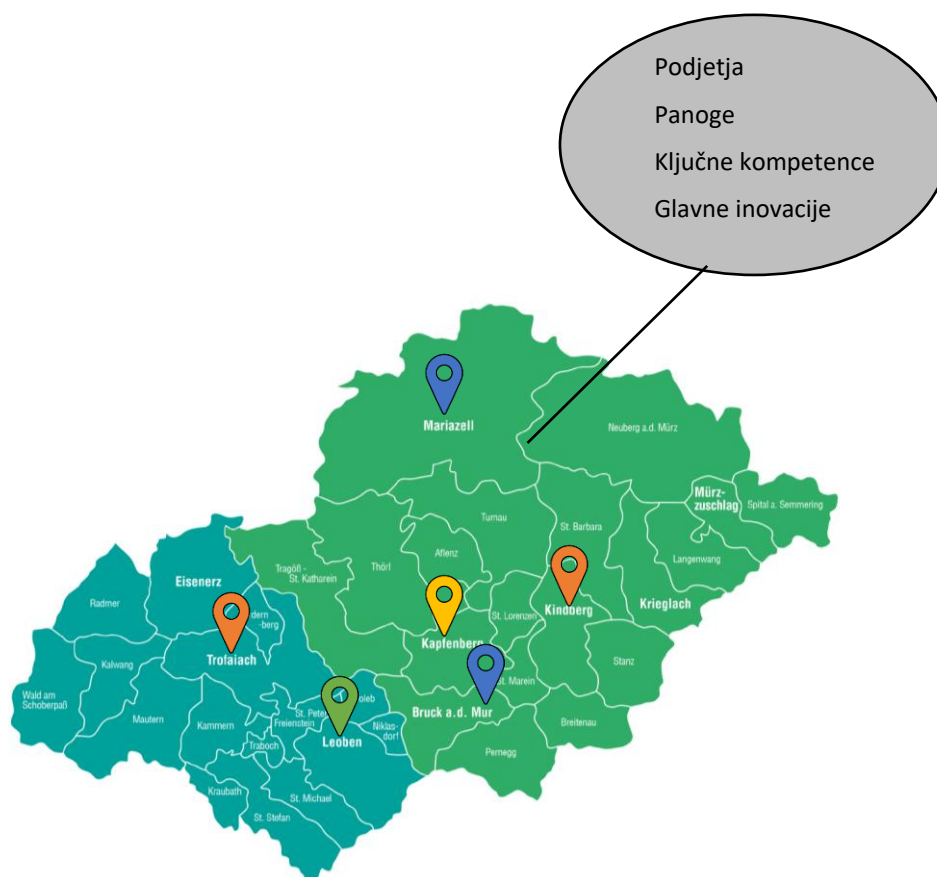


Podatkovni
listi podjetij



Zemljevid
kompetenc

regionalnega trženja, se je treba skupaj z vpletenimi strankami odločiti, kako naj se informacije o podjetjih vizualno prikažejo. Naslednja slika prikazuje primer vizualnega prikaza zemljevida kompetenc.



Slika 60: Primer vizualnega prikaza zemljevida kompetenc¹¹²

V okviru izdelave zemljevida kompetenc za obstoječa podjetja v regiji je treba upoštevati, da lahko zemljevid kompetenc razširimo tudi z informacijami, ki jih potrebujejo potencialni investitorji.

Na ta način dobijo investitorji, ki se želijo naseliti, priložnost, da ugotovijo, kateri potencialni kupci in primerni dobavitelji obstajajo v regiji. Tudi v ta namen lahko uporabimo zemljevid kompetenc in ga razširimo z analizo dobavne verige.

Za tuje vlagatelje to pomeni, da je mogoče identificirati in analizirati trenutne in potencialne kupce ter dobavitelje. Pomembno je tudi, da regije izvedejo analizo dobavne verige, da bodo lahko identificirale potencialna podjetja.

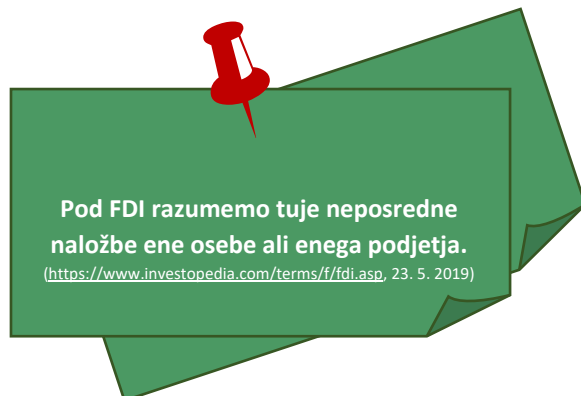


Podroben pristop v okviru analize dobavne verige je na voljo v poglavju 2.3.

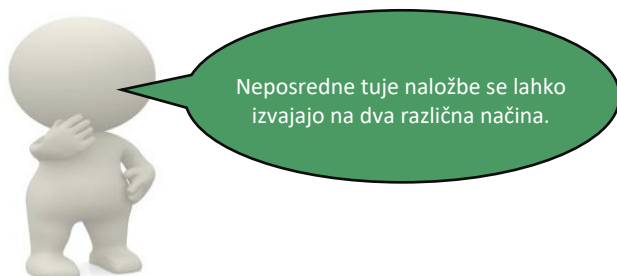
¹¹² Lasten prikaz, Regionalmanagement Obersteiermark Ost GmbH.

3.3.2 Pridobitev tujih investitorjih

Tako imenovano Foreign Direct Investment Management (upravljanje FDI) pomeni upravljanje neposrednih tujih naložb. To vključuje vse dejavnosti od načrtovanja, izvajanja, nadzora do kontrole teh naložb.



Izraz FDI se v praksi vedno uporablja, kadar vlagatelj ustanovi tuja podjetja ali pa pridobi tuje blago. V tem kontekstu pridobi lastništvo ali pridobi nadzor z delnicami v tuji družbi.¹¹³



V prvi vrsti tako imenovane neposredne tuje investicije ustvarjajo proizvodno premoženje preko tujih podjetij. Poleg tega so to tudi sredstva za proizvodnjo, kot so stroji in surovine, ki jih pridobijo tuje osebe.¹¹⁴

Če poznamo razloge, zakaj se takšne neposredne tuje naložbe izvajajo, jih je mogoče namensko komunicirati v okviru upravljanja lokacije. Spodaj je naštetih nekaj močnih argumentov.



Leta 2018 je bil v Sloveniji sprejet Zakon o spodbujanju investicij (ZSInv), določa oblike investicijskih spodbud, merila in postopek dodeljevanja investicijskih spodbud ter aktivnosti za spodbujanje investicij in internacionalizacije gospodarskih družb. <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO7634>



Proizvodno premoženje: Sem spadajo opredmetena osnovna sredstva in zaloge. (gabler-banklexikon.de, 7. 6. 2019)

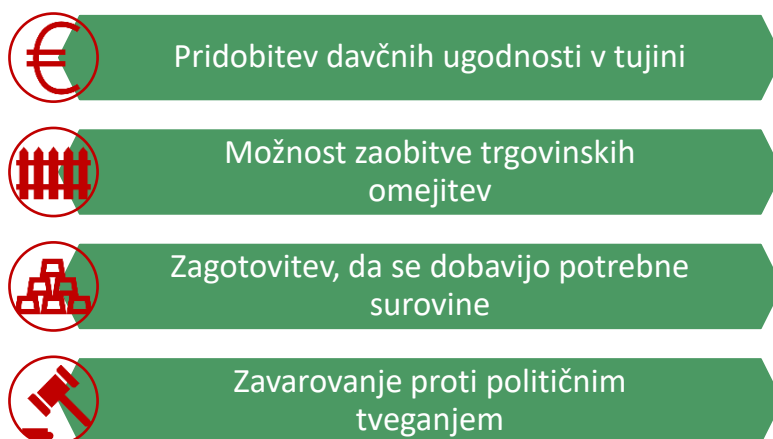


Tuje neposredne naložbe v Sloveniji so se lani povečale za 1,2 milijarde evrov, potem ko so v 2017 dosegle nekaj manj kot 700 milijonov evrov. Večina letnega povečanja je bila v obliki lastniškega kapitala in reinvestiranih dobičkov, medtem ko se je neto dolg do tujih lastnikov znižal, kažejo danes objavljeni podatki Banke Slovenije. Vir: <https://www.dnevnik.si/1042872665>, 13.2.2019

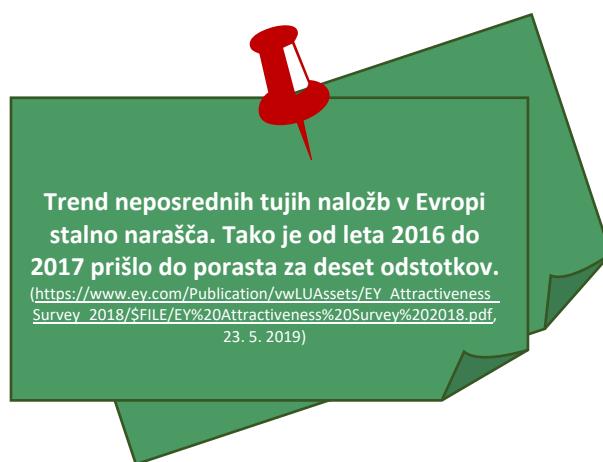


¹¹³ <https://www.investopedia.com/terms/f/fdi.asp>, 23. 5. 2019.

¹¹⁴ <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/structural-business-statistics/global-value-chains/fdi>, 23. 5. 2019.



Slika 61: Razlogi za izvajanje tujih naložb¹¹⁵



Neposredne tuje naložbe ustvarjajo nova delovna mesta in trge v regiji. S priseljevanjem se lahko povečajo tudi znanje in izkušnje v regiji.¹¹⁶

Če želite spodbuditi neposredne tuje investicije kot del upravljanja lokacije, morate razmišljati o tem, kakšno podporo lahko ponudite, da boste zanimivi za tuje vlagatelje.

Nekaj možnosti prikazuje spodnja slika:¹¹⁷



Vrednost tujih neposrednih naložb v Sloveniji je konec leta 2018 znašala 15,2 milijarde EUR in je bila v primerjavi s stanjem konec leta 2017 višja za 8,6 %. Delež tujih neposrednih naložb v vrednosti BDP je dosegel 33,1 %, kar je bilo za 0,6 odstotne točke več kot v letu 2017.

Vrednost neposrednih naložb Slovenije v tujini je konec leta 2018 znašala 6,1 milijarde EUR in je bila v primerjavi s stanjem konec leta 2017 višja za 1,6 %. Vrednost neposrednih naložb Slovenije v tujini je v letu 2018 znašala 13,2 % BDP, kar je za 0,6 odstotne točke manj kot v letu 2017. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8506>

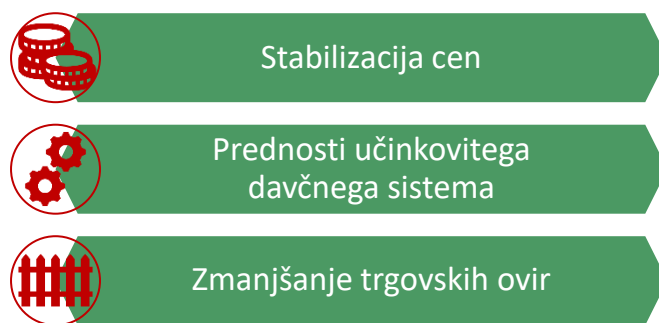


Po podatkih *Statista* se je število delovnih mest, ustvarjenih z neposrednimi tujimi naložbami, med letoma 2006 in 2016 skoraj podvojilo. (statista.com, 31. 5. 2019)

¹¹⁵ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/direktinvestition-28357>, 23. 5. 2019.

¹¹⁶ <https://www.onpulson.de/lexikon/auslaendische-direktinvestition/>, 23. 5. 2019.

¹¹⁷ <https://www.oecd.org/investment/investmentfordevelopment/1959839.pdf> Seiten 20ff, 24. 5. 2019.

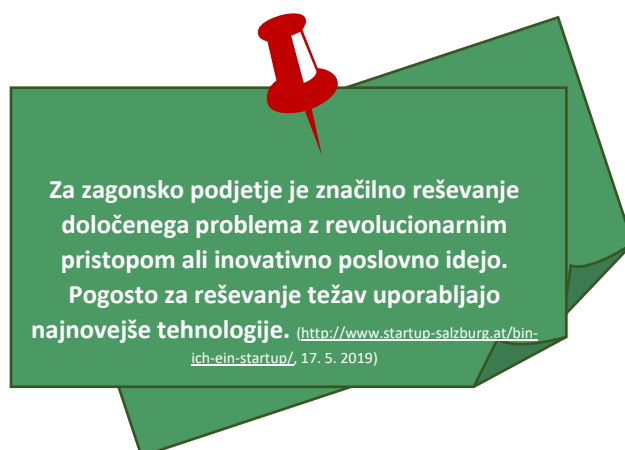
Slika 62: Možnosti podpore za FDI¹¹⁸

V naslednjem koraku je pomembno, da z zemljevidom kompetenc prepoznamo in poskušamo v celoti zajeti izpolnjene kompetence regije. To lahko uspe z nastanitvijo zagonskih podjetij.¹¹⁹



3.3.3 Nagovarjanje zagonskih podjetij

Izraz zagonski (start-up) opisuje ustanovitev podjetja, ki je še v začetni fazi.¹²⁰



Tu je nekaj argumentov, ki so pomembni za zagonska podjetja. V okviru upravljanja lokacije iz njih izhajajo podporni ukrepi:¹²¹

¹¹⁸ <https://www.oecd.org/investment/investmentfordevelopment/1959839.pdf>, str. 20ff., 24. 5. 2019.

¹¹⁹ Lastna interpretacija.

¹²⁰ <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/startup?interstit>, 11. 5. 2019.

¹²¹ https://www.coburg.ihk.de/files/2017_dihk_was_startups_wollen.pdf, 17. 5. 2019.



62 % ustanoviteljev v Avstriji je starih med 25 in 39 let. (Austrian Startup Monitor 2018, 23. 5. 2019)



V letu 2018 se je v Avstriji ustanavljanje podjetij zmanjšalo za približno 4,5 %. Ustanovljenih je bilo 38.330 podjetij. (Statista.com,



V povprečju zagonska podjetja zaposlujejo 8,2 delavca. (Austrian Startup Monitor 2018, 23. 5. 2019)



V letu 2018 je v Sloveniji delovalo v industriji, gradbeništvu in poslovnih storitvah v Sloveniji 1.147 hitrorastočih podjetij (glede na rast števila zaposlenih) ali za 18 % več kot v letu 2017. Število teh podjetij se je v 2018 najbolj povečalo v gradbeništvu. <https://www.stat.si/>

Spoznanja	Ukrepi
Vloge in upravni postopki za subvencije so na nacionalni, lokalni in EU ravni preveč zapleteni za večino ustanoviteljev podjetij.	Poenostavitev vlog in upravnih postopkov za vse vrste financiranja
Ustanovitelji podjetij se počutijo obremenjene s splošno birokracijo in zlasti davčno birokracijo.	Zmanjšanje splošne in davčne birokracije
Zagonski podjetniki si želijo bolj razvito mreženje z gospodarstvom in višjimi šolami.	Izdelava in delovanje mrežnih platform držav in regij, pa tudi sodelovanje z akademskim področjem
Dobra pokritost z infrastrukturo in izboljšana infrastruktura IT sta temeljni izziv ter sta nujni, da se tudi na podeželju ustvarijo ugodni pogoji za ustanavljanje.	Razširitev in izgradnja digitalne infrastrukture
Pomanjkljivo mreženje zagonskih podjetij z izobraževalnimi ustanovami (univerzami in višjimi strokovnimi šolami)	Gradnja mreže z univerzami in višjimi strokovnimi šolami
Zapleten dostop do javnih subvencij z vidika ustanoviteljev	Poenostavljen dostop do javnih subvencij

Slika 63: Spoznanja in ukrepi upravljanja regije

Če je regija uspela zagonskim podjetjem pomagati pri ustanovitvi, je naslednji korak ta podjetja obdržati v regiji. Podporne dejavnosti so razvidne iz naslednje slike.¹²²



Večino zagonskih podjetij v Avstriji je mogoče najti na področjih kadrovskega svetovanja, kadrovske oskrbe, poslovnega svetovanja in računovodstva.



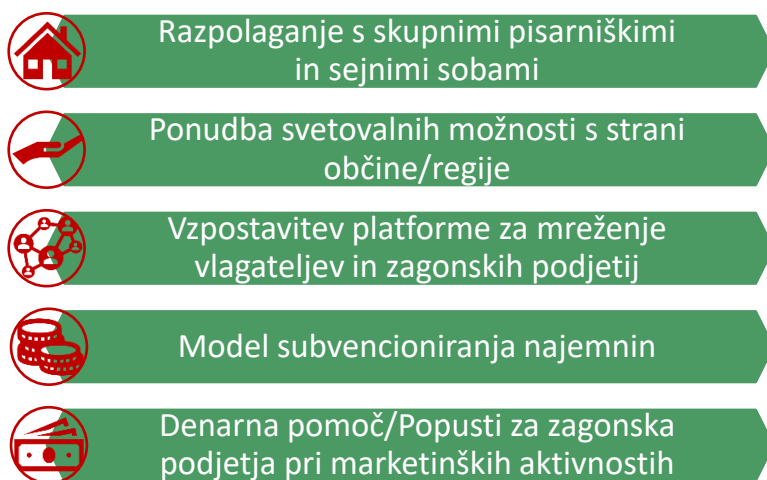
Velika večina hitrorastočih podjetij (tri četrtine) je v letu 2018 glede na svojo dejavnost spadala v naslednja štiri področja dejavnosti: predelovalne dejavnosti; trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil; promet in skladiščenje; gradbeništvo.

Med hitrorastočimi podjetji je bilo 7,8 % (90) podjetij mlajših od pet let.

Vsa hitrorastoča podjetja v Sloveniji so v letu 2018 zaposlovala 78.108 oseb, to je za 13,3 % več kot v prejšnjem letu. Število zaposlenih se je v teh podjetjih najbolj povečalo v predelovalnih dejavnostih (za 8.272).

<https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8549>

¹²² <https://www.stadtmarketing.eu/moeglichkeiten-startups-zu-foerdern/>, 11. 5. 2019.



Slika 64: Podporne možnosti s strani države/regije

Finančne spodbude v Sloveniji - Javni razpisi, ki jih izvaja SPIRIT Slovenija, javna agencija, na področju sofinanciranja izvoznih aktivnosti podjetij, vezani na koriščenje evropskih kohezijskih sredstev:¹²³

Naziv javnega razpisa

- Javni razpis za sofinanciranje individualnih nastopov podjetij na mednarodnih sejmih v tujini v letih 2019-2022
- Javni razpis za vzpostavitev ali nadgradnjo elektronskega poslovanja v MSP v obdobju 2019-2022 »E-POSLOVANJE 2019-2022«
- Javni razpis "Krepitev trženja blagovnih znamk na tujih trgih prek showroomov"
- Spodbujanje trajnostne poslovne strateške transformacije in razvoj novih poslovnih modelov v slovenskih podjetjih za lažje vključevanje v globalne verige vrednosti
- Javni razpis za spodbujanje partnerstev za učinkovitejši nastop na tujih trgih 2020-2022
- Javni razpis za spodbujanje partnerstev za učinkovitejši nastop na tujih trgih - povezava na S4 (2018-2023)

Ko so opredeljeni oz. pojasnjeni cilji in ukrepi razvoja lokacije, se moramo v naslednjem koraku ukvarjati s komunikacijo regije.

¹²³ <https://www.izvoznookno.si/pomoc-izvoznikom/financne-spodbude/>



Z subvencioniranjem najemnin je mišljen mesečni dodatek za najemnino. (Informationsblatt-Wohnbeihilfe, 14. 6. 2019)



V Sloveniji različna ministrstva nudijo različne finančne spodbude:

- za zagon novih, rastočih in inovativnih podjetij,
- za uporabo obnovljivih virov energije in za energetska učinkovitost javnih stavb,
- naložbe podjetij v raziskave in inovacije ter vzpostavljanje povezav,
- na področju sofinanciranja izvoznih aktivnosti podjetij,
- digitalizacijo poslovanja v podjetjih,
- drugo.

Malim in srednje velikim podjetjem v okviru operativnega programa za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014 - 2020 financiramo vlaganja v nova znanja in tehnologije ter nudimo finančne spodbude za zagon novih, rastočih in inovativnih podjetij. <https://www.eu-skladi.si/portal/sl/razpisi/komu-so-namenjena-sredstva/prednostne-naložbe-za-mala-in-srednja-podjetja>

Komunikacija

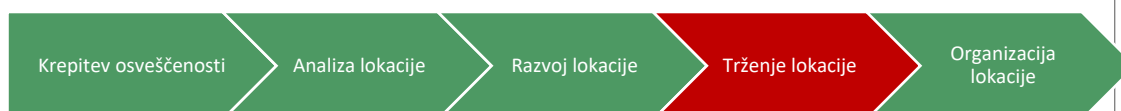
Tu gre za to, da poskrbimo, da so ciljne skupine pozitivno naravnane na lokacijo. Z uspešnim komuniciranjem se lahko prednosti regije posredujejo ciljnim skupinam.

Naslednje poglavje 4 opisuje natančen postopek za komunikacijo lokacije.

4. Trženje lokacije

V tem poglavju se bomo ukvarjali s trženjem lokacije, ki predstavlja bistven korak pri uspešnem upravljanju lokacije.

Pomembna naloga v okviru trženja lokacije je izvedba študije podobe, da bi







prepoznali edinstvene značilnosti in posebnosti posamezne regije.

Slika 65: Postopki upravljanja lokacije

Vendar pa je ena od nalog trženja lokacije prepoznati trenutne trende in identificirati primerna komunikacijska sredstva, da bi dosegli **potencialne vlagatelje oz. podjetja in zagonska podjetja**. Navsezadnje ima uspešna komunikacija informacij v regiji ključno vlogo pri odločitvi o lokaciji podjetij.

V tem poglavju bomo zato odgovorili na naslednja ključna vprašanja:

-  *Kaj razumemo pod trženjem lokacije?*
-  *Kateri trendi vplivajo na trženje lokacije?*
-  *Kako najbolje izvesti študijo podobe za neko regijo?*
-  *Katera so ustrezna komunikacijska sredstva za upravljanje lokacije?*



4.1 Zakaj je trženje lokacije v upravljanju regije vedno pomembnejše

V zadnjih letih je trženje lokacije doživelo opazno spremembo. Pred časom je le nekaj regij/občin aktivno oglaševalo lokacije.

Zaradi razvoja digitalizacije se je pomen trženja lokacije bistveno spremenil.

(Lennardt/Stakemeier 2017, str. 1ff)

Medtem so si številna mesta in regije zastavile nalogo, da aktivno sledijo trženju lokacij. Čeprav velikih uspehov ni mogoče doseči v kratkem času, je ta vidik upravljanja lokacije kljub temu ključen za dolgoročni uspeh regije.¹²⁴

Atraktivne lokacije privabljajo podjetja v regijo, omogočajo priseljevanje kvalificiranih delavcev in spodbujajo stalno rast v mestu/občini.

(Lennardt/Stakemeier 2017, str. 1ff)

Uspešno trženje lokacije je temelj blaginje v prihodnosti. Upravljanje lokacije je v velikih mestih že postalo standard. Zato je izredno pomembno, da podeželske lokacije pravočasno prepoznajo ta trend. Cilj je ustaviti sedanje migracije obstoječega prebivalstva v urbana središča in jih pretvoriti v priseljevanje v specifično regijo.

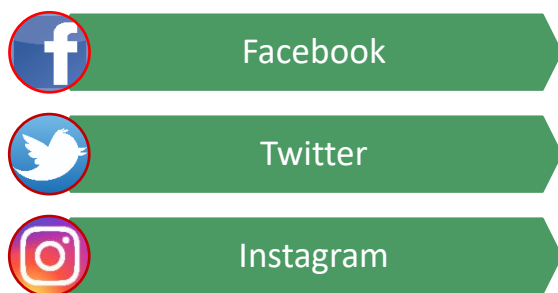
Da bi izstopali iz množice na internetu, je treba razviti in zasledovati čim bolj kreativen način, ki bo najbolje promoviral regijo/lokacijo v javnosti.

(Lennardt/Stakemeier 2017, str. 1ff)

Pri oglaševanju je treba paziti, da se trženje lokacije razvije iz strategije upravljanja lokacije. (Lennardt/Stakemeier 2017, str. 1ff)

¹²⁴ Prim. Lennardt/Stakemeier 2017, str. 1ff.

Družbena omrežja so danes eno izmed najpomembnejših orodij trženja lokacije. Najbolj znana so na naslednji sliki:



Slika 66: Družbena omrežja

Zgoraj predstavljena omrežja mestom/občinam ponujajo svetovno platformo za povečanje ugleda in posledično priljubljenosti regije. Ciljno usmerjene objave (objave v družabnem omrežju) in oglasi so priložnost za nagovarjanje ciljnih skupin na internetu.¹²⁵

Da je določena regija atraktivna tako za delavce kot podjetja, morajo biti izpolnjeni določeni pogoji. Podoba »Image« regije/lokacije igra pomembno vlogo in jo je treba nenehno razvijati.



4.2 Študija podobe »Image«

Izraz podoba »Image« lokacije se nanaša na ugled oz. celoten vtis, ki ga regija oz. lokacija prenese na zunanji svet. Na podobo vplivajo tako trdni kot mehki lokacijski dejavniki.

Poleg zadostnih možnosti nakupovanja, izrazito dobro razvite vse vrste infrastrukture in možnosti zaposlitve so za privlačnost lokacije bistveni dejavniki izobraževanja, prostega časa in kulture ter višina najemnin. (Kleemann/Schultz 2016, str. 21ff)



¹²⁵ Lennardt/Stakemeier 2017, str. 1ff.



Da bi se nova podjetja naselila v neki regiji/lokaciji, je treba skomunicirati specifične prednosti oz. posebnosti regije. Da bi to dosegli in da uspemo privabiti investitorje, je treba uporabiti različne kanale.

Za izjemno dobro podobo je potreben edinstven koncept, da se lahko podoba uspešno oblikuje, spreminja ali vzdržuje. Poleg tega je treba vključiti prebivalce in upravljati trženje lokacije.

(Kleemann/Schultz 2016, str. 21ff)

Za razvoj lokacije je pomembno poznati bistvene prednosti lokacije, edinstvene značilnosti in posebnosti regije ter se z njimi nenehno ukvarjati. Prav tako je potrebno beležiti in komunicirati morebitne spremembe.

Da se potencialni strokovnjaki lahko naselijo v neki regiji, morajo biti izpolnjeni različni kriteriji.



Če želimo izvedeti več o podobi lokacije, so v okviru študije podobe potrebne raziskave in ankete.



Raziskava: V okviru raziskave je treba preveriti vse lokacijske dejavnike. Poudarek ni na razpoložljivosti posameznih ponudb (na primer infrastrukturnih objektov), temveč na kakovosti in prilagajanju celotne podobe regije. Raziskava naj bi pokazala, kateri dejavniki manjkajo ali katere je treba izboljšati, da bi povečali privlačnost za potencialne vlagatelje.



Anketa: V anketah je mogoče določiti edinstvene značilnosti, prednosti in druge posebnosti lokacije. V teh raziskavah je treba vzpostaviti stik z že uveljavljenimi podjetji, saj najbolje poznajo prednosti in slabosti regije.

Rezultate študije podobe je treba povzeti v konceptih podobe in dopolniti s priporočili za akcije. Koncept podobe ima torej vlogo zgloda in naj bi



Predstavitve lokacije oz. regije v novi perspektivi je dolgotrajen proces. (Lennardt/Stakemeier 2017, str. 1ff)



Ker močni gospodarski, socialni ali politični dogodki lahko vodijo tudi do zelo hitre spremembe podobe, so potrebne hitre reakcijske in integracijske veščine ter prilagodljivost. (Kleemann/Schulz 2017, str. 21ff)

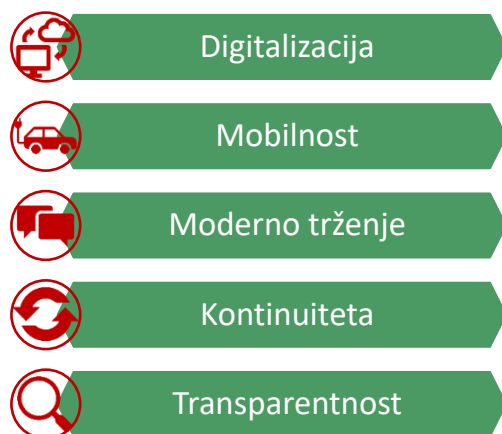


Študija podobe

pripomogel k boljšemu strukturiranju razvoja lokacije, kar olajša postopek v celotnem procesu.¹²⁶

4.3 Trendi

Zaradi uporabe medijev se je dojemanje lokacij spremenilo. Trendi, ki igrajo ključno vlogo pri tem, so prikazani na naslednji sliki.



Slika 67: Trendi v trženju lokacije¹²⁷

V nadaljevanju so obravnavani posamezni trendi in njihovi učinki na trženje lokacije.



Digitalizacija

Digitalizacija ima vse pomembnejšo vlogo, zlasti za podjetja. Na primer, za trženje to pomeni, da so izpisi na papirju zastareli. Danes tiskanje brošur predstavlja le zelo majhen del izvedenih oglaševalskih ukrepov.

Če vsebina brošure ni hkrati objavljena na družbenih platformah, isti doseg oglaševanja in oglaševalski učinek ne bosta nikoli dosežena.¹²⁸

¹²⁶ Kleemann/Schultz 2016, str.. 21ff.

¹²⁷ Lennhardt/Stakemeier 2017, str. 72ff.

¹²⁸ Lennhardt/Stakemeier 2017, str. 74.



Digitalizacija je danes nujna, če želi podjetje ostati konkurenčno. Potrošniki in poslovni partnerji namreč zahtevajo neprekinjeno razpoložljivost, enostaven dostop do informacij in enostavno uporabniško izkušnjo. Vedno več potrošnikov išče informacije preko mobilnih naprav in preko njih nakup tudi zaključijo. Na drugi strani je digitalizacija nujna tudi znotraj podjetij in je več kot le brezpapirno poslovanje. Digitalizacija na ravni podjetja vključuje spreminjanje poslovnih modelov, poslovnih procesov in ustvarjanje novih poslovnih priložnosti. Pomembna je tako v velikih, kot tudi srednjih, malih in mikro podjetjih.

Za trženje je treba uporabiti lastno spletno mesto. To pomeni, da morajo biti vsa sporočila, ki jih je treba posredovati, obdelana digitalno.

Stopnja digitalizacije lokacije je lahko ključnega pomena, da se podjetje naseli na lokaciji.

V večjih mestih običajno dosežemo višjo stopnjo digitalizacije. Razlog za to so centri za izobraževanje (univerze, višje strokovne šole), ki to spodbujajo.



Če je stopnja digitalizacije lokacije dobro razvita, je to treba komunicirati preko platform, da bi tako spodbudili naseljevanje podjetij.¹²⁹



Mobilnost

Pametni telefon je danes stalni spremljevalec in se pogosto uporablja za pridobivanje informacij. Zato je izjemno pomembna prisotnost spletnih strani in aplikacij. Poleg tega je pomembna tudi »pametna mobilnost« uporaba sodobnih plat-form za transport ljudi in dobrin.

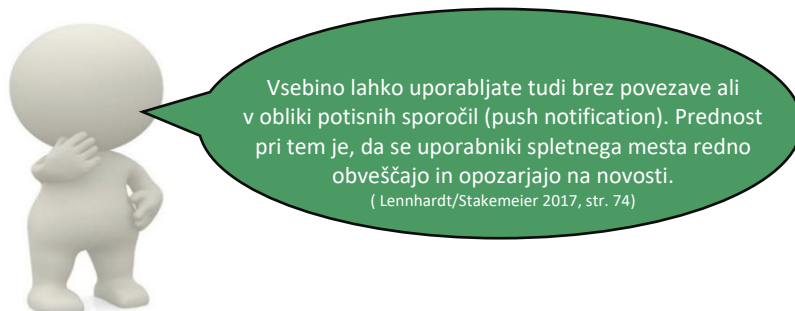
Ker do vsebine pogosto dostopamo s pametnimi telefoni ali tabličnimi računalniki, je treba spremeniti način predstavitve. Kompleksna spletna mesta so ovira.



Čeprav spletne aplikacije niso nujno veliko dražje, so pogosto zelo kompleksne. (Lennhardt/Stakemeier 2017, str. 74)

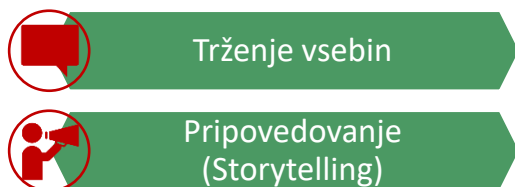
¹²⁹ <https://agenturblog.index.de/digitalisierung-als-thema-im-standortmarketing/>, 10. 4. 2019.

Predvsem so v porastu tako imenovane spletne aplikacije. To so spletne strani z zelo intuitivno navigacijo po meniju. Poleg tega so na voljo številne druge funkcije.¹³⁰



Moderno trženje

V zadnjih letih medijska pokrajina vztrajno raste. Zaradi novih oglaševalskih kanalov, medijskih formatov in naprav tradicionalni komunikacijski kanali ne dobivajo več enake količine pozornosti. Predvsem sta v središču pozornosti sodobnega trženja dva koncepta:



Slika 68: Pomembna področja trženja



Trženje vsebin

Ta izraz opisuje komunikacijsko strategijo. Pri trženju vsebin se poskuša vzpostaviti povezava s ciljno skupino z informativnimi, svetovalnimi ali zabavnimi vsebinami.¹³¹ Kar zadeva trženje lokacije, to pomeni, da regija/lokacija s svojo ponudbo storitev in podobo poskuša prepričati neposredne tuje naložbe ali zagonska podjetja. Na primer, če ima regija odlično infrastrukturo, je to treba neposredno sporočiti potencialnim podjetjem.

¹³⁰ Lennhardt/Stakemeier 2017, str. 74.

¹³¹ <https://de.contentbird.io/blog/content-marketing/content-marketing-bedeutung/>, 7. 6. 2019 in https://de.wikipedia.org/wiki/Content_Marketing, 16. 6. 2019.



Potisna sporočila so sporočila, ki se samodejno odprejo na pametnem telefonu.
(<https://www.duden.de/r echtschreibung/Pushnachricht>)



»Kar 67 % dostopov do digitalnih vsebin uporabniki opravijo preko mobilnega telefona, na katerem povprečno preživijo od tri do štiri ure na dan. Na področju oglaševanja podatki kažejo, da je dobra tretjina (31 %) vseh prikazanih oglasov video oglasov, video oglaševanje pa je na letni ravni poraslo za 28 odstotkov«, Leon Brenčič, direktor odnosov z naročniki v iPROM-u

»Ko uporabnik pride na spletno stran, je ključno, da ponudnik zadrži njegovo pozornost – tu so pomembne dinamične kreative, personalizirana ponudba ter čim preprostejši postopek rezervacije. Rast mobilnih povpraševanj je vse večja in do leta 2020 naj bi bila tretjina vseh rezervacij že opravljena preko mobilnih naprav«, Anže



V ospredju trženja vsebin ni širjenje oglaševalskih sporočil, temveč smiselna vsebina, ki jo po spletu išče več ljudi.



Pripovedovanje (Storytelling)

Informacije o sami regiji danes ne zadostujejo več. Namesto tega je treba oglaševalsko sporočilo zapakirati v zgodbo, katere vsebina mora biti za ciljno skupino izjemna, vznemirljiva in zanimiva.

Pripovedovanje zgodb igra v trženju veliko vlogo, ker nagovarja čustveno raven. Oglaševalsko sporočilo je zapakirano v zgodbo in ciljno skupino nagovarja neposredno in osebno.

(Lennhardt/Stakemeier 2017, str. 75)

V okviru upravljanja lokacije lahko uporabimo naslednji pristop:

1. Vzbuditi zanimanje podjetij
2. Predstaviti prednosti regije, kot je npr. infrastruktura ali velike uporabne površine
3. Ponuditi ciljno usmerjene rešitve morebitnih težav (= oglaševalsko sporočilo)

Slika 69: Pristop pri pripovedovanju

Na primer, če v regiji primanjkuje kvalificiranih delavcev, lahko regija poveča ponudbo možnosti za usposabljanje oz. izobraževanje. To je treba sporočiti tudi v oglaševalskem sporočilu.



Zaradi uporabnih vsebin, ki se sporočajo s trženjem vsebin, je mogoče graditi zaupanje podjetij.

Z zgodbami ustvarimo povezavo z ljudmi. Iz podjetja, ki je neka racionalna entiteta, ustvarimo blagovno znamko, ki je zmožna osebnejšega stika z ljudmi. Z zgodbami postanemo unikatni in ravno zgodbe nas ločijo od konkurence. Pripovedovanje zgodb lahko uporabimo pri blog zapisih in e-knjigah, pa tudi pri video posnetkih, podcastih, objavah na socialnih omrežjih in še marsikje.

<https://www.vikingmarketing.si/pripovedovani-e-zgodb-storytelling-v->



Zgodba mora čustveno prevzeti bralca, gledalca ali poslušalca, da mu reklamno sporočilo ostane v spominu. (Lennhardt/Stakemeier 2017, str. 75f)





Transparentnost

Transparentnost v zvezi z upravljanjem lokacije pomeni, da morajo biti obstoječi podatki lokacije pregledni in primerljivi. Informacije iz različnih uradov je treba predelati in shraniti v bazo podatkov.¹³²

Za potencialne vlagatelje je pomembno na primer število diplomantov, ki regije ne zapuščajo, saj vsako podjetje potrebuje dobro usposobljene sodelavce.

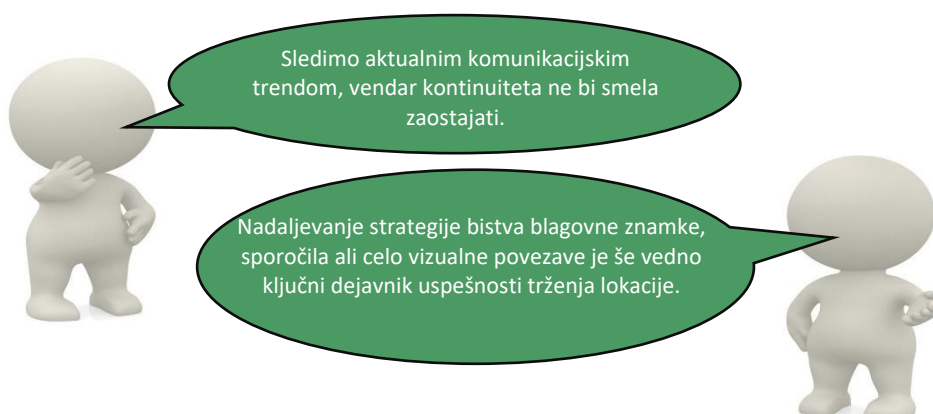
Eden od načinov, kako podatke dati na voljo potencialnim vlagateljem v regiji, je na primer interaktivni zemljevid. S tem zemljevidom se lahko vsakdo informira o različnih kriterijih, kot so prebivalstvo, infrastruktura in dogodki v neki regiji.¹³³



Kontinuiteta

Preteklost je pokazala, da je kontinuiteta pomemben dejavnik uspešnega trženja lokacije. To velja tako za izvajanje marketinških ukrepov kot tudi za marketinški proračun. Tako je potrebno, da oglaševalske kampanje trajajo več let. Če vsako leto ni na voljo velik proračun za trženje lokacije, ne moremo vsako leto izdelati nove kampanje.

Manjše občine lahko pritegnejo pozornost s ponavljajočimi se oglaševalskimi ukrepi.¹³⁴



¹³² Lennhardt/Stakemeier 2017, str. 75f.

¹³³ <https://www.spektrum.de/lexikon/geowissenschaften/interaktive-karte/7591>, 18. 6. 2019.

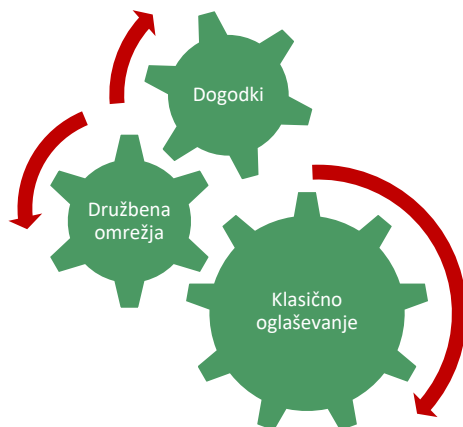
¹³⁴ Lennhardt/Stakemeier 2017, str. 75f.



Interaktivni zemljevid je že v uporabi v ZDA in vsebuje vse podatke o regijah. (Lennhardt/Stakemeier 2017, str. 76f)

4.4 Komunikacija

Komunikacija med trženjem lokacije se lahko izvaja na različne načine. Naslednja slika prikazuje različne možnosti.

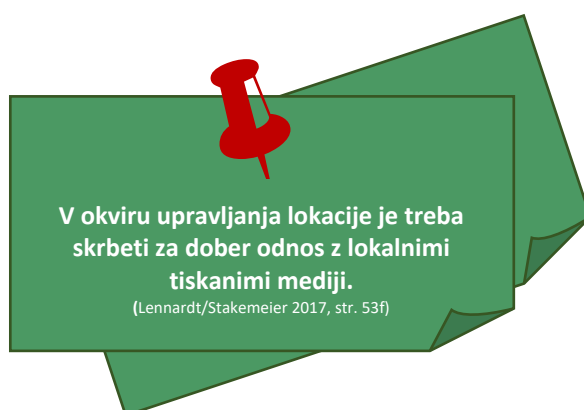


Slika 70: Vrste komunikacije v trženju lokacije¹³⁵



Klasično oglaševanje

V klasičnem oglaševanju se običajno uporabljajo tiskani mediji. Ciljno usmerjeni oglasi v regionalnih časopisih ali revijah se lahko uporabijo za nagovarjanje potencialnih vlagateljev in zagonskih podjetij. Poleg tega lahko ustvarite lastne brošure, ki vsebujejo le podatke o regiji ali območju, kot so razpoložljiva zemljišča in nepremičnine, pa tudi bodoči gradbeni projekt.¹³⁶



Družbena omrežja

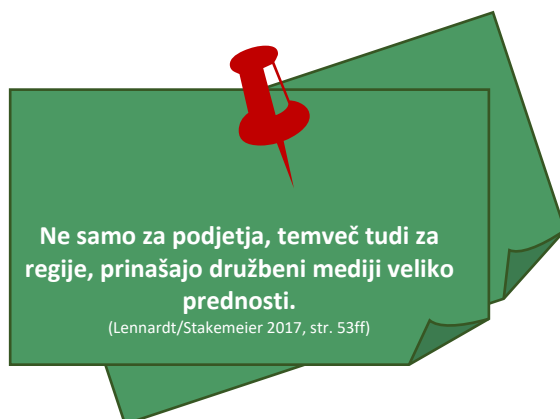
¹³⁵ Lennardt/Stakemeier 2017, str. 51.

¹³⁶ Lennardt/Stakemeier 2017, str. 53f.



Podjetja so v letu 2018 porabila **74 milijard dolarjev** za oglaševanje v družbenih omrežjih. (www.brandwatch.com, 11. 6. 2019)

Oglaševanje v družbenih omrežjih ima številne prednosti, ki koristijo tudi mestom ali regijam pri upravljanju lokacije.



Z objavo slik/videoposnetkov je mogoče doseči veliko ljudi. Na primer, tako lahko nagovorimo vlagatelje, ki jih regija doslej še ni zanimala.

Sporočajo se lahko informacije o infrastrukturi, razpoložljivosti virov, delovni sili in davkih. Zlasti trdi lokacijski dejavniki pomembno vplivajo na odločitev o lokaciji potencialnih podjetij.¹³⁷

Za uspešno oglaševanje na družbenih medijih je treba upoštevati naslednja pravila:¹³⁸

- Vsebino je treba oblikovati čim bolj inovativno: npr. z uporabo sporočilnih slik ali videoposnetkov, ki ustvarjajo prepoznavno vrednost.
- Prikaz vsebine glede na ciljno skupino: S privlačnimi objavami sporočamo različne oblike podpore regije za ustanavljanje podjetij.

Slika 71: Pravila za trženje v družbenih omrežjih

Privlačna spletna prisotnost se v današnjem času šteje za osnovni pogoj, da lahko preživimo v lokalni ali nadregijski primerjavi z drugimi mesti/regijami. Zastarela ali nefunkcionalna spletna mesta so ovira.

Zlasti mora biti zagotovljena uporaba na vseh napravah (osebni računalnik, mobilni telefon, tablični računalnik itd.). Tako lahko uporabniki vedno in povsod dostopajo do spletne strani.¹³⁹

¹³⁷ <https://academy.technikum-wien.at/ratgeber/was-ist-social-media-marketing/>, 11. 4. 2019.

¹³⁸ Lennardt/Stakemeier 2017, str. 55.

¹³⁹ <https://www.stadtmarketing.eu/digitales-standortmarketing/>, 11. 4. 2019.

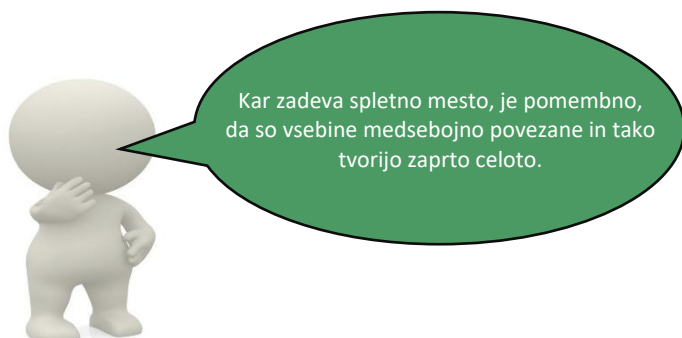


Pri "objavljanju" informacij je pomemben ustrezen čas, saj lahko tako dosežemo še več ljudi. (<https://academy.technikum-wien.at/>, 11. 6. 2019)



Upoštevanje zakonskih zahtev in pravil v družbenih medijih je zelo pomembno. (Lennardt/Stakemeier 2017, str. 55f)





Izogibati se je treba objavljanju posameznih informacij samo na določenih kanalih. Če je na primer sporočilo za javnost objavljeno v lokalnem časopisu, mora biti dostopno tudi na internetu na spletni strani.¹⁴⁰



Dogodki

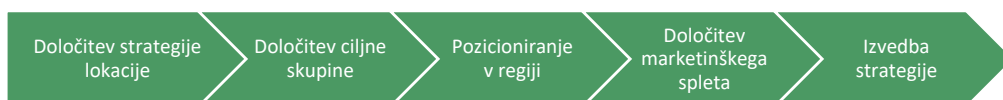
Dogodki so pomembno marketinško orodje, saj redni dogodki omogočajo mestom, skupnostim in potencialnim investorjem ali podjetnikom, da predstavijo in razpravljajo o pomembnih temah. Na primer, regije lahko organizirajo "**Podjetniške dneve**". Ta dogodek omogoča zainteresiranim podjetnikom, da se pogovorijo z obstoječimi podjetniki in se informirajo o regiji.

Drugi redni dogodki lahko vključujejo **okrogle mize, diskusije ali predstavitve podjetij**.

Pri izvedbi takšnih dogodkov je načrtovanje izredno pomembno. Pomembno je zagotoviti, da sta lokacija kot tudi vsebina pravilno izbrani.¹⁴¹

Postopki v trženju lokacije

Trženje lokacije je obsežna tema. Naslednja slika prikazuje najpomembnejše korake, potrebne za uspešno trženje lokacije:



Slika 72: Postopki v okviru trženja lokacije

¹⁴⁰ Lennardt/Stakemeier 2017, str. 56f.

¹⁴¹ Lennardt/Stakemeier 2017, str. 61f.



Določitev strategije lokacije

Na začetku vsakega koncepta trženja lokacije stoji strategija lokacije (glej tudi poglavje 3.2.). Najprej je treba določiti vizijo, ki se s pomočjo podjetij iz regije in vplivnih ljudi/investitorjev pozneje prilagodi v jasno strukturirano in vsebinsko usmerjeno strategijo. Pogosto na začetku manjkajočo strategijo prikrivajo samovoljna dejanja v trženju lokacije.¹⁴²

Opredelitev ciljne skupine

Za določitev ciljne skupine se priporoča izvedba analize ciljne skupine.



Najprej je treba analizirati, katera podjetja se potencialno zanimajo za lokacijo in kakšni interesi ali potrebe se pojavljajo na tem področju.¹⁴³

Običajno je ciljna skupina lokacije sestavljena iz štirih potencialnih podskupin, kot je prikazano na naslednji sliki:



Slika 73: Ciljne skupine po Lennardt/Stakemeier 2017

¹⁴² Lennardt/Stakemeier 2017, str. 9f.

¹⁴³ <https://www.industry-presstr.com/zielgruppenanalyse-5-schritten-wie-bestimme-ich-meine-zielgruppe/>, 10. 6. 2019.



Za trajen uspeh je potreben koncept, ki vključuje ustrezno strategijo. (Lennardt/Stakemeier 2017, str. 9f)



Natančna opredelitev ciljne skupine je nujna za uspešno trženje lokacije. (www.industry-press.com, 13. 6. 2019)

Podjetja veljajo za gonilno gospodarsko silo, zato jih je treba nagovarjati s ciljno usmerjenim trženjem in jih navdušiti nad regijo/lokacijo.

Da bi vzpostavili delujočo ekonomsko osnovo, je treba naseliti in privabiti tudi nove prebivalce, da se bodo lahko poslužili na novo ustvarjenih delovnih mest. Dobro usposobljeni strokovnjaki so zelo pomembni, zlasti za obstoječa in potencialna podjetja.¹⁴⁴

Pozicioniranje v regiji

Po opredelitvi strategije in določitvi ciljne skupine je treba izvesti pozicioniranje regije. To temelji na rezultatu analize ciljne skupine. Le tako je mogoče izdelati postopek, kako lokacijo predstaviti v celoti.

Zlasti kampanje, ki lokacijo predstavljajo navzven, morajo biti atraktivno zasnovane za potencialne vlagatelje.¹⁴⁵

Pomembno je, da se nagovarjajo vsi kanali, ki jih uporabljajo predhodno določene ciljne skupine. Ti so opredeljeni v naboru marketinških orodij.

Določitev nabora marketinških orodij

Nabor marketinških orodij obsega vse aktivnosti v okviru trženja lokacije. To je celota komunikacijskih kanalov in reprezentacija izbrane regije, kot je prikazano na spodnji sliki.¹⁴⁶



Poleg podjetij so zasebni investitorji pomembna skupina, ki bi se morala zaradi obsežnega upravljanja lokacije znati v regiji.
(Lennardt/Stakemeier 2017, str. 18ff)



Pri pozicioniranju je treba zagotoviti, da predstavitev lokacije navzven ustreza tistemu, kar so ljudje oz. podjetja že zaznali o lokaciji.
(Lennardt/Stakemeier 2017, str. 47ff)



Zelo pomembno je, da je odnos med upravljanjem lokacije in lokalnimi mediji dober.
(Lennardt/Stakemeier 2017, str. 65f)

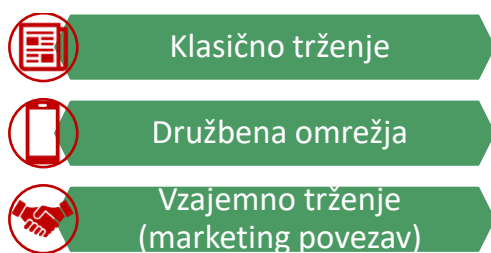


Marketing povezav je (angl. relationship marketing) razvijanje dolgoročnih odnosov z odjemalci s poudarkom na:
- marketingu
- kakovosti in
- storitvenih sestavinah.
http://old.epf.uni-mb.si/marketing/uni/OM_G/gradivo/UN_OM_G02_Vrste_marketing_a.pdf

¹⁴⁴ Lennardt/Stakemeier 2017, STR. 18ff.

¹⁴⁵ Lennardt/Stakemeier 2017, str. 47f.

¹⁴⁶ Stender-Monhemius 2002, str. 203 ff.

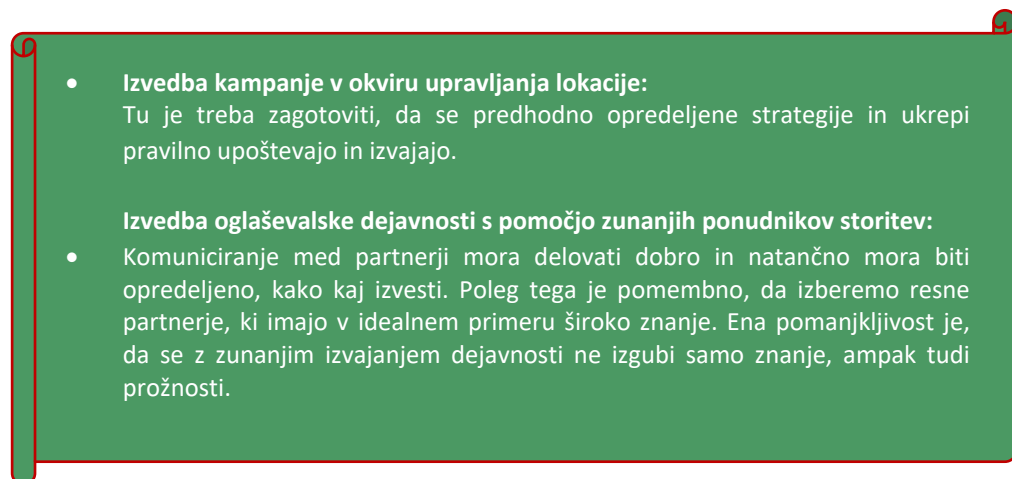


Slika 74: Orodja marketinškega spleta po Lennardt/Stakemeier 2017

Izvedba strategije

Trženje lokacije navadno spodleti že v fazi koncepcije. Še tako dobro načrtovanje je nesmiselno, če izvedba ne deluje.

Obstajata dva različna načina izvajanja, ki sta prikazana na spodnji sliki:¹⁴⁷



- **Izvedba kampanje v okviru upravljanja lokacije:**
Tu je treba zagotoviti, da se predhodno opredeljene strategije in ukrepi pravilno upoštevajo in izvajajo.
- **Izvedba oglaševalske dejavnosti s pomočjo zunanjih ponudnikov storitev:**
Komuniciranje med partnerji mora delovati dobro in natančno mora biti opredeljeno, kako kaj izvesti. Poleg tega je pomembno, da izberemo resne partnerje, ki imajo v idealnem primeru široko znanje. Ena pomanjkljivost je, da se z zunanjim izvajanjem dejavnosti ne izgubi samo znanje, ampak tudi prožnosti.

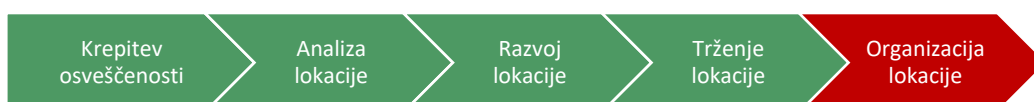
Slika 75: Možnosti izvajanja strategije



¹⁴⁷ Lennardt/Stakemeier 2017, str. 65f.

5. Organizacija

To poglavje razlaga še zadnji, pomembni korak pri upravljanju lokacije - organizacijo lokacije. Izbira ustrezne organizacijske oblike je ključni dejavnik uspeha pri upravljanju lokacije.






Slika 76: Postopki upravljanja lokacije

To poglavje obravnava zasnovo idealne organizacijske oblike in s tem povezane naloge. Govorili bomo tudi o virih, potrebnih za uspešno upravljanje lokacije.

Na koncu lahko na podlagi predhodno pridobljenih informacij sestavimo strategijo regionalnega razvoja.

V tem poglavju bomo zato odgovorili na naslednja ključna vprašanja:

-  *Kako je mogoče strukturirati organizacijsko zasnovo upravljanja lokacije?*
-  *Katere naloge in viri so pomembni v organizaciji?*
-  *Kakšna sta vsebina in postopek za regionalni razvoj strategije?*



5.1 Kako najti optimalno organizacijsko obliko za uspešno upravljanje lokacije

Izraz "organizacija" opisuje sestavljanje oz. sodelovanje ljudi in virov, da bi dosegli strateške cilje.

Organizacije so lahko zelo strukturirane, kot je to primer v javnih in zasebnih podjetjih.

(<https://www.onpulson.de/lexikon/organisation/>, 13. 6. 2019)

Struktura organizacije ali njena interpretacija je opredeljena z »zasnovo organizacije«.

Zasnova organizacije je odgovorna za delitev nalog in dejavnosti zaposlenih.

(<https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsgestaltung>, 13. 6. 2019)

Načrtovanje nalog ali dejavnosti mora biti izvedeno tako, da se bodo pozneje lahko učinkovito izvajale, ne da bi presegle zmogljivosti zaposlenih. To je glavni cilj zasnove organizacije.¹⁴⁸

Ko se odločamo o primerni obliki organizacije za upravljanje lokacije ali regije, je dobro upoštevati naslednje:

1. Organizacija mora biti določena že v procesu razvoja lokacije, kar pomeni, da mora biti organizacija lokacije zasnovana že med razvojem koncepta (glej tretje poglavje).¹⁴⁹
2. Pri izbiri ustrezne oblike organizacije je treba upoštevati, da je upravljanje lokacije sestavljeno iz več sestavnih delov oz. zadeva več področij in da je v proces upravljanja lokacije potrebno vključiti tudi različne interesne skupine, kot so prebivalci, podjetja, združenja, društva in politične skupine.¹⁵⁰

¹⁴⁸ <https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsgestaltung>, 13. 6. 2019.

¹⁴⁹ Kleemann/Schultz 2016, str. 17.

¹⁵⁰ Heintel 2005, str.1f.

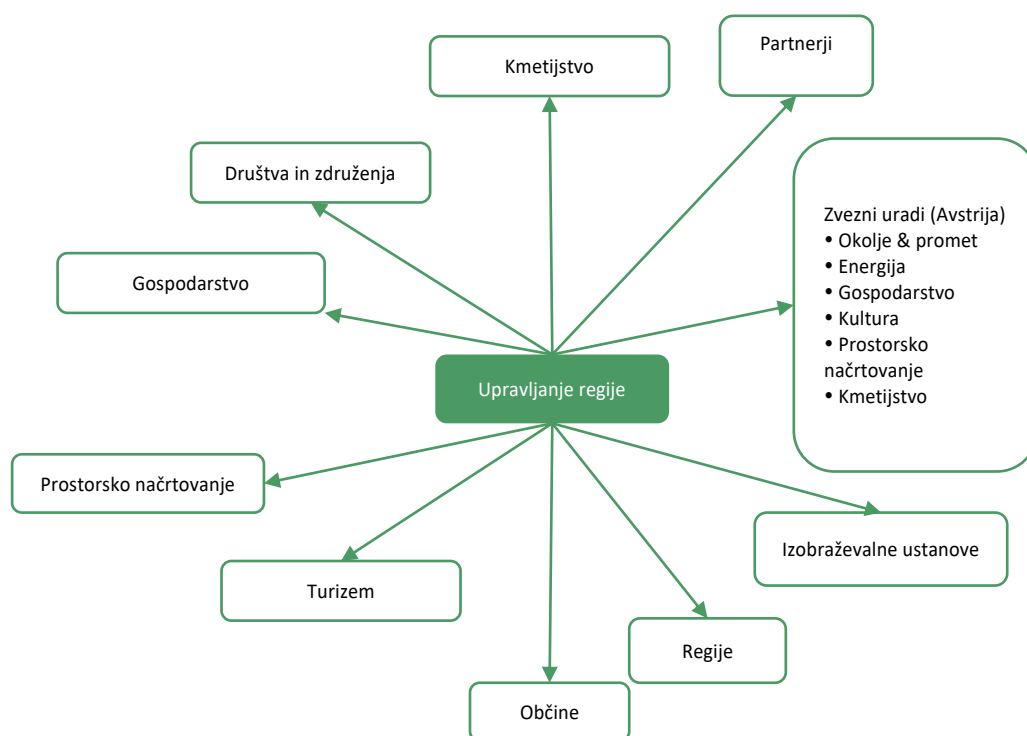


V združenjih pa je organizacija sorazmerno manj strukturirana. (<https://www.onpulson.de/lexikon/organisation/>, 13. 6. 2019)



Praviloma velja, da se organizacija kot del upravljanja lokacije razlikuje od mesta do mesta. (prim. Kleemann/Schultz 2016, str. 17)

Naslednja slika prikazuje različne sestavne dele/področja upravljanja lokacije:



Slika 77: Sestavni deli upravljanja lokacije¹⁵¹

V naslednjem koraku je treba razjasniti, kako je mogoče zgoraj omenjene sestavne dele upravljanja lokacije organizacijsko vključiti, če mora regionalna uprava izpolniti spodaj opisane funkcije.

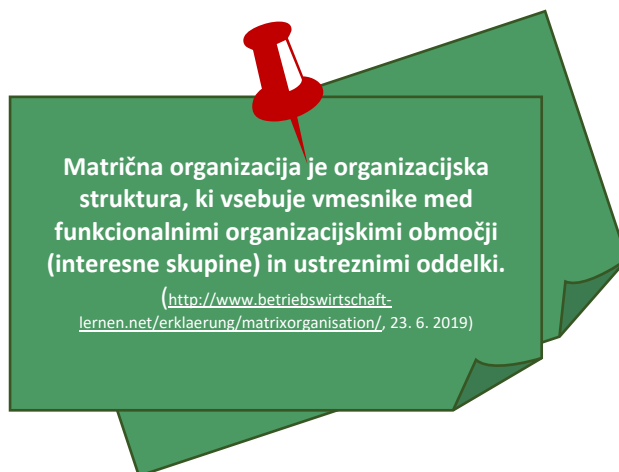


Slika 78: Funkcije regionalnega upravitelja

Ker se v procesu upravljanja lokacije izvaja veliko dejavnosti in aktivnosti, ki se raztezajo po več področjih, se priporoča matrična organizacija.¹⁵²

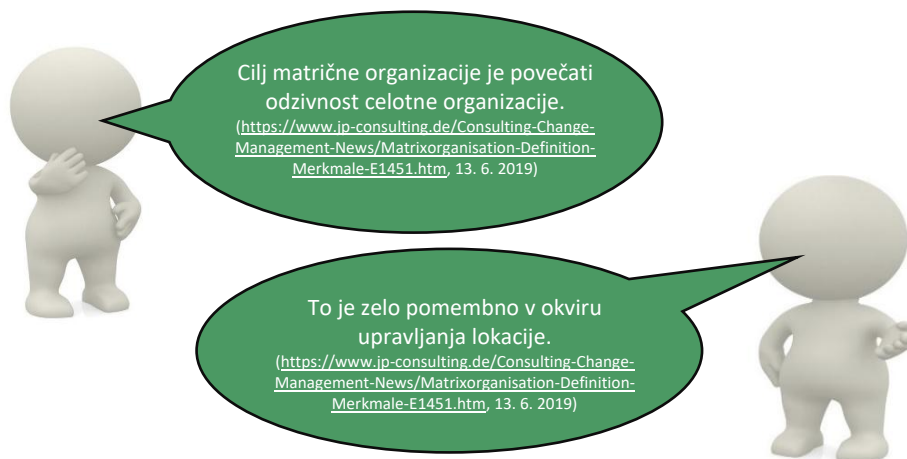
¹⁵¹ <https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2016-08/praxisblatt-rm.pdf>, 27. 6. 2019.

¹⁵² Kleemann/Schultz 2016, str. 17.



Po opredelitvi organizacijske strukture je pomembno tudi, da upravljanje lokacije zastavimo kot projekt, saj tako olajšamo načrtovanje, usklajevanje in nadzorovanje upravljanja regije. Tako je poleg organizacijske zasnove poudarek tudi na razvoju klasičnega projektnega vodenja.

Zato je treba oblikovati projektno skupino, ki deluje v različnih oddelkih. To pomeni, da se kompetence izmenjujejo znotraj celotne projektne skupine.¹⁵³



Za matrično organizacijo so značilni številni in soodvisni odnosi organizacijskih komponent, kot so prostorsko načrtovanje, gospodarstvo in združenja.¹⁵⁴

¹⁵³ Kleemann/Schultz 2016, str. 18.

¹⁵⁴ <https://www.jp-consulting.de/Consulting-Change-Management-News/Matrixorganisation-Definition-Merkmale-E1451.htm>, 13. 6. 2019.



Vodenje projektov ima več ciljev. Na primer pravilno načrtovanje in nadzor projektov ter omejitev tveganja. Zaradi tega bi morali biti projekti pravočasno končani.

(<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/projektmanagement-pm-46130>, 19. 6. 2019)



Dodatne informacije o matrični organizaciji, kot so prednosti in slabosti, najdete na naslednjem spletnem mestu:

(<https://projekt35.si/2011/04/01/matricna-projektna-organizacija/>)

(<https://www.itsystemkaufmann.de/matrixorganisation-aufbau-vorteile-nachteile/>, 27. 6. 2019)



Če je matrična organizacija zasnovana kot del upravljanja lokacije, je lahko videti tako:



Slika 79: Matrična organizacija v okviru upravljanja lokacije

Vodstvo upravljanja lokacije mora imeti poslovodjo. Ta mora imeti upravljalne in vodstvene veščine. V okviru projekta upravljanja lokacije je pomembno, da poslovodstvo dela samo za projekt in ne izvaja nobenih drugih dejavnosti. Poslovodja/regionalni vodja upravlja s celotno organizacijo in je odgovoren za doseganje ciljev, opredeljenih v fazi razvoja/koncepta lokacije.

V proces upravljanja lokacije so vključene tudi različne interesne skupine, ki jih sestavljajo podjetja, izobraževalne ustanove, združenja, društva, prebivalci, politične skupine in turizem. Te skupine bodo poskušale uresničiti svoje predloge ali želje na naslednjih funkcijah:

Upravljanje procesov

Interesne skupine so vključene v procese regionalnega razvoja, kot je gradnja rekreacijskih objektov, šol ali zdravstvenih domov.

Vodenje projekta

Interesne skupine svoje želje predstavljajo tudi v okviru razvoja projektov, na primer v fazi načrtovanja projektov, kar lahko vpliva na trajanje projekta upravljanja lokacije.



Upravljanje procesov se uporablja za načrtovanje posameznih funkcij oz. nalog z učinkovito izvedbo tako, da to vodi k optimizaciji posameznih funkcij.
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/prozessmanagement/prozessmanagement.htm>
 19. 6. 2019)

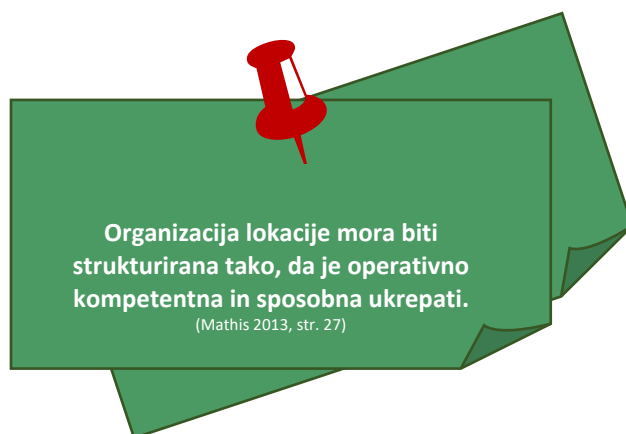
Upravljanje infrastrukture

Interesne skupine svoje želje predstavljajo tudi v okviru upravljanja infrastrukture, ki vključuje na primer gradnjo, obnovo in širitev infrastrukture, kot je cestno omrežje.

Komunikacija & obveščanje

Na komunikacijske in informacijske procese vplivajo tudi interesne skupine. Na primer, zaželeno so informacije o podpori in svetovanju. Organizacija izobraževalnih tečajev je še posebej zanimiva za podjetja.

Poleg tega interesne skupine vplivajo na organizacijo dela v odnosih z javnostmi v regiji, kot so regionalni marketing, odnosi z mediji in organizacija informacijskih dogodkov.¹⁵⁵



5.1.1 Organizacijska zasnova uprave lokacije

Po izbiri optimalne organizacijske oblike je poudarek na projektni skupini oz. njenih funkcijah.

Pomembno je razmisliti, katere veščine mora imeti projektna skupina, da lahko uspešno deluje pri upravljanju lokacije in katere so naloge projektne osebja.

Eden od načinov sestavljanja projektne skupine je prikazan na naslednji slik:¹⁵⁶

¹⁵⁵ Heintel 2005, STR. 1f.

¹⁵⁶ https://row-gmbh.at/de/ueber_uns/Team2018.asp, 18. 6. 2019.





Slika 80: Projektna skupina v okviru upravljanja lokacije

Projektno skupino lahko sestavljajo naslednje osebe in kompetence, ki so odgovorne za različne naloge.



Poslovodstvo

Poslovodstvo: spremlja in deli naloge v okviru upravljanja lokacije. Odgovornost poslovodstva je tudi vodenje projektne skupine. Poleg tega je odgovorno za doseg cilja.¹⁵⁷



Vodja projekta

Vodja projekta: je odgovorna za načrtovanje, izvajanje in spremljanje projekta upravljanja lokacije. Opredelitev delovnih paketov, kot sta izvedba marketinške kampanje in časovni razpored, sta prav tako odgovornost te osebe. Poleg tega lahko prevzame izvršne marketinške dejavnosti, kot je trženje v družbenih medijih.



Sekretar/ka

Administracija: podpira vse oddelke pri njihovih nalogah. Na primer, organizira sestanke ali različna pripravljalna dela, na primer za nadzor.¹⁵⁸



Splošnega veljavnega priporočila za oblikovanje projektne skupine ni. Na primer, ustrezni proračuni regij pomembno vplivajo na oblikovanje projektne skupine. (Kleemann/Schultz 2016, str.17)

¹⁵⁷ <https://refa.de/berufe/geschaeftsfuehrer>, 18. 6. 2019.

¹⁵⁸ <https://www.benefit-bueroservice.at/a/sekretaerin-aufgaben/>, 18. 6. 2019.



Ekonomist/Nadzornik

Ekonomist/ka/nadzornik/nadzornica: je odgovoren za finančni okvir v projektu upravljanja lokacije. Na primer, ustvari proračunske načrte, poslovodstvu posreduje nastale stroške v prejšnjem mesecu in količinsko opredeli potrebne naložbe z različnimi metodami izračuna naložbe. V ta oddelek spada tudi izvajanje različnih metod analize lokacije, kot so PESTEL, analiza dobavne verige in analiza SWOT.¹⁵⁹



Arhitekt/
Prostorski
načrtovalec

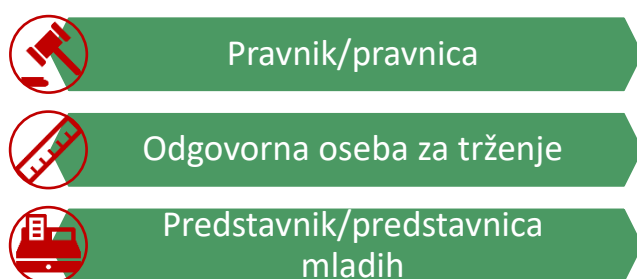
Arhitekt/ka/Prostorski načrtovalec/Prostorska načrtovalka: ima potrebno znanje in izkušnje za upravljanje površin. Upravljanje z nepremičninami je tudi dejavnost, za katero je odgovoren.



Odgovorni za
izobraževanje in
poklicno
usmerjanje

Odgovorni za izobraževanje in poklicno usmerjanje: je odgovoren za široko paleto izobraževalnih priložnosti in delovnih mest na trgu dela v eni regiji. To zahteva na primer gradnjo izobraževalnih ustanov ali privabljanje podjetij.¹⁶⁰

Glede na prednostne naloge, ki so določene v okviru upravljanja regije, so lahko smiselne tudi druge pristojnosti projektne skupine.



Slika 81: Dodatne osebe za projektno skupino¹⁶¹

¹⁵⁹ <https://www.absolventa.de/jobs/channel/controlling/thema/beruf>, 18. 6. 2019.

¹⁶⁰ <https://www.verwaltung.steiermark.at/cms/ziel/132086669/DE/>, 18. 6. 2019.

¹⁶¹ Lastna interpretacija.



Pravnik/pravnica

Stavbne pravice so zelo zapleteno področje. Zato je smiselno projektno skupino dopolniti s pravnikom, ki bo tesno sodeloval pri pravnih poslih in prostorskem načrtovanju.



Odgovorna oseba za trženje

Odgovorna oseba za trženje je odgovorna za delo z javnostmi, ki je del projekta upravljanja lokacije. Ta oseba je zadolžena tudi za razvoj regionalnih marketinških kampanj. Marketinško osebje načrtuje in izvaja celo dogodke kot so "podjetniški dnevi".¹⁶²



Predstavnik mladih

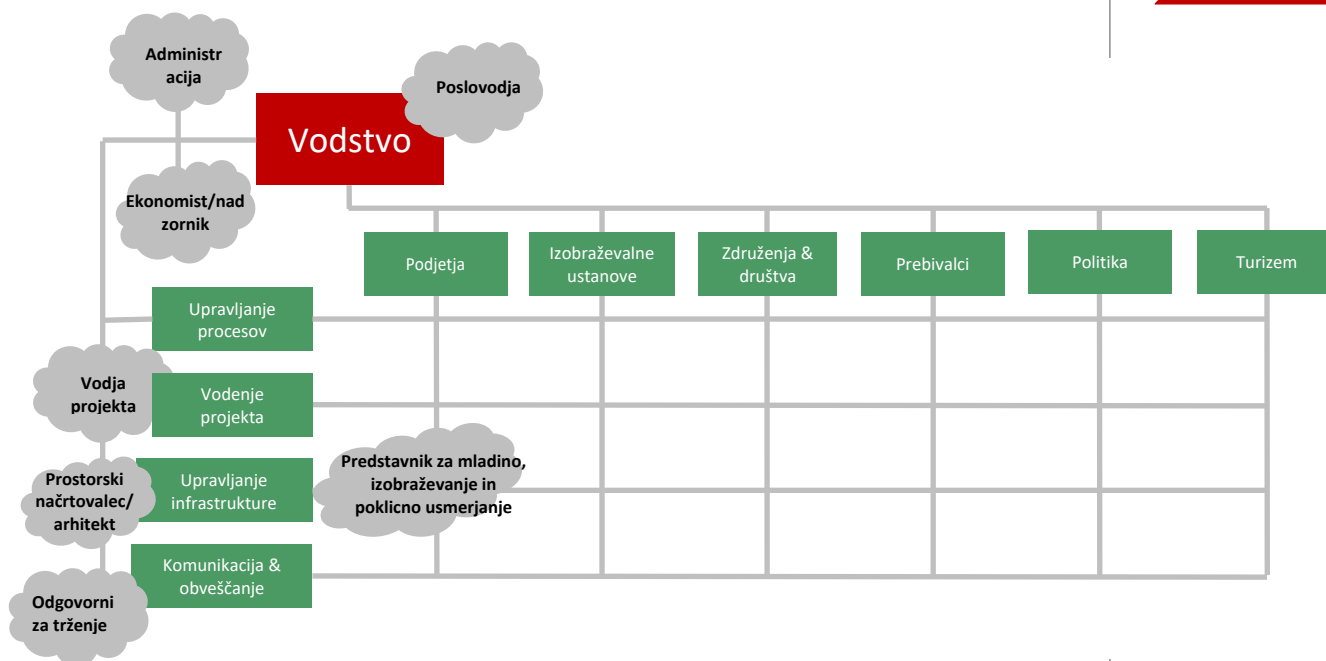
Predstavnik mladih je odgovoren za izpostavljanje tematik in pomislekov, povezanih z mladimi v regiji. Če si mladina, na primer, želi gradnje novega športnega objekta, je naloga sodelavca, da to realizira, če je to mogoče.¹⁶³

Za uspešno usklajevanje članov projekta oz. njihovih nalog so priporočljivi redni sestanki, na katerih sodelujejo vsi člani projektne skupine, da bi razpravljali o rezultatih in prihodnjih korakih.

Glede na prej definirano matrično organizacijo so zgoraj opisani člani projekta dodeljeni posameznim funkcijam. Poslovodstvu je dodeljeno upravljanje. Ker administracija in nadzornik opravljata dejavnosti v vseh oddelkih, je bilo to dodeljeno pod poslovodstvo. Mladinski, izobraževalni in strokovni sodelavci so bili dodeljeni upravljanju infrastrukture, saj se ti oddelki osredotočajo na gradnjo infrastrukture. Prostorski načrtovalec/arhitekt je prav tako dodeljen upravljanju infrastrukture, saj dejavnosti prav tako izvaja na tem področju. Vodja projekta je odgovoren za vodenje projektov, marketinško osebje pa upravlja tako komunikacijo kot obveščanje.

¹⁶² <https://www.alphajump.de/karriereguide/beruf/marketing-manager>, 18. 6. 2019.

¹⁶³ <http://www.jugendreferat.steiermark.at/cms/ziel/597996/DE/>, 18. 6. 2019.



Slika 82: Matrična organizacija za upravljanje lokacije

5.1.2 Regionalne strategije razvoja

Ruralne regije se trenutno soočajo z izzivi, kot so digitalizacija, podnebne in demografske spremembe. Regionalne strategije razvoja predstavljajo podporo, kako se temu zoperstaviti oz. spodbujati razvoj regije. Te služijo krepitvi identitete regije oz. izboljšanju strateškega položaja. V ta namen se skupaj z akterji regije razvijejo obstoječi potenciali in oblikujejo rešitve.

Te strategije na eni strani odkrivajo prednostne naloge regije, na drugi pa možnosti za razvoj. Pri tem je še posebej pomembno zagotoviti, da so načrtovani ukrepi med seboj idealno usklajeni oz. da se med izvajanjem čim bolj zmanjšajo nasprotujoči si cilji.

Procesi, iz katerih lahko izpeljemo strategije razvoja, imajo različne kakovostne značilnosti. Nekateri od teh so navedene spodaj:¹⁶⁴

- jasna definicija odgovornosti,
- zagotovitev reguliranega financiranja,
- razvoj skupnega razumevanja problemov in rešitev,
- komunikacija: med notranjimi (ki pripadajo regionalnemu vodstvu, v Avstriji) in zunanji osebami (na primer prebivalci regije),
- vključitev zunanjega strokovnega znanja.

¹⁶⁴ <https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2016-08/praxisblatt-rm.pdf>, 23. 6. 2019.

5.2 Povzetek

Za regije postaja upravljanje lokacije vse pomembnejše, tako da bodo lokacije tudi v prihodnje privlačne za podjetja kot tudi za zasebnike. Uspešno upravljanje lokacije povečuje družbeno in gospodarsko blaginjo.

Naloge upravljanja lokacije zato vključujejo dejavnosti načrtovanja in priprave odločitev. Ko je osveščenost o pomembnosti upravljanja lokacije ustvarjena, se v drugem koraku izvede analiza lokacije. Pomembno je nadaljevati strukturiran postopek, da bomo lahko analizirali posamezna področja in korake, na primer lokacijske dejavnike. Za to je mogoče uporabiti veliko število instrumentov.

Takoj, ko so zbrani vsi ustrezni podatki, sledi razvoj lokacije. Za to se je treba ukvarjati s cilji in prednostnimi nalogami, ki jih je treba zasledovati v okviru regionalnega razvoja lokacije, in ugotoviti, katera vizija lokacije je potrebna, da se to doseže. Pomembno je tudi razviti strategije, da se bodo lahko izvajali ukrepi.

Po uspešnem razvoju lokacije je potrebno razmisliti o konceptu trženja lokacije. Pomembna naloga je izvedba študije podobe (»Image«), da bi ugotovili značilnosti in posebnosti posamezne regije ter prepoznali trenutne trende in uporabili primerna sredstva za komunikacijo. Cilj je doseči čim več potencialnih vlagateljev oz. podjetij in zagonskih podjetij. Nazadnje se postavlja vprašanje, kako naj bo upravljanje lokacije organizirano in kateri viri so potrebni za to.

Upravljanje lokacije lahko uspe le, če ga razumemo kot celovit postopek, v katerem so vsa področja usklajena. V tem smislu je priporočljivo, da različne občine/lokacije sodelujejo nadregionalno ali medobčinsko, da bi skupaj razvile strategijo in koncept, ki temelji na tej strategiji.

Dodatek



Interreg 
SLOVENIJA - AVSTRIJA
SLOWENIEN - ÖSTERREICH
Evropska unija | Evropski sklad za regionalni razvoj
Europäische Union | Europäischer Fonds für regionale Entwicklung



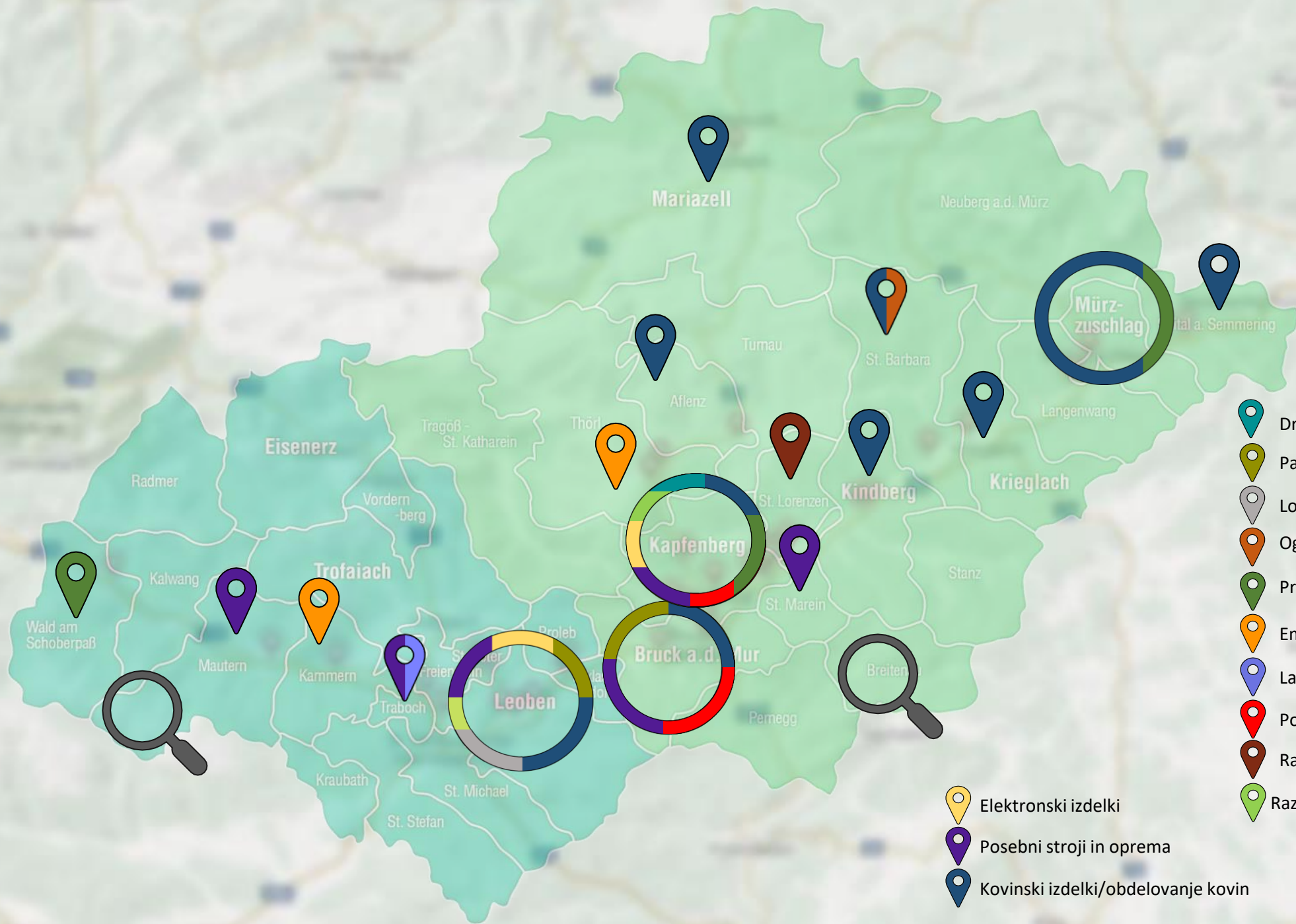
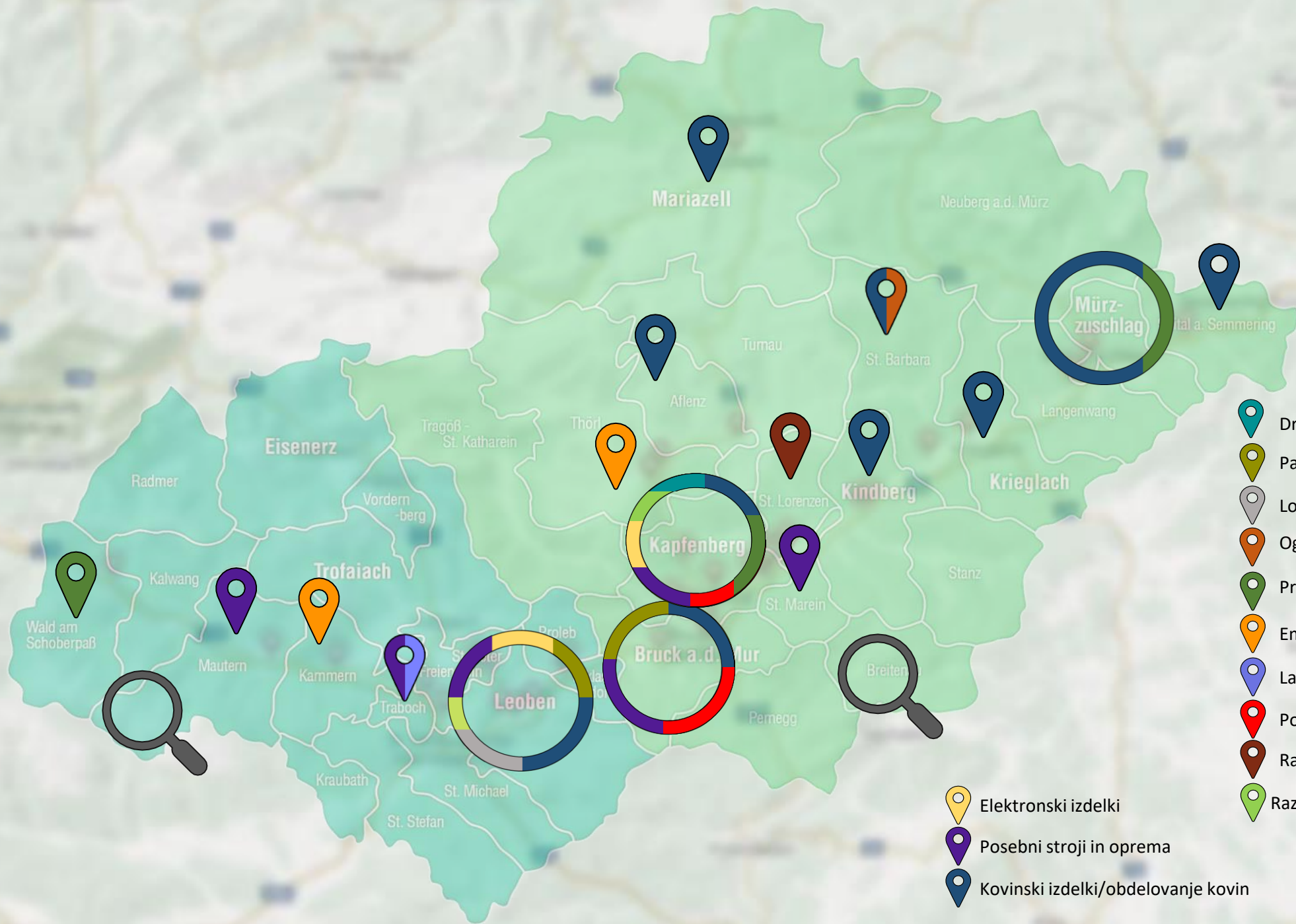
inside material future

FH | JOANNEUM
University of Applied Sciences

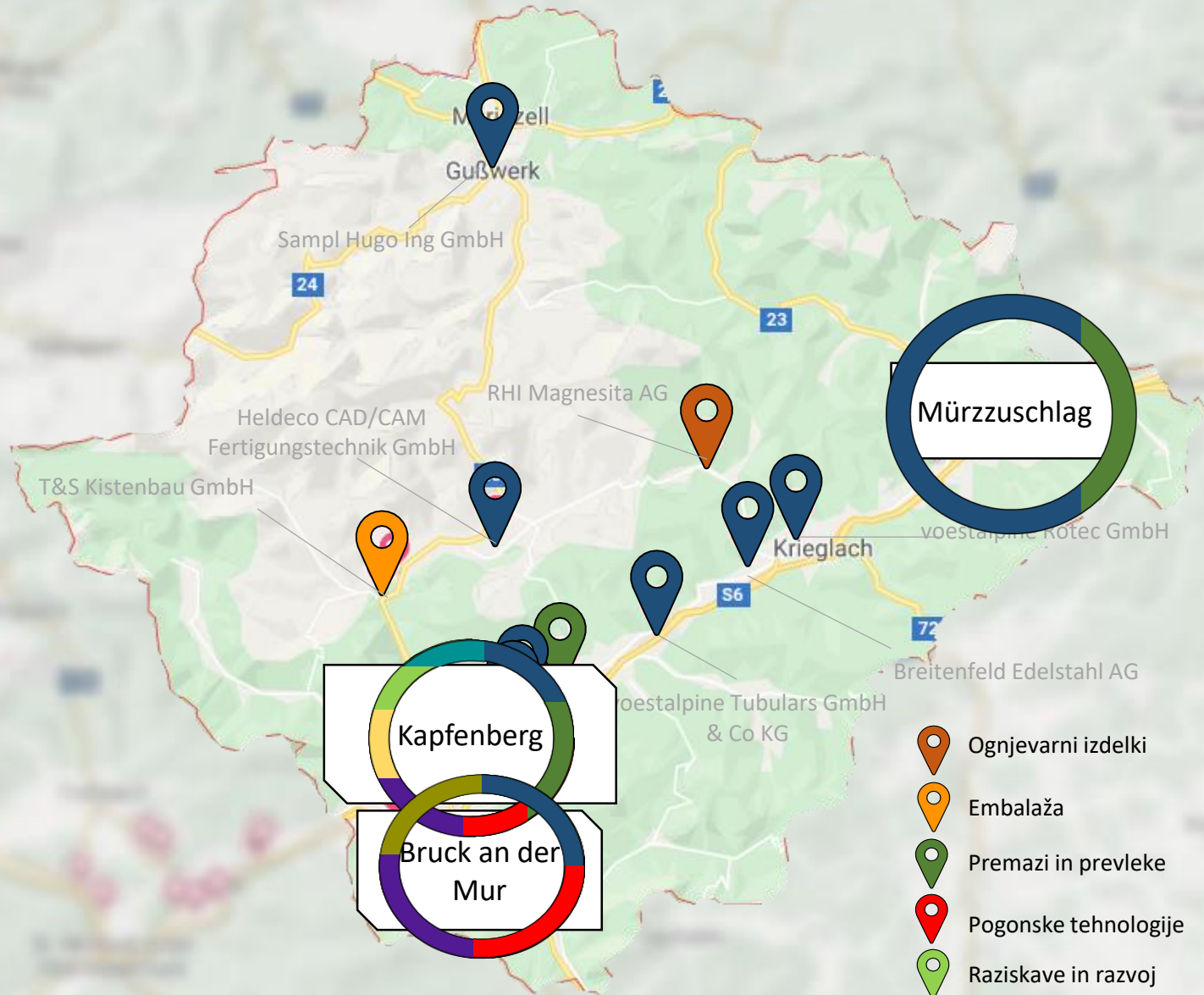
INOVATIVNE LOKACIJE

ZEMLJEVID KOMPETENC





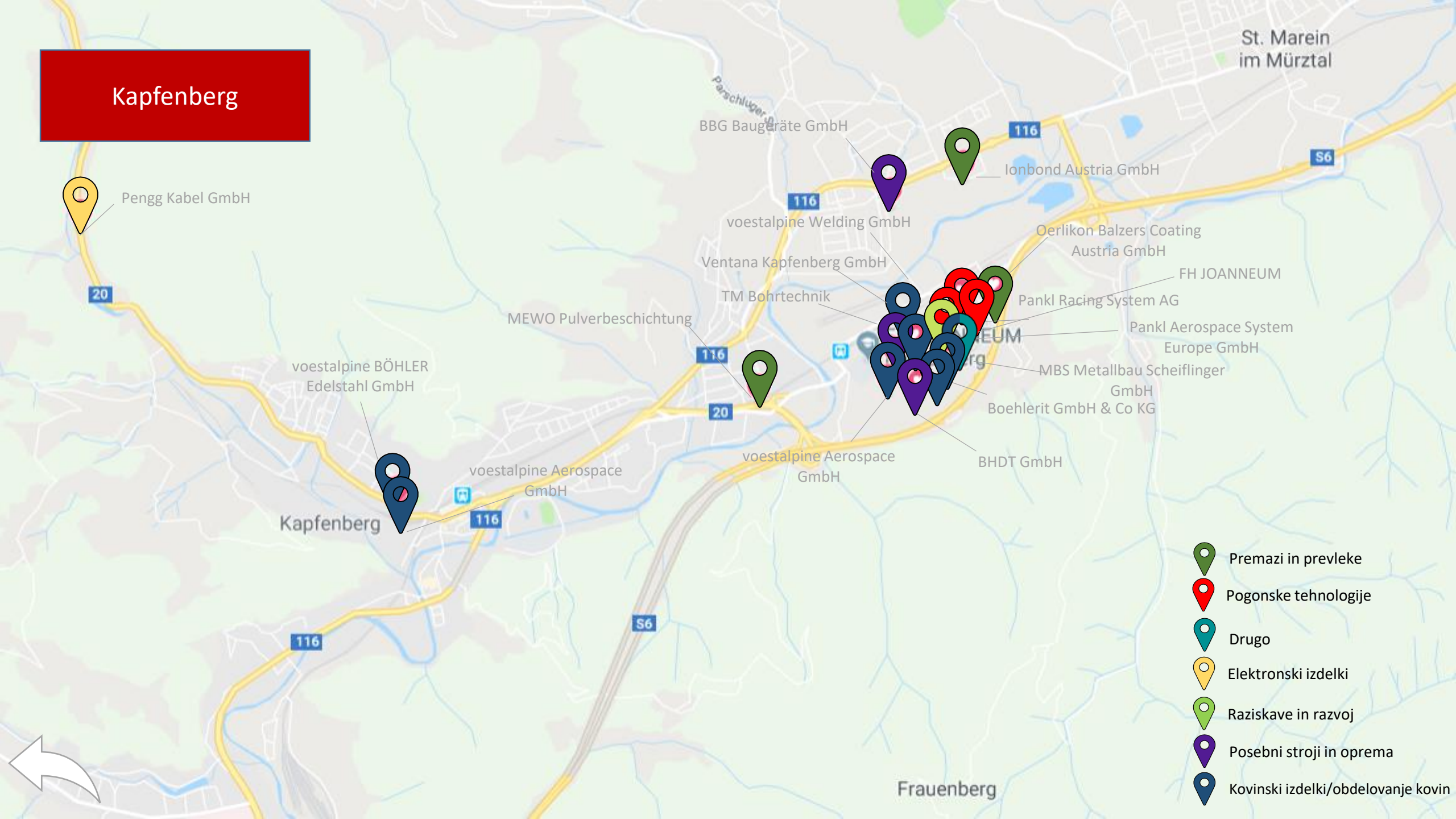
Okrožje Bruck- Mürzzuschlag



-  Ognjevarni izdelki
-  Embalaža
-  Premazi in prevleke
-  Pogonske tehnologije
-  Raziskave in razvoj
-  Elektronski izdelki
-  Posebni stroji in oprema
-  Kovinski izdelki/obdelovanje kovin



Kapfenberg



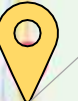
St. Marein im Mürztal

BBG Baugeräte GmbH

116

S6

Ionbond Austria GmbH



Pengg Kabel GmbH

20

116

voestalpine Welding GmbH

Oerlikon Balzers Coating Austria GmbH

Ventana Kapfenberg GmbH

FH JOANNEUM

TM Bohrtechnik

Pankl Racing System AG

MEWO Pulverbeschichtung

116

Pankl Aerospace System Europe GmbH

voestalpine BÖHLER Edelstahl GmbH

MBS Metallbau Scheiflinger GmbH



Kapfenberg

116

voestalpine Aerospace GmbH

20

voestalpine Aerospace GmbH

BHD T GmbH

S6



Premazi in prevleke



Pogonske tehnologije



Drugo



Elektronski izdelki



Raziskave in razvoj



Posebni stroji in oprema



Kovinski izdelki/obdelovanje kovin

Frauenberg





OSREDNJI PODATKI

Podjetje

MEWO Pulverbeschichtung
GmbH

Leto ustanovitve

1988

Velikost podjetja glede na število zaposlenih

majhno (10–49)

Panoga

Proizvodnja in začetna
obdelava plemenitih kovin

Kratek opis podjetja

Podjetje se ukvarja s premazi oz. prevlekami kovinskih proizvodov, predvsem pa je uveljavljeno na področjih kovinskih konstrukcij in proizvodnje oken. Tehnologije prašnih premazov ne prinašajo zgolj številnih dekorativnih možnosti pri oblikovanju sestavnih delov z najrazličnejšimi barvnimi odtenki, efekti in površinskimi strukturami, vendar s protikorozivno zaščito hkrati zagotavljajo dolgo življenjsko dobo izdelkov. Dodatne pozitivne značilnosti so zaščita pred vremenskimi vplivi, kot tudi zelo dobre mehanske lastnosti. Prašni premazi so tudi okolju prijazni, saj ne vsebujejo topil oz. težkih kovin. Med stranke spadajo številne industrijske panoge in različni obrati za obdelovanje kovin.

Werk VI Strasse 37
A 8605 Kapfenberg
www.mewo.at

Ključne kompetence

- prašni premazi kovinskih izdelkov
- površinska obdelava kovinskih izdelkov

Izdelki

- prašni premazi
- proizvodnja okvirov in pločevine
- foliranje

Raziskave in razvoj



Logotip

OSREDNJI PODATKI

Podjetje

Leto ustanovitve

Velikost podjetja glede na število
zaposlenih

Panoga

Kratek opis podjetja

Ključne kompetence

- ...
- ...
- ...

Izdelki

- ...
- ...
- ...

Raziskave in razvoj

- ...
- ...
- ...

Poštni naslov

Spletna stran



Location Management: Natural Resources & Quality of Life



1. Introduction and research

Assignment

The assignment was to prepare two sections of the Manual for location management. The idea behind the Manual is to make a guidebook and an assessment tool for locations that attract investors.

We started off with the initial research into available assessment practices and chose those that we found suitable. Where none were available, we proposed our own. Then a draft was prepared. There are certain topics that are covered in other titles (such as land assessment). This draft was made with the intention of making further versions in order to fit the idea of the main structure as well and to test the tools proposed.

Introduction

#What attracts investments and how to measure it?

Attracting private sector investments into a city is essential for stimulating and maintaining economic growth. Cities themselves have an important role to play in this process, making investors aware of opportunities, building relationships with them and, where necessary, stepping in to facilitate investment.

- A strong city economy with growth potential: highly skilled workforce, city resilient to economic trends, diverse networks of suppliers
- Appropriate public infrastructure: good transport and public infrastructure, airports, national highways
- Pro-investment leadership: consistent politics and attitudes, strong connection to the central government
- Pro-investment networks: responsive planning systems, investment funds for infrastructure, availability of initiatives, a team with willingness and investment expertise

What makes a city attractive to investors?

Economic fundamentals

- Growth rate of businesses and jobs
- Resilience of the economy to shocks
- Quality and affordability of infrastructure
- Skill-level of the workforce, and quality of education and research
- Trading relationships within and beyond the UK
- Sectoral composition of the economy
- Quality of placemaking, city environment, and liveability

City governance

- City vision
- Strategic plan to realise the vision
- Attitude and consistency of leadership
- Quality of city management
- Information and data provision

Practicalities of investment

- Scale of the city, population size, and the number of jobs and businesses
- Amount and type of land/assets available
- Planning system, and other regulations
- Taxation and incentives
- Construction costs
- Access to finance

(2)



(3)

Start-up hot spots

There is a host of local communities and entrepreneurial aspirations that tend to present themselves as the “Next Silicon Valley”.

Local knowledge, inexpensive housing, decent infrastructure, tax initiatives, a lively community are usually good selling points.

- Encourage public officials to get involved
- Resources: local associations, businesses and funds available
- A proactive university
- Thriving communities with a rich local scene
- Cultivating an entrepreneurial mind-set

(4)

Smaller cities inviting foreign investments

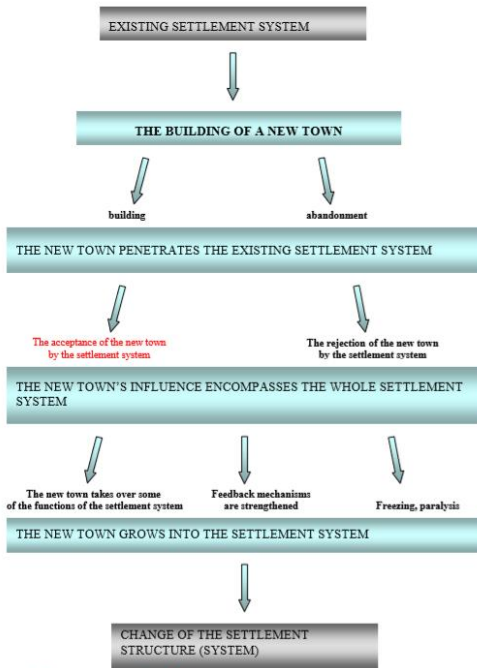
+ Rules for commercial real estate investments: Investments will flow to where they are the most wanted, where they are respected, where it is safe, and where they have the highest probability of market-rate adjusted returns.

Innovative Location

The economic impact in small communities – energy (e.g. fracking) and manufacturing (e.g. self-driving cars) are likely to mean rising incomes and values.

(5)

Small towns are hip



Presentation

SURGE SCORES **SURGE RANKS**

● Rateigh scores
● Score of No. 1 city for metric

RATE OF ENTREPRENEURSHIP
 -3% 13%
 8.2%

HIGH-GROWTH COMPANY DENSITY (per 100,000 people)
 -3 13
 1.1

POPULATION GROWTH
 -3% 13%
 2.3

NET BUSINESS CREATION
 -3% 13%
 4.3%

WAGE GROWTH
 -3% 13%
 5.1%

JOB CREATION
 -3% 13%
 1.2

EARLY-STAGE FUNDING DEALS (per 100,000 adults)
 -3 13
 8.9

METHODOLOGY • GLOSSARY


No. 4

NASHVILLE

An abundance of hospital chains in the country music mecca has made it famous for something else: a new wave of health startups.

It has more than 20 college and university campuses, the most megachurches per capita in the country, and a thriving music economy, but the city's biggest industry—and its main source of growth—depends on one undeniable truth. We all get sick and die. Six of the nation's 10 biggest for-profit hospital chains are headquartered here, along with more than 800 health care companies. Now there is a wave of promising health startups, like Covenant Surgical Partners, an outpatient surgery center that was acquired by KKR last year, and Aspire Health, which makes house calls to help seriously ill patients manage their health care, and was acquired by Anthem in March. "So many people have come here over the years with a guitar and a dream," says Sam Davidson, founder of Tennessee-made online gift retailer Batch. "Now, instead of wanting to make it big on Music Row, you want to make it big with a business idea."

—Burt Helm



Credit: Drew Hays/Unsplash

<https://www.inc.com/surge-cities/best-places-start-business.html>

Why (are or can they be hip)?

Technology: With new technologies available everywhere, good jobs are not limited just to major hubs.

Energy: Big, sprawling cities with long travel distances are losing out to smaller towns with intertwined solutions.

Community urbanism: Characterizes people’s desire to live in or be associated with a small-town community but with amenities commonly found in larger urban centres – transportation, bike paths, cultural venues, civic spaces, walkability – and at much less cost.

Millennials: They like to reuse and reinvent big and small centres.

(6)

SUMMARY

Small communities can compete with larger cities and industrial hubs. Of course there are some criteria to be met. It is important that communities identify their strengths and know how to communicate them. Proper infrastructure is a must. And by that we mean public utilities, good means of transportation, and access to the world via a state highway and/or airport. Traditional knowledge in existing industries and local universities can be a major factor in considering an investment by foreign or regional manufacturing industries. For creative and R&D sectors, the city’s liveability is increasingly important: with means of transportation, recreational and entertainment facilities, and a community spirit that supports their life style and entrepreneurial spirit. A dedicated government and ready-made tools to support desires are essential for attracting investments – such as institutions that can help investors with the setup and financing, favourable taxation and spatial planning, and available resources that investors might need.

Application for Regions involved:

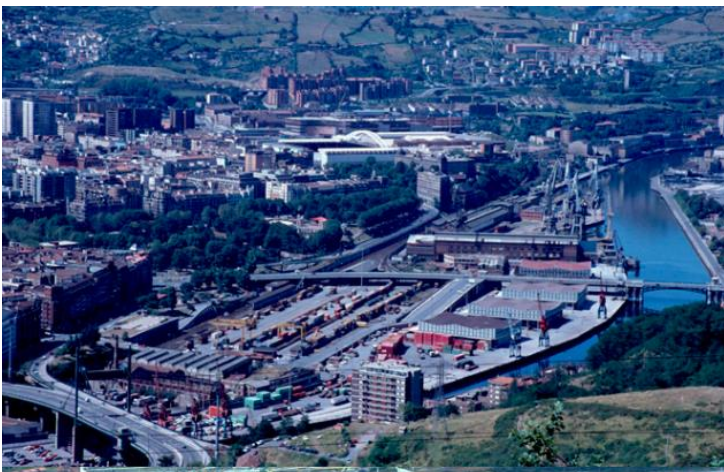
The regions of Upper and East Styria (Štajerska), Gorenjska and Podravje all share a similar settlement morphology – a few small towns within otherwise an agrarian landscape. They have strong traditional industries that they are building on. They are located within 30 min to an hour from bigger regional or national centres with airports and universities. They lie next to national highways with the exception of Ptuj region, which is a bit further away from the main corridors. Most of them have strong electrical and mechanical industries, with Ptuj traditionally stronger in food production and processing.



Natural resources

Natural resources were essential for thousands of years and determined the economic success and prevailing type of industry. From prehistorical production of obsidian and tools, to ancient iron smelts and agricultural production, the economic success and interest of early “investors” followed the resources. With the formation of great empires, trade gained importance. With the fragmentation of political power, the production and local resources determined the interest and type of production right until after WW II. With the abundance of energy available for transport, the globalisation, and, last but not least, with the rise of information technologies, the importance of natural resources has changed. Raw materials for extractions are of course still important and are basic for the production, but the added value has been shifting to other areas, such as research, know-how, design and marketing. Cobalt might be extracted in Congo, energy is produced in the Three Gorges, China, but the iPhone’s added value is created where knowledge, marketing and design are based. Of course, there are still economies that are less dependent on “cool factors”, but it is a fact that everybody wants to be as close as possible to where the biggest added value is created.

A case study of transforming cities from extraction and labour-intensive industries and traditional know-how to a less labour-intensive economy.



(7)

Innovative Location

Extraction of materials (minerals, *water, *energy, *biomaterials)

As we discussed in the introduction, raw materials and fruits of the land were major factors of economic success and development in history, as can be seen below.

Period	Dates	Metals and casting	Various materials and composites	Forming and shaping	Joining	Tools, machining, and manufacturing systems
	Before 4000 B.C.	Gold, copper, meteoric iron	Earthenware, glazing, natural fibers	Hammering		Tools of stone, flint, wood, bone, ivory, composite tools
	4000–3000 B.C.	Copper casting, stone and metal molds, lost-wax process, silver, lead, tin, bronze		Stamping, jewelry	Soldering (Cu-Au, Cu-Pb, Pb-Sn)	Corundum (alumina, emery)
Egypt: 3100 B.C. to 300 B.C. Greece: 1100 B.C. to 146 B.C. Roman Empire: 50 B.C. to 476 A.D. Middle Ages: 476 to 1492 Renaissance: 14th to 16th centuries	3000–2000 B.C.	Bronze casting and drawing, gold leaf	Glass beads, potter's wheel, glass vessels	Wire by slitting sheet metal	Riveting, brazing	Hoe making, hammered axes, tools for ironmaking and carpentry
	2000–1000 B.C.	Wrought iron, brass				
	1000–1 B.C.	Cast iron, cast steel	Glass pressing and blowing	Stamping of coins	Forge welding of iron and steel, gluing	Improved chisels, saws, files, woodworking lathes
	1–1000 A.D.	Zinc, steel	Venetian glass	Armor, coining, forging, steel swords		Etching of armor
	1000–1500	Blast furnace, type metals, casting of bells, pewter	Crystal glass	Wire drawing, gold- and silversmith work		Sandpaper, windmill-driven saw
	1500–1600	Cast-iron cannon, tinplate	Cast plate glass, flint glass	Water power for metalworking, rolling mill for coinage strips		Hand lathe for wood
	1600–1700	Permanent-mold casting, brass from copper and metallic zinc	Porcelain	Rolling (lead, gold, silver), shape rolling (lead)		Boring, turning, screw-cutting lathe, drill press

Industrial Revolution: 1750b-1850	1700–1800	Malleable cast iron, crucible steel (iron bars and rods)		Extrusion (lead pipe), deep drawing, rolling		
	1800–1900	Centrifugal casting, Bessemer process, electrolytic aluminum, nickel steels, babbit, galvanized steel, powder metallurgy, open-hearth steel	Window glass from slit cylinder, light bulb, vulcanization, rubber processing, polyester, styrene, celluloid, rubber extrusion, molding	Steam hammer, steel rolling, seamless tube, steel-rail rolling, continuous rolling, electroplating		Shaping, milling, copying lathe for gunstocks, turret lathe, universal milling machine, vitrified grinding wheel
	1900–1920		Automatic bottle making, bakelite, borosilicate glass	Tube rolling, hot extrusion	Oxyacetylene; arc, electrical-resistance, and thermit welding	Geared lathe, automatic screw machine, hobbing, high-speed-steel tools, aluminum oxide and silicon carbide (synthetic)
WWI	1920–1940	Die casting	Development of plastics, casting, molding, polyvinyl chloride, cellulose acetate, polyethylene, glass fibers	Tungsten wire from metal powder	Coated electrodes	Tungsten carbide, mass production, transfer machines
	1940–1950	Lost-wax process for engineering parts	Acrylics, synthetic rubber, epoxies, photosensitive glass	Extrusion (steel), swaging, powder metals for engineering parts	Submerged arc welding	Phosphate conversion coatings, total quality control
WWII	1950–1960	Ceramic mold, nodular iron, semiconductors, continuous casting	Acrylonitrile-butadiene-styrene, silicones, fluorocarbons, polyurethane, float glass, tempered glass, glass ceramics	Cold extrusion (steel), explosive forming, thermomechanical processing	Gas metal arc, gas tungsten arc, and electroslag welding; explosion welding	Electrical and chemical machining, automatic control

Innovative Location

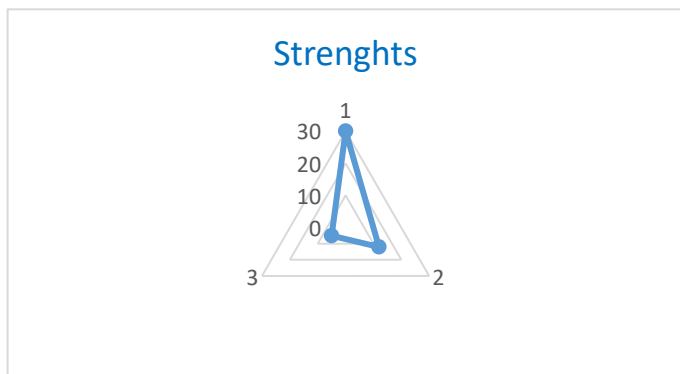
	1960–1970	Squeeze casting, single-crystal turbine blades	Acetals, polycarbonate, cold forming of plastics, reinforced plastics, filament winding	Hydroforming, hydrostatic extrusion, electroforming	Plasma-arc and electron-beam welding, adhesive bonding	Titanium carbide, synthetic diamond, numerical control, integrated circuit chip
Space Age	1970–1990	Compacted graphite, vacuum casting, organically bonded sand, automation of molding and pouring, rapid solidification, metal-matrix composites, semisolid metalworking, amorphous metals, shape-memory alloys (smart materials), computer simulation	Adhesives, composite materials, optical fibers, structural ceramics, ceramic-matrix composites, biodegradable plastics, electrically conducting polymers	Precision forging, isothermal forging, superplastic forming, dies made by computer-aided design and manufacturing, net-shape forging and forming, computer simulation	Laser beam, diffusion bonding (also combined with superplastic forming), surface-mount soldering	Cubic boron nitride, coated tools, diamond turning, ultraprecision machining, computer-integrated manufacturing, industrial robots, machining and turning centers, flexible-manufacturing systems, sensor technology, automated inspection, expert systems, artificial intelligence, computer simulation and optimization
Information Age	1990–2000s	Rheocasting, computer-aided design of molds and dies, rapid tooling	Nanophase materials, metal foams, advanced coatings, high-temperature superconductors, machinable ceramics, diamondlike carbon	Rapid prototyping, rapid tooling, environmentally friendly metalworking fluids	Friction stir welding, lead-free solders, laser butt-welded (tailored) sheet-metal blanks, electrically conducting adhesives	Micro- and nano-fabrication, LIGA (a German acronym for a process involving lithography, electroplating, and molding), dry etching, linear motor drives, artificial neural networks, six sigma

(6)

Extraction industries (mining) and to some extent the manufacturing industry value locally available raw materials, biomaterials (wood, agricultural products), which results in their interest in the availability of natural resources.

Regional or higher levels are relevant here. Water and energy will be analysed separately.

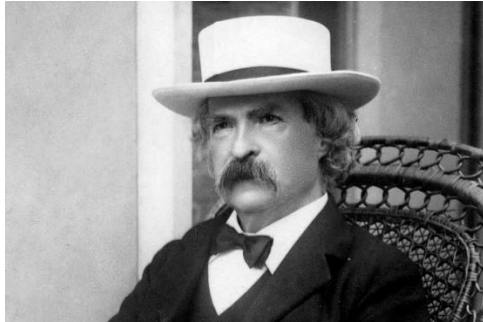
	Type	yearly production in region	unit (m ³ , l, W..)	importance in region (1 to 3)	Local industry champions (YES, NO)	Tradition (YES, NO, decades, centuries)	Skilled workforce (1 to 3)	R&D in the field (YES, NO)	TOTAL points (NO=1, YES=3)	Comments on the analysis	Potential (1 to 3 or low, mid, high) + comment
1	Wood										
2	Dominant agricultural product										
3	Minerals										
TOTAL											



Examples of showing the strengths and weaknesses

Land (development, agriculture, access, rights, location)

“Buy land, they're not making it anymore.” Mark Twain



Except for the Netherlands and Dubai that is...

Land is one of the most valuable assets a municipality or region has. Historically, the agricultural productivity of the land was the most important. When it comes to business today, we could say location is the most important, meaning the location in the widest sense: proximity of landmarks, population and existing businesses, as well as to infrastructure etc. The subject of rights on the land is extremely important as it determines its use. This topic is explained in a special chapter, and will not be extensively analysed here.

The proposal assesses the amount of development land intended for residential, industrial, and commercial buildings, and of agricultural land and forest.

How strongly are rights on the land protected and enforced?

How fast are master plans pushed through the city council?

Are there funds available for public utilities?

Land tax

Energy (amount, type, grid, access, price)

Municipality	Capacity of grid on territory (35, 110, 420 kW) 1 to 5 points	Region's local production capacity (1 to 3 points)	Existing big transformers (1 to 5 points)	Level of renewables (1 to 3 points)	Prices (1 to 5 points)	Planned new capacities (1 to 3 points)	R&D of field (YES, NO)	TOTAL points (NO=1, YES=3)	Comments on the analysis	Potential (1 to 3 or low, mid, high) + comment
Weiz								30		
Kranj								12		
...								5		
TOTAL										

Municipality	Capacity of grid on territory (35, 110, 420 kW) 1 to 5 points	Heat production (1 to 5)	Geothermal potential (1 to 3)	Solar (1 to 3)	Wind (1 to 3)	Water (1 to 3)	Planned new capacities (1 to 3 points)	R&D of field (YES, NO)	TOTAL points (NO=1, YES=3)	Comments on the analysis	Potential (1 to 3 or low, mid, high) + comment
Weiz									30		
Kranj									12		
...									5		
TOTAL											

Energy availability is essential for any business activities. A strong electric grid and competitive prices are very important for manufacturing. Other forms of available energy can be of interest for some industries. The creative industries have a tendency of moving towards renewable energies and coproduction of energy, which make municipalities more liveable.

Water (industrial, e.g. for heating & cooling, transport, recreation, drinkable)

Water is essential for living and working. In industry, it is important for technological processes, and for small- and large-scale heating and cooling needs. In food production, it is its cleanness that matters. Creative industries are drawn to landmarks, e.g. waterfronts, which make a location more liveable by providing opportunities for recreation, and improving the aesthetics, and air quality. Finally, water transport is one of the oldest means of transport. Vicinity of a port makes the location extremely interesting for logistics and manufacturing of large items.



For many of your  products, a good quality of water is essential.

How to measure the parameters: Capacity in municipality (m³), is water drinkable, are there water landmarks, a port, recreational facilities on/near water

Air and climate (type of climate, pollution, temperature, rainfall, sun)

The type of climate is important for certain producers, especially as it determines the amount of water available through the year. Agriculture is heavily dependent on it. Pleasant climate is essential for liveability in certain areas, making it very important for industries that attract employees through life style.

How to measure: type of climate, amount of sunny days, level of rain, landmarks

Quality of living and life

Quality of living and life

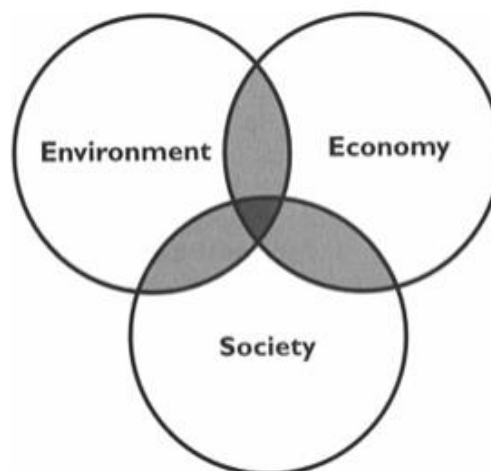
+ For a city to be successful, it must satisfy both the economic and the mood analysis of a potential investor. (1) +

Smart decision-makers understand the significance of attracting and retaining skilled workers to their cities. And they recognise that the quality of life for workers and their families is an increasingly important factor. Subsequently, places with the assets of a good environment, distinctive architecture, cultural facilities and quality housing stock help drive up land values, which in turn makes private sector investment and development more likely. This improves the scale and quality of the city’s physical assets—office, retail, leisure, residential – which in turn encourages economic growth. A powerful city brand can be used to promote the location and establish a presence internationally to attract investment. (1)

Traditional economic fundamentals still matter to investors and therefore to cities. The primary forces that drive investors – value, profit, jobs – remain important, however quality, authenticity and diversity are becoming ever more important in a homogenised world.

Liveability

Is a broad term that does not have a single definition. It includes concepts like the quality of life, sustainability, the character of a place, health and safety. It indicates the feel-good factor and it is especially important by making the community feel well and prepared to work and live in a certain environment. It becomes even more important when we want to attract young people that are extremely flexible regarding where they live and are attracted to pleasant, perspective environments.



MODERN LIVEABILITY INDICATOR

<i>Economic</i>	<i>Social</i>	<i>Environmental</i>
<i>Hours of paid work required for a living wage</i>	<i>Students trained for local jobs</i>	<i>Use of toxic materials in economy</i>
<i>Diversity of the job pool</i>	<i>Voting rate</i>	<i>Vehicle-miles travelled</i>
<i>Wages paid and spent locally</i>	<i>Percentage covered by health insurance</i>	<i>Percentage of recyclable products used</i>
<i>Share of local economy based on renewable resources</i>	<i>Workers welfare above poverty</i>	<i>Ratio of renewable to non-renewable energy</i>

(10)

Liveability is a strong indicator and is very interesting for the media. Settlements with a high liveability index can be attractive for competitive individuals as well as investors. This is especially important for the generation of millennials. There are organizations dedicated just to attracting this generation to certain areas to live and work. (13)

There are many assessment organisations and indexes. Unfortunately, they don't assess smaller towns in Europe.



Assignment Types Solutions Insights About Us

Mobility > Solutions > Data Solutions > Quality of Living > City Attractiveness

CITY ATTRACTIVENESS

Decision-makers increasingly acknowledge that globalization is challenging cities to **inform, innovate, and compete** to foster the kind of citizen satisfaction that attracts both people and investment – the keys to your city's future. How is your city positioned?



To Compete

- Is your city competitive economically, socially, culturally, and environmentally?
- Is your city managing to be competitive with a high quality of life and sufficient economic opportunities?



To Connect

- Is your city regionally and globally connected in terms of public infrastructure, transport, and talent flows?



To Inspire

- How can you leverage your city's unique strengths to differentiate it from other cities that also strive to attract companies, foreigners, tourists, and talent?
- Are you reinforcing the unique identity of a city in the minds of citizens, visitors, companies, and investors?



To Grow

- Is your city attractive to foreigners, tourists, globally-mobile talent, capital investment, and major multinational companies?
- Are you evaluating initiatives to foster your city's growth?

2019 CITY RANKING

SHOW/HIDE FULL RANKING

Rank	City	Country/Region
1	Vienna	Austria
2	Zürich	Switzerland
3	Vancouver	Canada
3	Munich	Germany
3	Auckland	New Zealand
6	Düsseldorf	Germany
7	Frankfurt	Germany
8	Copenhagen	Denmark
9	Geneva	Switzerland
10	Basel	Switzerland

LOCATION	New York City, New York	Kolorado	Buffalo, Erie County, New York
TOTAL INDEX SCORE	58	55	60
HOUSING Affordability and access	47	48	68
Metrics			
Housing accessibility Zero-step entrances	28.9% of units Median US neighborhood: 41.6%	41.5% of units Median US neighborhood: 41.6%	43.6% of units Median US neighborhood: 41.6%
Housing options Availability of multi-family housing	89.0% of units are multi-family Median US neighborhood: 17.8%	29.1% of units are multi-family Median US neighborhood: 17.8%	64.3% of units are multi-family Median US neighborhood: 17.8%
Housing affordability Housing costs	\$1,493 per month Median US neighborhood: \$983	\$1,275 per month Median US neighborhood: \$983	\$723 per month Median US neighborhood: \$983
Housing affordability Housing cost burden	28.1% of income spent on housing Median US neighborhood: 17.9%	20.1% of income spent on housing Median US neighborhood: 17.9%	12.6% of income spent on housing Median US neighborhood: 17.9%
Housing affordability Availability of subsidized housing	412 units per 10,000 people Median US neighborhood: 0	112 units per 10,000 people Median US neighborhood: 0	459 units per 10,000 people Median US neighborhood: 0
Policies			
Housing accessibility State and local inclusive design laws	No Policy	No Policy	No Policy
Housing affordability State and local housing trust funds	City Policy	State Policy	No Policy
Housing options State manufactured housing protections	No Policy	No Policy	No Policy
Housing affordability State foreclosure prevention and protection	State Policy	State Policy	State Policy
Comprehensive livability commitment State and local plans to create age-friendly communities	City Policy	No Policy	County Policy
NEIGHBORHOOD Access to life, work, and play	81	54	66
TRANSPORTATION Safe and convenient options	91	56	82
ENVIRONMENT Clean air and water	53	52	61
HEALTH Prevention, access and quality	50	69	42
ENGAGEMENT Civic and social involvement	45	54	58
OPPORTUNITY Inclusion and possibilities	38	51	42

(11) (12)

Methodology:

Measurements are usually made for large cities. In USA, the organization AARP automatically assesses even small towns. There are many methodologies that are quite complex and time consuming. There are other self-assessment tools, which can be further simplified as <https://www.townofcary.org/home/showdocument?id=3445>.

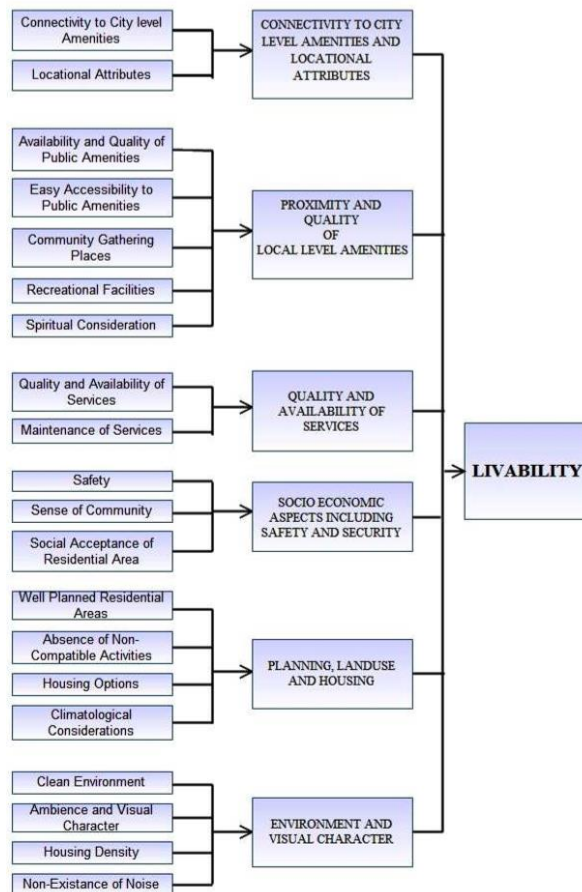
This sort of assessment can be a major tool for identifying weaknesses and attracting businesses and employees.

Case study 1

Liverpool created a strong brand with its port and multinationalism. It found its niches. Its university opened a campus in China and created a direct connection with the world's biggest exporter. It built on its world-famous music scene from the 1960s, and managed to put the waterfront on the UNESCO heritage list.

(8)

Zilina, Porto, ... Florida model.



1. What investors want - <https://www.centreforcities.org/reader/investors-want-guide-cities/executive-summary/>
2. Five ways to attract business investment to your city
<https://www.grantthornton.global/en/insights/growthiq/five-ways-to-attract-business-investment-to-your-city/>
3. 5 Ways to Position Your City as the Next Startup Hotspot
<https://www.entrepreneur.com/article/252596>
4. Smaller American cities are attracting investment capital from overseas
<https://amp.businessinsider.com/mid-size-american-cities-attracting-foreign-investment-capital-2017-9>
5. Think Big, Plan Small, Team Up / <https://evolveea.com/think-big-plan-small-team-up/>
6. Historical Development of Materials and Manufacturing Process <https://me-mechanicalengineering.com/historical-development-of-materials-and-manufacturing-process/>
7. The Metamorphosis of the Industrial City, <http://www.mascontext.com/issues/30-31-bilbao/bilbaos-strategic-evolutionthe-metamorphosis-of-the-industrial-city/>
8. How cities can better attract investment <https://cities-today.com/how-cities-can-attract-investment/>
9. UNDERSTANDING QUALITATIVE CONCEPTIONS OF LIVABILITY
https://www.researchgate.net/profile/Yogesh_Garg5/publication/299411010_UNDERSTANDING_QUALITATIVE_CONCEPTIONS_OF_LIVABILITY_AN_INDIAN_PERSPECTIVE/links/5834543408ae138f1c0d6aa0/UNDERSTANDING-QUALITATIVE-CONCEPTIONS-OF-LIVABILITY-AN-INDIAN-PERSPECTIVE.pdf
10. Concept of Liveability and Indicators <https://www.nap.edu/read/10262/chapter/4#29>
11. AARP Liveability Index <https://livabilityindex.aarp.org/compare>
12. Mercer <https://mobilityexchange.mercer.com/city-benchmarking-and-consulting>
13. Liveability <https://livability.com/best-places/methodology>
14. Self-assessment <https://www.townofcary.org/home/showdocument?id=3445>

	Maks. št. točk	Enota	Vsebina	
TOČKOVANJE SKUPNO	400			310
0. Splošni podatki				
Opis				KA
Kratek opis				KA2
Naziv/ime			Besedilo	High-Tech-Park Kapfenberg 1. faza izgradnje
Poštni naslov			Besedilo	Siegfried-Marcus-Straße
Občina			Besedilo	Kapfenberg
Katastrska občina			Besedilo	Deuchendorf
Vložna številka v zemljiški knjigi			Besedilo	GB 60005; EZ 843 / GB 60046, EZ 363
Namembnost			Besedilo	Industrie- und Gewerbegebiet 1 NEU I/1
Namembnost, opredeljena v pravnem dokumentu iz leta		LETO	Besedilo	Načrt namembnosti zemljišč 4.0 Mestne občine Kapfenberg 2005
Trenutno se dejansko uporablja za namene			Besedilo	Industrije
Lastnica zemljišča			Besedilo	Mestna občina Kapfenberg
Vrsta				
obstoječe industrijske površine			DA/NE	DA
obstoječe industrijske površine z opredeljenimi industrijskimi objekti			DA/NE	NE
predvideno v načrtu namembnosti zemljišč			DA/NE	NE
predvideno v občinskem prostorskem načrtu			DA/NE	NE
Drugo			DA/NE	NE
Drugo besedilo			Besedilo	-
Velikost				
Osnovna površina		m ²	Številka	77.000
Pozidane površine		m ²	Številka	0
Deljivost				
Možna deljivost zemljišča			DA/NE	DA
Največja velikost parcele		m ²	Številka	25.000
Najmanjša velikost parcele		m ²	Številka	2.000
Območje, upravičeno do sofinanciranja				
Območje cilja 2			DA/NE	JA
Vrednost zemljišča na kvadratni meter				
Vrednost zemljišča na kvadratni meter		E/m ²	Številka	75
Najnižja prodajna cena na kvadratni meter				
Najnižja prodajna cena na kvadratni meter		E/m ²	Številka	39
1. Zazidljivost	240			205
1.1 Topografska	130			120
Nivo	40			40
raven teren			DA/NE	DA
rahlo nagnjen teren			DA/NE	NE
razgiban teren			DA/NE	NE
Drugo			DA/NE	NE
Drugo besedilo			Besedilo	-
Posebni gradbeni ukrepi			DA/NE	NE
Če da, kateri			Besedilo	-
Pedološke lastnosti	20			20
Pedološke lastnosti			Besedilo	Gramoz s 30 do 80 cm plasti humusa
Posebni gradbeni ukrepi			DA/NE	NE
Če da, kateri			Besedilo	-
Višina podtalnice	10			10
Poleti		m	Številka	4
Pozimi		m	Številka	6
Posebni gradbeni ukrepi			DA/NE	NE
Če da, kateri			Besedilo	-
Območje nevarnosti oz. z omejitvami/Nevarnost poplav	40			40
Območje nevarnosti oz. z omejitvami				
ni tveganj			DA/NE	DA
rumeno			DA/NE	NE
modro			DA/NE	NE
rdeče			DA/NE	NE
Nevarnost poplav				
ne			DA/NE	DA
HQ100			DA/NE	NE
HQ30			DA/NE	NE
Drugo			DA/NE	NE
Drugo besedilo			Besedilo	-
potrebni so gradbeni ukrepi za zaščito pred nevarnostmi			DA/NE	NE
Če da, kateri			Besedilo	-
Lega v naravi/okolju	20			10
Zavarovano naravno in krajinsko območje			V/OB/NE	NE
Omejitve zaradi ekoloških prednostnih zemljišč			V/OB/NE	NE
Vodovarstveno območje			V/OB/NE	V
Območje varovanja zraka			V/OB/NE	NE
Pas svežega zraka/Območje dovajanja svežega zraka			V/OB/NE	NE
Pojasnila k označenim območjem			Besedilo	Zemljišče leži na vodovarstvenem območju. V skladu z uredbo o varovanju okolja je potrebno pridobiti dovoljenje za uporabo vode. Odvajanje deževnice je potrebno urediti na lastnem zemljišču, nekontaminirano sanitarno vodo je potrebno odvajati točkovno, s cestnih površin površinsko s pomočjo filtriranja skozi različne plasti zemlje. Določene zgradbe, ki bi lahko ogrozile varnost voda (npr. bencinske črpalke), so prepovedane.
Vplivi na okolje: posebnosti			DA/NE	DA
Če da, katere			Besedilo	Industrijski park z značilnostmi parka; zadostno število zelenih območij in predelov za počitek
1.2 Pravni vidiki	40			35
Velikost zazidljivih površin	10			10
Obstoječi načrt pozidave			DA/NE	-
Gostota pozidave			Besedilo	0,2 do 1,5
Največja dovoljena višina			Besedilo	20 m (12 m ob zunanjih mejah)
Območja prepovedi gradnje	10			5
Obstajajo			DA/NE	DA
Če da, katera			Besedilo	Ob zunanjih mejah so vzpostavljena območja, ki jih ni dovoljeno pozidati in presejajo najmanjšo zakonsko dovoljeno razdaljo (desetmetrski pas).
Kulturno in stanovanjsko območje	20			20
Oddaljenost strnjenegega naselja		m	Številka	-
Oddaljenost socialnih in kulturnih ustanov		m	Številka	-
Omejitve			DA/NE	NE
Če da, katere			Besedilo	Stanovanjska območja z zadostno razdaljo na severu in zahodu. Obvezno je potrebno upoštevati zakonsko opredeljene omejitve emisij.
Omejitve v povezavi z veduto kraja in pokrajine			DA/NE	NE
Če da, katere			Besedilo	-
1.3 Omejitve in drugo	70			50
Nadzemne/Podzemne napeljave/kanali	20			20
Obstajajo			DA/NE	NE
Če da, katere			Besedilo	-
Stare okoljske obremenitve ali sum na stare obremenitve	40			20
Obstajajo			DA/NE	DA
Če da, katere			Besedilo	Na južnem območju se nahaja z zemljino zasipana nekdanja gramozna jama. Ta je uvedena v deželni evidenci starih okoljskih obremenitev. Hitri pregledi ne nakazujejo na morebitne omejitve (izkopano zemljinno je mogoče normalno deponirati).
Opravljen poskusne vrtnice			DA/NE	DA

Drugo	10				10
Obstajajo vpisane pravice in omejitve				DA/NE	DA
Če da, katere				Besedilo	Zemljišče, ki ga prodaja občina, ima opredeljeno namembnost in ga je potrebno pozidati. Če kupec teh obveznosti ne upošteva, potem ima mestna občina predkupno pravico do ponovnega odkupa zemljišča.
Druge omejitve namembnosti				DA/NE	NE
Če da, katere				Besedilo	-
2. Promet in infrastruktura	160				105
2.1 Promet	100				50
Dostopne poti do zemljišča	20				10
obstajajo				DA/NE	DA
jih bo zgradila pristojna občina				DA/NE	NE
jih mora zgraditi podjetje				DA/NE	NE
Drugo				DA/NE	NE
Drugo besedilo				Besedilo	-
Če obstajajo, karakteristike					
Širina		m		Številka	9
Nosilnost		to		Številka	-
Stanje				Besedilo	Trenutno gramoz, vendar bo s širitvijo naselja cesta postopoma asfaltirana
Prevoznost/Obračališče				DA/NE	DA
Zagotovljena prevoznost skozi celotno leto				DA/NE	DA
Dovoz do avtoceste	40				30
Razdalja		km		Številka	1,5
Potrebno prečkati strnjena naselja				DA/NE	NE
Če da, v kakšnem obsegu/dolžini		km		Številka	-
Omejitve prevoznosti skozi strnjena naselja				DA/NE	NE
Če da, katere				Besedilo	-
Druge omejitve				DA/NE	NE
Če da, katere				Besedilo	-
Železniške povezave	20				0
obstajajo				DA/NE	NE
možna je vzpostavitev				DA/NE	NE
vzpostavitev ni možna				DA/NE	NE
Drugo				DA/NE	DA
Drugo besedilo				Besedilo	V načrtovanju je terminal Kapfenberg, oddaljenost 0,5 km
Povezave z javnimi prevoznimi sredstvi	20				10
Oddaljenost do naslednjega avtobusnega postajališča		km		Številka	0,3
Oddaljenost do naslednje železniške postaje		km		Številka	2
Oddaljenost do naslednjega potniškega letališča		km		Številka	75
Oddaljenost do naslednjega tovornega letališča		km		Številka	5
2.2 Infrastruktura	60				55
Javna oskrba s pitno vodo	10				10
zagotovljena				DA/NE	DA
bo vzpostavila pristojna občina				DA/NE	NE
jo mora zagotoviti podjetje				DA/NE	NE
Drugo				DA/NE	NE
Drugo besedilo				Besedilo	-
Plinski priključek	10				10
obstoječi				DA/NE	DA
bo vzpostavila pristojna občina				DA/NE	NE
jo mora zagotoviti podjetje				DA/NE	NE
Drugo				DA/NE	NE
Drugo besedilo				Besedilo	Zemeljski plin 700 mbar za industrijske potrebe
Telefonski priključek	10				5
obstoječi				DA/NE	NE
bo vzpostavila pristojna občina				DA/NE	NE
jo mora zagotoviti podjetje				DA/NE	NE
Drugo				DA/NE	DA
Drugo besedilo				Besedilo	Kanali so pripravljeni, priključek mora vzpostaviti Telekom
Električni priključek	10				10
obstoječi				DA/NE	DA
bo vzpostavila pristojna občina				DA/NE	NE
jo mora zagotoviti podjetje				DA/NE	NE
Drugo				DA/NE	NE
Drugo besedilo				Besedilo	-
Oddaljenost do najbližjega transformatorja		km		Številka	0,05
Javna kanalizacija	10				10
obstoječa				DA/NE	DA
bo vzpostavila pristojna občina				DA/NE	NE
jo mora zagotoviti podjetje				DA/NE	NE
Drugo				DA/NE	NE
Drugo besedilo				Besedilo	-
Vrsta obstoječega kanalizacijskega sistema/sistema, ki ga je potrebno vzpostaviti					
Ločevalni kanal				DA/NE	DA
Mešani kanal				DA/NE	NE
Naravne vode	10				10
Oddaljenost do najbližje naravne vode		km		Številka	0,2
Uporaba za namene proizvodnje				DA/NE	DA
Uporaba za namene gašenja				DA/NE	DA

MANUAL FOR LOCATION MANAGEMENT

Location marketing → **Image
building**

A region's attraction for investors is based on its
innovative location and strong brand position.

Innovative Location



Brand image is everything in today's cutthroat business environment and the 24/7 news and information cycle. Regardless of your industry in the region, you need a rock solid brand for location management to stand out among competitors and capture customers' attention.

Building a Foundation for a Strong Brand Image

Awareness of **How to build a strong brand image of a region to maintain the existing businesses and to attract foreign investors.**

Step 1: Instruments for analysis: WHERE DO WE STAND?

„Site analysis → Analyse the current place brand“

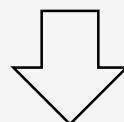
Region facts

Strengths &
weaknesses

Opportunities
& threats

Competitive
environment

Competitive
advantage



**Instruments for analysing the image of the region as a siting region
within relevant target groups**

MATRIX FROM REGIONAL FACTS

Region's image

Shining stars Companies

Ambassadors of the region

SWOT

Competitiveness

GDP per capita

strategic companies in
the region and desired
industries

sport

strengths

tax system

average net earnings

culture

weaknesses

workers pool

unemployment

tourism

opportunities

transport

prices and inflation

scientists

threats

incentives



Instruments for analysing the image of the region as a siting region within relevant target groups

MATRIX FROM LOCAL FACTS

Zone area	Distance	Connections	Cost	Competitiveness
greenfield	railway	gas	average prices for the purchase of industrial land, public utility	local environment
brownfield	highway	wastewater	charges, annual payment for building land	unemployment
acquisition	airport	electricity grid		strategic companies
	port	water		incentives

Step 2: Strategy: WHERE DO WE WANT TO GO? „Strategy analysis“

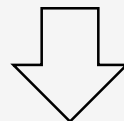
Purpose &
vision

Goals

Minimum
values

Objectives of
excellence

Type and target
groups



Defining target groups and guidelines of site image development

MATRIX FROM STRATEGY

Formulate location goals	Minimum values	Objectives of excellence	Type of investment	Target groups
purpose & mission	new jobs	promise	S4	small
vision	time dynamics	story	R&D	medium-sized
objectives	new investments	innovation	high added value	large enterprises
		experience	Industry 4.0, 5.0	large corporations

Identifying Your Key Audiences

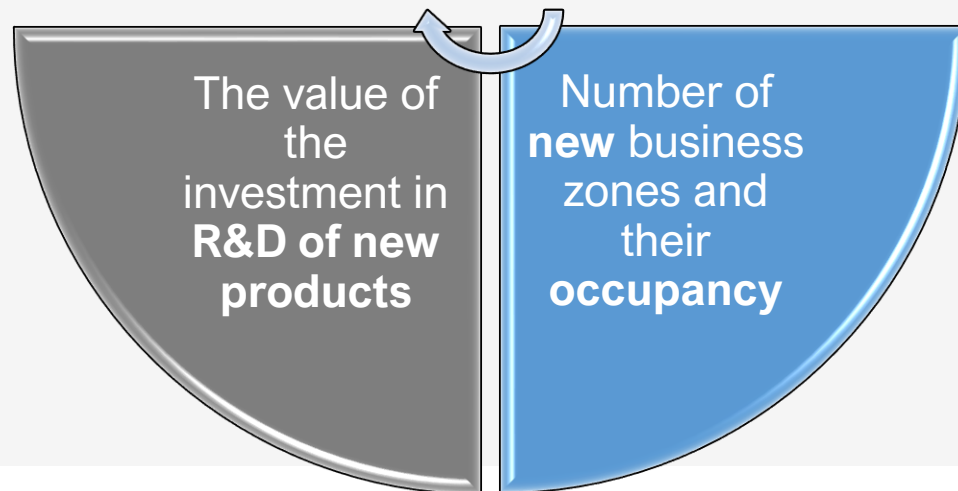
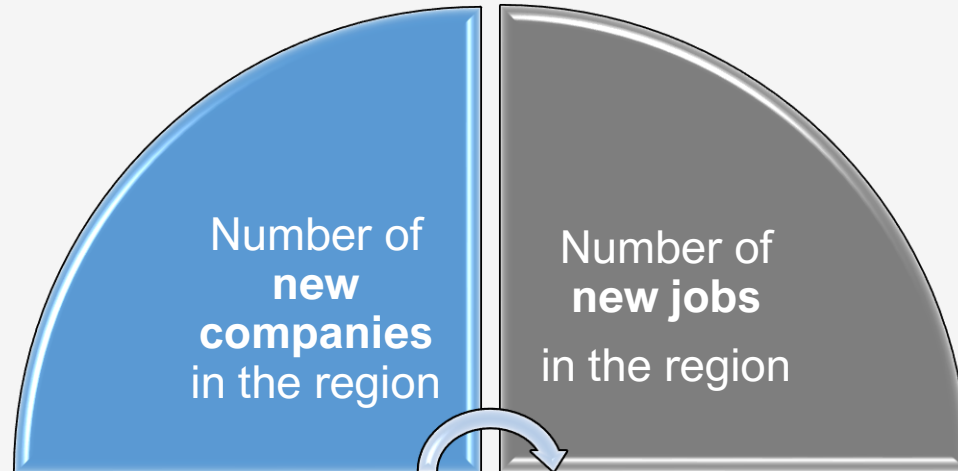
Awareness of Identify your target audiences. Your target audiences will consist of a mix of domestic and foreign companies. You need clarity about the groups you are targeting to craft an effective marketing strategy that will speak directly to their unique needs and concerns.

Determining Critical Business Goals

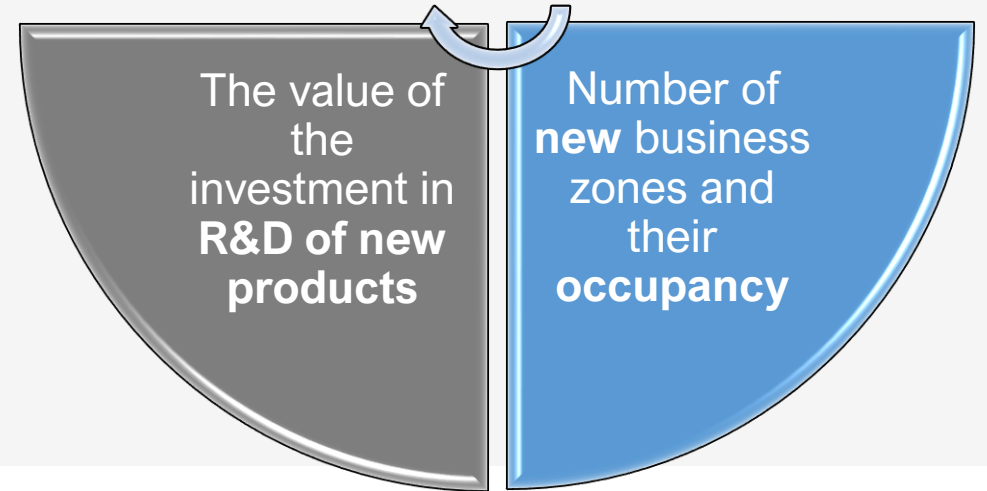
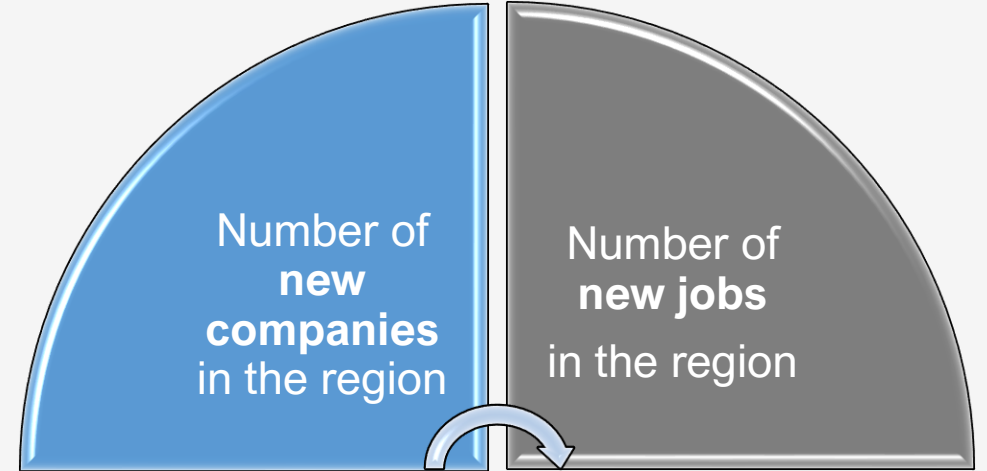
Awareness of You have to know where you are going before you can get there. Building a brand image without knowing your short-term and long-term business goals is ineffective and a waste of valuable resources.

WHERE DO WE WANT TO GO

2025



2030



Step 3: Measures: HOW DO WE GET THERE? „Measures analysis“

Proven
measures

Best practices

New
measures

Brand building

Marketing &
media mix



Instruments for improving the image within the target group

MATRIX FROM MEASURES

Brand	Online advertising	Social media	Regional and international media	ONE-STOP SHOP
brand position	video marketing	Facebook	regional profile	ONE-STOP SHOP office, consulting, portfolio, new investors, image building
brand personality	www	Instagram	regional media mix	
brand execution	SEO	Twitter	international profile	
storytelling	Google Ads	blogging	international media mix	

Defining Your Brand Persona

Awareness of Once you have determined your key audiences and critical business goals, you can start building your brand persona. Your persona should appeal to companies and articulate your most important differentiators and product benefits of your region. Since your brand persona will define your image, it is important to keep it simple and relevant.

Developing Key Messages

Awareness of After you have defined your brand persona and image, document your key messages and align them with your audiences. Your key messages will be the most important takeaways you want your audience to walk away with after interacting with your region's brand. They should incorporate the unique aspects of the region and value added to companies, with a splash of region brand personality.

Promoting Your Regional Brand on a Wide Scale

Awareness of After you have drilled down and laid the foundation for your region's brand image, you can ramp up your promotion activities to attract new companies. Prepare your innovative PR and selling plan.

PR & Selling Plan

PR AND MARKETING

Public Relations: PR disseminates your key messages and regional news in online blogs, trade journals and news outlets.

Content: Content is the fuel that drives integrated PR and digital marketing activities.

Social: Social media is a valuable tool for sharing information relevant to your industry and interacting with customers and influencers in your field.

Search: Search Engine Optimization (SEO) is a tactic that improves your regional ranking in popular search engines such as Google.

SELLING

One-stop shop: Establishing a point from which PR & promotion and sale of free facilities in industrial zones will be made, and where information on potential new businesses will be collected in one place. Your market portfolio.



ONE-STOP SHOP for investors

Supportive environment for investors

WHAT SERVICES ?

- ✓ information for local and foreign investors on greenfield, brownfield, acquisition zone areas, possible sources of financing, EU grants, and information on other business opportunities;
- ✓ business services for foreigner investors to pursue business in Slovenia, connection with knowledge networks, organizations, institutes;
- ✓ assisting communities by establishing new business zones, development concept and management.



Regional point

Regional coordinators for local companies, foreign investors, start-up companies and communities.

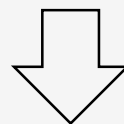
Step 4: Brand monitoring: DID YOU ACHIEVE YOUR GOALS? „Follow-up monitoring“

Awareness

Perceived image

Loyalty

Projected image



Define the method of measuring location image, whether you are on the right track, whether repositioning is required!

MATRIX FROM BRAND MONITORING

Awareness

Do target groups mention the brand?
 Do companies recognise the name of the region when mentioned?

Perceived image

Perceived image and satisfaction need to be measured in target markets among (potential) investors.

Loyalty

Cross-sectional analysis in case of repeated measurements as well as benchmark assessments for competing brands.

Projected image

Analysis of media coverage, online communities. What are companies saying about your brand on social media and in business circles.

STEP-BY-STEP GUIDE TO GOOD PLACE BRANDING

