

# Osloviť ľudí a budovať vzťah

Výstup pracovnej skupiny *Komunikácia a vzťah k mestu*  
v rámci Odbornej platformy pre Bratislavu

**Autori:**

Michaela Benedigová, Martin Bajaník, Izabela  
Malašenková

**Spolupracovali:**

Martin Jenča, Jakub Ptačin, Matúš Vallo

# 1. Podme sa rozprávať o Bratislave

## 1.1 Úvod

Bratislava je dnes rôznorodá a funguje v nej množstvo komunít a kultúr. Ako spomíname už v kapitole o identite Bratislavy, také pestré slovenské mesto máme na Slovensku len jedno. Napriek tomu sú obyvatelia k jeho rozvoju pasívni, akoby sa ich to ani netýkalo. Medzi mestom, jeho jednotlivými inštitúciami a obyvateľmi nepanuje dôvera, skôr naopak - a to je bariérou pre pozitívne zmeny.

Názory obyvateľov mesta sú vzácnym zdrojom informácií pre tvorbu efektívnych riešení. Podľa prieskumu, ktorý prebehol medzi obyvateľmi Bratislavy, si však 58 % jej obyvateľov myslí, že mesto neinformuje o svojich plánoch dostatočne. Až 64 % obyvateľov je presvedčených o tom, že mesto sa o ich názor nezaujíma. V dnešnej dobe, v ktorej sú obyvatelia Bratislavy aktívnymi ako nikdy predtým, to nie je veľmi dobrá správa. Obyvatelia Bratislavy majú pocit, že nie sú do plánov mesta dostatočne zahrnutí, nie sú vypočuté ich názory a mestské plány nedostatočne riešia ich potreby.

Každý dobrý vzťah začína komunikáciou. Preto je zmena v spôsobe komunikácie mesta s jeho obyvateľmi pre uskutočnenie pozitívnych zmien kľúčová, vyvoláva pozitívne reakcie obyvateľov. Iba ak ich bude Bratislava ochotná vypočuť, a bude s nimi úprimne, aktívne a otvorene komunikovať, dokážu si k nej nájsť angažovaný vzťah, budú mať svoje mesto radi a pociťovať hrdosť na to, ako v ňom spoločne žijeme.

## 1.2 Preto chceme, aby Bratislava bola

- **mestom s dobrou energiou.** V Bratislave by mali mať jej obyvatelia k sebe bližšie, lepšie si rozumieť a dokázať sa navzájom inšpirovať, v prípade potreby si aj pomáhať.

- **mestom, ktoré svojich obyvateľov trpezlivo vypočuje a otvorene a aktívne s nimi komunikuje.** Komunikácia Bratislavy s jej obyvateľmi je užitočná a prináša konkrétne výsledky a zlepšenia kvality života.
- **mestom, ku ktorému jeho obyvatelia majú blízky vzťah a ktorí dôverujú jeho zastupiteľom, ktorých si zvolili.** Každý zamestnanec mesta – od primátora až po pracovníka napr. na zimnom štadióne - si musí dôveru zaslúžiť tým, že občan pocíti, že mesto mu poskytuje kvalitnú službu.
- **mestom, ktoré je otvorené zmenám a nebojí sa experimentovať.** Otvorený dialóg, rešpekt a úprimná chuť robiť užitočné zmeny musí byť súčasťou DNA mesta Bratislava.
- **mesto, v ktorom existuje obojstranná komunikácia o aktivitách medzi primátorom a vedením a medzi jeho obyvateľmi.** Jednostranná komunikácia vedenia mesta nie je pre Bratislavu prospešná.
- **mestom, ktoré má v centre pozornosti obyvateľa samotného,** nie pozitívne prezentovanie činnosti vedenia. Bratislava sa musí aktívne načúvať potrebám, názorom a návrhom na zlepšenie kvality života svojich obyvateľov.

## 2. Ako na transparentnú komunikáciu?

Komunikáciu vnímame ako prierezovú tému, ktorá je neoddeliteľnou súčasťou všetkých kapitol a zmien, o ktorých v Pláne Bratislava hovoríme. V nasledujúcich podkapitolách pomenujeme niekoľko dôležitých princípov, ktoré nás v Pláne Bratislava v oblasti komunikácie vedú:

## 2.1 Princíp č. 1: Aktívne zapájanie obyvateľov

### **Mesto so svojimi obyvateľmi počíta a zaujíma sa o ich názor.**

Obyvatelia mesta sú pre mesto relevantní, pretože sami najlepšie vedia, čo by urobilo ich život lepším. Ak má byť komunikácia mesta efektívna a má prispievať k plánovaniu, zlepšovaniu a rozvoju mesta, musí preto byť obojsmerná. V praxi sa tento prístup pretaví do nasledovných krokov:

- vytvoriť nástroje, vďaka ktorým môžu obyvatelia na pravidelnej báze informovať o svojich potrebách, názoroch na rozvoj mesta, ale aj hodnotiť a dávať podnety k mestským službám,
- jeden takýto nástroj už existuje ([www.odkazprestarostu.sk](http://www.odkazprestarostu.sk)), treba ho viac rozvinúť alebo špecifikovať pre potreby Bratislavy,
- každý podnet musí byť zaznamenaný a obyvateľ mesta sa v reálnom čase dozvie, kto jeho podnet rieši a aký je výsledok (obyvatelia sú ušami a očami mesta, z prvej ruky dajú vedieť, čo sa v meste deje – od parkovania, dopravy, stavu verejných priestorov po zlyhanie mestských služieb),
- podporovať participáciu obyvateľov ako súčasť tvorby všetkých mestských politík a rozvojových plánov.

## 2.2 Princíp č. 2: Participatívne riadenie zmien v mestských politikách

### **Zmeny v mestských politikách budú fungovať len vtedy, keď ich ľudia**

**prijmú za svoje.** Mesto sa musí úprimne (nielen formálne) snažiť o aktívne zapájanie svojich obyvateľov do jeho plánovania a rozvoja. Často sú výsledkom takejto participácie lepšie mestské politiky, ktoré sa navyše efektívnejšie realizujú a ukotvujú. Participatívne nástroje môžu mať rôzne formy:

- online nástroje participácie (platformy na zbieranie podnetov obyvateľov mesta),

- verejné diskusie, ktoré kultivujú dialóg a zblížujú zdanlivo veľmi vzdialené postoje a záujmy.

Presadzovanie zmien (aj tých pozitívnych) nie je jednoduché, ľudia sa obvykle zmenám bránia a vždy sa nájde niekto, kto nebude spokojný. Na magistráte preto musia vzniknúť dostatočné kapacity na to, aby forma participácie, diskusií a motivačných nástrojov bola naozaj uskutočnená.

Ako príklad môže slúžiť mesto Edinburgh a jeho kampaň na zníženie množstva komunálneho odpadu a povzbudenie obyvateľov k recyklácii. Mesto na dosiahnutie cieľa použilo jednoduchý spôsob - nahradilo nádoby sa komunálny odpad novými, ktoré boli o polovicu menšie a naopak, zväčšilo nádoby na recyklovateľný odpad. Mesto v súčasnosti poskytuje iba 140-litrové nádoby na komunálny odpad a 240-litrové nádoby na recyklovateľný odpad. Výsledkom toho opatrenia je 85 % nárast recyklácie.

### 2.3 Princíp č. 3: Spolupráca s komunitami, lídrmi a nositeľmi zmien

**Tam, kde fungujú komunity, sa ľudia cítia sebavedomejší, užitočnejší a viac v bezpečí.** V Bratislave funguje veľa komunít z rôznych oblastí života (vzdelávania, vedy, umenia, športu, starostlivosti a východy detí, sociálnych otázok, environmentálnej problematiky), ktoré zobrali spoločenskú zodpovednosť do vlastných rúk a pozitívne ovplyvňujú svoje okolie, navzájom sa inšpirujú a pomáhajú si. V Bratislave sa stali mimoriadne dôležitými aktérmi a zároveň pozitívnymi príkladmi.

Práve stretnutia komunít a ich verejné podujatia sú prirodzeným miestom a príležitosťou na bezprostrednú a osobnú komunikáciu vedenia mesta s obyvateľmi priamo „v teréne“. Primátor či predstavitelia mesta sa z prvej ruky dozvedia reálne k dôležitým mestským témam a často získajú partnerov pre ich možné riešenia.

Pri vytváraní a presadzovaní mestských politík je preto nutné oprieť sa aj o komunitu a ich lídrov. Vytvoríme tak platformu, ktorá:

- bude pomáhať búrať bariéry a ktorá bude naopak hľadať spoločné záujmy a dlhodobé ciele medzi jednotlivými aktérmi,
- bude predstavovať štrukturovanú a kontinuálnu spoluprácu nielen komunít a mesta, ale aj všetkých relevantných aktérov (napr. podnikov, verejných inštitúcií, štátnych orgánov, investorov),
- bude vďaka participácii hľadať zhodu a vyvážené riešenia,
- jej kľúčovým nástrojom bude nová pozícia tzv. **splnomocnenca pre komunitu**, ktorý bude viesť a zabezpečovať mapovanie a zapájanie komunít (viac o tejto úlohe nájdete v kapitole Správa mesta).

## 2.4 Princíp č. 4: Mesto ide príkladom svojim obyvateľom

**Najúčinnejšia je výchova vlastným príkladom a tento princíp musí uplatňovať aj mesto Bratislava smerom k jeho obyvateľom.**

Ak sa mesto bude správať transparentne a predvídateľne, budú obyvatelia viac dôverovať jeho plánom. Ak bude mesto podporovať aktívne a viditeľne šport a zdravý životný štýl, aj ľudia budú chcieť viac športovať. Ak bude stáť auto mestskej polície na chodníku a nebude rešpektovať pravidlá, nebudú ich rešpektovať ani obyvatelia. Ak budú mestské a verejné priestory dôsledne udržiavané, bezpečné a čisté, obyvatelia tento príklad budú nasledovať a sami čistotu udržiavať nielen vo verejných, ale aj vo vlastných priestoroch. To isté platí pre udržiavanie zelene či preukazovanie rešpektu či súcitu k slabším.

### **Naše predstavy v reči adjektív**

Keď sme sa pokúšali identifikovať vlastnosti, ktoré najlepšie vystihujú **našu ideálnu predstavu o hodnotách, ktoré má zosobňovať Bratislava ako**

**mesto**, dospeli sme k nasledujúcemu súboru adjektív (poradie neodráža prioritu):

- transparentné a dôveryhodné,
- rešpektujúce,
- zdravé,
- čisté a čistotné,
- zodpovedné za seba aj za druhých.

### **Zamestnanci v prvej línii**

Reputáciu mesta tvoria všetci jeho zamestnanci. Keď hovoríme o tom, že mesto a jej predstavitelia majú ísť príkladom, týka sa to rovnako všetkých zamestnancov mesta a mestských organizácií - od primátora cez zamestnancov mestských športovísk, vodičov MHD až po pracovníkov OLO. Navrhujeme zaviesť konkrétne opatrenia na to, aby mali všetci povinnosť a motiváciu správať sa slušne a v súlade s hodnotami mesta:

- pravidelné tréningy a školenie zamestnancov v komunikácii s občanmi a klientmi,
- viditeľné označenie menom, symbolmi mesta či zavedenie rovnošaty (prieskumy ukazujú, že ľudia sa správajú slušnejšie a zodpovednejšie, keď takéto označenie nosia),
- možnosť hodnotiť kvalitu služby a správanie sa zamestnancov mesta v reálnom čase prostredníctvom aplikácie.

### **2.5 Princíp č. 5: Poskytovanie jasných, užitočných a relevantných informácií a služieb**

**Bratislava musí byť v prvom rade pre svojich obyvateľov (ale aj podnikateľov, návštevníkov atď.) užitočná. Len tak si zaslúži ich čas,**

**pozornosť a napokon aj rešpekt.** Na to musí preukázať schopnosť „dodať“ také služby, na ktorých sa s obyvateľmi dohodla a ktoré si obyvatelia od mesta želajú. Platí to pre všetky oblasti, nielen pre oblasť informácií, ktoré musia byť musia byť užitočné, funkčné, aktuálne a nezahlcujúce.

V súčasnej informáciami a komunikačnými kanálmi presýtenej dobe musí na vyhľadávanie a prijímanie informácií obyvateľ mesta mať chuť alebo praktický dôvod. Inovácie v oblasti digitálnych služieb poskytujú k naplneniu tohto princípu užitočné nástroje, napr. vytváranie persón a scenárov či presnejšie cielenie komunikačných aktivít na základe zozbieraných dát.

**Čím bude mesto bližšie k svojim obyvateľom a bude dobre poznať ich záujmy a aktivity, tým lepšie im vie ponúknuť užitočné rady, informácie a tipy.** Ak správne vieme identifikovať obyvateľa mesta, tak na základe minulých aktivít a preferencií mu vieme ponúknuť relevantný obsah. Princíp personalizácie obsahu cez zobrazovanie relevantných a cielených reklám na sociálnych sieťach sa dá preniesť aj do komunikácie mesto - obyvateľ:

- **webová stránka mesta** obsahuje relevantné a správne informácie umiestnené tak, aby boli jednoducho dohľadateľné, obyvatelia sa v nej ľahko orientujú a nachádzajú odpovede a stránka je pravidelne aktualizovaná,
- **mobilná aplikácia mesta**, ktorá je obyvateľom doslova „po ruke“, obyvatelia sa prihlásia do svojho „účtu“, je tak miestom spojenia informácií a funkčnosti - pár „klikmi“ je možné na jednom mieste kúpiť električku, objednať odvoz smetí, nájsť škôlku pre svoje dieťa či odoslať elektronicky jeden z desiatok formulárov používaných na komunikáciu s mestom. Mesto môže na základe dát z používania aplikácie zlepšiť prioritizáciu svojich aktivít,

- pravidelne zasielaný **mailový newsletter**, ktorý môže byť vhodným komunikačným kanálom pre ľudí, ktorí nesledujú aktuality webovej stránky či aplikácie.

Vďaka týmto nástrojom je obyvateľom umožnené aktívne komunikovať s mestom, informovať sa, nahlasovať svoje problémy a následne nachádzať riešenia bez nutnosti obehávať úrady. Možnosť osobne prísť na úrad (front office) alebo zavolať operátorom a spýtať sa na problém by nemala byť jediným aktívnym spôsobom komunikácie s mestom. Sme v dobe komunikácie cez rôzne aplikácie a to by malo mesto zohľadniť cez chatovacie okná na webe, ale aj cez WhatsApp, Messenger alebo inú chatovaciu aplikáciu.

Digitálne technológie sa posúvajú, potreby a očakávania obyvateľov sa zvyšujú, je preto nevyhnutné modernizovať. Okrem prvku modernizácie je dôležité si uvedomovať rôznorodosť obyvateľstva a prispôbovať svoju komunikáciu rôznym skupinám ľudí. Je vhodné si na pravidelnej báze validovať svoje komunikačné návyky, klásť si nové hypotézy, overovať si ich, hľadať chyby a posúvať sa vpred.

## **3. Branding – mesto ako značka**

### **3.1 Hmlistý obraz Bratislavy**

Ak by sme sa spýtali bežného Bratislavčana, čím sa môže jeho mesto popýšiť, najčastejšie odpovede by mierili k najviditeľnejším symbolom Bratislavy - Bratislavský hrad, historické centrum, Michalská veža, Dóm sv. Martina. Tí menej konzervatívni by do svojho výberu možno zaradili aj modernejšie stavby ako Most SNP, obrátenú pyramídu Slovenského rozhlasu či toľko diskutované premostenie Slovenskej národnej galérie. Ak

by sme však položili otázku inak, a to: „*Čo má Bratislava také, čo nemá žiadne iné mesto?*“, ostali by asi mnohí obyvatelia bezradní.

Existuje mnoho stredoeurópskych miest s nádhernými zachovalými historickými centrami a hradov a zámkov má bývalé Rakúsko-Uhorsko neúrekom. Bratislava nepatrí medzi centrá modernej architektúry, nie je to centrum obchodu, nemáme ani jednu reštauráciu s michelinskou hviezdou. Bratislava zdanlivo nemá čo ponúknuť a mestské turistické centrum láka návštevníkov na históriu v tom lepšom prípade a lacný alkohol v prípade horšom. Obraz Bratislavy sa tak pohybuje niekde medzi „*d'alším mestečkom na Dunaji*“ a „*Partyslavou*“. Nečudo, že preto priťahuje jednodňových turistov, ktorí začínajú kolonizovať historické centrum, a polonahé anglické skupinky na rozlúčke so slobodou, ktoré sa tešia z voľných pravidiel a lacného alkoholu.

Pritom Bratislava je živé, kultúrne a na svoje rozmery dynamické mesto. Bratislava sa za dve dekády dramaticky zmenila a stala sa mestom príležitostí, ale aj autentickej domáckosti. Kombinuje v sebe ambície veľkomesta s dostupným a ľudským rozmerom, ktorý začína chýbať európskym metropolám. Len o tom nikto nevie.

### **3.2 Ako funguje mestský marketing / branding mesta?**

Koncept city branding, ktorý sa rozvinul z klasického komerčného marketingu, objavuje stále viac miest. Vďaka globalizácii a dobrej dostupnosti potrebujú mestá priťahovať väčšiu pozornosť ako v minulosti. Podľa teoretika a urbanistu Richarda Floridu fráza „*jobs follow people*“ (práca nasleduje ľudí) aplikovaná na mestský kontext hovorí, že pritiahnúť ľudí je pre ich ďalší rozvoj kľúčové, čo platí najmä pri vyššie kvalifikovaných a lepšie platených pozíciách. Dobrým príkladom je „prehra“ Bratislavy v súťaži o umiestnenie centrály Európskej liekovej agentúry, kde sa v

internom prieskume viac ako 70 % zamestnancov agentúry vyjadrilo, že v prípade výberu Bratislavy by uvažovalo o výpovedi.

**Značka mesta dnes nepredstavuje len jeho imidž, ale predstavuje oveľa komplexnejší vzťah.** Často máme tendenciu vnímať branding mesta len ako „reklamnú agentúru“ pre turistický ruch. Turisti sú však len jednou z jeho cieľových skupín. Mestská značka má oveľa väčšie publikum, do ktorého patria turisti, obyvatelia mesta, komunity, firmy, mestské inštitúcie alebo miestni lídri (v prípade Bratislavy aj mestské časti). Ide o komplexnú štruktúru vzťahov, ktorej riadenie je veľmi zložitý proces. Samotné mestá si to uvedomujú a zakladajú organizácie slúžiace na budovanie a udržiavanie týchto komplexných vzťahov, čo sa ukazuje ako náročná úloha aj pre vyspelejšie svetové metropoly. V Hamburgu napríklad vznikla občianska iniciatíva, ktorá sa vymedzila proti rozhodnutiu mesta rozvíjať mestskú značku smerom „metropola na nábreží“ svojím manifestom „*not-in-our-name*“ (t. j. „nie v našom mene“). Podobnú skúsenosť má aj Berlín.

Branding mesta nedokáže zlepšiť samotné funkcie mesta, jeho ambícia je strategická, a to:

- nasmerovať vnímanie mesta do polohy, ktorá je pre mesto výhodná (a do budúcnosti taká aj ostane),
- definovať a moderovať debatu o povahe mesta, a to ako pre domácich, tak aj návštevníkov mesta,
- zvýšiť atraktivitu mesta a vytvoriť mentálnu štruktúru, v ktorej aktéri mesta viac držia spolu a ťahajú za spoločný povraz.

Výsledkom môže byť zrozumiteľnejšie mesto, kompaktnjšia spoločnosť a jasnejšie formulované ambície. Ak sa k tomu ešte pridá aj autenticita a

dobrý dizajn, vzniká recept na atraktívne mesto.

### 3.3 Kde sa skrýva BratiSláva?

My Bratislavčania stále cítime nostalgiu za starou Bratislavou, ktorá vychádza z jej oveľa významnejšieho postavenia v regióne, aké má dnes. V 16. až 18. storočí bola hlavným mestom Uhorského kráľovstva. Bola tu korunovaná Mária Terézia. V 20. storočí bola Bratislava lepším miestom na život ako Viedeň, dokonca aj v nestabilnom medzivojnovom období. Bratislave sa na svoju dávnu slávu a historickú skúsenosť nepodarilo nadviazať.

**V modernom marketingu je pre mesto dôležité nájsť na mentálnej mape výnimočné a neobývané miesto** - čo je v blízkosti miest, akými sú Viedeň, Budapešť či Praha, veľmi ťažké.

V Európe množstvo miest stavilo na svoju históriu, naopak, pre nás potenciál Bratislavy spočíva v pohľade do budúcnosti. Nezostávajme v minulosti, nakoniec, zámok Schönbrunn alebo Pražský hrad budú vždy priťahovať viac turistov ako Bratislavský hrad. Úspech značky Bratislavy nespočíva v konkurencii k týmto často väčším a lepším mestám, ale v ich komplementárnosti a objavení takých atribútov, ktoré týmto mestám chýbajú. Nasledujúce príklady ilustrujú rôzne stratégie značky miest po svete:

- vybudovanie modernej dominanty, ktorá nanovo zadefinuje vzťah a tým aj vnímanie mesta (Bilbao, Sydney a najnovšie Hamburg),
- usporiadanie olympijských hier, ktorých usporiadanie dostane mesto na mapu sveta (v súčasnosti príliš nákladný a pre mnohé mestá aj nevhodný zásah do ich chodu),

- organizácia ťažiskového kultúrneho podujatia, ako napr. jazzový festival (Graz, Toronto, Rotterdam), filmový festival (Berlín, Benátky, ale aj Karlovy Vary), no vyžaduje si to formát svetovej úrovne,
- iné mestá stavili napríklad na svoje univerzity (Brno).

Dôležité pri budovaní značky Bratislavy je však zapojenie všetkých aktérov v meste (stakeholderov). Našou ambíciou nemá byť len schopnosť pritiahnúť turistický ruch, ale aj vytvoriť také **povedomie o meste, ktoré bude jednotné, prirodzené a autentické ako pre domácich, tak pre príchodzích, ako pre jednotlivcov, tak pre inštitúcie či komunity.**

Bratislavčan aj návštevník mesta by mali mať z neho podobný dojem, potrebujeme tak prepojiť rôzne svety. Je to náročná, no nie nerealizovateľná úloha, ktorá vyžaduje participáciu všetkých zúčastnených. Prípadová štúdia z Hamburgu ukazuje, že hoci je vytvorenie jednotnej idey náročné, oveľa náročnejšia sa často ukáže jej implementácia. V tomto prípade boli za najväčšie problémy považované: príliš zdĺhavý proces implementácie kvôli veľkému množstvu stakeholderov (hamburská štruktúra marketingovej organizácie bola nastavená veľmi široko), problémy s motiváciou stakeholderov do zapojenia sa, problémy s podporou verejnosti, ale aj problémy s odkomunikovaním novej značky verejnosti.

### 3.4 Navrhované kroky a opatrenia

Bratislava však viac ako čokoľvek iné vyžaduje transparentný a zrozumiteľný proces tvorby jej značky, a preto navrhujeme nasledovné akčné kroky:

- detailný kvantitatívny a kvalitatívny prieskum o vnímaní mesta v presne zadefinovaných cieľových skupinách, ktorý bude dostatočne odkomunikovaný verejnosti (a ktorej zapojenie je kľúčové),
- koncipovanie riadiaceho mestského orgánu, ktorý bude celý proces riadiť a ktorý zapojení kľúčových stakeholderov,
- vytvorenie marketingovej a brandovej stratégie s následnou komunikáciou verejnosti (predtým ako bude realizovaná),
- transparentný výber agentúry (partnera), ktorý vytvorí kľúčový brand manuál mesta aj s implementačnými procesmi,
- postupné nasadzovanie jednotlivých atribútov značky do praxe, aby bolo možné počas realizácie identifikovať a eliminovať chyby,
- zber podnetov od obyvateľov mesta ako nástroj participácie a ich sledovanie, napr. prostredníctvom mobilnej aplikácie na nahlasovanie problémov a zasielanie fotografií s parametrami: nahláste problém, prihláste sa ako dobrovoľník, newsletter na pravidelné informovanie o meste, kontakt na magistráte, zapojte sa do pracovných skupín, objednajte si mestskú službu, požiadanie o povolenia atď.

### **3.5 Prípadová štúdia: Berlín**

Berlín môže byť pre Bratislavu oveľa väčšou inšpiráciou ako okolité rakúsko-uhorské mestá. Berlín, podobne ako Bratislava, sa len pomerne nedávno stal (opäť) hlavným mestom. Nesie si svoje rany z 20. storočia - od besnenia 2. svetovej vojny až po jeho násilné rozdelenie (rovnako ako Bratislava má skúsenosť so životom na hraniciach a necitlivé zásahy „východonemeckých súdruhov“. Berlín bol vnímaný ako zanedbané, nie príliš pekné postsocialistické mesto, ktoré sa stalo hlavným mestom. Berlín, rovnako ako Bratislava, zažíval dramatické zmeny a nové radikálne začiatky. Užitočnou lekciou pre Bratislavu je práve to, že Berlín sa nesnažil

nadviazať na svoju problematickú minulosť, ale naopak využil svoj potenciál zmeny.

Pre mesto Berlín boli vytvorené hneď dve silné značky: **Be Berlin**, ktorej úlohou je znovuvytvorenie hrdosti obyvateľov na svoje mesto, a značku **Visit Berlin**, ktorá má do mesta pritiahnúť turistov. Kľúčovou hodnotou značky Be Berlin sa stala práve zmena, ktorá prináša nové príležitosti. Berlín odmietol ísť smerom konzervovania minulosti a výsledkom bolo, že tak prilákal množstvo nových a kreatívnych profesií, postupne nahradil sektor služieb priemyselnú výrobu - dedičstvo z NDR. Dnes je mesto významným centrom európskej kultúry a umenia, ale tiež ponúka priateľskú a tolerantnú atmosféru pre dobrý život. Táto atmosféra je k dôležitá v procese rozhodovania veľkých firiem a ich zamestnancov, či je mesto dostatočne atraktívnou lokalitou.

Berlín sa stretával s podobnými problémami, aké môžeme očakávať v Bratislave. Predstavitelia Berlína sa najviac sťažovali na malý rozpočet a nemožnosť realizovať veľkú medzinárodnú kampaň, ktorú by si táto aktivita a mesto zaslúžilo. Ďalším problémom bolo prepojenie verejnej a súkromnej sféry (tzv. political issues); Berlín síce vytvoril štruktúru, ktorá obsahovala až 180 partnerov zo súkromného sektora a rôznych oblastí pripravených konať, no verejné rozhodovanie a akcie boli oveľa ťažkopádnejšie a pomalšie, ako by si to situácia vyžadovala. Nakoniec sa ako výzva ukázal aj samotný názov *Be Berlin*, ktorému domáci obyvatelia vyčítali, že nie je dost' nemecký (hoci v Berlíne v súčasnosti žije viac ako 200 národností).

Úspech Berlína spočíva v odvahe pozerat' sa dopredu, schopnosti absorbovať a využit' svoju rôznorodosť a stať sa tak moderným hlavným mestom.