

Policy för Region Skånes varumärken

1. Region Skåne som modernärke

I dokumentets första del presenteras resultatet av arbetet att definiera Region Skånes identitet och position som modernärke. För att ge en mer fullständig bild av arbetet beskrivs först metoden och analysmodellen som vägleder arbetet. Därefter sammanfattas Region Skånes varumärkesstrategi. Inriktningsbeslutet är placerat som appendix och fungerar samtidigt som en bakgrund.

1.1 Varumärkets uppbyggnadsprocess

I varumärkets uppbyggnadsprocess (se bakgrundsanalys ”Region Skåne varumärke 2012”, 2012-04-11) är första steget att definiera identiteten och den önskade framtida positionen. I steg två definieras roller och relationer mellan organisationens olika varumärken. Sammanfattningsvis handlar det andra steget om att strukturera varumärkesportföljen. I steg tre kommuniceras varumärket både externt och internt. Parallellt med dessa tre grundläggande steg löper arbetet med den operativa ledningen av varumärkesarbetet (brand management) samt den interna förankringen för delaktighet och engagemang.

1.2 Metod

Utgångspunkten för arbetet är tidigare fattade beslut avseende verksamhetsuppdrag (mission), vision, nyckelord och övergripande löften. En serie workshops har genomförts med projektledningsgrupp för varumärkesarbetet, kommunikationschefer, varumärkesberedning, Skånes Universitetssjukhus, regionledning, budgetgrupp, koncernledning och regionstyrelse, där deltagarna givits tillfälle att beskriva nuläge och önskad framtid enligt analysmodellen. Tillvägagångssättet är att repetera grundupplägget och att ge varje grupp möjlighet att i dialog gemensamt komma fram till en bild av modernäret som man kan vara rimligt överens om. Kommentarer under arbetsmötena med analysmodellen har dokumenterats som värdefulla inspel i det fortsatta arbetet med modernäret Region Skåne. Kommentarererna är anonymiserade. I den senare delen av arbetet har grupperna också fått mer specifika frågor att ta ställning till. Sålunda har vissa grupper ombetts kommentera och nyansera innebörden specifika formuleringar och värden. Genom systematiskt arbete är det möjligt att jämföra de olika resultaten och med kvantitativa och kvalitativa analyser. Vägledande för arbetssättet är öppenhet, ömsesidig respekt och delaktighet.

1.3 Analysmodell

Analysmodellen CBIM (Corporate Brand Identity Matrix) ligger till grund för arbetet att definiera Region Skånes identitet och position (figur 1). Det är en arbetsmodell som på ett strukturerat sätt används för att beskriva vad organisationen Region Skåne vill att dess varumärke ska stå för och hur det ska positioneras. Resultatet är ett strategiskt styrdokument för den varumärkesuppbyggande processen och fungerar som en plattform för modernäret Region Skåne.

Modellen har formen av en matris med nio sektioner som sammantagna används för att definiera ett modernärkes identitet och position. Modellen följer samma logik som den översiktliga version som beskrevs i inriktningsbeslutet.

Modellens interna (avsändare) sida fångar tre dimensioner av organisationen: mission och vision, kultur samt kompetenser. Den externa (mottagare) sidan beskrivs med följande dimensioner: erbjudande, relation och position. Matrisen binds därefter samman av tre dimensioner som är både interna och externa. Personlighet beskriver modernmärkets karaktär, medan kommunikation definierar varumärkets verbala och visuella uttryck. Varumärkets kärna består av det sammanlänkande löftet som underbyggs av kärnvärdena.

De streckade pilar som utgår från mitten understryker det faktum att alla dimensioner i matrisen är ömsesidigt beroende och att de bildar en strukturerad helhet. Innehållet i en dimension speglas i de övriga dimensionerna med varumärkets kärna som matrisens mittpunkt. Målsättningen är att åstadkomma en sammansvetsad varumärkesidentitet där kärnan reflekterar alla dimensioner samtidigt som alla dimensioner är en avspeglning av varumärkets kärna.

För att skapa tydlighet och underlätta arbetet med modellen i samband med diskussioner och workshops beskrivs varje dimension med hjälp av vägledande frågor. Den interna dimensionen kultur beskrivs exempelvis med frågan: Vilka är våra attityder och hur arbetar och betar vi oss?



Figur 1. Analysmodellen CBIM med vägledande frågor samt pilar som illustrerar samband

Analysmodellen har använts för att tillhandahålla beskrivningar av nuläge och framtid för respektive dimension och frågeställning. Det har bidragit till tydligare diskussioner samtidigt som det gett en uppfattning av de förändringar som behövs. De värden och beteenden som uppfattas som positiva har också kunnat fångas upp för att ingå i den önskade framtida beskrivningen av Region Skånes identitet och position.

1.4 Resultat: Region Skåne som modernärke

Baserat på de insamlade och sammanställda underlagen från workshops och diskussioner följer här en sammanfattande beskrivning av Region Skånes identitet och önskade position:

EXTERNT	ERBJUDANDE Hälsa Kultur Kommunikationer Trygghet Framtidsutsikter	RELATION Ömsesidig respekt Tillit Öppenhet Tydlighet	POSITION Attraktiv region Innovativ region
	KOMMUNIKATION Tydlig Tillgänglig Trovärdig Tilltalande	VARUMÄRKETS KÄRNA Löfte: livskvalitet Kärnvärden: Hälsa, Hållbarhet, Tillväxt	PERSONLIGHET Välkomnande Professionell Drivande Trygg
INTERNT	MISSION OCH VISION Mission: Nöjda medborgare Vision: Skåne - livskvalitet i världsklass	KULTUR Engagemang för människor Samarbete Resultatinriktad	KOMPETENSER Regionutveckling, hälsa och välfärd Samordning Expertkunskap inom medicin, infrastruktur och kultur <small>CBIM ©Urde, 2009;2012.</small>

Figur 1. Region Skånes identitet och position

Formulerat i löpande text beskrivs Region Skånes identitet och position (nyckelord från analysmodellen är skrivna i fet stil):

*”Region Skånes övergripande uppdrag är **nöjda medborgare** och visionen är **Skåne - livskvalitet i världsklass**. Inom Region Skåne vägleds vårt sätt att arbeta och bete oss av **samarbete** och ett genuint **engagemang för människor**. Vi är dessutom **resultatinriktade**. Organisationen har särskilda kompetenser som är viktiga för **regionutveckling, hälsa och välfärd**. Region Skåne kan **samordna** och har en unik **expertkunskap inom infrastruktur, medicinsk kunskap och kultur**.*

*Modervarumärket Region Skåne, beskrivet med mänskliga drag, är **välkomnande, professionellt, drivande** och ger ett tryggt intryck. Kommunikationen är **tydlig, tillgänglig, trovärdig och tilltalande**. Ytterst är Region Skånes löfte **’livskvalitet’** och det understöds och summeras av värdena **hälsa, hållbarhet och tillväxt**.*

*Region Skåne erbjuder **hälsa, kultur och kommunikationer**. **Trygghet och framtidsutsikter** är omistliga delar av vad Region Skåne bidrar till. Region Skåne vill att relationen till medborgarna och andra organisationer som man samverkar med ska präglas av **ömsesidig respekt, tillit och öppenhet**. Relationen med Region Skåne ska också kännetecknas av **tydlighet**. Den position som Region Skåne vill nå är att Skåne uppfattas som en **attraktiv och innovativ region**.”*

2. Varumärkesstrategi för Region Skåne

Grunden för Region Skånes varumärkesstrategi är antagen som bakgrundsanalys ”Region Skåne varumärke 2012”, 2012-04-11. Med varumärkesstrategi avses hur Region Skåne arbetar med sina varumärken och vilka roller och funktioner de ges i förhållande till det övergripande verksamhetsuppdraget. Syftet med en varumärkesstrategi är att bidra till att uppfylla målen satta för en verksamhet i enlighet med dess övergripande uppdrag (mission) och visioner. Den grundläggande varumärkesstrategin för Region Skåne sammanfattas:

Region Skånes varumärkesstrategi baserar sig på logiken att det finns ett modernmärke (Region Skåne) och ett antal dottervarumärken. Region Skåne och dess dottermärken förenas av ett gemensamt löfte (livskvalitet) som underbyggs och stöds av tre kärnvärden (hälsa, hållbarhet, tillväxt). I samförstånd med modernmärket ges dottermärkena tillfälle att klargöra sina roller och relationer till modernmärket. Modernmärket Region Skånes och dess dottermärkens uppgift är att leva upp till kärnvärdena och infria det gemensamma löftet för att därigenom bidra till att nå den önskade positionen (en attraktiv och innovativ region). Region Skånes varumärkesstrategi är följaktligen en kombination av modernmärke och dottermärken i samverkan.

Modernmärket Region Skåne har en övergripande roll i varumärkesstrategin och representerar organisationen som helhet. Det är därför nödvändigt att definiera vad Region Skåne står för (identitet) och var man önskar stå i förhållande till andra konkurrenter (position) för att komma vidare i den varumärkesuppbyggande processen.

REGION SKÅNE
VARUMÄRKE 2012

INNEHÅLL

Bakgrund och beslut.....	3
Region Skånes varumärke	4
Varumärkesuppbyggnad.....	5
Varumärkesidentitet	6
Analys av Regions Skånes identitet och position	7
Grundläggande varumärkesstrategier	9
Förslag till inriktningsbeslut.....	14

Bakgrund och beslut

Regionstyrelsen beslutade 2011-10-13, § 269, att starta ett utvecklingsarbete för Region Skånes varumärkesguide och Skåneportalen

2011-12-12 § 345 Inrättande av tillfällig beredning för kommunikations- och varumärkesfrågor i Region Skåne Diarienummer 1101863, Regionstyrelsens beslut

1. Regionstyrelsen inrättar en tillfällig beredning för kommunikations- och varumärkesfrågor t o m 2012-12-31 med sammansättning och uppgifter enligt föreliggande förslag.
2. Regionstyrelsen delegerar till beredningens ordförande att efter samråd med övriga i beredningen besluta om frågor av löpande karaktär och inom tilldelad ekonomisk ram.

Utvecklingsarbetet ska ledas av den tillfälliga beredningen och tilldelade medel för 2011 och 2012 ställs till beredningens förfogande. Beslutanderätten läggs på beredningens ordförande.

Regionstyrelsens beslut § 346 Val. Regionstyrelsen diarienummer 1000953

1. Regionstyrelsen förrättar följande val:

Tillfällig beredning för kommunikations- och varumärkesfrågor i Region Skåne

Pia Kinhult (M), ordförande

Rikard Larsson (S), vice ordförande

Katarina Erlingsson (C)

Vilmer Andersen (V)

Sofia Nerbrand, chefsstrateg, "Femklövern"

Beredningen ska arbeta med följande frågor:

1. Kommunikations- och varumärkesfrågor
2. Telefonitillgänglighet i Primärvården Skåne och 1177 Sjukvårdsrådgivningen
3. Utåtriktade aktiviteter: Region Skånes utåtriktade aktiviteter för att stärka Region Skånes varumärke både nationellt och internationellt.

Region Skånes varumärke

Bakgrund

Region Skåne är en permanent självstyrande region sedan den 1 januari 2011.

Region Skåne arbetar med vård och hälsa, regional utveckling, kollektivtrafik, kultur och infrastruktur.

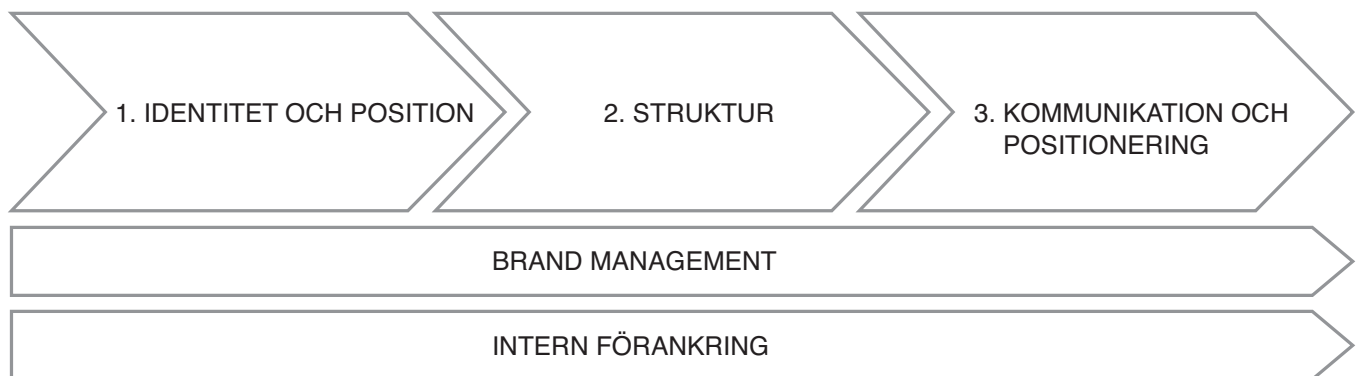
Den nuvarande varumärkesplattformen behöver utvecklas och moderniseras för att kunna svara upp mot de möjligheter och utmaningar Region Skåne står inför. Region Skåne har därför ett behov av att tydliggöra koncernens identitet och varumärke. Att stärka Region Skånes varumärke är en nödvändig investering för framtiden.

Varumärkesarbetet grundas på visionen Skåne - livskvalitet i världsklass samt budget- och verksamhetsplan. Arbetet med koncernens varumärkesplattform syftar till att skapa en gemensam, tydlig identitet för moderkoncernen Region Skåne samt definierar hur övriga verksamheter och bolag ska relatera till moderkoncernen.

För att skapa en långsiktig varumärkesprocess rekommenderas att verksamheterna blir delaktiga i varumärkesarbetet och att detta arbete på så sätt tydliggörs, åskådliggörs och förankras. Verksamheterna ges möjlighet att beskriva sitt önskade förhållande till moderkoncernen samt definiera hur de kan bidra till moderkoncernens identitet, löfte och önskade position. En förutsättning för varumärkesarbetet är att en plan för uppföljning och återkoppling med kontinuerlig mätbarhet utformas.

Varumärkesuppbyggnad

Översiktligt kan en varumärkesprocess beskrivas i tre steg: 1) Definition av identitet och önskad position, 2) Val av grundläggande varumärkesstrategi, 3) Kommunikation och positionering. Parallellt med dessa tre steg löper ett kontinuerligt ledarskap (brand management) och en intern förankring.



Figur 1. Översikt av varumärkesprocess

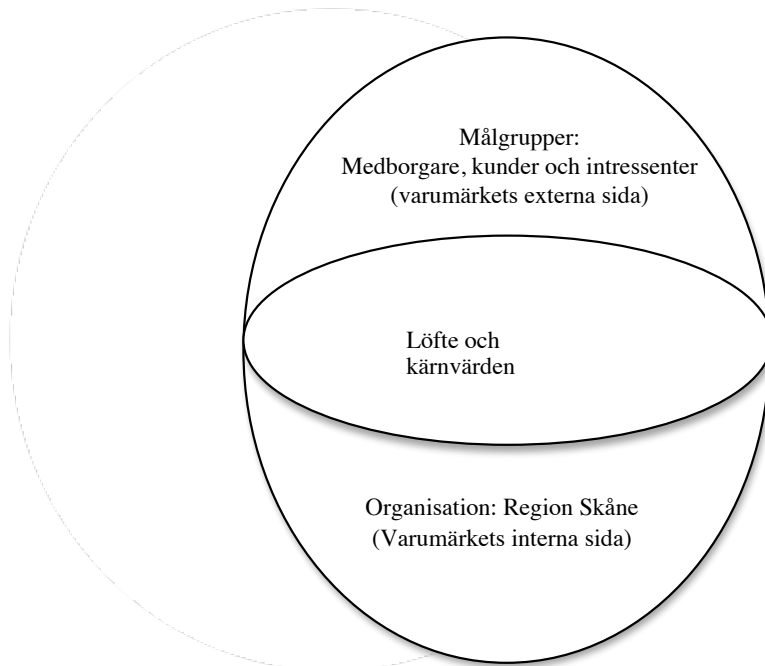
1) Varumärkesidentitet och önskad position

Varumärkesidentitet är vad man står för, medan önskad position avser var man önskar stå i förhållande till andra. Definitionen av identiteten och positionen är det första grundläggande steget i en varumärkesprocess.

Region Skåne är ett modernärke (corporate brand). Region Skåne är varumärket för en organisation. Det är viktigt att göra en åtskillnad mellan olika typer av varumärken. Coca-Cola är ett exempel på produktvarumärke som till stor del byggs genom reklam och kommunikation. Region Skåne däremot är ett varumärke som får sin trovärdighet och styrka genom i första hand interaktionen mellan människor. Relationen till medborgarna är avgörande för hur Region Skåne ska uppfattas, för dess rykte och dess renommé.

Nedanstående figur illustrerar schematiskt ett modernärke. Det har en intern sida i form av organisationen, en extern sida i form av olika målgrupper och intressenter, samt en kärna i form av ett övergripande löfte som underbyggs och sammanfattas av ett antal kärnvärden.

Varumärkesidentitet



Figur 2. Översikt av ett modernärke (corporate brand)

I arbetet med att definiera Region Skånes identitet som modernärke har logiken i figur 2 varit utgångspunkten. I princip gäller att ett modernärke som Region Skåne aldrig kan vara starkare externt, än vad det är internt förankrat i organisationens egna led. Med syfte att om möjligt ge en heltäckande bild av varumärkesidentiteten har ett antal vägledande frågor ställts.

Varumärkets externa sida:

- *Erbjudande:* Vilka är våra erbjudanden till våra medborgare, kunder och andra intressenter?
- *Relation:* Hur vill vi att våra relationer ska vara till våra medborgare, kunder och andra intressenter?
- *Position:* Vilken är vår önskade position i samhället?

Varumärkets kärna:

- *Personlighet:* Vilken kombination av mänskliga drag och andra kvaliteter formar vårt varumärkes personlighet?
- *Kärna:* Vad lovar vi och vilka kärnvärden sammanfattar vad vårt varumärke står för?
- *Kommunikation och uttryck:* Vad är unikt eller särskiljande när det gäller vår kommunikation?

Varumärkets interna sida:

- *Mission/uppdrag och vision:* Vad engagerar oss över tiden (Mission/uppdrag)? Vilka är våra mål och vad inspirerar oss att nå dem?
- *Kultur:* Vilka är våra attityder och hur arbetar och beter vi oss?
- *Kompetenser:* Vad är vi särskilt bra på och vad gör oss ännu bättre än våra konkurrenter?

Analys av Region Skånes identitet och position

Baserat på en förstudie där fattade beslut och kommentarer har vägts in har tre arbetsmöten genomförts med syfte att beskriva Region Skånes identitet och position. Arbetsmodellen och frågorna är enligt ovan. Ett preliminärt resultat är följande sammanfattande beskrivning av Region Skånes identitet och önskade position.

Region Skånes övergripande uppdrag är 'nöjda medborgare' och visionen är 'Skåne – livskvalitet i världsklass'. Inom Region Skåne vägleds vårt sätt att arbeta och bete oss av tolerans och ett genuint engagemang för medborgaren. Vi är dessutom resultatinkriade. Region Skåne har fördelar som andra inte har, till exempel vårt geografiska läge. Inom organisationen finns särskild kompetens inom regionutveckling, vård och medicinsk kunskap, kultur samt logistik och infrastruktur

Region Skåne, beskriven med mänskliga drag, är drivande, välkomnande och professionell. Vår kommunikation är tydlig, tillgänglig, trovärdig och estetisk. Ytterst är vårt löfte livskvalitet i linje med vår vision och önskade position. Det understöds och summeras av värdena hälsa, hållbarhet och tillväxt.

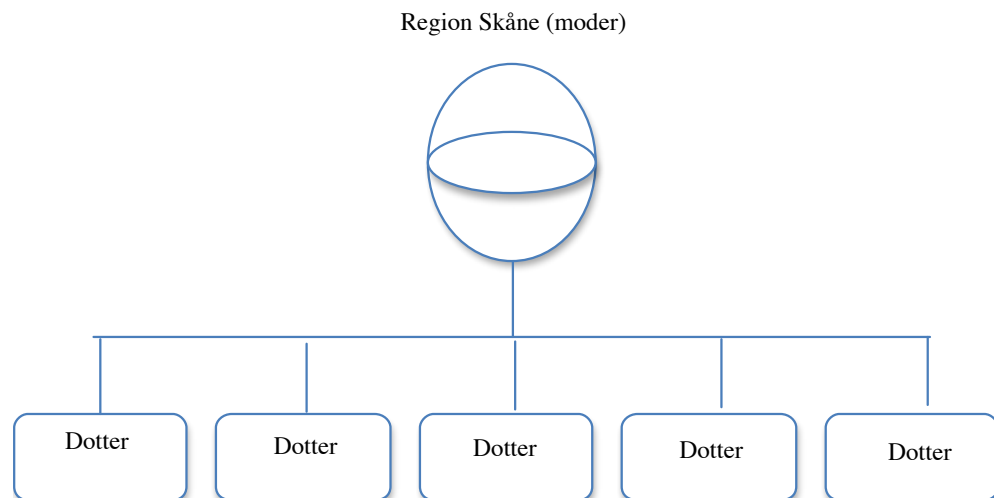
Region Skåne erbjuder hälsa, upplevelser, kommunikationer och välfärd. Vi vill att relationen till medborgarna ska präglas av respekt, tillit, samarbete och empati. Den position som Region Skåne vill nå är att uppfattas som en attraktiv och innovativ region.

Resultatet är tills vidare preliminärt men det ger en första antydning och uppfattning om identiteten och den önskade positionen för Region Skåne. Löftet och kärnvärdena är i sammanhanget särskilt viktiga att hålla i minnet eftersom de ska genomsyra varumärket i alla dess dimensioner.

Arbetshypotesen i processen är alltså att först beskriva identiteten Region Skåne som modermärke för att därefter strukturera analysen för dottermärke. På detta vis undersöks möjligheterna till att länka samman verksamheternas varumärken i en moder-och-dotter-relation.

Ett arbetsmöte (26 mars 2012) har genomförts för Skånes universitetssjukhus (SUS). Efter en inledande orientering fick representanter för sjukhuset beskriva sin egen verksamhet. Arbetsmodellen var densamma som använts vid arbetsmöten inom moderkoncernen Region Skåne. Därefter fick arbetsgruppen ta del av den preliminära beskrivningen av Region Skåne för att kunna ta ställning till hur väl man ansåg att verksamheternas identiteter och önskade positioner stämmer överens.

Region Skånes identitet och position är av naturliga skäl mer övergripande och generell eftersom det är ett modermärke. Skåne universitetssjukhus beskrivning av den egna identiteten och positionen blir precis som förväntat mer detaljerad och specifik.



Figur 3. Sammanlänkning av moder (Region Skåne) och döttrar (t.ex. SUS). Illustrationen kan också vändas upp och ned, det vill säga en dotter-och-moder-relation.

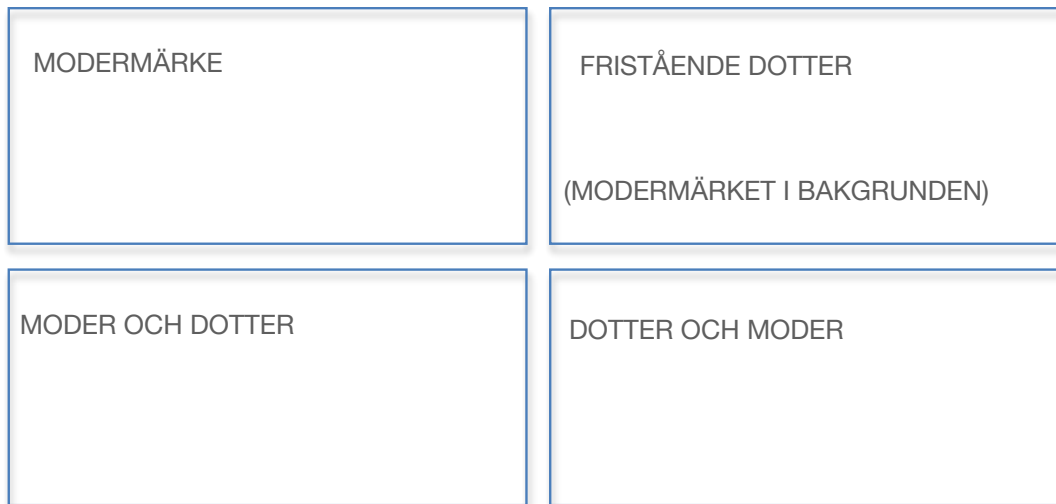
2) Struktur: Grundläggande varumärkesstrategier

En varumärkesstrategi beskriver hur ett företag eller organisation strukturerar och använder sina varumärken för att uppnå målen i verksamhetsstrategin samt för att skapa konkurrensfördelar. Varumärkesstrategin beskriver roller och relationer mellan organisationens varumärken, antalet varumärken som kan behövas och de nivåer som systemet har.

I analysen och utvecklingen av varumärkesstrategin för Region Skåne är det nödvändigt att svara på de tidigare ställda frågorna. Region Skåne är en koncern som har ett övergripande ansvar för verksamheter inom en rad olika områden. Det är därtill en koncern med mer än 30 000 anställda som, i likhet med alla andra organisationer, behöver motiveras, inspireras och engageras. I utformningen av en varumärkesstrategi för Region Skåne är det viktigt att tänka på att det är en förhållandevis ung organisation som dessutom fått ett utvidgat uppdrag. Samtidigt finns det verksamheter med starka etablerade identiteter och positioner som har ett långt så kallat track record. Med track record avses värden och löften externt kommunicerade och som dessutom är internt förankrade. En övergripande målsättning i varumärkesarbetet för Region Skåne är att skapa ett starkt track record för koncernen som helhet. Uppgiften för Region Skåne som modernärke är således att stärka sitt goda namn och rykte.

I princip finns det fyra grundläggande varumärkesstrategier: modermärke, fristående dottermärken (med en moder som inte kommuniceras externt), moder-och-dottermärken samt dotter-och-moder-märken. Detta sätt att strukturera diskussionen innebär att man utgår från att det finns två nivåer i varumärkesstrukturen: modermärke och dottermärke.

Figur 4. Grundläggande varumärkesstrategier



Modermärke. I denna strategi används organisationens namn som varumärke (corporate brand) för samtliga produkter, tjänster och verksamheter. Ett exempel på företag och organisationer som i stora drag tillämpar denna varumärkesstrategi är SKF, ABB och Röda Korset. Modermärket står för identiteten och användas till exempel i kommunikationen och kontakten med kunder, leverantörer, media, arbetsmarknad och andra intressenter. De främsta fördelarna med en sådan strategi är dess enkelhet och kostnadseffektivitet. Genom att bara använda ett varumärke uppnås synergieffekter i exempelvis kommunikationen. Nackdelarna med strategin är att det är svårt att rikta särskilda budskap till specifika målgrupper med bara ett övergripande modermärke. Strategin förutsätter i princip att organisationen och dess struktur är synnerligen renodlad och koncentrerad

Med tanke på bredden i Region Skånes verksamhet framstår tanken med att enbart använda ett modermärke för att täcka in allt som mindre lämplig. Dessutom finns det enskilda verksamheter (döttrar) med starka identiteter som är nödvändiga för tydlig identitet, positionering och kommunikation. Vissa koncerngemensamma verksamheter kan eventuellt bära Region Skåne som varumärke följt av en beskrivande identifikation.

Fristående dottermärken. Denna strategi innebär att varje enskilt dottermärke kommuniceras under sitt eget namn utan någon direkt koppling till modern. Det betyder att varje dotter ges frihet att skapa en egen identitet och positionering. Modern står alltså i bakgrunden medan döttrarna placeras i rampljuset. General Motors, Procter & Gamble och Bonnier AB är företag som medvetet i första hand kommunicerar sina dottermärken. Grundtanken bakom den strategin är att skapa tydliga positioner på marknaden och att samtidigt främja intern konkurrens mellan koncernens varumärken. Modernmärket används för kommunikation till exempelvis aktie- och arbetsmarknad men sällan direkt till allmänheten. Fördelarna med denna strategi är möjligheten att arbeta med flera varumärken inom en produktkategori eller inom vitt skilda marknader. Strategin med fristående dottermärken används ofta av konglomerat. Nackdelarna med att ha fristående dottermärken är att strategin är resurskrävande. Den förutsätter också en särskild organisation och företagskultur med intern konkurrens mellan varumärkesansvariga (brand managers).

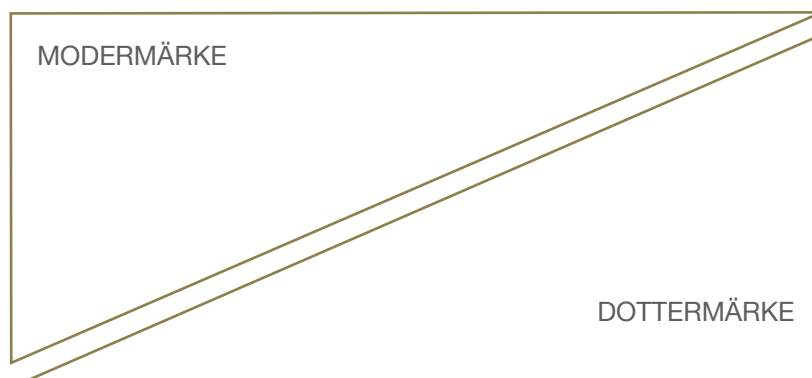
Alternativet med fristående döttrar framstår som mindre lämpligt för Region Skåne men tanke på den övergripande koncernstrategin. Det skulle exempelvis försvåra Region Skånes möjligheter att uppfylla sin koordinerande och sammanhållande roll och funktion. Det kan emellertid finnas verksamheter inom koncernen där Region Skåne av olika anledningar väljer att inte stå som avsändare. Alternativet att använda fristående döttrar inom Region Skåne bör troligtvis tillämpas endast undantagsvis.

Moder- och dottermärke. Strategin används av modernmärket tillsammans med olika dottermärken. Då en organisation vänder sig till olika målgrupper med olika erbjudanden ger en sådan strategi en möjlighet till en tydlig avsändare i form av modernmärket samtidigt som dottermärkena förknippas med riktade erbjudanden. I kommunikationen läggs fokus vid modernmärket, medan dottermärkena står modern nära. Microsoft har exempelvis rollen som internationellt känt modernmärke med dottermärken som Excel, PowerPoint och Word. Det är alla kända dottermärken men det faktum att de kommer från Microsoft innebär en förväntan och avsändaren är för många helt avgörande.

Dotter- och modernärke. Denna strategi innebär att fokus läggs vid dottermärkena och att modernäret får rollen som avsändare och garant. Döttrarna placeras i rampljuset och tillåts ha egna identiteter i kommunikationen och kan också ha olika positioneringar. Moderns roll är att utgöra en gemensam nämnare som representerar familjen. Strategin ger följaktligen större utrymme för döttrarnas identitet och frihet i förhållande till modern. DuPont tillhör den grupp av internationella företag som tillämpar denna strategi för sina varumärken Kevlar, Corian, Teflon, och Silverstone. De enskilda dottermärkena har egna identiteter, positioneringar och de riktar sig till specifika målgrupper. Modernärets goda namn och rykte ger dottermärkena ökad trovärdighet samtidigt som döttrarna bidrar till att stärka helheten. Den främsta fördelen med den strategin är att den ger en flexibilitet att arbeta med många olika dottermärken. För att strategin ska bli framgångsrik får dottermärkenas identitet och positioner inte vara allt för skilda åt.

Strategierna som kombinerar modernärke och dottermärke framstår som särskilt lämpliga för Region Skåne. Det handlar följaktligen om en sammanlänkning mellan moder och döttrar i syfte att skapa en helhet. Skillnaden mellan de båda strategierna är vilken vikt som läggs vid modernäret respektive dottermärkena. Valet av grundläggande varumärkesstrategi påverkar kommunikationens utformning, till exempel hur framträdande modernäret skall vara. Det påverkar också hur stor frihet dottermärkena ska ges avseende identitet och positionering

Figur 5. Relationen mellan moder- och dottermärke som ett kontinuum



I figur 5 illustreras förhållande mellan ett moder-och-dotter-märke som ett kontinuum. Modernmärket kan vara tydligt framträdande (till vänster i figuren) eller mer diskret (till höger i figuren).

Hur relationen mellan modernmärken och dottermärken definieras är ett av de centrala besluten i utformningen av en varumärkesstrategi.

I en koncern som Region Skåne och givet förutsättningarna framstår det som klokt att göra sådana avväganden från fall till fall. Erfarenheter från både praktik och teori visar att det är svårt att påtvinga verksamheter en oönskad roll och relation. Samtidigt är det nödvändigt att ha en strategi för varumärkesarbetet. För vägledning i denna form av inriktningsbeslut är det nödvändigt att både moderns och döttrarnas identiteter och önskade positioner är noggrant analyserade och diskuterade.

Det ska inte ses som en svaghet eller ett tecken på obeslutsamhet om Region Skånes döttrar ges olika roller och relationer beroende på förutsättningarna. Tvärtom är denna form av skräddarsydda lösningar ett sätt att undgå konflikter och resursslöseri. Det är viktigt att betänka det faktum att Region Skåne ännu inte har en tydlig identitet och position samtidigt som vissa av dess döttrar representerar starka varumärken. I takt med att Region Skåne etableras som varumärke kommer viljan att knytas närmre till modernmärket att öka. Det råder ett slags Moment 22, det vill säga, att för att skapa ett starkare modernmärke behövs – ett starkt modernmärke. Utvecklingen av Region Skåne som varumärke är en långsiktig process som kommer att ta sin tid. Utformningen av varumärkesstrategin ställer upp ett antal spelregler som ger förutsättningar för arbetet med varumärket. Engagemang och inspiration från de egna leden kan självklart inte kommenderas fram utan måste förtjänas. Det är därför särskilt väsentligt att ge förutsättningarna för processen genom att finna en avvägning mellan tydlighet och lyhördhet för döttrarnas önskemål.

Region Skåne bör ta ställning till följande:

1. Region Skåne ges rollen som modernärke
2. Region Skåne har ett antal dottermärken.
3. Region Skåne och dess dottermärken förenas av ett gemensamt uppdrag och en gemensam vision syftande till att uppnå en önskad position.
4. Modernäret Region Skåne och dess dottervarumärken förenas av ett gemensamt löfte: livskvalitet
5. Modernäret Region Skåne och dess dottervarumärken förenas av gemensamma kärnvärden: hälsa, hållbarhet och tillväxt.
6. Varumärkesstrategin utgörs av en kombination av modernärke och dottermärken samt dottermärken och modernärke.
7. Dottermärkena ges tillfälle att definiera sin roll och relation till modernäret Region Skåne.
8. Dottermärkenas roll är att bidra till att stärka löftet och leva upp till kärnvärdena.
9. Delaktighet, konsekvens, uthållighet och koordination är nyckelord i varumärkesarbetet.
10. En fortlöpande förankringsprocess inleds.
11. Utbildning och kompetenshöjande insatser påbörjas.
12. Ansvar och befogenheter i varumärkesarbetet definieras.