

Sammanfattning av:

En introduktion till märkesmotståndets historiska framväxt med konsekvenser och möjligheter för medborgare, konsumenter och bolag.

En ADA-föreläsning: 17/2, 2010 på Bliss Av Hans Sinclair, forskare i märkesmotstånd och VD för Trustbrand AB.

Vid frågor kontakta:
Hans Sinclair
hans@trustbrand.se
0735 - 71 78 97,
031 - 774 72 50.

En introduktion till märkesmotståndets historiska framväxt med konsekvenser och möjligheter för medborgare, konsumenter och bolag.

Sammanfattningens disposition

- i)** Rättigheter och kontakt avseende fördjupning i ämnet
- 1)** Märkesmotståndets tolv framgångsfaktorer i den första globala vågen (1995-1999)
- 2)** En märkeskonfrontationsstrategi i sju steg – om hur vi testat ett bolag och dess märkes trovärdighet
- 3)** Vilka skäl kan finnas för att göra märkesmotstånd?
- 4)** Vilka blir konsekvenserna för framtida bolagsstyrning och kommunikation?
- 5)** Vad vinner bolag på att arbeta med strategiskt trovärdighetsarbete?

i) Rättigheter och kontakt avseende fördjupning i ämnet

Samtliga rättigheter till materialet tillhör Hans Sinclair, Trustbrand AB.

Materialet får gärna citeras men ange då källan:

Hans Sinclair, forskare i märkesmotstånd och VD för Trustbrand AB.

För den som önskar en fördjupning i ämnet kontakta Hans Sinclair på:

Mail: hans@trustbrand.se

Mobil: 0735- 71 78 97 eller på

Kontorsnummer 031 – 774 72 50

1. Märkesmotståndets tolv framgångsfaktorer i den första globala vågen (1995-1999)

Nedan följer tolv framgångsfaktorer för märkesmotståndet i den första vågen, 1995-1999. De utmärks att specifika kompetenser och förmågor, *kapaciteter*, där motståndet, förändringskraften, nyttjar såväl sina egna interna som externa förutsättningar, *rörelsens omvärld*, för märkesmotstånd.

Dessa framgångsfaktorer har identifierats för den specifika framgångsperioden 1995-1999. Det var då märkesmotståndet slog igenom på bred global front. Intressant nog kan det konstateras att faktorernas validitet och potentiella kraft är minst lika gällande idag, 2010. Detta bekräftas av det pågående forskningsprojektet.¹

De tolv framgångsfaktorerna:

Framgångsfaktor 1. Förmågan att skjuta med skarpt i bolagsmärkets solarplexus

- En förmåga att ”dekonstruera” bolagsmärket.
- En förmåga ”att fixa till mesta möjliga och fetaste imageclash”.
- En förmåga att påvisa hur bolagets önskade image krockar med verkligheten; att bolagets faktiska handlingar inte överensstämmer med dess önskvärda image och uttalade märke. – *Att bolaget faktiskt inte lever som det lär.*

Framgångsfaktor 2. Förmågan att producera en dramakamp mellan utsatt bolag och motståndsrörelsen

- En förmåga att driva en artikulerad kamp vad avser *tolkningsföreträdet* av bolagets image och identitet; vem är bolaget egentligen? Vad står man ytterst för?
- En förmåga att kunna driva kampen över nätet men också på gatan genom manifestationer, *adbusting-dramatiseringar* och events.
- En förmåga att specifikt kunna bygga in en David & Goliat logik i dramat. Människor sympatiserar vanligen med den svagare parten i en kamp och konflikt.
- För framgång bör kampen drivas med ett etiskt och moraliskt språk, men också mycket viktigt, på ett etiskt och moraliskt försvarbart sätt. Att så långt som möjligt basera kampen på obestridbara fakta.
- Situationsbeskrivningen skiljer sig nämligen i princip alltid per automatik i utgångsläget mellan motståndets aktörer och bolaget. Kampen om tolkningsföreträdet vem bolaget är, vad man står för och hur man faktiskt handlar är just, som pekas på, en avgörande del av kampen.

Framgångsfaktor 3. Förmågan att aktivera många och olika aktörer både på gatan och nätet

- Förmågan att kunna skapa ”ett svärbeteende”.

¹ För den intresserade kan en fördjupande och fortsatt föreläsning efterfrågas från Trustbrand.

Framgångsfaktor 4. Förmågan att *strategiskt* samla olika aktörer i ett och samma motståndsdrev

- Förmågan att strategiskt kunna rikta svärmen.
- Förmågan att snabbt och riktat ”tappa till bolagets utbrytningsförsök” med tillhörande urskuldningretorik och sin annorlunda verklighetsbeskrivning.

Framgångsfaktor 5. Förmågan att än mer specifikt strategiskt rikta kraften mot ett bolag och bransch

- Förmågan att välja ut ett eller några få bolag inom en specifik bransch som får illustrera ”det globala systemets och globaliseringens” etiska tillkortakommande och motsägelsefullheter.

Framgångsfaktor 6. Förmågan till strategisk uthållighet

- Förmågan att kunna hålla upp ett riktat motståndsfokus mot kärnan av bolagets image under en längre tidsperiod i den mediala offentligheten.

Framgångsfaktor 7. Förmågan att kunna producera starka och tidsmässigt uthålliga märkesdramer

- Denna förmåga innebär än mer specifikt att kunna producera, och under lång tid upprätthålla, märkes- och mediedramer kring bolaget utifrån en djupare förståelse av den medialiserade offentligheten.
- Förmågan att nyttja den medialiserade offentligheten gör att man i dessa märkes- och mediedramer kan blotta och dramatisera bolagsmärkets motsägelsefullheter.
- Notera att den medialiserade offentligheten för den specifika perioden (1995-1999) handlar om hur Internet börjar samverka, ”jacka ihop”, med traditionella medier, TV och press.
- Att notera och vad avser den nästa studerade tidsperioden 2000-2010 inom forskningsprojektet, så har förutsättningarna och möjligheterna för att producera märkes- och mediedramer än mer drastiskt förstärkts. Vi har gått ”från en *medialiserad* till en *supermedialiserad* offentlighet”. En ny global sammansatt mediearena är nu sammanjackad och klar och skapar en självgående flöde ”där ny- och gammalmedia jobbar tillsammans”.

Framgångsfaktor 8. Förmågan och modet att svara upp på bolagsstämmingar

- Förmågan att våga svara på en bolagsstämming. Jämför här fallet McDonalds; the McLibel Case under 90-talet. Jämför idag t ex fallet Dole och filmen ”Bananas”, där producenten Fredrik Gertén stämde men där bolaget av olika efterhand backade (tas upp i forskningsprojekt).
- Förmågan att på motståndets självständiga initiativ eventuellt också ha modet att ta bolaget till domstol.
- En mediebevakaad rättegångprocess visade sig under perioden 1995-99 vara bolagets värsta imagemardröm.
- Det är ett förhållande som gäller än mer idag 2010.

Framgångsfaktor 9. Förmågan att kommunicera med ”hela folket”

- Förmågan att kunna nå ut till hela det potentiellt mobiliserbara civilsamhället.
- När många medborgare börjar tänka till och kritiskt reflektera kring vem bolaget är och vad det står för, då börjar bolaget verkligen leva farligt.

Framgångsfaktor 10. Förmågan att nå ut till slutkund och konsumentledet

- När konsumenten börjar handla, eller rättare sagt inte handla, då börjar det bli riktigt farligt för bolaget. Det kan då börja märkas i den konkreta efterfrågan.
- I detta läge närmar sig snabbt förändringens moment; d v s då bolaget faktiskt och ”på riktigt” förändrar det kritiserade beteendet/förhållandena.

Framgångsfaktor 11. Förmågan att ”ta bolagets medarbetare i gisslan”

- Förmågan att kunna väcka medarbetarnas kritiska medvetande och inre självreflektion kring vilken etik bolaget står för? – ”Vilket bolag jobbar man för egentligen”?

Framgångsfaktor 12. Förmågan att ytterst göra märkeskonfrontationen ekonomiskt kännbar för bolaget

- När detta läge inträder i konfrontationsprocessen sker i princip alltid en mer djupgående förändring vad avser förhållningssätt och kritiserat beteende från bolagets sida.
- Ett bolag väljer nämligen mycket sällan eller aldrig att riskera sin ekonomiska framtid och överlevnad. Jämför fallet Shell och ”Brent Spar”, jämför återigen också fallet McDonalds och ”the McLibel case”. Jämför vidare fallet Nike och den ”över en natt” (maj 1998) förändrade ansvarsretoriken avseende dess underleverantörer. Jämför också med den nationella motsvarigheten; fallet Sydafrika och apartheidsystemets fall. Detta kommer vi få se mer av.

En viktig avslutande notering vad avser de ovan tolv framgångsfaktorerna och som återigen bör betonas är alltså att deras potentiella kraft är än större idag år 2010. ”Vad som gällde då gäller än mer idag”. I det pågående forskningsprojektet, där också tidsperioden 2000-2010 inkluderas, identifieras ytterligare specifika faktorer i omvärlden och vad avser rörelsernas egna kompetenser som förstärker framgångsfaktorernas möjliga genomslagskraft.

Vilka vidare konsekvenser och möjligheter detta i sig ger för medborgare och konsument, men också vilka kritiska kompetenser som också saknas idag, för att bedriva ett strategiskt och framgångsrikt märkesmotstånd fördjupas i det pågående forskningsprojektet. Här ges bara möjlighet att peka på dem i kortfattad form.

Vilka förändringskrav ovan ger för bolags styrning och kommunikation tas också kortfattat upp i detta sammanfattande dokument (inte del av forskningsprojekt).

2. En märkeskonfrontationsstrategi i sju steg

– om hur vi testar ett bolag och dess märkes trovärdighet

Notera att ett bolag kan testa sig själv hur man skulle ”stå pall” ovan tolv framgångsfaktorer samt än mer specifikt nedan konfrontationsstrategi i form av scenario och rollspelsövning.

Sjustegaren

Sjustegsstrategin är ett resultat av forskningsprojektet och består av följande steg:

Steg 1. ”Ta bolagsmärket i gisslan”

- Vad lovar bolaget? Hur pratar bolaget om sig själv?
- Lägga upp det på skrivbordet och ta ett djupt grepp om bolagets varumärkesplattform. En sådan innehåller idag vanligen en eller flera av följande komponenter; vision, mission, löfte och specifika kärnvärden.
- Notera att CSR-policys och ”strategier” idag allt oftare är en integrerad del av plattformen, till och med en avgörande del av bolagets märkesbygge. Detta indikerar och ”serverar oss” med nya typer av öppningar för motstånd och märkeskonfrontation.

Steg 2. Identifiera och lista de mest motsägelsefulla ”kontradiktiva” handlingar som bolaget producerar utifrån vad man lovar i sitt märkeslöfte

- Ha på fötterna, jobba faktabaserat, annars finns det risk att ”falla på eget grepp”.

Steg 3. Välj ut de största och ”mest sexigaste glappen”

- Här avses de största glappen – diskrepanserna – mellan vad bolaget lovar (och kommunicerar) och det mest motsägelsefulla handlingarna och förhållandena bolaget producerar.

Steg 4. Paketera strategin och konfrontationskampanjen kreativt, gärna med tvist och vass humor

- Hur kan bolagets motsägelser och ”kontradiktiva förhållanden” dramatiseras och tvistas?
- Använd här både moraliska ingångar och raljanta, humoristiska grepp för att öka uppmärksamhetsgraden. Syftet är att få mottagaren och betraktaren att studsas till – och tänka till.

Steg 5. Skicka ut "det färdiga paketet" på den nya globala offentliga mediearenan

- Analysera och skraddarsy bästa möjliga kanaler, "medier".
- En integrerad mediestrategi ökar sannolikheten för resultat.
- Nyttja därför både "ny- och gammalmedia". En integration av gatu, nät- och traditionell medieaktion är, enligt tidigare, en framgångsfaktor.
- Börja "boosta" motståndsdrevet i nymedia. Det är idag den vanligen snabbaste och effektivaste vägen för att få igång ett förändrings- och konfrontationsdrev.

Steg 6. Marknadsför och våga kommunicera med hela samhället; med medborgare, politiker, samt med det enskilda bolaget med styrelse, ledning och medarbetare

- Att tala *med* och till hela samhället förutsätter en tydlighet och pedagogisk förmåga: Varför gör vi så här? Vad vill vi? Vad är visionen?
- Utmaningen är här att nå ut till det potentiella civilsamhället, medborgarna.
- Vidare att nå ut till den *representativa* demokratins politiskt ansvariga: vilka politiska förändringskrav eftersträvas? Förmågan att pedagogiskt kunna förtydliga och konkretisera ökar sannolikheten för strategins genomslagskraft.
- Peka också på de positiva handlingsalternativen och möjligheterna för bolaget. Detta är en avgörande del av strategin i linje med Gandhis ickevåldsstrategiska "konstruktiva program".
- Detta innebär att faktiskt hjälpa bolaget: en form av *hjälp till självhjälp* eller *hjälp till självinsikt* om hur man som bolag kan bli verkligt seriös och trovärdig. I sin förlängning hur man som bolag genom förändrat och trovärdigt beteende, kan utveckla trovärdighet och därigenom också öka sin ekonomiska lönsamhet.

Steg 7. Håll hårt i förändringsagendan – vik inte på målet. Om bolaget inte svarar upp seriöst, skruva upp konfrontationstrycket. Erbjud dock ständigt dialogen

- En viktig del i strategin, med inspiration av ickevåldsstrategisk filosofi och teori, är att se varje enskild människa som en unik och därmed också med en unik förändringspotential.
- Här avses medborgare, politiker men också varje enskild bolagsmedarbetare, bolagets ledning och styrelse, och ytterst dess VD och styrelseordförande.
- Alla kan påverkas och börja handla på nya, ibland tämligen radikalt nya, sätt.

3. Vilka skäl kan finnas för att göra märkesmotstånd?

Tre möjliga skäl – fler kan tänkas

1. Demokratiska skäl

- Att hjälpa den verkliga demokratin på traven mot en effektivare och mer kvalitativ demokrati.

2. Att främja en verkligt fungerande marknadsekonomi

- Att bidra till en sundare konkurrens grundat i en kvalitativt bättre och mer rättvis information till marknadens deltagare.
- Att därigenom bidra till marknadsmässigt mer optimala och rationella val på både konsument- och bolagsnivå.
- Att därigenom i sin förlängning och på en ”*aggregerad nivå*” bidra till en bättre fungerande marknad och ekonomi. Sammantaget kan detta sägas innebära att ”*vi tar den nationalekonomiska teorin i gisslan*”.

3. Att medverka till trovärdigare bolag

- Att ytterst hjälpa bolagen att leverera på sina löften till marknaden, kunderna och samhället.
- En form av hjälp till självhjälp för att kunna bygga verklig trovärdighet och förtroende.

4. Vilka blir konsekvenserna för framtida bolagsstyrning och kommunikation?

Övervägande för bolag:

– Hur hanterar man som bolag den nya hårdvalutan, trovärdighet, det avgörande kapitalet, i den nya ”*supermedialiserade*” globala ekonomin och samhället?

– Om bolagets trovärdighet och förtroende blir allt i den nya världen: – Hur blir man då som bolag trovärdig...?

Sju sammanfattande framgångsfaktorer för ett bolags trovärdighetsarbete

1) Bolaget har genomfört en grundlig nulägesanalys av både sitt interna och externa trovärdighets- och förtroendekapital

- Detta innebär att bolaget stärker sin strategiska insikt, kunskap och preventiva förmåga för att *hantera risker som kan leda till negativa ryktesdrev*.
- Att man lär sig identifiera både faktiska och möjliga risker för läckor, ”läckage” i trovärdighetsbygget.
- Det innebär också att bolaget stärker sin strategiska kunskap, förmåga och förståelse för hur man *proaktivt och offensivt bygger positiva ryktesdrev*. Dessa kan, givet rätt ”*ryktes- och trovärdighets/trust management*” mycket snabbt stärka, t o m accelerera, bolagets omsättning och lönsamhet.
- Det innebär summa summarum att bolaget skärper sin samlade strategiska insikt och kunskap både vad avser sina svagaste och starkaste länkar i sitt totala organisatoriska trovärdighets- och förtroendebygge och utifrån ett både internt och externt trovärdighetsperspektiv. ²

2) Bolaget har utmejslat ett tydligt löfte som ständigt bevisas och ”levereras på” i handling och kommunikation

- Löftet är översatt både mot kunder och samhället, lokalt och globalt.
- Löftet behöver här ofta brytas ned och göras tydligt mot fler särskilt viktiga intressentgrupper.

3) Bolaget har utvecklat en genomtänkt trovärdighetsstrategi med handlings- och aktionsplan som infriar löftet både på kort- och lång sikt

- Den övergripande strategiska handlings- och aktionsplanen är också översatt och nedbruten i skraddarsydda åtgärder både mot kunder och samhället med intressenter, lokalt och globalt.

4) Bolaget kommunicerar trovärdigt – en kommunikation som alltid bottnar i handling

- Verkligheten kommer i dagens nya supermedialiserade värld alltid ikapp. Vanligtvis fortare än du anar. Därför finns det bara ett läge: Kör aktivt, öppet, transparent och ärligt; ”*Do and speak the truth*”.
- Våga erkänna misstag när det blev fel, våga också kommunicera framgångar.
- Kommunicera löpande med hela omvärlden – ligg steget före.
- Ett bolag kan inte alltid förändra sig över en natt, men man kan påbörja den trovärdiga förändringsprocessen. Det handlar om en vilja och förmåga att kunna dra upp riktlinjerna för en trovärdig strategisk utvecklingsprocess med

² - Vilka är de svagaste respektive starkaste relationerna i trovärdighetsbygget t ex med avseende på kritiska målgrupper, intressenter, specifika medier, konkurrenter (kan ett märkesdrama utnyttjas som del av konkurrensstrategin; att utmana den stora kategoriägaren, ofta ett större TNC; transnationellt bolag?). Vidare vilken trovärdighet har bolagets bransch, eventuellt beroendeförhållande till andra branscher? Roller i samhället, lokalt och globalt och ytterst med utgångspunkt i den egna organisationens medarbetares engagemang, kompetens, sociala och kulturella kapital.

handlingsplan med tydliga visionära delmål s. k milestones. Att aktivt och med stolthet kommunicera de uppnådda målen, milstenarna, är en integrerad del av förändrings- och kommunikationsprocessen.

- Sammantaget: Våga agera, våga kommunicera, våga bygg en *hållbar retorik*.

5) Bolaget har utvecklat och infört tydliga strukturer och system för hur man löpande följer upp trovärdighets- och förtroendekapitalets utveckling på både kort och lång sikt

- "What gets measured gets done". På sikt kan en intern trovärdighets- och förtroendekultur utvecklas (karaktäriseras av ett högt socialt och kulturellt kapital), där den nära detaljerade mätning fasas ut (mindre tid och resurser behöver allokeras för mätning med tillhörande rutiner och system).
- Mätning och uppföljning kan istället genomföras utifrån några få kvalitativa mått som man både som individ och kollektivt samfällt har en djupare förståelse för och som man också har översatts i några, för alla inom organisationen, förståliga, enkla ekonomiska mått.

6) Bolaget har översatt löftet både på affärsområdesnivå (eller motsvarande) och, det verkligt avgörande, på enskild medarbetarnivå

- Först när affärsområdeschef och enskild medarbetare vågar driva och "leverera på" bolagets trovärdighet och löfte, då ändras bolagets samlade beteende. Då gör bolaget verklig skillnad affärs- och samhällsmässigt. Detta förutsätter att:

7) Bolaget ger trovärdighetsarbetet absolut prioritet med största möjliga symboliska tyngd i ledning och styrelse – kan inte drivas som ett CSR-projekt

- Ett trovärdighetsarbete kan inte drivas som ett projekt. Det måste vara djupt förankrat hos och ytterst drivas av ledning och styrelse. Det måste drivas som en process och ett löpande strategiskt utvecklingsarbete, annars riskerar det att bli *kosmetiskt*.

– *CSR handlar ofta mer om kommunikationsretorik än handlingsretorik*
Allt för många så kallade CSR-projekt (*Corporate Social Responsibility*) handlar idag om att konstruera en kommunikationsretorik, att prata sig bort från problem och kritiserade förhållanden, snarare än en tydlig handlingsretorik. En handlingsretorik som verkligen bevisar bolaget på sina svaga punkter och de kritiserade förhållandena. I det bästa fallet kan ett bolag gå före och visa på den positiva möjliga förändringen och därigenom stärka sitt förtroendekapital. Detta tillhör dock inte vanligheterna idag.

– *Att vifta med uppförandekodsflaggan vid kritik håller inte längre*
Idag grundas många bolags ansvars- och CSR-arbete på diverse olika frivilliga regelverk, uppförandekoder, kriterier och redovisningssystem för miljö och mänskliga och rättigheter (såsom t ex GRI; Global Reporting Initiative). Det är positivt. Problemet är att när bolagets trovärdighet verkligen sätts på prov, då används dessa sociala redovisningar och frivilliga uppförandekoder som försvarsretorik för bolaget och för att "prata sig bort och iväg" från de kritiserade förhållandena. Istället för att verkligen agera och åtgärda de samma. Detta förutsätter enligt ovan att man både har viljan och

kompetensen för att kunna dra upp riktlinjerna för en verkligt trovärdig förändringsprocess med koppad handlingsplan. Och att man har förmågan att kunna initiera och driva den på ett trovärdigt sätt.

– *För hållbar framgång krävs att bolagets ledning aktivt arbetar för skapandet av en intern trovärdighetskultur*

Ett trovärdighetsarbete måste löpande uppmärksammas internt i organisationen, det måste symboliskt tydliggöras, det måste ges symbolisk tyngd. Då kommer det också att prioriteras av medarbetare i skarpa lägen då bolagets trovärdighet sätts på prov. Då kommer bolaget ytterst att bevisa sig. För omgivningen men ytterst för sig själv. Gör man detta växer bolaget i sin inre styrka och *karaktär*, dess social och kulturella kapital utvecklas. Detta i sig skapar det eftersträvansvärda trovärdighets- och förtroendekapitalet.

– *Många gånger vill ett bolags personal agera trovärdigt*

Trustbrands erfarenhet är att det ofta finns en hög vilja och medvetenhet hos personalen om hur man kan och bör agera trovärdigt ute i organisationen. Emellertid upplevs det inte tillräckligt prioriteras och uppskattas av ledningen. Tvärtom kan det t o m många gånger faktiskt motarbetas och direkt ifrågasättas, inte sällan av chefer på middle management nivå. Dessa vill ofta visa sig ”duktiga” och leverera resultat utifrån kortsiktiga ekonomiska mål inför ledning och VD.

– *Ett trovärdigt bolag kräver en trovärdig ledning och styrelse*

Den stora slutsatsen är att ett trovärdigt bolag också kräver en trovärdig ledning och styrelse. Ett trovärdigt bolag genomsyras av en *trovärdighetskultur*. Framgången i ett bolags trovärdighetsarbete beror således ytterst på ledningens mod, vilja och kompetens för att agera trovärdigt. Att som ledning gå före och våga bevisa, leva bolagets trovärdighet, är den yttersta framgångsfaktorn. Då kan de verkligt trovärdiga förändringsprocesserna komma igång och som kan göra verklig – och djupgående – skillnad. Både internt i bolaget och i dess omgivning där det verkar. Så skapas sammantaget *hållbar framgång, socialt, miljömässigt och ekonomiskt*. *Mer om vad man sammantaget vinner på trovärdighetsarbete i nedan avslutning.*

5. Vad vinner bolag på att arbeta med strategiskt trovärdighetsarbete?

1) Ditt bolag bygger en buffert av trovärdighets- och förtroendekapital, ditt bolags viktigaste bankkonto i den nya världen: trovärdighetskontot

- Genom strategisk och målmedveten styrning på bolagets trust bygger bolaget upp en buffert av trovärdighets- och förtroendekapital.
- Detta blir tillika ditt bolags viktigaste bankkonto i den nya världen.

2) Genom löpande och systematisk påfyllnad av trovärdighetskontot bygger du bolagets viktigaste tillgång i den verkligt skarpa balansräkningen: förtroendekapitalet

- Genom att löpande fylla på trovärdighetskontot med trovärdig handling och kommunikation bygger du också bolagets viktigaste framtida tillgång; bolagets samlade förtroendekapital.
- Bolagets samlade förtroendekapital är idag, och blir än mer imorgon, bolagets viktigaste tillgång i bolagets ”skarpa” och verkliga balansräkning.

3) Förtroendekapital driver bolagets ekonomiska kapital

- Bolagets samlade trovärdighets- och förtroendekapital stöttar ditt bolag vid kriser och kan också genom löpande trovärdighets- och förtroendeframgångar växlas upp till ett stärkt ekonomiskt kapital ”i reda pengar”.
- Enkelt uttryckt: Du kan sälja mer och ta än bättre betalt.
- Eller i mer konventionella termer: Ditt bolags omsättning ökar, du får ett bättre täckningsbidrag (ökade intäkter mot samma kostnader) och du ökar därmed ditt bolags lönsamhet.

4) Din trovärdighetsprocess kan accelerera din lönsamhetsprocess: gör du allt rätt kan du öka din lönsamhet på mycket kort sikt

- Notera att denna trovärdighets- och lönsamhetsprocess kan accelereras på mycket kort sikt.
- ”Gör du allt rätt” i ett trovärdighetsperspektiv så kan du också på mycket kort sikt accelerera ditt bolags lönsamhet.

5) Du kan idag bygga ett bolagsmärke med förtroendekapital på 30 dagar men också rasera det på tre timmar om ”du gör allt fel”

- Det tidigare påståendet att det tar 30 år att bygga ett bolagsmärke och 30 dagar att rasera stämmer inte helt längre: *Idag kan du bygga ett bolagsmärke på 30 dagar, men rasera det på tre timmar!*
- Anledning till att arbeta med strategiskt – och i vardagen konkret praktiskt – trovärdighetsarbete, är uppenbarligen stor.