Markenpositionierung und Kommunikationseffektivität

Zürich, 8. März 2007

Dr. Sandro C. Principe
Dr. Markus Koch

Vivaldi Partners

NOTICE: Proprietary and Confidential

© 2007 VIVALDI Partners . All rights reserved

Uetlibergstrasse, 7. März 2007, 12:58

Kampf um Aufmerksamkeit: Der Konsument „Spender“

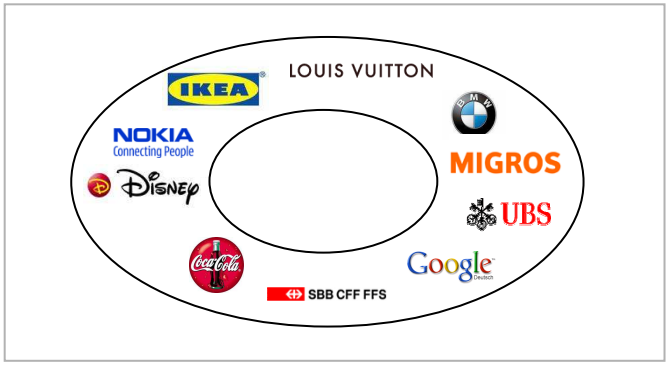
- **Zunahme NPOs - Spendermarkt wird intensiver umkämpft**

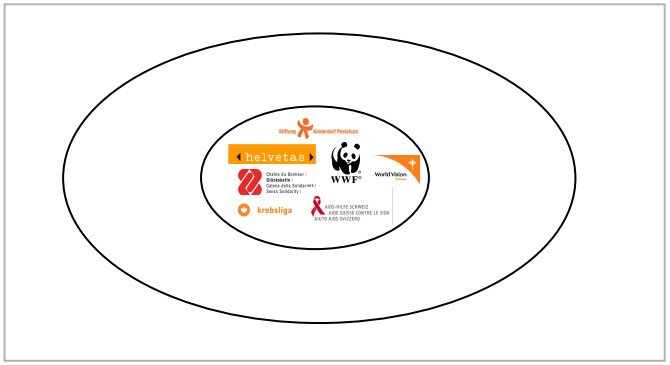
Kampf um Aufmerksamkeit: Der Konsument „Spender“

- **NPOs konkurrieren auch über das NPO Umfeld hinaus um Aufmerksamkeit**

Was können Sie in den nächsten 75 Minuten erwarten?

- Gemeinsame Übersetzung -





Strategien und Tools der Positionierung und Kommunikations-effektivität

- Management-Prozesse und -Instrumente
- Erfolgsfaktoren
- Beispiele

Spezifische Marktbedingungen im Spenderumfeld

- Individuelle Rahmenbedingungen
- Konkurrenzsituation
- Konsumten/Spender-Verhalten

Ziele

1. Den **Wertbeitrag** einer profilierten Marke für Kommunikation und Unternehmenserfolg erkennen und verstehen.

2. Ausgewählte **Strategien und Instrumente** für Segmentierung, Positionierung und Kommunikation verstehen.

3. Die Chancen, Anwendungsmöglichkeiten und –grenzen für den **eigenen Bedarf** diskutieren, erkennen und einschätzen.

Bedeutung der Marke

Wieso kann ein Preispremium von durchschnittlich 60% für eine Tasse Kaffee realisieren und ein Kilo Kaffee für 60 SFr. verkaufen?

Wie schaffen es H&M und ZARA, zweistellige Zuwachsraten in einem seit Jahren stagnierenden Textilmarkt zu erreichen?

Warum machen Konsumenten ihren PC-Kauf davon abhängig, ob " intel inside" ist?

Warum hat NIVEA die niedrigste Floprate bei Produktneueinführungen?

Wie können die deutschen Hersteller und in einem rückläufigen Markt mit Überkapazitäten Rekordergebnisse erzielen?

Was ist eine Marke?

- **Kognitive Verankerung** eines Unternehmens, eines Produkts oder einer Dienstleistung in den Köpfen der Konsumenten

- Eine **ausgeprägte Markenidentität** bildet die Voraussetzung für die Entwicklung und Festigung des **Vertrauens** der Konsumenten in eine Marke (identitätsorientiertes Markenverständnis)

- Sie **nimmt alle positiven und negativen Botschaften auf**, die das Unternehmen direkt und indirekt aussendet.

- Dabei muss eine Marke folgende Funktionen erfüllen:

Symbolisieren

Integrieren

Differenzieren

Informieren

Faszinieren

Relevanz der Marke beim Kaufentscheidungsprozess

Kaufentscheidungsprozess

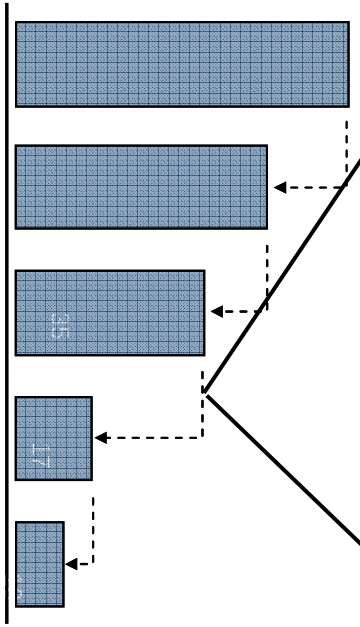
Bekanntheit: Wieviele potentielle Kunden kennen die Marke?

Image: Bei wievielen dieser Personen hat die Marke ein vorteilhaftes Image?

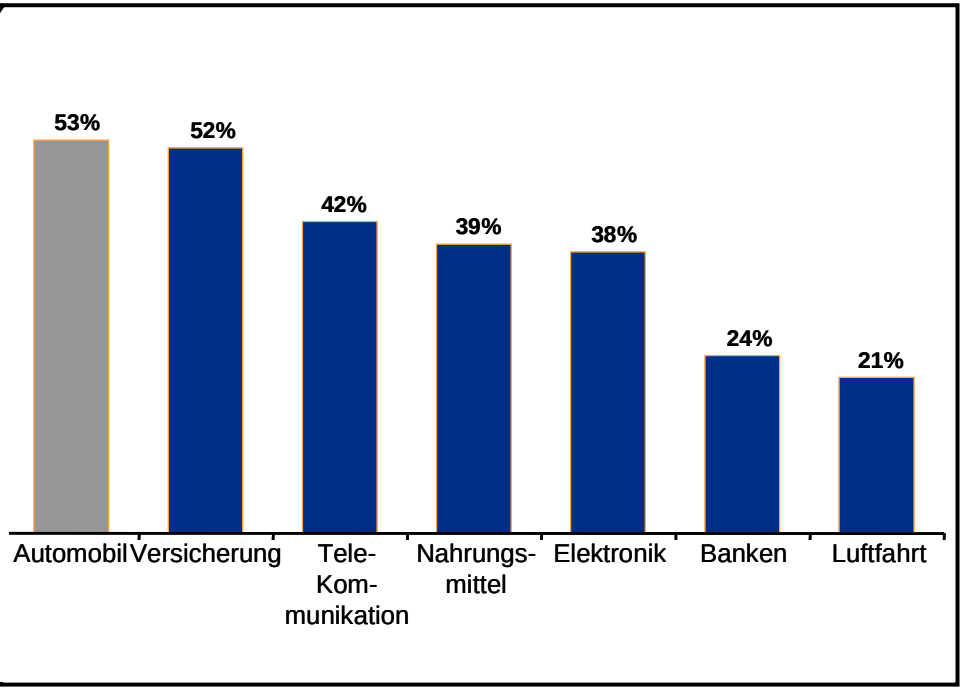
Kaufbereitschaft: Wieviele dieser Personen sind grundsätzlich bereit zu kaufen?

Kauf: Wieviele dieser Peronen kaufen tatsächlich?

Loyalität: Wieviele der Erstkunden kaufen regelmässig?



Relevanz der Marke bei der Kaufentscheidung



Quelle: BBDO Consulting 2004

Bedeutung der Marke – Hypothesen zur Diskussion

Spendeentscheidungsprozess

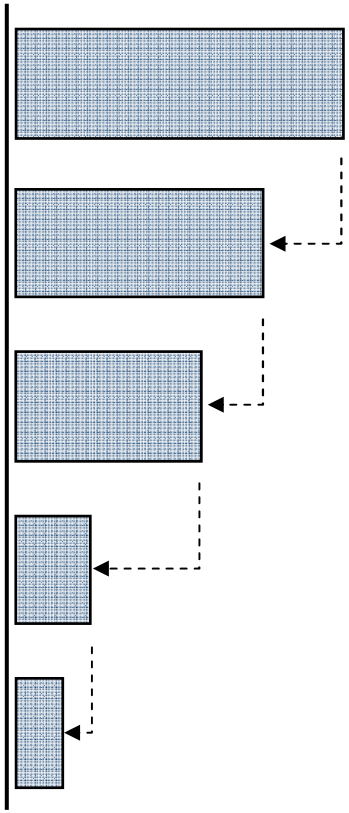
Bekanntheit: Wieviele potentielle Spender kennen die Marke?

Image: Bei wievielen dieser Personen hat die Marke ein vorteilhaftes Image?

Spendebereitschaft: Wieviele dieser Personen sind grund-sätzlich bereit zu spenden?

Spende: Wieviele dieser Peronen spenden tatsächlich?

Loyalität: Wieviele der Erstspender spenden regelmässig (Entwicklung in der Spendenpyramide)?



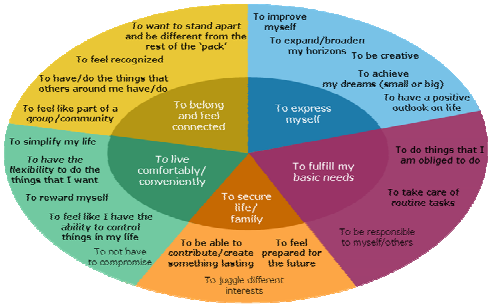
Hypothesen

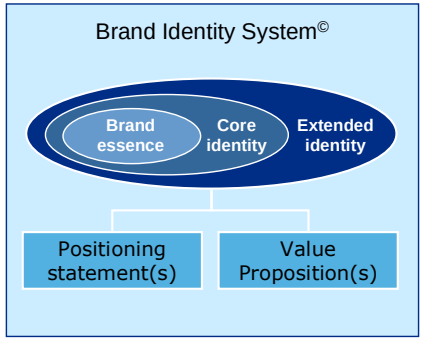
- **Wertbeitrag der Marke** könnte noch systematischer und umfassender genutzt werden
- **Klare und differenzierende Positionierung** fördert den Imageaufbau und somit Spendebereitschaft und -verhalten – hier könnte noch ungenutztes Potential bestehen
- Bislang **fokussieren NPO's auf Loyalität** (Entwicklung in der Spendenpyramide) und nutzen die Potentiale der vorgelagerten Stufen Bekanntheit bis Erstspende (Kundenakquisition) weniger stark

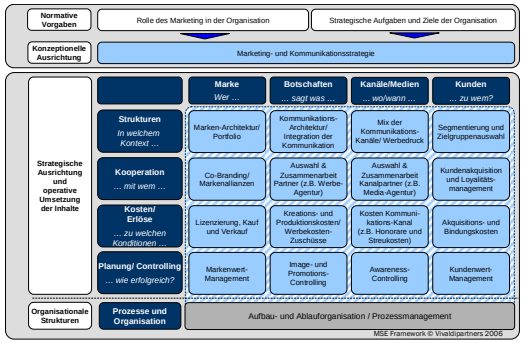
Erfolgreiche Kundenansprache einer Marke – Segmentierung, Positionierung und Kommunikation

Segmentierung → **Positionierung** → **Kommunikation**

Segmentierung	Positionierung	Kommunikation
Welches sind die attraktivsten Kunden/Spender für mein Leistungsangebot?	**Wofür soll die NPO-Marke aus Sicht der Spender stehen?**	**Wie kommuniziere ich effektiv und effizient mit meiner Zielgruppe?**







Verstehe Kunden besser und auf eine neue Art

Traditionelle Perspektive

Niedriges Involvement

Produkte

Maggi

Buitoni

Wight watchers

Prozess

Rezept

Menu

Verhalten

Kochen

Grosses Involvement

Produkte und Services auf der Suche nach Kunden

Wettbewerb um Marktanteile

Vom Verhalten ausgehend

Grosses Involvement

Verhalten	Prozess	Produkte
Kochen	Rezept	Maggi
Unterhalten	Menu	Buitoni
Abnehmen	Diätplan	Wight watchers

Kunden auf der Suche nach Produkten und Services

Wettbewerb um einen grösseren Teil des täglichen Lebens der Kunden

Traditionelle Ansätze vs. DemandFirst™

Von:

- Projektion des Life-Styles
- Haltung und Einstellung
- Kauf und Gebrauch
- Hohes Bewusstsein
- Hohe Penetration / tiefe Loyalität
- Attribut-basiertes quantitatives Research
- „Mind-share branding“

Zu:

- Relevanz im Leben
- Aktuelles Verhalten
- Momente der Konsumation und danach
- Tiefe emotionale Verbindung
- Tägliche Relevanz / hohe Loyalität
- Ethnographisch basierte Beobachtung in Tiefeninterviews
- “Cultural and viral branding“

DemandFirst™ ermöglicht “Customer-insights” die auf dem täglichen sozialen und kulturellen Lebenskontext beruhen

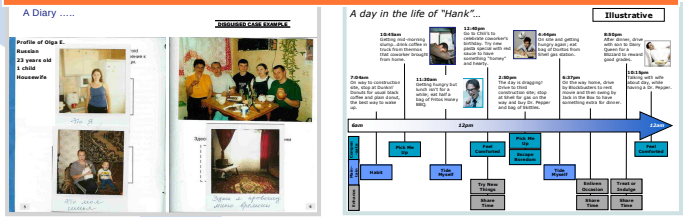
Segmentierung - Ableitung der Demand Landscape™

Strategische Analyse existierender Research-Daten

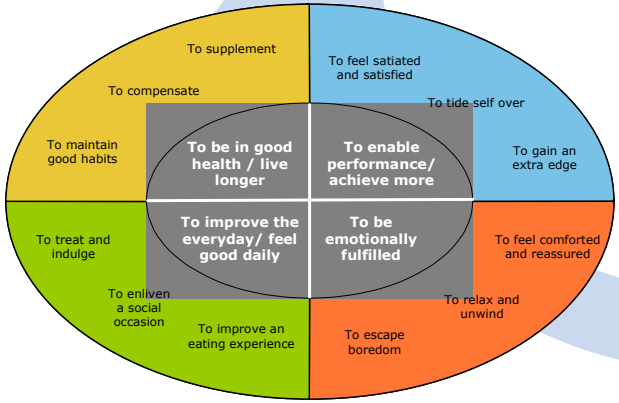
User-Research	Makroökono-mische Daten	Trend-forschung	Kontext-Analysen

DemandFirst™ Research (Feldarbeit)

Day Reconstruction Method; Tiefeninterviews; Mirroring; Photo Journals, etc.

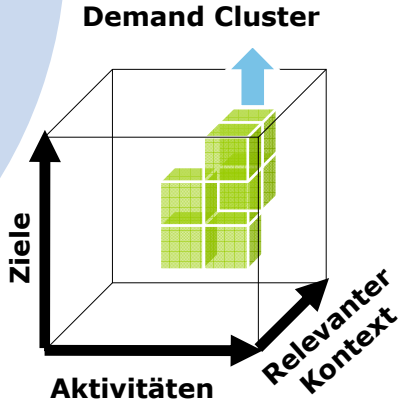


Ausgestaltung der Demand Landscape



Konsolidierung und Darstellung der relevanten Demand Cluster

Ableitung der Demand Cluster



Auto Scout 24 – Nutzertypen und deren Bedürfnisse

BEISPIEL

	Die Pragmatischen	Die Inspirationssuchenden	Die Auto-Fans
A Visualisierung			
B Aktivitäten	• Hat eine ziemlich genaue Vorstellung von dem präferierten Fahrzeug (PS, Marke/Modell, Farbe, Ausstattung etc.) • Hat ein gutes Vorverständnis und Preisvorstellungen • Informiert sich gezielt über verschiedene Plattformen • Auswahl gemäß bestem Preis-Leistungs-Verhältnis	• Begibt sich mit relativ unkonkreter Vorstellung über Marke/Modell, Ausstattung oder Kaufpreis auf die Suche nach Produktangeboten • Informiert sich breit über verschiedene Herstellermarken und Modelle hinweg (bei Händlern, Freunden etc.) • Ist im Entscheidungsprozess noch nicht so weit, um endgültige Kaufentscheidung zu treffen	• Ist Spezialist bzw. Experte im Automobilbereich • Informiert sich konsequent über verschiedene Medien (Fachzeitschriften wie AutoMotorSport, etc.) • Beteiligt sich intensiv an spezifischen Foren im Internet (z.B. www.g-laderforum.de) • Ist Ansprechpartner für Freunde und Kollegen • Tüftelt selbst am eigenen Auto
C Demands	• Convenience und Zeitersparnis • Effektives und effizientes Problemmanagement • Bestes Preis-Leistungs-Verhältnis • Customization	• Orientierung: Marktüberblick • Risikoreduktion • Preis-Leistungs-Verhältnis • Convenience und Zeitersparnis • Customization • Problemlösung	• Expertenwissen (up-to-date) • Interessenspezifischer Austausch • Erweiterung sozialer Kontakte • Abwechslung/ Excitement • Anerkennung • Convenience

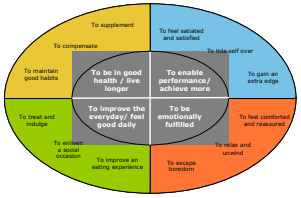
Auto Scout 24 entspricht den Bedürfnissen der pragmatisch orientierten User

Ableitung von Positionierungsoptionen

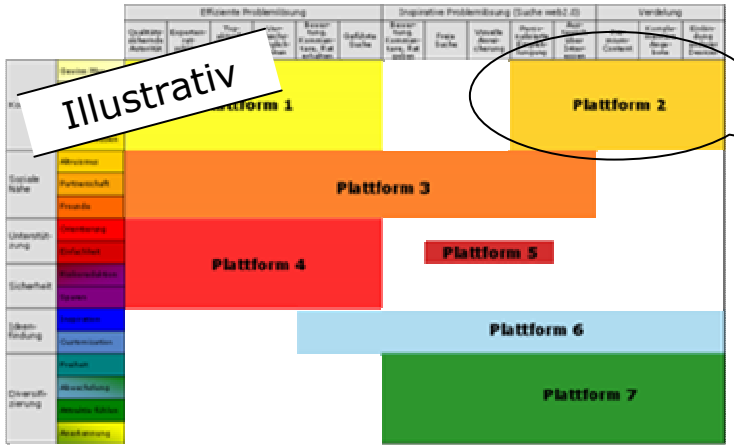
Angebotsseite:

- Kernkompetenzen
- Angebote
- Produkte
- Services
- …

Nachfrageseite: Demand Landscape



Die Landscape liefert die relevanten Bedürfnisse der Kunden



Positionierungs-option

- Das Zusammenspiel der Nachfrage- und Angebots-Dimension bildet die Grundlage für Positionierungsmöglichkeiten

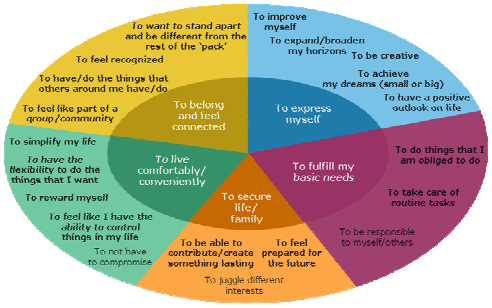
Segmentierung – Hypothesen zur Diskussion

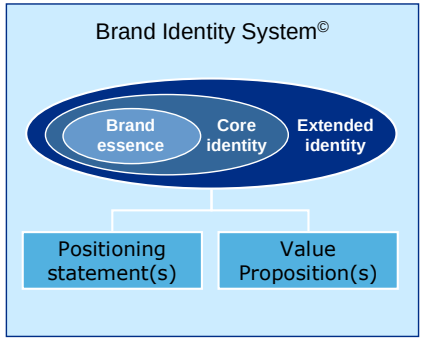
Hypothesen

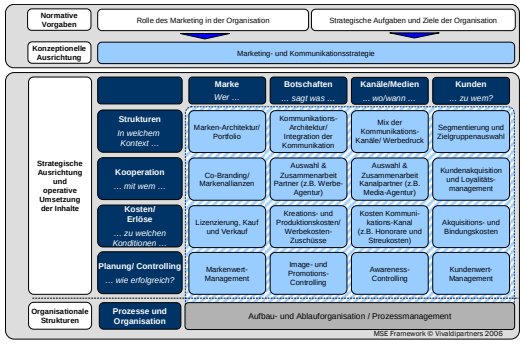
- **Segmentierung** erfolgt bislang eher auf **Bestands-Spender-Daten** und dazu werden häufig klassische Kriterien wie „Einkommen", „Bisherige Spenden" herangezogen
- **Tiefgreifendes Verständnis** über die geäusserten und nicht geäusserten Bedürfnisse („Demands") der Spender sind bislang **nicht im Fokus**
- Eine konsequentere und **differenzierendere Ausrichtung** auf Spendergruppen mit homogenen Bedürfnissen könnte **die Effektivität der Spenderansprache erhöhen.**
- Eine **kritische Reflexion** der Kernkompetenzen in Kombination mit der Identifikation tiefliegender Spenderbedürfnisse würde zusätzlichen Raum für **Spenderpotentiale** eröffnen.

Erfolgreiche Kundenansprache einer Marke – Segmentierung, Positionierung und Kommunikation

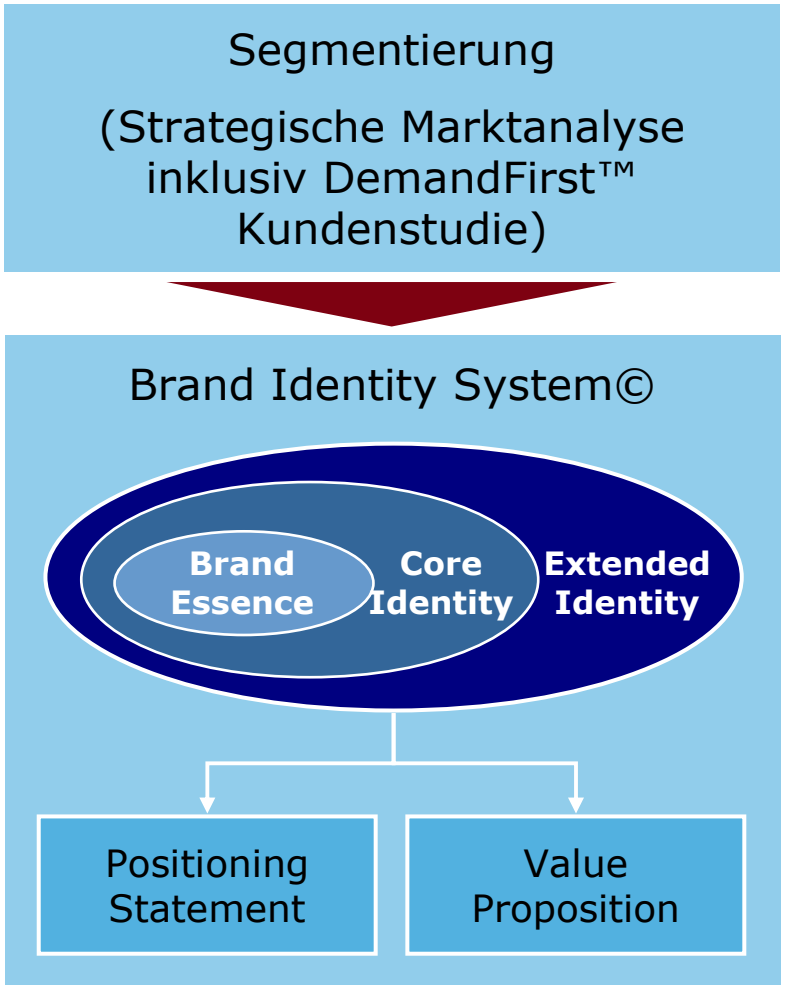
Segmentierung	Positionierung	Kommunikation
Welches sind die attraktivsten Kunden/Spender für mein Leistungsangebot?	**Wofür soll die NPO-Marke aus Sicht der Spender stehen?**	**Wie kommuniziere ich effektiv und effizient mit meiner Zielgruppe?**







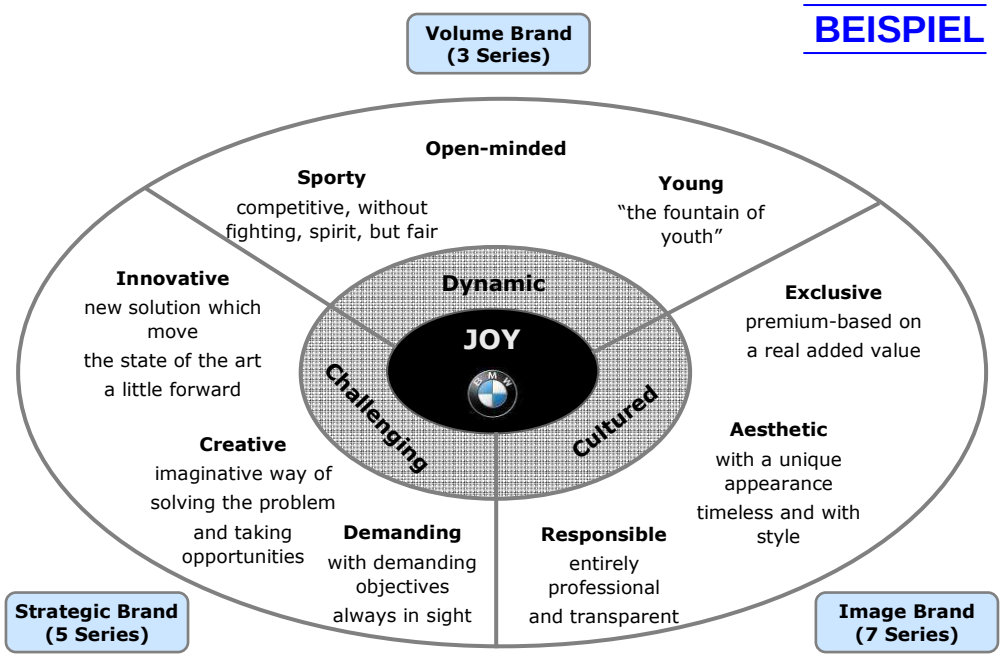
Positionierung – Das Brand Identity System©



- **Brand Essence:** Ein einzigartiger Gedanke, der das Wesen der Marke umfasst und fokussiert ("Seele der Marke").
- **Core Identity:** Fundamentale Elemente einer Marke, die definieren wofür eine Marke heute und in Zukunft steht.
- **Extended Identity:** Zusätzliche Marken-dimensionen, die der Marke Struktur und Vollständigkeit verleihen (Marke als Produkt, Marke als Organisation, Marke als Person, Marke als Symbol).
- **Positioning Statement:** Eine klar definierte, abgegrenzte Position im Marktumfeld, welche die Marke gegenüber dem Wettbewerb verteidigen will.
- **Value Proposition** aus Kundensicht, die die funktionalen und emotionalen Nutzenversprechen der Marke sowie „self-expressive Benefits" definiert.

Das Brand Identity System© von BMW

— Autos — *— Brand Identity System —* *— Sponsoring —*



Source: BMW Brand Manual

Das Positioning Statement umfasst klar definierte, abgegrenzte Position im Marktumfeld.

BEISPIEL

Core Audience: Die Kernzielgruppe, die der VerticalScout primär anspricht

Frame of Reference: Beschreibt die Verortung des VerticalScouts im Kontext des Wettbewerbsumfeldes

Brand Promise: Das Wertversprechen bzw. der zentrale Nutzen, den der VerticalScout seiner Kernzielgruppe bietet

Reason Why: Der einzigartige Wettbewerbsvorteil bzw. der differenzierende Faktor des VerticalScout

Brand Positioning Statement

Für….(Kernzielgruppe)

ist AUTO SCOUT 24

die ….(Vergleich)

welche ….. (Versprechen)

weil ….. (Begründung)

Value Proposition – für was soll die Marke beim Kunden stehen?

- Definiert das Markenversprechen und widerspiegelt die wichtigsten Assoziazionen
- Sie sollte in den Augen des Konsumenten klar und fokussiert sein und einen „Präferenz-Shift“ erzeugen

Value Proposition

“Self-Expressive” Nutzen

Wie prägen wir die Idenität unserer Kunden? *Eigene Identiät welche die verschiedenen Anspruchsgruppen durch die Marke beeinflussen*

“Aufgrund der Marke bin ich …”

Emotionaler Nutzen

Wie fühlen sich die Kunden?

Erzeugen und festigen von positiven Geführen im Umgang mit der Marke

“Durch die Interaktion mit der Marke fühle ich mich …”

Funktionaler Nutzen

Welches Bedürfnis wird adressiert?

Attribute eines Produkts, welche die Kunden basierend auf ihren Bedürfnissen suchen

“Von der Marke verlange/erwarte ich …”

BEISPIEL

… relaxed and set free from day to day routine

An Explorer who is in the know

… youthful and sporty driving a car that makes me stick out of the gray masses.

Nevertheless I don’t have to worry about anything yet feel care free….

…like traveling with a good friend having full trust in my companion – without any boundaries or limitations

… a dynamic handling ride

with an eye catching striking and sharp design.

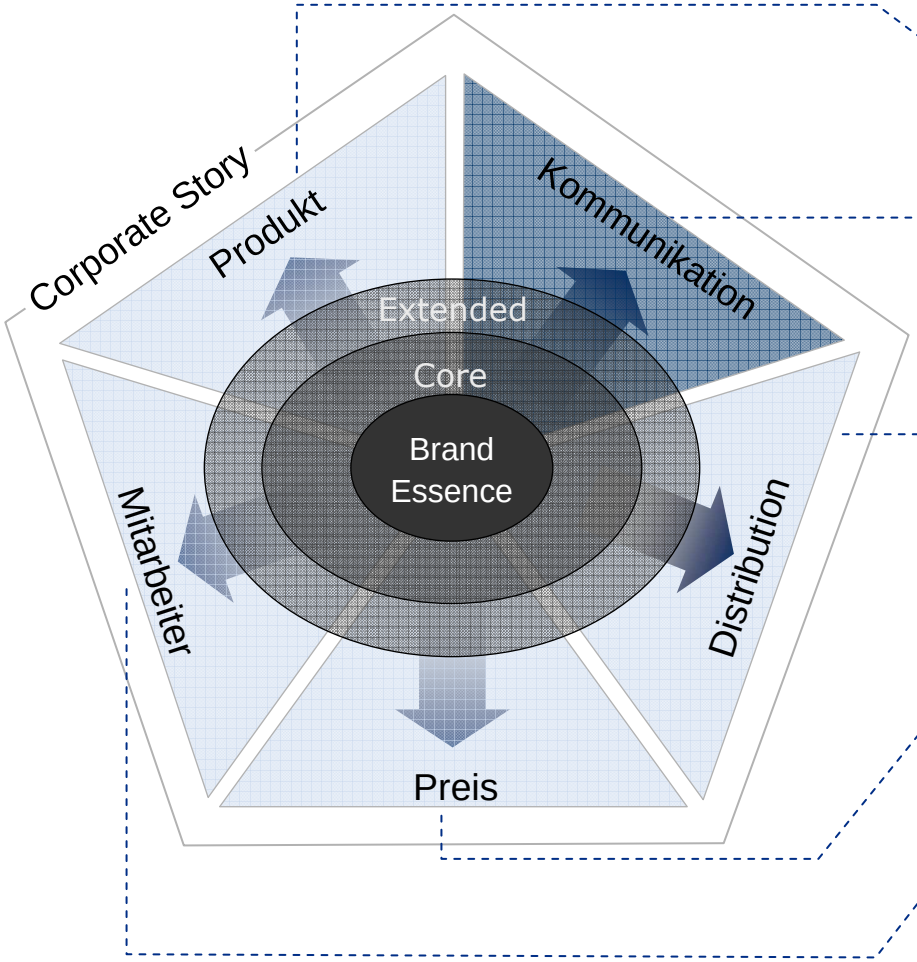
Yet, never making trade-offs in terms of safety or reliability

Nutzen des Brand Identity System©

- Validierter und Fakten-basierter Ansatz
- Tragfähiges und richtungsweisendes **Fundament für den gesamten Marketingmix** und insb. die Kommunikation
- Brand Identity System als Basis zur Ableitung von **konsistenten Botschaften**
- Dient als **Brückenschlag in die Zukunft** – eine heutige Herausforderung
- **Erhöht Kauf-/Spendebereitschaft** (z.B. bis zu 27% in der Financial Service Industrie)

Umsetzung des Brand Identity System© - eine Marke zum Leben erwecken

- Guidelines für den Marketing-Mix -



Produkt

Kommunikationsstrategie und -plan, PR, Corporate Identity/ Corporate Design

Distribution (Direktverkauf, Partner)

Preisstrategie

Mitarbeitertraining und Corporate Culture

Integration

Positionierung – Hypothesen zur Diskussion

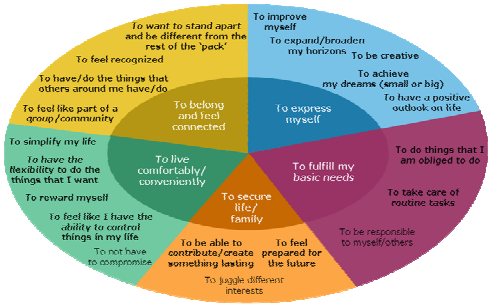
Hypothesen

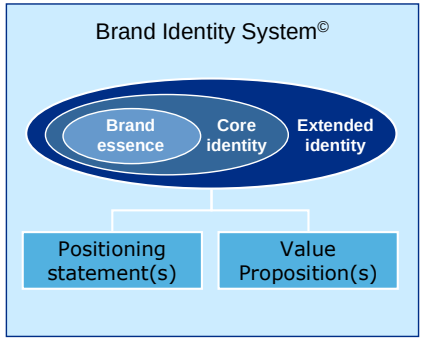
- Die **relevanz einer differenzierenden Positionierung** und deren konsequente Umsetzung müsste in der Kommunikationsarbeit mehr Beachtung finden
- **Mitteleinsatz für strategisches Marketing** scheint dem möglichen Nutzen **nicht angemessen**
- Ein **fehlendes strategisches Fundament** kann zu einer Kommunikation führen, die von Spendern als wenig differenziert wahrgenommen wird

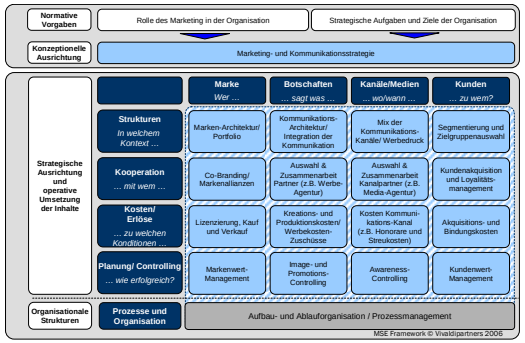
Erfolgreiche Kundenansprache einer Marke – Segmentierung, Positionierung und Kommunikation

Segmentierung → **Positionierung** → **Kommunikation**

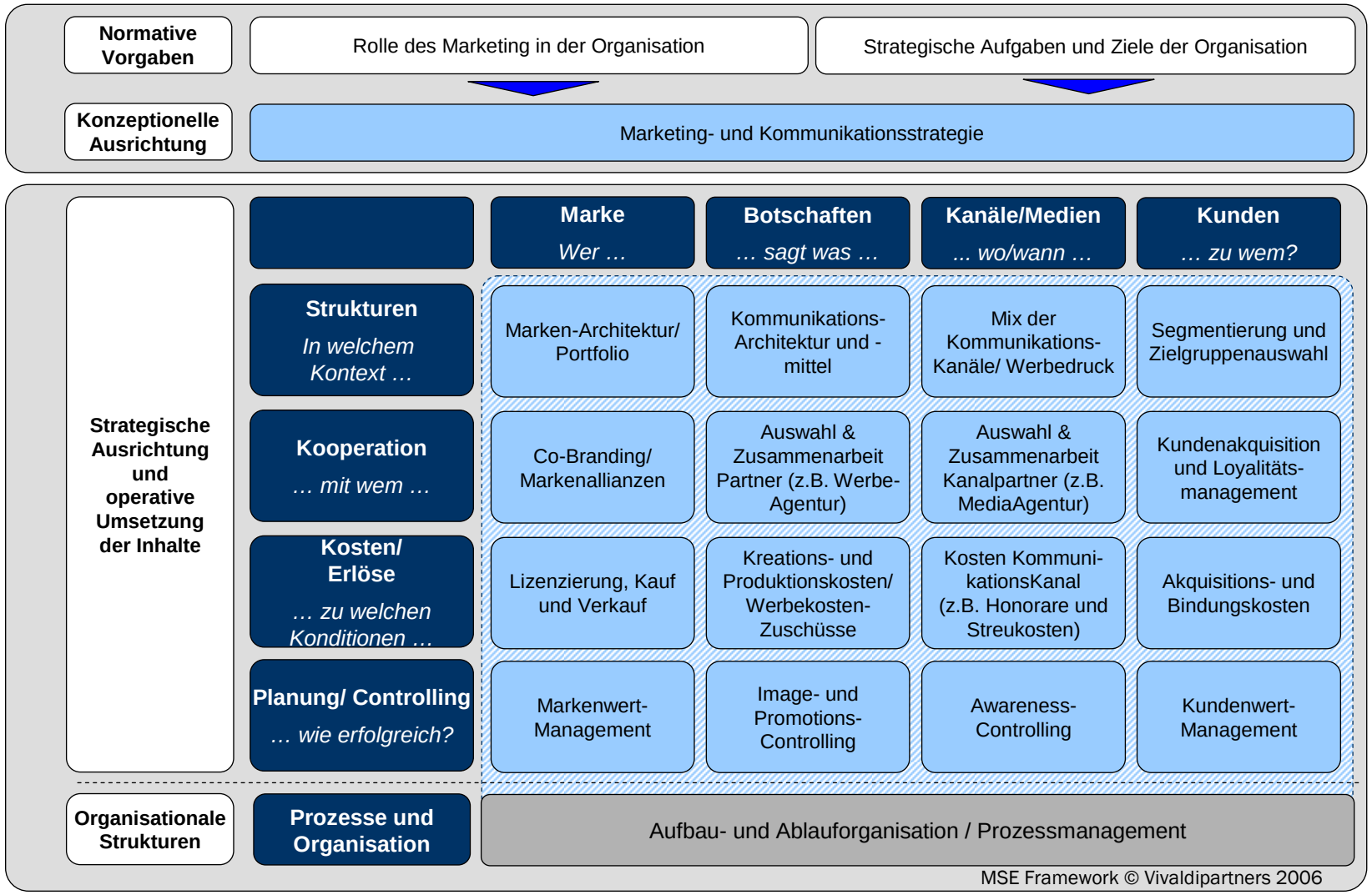
Segmentierung	Positionierung	Kommunikation
Welches sind die attraktivsten Kunden/Spender für mein Leistungsangebot?	**Wofür soll die NPO-Marke aus Sicht der Spender stehen?**	**Wie kommuniziere ich effektiv und effizient mit meiner Zielgruppe?**



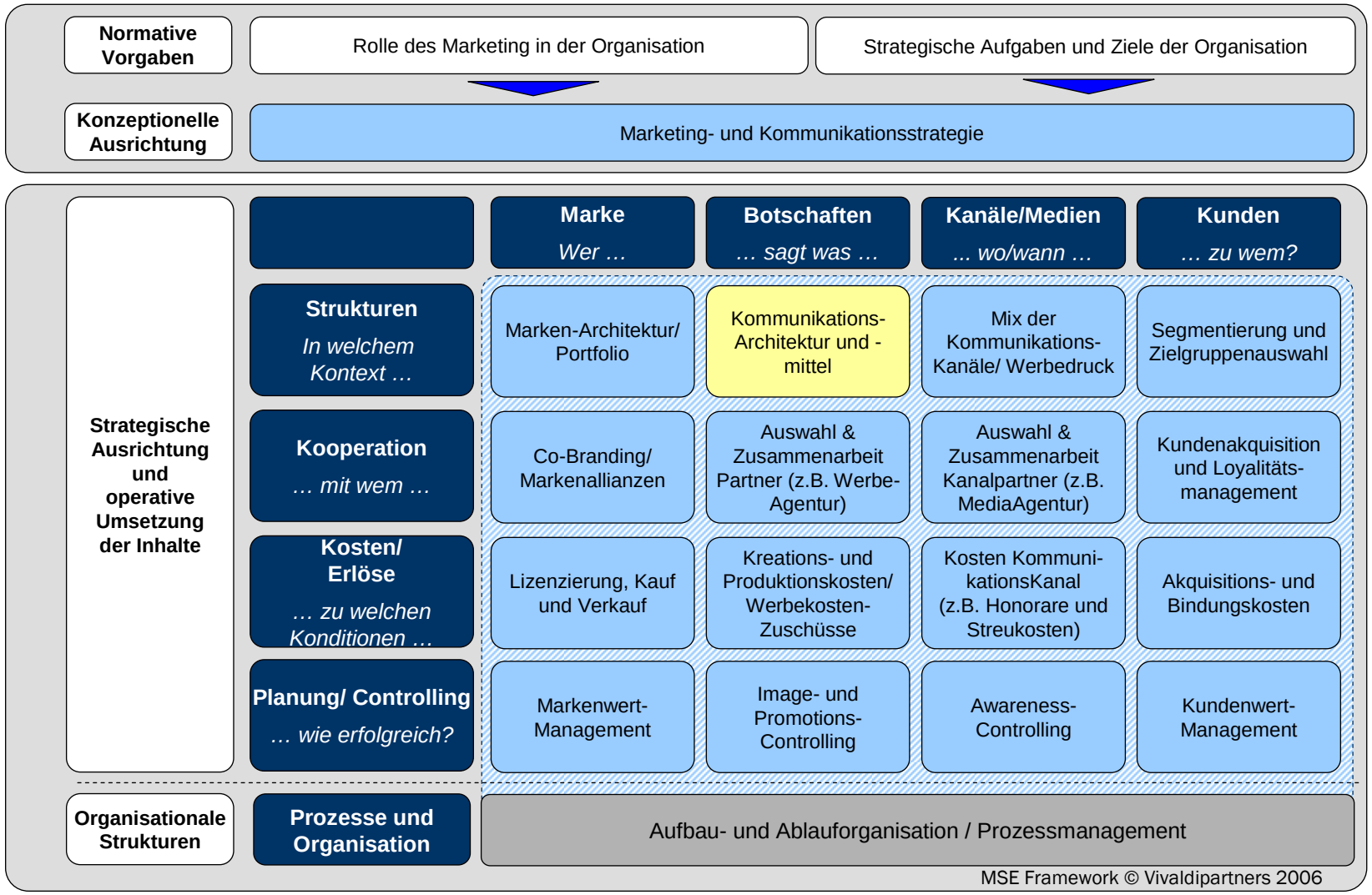




Kommunikationsframework – Kernfragestellungen



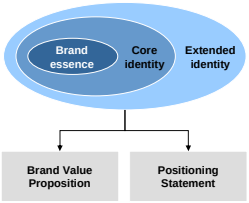
Kommunikationsframework – Kernfragestellung Botschaften



Anforderungen an die Kommunikationsmittel

Komm.-Umfeld		Kommunikation – Mögliche Fragestellungen	
▪ Involvement bzgl. Produkt oder Dienstleistung ▪ Wettbewerbsintensität	Motiv	**Werbeabsicht**	▪ Ist die primäre Absicht der Werbung das Schaffen von **Bekanntheit**, die Gewinnung von **Akzeptanz** oder die **Profilierung**?
	Botschaft	**Hauptaussage / Benefit**	▪ Welches **Leistungsversprechen** wird kommuniziert? ▪ Welcher Mangel bzw. welches **Bedürfnis** wird adressiert? ▪ Welche **Problemlösung** wird versprochen?
		Funktionaler Nutzen (Begründung/Reason t. B.)	▪ Wie wird das Leistungsversprechen glaubhaft gemacht? ▪ Wie viele / Welche **Begründungen** bzw. Fakten werden aufgeführt?
		Emotionaler Nutzen	▪ Wie werden die emotionalen Werte transportiert? ▪ Welchen **Charakter** hat die Kommunikation?
	Umsetzung	**Aktivierung**	▪ Wird der Betrachter durch **kognitive Reize** (Überraschung, Verwirrung, etc.), **emotionale Reize** (Erotik, Kindchenschema, Harmonie, etc.) oder **physische Reize** (Grösse, Farbe, etc.) aktiviert?
		Art der Werbung	▪ Ist die Werbung **informativ**, **emotional** oder **informativ und emotional**?
		Attribute / Tonalität	▪ Welche **Markenattribute** werden kommuniziert (familiär, jugendlich, fortschrittlich, dynamisch, professionell, verlässlich, etc.)?
	Konsistenz	**Zeitliche Kontinuität**	▪ Sind Inhalte und Form **konsistent mit früheren Werbungen**? ▪ Wird eine neue Marke / ein neuer Werbeauftritt bzw. Benefit (Produkt- oder Dienstleistungsvorteil) kommuniziert?
		Konsistenz über verschiedene Medien	▪ Sind Inhalte und Form **konsistent über verschiedene Medien** (Plakat, Internet, TV, etc.)?

Kommunikationsarchitektur



1 Ausgangsbasis für die Entwicklung der Kommunikationsstrategie ist das BIS©, welches nur für den internen Gebrauch eingesetzt wird und nicht extern kommuniziert wird.

Main Message

2 Wenige Sätze, die die Corporate Brand Story erzählen – basierend auf der Marken Positionierung

Makro Thema 1	Makro Thema 2	Makro Thema 3	Makro Thema 4	Makro Thema 5	Mikro Themen

Gebündelte **Makro Themen** als Basis für Stakeholder bzw. Regionen-spezifische Interpretation der Corporate Brand Story

3 Die Top 5 Makro-Themen bilden das Fundament der Corporate Brand Story – basierend auf der Main Message.

Durch die Integration von Mikrothemen können aktuelle Themen aufgegriffen werden (z.B. Arbeitsplatzsicherheit, persönliche Verantwortung, CEO Wechsel)

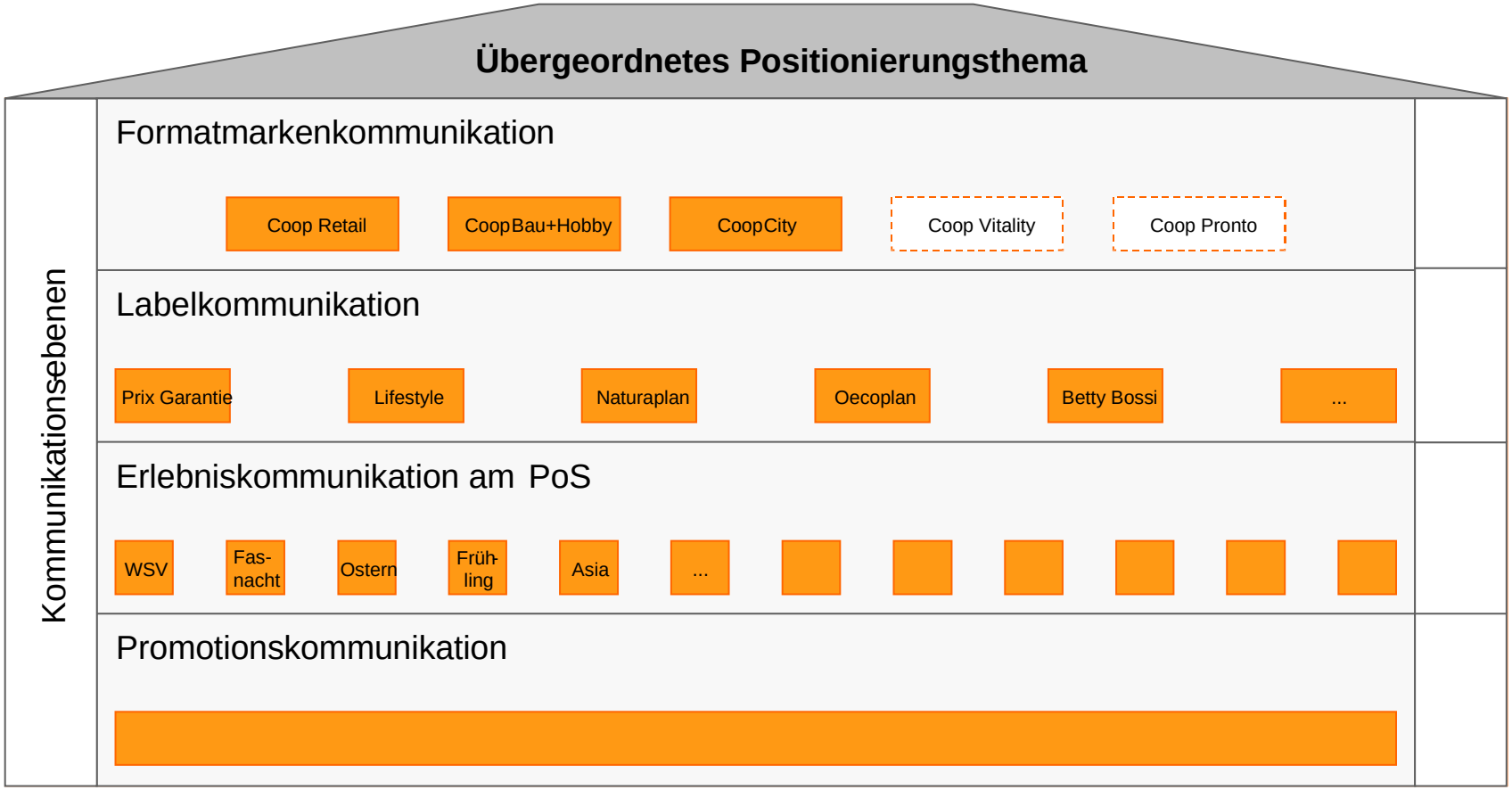
Main Message für Stakeholder

Mitarbeiter	Medien	potenz. Mitar-beiter	öffentl. Angele-genheiten	Investoren

4 Main Message für die jeweilige Stakeholder-Gruppe, wobei relevante Makro- oder Mikrothemen speziell für diese Gruppe neu interpretiert und hervorgehoben werden.

Diese Botschaften werden extern kommuniziert und beeinflussen daher langfristig die Wahrnehmung des Unternehmens.

Musterbeispiel Integrierter Kommunikation: Kommunikationsarchitektur Coop



Kurz zum Vergleich: Vorher...

Gegenstand der Kommunikation

Formatmarken

Kompetenzmarken

übergreifend

Aktionen

Kommunikationsmedien

Klassische Medien

Themen-/Erlebniskommunikation am PoS

Preiskommunikation am PoS

Sponsoring

...und nachher.

Formatmarken

Kompetenz-, Sortiments-, ZG-Marken

POS Einkaufserlebnis

Promotionen

Die Kommunikationsarchitektur ist Basis für die Zielsetzung und Budgetierung.

Gewichtung der Kommunikationsziele 2006

	Coop Retail	Coop City	Coop Bau+Hobby
Formatmarkenkommunikation: (z.B. über TV Spots, ImagePlakate, Image Anzeigen Print, Sponsoring,...)	X%	X%	X%
Labelkommunikation (z.B. über TV Spots, ImagePlakate, Image Anzeigen Print, Sponsoring,...)	X%	X%	X%
Erlebniskommunikation am POS (z.B. über Degustation, Deko für Themenpromotion)	X%	X%	X%
Promotionskommunikation (z.B. über Anzeigenstrasse Coop Presse, Aktionsanzeigen Tagespresse, POS Bewerbung,...)	X%	X%	X%
Σ	100%	100%	100%

Aus Vertraulichkeitsgründen keine Angaben

Was hat das Projekt Coop gebracht?

- Reduktion der Marketing Spendings um 20%
- Erhöhung des wahrgenommenen Werbedrucks durch integrierte Kommunikation
- Positionierungsthema „Vielfalt" wird von den Konsumenten wahrgenommen
- Professionalisierung der Budgetierungs- und Controlling-Tools
- Gute bis sehr gute Kampagnenwerte in Bezug auf Sympathie, Wahrnehmung, Recall, etc.

Bericht heute online

DAS NEUSTE AM ABEND
heute
2006
news
wirtschaft

04.08.2006 | 08:18:37

BERN. Der Grossverteiler Coop hat nach den Worten von Konzernchef Hansueli Loosli im Detailhandel in den ersten sieben Monaten dieses Jahres ein Umsatzwachstum von drei Prozent erreicht.

Dieses Ergebnis sei supergut, sagte Loosli in einem Interview der «Berner Zeitung» (Freitagausgabe). Der Coop-Chef geht davon aus, dass die drei Prozent Wachstum beim Verkaufsstellenumsatz auch übers ganze Jahr gehalten werden können. Dies wäre mehr als budgetiert. Loosli glaubt, dass Coop damit auch stärker wächst als der Konkurrent Migros. Dies lasse sich auch bei der Marktanteilsentwicklung ablesen. «Es ist wohl so, dass die Mentalität ´Geiz ist geil´ in den letzten Monaten etwas relativiert worden ist», sagte er.

Coop sehe das an den Naturaplan-Produkten, die nach einer leicht rückläufigen Entwicklung im letzten Jahr nun wieder sehr erfreulich zulegten. Loosli ist überzeugt, dass die Strategien der Nummer 2 der Branche nun greifen. Für das zweite Halbjahr stellte er weitere Preissenkungen in Aussicht. Für die neue Coop-Kreditkarte seien bereits 60.000 Bestellungen eingegangen, und täglich kämen rund 2.000 hinzu, sagte der Coop-Chef. AP

Hansueli Loosli, Vorsitzender der Geschäftsleitung von Coop.

+ Bildzoom

KEYSTONE/Patrick Straub

WIRTSCHAFT

▸ HERBSTHIT: FERIEN AM MITTELMEER

Kommunikation – Hypothesen zur Diskussion

Hypothesen

- Die Werbewirkung ist oft suboptimal und das Image zu wenig prägnant, weil …
  - … die **Botschaften meist nicht** im Rahmen einer Kommunikationsarchitektur **aufeinander abgestimmt** sind
  - … den Botschaften oft die **Kontinuität und die Konsistenz fehlt**
  - … die Spender mit Botschaften und Mittel **zu wenig innovativ aktiviert** werden

Zusammenfassung - Prinzipien für eine erfolgreiche Markenpositionierung und Kommunikationseffektivität

Basis schaffen

- Die **Investion in eine Markenpositionierung** bildet die Basis - auch für die Kommunikation und ist meisst der grösste Optimierungshebel

Konsumenten (Spender) verstehen

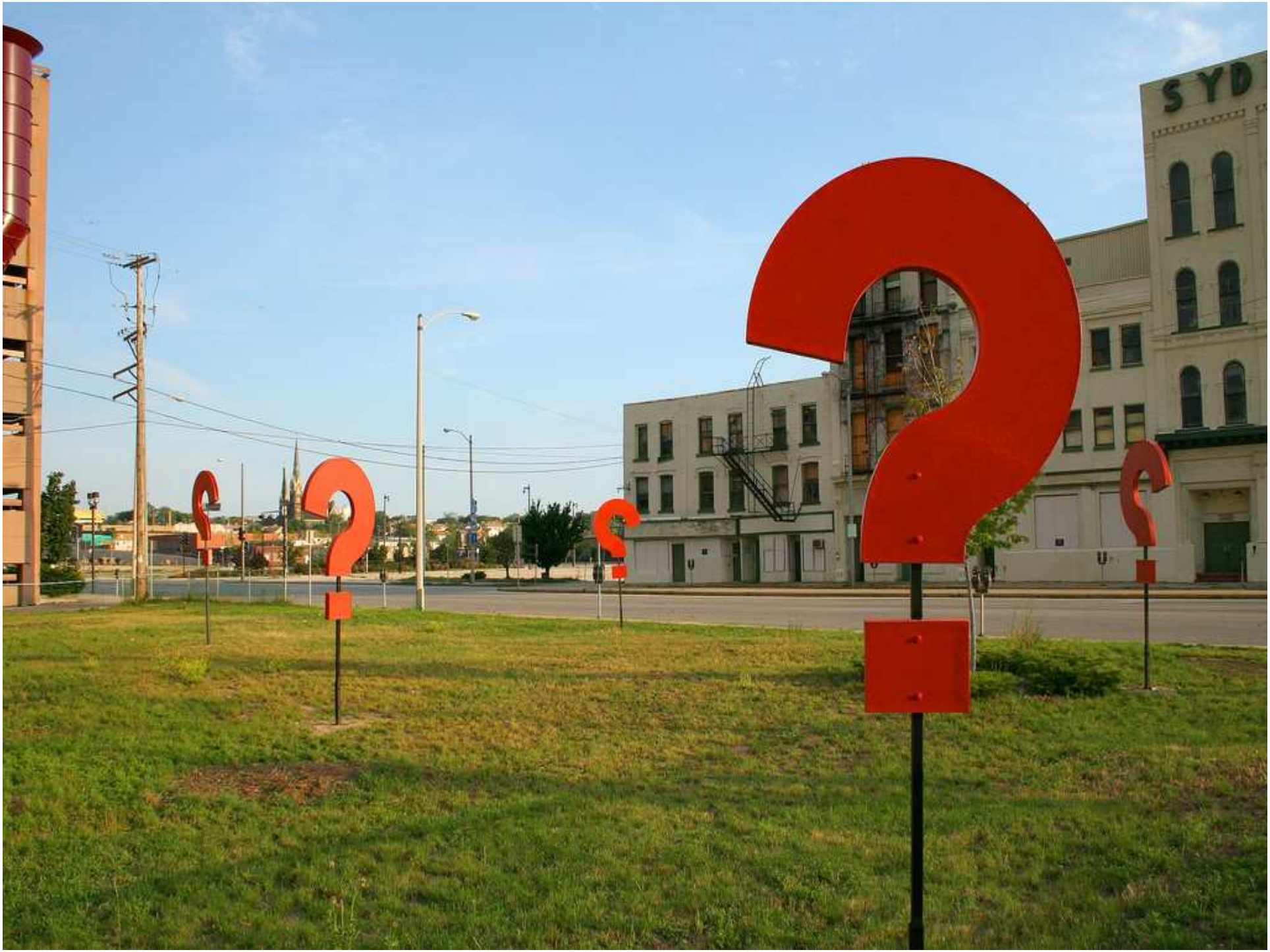
- **Fokussiertere Strategien** auf einem tiefgreifenden Verständnis über den Konsumentenkontext und über deren implizite und explizite Bedürfnisse

Think outside the box

- Das Leistungsversprechen und dessen Kommunikation darf nicht nur auf (Spender-) marktanalysen („within the box") beruhen sondern die **Definition neuer Marktspielregeln** erlauben

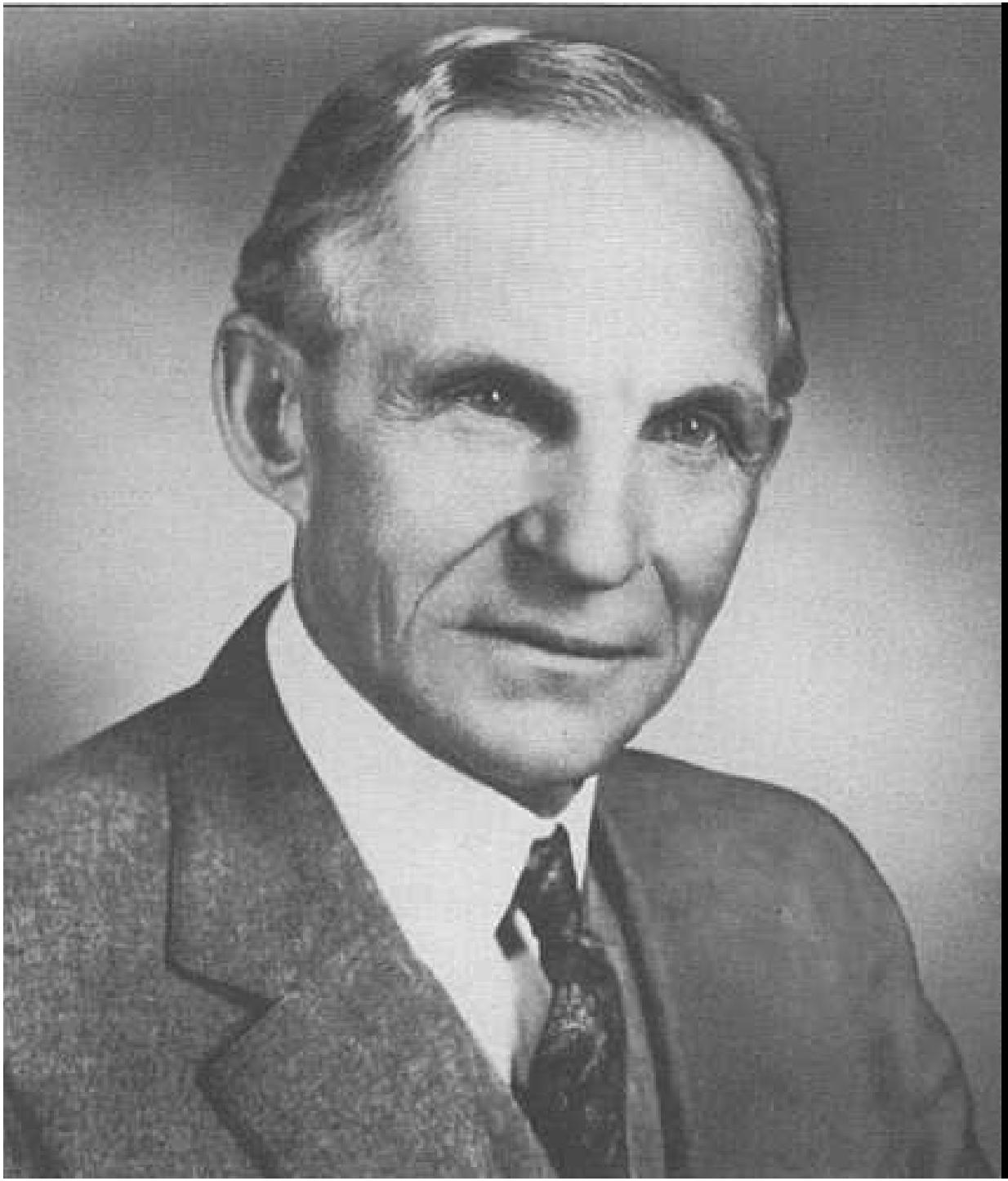
Erwecke die Marke zum Leben

- Mittels Instrumenten, Schulungen, Verhaltensrichtlinien die **Marke** in der täglichen Arbeit und an allen Spendenkontaktpunken **integriert erlebbar** machen.


SYD

Backup

Adressaten der Marke



If I had asked customers what they wanted they would have told me they want a faster horse.

Снимите, ı roid
фотографı ıение к
покупке, пı ци.

Это я

Моя семья

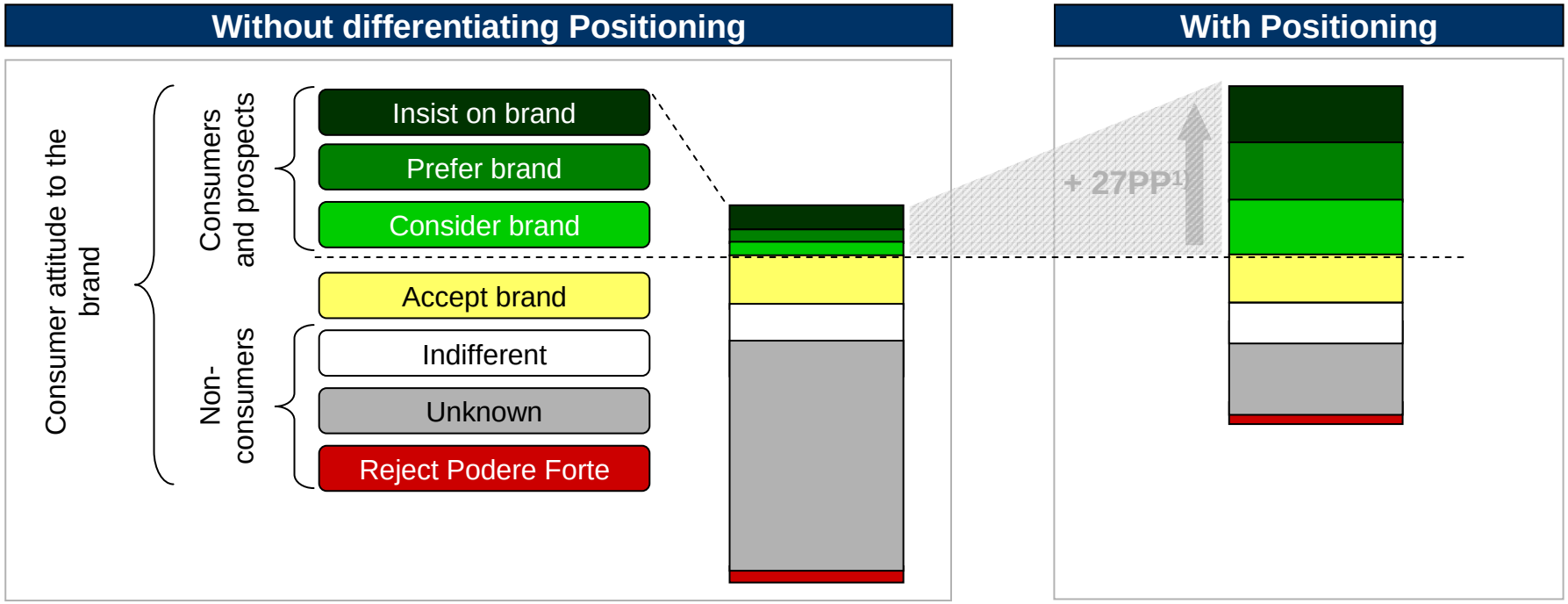
Здесı ени

Здесь я провожу мои вечера

Profile of Olga E., 23 years old, 1 child, housewife, by self

Nachgewiesener Nutzen einer prägnanten und differenzierenden Positionierung

- A positioning strategy based on customer demands and needs increases the relevant set of a brand
- increase awareness and strength of customer retention



1) Generated efficiency increase of 27 percentage points in banking industry project

= Shift in Percentages