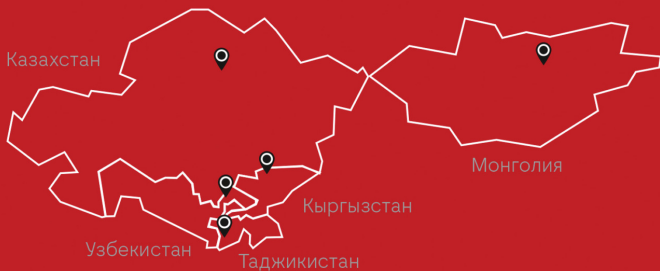


Олеся Колесниченко

PR

ПО-АЗИАТСКИ



ЧЕСТНО О КОММУНИКАЦИЯХ
В ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ



Олеся Колесниченко
PR по-азиатски. Честно
о коммуникациях в
Центральной Азии
Серия «Бизнес-психология»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66674238

*PR по-азиатски. Честно о коммуникациях в Центральной Азии: Путер;
Санкт-Петербург; 2022
ISBN 978-5-4461-2982-9*

Аннотация

Восток – дело тонкое, и для успешного проведения PR-кампаний в странах с восточным менталитетом, таких как Казахстан и государства Центральной Азии, придется учитывать характерные особенности и традиции этого региона и научиться соблюдать баланс личных знакомств и результата, который ставит перед вами клиент или руководитель.

Олеся Колесниченко делится примерами из своей 18-летней практики, которые в свое время позволили ей вывести один из брендов на первое место по количеству публикаций в информационном поле и улучшить его представленность в СМИ Центральной Азии в пять раз.

Издание будет интересно практикующим PR-специалистам, желающим изучить и перенять опыт коллег; руководителям компаний, которые поймут, за что они платят деньги своим PR-менеджерам; студентам направлений обучения «Маркетинг», «Журналистика», «PR / Связи с общественностью», которым предстоит применить изученную теорию на практике.

В формате PDF А4 сохранён издательский дизайн.

Содержание

Предисловие	9
Глава 1	11
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Олеся Колесниченко

PR по-азиатски. Честно

о коммуникациях в

Центральной Азии

© ООО Издательство «Питер», 2022

© Серия «Бизнес-психология», 2022

© Олеся Колесниченко, 2021

*** * ***

С интересом прочитал книгу, хотя сам и не пиарщик. Прежде всего, потому что сразу видно, что автор досконально изучила предмет изнутри на собственном опыте, знает скрытые зоны и нюансы, что всегда подкупает и вовлекает. Плюс сумела проанализировать, систематизировать, а главное – доступно изложить свои познания, навыки и мысли. Сжато и в то же время объемно. Тема PR в регионе рассмотрена в разрезе разных стран, с позиций всех заинтересованных сторон, в различных ее аспектах. Мне, как журналисту, особенно интересна была глава о взаимоотношениях PR и СМИ, и, надо сказать, автор тонко передала их особенности. Стало очевидно, что некоторые проблемы работы специали-

стов этих двух сфер перекликаются.

Уверен, что данная своевременная книга будет полезна руководителям и сотрудникам пиар-подразделений иностранных и местных компаний, СЕО, студентам и начинающим пиар-специалистам, представителям смежных профессий, таким как HR, журналисты, блогеры, эсэмэмщики.

Аскар Аукенов, главный редактор журнала Forbes Kazakhstan

Книга уникальная. Я не помню, чтобы кто-то раскрывал такую тему – пиар в странах СНГ, Таджикистане, Кыргызстане, Казахстане, и чтобы это еще было под одной обложкой. Это находка для тех, кто идет на данный рынок. В пиаре свои товары. И теперь у московских и российских компаний есть выбор: либо заходить через партнерские агентства в данных странах, либо делать пиар по этой книге самим. Книга будет полезна также начинающим пиар-специалистам, которые решат найти себя в этой профессии, потому что здесь много оптимизма, много привлекательных моментов, но много и правды, потому что не все готовы, например, к графику 24/7. Но это того стоит, когда вы можете, к примеру, в один день встретиться и с директором молокозавода, и с директором фэшн-индустрии, побывать в ритуальном агентстве, увидеть и машину за 1,5 миллиона рублей, и гробы за 1,5 миллиона рублей. Книга интересная и полезная. Желаю, чтобы по итогам ее изучения качественных «выпускников» было больше. Всем желаю хороших новостей.

*Роман Масленников, директор агентства «Взрывной PR»,
Москва*

PR-индустрия в Казахстане набирает обороты, растет спрос на эти услуги, а следовательно, и знания. Начинающие профессионалы в этой области зачастую обращаются за примерами к другим странам, где данная отрасль имеет более долгую историю, однако мы не всегда можем применить этот опыт в наших реалиях. Высказывание «думай глобально, действуй локально» как нельзя кстати подходит к описанию этой книги, так как культурные особенности, история и менталитет страны – это ключ к верному PR-подходу.

Автор делится советами и опытом, которые не придуманы на ходу, а действительно были использованы на практике. Книга содержательная и раскрывает заявленную тему. В ней есть информация о реальном опыте, приведены практические примеры, и все это представлено в понятной читателю структуре.

Немаловажную роль играет репутация автора – это практикующий пиарщик и редактор, а также предприниматель с более чем 20-летним опытом работы в медийных структурах и не только.

Для начинающих профессионалов эта книга может послужить отличным инструментом для выстраивания PR-стратегий с учетом реалий нашей географии.

Алима Исембаева, директор по корпоративным и регулятивным отношениям компании Coca-Cola Icecek

Книга Олеси Колесниченко «PR по-азиатски» важна тем, что представляет нашему вниманию полноценное исследование актуальной ситуации на рынке связей с общественностью стран Центральной Азии, дает не только видение автора, но и мнения других игроков рынка в каждой из стран, их оценку ситуации и положения дел.

Хотите выходить на рынок Казахстана, Узбекистана, Кыргызстана или Таджикистана, чтобы продвигать свой продукт? Прочтите книгу Олеси, и это убережет вас от целого ряда ошибок, которые совершают многие компании при старте PR-кампаний в новых для себя регионах.

Тимур Асланов, эксперт в области PR, главный редактор журнала «Пресс-служба», Москва

Предисловие

Одним из преимуществ данной книги, основанным на моем конкурентном анализе, является тот факт, что в истории казахстанских изданий по PR и коммуникациям существует лишь три книги. Две из них выпущены в широкую продажу в 2009 и в 2013 годах. На данный момент информация о PR и коммуникациях значительно обновилась, но свежих казахстанских книг на эту тему я не обнаружила. Впрочем, в других странах Центрально-Азиатского региона, а именно Узбекистане, Таджикистане, Кыргызстане и Монголии, специализированных книг по PR местных авторов тоже не существует.

Данное издание является своего рода настольной книгой для специалиста, работающего в сфере PR и коммуникаций в Центральной Азии. Оно также будет полезно экспертам по PR, которые хотят понять, как эффективно выстраивать взаимоотношения с общественностью в странах с восточным менталитетом. Книга знакомит читателя с особенностями управления имиджем и репутацией компаний в этих странах, учитывающими в том числе и особенности мышления и культуры стран указанного региона.

Имея 18-летний опыт работы в PR и коммуникациях, как в казахстанских, так и в крупных международных компаниях, я подкрепляю свои наработки и выводы в области PR в

Центральной Азии примерами из своей многолетней практики. Данные выводы сопровождаются также выдержками из интервью¹, которые я провела с PR-профессионалами Казахстана, Узбекистана, Таджикистана, Кыргызстана и Монголии.

Прочитав эту книгу, вы узнаете, как грамотно и эффективно применять полученные знания и опыт в сфере PR на территории стран Центральной Азии независимо от того, какие теоретические основы вам дали в университете или в какой стране до этого вами был получен практический опыт. При этом вы поймете, как можно эффективно выстраивать связи с общественностью, обладая собственным влиянием, наработанными за годы контактами, репутацией и долгосрочными сформированными отношениями со СМИ и лидерами общественного мнения.

¹ Интервью с респондентами были проведены на момент их работы в компаниях. Мнения экспертов не отражают официальную позицию компаний, где они работают, а были высказаны ими в рамках интервью для этой книги.

Глава 1

Казахстан: обзор рынка PR и его особенностей

Индустрия PR в Казахстане в современном ее понимании зародилась чуть более 16 лет назад. За это время помимо PR-агентств с именем и репутацией на рынке появилось много отечественных PR-специалистов – людей, которые стояли у истоков профессии и активно развивали и популяризировали саму отрасль связей с общественностью в стране. Одними из первых, кто стал активно использовать PR, были сотовые операторы, местные представительства мировых компаний – производителей мобильных телефонов, мобильные ритейлеры и банки.

Были созданы профильные ассоциации, такие как Национальная ассоциация по связям с общественностью и Клуб казахстанских PR-профессионалов PR-shy. И если первая – это объединение юридических лиц, призванное представлять интересы отрасли на международной арене и популяризировать PR и коммуникации в стране, то вторая – это сообщество физических лиц, объединенных общей идеей и стремлением вывести профессию на качественно новый уровень и донести до как можно большего количества людей информацию о том, что такое PR, за что отвечает эта область

знаний, чем должен заниматься пиарщик в компании и почему без него во многих случаях не обойтись.

Все еще достаточно сложно назвать точное количество игроков на рынке, оказывающих профессиональные PR-услуги. Это связано с тем, что помимо специализированных организаций существуют и рекламные агентства, занимающиеся PR, и креативные агентства, привлекающие сторонних игроков на контрактной или аутсорс-основе, а также издательские дома и медиахолдинги, оказывающие PR-услуги наряду с остальными направлениями своей деятельности. Тем не менее, по данным Национальной ассоциации по связям с общественностью, в Казахстане в области PR и коммуникаций существуют более 30 компаний². Однако многие из них работают и в других смежных сферах, таких как реклама и ивенты.

Среди крупных игроков PR-рынка нельзя не отметить такие агентства с многолетней историей, как PG communications, SPN communications, Hill+Knowlton Strategies Казахстан, Action Global Communications (Казахстан), Grey Cardinals, «Информационный ресурс», Change PR и др. Возможно, читатель скажет, что об этих агентствах ничего не известно широкому кругу общественности. Но это вполне закономерно, ибо самый лучший пиар – это тот, ко-

² https://inbusiness.kz/ru/news/kak-pandemiya-povliyala-na-rynok-pr-i-kommunikacij?fbclid=IwAR11-q_HayBtPp_y6LaYfLmwigNZLJLtUG_330ze76-bUqoiVTt_xSyAGiGnM.

торый не виден.

В настоящее время отдельного пиарщика могут позволить себе в основном крупные местные организации и международные представительства глобальных компаний. И дело не только в бюджетах на самостоятельную единицу. А в том, что даже крупный бизнес не всегда обладает полноценным пониманием того, что такое PR, какие функции он выполняет и что построение связей с общественностью принесет в итоге компании. И для таких игроков порой становится откровением, что PR – это не количество публикаций в СМИ и не одно мероприятие для журналистов в год. Это постоянная работа над завоеванием доверия аудитории, ее лояльности и получением рекомендаций, а также над восприятием и образом компании, который складывается у потребителей.

Таким образом, все то, что не закрывается штатным специалистом, закрывается десятью-пятнадцатью топовыми агентствами Казахстана. И каждое агентство может работать с десятком-другим клиентов. При этом конкурировать по-настоящему просто незачем – все друг друга знают. А конкурировать нечестными методами – например, уводить клиентов друг у друга – тоже мало кто решится, ибо опять же об этом сразу все узнают. Причем как коллеги по отрасли, так и партнеры, и журналисты, и лидеры общественного мнения.

Что касается малого и среднего бизнеса (МСБ), то зачастую его представители все еще не могут различить PR, маркетинг и рекламу. Кроме того, собственник МСБ не имеет

стремления, а порой и необходимости долгосрочно формировать имидж и репутацию своей компании, так как ориентирован на быстрый результат в виде прибыли от продаж своих услуг или товаров. Поэтому малому и среднему бизнесу гораздо проще и дешевле нанять агентство на разовый или от случая к случаю проект, чем платить штатному специалисту полноценную зарплату, в среднем в 350–400 тысяч тенге (ориентировочно 58–70 тысяч российских рублей). Конечно, в этом случае речь идет не о долгосрочной стратегии формирования связей с общественностью, а только о решении отдельно взятой задачи, скажем, освещении автоспортивных гонок или семейного фестиваля, которые проходят раз в полгода или квартал.

Давайте ознакомимся с размером заработных плат казахстанских PR-специалистов в целом на основе данных одного из исследований. В 2019 году были представлены результаты опроса 65 специалистов из коммерческих компаний и государственных структур в ходе VII Ежегодной конференции по вопросам развития PR и коммуникаций – PR Forum Astana. Только треть из опрошенных получает зарплату выше 700 тысяч тенге (ориентировочно 121 951 российский рубль), 8 % – от 500 до 700 тысяч тенге (87 108–121 951 рубль), 27 % – от 300 до 500 тысяч (52 265–87 108 рублей), 15 % – от 200 до 300 тысяч (34 843–52 265 рублей), 13 % – от 100 до 200 тысяч (17 422–34 843 российских рубля) и 6 % –

менее 100 тысяч тенге (17 422 рубля)³. В ходе этого же мероприятия было озвучено, что меньше требований со стороны работодателей стало предъявляться к потенциальному кандидату в части опыта работы. Это связано с тем, что опытные PR-специалисты оценивают свою работу в большую сумму, чем работодатель готов предложить. Поэтому на казахстанском PR-рынке квалифицированных кадров недостаточно, а PR-профессионалы уровня «эксперт» предпочитают работать как в стране, так и за рубежом.

По моим наблюдениям, специалисты, имеющие за плечами достаточно большой опыт работы с разного рода компаниями, становятся сверхквалифицированными для местного рынка. То есть знания и опыт такого профессионала превосходят возможности, которые предлагает им рынок. Зачастую эти люди уходят в консалтинг, занимаются частной практикой или открывают собственные агентства. Как правило, к такому профессионалу уже могут обратиться с гораздо более широким спектром вопросов: начиная от общих консультаций по развитию бизнеса и заканчивая проработкой личных качеств человека, например, необходимости развивать уверенность в себе и навыки публичных выступлений.

Отрасль PR в Казахстане сравнительно молодая, а рынок небольшой. И даже у представителей СМИ иногда проскаль-

³

<https://informburo.kz/stati/pr-v-kazahstane-vidimye-uluchsheniya-ili-uluchshenie-vidimosti.html>.

зывают признания, что если в редакцию приходит крупный бренд, то зачастую компания обязана заплатить за публикацию, поскольку «это пиар». А пиар – это за деньги. Впрочем, сами представители СМИ отмечают, что иногда пиарщики не умеют грамотно выстраивать отношения с журналистами и присылают им пресс-релизы, не подлежащие публикации. Иными словами, непонимание потребностей СМИ случается и у профессионалов отечественного PR. Это связано также с тем, что на медиарынке сильно развита практика размещения PR-статей и материалов на платной основе. И для этого есть весомая причина. Многие редакции находятся на самоокупаемости, и платные материалы для них являются практически основным источником дохода. Поэтому пиарщику, работающему в Казахстане, тоже важно различать, где присутствует действительно интересный и качественный информационный повод, а где стоит пойти в коммерческий отдел и договориться о спецпроекте, чтобы донести рекламное сообщение своей компании. Хотя, конечно, стоит отдать должное: при грамотно выстроенной работе по налаживанию связей и отношений с журналистами, а также желании пиарщика самому потрудиться над созданием такого инфоповода возможность попасть на редакционные полосы и в журналистские материалы гораздо выше. Поскольку в этом случае такая новость интересна прежде всего аудитории самого издания. Тогда пиарщик выступает «поставщиком» интересного и качественного контента для СМИ, а не просто

посредником по финансированию хвалебных и откровенно коммерческих материалов.

Помимо базового принципа «Нет инфоповода – нет бесплатного освещения» важно принимать во внимание особенности разных регионов страны. К примеру, жители крупных городов, привыкшие к стремительной скорости жизни, частому обновлению информации, потребляют контент очень быстро. И здесь не обойтись без соцсетей, инфографики, фотографий, коротких и максимально ясных материалов. В то время как малые города и глубинка, особенно старшее поколение в них, все еще потребляют информацию из традиционных СМИ, в том числе и большие материалы. Специфика областей республики находит отражение и в форматах подаваемых сообщений.

– Западные СМИ страны, например, не любят лонгриды. Они хотят получить такую информацию, которая будет написана очень коротко и четко. Также они не очень охотно берут комментарии у представителей компании. Максимум прямую речь сделают частью текста, то есть это не будет цитатой. В Алматы наоборот – очень любят цитаты представителей брендов, организаторов, спикеров. Кроме того, важно учитывать, что северный, центральный Казахстан и Алматы ближе к европейскому укладу. В то время как южные и западные – достаточно консервативные регионы, где очень сильно следуют традициям, – делится своим опытом Фархат Сеитов, руководитель по корпоратив-

ным отношениям компании Coca-Cola Icecek Kazakhstan.

Небольшой объем рынка сказывается и на взаимоотношениях пиарщиков со СМИ. Многие журналисты ввиду того, что доля узкоспециализированных изданий невелика, пишут о многих темах, стоящих на повестке дня у редакции. Положительный момент: и пиарщики, и журналисты предпочитают дружить друг с другом. Во-первых, это обусловлено возможностью для журналистов быть ближе к разным брендам, а значит, получать свежую и актуальную информацию из первых уст. А во-вторых, многие журналисты руководствуются политикой редакций в целом: дружба сегодня способна стать поддержкой, в том числе и финансовой, завтра. То есть завтра бренд может стать рекламодателем издания и принести деньги тому же журналисту за написание платного материала. А по результатам исследования международной организации Internews Network в Казахстане 41 % источников финансирования СМИ в стране приходится на рекламу и 29 % – на PR-материалы представителей частного бизнеса, в то время как 78 % респондентов отметили, что не видят медиа в Казахстане финансово устойчивыми без рекламы, а 60 % – без PR-материалов частного бизнеса⁴. Таким образом, взаимовыгодное сотрудничество в связке «компания – СМИ» всегда играет на руку обеим сторонам.

Отдельно стоит остановиться на вопросе необходимости

⁴ <https://ru.internews.kz/wp-content/uploads/2020/01/issledovanie-potrebnostey-mediasoobschestva-kazahstana.pdf>.

специалистам по PR знать как минимум два языка – казахский и русский. Поскольку казахский является государственным языком, его знание обязательно, если PR-профи работает на госслужбе, в национальных компаниях, а также городах, где основным языком коммуникации выступает казахский. К таким городам в особенности относятся Нур-Султан (столица), южный и западный регионы страны. Пока еще только в Алматы можно обойтись коммуникациями на русском языке, но даже при этом всю информацию, исходящую от компании для журналистов (пресс-релиз, официальные сообщения и т. д.), важно составлять на двух языках – казахском и русском. А среди спикеров официальных мероприятий должен быть человек, который говорит на казахском языке и сможет отвечать на вопросы. В то время как в самой компании обязательным является наличие человека, знающего казахский язык. Без него не обойтись при обращениях казахскоязычных СМИ за комментариями, участии в программах на казахском или же когда нужно элементарно проверить и согласовать материал на государственном языке. Если же PR-специалист работает в международной компании, то по умолчанию он должен знать еще и английский. Кроме того, потребность вести коммуникацию на двух языках, казахском и русском, активно распространяется и на работу в социальных сетях.

– Спрос на казахскоязычный контент сейчас очень велик. Поэтому для компаний очень важно вести свои аккаунты

в соцсетях на двух языках – казахском и русском. Потому что, если этого нет и посты только на русском, бренд может подвергнуться общественному порицанию со стороны пользователей. И это своего рода тренд, что PR будет полноценно развиваться на двух языках в digital, – отмечает Виталий Богданов, казахстанский журналист, специалист по PR.

Что касается гендерного соотношения в профессии, то картина в Казахстане близка к общемировой тенденции. Так, в Америке с 1984 года более 50 % PR-специалистов – женщины⁵. А некоторые исследования утверждают, что доля женщин в отрасли в Америке составляет 70–85 %⁶. В Финляндии на момент осени 2013 года в индустрии PR работали 89,2 % женщин, а в Швеции доля женщин среди членов профсоюзов составляла 80 %. Однако 20 % управленческих позиций в сфере PR в Финляндии занимают мужчины, и лишь 12 % мужчин имеют менеджерские позиции в PR⁷. В казахстанском PR также преобладают женщины – более 65 %, по моим собственным оценкам. Причины этого достаточно фундаментальны и могут быть раскрыты с помощью социологических факторов: мужчины меньше объединяют-

⁵ Лукьянчикова М., Бердникова Э. История рекламы и PR в США. – М.: Издательские решения, 2018.

⁶ <https://prsay.prsa.org/2014/09/23/why-are-there-so-many-women-in-pr/>.

⁷ <https://www.ipra.org/news/itle/gender-imbalance-why-is-the-female-dominated-pr-industry-still-led-by-men/>.

ся в сообщества и имеют более логический склад мышления, в то время как у женщин сильнее развиты коммуникативные навыки.

Несомненно, что PR в Казахстане подвержен и мировым трендам, в частности, активному проникновению digital в традиционные методы и инструменты коммуникации. Так, в ходе исследования, проведенного агентством Change PR Казахстан при поддержке Национальной ассоциации по связям с общественностью, выяснилось, что 86 % PR-агентств Казахстана видели digital PR самым актуальным направлением PR-работы в 2019–2020 годах. А 93 % опрошенных рассматривали публикации в социальных сетях, таргетированную рекламу, контекстную рекламу и др. в качестве наиболее нужных инструментов цифрового PR. Также PR-специалисты Казахстана единогласно сошлись во мнении, что самым актуальным инструментом в digital PR является Social Media Marketing (SMM)⁸.

И раз уж мы заговорили о социальных сетях и работе в них, то нельзя не отметить и их влияние на общественное мнение в стране. В Казахстане наиболее популярными социальными сетями являются Facebook и Instagram. И если Facebook – это больше деловая и взрослая аудитория, то Instagram все еще рассматривается как платформа для развлечения, отдыха, дающая возможность отвлечься от серьезной информации, да и вообще развеяться. Впрочем, послед-

⁸ <http://www.exclusive.kz/expertiza/biznes/116094/>.

нему уже в затылок дышит TikTok. Однако развлекательно-го контента в казахстанском сегменте этой площадки пока больше, чем экспертного и корпоративного.

Как бы то ни было, тенденция доверять социальным сетям не меньше, чем традиционным СМИ, наблюдается в последние годы все сильнее. Все больше и больше Facebook становится похож на информационную ленту, а Facebook-сообщество и реакция его пользователей могут всколыхнуть общественность или побудить органы местной представительной власти на конкретные действия. Это касается в первую очередь новостей, затрагивающих социальную тематику.

Так, известен пример, когда одного из преподавателей столичного вуза «уволнили за действия, не соответствующие общечеловеческим нормам поведения»⁹. Данное решение последовало после негативной реакции интернет-сообщества на его неоднозначные и скандальные высказывания в сети.

Другим примером является факт удаления ролика Молодежным ресурсным центром Шымкента после возмущения общественности. Критика пользователей социальных сетей указывала на некорректность содержания видео. Его авторы призывали девушек одеваться скромнее¹⁰. Мнения отно-

⁹ <https://informburo.kz/novosti/prepodavatelya-enu-uvolili-posle-vyskazyvaniy-ne-sootvetstvuyushchih-obshchechelovecheskim-normam.html>.

¹⁰ <https://liter.kz/korotkaya-yubka-priznak-prostitutczii-что-propagandiruet-akimat-shymkenta/>.

сительно содержания такого видео у пользователей социальных сетей все же разделились: кто-то поддержал создателей видео и его посыл «Береги платье снову, а честь смолоду», а также главную идею – сохранить национальные ценности, кто-то увидел в этом намек на пренебрежительное отношение к женщине.

И хотя влияние digital очень велико, грамотное выстраивание отношений со СМИ на всех уровнях – от журналистов до главных редакторов и владельцев – является залогом успешной коммуникации компании с ее аудиторией в Казахстане. Поскольку PR – это прежде всего люди, он не может быть обезличен: только лишь на рассылках пресс-релизов и одном мероприятии для СМИ в год далеко не уедешь. Стоит помнить, что журналист может также рассматриваться одновременно и как блогер. Особенно если он активно ведет личные страницы в социальных сетях. Иногда он, согласно политике редакции, может не написать статью в самом издании, а точнее – главный редактор не пропустит публикацию в силу ряда причин. Но вполне может быть, что этот же самый журналист разместит интересную бренду информацию на своей личной страничке, где его влияние достаточно сильное. Конечно, чтобы это произошло, важно дружить и общаться со СМИ на постоянной основе, а не только тогда, когда вам от них что-либо нужно.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.