

ДЕМО-ВЕРСИЯ · БЕСПЛАТНО

# Exambooster

---

## Билеты Маркетинг — пробный билет

Один полный билет из пособия — посмотрите формат перед покупкой: обложка-конспект, тезисы для повторения и развёрнутый ответ. В полном пособии — все 28 тем и тренажёр из 28 мини-кейсов.

### НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ

МГИМО МИД России · магистратура, 38.04.06 «Торговое дело»

### ПРОГРАММА

«Отраслевой маркетинг товаров и услуг» и «Цифровой маркетинг» (задание по маркетингу + собеседование на английском языке)

## Билет МК01. Современная концепция маркетинга: сущность и содержание маркетинговой деятельности, виды маркетинга, важнейшие тренды в маркетинге. Критика современного маркетинга.



### МАРКЕТИНГ: КОНЦЕПЦИИ, ИССЛЕДОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ · БИЛЕТ МК01 · ДЕМО

## Современная концепция маркетинга: сущность и содержание маркетинговой деятельности, виды маркетинга, важнейшие тренды в маркетинге. Критика современного маркетинга.

### ■ Сущность маркетинга

- Котлер: маркетинг — деятельность по удовлетворению нужд людей посредством обмена.
- Управление фирмой через маркетинг-микс 4Р ради долгосрочной, а не разовой прибыли.
- Конфликт интересов: фирма максимизирует прибыль, потребитель — экономию, отсюда риск манипуляции.

### ■ Эволюция концепции

- Производство → товар («близорукость») → сбыт → концепция маркетинга → маркетинг отношений → социально-этический маркетинг (рубеж 1990-х).
- Котлер: 1.0 (продукт) → 2.0 (потребитель) → 3.0 (человек) → 4.0 (4С вместо 4Р) → 5.0 (ИИ, 2021) → 6.0 (метамаркетинг, 2024).
- Три сдвига (4.0): от эксклюзивного к инклюзивному, от вертикального к горизонтальному, от индивидуального к социальному.

### ■ Виды маркетинга

- Школы: менеджеристское, бихейвиористское, эмпирическое.
- Вирусный (кейс ROM — узнаваемость 67% Румынии), аромамаркетинг (ваниль удвоила продажи одежды), нейромаркетинг.
- Предиктивный, контекстуальный, дополненный маркетинг, метамаркетинг.

## ■ Тренды 2024–2026

- «Сегмент из одного»: персонализация на больших данных; впервые 5 поколений покупателей одновременно.
- Ритейл-медиа: в мире >20% цифровой рекламы (2025), в РФ — рост на 73% за год, ~46% бюджетов.
- Доля софта с ИИ-агентами вырастет с <5% (2025) до ~40% (2026) — прогноз Gartner.

## ■ Критика маркетинга

- Методология родом из 1970-х; сегментация — отношение «охотник-жертва»; NPS упускает поляризацию (у McDonald's 33% любителей и 29% ненавистников).
- По Fournaise 80% CEO считают маркетологов оторванными от бизнеса; провал новинок — 80–90%.
- Маркетинг 1.0 породил потребительство; технологии обслуживают верхушку пирамиды; по PwC 2/3 клиентов считают, что бизнес игнорирует человеческий фактор; цифровая усталость и спам — вина маркетологов; в метавселенную порой заходят из FOMO.

## ■ РАЗВЁРНУТЫЙ ОТВЕТ

### ■ Зачем вообще нужен маркетинг

Когда компания выпускает товар или услугу, у неё есть выбор: либо произвести то, что она умеет производить, и попытаться это продать, либо сначала узнать, чего хочет рынок, и только потом начать производство. Маркетинг — это управленческая концепция, которая выбирает второй путь. Классик отрасли Филип Котлер определяет маркетинг как вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей людей посредством обмена. Более прикладное определение звучит так: маркетинг — это рыночная концепция управления фирмой, применяемая для максимизации прибыли за счёт удовлетворения потребительских предпочтений и построенная на комплексе маркетинг-микс — четырёх взаимосвязанных решениях о товаре (product), цене (price), месте продажи (place) и продвижении (promotion), сокращённо 4P.

Важно сразу увидеть встроенное противоречие: фирма хочет заработать как можно больше, а потребитель — заплатить как можно меньше за максимум пользы. Маркетинг существует именно как инструмент примирения этих целей, и то, насколько честно или манипулятивно он это делает, — сквозная тема критики, которая будет разбираться ниже.

### ■ Как формировалась современная концепция: путь от товара к человеку

Чтобы понять, почему сегодняшний маркетинг выглядит именно так, полезно проследить эволюцию управленческих концепций, которые ему предшествовали.

Первой возникла концепция совершенствования производства (начало XX века): компания уже имеет продукт и стремится к прибыли через рост производительности труда и снижение издержек. Классический пример — конвейер Генри Форда: массовое производство однородных автомобилей резко снизило цену, но как только конкуренты научились копировать технологию, это конкурентное преимущество исчезло — сама концепция оказалась недолговечной.

Ей на смену пришла концепция совершенствования товара: усилия направлены на постоянное повышение качества. Здесь есть характерная ловушка — «маркетинговая близорукость» (marketing myopia): компания настолько увлекается улучшением продукта, что перестаёт замечать, нужны ли рынку эти улучшения вообще, а конкуренты тем временем подтягивают качество до общего отраслевого стандарта.

Затем настала концепция интенсификации коммерческих усилий: если товар сам себя не продаёт, нужно усилить продвижение — рекламу, стимулирование сбыта, личные продажи. Она особенно эффективна для товаров пассивного спроса (страхование, новинки, о которых потребитель сам не задумывается), но и она ограничена во времени: как только конкуренты осваивают те же коммуникационные приёмы, разница между брендами начинает восприниматься только через призму самого бренда, а не реальных выгод.

Собственно концепция маркетинга родилась в середине XX века как попытка объединить достоинства всех трёх предыдущих подходов и убрать их недостатки. Её ключевое отличие — компания начинает не с уже произведённого товара, а с изучения потребностей рынка, и только потом разрабатывает продукт. Второе отличие — целью становится не разовая, а долгосрочная прибыль: фирма может какое-то время работать в убыток или на грани безубыточности ради формирования лояльности к бренду (по этому пути в начале 1990-х шли многие компании, выходявшие на российский рынок, — например, Procter & Gamble сознательно устанавливала на некоторые продукты почти нулевую маржинальность).

Дальнейшее развитие — маркетинг отношений (relationship marketing): классический «сделочный» маркетинг, нацеленный на разовую продажу, уступает место стратегии удержания клиента, потому что привлечь покупателя ко второй и последующим покупкам обходится в разы дешевле, чем к первой. Ещё один шаг — социально-этический маркетинг (рубеж 1980–1990-х): компания учитывает не только интересы конкретного потребителя и свои собственные, но и интересы общества в целом — экологию, благотворительность, нужды социальных групп, — поскольку это создаёт долгосрочный позитивный имидж, который проецируется на конкретные продукты.

Наконец, в 2010-х Филип Котлер ввёл сквозную нумерацию «маркетинг X.0», которая напрямую описывает современную концепцию: маркетинг 1.0 был ориентирован на продукт, 2.0 — на потребителя (через сегментацию, таргетинг и позиционирование, сокращённо STP), 3.0 — на человека в целом, с духовными и социальными запросами, 4.0 — на цифровую трансформацию (сочетание онлайн и офлайн), 5.0 — на технологии, имитирующие человека (ИИ, работающий на благо человека), и наконец 6.0, или метамаркетинг, — на полное стирание границы между физическим и цифровым опытом клиента.

### ■ Виды современного маркетинга

Помимо общей эволюционной линии, современный маркетинг разветвляется на несколько практических направлений.

Исторически в теории управления маркетингом принято выделять несколько школ, или направлений: менеджеристское (маркетинг как функция управления фирмой — планирование, организация, контроль маркетинговой деятельности), бихейвиористское (акцент на изучении и объяснении реального потребительского поведения, а не

абстрактных экономических моделей) и эмпирическое (построение маркетинговых решений на данных наблюдений и экспериментов, а не только на теории). Эта типология используется как рамка для описания того, «откуда» современный маркетинг черпает свои инструменты — из управления, из психологии поведения или из эмпирических исследований.

К прикладным видам маркетинга, которые особенно активно развились в последние два десятилетия, относятся: вирусный маркетинг — продвижение, при котором сама целевая аудитория добровольно распространяет рекламный контент (классический пример — ребрендинговая кампания румынского шоколадного батончика ROM, временно «переодетого» в американский флаг: за счёт вирусного эффекта об акции узнали 67% жителей Румынии, продажи выросли на 20%); сенсорный маркетинг, включая аромамаркетинг, — воздействие на органы чувств покупателя (эксперимент в американском магазине одежды показал, что распыление аромата ванили удвоило продажи женской одежды); и нейромаркетинг — изучение реакции мозга и вегетативной нервной системы на рекламные стимулы с помощью нейросканеров и датчиков (пионер направления — австрийская компания ShopConsult).

Отдельная линия видов маркетинга связана с цифровыми технологиями и описана в поздних книгах Котлера: предиктивный маркетинг (прогнозирование результата маркетинговых действий ещё до их запуска на основе аналитики и машинного обучения), контекстуальный маркетинг (персонализация взаимодействия с клиентом в реальном времени и в конкретном физическом контексте — например, с помощью сенсоров в магазине) и дополненный маркетинг (использование чат-ботов и виртуальных ассистентов для масштабирования человеческого взаимодействия). Вершиной этой линии выступает метамаркетинг — иммерсивный маркетинговый опыт, объединяющий дополненную и виртуальную реальность, метавселенные и мультисенсорное взаимодействие.

#### ■ Важнейшие тренды: от связности к иммерсивности

Первый крупный тренд, который зафиксировала теория Котлера ещё в середине 2010-х, — три сдвига силы в обществе и на рынке: от эксклюзивного к инклюзивному (экономическая мощь рассредоточивается — «Большая семёрка» уже не может в одиночку решать глобальные проблемы и вынуждена привлекать «Большую двадцатку»), от вертикального к горизонтальному (доверие потребителей смещается от самого бренда к «фактору близости» — друзьям, подписчикам, независимым рейтинговым площадкам вроде TripAdvisor) и от индивидуального к социальному (решение о покупке всё чаще становится результатом обсуждения в сообществе, а не индивидуальным выбором). Прямое следствие этих сдвигов — переход от классической схемы 4Р к схеме 4С: вместо товара — сотворчество с клиентом, вместо фиксированной цены — динамическое ценообразование («валюта», меняющаяся в реальном времени по спросу), вместо канала сбыта — общественная активация (совместное потребление, каршеринг, шеринговые платформы), вместо одностороннего продвижения — диалог с покупателем.

Второй тренд — «сегмент из одного» (segment-of-one marketing): благодаря аналитике больших данных компания может выстраивать индивидуальную стратегию под каждого конкретного клиента, а не под усреднённую группу. Это стало возможным благодаря одновременному сосуществованию на рынке пяти поколений потребителей — от беби-

бумеров до поколения «Альфа», каждое из которых сформировалось под влиянием своей волны маркетинговых концепций.

Третий, самый актуальный тренд — метамаркетинг и его пять «микротрендов» цифрового образа жизни: контент (текстовый и видео), социальные сети (в том числе новые платформы на основе узких сообществ вроде Reddit и Discord), электронная коммерция (включая новые интерактивные форматы — социальную коммерцию, разговорную коммерцию в мессенджерах и лайвстрим-продажи), искусственный интеллект (языковые модели, голосовые ассистенты, чат-боты) и устройства (смартфоны, а также иммерсивные носимые гаджеты — умные очки, 3D-аудионаушники).

К 2025–2026 годам эти тренды получили количественное измерение. В мире расходы на ритейл-медиа — рекламу, размещаемую непосредственно на площадках ритейлеров и маркетплейсов, которая монетизирует их данные о покупателях, — превысили 20% всех глобальных расходов на цифровую рекламу против менее 15% двумя годами ранее. В России этот же тренд проявился ещё резче: объём инвестиций в ритейл-медиа вырос почти на три четверти за год и приблизился к половине всего рекламного рынка страны, причём российский рынок в этом смысле растёт заметно быстрее мирового. Одновременно ускоряется встраивание искусственного интеллекта в корпоративные (в том числе маркетинговые) процессы: по прогнозам аналитиков, доля корпоративных приложений со специализированными ИИ-агентами за один год должна вырасти в несколько раз — с единиц процентов до порядка 40%. Сами компании при этом честно признают, что внедрение пока происходит точечно (в контенте, аналитике, медиабаинге), а не системно, и упирается в нехватку компетенций и недоверие сотрудников к решениям ИИ.

### ■ Критика современного маркетинга

Критика маркетинга существует на трёх уровнях — методологическом, деловом и общественном.

Методологическая критика указывает, что маркетинговая теория во многом строится на умозрительных предположениях о поведении людей, а не на эмпирических данных, и что базовая модель мышления маркетологов сложилась ещё в 1970-е годы и с тех пор почти не обновлялась, хотя нейробиология и поведенческая экономика за это время далеко продвинулись в понимании реальных механизмов принятия решений. С этим же уровнем связана критика конкретных инструментов: классическая сегментация и таргетинг описываются как отношение «охотник — жертва» — маркетолог в одностороннем порядке решает, кого считать целью, без согласия самого клиента, из-за чего направленные сообщения воспринимаются как навязчивый спам; а популярный индекс потребительской лояльности NPS критикуется за то, что простое вычитание доли критиков из доли промоутеров упускает важный нюанс — сильный бренд с чёткой идентичностью почти неизбежно кого-то отталкивает, и это не всегда плохо.

Деловая критика касается эффективности маркетинга как функции в глазах руководства компаний: согласно международному опросу, проведённому исследовательской компанией Fournaise Marketing Group среди топ-менеджеров Северной Америки, Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона, подавляющее большинство директоров считают маркетологов оторванными от реальных задач бизнеса, а не наоборот. Показательна и общая статистика провала новых товаров на рынке — по разным оценкам она достигает 80–90%, несмотря на

весь маркетинговый инструментарий, что подпитывает скепсис по поводу реальной предсказательной силы отрасли.

Общественная критика — самая широкая по охвату. Ранние стадии маркетинга (ориентация исключительно на продукт) обвиняются в том, что породили саму «культуру потребительства» — привычку покупать то, что объективно не нужно. Более свежая версия этой же критики указывает, что даже самые продвинутые технологии в маркетинге пока обслуживают преимущественно верхушку экономической пирамиды, а не массового потребителя, усиливая социальный разрыв. Отдельно звучит тезис о том, что десятилетия агрессивных стратегий роста привели к деградации природной среды и усилению неравенства, а компании попросту не могут долго процветать в обществе, которое из-за них же приходит в упадок. Наконец, самая свежая версия критики касается уже цифровых трендов последних лет: согласно международному опросу консалтинговой компании PwC, две трети клиентов считают, что бизнес пренебрегает человеческим фактором в погоне за цифровизацией; сами маркетологи признаются виноватыми в распространении «цифровой усталости» — избыточного обезличенного контента, который потребители воспринимают как спам; а заход части брендов в модные технологические ниши вроде метавселенных объясняется не стратегией, а простым страхом что-то упустить (FOMO), из-за чего вложенные ресурсы расходуются впустую.

#### ■ Итоги и значение

Современная концепция маркетинга — это результат почти векового пути от «продать то, что произвели» к «узнать, чего хотят, и создать вместе с клиентом», а на новейшем витке — к полному растворению границы между физическим и цифровым опытом потребителя. Каждый следующий этап этой эволюции декларировал более гуманное и клиентоцентричное отношение к покупателю — от учёта его нужд до учёта его ценностей и, наконец, до соединения искусственного интеллекта с заботой о человечестве в целом. Но при этом критика маркетинга не исчезает, а лишь меняет форму: манипулятивный потенциал, который в 1960-е обсуждался в терминах навязчивой рекламы, в 2020-е обсуждается в терминах алгоритмической гиперперсонализации и цифровой усталости. Для практикующего маркетолога и для экзаменуемого это означает одно и то же: разбираться в современных трендах — ИИ, ритейл-медиа, метамаркетинге — необходимо, но одновременно нужно понимать, что каждый новый инструмент воспроизводит одну и ту же старую дилемму между интересами компании и интересами человека, и именно эта дилемма остаётся сущностным содержанием маркетинга независимо от того, какой номер версии ему присвоят.

## Что ещё есть в пособии

Вторая часть пособия — **тренажёр мини-кейсов**: по одной ситуации на каждую из 28 тем, с эталонным разбором, типичными провалами и вопросами, которыми комиссия может продолжить. Заданий прошлых лет МГИМО не публикует, поэтому ситуации смоделированы по официальному описанию формата и перечню тем. Ниже — один кейс целиком, как образец.

## Кейс 17. Зрелый бренд теряет продажи

**Тема программы:** МК17. Жизненный цикл товара: понятие, характеристика основных стадий, модификации и инструменты управления.

**Тип ситуации:** продукт на стадии зрелости, продажи пошли вниз.

### Задание

Российский производитель шоколадных батончиков более пятнадцати лет выпускает один и тот же флагманский продукт. Долгое время он занимал устойчивую позицию, продажи держались на одном уровне, дистрибуция охватывала все крупные сети. Последние два года продажи снижаются на 6–8% в год. Рецептура и упаковка не менялись, цена соответствует рыночной, качество нареканий не вызывает. При этом на полке рядом появились продукты конкурентов с акцентом на состав — с пониженным содержанием сахара, с протеином, с маркировкой «без пальмового масла». Отдел продаж настаивает на увеличении рекламного бюджета и запуске скидочных акций.

**Проанализируйте ситуацию и обоснуйте, какие маркетинговые решения вы предложили бы компании.**

### Что проверяют

Опознаёте ли вы за бытовым описанием классическую стадию жизненного цикла и владеете ли инструментами управления ею. Обязаны прозвучать: **жизненный цикл товара и его стадии, зрелость и насыщение рынка, гребешковая кривая** и её три инструмента, **репозиционирование** как способ продлить цикл без изменения продукта. Сильный ответ дополнительно разводит **репозиционирование и ребрендинг** и объясняет, почему предложение отдела продаж — не решение.

### Каркас ответа

1. **Тип ситуации.** Товар находится на исходе стадии зрелости и входит в спад.
2. **Модель.** Кривая ЖЦТ, четыре стадии, задачи маркетинга на каждой; отклонения от классической кривой.
3. **Разбор.** Признаки зрелости в условии; почему скидки — тактика стадии спада; три инструмента гребешковой кривой применительно к этому продукту.
4. **Вывод с оговоркой.** Что делать в первую очередь и что нужно проверить, прежде чем вкладываться.

### Эталонный разбор

Ситуация описывает товар, который прошёл стадию зрелости и подошёл к её концу. Напомню логику модели: жизненный цикл товара — это период существования товара на рынке, который анализируется через изменение объёма продаж во времени, и традиционно он делится на четыре стадии — внедрение, рост, зрелость и спад. На каждой из них у маркетинга свои задачи: на внедрении — информировать рынок, на росте — формировать приверженность и расширять

линейку, на зрелости — удерживать лояльность сложившейся аудитории при минимальных издержках, на спаде — принимать решение об уходе или о временном возобновлении спроса.

Условия задачи дают признаки именно поздней зрелости. Продажи долго держались ровно — это горизонтальный участок кривой. Продукт не менялся пятнадцать лет, дистрибуция максимальна, качество и цена вопросов не вызывают — значит, причина снижения не в самом товаре и не в цене. Причина внешняя: рынок насыщен, а потребительские предпочтения сместились — конкуренты выходят с продуктами, которые отвечают запросу на осознанный состав. То есть товар не стал хуже, он перестал попадать в актуальные ожидания покупателя.

Отсюда видно, почему предложение отдела продаж проблематично. Агрессивная реклама — инструмент стадии роста, когда рынок ещё не насыщен и есть кого привлекать. Скидки и стимулирование сбыта — инструмент стадии спада, и они действительно могут временно возобновить спрос, сформировав так называемую кривую с повторным циклом. Но у этого решения есть цена: постоянные скидки размывают маржу и приучают покупателя ждать акции, а причину — несоответствие продукта новым ожиданиям — не устраняют. Это отложит проблему, а не решит её.

Классический инструмент для этой точки цикла — гребешковая кривая. Она возникает в конце стадии зрелости, когда рынок насыщен, и предполагает три возможных хода. Первый — глубокая модернизация продукта, то есть принципиальное изменение самой формулы: в нашем случае это пересмотр рецептуры под запрос на пониженный сахар или отказ от отдельных ингредиентов. Второй — выход с неизменным продуктом на новые рынки: новые географические территории либо новые сегменты за счёт более тонкой микросегментации, например канал спортивного питания или сегмент детского перекуса. Третий — репозиционирование, то есть новое позиционирование существующего товара вообще без изменений в нём.

Третий вариант я считаю здесь наиболее интересным, потому что он самый быстрый и дешёвый. Репозиционирование работает несколькими методами: выделение новых сфер применения товара, придание нового функционального имиджа, перевод товара в другую категорию и акцент на свойствах, которые в продукте уже есть, но раньше не подчёркивались. Последний метод применим напрямую: если в составе батончика изначально нет чего-то, что сегодня беспокоит покупателя, или есть орехи, злаки, молочный белок — это можно вынести на упаковку и в коммуникацию, ничего не меняя в продукте. Известный пример такого хода — овсяные каши Quaker Oats, репозиционированные как средство профилактики сердечно-сосудистых заболеваний, что дало заметный прирост продаж без изменения самого продукта.

Отмечу границу: речь идёт именно о репозиционировании товара, а не о ребрендинге. Ребрендинг — это репозиционирование корпоративного бренда целиком, инструмент более рискованный: потребитель гораздо консервативнее относится к смене корпоративного бренда, и известны случаи, когда компаниям приходилось возвращать прежний логотип. При работающем узнаваемом бренде трогать его нет оснований.

Итог. Я предложил бы начать с репозиционирования флагмана через акцент на уже имеющихся свойствах состава, параллельно проработав модернизацию рецептуры как среднесрочный ход, и отказался бы от постоянных скидок в пользу точечных краткосрочных акций. Оговорка: прежде чем вкладываться, нужно проверить исследованием, действительно ли отток идёт к продуктам «здорового» состава, или причина в другом — например, в смене поколения покупателей или в потере доли полки. Решение зависит от того, что покажут данные: если дело в полке, то никакое репозиционирование не поможет, работать нужно со сбытовой политикой.

### Чем сбивают балл

- **Пересказ четырёх стадий без привязки к ситуации.** Модель нужно применить, а не отчитаться о её знании. Проговорить стадии — это шаг, а не ответ.
- **Смещение ЖЦТ и матрицы BCG.** Это разные модели: ЖЦТ описывает динамику продаж одного товара во времени, BCG — структуру портфеля разных товаров в один момент. Подмена одного другим читается сразу.
- **«Нужно больше рекламы».** Ответ без модели, на бытовом уровне. По критериям это диапазон ниже 68 баллов независимо от того, насколько разумно звучит.
- **Ребрендинг как первое предложение.** Показывает, что кандидат не различает уровни: товарная марка и корпоративный бренд.
- **Ответ без единой оговорки.** Категоричная рекомендация по десяти строкам вводных выглядит слабее, чем решение с условием проверки.

### Вопросы вдогонку

- Чем стадия зрелости отличается от стадии спада по действиям маркетолога?
- Какие ещё модификации кривой ЖЦТ вы знаете и чем кривая увлечения отличается от кривой провала?
- Если компания всё же пойдёт на смену рецептуры — на какой стадии окажется обновлённый продукт?
- В каких отраслях жизненный цикл товара сегодня сокращается и почему?

EXAMBOOSTER

# Понравился формат? Заберите полное пособие

В полном издании «Билеты Маркетинг» — все 28 тем и тренажёр из 28 мини-кейсов в таком же формате + доступ в закрытый Telegram-канал, где каждый билет — отдельный пост с навигацией.

Купить [magistratura.exambooster.ru/materialy](https://magistratura.exambooster.ru/materialy)

Telegram-канал [@mgimo\\_exambooster](https://t.me/mgimo_exambooster)

Телефон [+7 \(925\) 886-41-35](tel:+7(925)886-41-35)

E-mail [info@exambooster.ru](mailto:info@exambooster.ru)

Цена — 8000 ₽, разовый платёж:  
пособие в PDF + закрытый канал.

Дмитрий Санько — основатель Exambooster, выпускник МГИМО (МЭО, 2010) и Ryerson University, ex-преподаватель МГИМО. · ИП Санько Дмитрий Сергеевич, ИНН 772854182473.