

Содержание

Предисловие	7
Глава 1. Введение в развитие организаций	11
1.1. Три группы возможных целей организации	11
1.2. Базовые цели организации	14
1.2.1. Результативность	14
1.2.2. Эффективность.	16
1.3. Пять возможных оценок текущего состояния организации	17
1.4. Что такое развитие?	19
1.5. Место развития в жизни организации	21
1.6. Текущее (инновационное) и стратегическое (системное) развитие . . .	23
Глава 2. Функциональная модель человека.	29
2.1. Интересы владельцев, менеджеров и персонала	29
2.2. Функциональная модель человека.	31
2.2.1. Убеждения и интересы	34
2.2.2. Знания и опыт	35
2.2.3. Здоровье и физическая форма.	35
2.2.4. Сознание и характер	36
2.2.5. Окружение и коммуникабельность	37
2.2.6. Ресурсы и права пользования	37

2.3. Развитие и взаимная зависимость элементов ФМЧ	38
2.4. Индивидуальность ФМЧ	41
2.5. ФМЧ как инструмент планирования и оценки человеческого развития	41
Глава 3. Что такое организация?	43
3.1. Определение организации	43
3.2. Виды организаций	46
3.2.1. Проектные организации	46
3.2.2. Линейные организации	47
3.2.3. Матричные организации.	48
3.2.4. Многоуровневые организации	49
3.3. Функциональная модель организации	49
3.3.1. Ценности	52
3.3.2. Технологии	57
3.3.3. Структура	60
3.3.4. Система управления	67
3.3.4.1. Устав организации	69
3.3.4.2. Органы управления	70
3.3.4.3. Положение о вознаграждениях и наказаниях	72
3.3.4.4. Управленческий учет	75
3.3.4.5. Модель управления	75
3.3.5. Персонал	78
3.3.6. Ресурсы	80
Глава 4. Внешняя среда организации	83
4.1. Активность изменений	83
4.2. Микро- и макросреда организации	86
4.3. Опосредованные воздействия	87
4.4. Прямые воздействия	88

4.5. Примеры опосредованного и прямого воздействия	91
4.6. Уязвимость организаций	93
Глава 5. Текущее (инновационное) развитие	97
5.1. Принципиальная схема развития организации	97
5.2. Инновации в четыре компонента производства и продажи.	100
5.3. Инновации в целевые интересы	102
5.3.1. Миссия организации	103
5.3.2. Четыре варианта инноваций в целевые интересы	112
5.3.2.1. Первый вариант	113
5.3.2.2. Второй вариант	115
5.3.2.3. Третий вариант	117
5.3.2.4. Четвертый вариант	118
5.3.3. Инновации в целевые интересы как основа бизнес-замысла	119
5.3.4. Инновации и класс интересов тех, кто их внедряет	121
5.4. Инновации в бизнес-план	122
5.4.1. Цепочка объектов отраслевых инноваций	123
5.4.2. Цепочка объектов бизнес-инноваций	125
5.5. Инновации в алгоритм	129
5.6. Инновации в контент	134
5.6.1. Инновации в финансовое администрирование	136
5.6.2. Инновации в администрирование закупок	137
5.6.3. Инновации в HR-администрирование	138
5.7. Сводная таблица объектов инноваций . . .	140

Глава 6. Стратегическое (системное) развитие	142
6.1. Перезагрузка системы ценностей	142
6.2. Миссия как вектор развития организации	144
6.3. Видение.	146
6.4. Стратегия.	148
6.4.1. Стратегия преобразования	149
6.4.2. Маркетинговая стратегия	151
6.4.3. Операционная стратегия.	152
6.4.4. Финансовая стратегия	155
6.4.5. Стратегия закупок.	157
6.4.6. HR-стратегия	159
Заключение. Миры о развитии	161

Предисловие

В последние годы тема развития становится очень важной для владельцев и менеджеров, чьи компании работают в условиях жесткой или возрастающей конкуренции. Интерес предпринимателей и управленицев к фундаментальным знаниям о развитии и успешному опыту многих известных компаний служит тому ярким подтверждением.

В чем же специфика современного предпринимательства? Конечно, в динамичном развитии отраслевой науки и техники, высокой технологичности производства и растущей роли интеллектуальных ценностей. Как будто пришло время задуматься, насколько это профессионально — инвестировать в развитие большие деньги, прилагать огромные усилия, тратить драгоценное время, вовлекать серьезных партнеров и при этом обладать лишь интуитивными представлениями или поверхностными знаниями о том, что такое развитие?

Подобная трансформация отношения к знаниям о развитии вполне объяснима. Ведь каждой ступени развития организации соответствует свой уровень интеллектуальной составляющей.

Так, на этапе создания, начального роста и становления организации основным интеллектуальным ресурсом для рождения предпринимательских замыслов и принятия управленческих решений являются, как правило, базовое образование и жизненный опыт тех, кто решил открыть свое дело. Осмелюсь предположить, что это характерно для 50–60% компаний мира, успешно реализовавших стартап и тем самым преодолевших «точку выживания» (рис. 1).

Интенсивный рост бизнеса, расширение ассортимента продуктов, выход на новые рынки сбыта, а также обретение реального опыта конкурентной борьбы, — все это происхо-

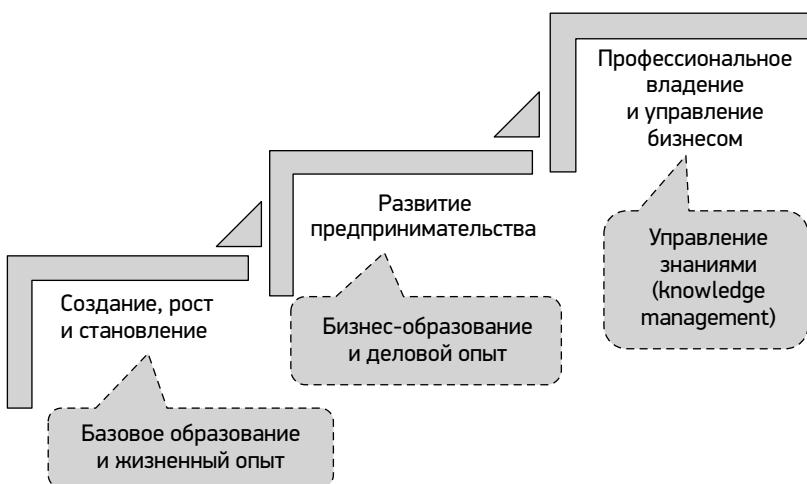


Рис. 1. Трансформация интеллектуальной составляющей

дит на этапе развития предпринимательства. Здесь обойтись базовым образованием и богатым жизненным опытом уже трудно. Предпочтительнее получить хорошее бизнес-образование и с его помощью упорядочить весь накопившийся опыт ведения дел. Допускаю, что около 30–35% действующих компаний мира находятся на данной ступени развития.

Для перехода на следующую, самую высокую ступень, которой трудно придумать более подходящее название, чем «профессиональное владение и управление», безусловно, необходимы хорошее бизнес-образование и богатый опыт ведения дел. Однако теперь и это становится недостаточным. Чтобы захватить и удерживать лидерство на рынке, чтобы продукты получили самое широкое признание, обладали лучшими потребительскими свойствами и характеристиками, безупречным качеством и неоспоримыми конкурентными преимуществами, необходимо нечто большее. Что-то, что вряд ли получится купить или заказать, но можно создать лишь «собственными руками», ведя глубокие научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, осуществляя неустанный поиск, мониторинг и привлечение новых идей и замыслов.

Да, речь идет об интеллектуальном капитале компании — о собственной базе отраслевых знаний и опыта, об арсенале технологий, как правило, представляющих огромную ценность и потому имеющих высокую денежную стоимость.

Создание такого капитала практически невозможно без функционала «управление знаниями» (knowledge management). Кому-то надо решать, какие знания (технологии) будут обеспечивать дальнейшее развитие компании, другим же — делать все, чтобы эти знания стали ее достоянием.

Безусловно, создание, структурирование и обогащение собственной базы знаний — процесс долгий, постоянный и совсем не простой. Поэтому важно запустить его как можно раньше. В компаниях, где у владельцев и менеджеров развитие стоит на первом месте, это возможно. Там же, где развитие имеет спонтанный характер или происходит самопроизвольно, необходимость в управлении знаниями практически не возникает.

С чего начинается управление знаниями в компании, стремящейся к развитию? Конечно, с ответов на главные вопросы:

- Что является развитием, а что нет?
- Как измерить развитие?
- Почему развитие организации происходит поступательно?
- Что есть текущее развитие и как оно связано с инновациями?
- Что есть системное развитие и как оно связано с миссией организации, ее видением и стратегией?

Какие знания о развитии сегодня наиболее актуальны? Во-первых, они должны отражать полную картину происходящего — как и почему необходимо чередовать текущее (инновационное) и стратегическое (системное) развитие. Во-вторых, включать только то, что относится к данной теме. И в-третьих, чтобы заниматься развитием, нужно хорошо знать то, что собираешься развивать, т. е. что такая организация, к какому виду относится, каково ее строение, особенности и закономерности функционирования, что за процессы в ней происходят.

В этой книге вы найдете простое и понятное толкование фундаментальных основ теории организаций, а также ответы на все перечисленные выше вопросы.

Кому может быть интересна и полезна эта книга? Прежде всего предпринимателям и менеджерам, которые хотят:

- полной самореализации посредством развития лидерства и управления;
- тратить меньше сил и времени на развитие действующего бизнеса;
- больше заниматься новыми направлениями — развитием бизнес-портфеля.

Кроме того, эта книга может быть интересна преподавателям и студентам университетов, слушателям бизнес-школ по программам MBA и DBA, а также всем, кто занимается развитием своих организаций.

*С уважением,
Кадирбай Рятов*

Глава 1. Введение в развитие организаций

1.1. Три группы возможных целей организации

Существует много различных мнений относительно того, что являются целями бизнеса (организации), а что нет, какие из них считать базовыми, а какие — производными. Чтобы прояснить данную ситуацию, необходимо упорядочить все известные нам цели, разбив их по определенному признаку на группы. Рассмотрим, как это можно сделать.

Вне зависимости от того, каким бизнесом занимается каждый из нас, существует вполне определенный общий формат владения и управления, который включает следующие аспекты:

- создание предпринимательских замыслов (бизнес-планов);
- выработка и принятие управленческих решений (алгоритмов);
- организация исполнения управленческих решений;
- контроль исполнения;
- вознаграждение и наказание.

Понятно, что всем этим в организации занимаются предприниматели и менеджеры. И не важно, как в той или иной компании между ними распределены эти пять аспектов. Важно, что такой формат реально существует.

Далее, к жизнедеятельности каждой организации, кроме ее владельцев и менеджеров, имеют отношение еще две группы людей. Это персонал и потребители. Таким образом, в процессах каждой компании участвуют четыре группы людей: владельцы, менеджеры, персонал и потребители.

Следовательно, простейшую схему функционирования организации мы можем представить в следующем виде (рис. 2):

Если принять во внимание, что цели существуют не для декларации, а для того, чтобы кто-то обеспечивал их достижение, тогда все возможные в организации цели можно разделить на три группы.

Первая группа — это так называемые базовые цели. Их достижение обеспечивают три группы людей, непосредственно участвующих в процессах, происходящих в организации: владельцы, менеджеры и персонал. Вторая группа включает цели, которые владельцы ставят перед собой и менеджерами. Третья группа относится исключительно к компетенции владельцев, они сами обеспечивают их достижение.

Попытаемся распределить все известные нам цели между этими тремя группами (рис. 3).



Рис. 2. Простейшая схема функционирования организации

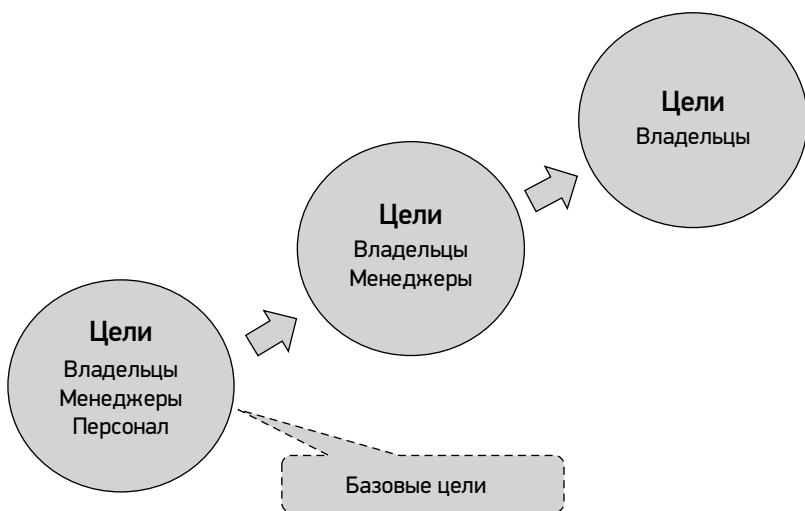


Рис. 3. Три группы возможных целей организации

Безусловно, такие цели, как *ROI* (*Return on Investment* — возврат на вложенные инвестиции) или *NPV* (*Net present value* — чистая приведенная стоимость), относятся к третьей группе и являются предметом заботы самих владельцев организаций.

Что касается самой часто упоминаемой цели — прибыли, то ее мы можем без колебаний отнести ко второй группе. Прибыль — это цель, которую владельцы организации ставят перед менеджерами. Это основной показатель оценки их работы.

Прибыль является исходным показателем для расчета *ROI* и *NPV*, следовательно, их можно считать производными от прибыли.

Возникает вполне закономерный вопрос: какие цели можно отнести к базовым? Или: какие показатели являются исходными для расчета прибыли?

Многие из нас поспешат ответить, что это доходы и расходы. И будут правы, но лишь частично. Потому что такой ответ не раскрывает всей сути происходящего в организации и вокруг нее. Он несколько сужает и искажает основные представления о том, что такая организация и в чем смысл ее существования.

1.2. Базовые цели организации

1.2.1. Результативность

Создание любой организации продиктовано интересами ее учредителей (владельцев). И с этим невозможно не согласиться. Однако главная особенность всех организаций заключается в другом. Существует лишь один способ реализации таких интересов — создать продукт, способный реализовать интересы совершенно других людей. Производство и продажа такого продукта, а также полученное при этом вознаграждение и могут быть средствами реализации интересов учредителей.

Другими словами, каждая организация обслуживает на рынке определенный (целевой) круг потребительских интересов. Ведь глобальный рынок товаров и услуг по сути есть следствие существования обширного многообразия человеческих интересов и потребностей. Владельцы, менеджеры и персонал организации фокусируют свое внимание на конкретных целевых интересах потребителей, чтобы затем их обслуживать.

Каждая такая организация, как правило, не одна на рынке — у нее есть конкуренты. И если принять во внимание, что емкость рынка (т. е. число потребителей того или иного продукта) всегда ограничена, то становятся актуальными следующие вопросы.

Насколько товары или услуги вашей компании оправдывают ожидания потребителей? Обладают ли они нужными свойствами, характеристиками и качеством, чтобы реализовать целевые интересы потребителей? В чем превосходство ваших продуктов и чем они уступают другим аналогам на рынке?

Поэтому первой базовой целью любой организации является *результативность — реализация целевых потребительских интересов*. Первое, к чему стремится организация, — предложить покупателю то, что ему нужно, важно и полезно (рис. 4).

Насколько организация результативна, нужно судить по количеству проданной продукции. Устанавливая ту или иную

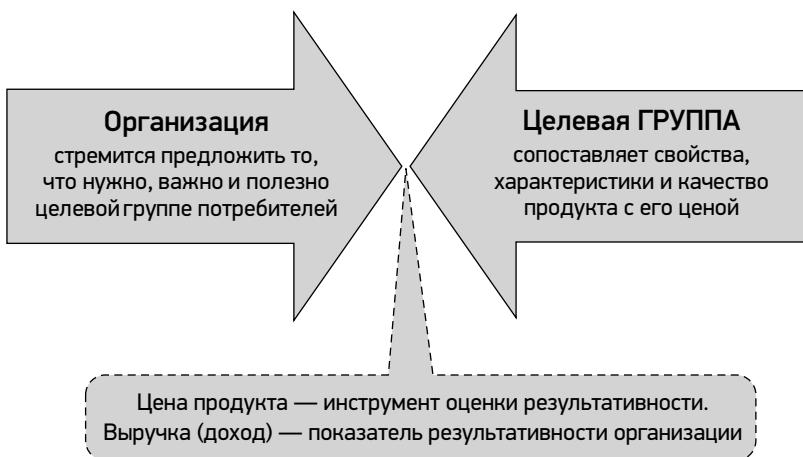


Рис. 4. Результативность организации

цену, мы заявляем потребительскую ценность своего продукта. Цена является инструментом оценки свойств, характеристик и качества. А количество проданного продукта и полученный при этом доход являются показателями этой оценки. Что это значит? Покупая товар или услугу по установленной цене, потребитель тем самым соглашается с заявленной ценностью потребительских свойств, характеристик и качества продукта. А выручка (доход) от его продажи становится оценкой, которую дает вся целевая группа. Размер выручки показывает, какая часть потребителей согласилась с заявленной ценностью продукта, а какая — нет, для какой части группы продукт организации оказался не настолько ценен, чтобы платить за него установленную цену.

Реализация интересов владельцев, менеджеров и персонала организации возможна лишь с получением дохода. Она будет настолько полной, насколько полно охваченной окажется целевая группа потребителей (т. е. речь идет о соотношении числа ее представителей, купивших продукт и с его помощью реализовавших свои интересы, и тех, кто этого не сделал). Следовательно, количество произведенного и затем проданного продукта, а также размер выручки (дохода) — это

в первую очередь показатели результативности организации и только потом источник реализации интересов персонала, менеджеров и владельцев.

Так, результативностью строительной компании является реализация интересов людей в покупке нового жилья. Покупая жилье, обладающее определенными свойствами, характеристиками и качеством, люди реализуют свои конкретные потребительские интересы. Каждый квадратный метр площади имеет свою цену. Поэтому совокупная площадь проданного жилья и размер денежной выручки являются показателями результативности строительной компании.

А результативностью отеля является реализация интересов, связанных с пребыванием людей в другом городе или стране. Здесь показателем результативности является количество номеров, занятых гостями, помноженное на время их пребывания в отеле.

Низкая доходность свидетельствует о низкой результативности организации — о том, что ее продукты не в полной мере соответствуют тому, что нужно, важно и полезно потребителям.

1.2.2. Эффективность

Второй базовой целью любой организации является эффективность — минимизация расходов, связанных с производством и продажей продуктов.

Производство и продажа продуктов организации включает в себя:

- алгоритм;
- привлекаемые деньги;
- основные и оборотные средства;
- труд специалистов и производственного персонала.

Следовательно, эффективность организации в целом зависит от эффективности всех этих составляющих. Чем выше эффективность организации, тем ниже ее расходы и выше прибыль. Чем выше прибыль, тем больше возможностей для реализации интересов владельцев, менеджеров и персонала.

В примере со строительной компанией эффективность показывает, какова разница между совокупным доходом от продажи квартир и всеми расходами на их строительство и продажу. Эффективность магазина модной женской обуви показывает, насколько расходы, связанные с закупкой, транспортировкой, складированием и продажей обуви, меньше торговой выручки (дохода).

Знаменитый американский экономист и теоретик менеджмента XX века Питер Друкер предложил следующее определение: результативность означает делать правильные вещи, эффективность — делать вещи правильно.

Итак, базовыми целями каждой организации являются результативность и эффективность. Очевидно, что их достижение зависит от результативности и эффективности продуктов.

Необходимо отметить, результативность и эффективность являются количественными показателями совместной работы владельцев, менеджеров и персонала в рамках процессов, протекающих в организации.

Также отметим, что эффективность организации без результативности теряет всякий смысл и поэтому невозможна. А вот результативность без эффективности вполне может быть. Далее мы более подробно рассмотрим данный аспект.

1.3. Пять возможных оценок текущего состояния организации

Любое развитие начинается с планирования организационных изменений. Чтобы определить, что менять, каким образом и когда, необходимо знать текущее состояние компании. И прежде всего насколько она результативна и эффективна.

Для такой оценки нужны точные данные о том, как менялись объемы производства и продажи продуктов, а также прибыль компаний в течение последних отчетных периодов (месяцев, кварталов, полугодий, лет). Сравнивая их с плановыми ожиданиями, владельцы и менеджеры могут отнести свою компанию к одной из следующих пяти групп:

1. Бизнес результативен и эффективен. Мы достаточно производим и продаем. Это приносит хорошую прибыль. Ничего менять не надо.
2. Бизнес результативен и эффективен. Мы достаточно производим и продаем. Это приносит хорошую прибыль. Но для дальнейшего роста нужны организационные изменения.
3. Бизнес результативен, но не эффективен. Мы достаточно производим и продаем, но хорошей прибыли нет.
4. Бизнес не результативен, но эффективен. Мы мало производим и продаем то, что приносит хорошую прибыль.
5. Бизнес не результативен и не эффективен. Мы мало производим и продаем, но это не приносит хорошую прибыль¹.

Данные пять групп соответствует принципу МЕСЕ от McKinsey² (*Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive — Взаимно Исключающие, Совместно Исчерпывающие*). Каждая компания принадлежит лишь одной из данных пяти групп, вместе эти группы включают все действующие компании мира.

Итак, каждый предприниматель или менеджер, оценив текущее состояние бизнеса, может отнести его к одной из пяти перечисленных групп. Если вы не относите вашу компанию к первой группе, следовательно, вы соглашаетесь с тем, что ей необходимы организационные изменения, которые могут привести к развитию.

Прежде чем продолжить наши дальнейшие рассуждения о развитии, нам следует уточнить, какой смысл мы вкладываем в слово «развитие».

¹ Далее этот фрагмент несколько раз повторяется. Это необходимо для соблюдения логики изложения и облегчения восприятия текста книги. То же касается нескольких других фрагментов. — Прим. авт.

² Расиел И., Фрига П. Инструменты McKinsey: Лучшая в мире практика решения бизнес-проблем. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.

1.4. Что такое развитие?

Не секрет, что любое развитие требует немалых денежных вложений — это, как правило, «недешевое удовольствие». Вместе с тем практика показывает, что не всегда эти инвестиции окупаются. Цена ошибочных управленческих решений, связанных с развитием организаций, может быть очень высокой.

Что мешает предпринимателям и их менеджерам принимать верные решения? Предпосылки и причины могут быть самыми разными, причем у каждой компании свои. Однако, согласно исследованиям, есть как минимум одна общая для многих причина. Ее значение недооценено и потому, к сожалению, редко принимается во внимание.

Дело в том, что большинство предпринимателей и менеджеров привыкли оперировать интуитивными представлениями или поверхностными знаниями о том, что такое развитие (рис. 5).

Между тем существует простое по форме и содержанию, а также верное по своей сути и логике толкование этого важ-

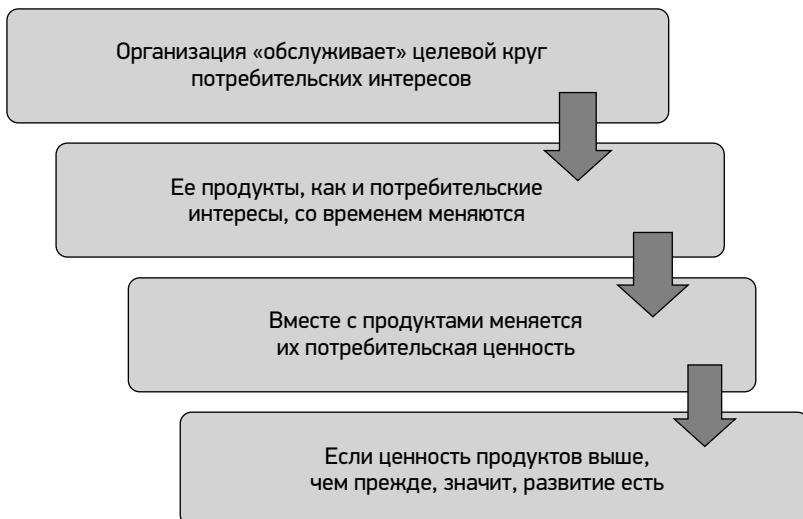


Рис. 5. Что такое развитие

ного понятия. Оно способствует принятию наиболее верных и качественных управленческих решений, обладающих к тому же очень важным свойством — их быстро и точно понимают непосредственные исполнители.

Итак, организация, предлагая свои товары или услуги, обслуживает на рынке вполне конкретный круг целевых потребительских интересов. Ассортимент ее продуктов и сами продукты со временем обновляются, потому что изменяются целевые потребительские интересы (предпочтения) клиентов. Вместе с продуктами меняется их потребительская ценность. Так вот, если потребители ценят продукты организации выше, чем это было прежде, значит, развитие есть. Если потребительская ценность продуктов не становится выше — развития нет.

Как узнать, возросла ли потребительская ценность продуктов и если да, то насколько? Очень просто! Когда предприниматели и менеджеры утверждают, что их компания развивается, это значит, что потребители (клиенты) ценят ее продукты выше, чем это было прежде. Если потребительская ценность продуктов выросла, тогда они более востребованы на рынке, т. е. их больше производят и продают. Следовательно, где есть развитие, там должен быть рост результативности. Но и это еще не все!

Чтобы компания могла в обозримом будущем производить и продавать более ценные продукты, она уже сегодня должна инвестировать в это определенные деньги. В этом случае продукты, которые она производит и продаает сегодня, должны быть прибыльными, то есть компания должна быть эффективной.

Теперь мы можем ответить на вопрос: что такое развитие?

**Развитие организации — это поступательный рост
результативности и эффективности ее продуктов.**

Слово «поступательный» означает, что развитие происходит от ступени к ступени, каждая из которых отличается от другой своей результативностью и эффективностью.

Итак, развитие организации имеет место, если выполнены два условия:

- 1) необходимое — есть рост результативности, т. е. увеличение объемов производства и продаж;
- 2) достаточное — есть рост эффективности, т. е. увеличение прибыли.

Другими словами, организация развивается, когда вместе с ростом объемов производства и продаж продуктов происходит увеличение прибыли.

Примечание. Какое заблуждение является самым распространенным, когда речь заходит о развитии? К сожалению, многие предприниматели и менеджеры такие изменения, как, например, открытие нового супермаркета, ресторана, завода или фабрики, а также размещение акций, получение инвестиционного займа или банковского кредита, считают состоявшимся развитием.

Важно понимать, что рост активов, разработка и привлечение новых технологий, оптимизация организационной структуры, совершенствование системы управления, повышение квалификации персонала и т. д. не являются развитием как таковым, а могут лишь быть позитивными предпосылками для него.

1.5. Место развития в жизни организации

Какое место занимает развитие в жизни наших организаций? Мы занимаемся им, когда в этом назревает необходимость? Или развитие — это естественное состояние, в котором организация пребывает постоянно?

Чтобы ответить на эти вопросы, надо принять во внимание, что необходимость в организационных изменениях возникает вследствие перемен, происходящих во внешней среде. Так как внешние перемены и их воздействие на организацию непрерывны, следовательно, и внутренние изменения не могут проходить иначе (рис. 6).

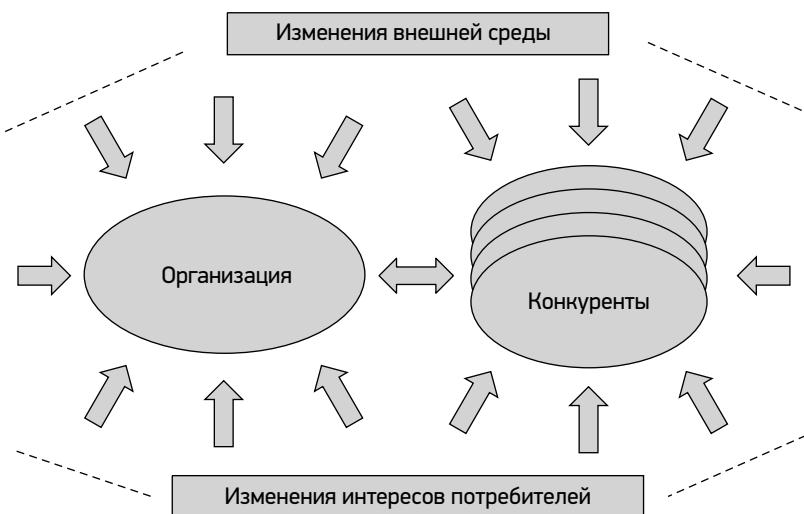


Рис. 6. Воздействия внешней среды

Какие изменения во внешней среде наиболее важны для организации? Конечно, перемены в интересах и предпочтениях клиентов. Важны они и для ее конкурентов. Поэтому каждая компания, работающая в том или ином сегменте товаров или услуг, стремится отслеживать трансформации интересов и пожеланий своих потребителей.

Все конкурирующие компании, как правило, имеют несогласующие представления об изменениях в интересах и предпочтениях потребителей. И это абсолютно естественно! Наоборот, было бы нелогично и странно ожидать, что эти представления совпадут. Разные мнения о том, что теперь нужно, важно и полезно потребителям, приводят к возникновению разных предпринимательских замыслов (бизнес-планов).

Необходимо учесть, что все конкурирующие между собой компании всегда держат в секрете свои замыслы, решения и предпринимаемые действия. Поэтому каждая из них может лишь предполагать, что делают другие.

В ситуации неведения каждая компания должна допускать, что ее продукт окажется не только в чем-то более при-

влекательным для потребителей, чем продукты конкурентов, но и в чем-то будет им уступать. Что из этого следует?

Любая организация в условиях постоянно меняющейся внешней среды вынуждена непрерывно заботиться о росте числа потребителей, ценивших ее продукты, т. е. о росте результативности. В противном случае у нее возрастает риск потерять уже имеющиеся на рынке позиции — часть старых потребителей. В этом заключается суровость законов справедливого рынка.

Непрерывное стремление к росту числа потребителей, ценивших наши продукты, требует от нас неоднократного пересмотра и корректировки наших замыслов, решений и действий. А это, в свою очередь, требует постоянного роста инвестиций, что невозможно без повышения эффективности организации.

Таким образом, для любой организации, выходящей на конкурентный рынок товаров и услуг, стремление к росту результативности и эффективности ее продуктов является вынужденным, неизбежным и постоянным. Другими словами, развитие — это естественное состояние для каждой компании.

1.6. Текущее (инновационное) и стратегическое (системное) развитие

Предположим, организации ничто не мешает развиваться. Повышение объемов производства и продаж продуктов сопровождается ростом прибыли компаний. Давайте рассмотрим, какова общая картина такого развития, какие здесь могут быть закономерности.

Как мы уже отметили, емкость любого рынка всегда ограничена. Компания и ее конкуренты не могут производить и продавать больше, чем рынок способен потребить. Ограничены и внутренние ресурсы организации, она может использовать только то, чем в данный момент обладает.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине «Электронный универс»
[\(e-Univers.ru\)](http://e-Univers.ru)