

ĐỊNH VỊ THƯƠNG HIỆU ĐỊA PHƯƠNG CÁC TỈNH TRỌNG ĐIỂM MIỀN TRUNG: NGHIÊN CỨU DỰA TRÊN CHỈ SỐ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CẤP TỈNH (PCI)

TS. Lê Văn Huy

Trường Đại học Kinh tế- Đại học Đà Nẵng

Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế đã đặt ra cho các doanh nghiệp, các ngành, vùng miền và quốc gia phải đối mặt với những áp lực cạnh tranh. Để giúp khách hàng, các đối tác dễ dàng nhận ra “sản phẩm” của doanh nghiệp, ngành hoặc quốc gia mình thì tiếp thị là một biện pháp hữu hiệu nhất. Trong quá trình cạnh tranh, mỗi vùng miền, mỗi đất nước cần có những cách xây dựng hình ảnh khác nhau dựa trên lợi thế riêng có để giới thiệu đặc điểm riêng của mình. Cần nói ngay rằng, không ít thì nhiều, địa phương nào cũng đang sở hữu cho mình một thế mạnh nào đó, địa phương cần mau chóng tìm ra sự khác biệt và định vị sự khác biệt đó so với những địa phương khác. Kể từ năm 2005, chỉ số Năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (Provincial Competitiveness Index -PCI) được thực hiện tại Việt Nam. Chỉ số đã giúp cho các nhà quản lý, nhà hoạch định chính sách của các tỉnh nhận thức và cải thiện công tác điều hành tại các địa phương. Với cách tiếp cận định lượng dựa trên dữ liệu của điều tra năng lực cạnh tranh cấp tỉnh từ 2006 đến 2008, tác giả sẽ hình thành biểu đồ nhận thức (brand concept map) trong định vị thương hiệu nhằm giúp cho việc xây dựng chiến lược thương hiệu địa phương cho các tỉnh Vùng kinh tế trọng điểm miền Trung.

SƠ LƯỢC VỀ CHỈ SỐ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CẤP TỈNH (PCI), MARKETING VÀ THƯƠNG HIỆU ĐỊA PHƯƠNG

Kể từ năm 2006, chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) xây dựng dựa trên việc đo lường và đánh giá thực tiễn điều hành kinh tế của chính quyền 64 tỉnh/thành phố trên cơ sở khảo sát khu vực kinh tế tư nhân. Chỉ số đã đưa ra những thông tin liên quan tới lãnh đạo các tỉnh/thành phố về tác động của những chính sách mà họ đưa ra đến các hoạt động của kinh tế tư nhân. Chỉ số đã cung cấp những thông tin hữu ích cho lãnh đạo các tỉnh/thành phố, giúp họ xác định những lĩnh vực và cách thức để thực hiện những cải cách điều hành kinh tế một cách hiệu quả nhất. Một số tỉnh/thành phố có những điều kiện tự nhiên khá giống nhau nhưng với các phương thức quản lý và điều hành kinh tế địa phương khác nhau đã tạo ra những kết quả khác biệt

trong nhận thức của các thành phần kinh tế và chỉ số PCI một lần nữa khẳng định vai trò quan trọng của điều hành kinh tế đối với sự phát triển và thịnh vượng của chính địa phương đó.

Định vị thương hiệu (positioning brand) là việc tạo ra vị thế riêng biệt của thương hiệu trong môi trường cạnh tranh để bảo đảm rằng mỗi người tiêu dùng tại thị trường mục tiêu có thể phân biệt được thương hiệu ấy với các thương hiệu cạnh tranh khác (DeSarbo và Rao, 1986). Mô hình của Urde (1999) đã tích hợp vai trò định vị theo giá trị cốt lõi (core values) trên cơ sở những thuộc tính (attributes) nhằm tạo sự nhận biết, niềm tin, sự trung thành đối với thương hiệu cũng như sự khác biệt của chính thương hiệu đối với các đối thủ cạnh tranh. Vì vậy, người làm marketing cần nhận biết những thuộc tính “khác biệt” (chỉ số thành phần) của từng địa phương dựa trên việc xây dựng bản đồ nhận thức để từ

đó xây dựng hình ảnh của thương hiệu.

Theo Kotler (2002), các chuyên gia marketing địa phương sử dụng các chiến lược marketing thương hiệu địa phương là (1) marketing hình ảnh địa phương (image), (2) marketing đặc trưng nổi bật (attraction); (3) marketing hạ tầng cơ sở; và (4) marketing con người của địa phương. Marketing hình ảnh địa phương được thực hiện thông qua việc tạo nên một hình ảnh tốt, một hình tượng hấp dẫn, có ấn tượng cho các thị trường mục tiêu của địa phương. Cách thực hiện thông qua việc xây dựng các “luận cứ độc đáo” cho thương hiệu địa phương mình để làm hấp dẫn khách hàng mục tiêu. Trong khuôn khổ bài viết này, tác giả muốn sử dụng hình thức marketing đặc trưng nổi bật (attraction) thông qua các thuộc tính (attributes) của chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh.

Theo Võ Văn Quang (2008),

có một tỷ lệ thuận giữa chỉ số PCI và chỉ số hình ảnh thương hiệu địa phương. Ngoài những ngoại lệ trong xác lập thương hiệu địa phương dựa trên “của trời cho” như sản vật, tài nguyên (như cảnh vật thiên nhiên, tài nguyên trong lòng đất...), hầu hết các sản phẩm hay lợi thế cạnh tranh (tạo ra sản phẩm vượt trội) đều do con người tạo ra và dĩ nhiên “tương lai phát triển các địa phương không tùy thuộc vào vị trí địa lý, khí hậu, tài nguyên thiên nhiên. Tương lai phát triển của địa phương tùy thuộc vào chuyên môn, kỹ năng đóng góp, phẩm chất của con người và tổ chức tại địa phương” (Philip Kotler, 2002).

PƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Để xây dựng chiến lược định vị thương hiệu, thông thường người ta dựa vào bản đồ nhận thức (perceptual map) thông qua sự đánh giá của các chủ thể tham gia (Aaker, 2004)). Có rất nhiều tác giả đã nghiên cứu ứng dụng bản đồ nhận thức (perceptual map) cho việc xác định vị trí hiện tại thương hiệu của doanh nghiệp, sản phẩm (Carroll và Arabie, 1997; DeSarbo và Rao, 1986; Eliashberg và Manrai, 1992)... Cơ sở thiết lập phương pháp định vị bằng MDS bao gồm (1) việc xếp hạng các thuộc tính quan

trọng mà khách hàng quan tâm theo từng thương hiệu và (2) xếp hạng sự khác biệt của từng thuộc tính kể trên giữa các thương hiệu cùng loại (Giới và Lê Văn Huy, 2006). Mục đích của công việc này là so sánh lợi thế của thương hiệu này đối với thương hiệu khác trên cơ sở sự cảm nhận và phân biệt của các chủ thể tham gia về những thuộc tính đánh giá để từ đó có thể dự đoán những phản ứng của các đối thủ và xây dựng các phương án định vị cho doanh nghiệp trong tương lai một cách hợp lý.

Trong phạm vi nghiên cứu này, tác giả đã sử dụng 10 chỉ số thành phần của chỉ số PCI. Mười chỉ số thành phần được đưa ra nghiên cứu gồm (1) chính sách phát triển kinh tế tư nhân, (2) tính minh bạch, (3) đào tạo lao động, (4) tính năng động và tiên phong, (5) chi phí thời gian để thực hiện các quy định của Nhà nước, (6) thiết chế pháp lý, (7) ưu đãi đối với doanh nghiệp nhà nước (môi trường cạnh tranh), (8) chi phí không chính thức, (9) tiếp cận đất đai và ổn định trong sử dụng đất và (10) chi phí gia nhập thị trường. Cần chú ý rằng, các chỉ số thành phần càng cao sẽ làm gia tăng chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh PCI. Theo Võ Văn Quang (2008), có nhiều điểm tương

thích giữa chỉ số thành phần PCI và vị thế cũng như hình ảnh của thương hiệu các địa phương (các tỉnh, thành phố) tuy khái niệm năng lực cạnh tranh địa phương và thương hiệu địa phương là hoàn toàn giống nhau nhưng các địa phương có thể sử dụng như hệ thống các thuộc tính để định vị nhằm truyền thông và phát triển hình ảnh của địa phương đó.

Để thấy được tính ổn định của các thuộc tính trong nhận thức của đối tượng phỏng vấn (khu vực kinh tế tư nhân) trong việc đánh giá các nỗ lực cải cách và điều hành kinh tế cấp Trung ương và địa phương hướng mục tiêu đổi mới cơ chế quản lý kinh tế, nâng cao năng lực cạnh tranh và tạo môi trường kinh doanh ngày càng thuận cho các doanh nghiệp Việt Nam, nghiên cứu đã sử dụng dữ liệu trung bình của các năm từ 2006 đến 2008 của các chỉ số thành phần trong việc phân tích định vị thông qua biểu đồ nhận thức. Phương pháp định vị MDS (Multidimensional Scaling) theo kỹ thuật ALSCAL dựa trên các chỉ số thành phần PCI cho phép hình thành biểu đồ nhận thức bằng phần mềm SPSS 15.0.

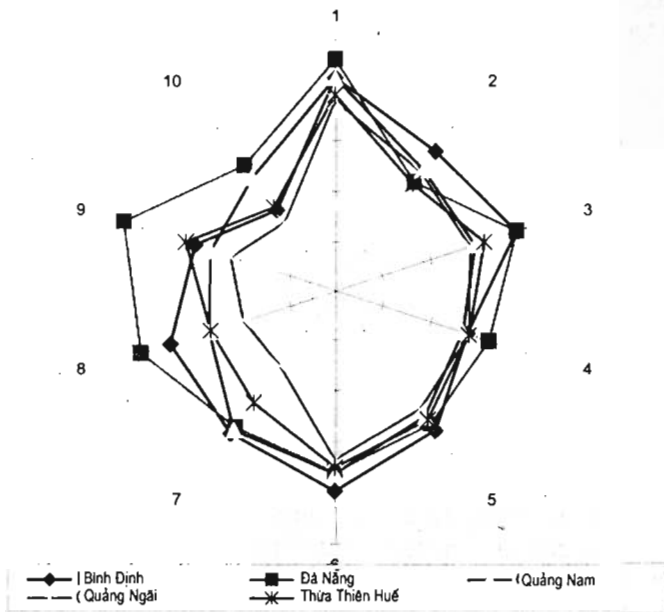
PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

Như đã đề cập trong phần phương pháp nghiên cứu, để

Biểu 1: Trung bình (từ năm 2006 đến 2008) của các chỉ số thành phần PCI các tỉnh vùng kinh tế trọng điểm Miền Trung

Các chỉ số thành phần PCI	Bình Định	Đà Nẵng	Quảng Nam	Quảng Ngãi	Huế
1. Chi phí gia nhập thị trường	8.48	9.23	8.50	7.56	7.81
2. Tiếp cận đất đai, sự ổn định trong sử dụng đất	6.84	5.35	5.95	5.85	5.24
3. Tính minh bạch và tiếp cận thông tin	7.62	7.60	5.94	5.76	6.30
4. Chi phí thời gian để thực hiện quy định của NN	5.54	6.46	5.37	5.65	5.67
5. Chi phí không chính thức	6.92	6.53	6.15	5.81	6.37
6. Ưu đãi đối với DNN, môi trường cạnh tranh	7.90	7.22	7.26	6.68	7.00
7. Tính năng động và tiên phong của lãnh đạo tỉnh	6.99	6.68	6.88	3.70	5.51
8. Chính sách phát triển KTTN	6.87	8.10	5.23	3.85	5.19
9. Đào tạo lao động	5.85	8.78	5.19	4.39	6.24
10. Thiết chế pháp lý	3.94	6.14	5.61	3.40	4.15

Hình 1. Biểu đồ radar về chỉ số thành phần PCI các tỉnh thành phố vùng kinh tế trọng điểm miền Trung (trung bình từ năm 2006 đến năm 2008)



Biểu 2: Hệ số tương quan chỉ số năng lực cạnh tranh (PCI) của các tỉnh đối với các nhân tố chính

T	Tỉnh (Thành phố)	Nhân tố chính thứ	
		1	2
1	Bình Định	0,55	-0,780
2	Đà Nẵng	2,04	0,580
3	Quảng Nam	-0,22	-0,490
4	Quảng Ngãi	-1,97	0,310
5	TT. Huế	-0,40	0,370

xây dựng bản đồ định vị, nghiên cứu đã sử dụng số liệu trung bình của các chỉ số thành phần PCI dựa vào kết quả nghiên cứu PCI của các

năm 2006, 2007 và 2008. Giá trị trung bình của các chỉ số thành phần được thể hiện tại biểu 1.

Biểu 1 cho chúng ta thấy, Đà Nẵng là thành phố có các chỉ số thành phần cao, tuy nhiên không được đồng đều do các chỉ số về tiếp cận đất đai và sự ổn định trong sử dụng đất còn thấp.

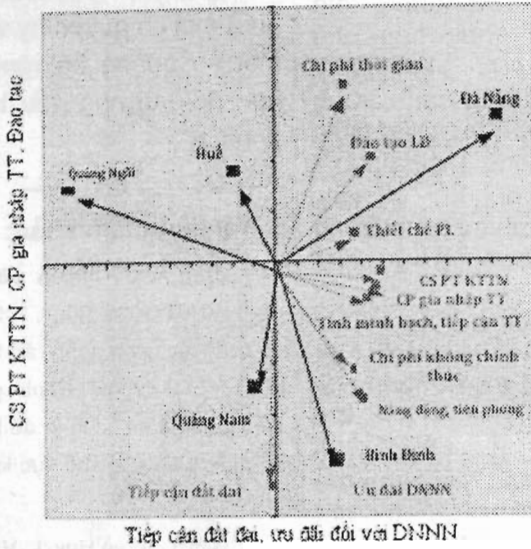
Đồng thời, các chỉ số thành phần của tỉnh Quảng Ngãi rất thấp, điều này ảnh hưởng đến chỉ số chung PCI của tỉnh. Do vậy, muốn tạo nên sự liên kết trong vùng kinh tế trọng điểm miền Trung, (1) các tỉnh (thành phố) cần tạo ra một sự đồng đều (hay sự tương đồng) trong mỗi chỉ số thành phần hoặc (2) mỗi tỉnh (thành phố) cần tìm ra những nét riêng biệt mình để từ đó xây dựng chiến lược truyền thông thông qua điểm mạnh riêng biệt đó.

Đặc biệt, từ hình 1, chúng ta dễ dàng nhận thấy sự chênh lệch của các tỉnh, thành phố thông qua các chính sách về tính năng động và tiên phong của lãnh đạo tỉnh, chính sách phát triển kinh tế tư nhân, đào tạo lao động. Thông thường, các nhà hoạch định và các phương tiện thông tin đại chúng thường nhìn nhận kết quả nghiên cứu về chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh trên cơ sở chỉ số cuối cùng và sự xếp hạng giữa các tỉnh (thành phố) ở mỗi năm nhưng một điều rất quan trọng là các nhà hoạch

Biểu 3: Hệ số tương quan giữa các thuộc tính (chỉ số thành phần) với các nhân tố chính

NT	Thuộc tính (chỉ số thành phần PCI)	Nhân tố chính thứ	
		1	2
1	Chi phí gia nhập thị trường	0,940	-0,100
2	Tiếp cận đất đai, sự ổn định trong sử dụng đất	-0,040	-0,880
3	Tính minh bạch và tiếp cận thông tin	0,860	-0,150
4	Chi phí thời gian để thực hiện quy định của nhà nước	0,640	0,690
5	Chi phí không chính thức	0,750	-0,430
6	Ưu đãi đối với doanh nghiệp nhà nước, môi trường cạnh tranh	0,600	-0,770
7	Tính năng động và tiên phong của lãnh đạo tỉnh	0,810	-0,540
8	Chính sách phát triển kinh tế tư nhân	0,980	-0,040
9	Đào tạo lao động	0,900	0,410
10	Thiết chế pháp lý	0,740	0,110

Hình 2: Biểu đồ nhận thức các thuộc tính (chỉ số thành phần) và thương hiệu các tỉnh (thành phố) theo các nhân tố chính



định cần xem xét những chỉ số thành phần để nhận thấy những điểm mạnh cần phát huy và điểm tồn tại cần phải khắc phục.

Để nhận thấy sự cảm nhận, đánh giá của các chủ thể liên quan trong chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (cụ thể là sự đánh giá của khu vực kinh tế tư nhân), việc xây dựng biểu đồ nhận thức trên cơ sở phương pháp MDS (bằng công cụ ALSCAL) cho phép xác định vị trí cụ thể của từng tỉnh, thành phố tương ứng với các chỉ số thành phần. Qua phân tích MDS (ALSCAL), số nhân tố chính được lựa chọn là 2. Hệ số tương quan giữa vị trí năng lực cạnh tranh cấp tỉnh của các tỉnh (thành phố) trong vùng kinh tế trọng điểm miền Trung với các thành tố chính được thể hiện tại biểu 2.

Thông qua biểu 3 ta có thể thấy rằng, các chỉ số (7) chính sách phát triển kinh tế tư nhân, (1) chi phí gia nhập thị trường, (9) đào tạo lao động, (3) tính minh bạch và tiếp cận thông tin, (7) tính năng động và tiên phong của lãnh đạo tỉnh, (10) thiết chế pháp lý và (5) chi phí

không chính thức có quan hệ chặt chẽ với nhân tố chính thứ 1. Các nhân tố (1) khả năng tiếp cận đất đai và sự ổn định trong sử dụng đất, (6) ưu đãi đối với doanh nghiệp nhà nước và môi trường kinh doanh, (6) và (4) chi phí thời gian để thực hiện quy định của nhà nước có mối quan hệ chặt chẽ với nhân tố chính thứ 2.

Hình 2 thể hiện biểu đồ nhận thức thương hiệu của nhà kinh doanh nói chung hay của khu vực kinh tế tư nhân đối với thương hiệu tỉnh (thành phố) về 10 chỉ số thành phần của năng lực cạnh tranh cấp tỉnh. Qua đó, các tỉnh (thành phố) sẽ dễ dàng nhận ra vị trí thương hiệu của tỉnh (thành phố) mình trong nhận thức của nhà kinh doanh. Các thương hiệu càng gần với nhóm thuộc tính (chỉ số thành phần) nào thì thương hiệu đó dễ dàng được "khách hàng" nhận diện, phân biệt tính vượt trội về thuộc tính đó so với các thương hiệu khác. Trong trường hợp này, độ dài "đại số" được sử dụng để xem xét khoảng cách của từng thương hiệu tỉnh (thành phố) đến trung tâm của nhóm nhân tố (điểm

lý tưởng).

BÌNH LUẬN KẾT QUẢ VÀ HÀM Ý CỦA NGHIÊN CỨU ĐỐI VỚI CÔNG TÁC QUẢN LÝ

Vị trí của các tỉnh (thành phố) trên bản đồ nhận thức:

Rõ ràng, qua biểu đồ nhận thức, Đà Nẵng có một vị trí khá ưu thế so với các tỉnh khác trong vùng kinh tế trọng điểm Miền Trung, đặc biệt đối với thuộc tính (1) chi phí thời gian để thực hiện các quy định của Nhà nước và (2) đào tạo lao động. Điều này cũng thể hiện rõ trên thực tế trong những năm gần đây khi các sở ban ngành Thành phố nỗ lực thực hiện chính sách một cửa, đảm bảo cung cấp dịch vụ công trong thời gian nhanh nhất, các Sở, ban ngành như Sở Nội vụ, Sở Ngoại vụ... tiến hành khảo sát ý kiến của khách hàng (trong việc cung cấp dịch vụ công) nhằm nỗ lực cung cấp một cách tốt nhất sản phẩm đối với "khách hàng". Bên cạnh đó, cùng với thuận lợi là một Thành phố trực thuộc Trung ương, Đà Nẵng là địa phương có nhiều trường Đại học, Cao đẳng và Trung cấp... trên địa bàn thực hiện việc đào tạo nguồn nhân lực cho địa phương và các tỉnh Miền Trung và Tây Nguyên. Hàng tháng, Sở lao động thương binh xã hội kết hợp với các doanh nghiệp của Thành phố tuyển dụng lao động (như một sàn giao dịch việc làm) nhằm hỗ trợ cho các doanh nghiệp tại địa phương tuyển dụng và giúp cho người lao động tìm kiếm việc làm.

Thông qua biểu đồ, có thể nhận thấy tỉnh Bình Định là một trong những tỉnh được nhận thức có những chính sách ưu đãi đối với doanh nghiệp Nhà nước dưới dạng những ưu đãi cụ thể, phân biệt về chính sách và tiếp cận nguồn vốn. Trên thực tế trong

những năm qua (từ 2006 đến 2008), Bình Định và Thừa Thiên Huế là hai tỉnh có chỉ số năng lực cạnh tranh tương đương (năm 2008, Thừa Thiên Huế (60,71 điểm) đứng vị trí 10 và Bình Định (60,71 điểm) đứng vị trí thứ 11). Rõ ràng, Bình Định vẫn có một lợi thế nhất định (so với Thừa Thiên Huế) trong việc hình thành “điểm khác biệt” trong tâm trí của nhà đầu tư về chính sách ưu đãi đối với doanh nghiệp nhà nước hay tính năng động tiên phong của lãnh đạo tỉnh nhằm tạo ra sự “khác biệt hóa” trong việc định vị thương hiệu địa phương thông qua chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh.

Tương tự như vậy, dù nằm trong nhóm được đánh giá loại khá (59,97 điểm năm 2008) nhưng Quảng Nam cũng có những bất lợi nhất định so với Bình Định trong việc hình thành chiến lược định vị của mình. Bên cạnh đó, tỉnh Quảng Ngãi có một vị trí khá bất lợi trong nhận thức của nhà đầu tư, điều này đòi hỏi trong thời gian tới, Quảng Ngãi cần phải cải thiện các chỉ số thành phần hoặc lựa chọn một vài chỉ số (mà Quảng Ngãi có khả năng thực hiện tốt) để tiến hành cải thiện.

Điểm của các chỉ số thành phần và thuộc tính “khác biệt hóa”

Trên thực tế, điểm của các chỉ số thành phần càng cao thể hiện sự nỗ lực của chính quyền cấp tỉnh trong việc cung cấp dịch vụ càng cao cho nhà đầu tư. Tuy nhiên, muốn tạo ra sự “khác biệt hóa”, cần phải tạo ra sự chênh lệch nhất định về điểm số so với các tỉnh còn lại. Cần chú ý rằng, cạnh tranh thương hiệu (đặc biệt là thương hiệu địa phương) không phải là cuộc đối đầu trực diện mà là “cuộc chạy đua song hành”. Trong một số

cạnh tranh khác, một doanh nghiệp phát triển có thể làm “triệt tiêu” đối thủ cạnh tranh nhưng trong marketing địa phương, điều này hầu như không thể thực hiện được, phần thắng trong cạnh tranh thuộc về người vượt lên phía trước, chứ không phải là người ngáng chân đối thủ. Vì vậy, các phương pháp cạnh tranh cổ điển như tấn công trực diện, đánh bọc sườn, đánh du kích... trong “những nguyên lý marketing” của Philip Kotler sẽ không còn giá trị. Trong tư duy cũ “cạnh tranh tiêu diệt đối phương”, các địa phương thi nhau đưa ra các giải pháp “hạ giá” hoặc “phá giá” để thu hút khách hàng (ở đây là các nhà đầu tư) (Quang, 2008) và điều này sẽ dẫn đến những hậu quả nghiêm trọng, làm thiệt hại giá trị nếu tính trên tổng thể của một quốc gia. Vì vậy, để có thể phát triển được, các tỉnh (thành phố) cần cải thiện các chỉ số thành và đồng thời, cần lựa chọn cho địa phương mình một hoặc vài chỉ số để tạo nên “sự khác biệt” làm cơ sở cho việc định vị thương hiệu địa phương.

KẾT LUẬN

Xây dựng thương hiệu địa phương trước tiên phải nằm trong kế hoạch và là trách nhiệm của lãnh đạo từng địa phương trong chiến lược phát triển kinh tế và phải có sự tổng hợp sức dân và doanh nghiệp trên địa bàn trong từng ngành. Trong tiếp thị địa phương, yếu tố con người đóng vai trò khá quan trọng, đặc biệt là những những nhà đầu tư. Vì vậy, một chiến lược định vị thương hiệu đúng đắn phù hợp với mục tiêu phát triển phải được xây dựng trên nền tảng bắt nguồn từ hình ảnh hoa tiêu của địa phương trong con mắt của nhà đầu tư. Chỉ khi nào những “người chủ nhà” cảm nhận và ý thức được những giá trị, mục

tiêu thương hiệu mà cộng đồng địa phương mình đang hướng đến thì các tỉnh (thành phố) mới có quyền hy vọng về một sự quảng bá rộng khắp hơn đối với nhà đầu tư nước ngoài. ■

Tài liệu tham khảo:

1. Báo cáo Nghiên cứu chính sách- VNCI (2006, 2007, 2008), “Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh năm 2006, 2007 2008: Đánh giá chất lượng điều hành kinh tế để thúc đẩy sự phát triển của khu vực kinh tế tư nhân”.
2. Giới, L. T. và Huy, L. V., *Định vị thương hiệu- Cách tiếp cận MDS (Multidimensional scaling)*, Tạp chí Kinh tế phát triển - Đại học Kinh Tế TP HCM, số 185, tháng 3, 2-5.
3. Võ Văn Quang (2008), PCI- Khảo sát chuẩn đoán năng lực cạnh tranh cấp tỉnh, *Doanh nhân và hội nhập*, 3. Carroll, J. D. và Green, P. E., (1997), Psychometric methods in marketing research: Part II, multidimensional scaling, *Journal of Marketing Research*, 34 (May), 193-204.
4. DeSarbo, W. S. và Hoffman, D. (1986), Simple and weighted unfolding threshold models for the spatial representation of binary choice data, *Applied Psychological Measurement*, 10, 247-264.
5. Eliashberg, J. E. và Manrai, A. K. (1992), Optimal positioning of new product concepts: Some analytical implications and empirical results, *European Journal of Operational Research*, 63 (3), 376-397.
6. Aaker, D. A. (2004), “Brand Portfolio Strategy. Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage and Clarity”, New York, Free Press.