

## Cuprins

Mulțumiri .....	7
Sunt Sorin Călinescu. Am 37 ani și îmi place să vând.....	11
Despre mine .....	14
Despre coincidențe .....	44
Despre unele tehnici de negociere .....	46
Despre vânzători, oameni de vânzări și motivație .....	58
Despre obiceiuri.....	61
Despre consecvență.....	66
Despre comunicare .....	70
Despre gândire și target .....	76
Despre productivitate.....	82
Despre perspective în vânzări.....	96
Despre atracție.....	104
Despre atenție .....	109
Despre concurență .....	117
Despre clienți.....	124
Despre time management.....	128
Despre cum să vinzi orice, oricând, oricui .....	138
Câteva cărți care mi-au plăcut și care m-au influențat.....	144

## **Sunt Sorin Călinescu. Am 37 ani și îmi place să vând**

În 14 ani de vechime, am vândut visuri în asigurări de viață, haine și parfumuri în Guvernul României, sisteme de iluminat exterior, posturi de transformare în anvelopă de beton și mă „vând” pe mine încontinuu, cu succes. Din experiența în vânzări am învățat că, dacă ascult, înțeleg și satisfac nevoi, clienții vor cumpăra de la mine ca o consecință, indiferent de ceea ce vând, iar nevoile lor nu sunt întotdeauna legate de produsul sau serviciul vândut.

Acum sunt director național de vânzări la compania T&D Pro Electric SRL – producător și distribuitor de posturi de transformare în anvelopă de beton. Mă bucur că pot să transmit mai departe ceea ce am învățat din experiență.

Cei 14 ani în vânzări, din care cea mai mare parte sunt în B2B, sunt cei oficiali. Spun așa pentru că, de fapt, fiecare dintre noi este un vânzător al propriei persoane. Privind în urmă, tot timpul am vândut: când eram copil, am vândut bucuria de a primi o jucărie nouă pe care părinții o cumpărau destul de ușor (mă refer la bucurie), apoi imaginea că sunt responsabil și că pot să acced la o oră din ce în ce mai târzie de venit acasă de la joacă sau din oraș, la școală am vândut imaginea de băiat bun și silitor care de multe ori mi-a adus note mari, deși eram pe lângă subiect, am vândut centrul atenției printre prieteni și tot așa, iar părinții, profesorii, prietenii, oamenii au cumpărat. Te regăsești? ☺

Dacă m-ai fi întrebat acum câțva timp, poate pe la începutul carierei în vânzări, care este secretul pentru a vinde, probabil că aș fi răspuns că din cărți: produsul sau serviciul, prețul, termenul de livrare, calitatea, o combinație între ele etc. Însă acum răspunsul meu este: să ai o relație cu clientul. Mai mult, să fii prieten cu clientul. Să vinzi unui prieten și el să cumpere de la un prieten. (Pe principiul firmele nu lucrează cu firme, ci oamenii lucrează cu oameni.)

Așa cum spuneam mai devreme, de multe ori, în cărți se vorbeste despre ceva, însă în realitate funcționează altceva, iar lucrul

acesta îl simți. Când știi ce vrei să obții și vorbești cu un om sau cu mai mulți oameni, ascultându-i și înțelegându-i, simți cum să faci să obții ce dorești.

Și despre asta aș dori să povestesc, despre ce m-a ajutat pe mine și cum am ajuns la concluzia că relația cu clientul este cheia reușitei.

Sunt bucuros să spun că pofta de a povesti nu a venit așa de la sine. În vara anului 2017, l-am cunoscut pe Adrian Cioroianu, un om de vânzări extraordinar. Apropo de asta, cred că ai observat că mă exprim cu „om de vânzări” și nu cu „vânzător”. De ce? Pentru că sunt de părere că vânzător este un termen care te duce cu gândul la o persoană fără scrupule, abilă, manipuloare, care îți vinde ceva pentru că știe cum și în demersul lui folosește tot arsenalul. În schimb, după părerea mea, când ești om de vânzări, ești o persoană atentă la oamenii cu care lucrezi, la ceea ce îți doresc, la ceea ce au nevoie și, ca o consecință a felului de a fi și de a te purta, vinzi.

Revenind la Adi Cioroianu, când l-am cunoscut, mi-a plăcut că este un om de vânzări. Are experiență de hunter, farmer, negociator, influencer, sales Trainer, în Orange, Sony Ericsson, Intel Corporation, iar acum se ocupă de propria companie de training (AC Knowledge), unde face training și consultanță în vânzări. Recomand oricărui om de vânzări să citească și cartea lui Adi – *Vând orice, oricând, oricui. Ce contează cu adevărat în vânzările B2B?* –, o carte adaptată domeniului vânzărilor din România. Aș mai adăuga faptul că Adi a fondat prima revistă de vânzări din România, *Sales Magazine*.

Acum revin la pofta de a povesti, pe care am descoperit-o cu ajutorul lui. Adi a avut ideea de a strânge povești reale de vânzări de la oameni de vânzări din România, pe care le-a adunat într-o carte, *Povesti nemuritoare de vânzări*. Aflând de ideea lui, am fost motivat să scriu și eu, și uite-așa am contribuit cu patru povestiri în carte, pe lângă multe altele ale oamenilor de vânzări din România.

Și, pentru că mi-a fost destul de greu să aleg pe care dintre poveștile trăite să le împărtășesc, am hotărât să le povestesc în această carte în varianta puțin extinsă. Sunt întâmplări care mi-au trezit revelații, mi-au întărit convingeri, m-au ajutat și m-au modelat.

Rezumând, aceasta este povestea mea, știu că poate nu este una senzațională, poate că poveștile de viață ale altor oameni sunt mult mai palpitante, însă am simțit nevoia să o scriu așa cum este. M-aș bucura enorm să citesc poveștile de viață ale altor oameni de vânzări și să aflu întâmplările care le-au trezit revelații. Aș vrea să aflu cum s-au autodepășit, cum au evoluat, ce i-a motivat, ce au descoperit că funcționează.

## Despre mine

Am avut norocul să copilăresc la țară și evoluția a fost una naturală: am văzut și am trăit viața pornind de la o comună de lângă Giurgiu (Slobozia), apoi am mers la oraș (Giurgiu e un oraș mic) și în final am ajuns la București.

Spun norocul copilăriei pentru că acesta vine din faptul că am văzut și am trăit o cultură și o mentalitate pe care nu le-am mai întâlnit apoi. Iar bunica mea, care din 2012 nu mai este printre noi, este omul care m-a ajutat cel mai mult să fiu un învingător. Să am mentalitate de învingător. Cum? Ne spunea povești la culcare surorii mele și mie. Poveștile fie porneau de la un basm citit într-o carte și la un moment dat deveneau ficțiune, fie erau complet inventate de bunica mea. Și în toate aceste povești acțiunea ajungea la punctul culminant, în care întotdeauna eu găseam o metodă, veneam cu o idee, dădeam dovadă de un curaj extraordinar și învingeam răul, depășeam obstacolul, salvam situația și tot așa. Eram eroul, vedeta. Reușeam orice. Depășeam orice.

Am crescut cu sentimentul că reușesc tot ce-mi propun. Că depășesc orice obstacol pe care viața mi-l aduce în cale. Și așa era. Îmi puneam în minte că pot să fac ceva, observam, mă concentram, studiam, exersam și până la urma reușeam. La un moment dat, prin adolescență, devenise greu să trăiesc cu această mentalitate pentru că mă dădeam mare și mai mult stricam. Oamenii erau deranjați de faptul că mă credeam cel mai tare. Apoi, am descoperit modestia și am reînceput să câștig teren. ☺

Abia recent am realizat că bunicii mele îmi datorez succesul meu și mentalitatea de învingător. Și ce a făcut mi se pare extraordinar, pentru că a fost la școală doar în primele patru clase, cât să știe să citească, să scrie și să socotească. Însă avea o inteligență nativă și știa să citească oamenii. Niciodată nu s-a înșelat în privința cuiva. Avea nevoie de 5-10 minute să stea de vorbă cu cineva sau să îl observe vorbind, după care știa ce fel de om este.

Regret că nu i-am mai putut mulțumi când mi-am dat seama de darul pe care mi l-a oferit.

Revenind la mine, am fost timid toată viața. Foarte timid. Îmi amintesc că, atunci când mergeam cu părinții într-o vizită unde nu cunoșteam pe nimeni, în prima oră a vizitei stăteam undeva într-un colț sau de multe ori pe lângă mama și nu scoteam niciun cuvânt. Apogeul timidității cred că a fost atins când eram la mare, într-o vară. La Neptun. Cred că aveam 10 ani. Cine a fost la Neptun își aduce aminte de Teatrul de Vară. ☺ Aici se petrece acțiunea. Ocupasem locurile, așteptam începerea spectacolului cu Stela și Arșinel ☺, când tata observă că printre spectatori, la câteva rânduri în fața noastră, se afla Gică Hagi și Gheorghe Popescu. Tatăl meu este stelist, a jucat fotbal, a fost coechipier cu Gino Iorgulescu în copilărie. Fac o mică paranteză, că nu pot să ratez. Tata îmi povestea că părinții lui nu erau de acord să joace fotbal și o trimiteau pe bunica lui să îl ia acasă de pe terenul de fotbal. Și bunica lui venea cu un cocean – da, ai citit bine –, tulpina uscată a plantei de porumb, care constituia un înlocuitor pentru băț. Și îl alerga cu coceanul să plece acasă, să nu se accidenteze. ☺

Dar să revenim la Hagi și la Popescu. Cum îi vede tata, mă trimite cu o revistă cu integrale și cu un pix, pe care nu știu de unde le-a scos, să iau autografe. Parcă mi-a cerut să mă pic cu ceară. I-am spus că nu mă duc... Mai eram veniți cu încă o familie, cu un băiețel de cinci ani. Când am zis că nu mă duc, toți s-au uitat la mine, cum adică să nu mă duc să iau autograf de la Hagi?

Mi se părea că devenisem una cu scaunul – nu m-ai fi putut dezlipi de acolo. Aș fi putut să fac reclamă la super glue. Iar inima îmi bătea să-mi sară din piept. Au încercat pe rând să mă convingă, însă nicio șansă. Aveam impresia că voi fi atât de ridicol să merg și să intru în vorbă cu fotbaliștii, încât găseam toate scuzele și explicațiile posibile pentru a rămâne unde eram.

Când într-un final am auzit că o trimit pe sora mea să rezolve situația, pentru că mai era puțin și începea spectacolul și pentru că ea nu mai avea astâmpăr, am simțit că zbor. Scăpasem. ☺ Deși cu trei ani mai mică, sora mea era opusul meu: vorbăreață, sociabilă, radiantă, deloc timidă. A stat în brațele fotbaliștilor, a râs, a fost în centrul atenției și s-a întors cu autografe, toată un zâmbet.

Când mă gândesc câte am pierdut din cauza timidității, aș vrea să dau timpul înapoi.

Probabil că te întrebi cum am ajuns în vânzări. Păi, hai să povestesc, zic.

Eram student în anul III la ASE – Facultatea de Management. Pentru cine e curios de ce am ales această facultate, e simplu. Când a venit vremea să decid ce să aleg, m-am gândit ce știu, la ce sunt bun. Și eram bun la matematică, la economie și la limba franceză. Și uite-așa am făcut management cu opțiune pentru limba franceză. Nici nu știam ce alegere bună am făcut, pentru că am avut norocul să îl am profesor în toți cei patru ani pe Ovidiu Nicolescu, președintele CNIPMMR (Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România). Un om care vorbea cu noi dincolo de ceea ce ne preda, ne dădea exemple din viață, ne povestea întâmplări și întotdeauna ne spunea și ne repeta să avem încredere în noi. Și, nu știu de ce, dar se uita de multe ori la mine când spunea asta. Poate pentru că întotdeauna stăteam în primele două rânduri la cursuri? ☺

Revenind, nu mai fusesem angajat niciodată. Auzisem că în asigurări de viață se câștigă foarte bine, că nu este nevoie să fii angajat, că lucrezi flexibil, că mai întâi câștigi comision din prima de vânzare imediat ce semnezi o poliță și că apoi urmează să încasezi în fiecare an un venit pasiv la aniversarea poliței – ce să mai, era jobul perfect!

Așa că am făcut un scurt *research* și am aflat că Aviva este firma cu abordarea cea mai soft față de potențialii clienți. Și se poziționau în piață ca fiind diferiți. Asta mi-a plăcut – poziționarea diferită.

Zis și făcut. M-am prezentat la sediul Aviva din strada Constantin Daniel, lângă Secția 1 de Poliție, vizavi de Observatorul Astronomic. (Acum, să fiu sincer, locația a fost un criteriu important de alegere – era lângă ASE –, întotdeauna m-am bucurat când am găsit soluții care să răspundă mai multor nevoi.) Așa că m-am dus, m-am prezentat, le-am spus că vreau să fiu agent de asigurări și m-am vândut cum am știut eu mai bine.

Toate bune și frumoase, am trecut cu brio de interviul inițial, apoi de trainingul de vânzări pentru agenți, am înțeles ce înseamnă să răspunzi unor obiecții, să vorbești despre beneficiile produselor, iar cu acest bagaj de cunoștințe mă vedeam un vânzător iscusit și deja îmi imaginam ce voi face cu banii.

Eh, acum venea dificultatea. Pentru a mă activa ca agent de asigurări, trebuia să dovedesc că sunt într-adevăr la fel de bun cum credeam. Mai exact, într-o săptămână trebuia să semnez două polițe de asigurare de viață, pentru oricare din pachetele oferite de Aviva la vremea aceea.

Ca orice vânzător la început de drum, am făcut o listă cu toate cunoștințele și prietenii cu bani și am început să-i sun cu gândul că mă întâlnesc cu ei, le vorbesc doar despre beneficii și semnez rapid vreo zece polițe. Mare mi-a fost mirarea când am constatat că nu prea erau dispuși să se întâlnească cu mine, că brusc se dădeau ocupați, că unii mai închideau telefonul când auzeau ce vreau să le propun, cei care acceptau să ne vedem nu prea erau interesați... și tot așa. Zilele treceau și eu nu semnam polițele mult dorite.

Am început să lărgesc aria de acoperire și am telefonat cunoscuților din agenda mea telefonică pe care îi încadram mental în clasa de mijloc. Am tot prezentat avantaje și beneficii ale pachetelor de asigurare și tot nimic. Mai erau două zile până la termenul-limită și nici măcar pe-aproape nu eram.

Trecusem la planul de rezervă al rezervei: să contactez și restul din agenda de contacte – pe principiul „n-am nimic de pierdut dacă îi sun și pe ăștia”. Surprinzător pentru mine, aici a apărut speranța – i-am simțit interesați pe doi dintre oamenii cu care am vorbit. Unul dintre ei – un domn –, șofer pe microbuz care făcea curse regulate între București și Giurgiu, iar celălalt – o doamnă –, profesoară de fizică și cercetător la Institutul de la Măgurele.

Cu o zi înainte de termenul-limită, după cinci zile de prospec-tare neîntreruptă, telefoane, cafele, drumuri prin București îmbrăcat la costum, aveam prima discuție serioasă. Mă aflu în microbuzul parcat lângă stația de metrou Eroii Revoluției, locul de unde pleca în cursa către Giurgiu și stăteam de vorbă cu Ovidiu, care urma să devină prima mea poliță de asigurare semnată, dar, bineînțeles, încă nu știam asta. Pentru a închide deal-ul, aveam la dispoziție 30 minute sau până ce se umplea microbuzul – oricare dintre condiții se întâmplă prima.

Stresul meu era maxim. Ovidiu stătea pe scaunul șoferului întors către mine, iar eu chiar în spatele lui, lângă un pasager care

mă asculta cu mare atenție, ba chiar mai intervenea cu întrebări în discuție, dându-se interesat. Pentru ca scena să fie completă, din când în când mai trecea câte un pasager care plătea bilet de îmbarcare și se uita la mine ca la circ.

Aveam desfășurate în fața mea niște „hărți” ale pachetelor de asigurare, din care potențialul meu client să aleagă. Mă uitam când la ceas, când la microbuz, să văd câte locuri mai sunt de ocupat, când la Ovidiu să-i văd reacția față de ceea ce spuneam.

Și, la un moment dat, brusc mi-a spus că s-a hotărât. În cinci minute am completat și am semnat o poliță de asigurare combinată. Asigurare de viață pentru el ca părinte, iar ca beneficiar copilul – asigurarea includea și un plan de investiții pentru copil, care la 18 ani putea să opteze ce să facă cu banii.

Euforic maxim după reușită, prinsesem curaj și am semnat și a doua poliță – pe același plan combinat de asigurare plus plan de investiții pentru copil.

Ce am învățat atunci din această experiență a fost revelator pentru mine și m-a ajutat enorm în tot ce am făcut ulterior în vânzări. Că nu cumpără cine poate, cine are bani, cine cred eu că ar cumpăra. Nu, domnule, nici pe departe! Doar cine are nevoie cumpără și cumpără când are nevoie. Și am stat și-am reflectat la nevoia lui Ovidiu – că era preocupat de riscurile pe care le implica să fii șofer profesionist, că avea o fetiță la viitorul căreia se gândea constant, că voia să-și știe familia în siguranță în caz că el avea vreun final neașteptat.

Nevoi adevărate, care se regăseau sub o formă puțin diferită și la Mariana – doamna profesoară de fizică și cercetător la Măgurele –, a doua mea poliță de asigurare semnată.

Aici, la Aviva, am învățat ce înseamnă refuzul. Am trăit și am experimentat statisticile: dădeam o sută de telefoane pentru a obține întâlniri, mă vedeam cam cu zece oameni din cei o sută cu care vorbeam la telefon și semnam cam o poliță ca urmare a celor zece întâlniri. Dur. Mă luptam în continuare cu timiditatea. Când vorbeam la telefon cu potențialii clienți, încercam să port discuția la un volum cât mai încet, astfel încât ceilalți agenți din birou să nu mă audă și eventual să râdă de mine. Era foarte puternică teama de ridicol.

După un timp de aproape un an de asigurări, am pus pauză, că nu mă mai concentram pe activitatea de la facultate deloc, și astfel am readus pe primul loc școala. Însă experiența de la Aviva m-a ajutat mult și a rămas bine sedimentată.

Întotdeauna m-am considerat norocos. Terminasem facultatea, eram încă în vacanța de vară a anului 2005 și mă gândeam ce să fac. Unde să depun CV-ul, unde să mă angajez. Simțeam că am atâtea de oferit! Părinții îmi tot recomandau variante în Giurgiu, orașul natal, eu visam la București. Acolo era acțiunea.

Cu doi ani în urmă, prin 2003, tata, care lucra la Direcția de Taxe și Impozite Giurgiu, fusese la un curs de perfecționare organizat de Institutul Național de Administrație, unde cunoscuse o doamnă de care fusese impresionat cât de bine pregătită, cât de sociabilă și empatică era pentru un secretar de stat. Păstrase relația și a sunat-o să vadă ce mai face, să-i spună că băiatul lui a terminat facultatea și să întrebe ce recomandări are prin București. Bineînțeles, doamna secretar, înainte de a face vreo recomandare, a solicitat să ne întâlnim, să discutăm, să vadă cine sunt, ce vreau și cum mă prezint. ☺

A doua zi eram la București, la Guvern, unde avea biroul doamna secretar. Era prima dată când vedeam așa de aproape clădirea Guvernului și prima dată când intram acolo. La fiecare intrare în Guvern, înainte de filtrul SPP care arăta la fel ca filtrul de la aeroport și prin care trec toți angajații (mai puțin miniștrii și secretarii de stat), se afla un telefon fix. Din ăla cu roată. Aveam instrucțiuni să sun la un număr și să spun cine sunt. În câteva minute, a venit o domnișoară, care era secretara doamnei secretar (sună interesant), și a făcut formalitățile astfel încât să pot intra în Guvern.

Doamna secretar, o femeie de statură medie, cu păr bogat, castaniu și ușor buclat, fața rotundă și ochi căprui, m-a întâmpinat cu un zâmbet diplomatic, mi-a strâns mâna și m-a invitat să discutăm. După ce am discutat mai bine de o jumătate de oră – prin discutat a se înțelege că doamna mă întreba și eu răspundeam ☺ –, m-a întrebat ceva surprinzător pentru mine: dacă nu mi-ar plăcea să o ajut pe ea. Să lucrez la Guvern. În Departamentul pentru Relația cu Parlamentul, unde ocupa funcția de secretar de stat. Că are

nevoie de un consilier și că îi place de mine, cum gândesc, cum vorbesc.

Eram descumpănit și bulversat. Mă așteptam ca după discuție să ne mai auzim peste câțva timp și eventual atunci să aflu ce recomandări are, dacă are. Auzind propunerea, am început să adresez și eu întrebări despre ce ar presupune activitatea mea și colaborarea noastră. Deși propunerea era neașteptată, îmi cam surâdea ideea să lucrez la Guvern. Având ceva experiență de negociere de la Aviva, am mulțumit pentru propunere la finalul discuției, m-am arătat încântat și am rugat să revin cu răspunsul în câteva zile.

Era luna august. Plecasem de la discuție cu gândul să reflectez asupra propunerii. Mi se părea interesant. Mai ales pentru cineva la început de carieră, mă gândeam că va arăta bine pe CV-ul meu un post de consilier la Guvern.

Așa cum probabil te gândești, decizia de a accepta fusese deja luată, însă am vrut să las să treacă câteva zile până când am dat răspunsul. Și uite-așa, odată cu debutul lunii septembrie, am început și eu activitatea la Guvernul României, pe postul de consilier economic al secretarului de stat în cadrul Departamentului pentru Relația cu Parlamentul.

Este cea mai lungă denumire a unui job pe care am întâlnit-o în viața mea. ☺ Dar pentru mine, atunci, suna bine. Toată lumea mă întreba cum de lucrez la Guvern, prieteni, cunoștințe, părinți ai prietenilor, toți. Pentru mine, aerul de mister din spatele poposirii mele pe acest post era elucidat, dacă mă pot exprima așa. Jobul era unul pe perioadă determinată, în sensul că, odată cu plecarea secretarului de stat (care pleca odată cu ministrul pentru Relația cu Parlamentul), plecam și eu. Deci, eram aici pentru a acoperi o nevoie temporară. ☺ Însă pentru mine efemeritatea postului nu conta, mă bucur că am acceptat. Era primul job trecut în cartea de muncă. În plus, venitul net era foarte bun, pe lângă salariul de bază, beneficiam de spor de confidențialitate și spor de antenă. OK, sporul de confidențialitate este ceva evident, dar spor de antenă? Ei bine, Guvernul este dotat cu o instalație de bruij care e activată în timpul

ședințelor de guvern. Timp în care, pe lângă faptul că ești radiat, telefoanele mobile nu au semnal. ☺

Am aflat multe lucruri interesante și pe câteva dintre ele vreau să le împărtășesc. De exemplu, cred că n-aș fi știut niciodată faptul că există un departament care asigură și coordonează activitățile și raporturile constituționale între Guvern și Parlament, mai pe scurt, realizează legătura între două din puterile statului, cea legislativă și cea executivă. Și când te gândești că eu lucram acolo. ☺

Apoi, am aflat că sub clădirea Guvernului se afla puțuri de mare adâncime și că apa care curge la robinetele instituției este practic apă plată.

La prânz, mergeam la „bufet”, un restaurant în toată regula, unde cu 7 lei beneficiam de un meniu complet format din felul unu, felul doi și desert. Bineînțeles, apa din partea casei – apă plată. ☺ Cum probabil ai ghicit, bufetul era pentru toată lumea, mai ales pentru miniștri și secretari de stat, care beneficiau și ei de prețurile subvenționate.

Pentru că lucram la un departament care asigura legătura Guvernului cu Parlamentul, aveam un birou la Guvern și un birou în Casa Poporului. Aveam legitimație de serviciu, care îmi asigura libera trecere în Guvern și în Parlament.

Am participat la ședințele Camerei Deputaților și ale Senatului, am apărut la televizor. Interesant la aceste ședințe a fost că am văzut o realitate pe care altfel doar o bănuiești. În timpul ședințelor, deputații și senatorii de la partide diferite se certau de ai fi zis că sunt cei mai mari dușmani, însă în pauza de prânz, aceiași oameni care se certau între ei luau masa împreună „la bufet” (păi ce, doar Guvernul să aibă mâncarea subvenționată?), râdeau și se simțeau bine. Iar după pauză, cearta de fațadă reîncepea.

Aveam mult timp liber. Pregăteam câteva discursuri pentru întâlniri la care participa doamna secretar, lucram la crearea unui chestionar pentru evaluarea activității în Birourile Parlamentare, mai răspundeam din când în când la telefon când nu putea secretara... și cam atât. Și cum întotdeauna mi-a plăcut să folosesc timpul cu folos, am observat că aveam o „oportunitate de afaceri”.