

رئیسرو بود مرد راستی

گفت و گو با محمد توانا
مدیر عامل باشگاه ورزشی مجازی زینه ایرانیان

لطفاً بیوگرافی خود را ارایه نموده و تاریخچه‌ای از این باشگاه عنوان نمایید.

ضمن تشکر از شما که در مسیر آگاهی، آسایش و زندگی، مهارت کارآفرینی را برای جامعه گسترش می‌دهید. اما گفتن زندگی نامه، گاه با شادی‌های کودکانه درهم شده و از اینرو ممکن است که انسان دچار زیاده‌گویی بشود اما چون هدف گسترش فرهنگ کار و آفرینش است من از آن شادی می‌گذرم و به سهم خود نکات بایسته را می‌گویم: از کودکی عاشق ورزش، صنعت و هنر بودم.

موفقیت‌های خوبی هم داشتم در ژیمناستیک قهرمان شدم، به تیم ملی شیرجه دعوت شدم. در صنعت به صنایع چوب بسیار علاقه داشتم به طوریکه در ۱۶ سالگی یعنی دوم دبیرستان کارگاه صنایع چوب با چند کارگر راه اندازی کردم. در قلمرو هنر هم، خط و نقاشی رنگ روغن کار کردم و همچنین آثاری در عکاسی دارم.

در سن ۱۷ سالگی مدرک مربی‌گری ژیمناستیک را از انستیتو ژیمناستیک ایران گرفتم و همزمان با کار در کارگاه مستقل خودم به مربیگری ژیمناستیک نیز در باشگاه دولتی مشغول شدم و به شدت به کارهایم عشق می‌ورزیدم و برای پیشرفت فراگیران تلاش می‌کردم ولی مشاهده کردم ضعف در نبود ابزار و لوازم کمک آموزشی است. امکان تهیه آن هم برای اداره تربیت بدنی وجود نداشت اما از آنجاییکه من در صنعت و آفرینندگی دست داشتم و ضمن اینکه از لحاظ مالی نیز خودکفا بودم امکان تهیه نیازهای باشگاه برایم فراهم بود اما اختیار آن را نداشتم. همانگونه که می‌دانید فاکتور "اختیار" پیش از فاکتور "ریسک‌پذیری" در میان شاخص‌های شخصیت کارآفرینان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و

است این که متأسفانه به دلیل مشغولیت‌های کاری، نداشتن زمان مناسب، نوع سبک زندگی، باورها و عادت‌ها، ورزش کردن برای بسیاری مردم از جمله کارکنان و مدیران که نبض توسعه کشور را در دست دارند، دشوار شده است.

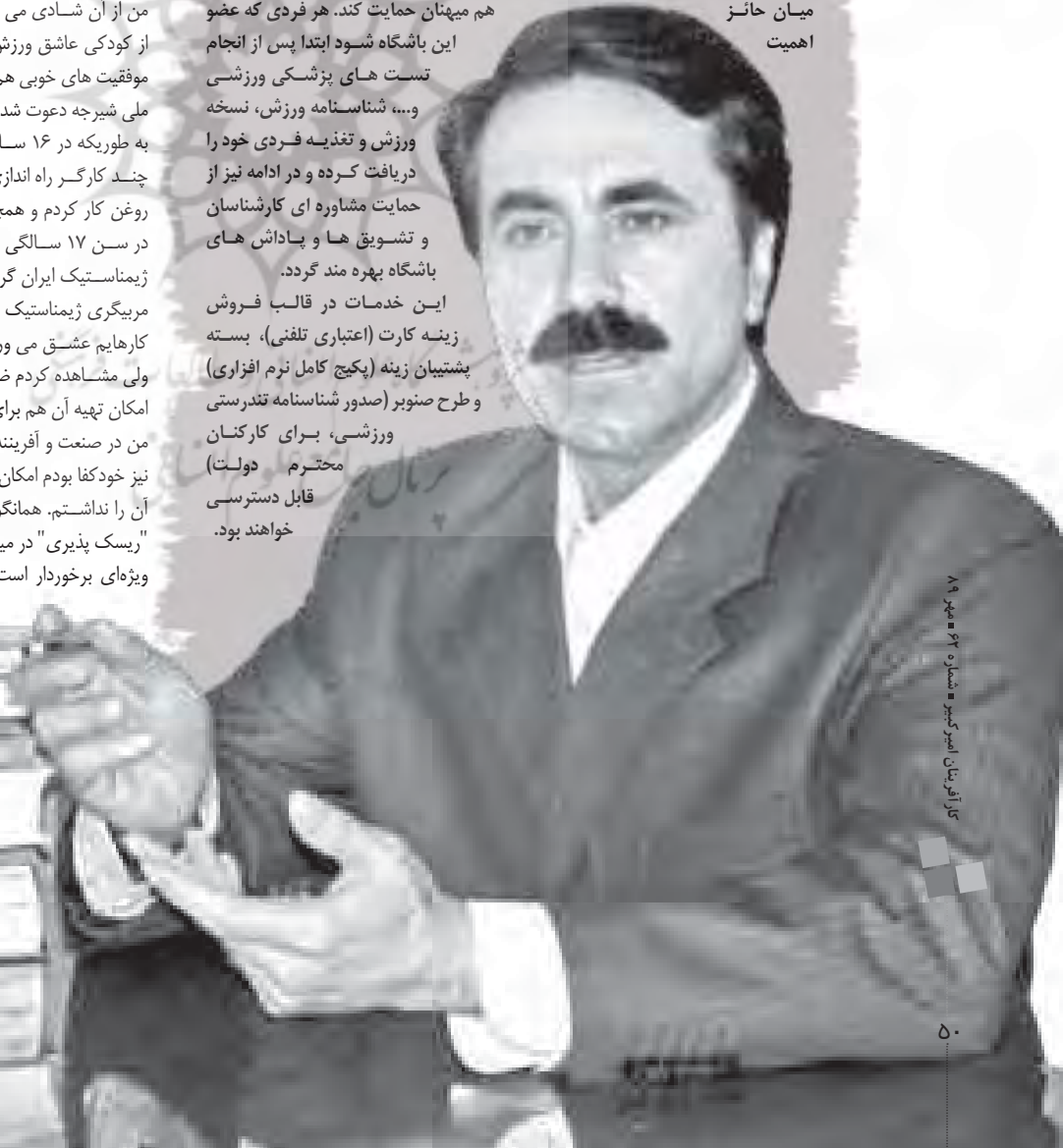
باشگاه ورزشی مجازی "زینه ایرانیان" یکی از موسسات دانش بنیان است که تلاش دارد با تکیه بر IT و به روش غیرحضور از تندرستی و خوش اندامی هم میهنان حمایت کند. هر فردی که عضو این باشگاه شود ابتدا پس از انجام

تست‌های پزشکی ورزشی و...، شناسنامه ورزش، نسخه ورزش و تغذیه فردی خود را دریافت کرده و در ادامه نیز از حمایت مشاوره‌ای کارشناسان و تشویق‌ها و پاداش‌های باشگاه بهره‌مند گردد.

این خدمات در قالب فروش زینه کارت (اعتباری تلفنی)، بسته پشتیبان زینه (پکیج کامل نرم‌افزاری) و طرح صنوبر (صدور شناسنامه تندرستی ورزشی، برای کارکنان محترم دولت) قابل دسترسی خواهند بود.

اشاره:

پیشرفت جوامع و حرکت به سوی تکنولوژی و در حقیقت صنعتی شدن، حرکت و فعالیت‌های بدنی را از بشر باز پس گرفته است. البته نمی‌توان گفت تمایل به ورزش در مردم کم‌رنگ شده است زیرا طی سال‌های اخیر با شکل‌گیری فدراسیون ورزش همگانی و سازمان ورزش در شهرداری‌ها، شاهد تلاش در این مسیر هستیم؛ اما مطلبی که در این میان حائز اهمیت



کارآفرینان بیشتر علاقه‌مند هستند تا صاحب آزادی و اختیار عمل باشند. پس تصمیم‌گرفتم فضایی را در اختیار گرفته و بطور خصوصی ژیمناستیک را به همشهریان آموزش دهم.

در حالی که فقط ۲۱ سال داشتم (سال ۱۳۶۴) نخستین مدرسه ژیمناستیک به (سبک آلمانها) را در ایران راه‌اندازی نمودم.

مدرسه راه‌اندازی شد اما متأسفانه با وجود موفقیت‌ها، اشتغالزایی، نوآوری و خدمات مناسب به دلیل این که در چارچوب تعریف شده دولت (آن زمان) قرار نمی‌گرفت تعطیل شد. به این ترتیب تصمیم به ادامه تحصیل گرفتم.

خوشبختانه روز تعطیلی مدرسه یکی از اولیای فراگیران، خبر پذیرش‌ام در دانشگاه را با گل و شیرینی به من داد. در دانشگاه نیز در رشته ورزش تحصیل کردم و در طی دورانی که دانش می‌آموختم ایده‌ها و آرزوها، رها نمی‌کردند. حس می‌کردم هر روز آدم تازه و توانمندی شده‌ام. پس از فارغ‌التحصیلی در مقطع فوق لیسانس چون بورسیه سازمان تربیت بدنی بودم یک دوره مدیریت در ورزش دولتی را تجربه کردم که دورانی تلخ و شیرین برایم بود، از آن هم آموختم! و تاکنون سعی کردم که از پست و مقام‌ها فاصله بگیرم ولی از مسئولیت‌م نه!

این اندیشه همواره برایم وجود داشت: چگونه می‌توانم تغییری برای بهبود ورزش کشور ایجاد کنم؟ تدریس در دانشگاه مرا راضی نمی‌کرد؛ تلاش کردم تا در صدا و سیما وارد شوم تا به تعداد بیشتری از افراد جامعه خدمت برسانم. چند سالی در رادیو و تلویزیون مشغول به کار و مشاور فدراسیون ورزش همگانی کشور بودم تا این که یک روز تصمیم گرفتم از همه این سمت‌ها و موقعیت‌ها کناره‌گیری کنم و ایده‌های جدید که اجرایی‌تر شده بودند را در محیط بخش خصوصی پرورش دهم. موسسه ای با عنوان توسعه فرهنگ ورزش "زندگی سالم" را که در سال ۱۳۷۴ (در دوره دانشجویی) به ثبت رسانده بودم فعال کردم و ریسک جدیدی را آغاز کردم! ایده آفرین باشگاه ورزشی از نوع مجازی! تمام منابع مالی شخصی و خانوادگی را بسیج کردم.

استخدام چند همکار متخصص، جمع‌آوری و مطالعه منابع علمی، مستندسازی طرح، تهیه نرم افزار و ... خروجی‌های اولیه طرح

را گرفتیم به تعدادی از مسئولین ورزش کشور ارائه کردیم؛ تقدیر و تعریف و تشویق کردند. اما در خصوص کارهای اصلی قصور داشتند. سه سال نسبت به صدور مجوز فعالیت این باشگاه تأخیر کردند! هیچگونه کمک مالی و حتی معنوی و فکری هم نکردند! چون بین سالهای جنبش نرم‌افزاری و تولید علم تا سال نوآوری و شکوفایی، زمان اجرای این طرح بود و در این سالها بیش از حد تحمل، هزینه شده بود، دچار بحران مالی نیز شدیم.

بنابراین به مسئولین ذیربط ورزش کشور پیشنهاد دادیم از آنجاییکه محصول و خدمات این باشگاه نوآور، مورد مصرف شماست از ما هم خرید بکنید. قول دادند اما متأسفانه ...!؟

به هر حال شما هم می‌دانید، زندگی همه کارآفرینان پر است از این ریسک‌ها و افت و خیزها، اما نکته جالب توجه که کارآفرینان در دوره بحران مدیریت، مدیریت بحران را خوب می‌دانند.

من خوب یاد هستم آن روزها پیش از شروع بحران در طرح باشگاه به همکارانم و برخی از دوستان تحصیلکرده مدیریت می‌گفتم یک شکاف و یک فضای کمبود می‌بینم باید کمک کنید شناسایی کنیم اما آنها اوضاع را خوب و منظم ارزیابی می‌کردند چرا که همه ما از جنس دانش و دانشگاه بودیم از تجارت و تجاری‌سازی چیزی نمی‌دانستیم!

جنس کاغذ کتاب را خیلی خوب می‌شناختیم اما با جنس کاغذ پول کاملاً بیگانه بودیم! به هر حال نگاهم را از حوزه دانش ورزش، کمی به سمت بیرون انداختم به دنبال آسیب شناسی طرح باشگاه رفتم. به هر جایی و هر کسی که فکرش را بکنید مراجعه کردم تا اینکه

به صورت اتفاقی و در یک اطلاع رسانی، وارد دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران شدم و در دوره‌های آزاد آن دانشکده با مهارت‌ها، علوم و فنون بسیاری آشنا شدم و گم شده خود را آنجا یافته و به اندازه‌ای به آن علاقه‌مند شدم که موفق شدم در نخستین دوره تربیت مربی کارآفرینی در ایران، پذیرفته شوم. اکنون به عنوان مدرس کارآفرینی نیز فعالیت دارم و در برخی موارد حتی به صورت رایگان درس و مشاوره می‌دهم. از آن زمان

من از دانشکده کارآفرینی با عنوان کمیته کارآفرینی و کسب و کار یاد می‌کنم. در آن‌جا آنچه را که بدان نیاز داشتم، آموختم و اکنون از سر ارادت بر داستان کسانی که این دانشکده و این رشته را تاسیس نمودند و هنوز نیز در این زمینه تلاش می‌کنند بوسه می‌زنم.

لازم به یادآوریست: در نخستین جشنواره ملی نوآوری و شکوفایی ریاست جمهوری طرح باشگاه مجازی زینه ایرانیان پذیرفته شد و لوح تقدیر گرفتیم.

باشگاه زینه ایرانیان چه محصول و خدماتی را به ایرانیان ارائه می‌کند؟

بنیان‌گذار نسل جدید باشگاه‌های ورزشی به نام "باشگاه ورزشی مجازی" در ایران هستیم. با عضویت در این باشگاه افراد می‌توانند بدون صرف وقت در باشگاه‌ها و با پرداخت هزینه‌ای اندک، با روشی آسان، در هر جایی که هستند برای حفظ و بهبود تندرستی و خوش اندامی خود ورزش کنند.

خدمات ما در سه محصول ارائه شده است:

۱- هزینه کارت (اعتباری تلفنی): با این کارت، افراد می‌توانند به صورت غیر حضوری از هر نقطه ایران با یک شماره تلفن ثابت تماس گرفته و به وسیله کلیدهای تلفن وضعیت بدنی خود را طبق آخرین متد استاندارد جهان، تست کنند، برنامه ورزشی بگیرند و یا مشاوره ورزشی و تندرستی و خوش اندامی داشته باشند و برای تندرستی جسمانی و روانی خود برنامه‌ریزی کنند. بهای این کارت دو هزار تومان است و ۴ ماه اعتبار دارد. با این کارت‌ها می‌توان یک ساعت مشاوره داشت. شایان توجه است، تعرفه دولتی مشاوره حضوری ساعتی ۲۴ هزار تومان است در حالی که با این کارت‌های اعتباری، تمام خدمات یاد شده فقط دو هزار تومان هزینه در بر دارد.

به علاوه برای جذابیت بیشتر، موضوع سرگرمی، مسابقه و جایزه نیز در این میان گنجانده شده است. یکی دیگر از خدمات زینه کارت، ارائه اطلاعات اماکن ورزشی معتبر، فدراسیون‌ها و ادارات تربیت بدنی سراسر کشور است.

۲- بسته پشتیبان زینه (پکیج کامل نرم‌افزاری)

این بسته مجموعه‌ای از خدمات تندرستی

ورزشی است. در درون بسته، CD آموزشی انگیزشی، کالری، کنایچه‌های ورزش و تغذیه، فرم ارزیابی اولیه پزشکی ورزشی و یک زینه کارت قرار دارد که فرد دارنده آن ابتدا فرم ارزیابی اولیه را تکمیل کرده و به باشگاه ارسال می‌کند، در باشگاه پرونده‌ای برای وی تشکیل شده و پس از کارشناسی وضعیت فرد، برای وی شناسنامه ورزشی و نسخه‌های ورزش و تغذیه ارسال می‌شود همچنین تمرینات و فعالیت‌های بدنی مخصوص ایشان نیز در قالب یک دفترچه مصور به اضافه CD طراحی و ارسال می‌گردد. عضویت یک ساله بوده و در طول سال فرد عضو، مجاز به استفاده از سایت اینترنتی و مشاوره رایگان تلفنی با متخصصین باشگاه می‌باشد.

هر سه ماه نسخه‌های جدید برای عضو از باشگاه ارسال می‌شود. در ضمن فعالیت‌های هر فرد توسط یک مربی پشتیبانی می‌شود و او هر هفته وضعیت پیشرفت و یا کارکرد عضو را در پرونده کامپیوتری شخصی ثبت می‌کند تا در هر دوره عضو را از عملکردش در حوزه تندرستی و خوش اندامی مطلع نماید. ارسال موضوعات انگیزشی، علمی و تمرینی از طریق sms نیز شایان توجه است. برای اعضا گواهینامه و در صورت

بنیان‌گذار نسل جدید باشگاه‌های ورزشی به نام "باشگاه ورزشی مجازی" در ایران هستیم. با عضویت در این باشگاه افراد می‌توانند بدون صرف وقت در باشگاه‌ها و با پرداخت هزینه‌ای اندک، با روشی آسان، در هر جایی که هستند برای حفظ و بهبود تندرستی و خوش اندامی خود ورزش کنند.

موفقیت در اجرای برنامه‌ها، مدال تندرستی نیز ارسال می‌گردد. قیمت این بسته برای خدمات یک ساله ۷۵/۰۰۰ تومان (هفتاد و پنج هزار تومان) است. لازم به یادآوریست این بسته در حال حاضر برای سازمان‌های خصوصی و دولتی عرضه می‌گردد.

۳- طرح صنوبر (صدور شناسنامه تندرستی ورزشی، برای کارکنان محترم دولت) همانگونه که استحضار دارید در سال‌های گذشته گرایش وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها

در حوزه تربیت بدنی نیز فضای مناسبی برای کار آفرینی وجود دارد که فرصت‌های شغلی بسیار ایجاد می‌کند اما متأسفانه اکثر افراد ورزشی به دنبال استخدام و کار در بخش‌های دولتی از جمله: آموزش و پرورش و سازمان تربیت بدنی هستند.

و شرکت‌ها به ورزش کارکنان قابل‌توجهی بوده است اما به تأیید آمار، بیشتر هزینه‌های انجام گرفته در بخش اوقات فراغت و تفریحی صورت پذیرفته و بخش سلامت نگر ورزش یا مغفول مانده و با کم تأثیر بوده است:

این موضوع هم اکنون در کشورهای پیشرفته جهان در حال اجراست (مانند: آمریکا، کانادا، ژاپن) و به لطف خدا، با پیشگامی و نوآوری این موسسه در ایران، طرح نوین صدور شناسنامه تندرستی ورزشی (طرح صنوبر) همگام با کشورهای پیشرفته جهان در دست اجراست.

طرح صنوبر، برنامه‌ای است ساده ولی علمی کاربردی که وضعیت موجود جسمانی و روانی هر فرد را در قالب دفترچه‌ای مدون، ارزیابی کرده و در اختیار شخص کارمند و مدیریت سازمانی‌اش قرار می‌دهد.

این مدل بر اساس آخرین متد و تجهیزات روز دنیا تنظیم و تدوین می‌شود که نقاط ضعف و قوت (نمودار طیف بیماری / سلامتی) را به صورت گراف، کمتی و به زبان ساده به فرد (و سازمان) نشان می‌دهد و بر اساس وضع موجود وی، نسخه ورزش و تغذیه دریافت و در ادامه نیز برای پشتیبانی و مشاوره کارکنان و خانواده‌های‌شان، در هر سازمان، کلینیک تخصصی پزشکی ورزشی در طول سال ایجاد می‌نماید.

به بیانی دیگر این طرح پیش‌نیاز، تکمیل‌کننده و ارتقاء دهنده دیگر برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزشی هر سازمان می‌باشد. به‌عنوان مثال: چگونه به این نتیجه رسیده‌ایم که کارکنان باید کوهپیمایی کنند؟ از کجا می‌دانیم کارمند X ما باید شنا کند که کارت استخر به او می‌دهیم؟ آیا تاکنون توانسته‌ایم به یکایک کارکنان‌مان برنامه‌ای بدهیم که: چه ورزشی؟ با چه شدتی؟ در چه مدتی؟ با

چه مهارتی؟ و ...؟ آیا علاقه کارمند Y ما به فوتبال کفایت که او را درگیر یک ماه مسابقه فوتبال کنیم؟ آیا از میزان درجه سلامتی / بیماری - میزان آمادگی بدنی و روانی کارمندان آگاه هستیم؟ و ...

داشتن شناسنامه تندرستی ورزشی به هر فرد آینه‌ای می‌دهد که: وزن موجود / مطلوب، فشار خون، استرس، ضریب احتمال ابتلا به بیماری قلب و عروق، ضریب قلب تمرین، ترکیب بافت بدنی، فاکتورهای آمادگی جسمانی و روانی، وضعیت تغذیه موجود / مطلوب و ... خود را در آن ببیند و از طرفی هزینه‌ها و زحمات سازمان و مدیران تلاشگر نیز به بار (هدف) بنشینند. در عبارتی دیگر معادله هزینه / فایده (ادبیات صرفه و صلاح در مدیریت مالی سازمان) نیز بدینوسله قابل دفاع بوده و معنا پیدا می‌کند. هزینه صدور هر شناسنامه نیز بنا بر انتخاب محتوای آن، بین ۵۰/۰۰۰ تومان (پنجاه هزار تومان) تا ۲۵۰/۰۰۰ تومان (دویست و پنجاه هزار تومان) است.

شایان توجه است، اهمیت این مشاوره‌ها تا اندازه‌ای است که در بسیاری موارد، استفاده از این خدمات، موجب شده تا علاوه بر اینکه افراد به برخی از ضعف‌ها، کاستی‌ها و یا بیماری‌های خود پی ببرند، بلکه در جهت پیشگیری و درمان آن نیز بکوشند. البته افراد بیمار به حوزه پزشکی ارجاع داده می‌شوند.

زیرا همانطور که می‌دانید ورزش، دانش میان رشته‌ای است و ضرورتاً از علوم پزشکی، روانشناسی، تغذیه و ... استفاده می‌کند. بنابراین ما نیز از این چارچوب در خدمات‌مان، پیروی کرده تا بتوانیم به متقاضیان ورزش سلامت‌نگر و خوش‌اندامی، پاسخگو باشیم.

چگونگی شکل‌گیری این ایده را عنوان نمایم.

در تمامی رشته‌ها و مشاغل، قابلیت‌های بسیاری برای کارآفرینی وجود دارد و تنها نیاز است تا از منظر یک کارآفرین به آن نگریسته شود.

در حوزه تربیت بدنی نیز فضای مناسبی برای کارآفرینی وجود دارد که فرصت‌های شغلی بسیار ایجاد می‌کند اما متأسفانه اکثر افراد ورزشی به دنبال استخدام و کار در بخش‌های دولتی از جمله: آموزش و پرورش و سازمان تربیت بدنی هستند. به گفته مرکز آمار ایران از میزان ۶۰

درصد مرگ و میرهایی که رخ داده است مربوط به بیمارهای قلبی و عروقی است که ۶۸ درصد، ریشه این بیماری‌ها در فقر حرکتی است و این نشان می‌دهد که در جامعه ما فعالیت بدنی مناسب وجود ندارد و افراد در سن کارآفرینی از دور خارج شده و مبتلا به بیماری می‌شوند. این‌ها منابع ارزشمند و نا جایگزین هستند که هر کشوری بر آنان سرمایه‌گذاری می‌کند.

بدین واسطه می‌توان خدمات بسیاری را به مردم ارائه نمود که هم پاداش مالی، دنیایی دارد و هم پاداش انسانی، معنوی. پس در ادامه نوآوری‌هایم در سنین ۲۱ و ۳۱ سالگی، خوشحالم که در سن ۴۱ سالگی هم توانستم ایده‌ای نو ارائه کنم تا در عین حال که کمک می‌کنم جامعه به سوی تندرستی و شادابی برود، برای گروهی از فارغ‌التحصیلان متخصص نیز اشتغالیابی کنم.

تصور عمومی در حوزه‌های مختلف علی‌الخصوص ورزش متفاوت است؛ به نظر می‌رسد ورزش یکی از راه‌های پیشگیری از برخی بیماری‌هاست. آیا به عقیده شما تأمین تندرستی و خوش‌اندامی به صورت غیر حضوری اثر گذار خواهد بود؟

با توجه به این که در همه طرح‌های زینه ایرانیان، حرکات ورزشی و بدنی هر فرد با توجه به شرایط جسمانی، تغذیه، سن، جنسیت و سایر خصوصیات زندگی فردی، همراه با پروتکل‌های پشتیبانی که ارائه می‌شود یقیناً تأثیر گذار خواهد بود.

گذشته از اینها، دگرگونی‌های زندگی شهروند امروزی اجتناب‌ناپذیر شده است. سبک زندگی یا همان life style به سرعت در حال تغییر است. بجای رفتن به بانک، شده است دیدن سایت اینترنتی بانک یا شنیدن سامانه تلفنی بانک و بجای صرف دوساعت زمان و دو لیتر سوخت ماشین، آلودگی محیط و هزار تومان هزینه رفت و برگشت، شده است ده دقیقه بدون دود و پنجاه تک تومان هزینه ارتباطات!

زندگی کنونی بشر به سرعت به این سو پیش می‌رود اگر هوشیار نباشیم جا خواهیم ماند! همانطور که بعضی جاها مانده‌ایم!

ورزش سلامت نگر هم علاوه بر اینکه یکی از موضوعات و نیازهای ضروری

انسان امروز شده بلکه به شدت به ادغام و همراهی با تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات (wellness & ICT) نیازمند است.

از نقطه نظر دیگر می‌توان پرسش شما را اینگونه تکمیل کرد: آیا امروزه ورزش حضوری در باشگاه‌ها، اثر گذار بوده است؟!

پس مشاهده می‌کنیم هر روشی می‌تواند دارای نقاط و ضعف خاص خود باشد. مهم این است که مشتری مدار بوده و خاصیت انعطاف پذیری داشته باشد تا خود را به درجه ایده آل نزدیک کند.

ضمن تشکر از جنابعالی برای شرکت در مصاحبه با مجله کارآفرینان، در پایان اگر مطلبی را لازم به ذکر می‌دانید بفرمایید.

کارآفرینی یک شیوه زندگی است اما متأسفانه اکثر افراد راه‌های پرورش آن را نمی‌شناسند.

جوانان این کشور، کارآفرینان و نوآوران نیازمند این آموزش‌ها هستند و در صورتی که فنون کارآفرینی و کسب و کار به آنان آموزش داده شود، یقیناً انقلاب اقتصادی بزرگی در کشور رخ خواهد داد. معتقدم دانش کارآفرینی و کسب و کار هم چون، نان شب برای نوآوران، واجب است و نوآوران، مخترعان و مبتکران پیش از هر اقدامی باید بازار اقتصاد را بشناسند.

در حوزه فرهنگ کارآفرینی هم در کشور با چالش‌های بسیاری رو به رو هستیم از جمله اینکه نمی‌دانیم با افراد خلاق و کارآفرین، با طرح‌های نو، چگونه برخورد کنیم از پدر و مادر گرفته تا مسئولین. به هر حال علی‌رغم مصوبات خوبی که دولت نهم و دهم داشته، متأسفانه اقدام و ارتباط شایسته و قابل‌قبولی از ناحیه مجریان با کارآفرینان واقعی (نوآوران) صورت نمی‌گیرد.

به هر حال از شما عزیزان که در عرصه فرهنگ و آموزش کارآفرینی تلاش می‌کنید و زینه ایرانیان را به عنوان مهمان مجله وزین تان پذیرفتید دوباره سپاسگزاری و قدردانی می‌کنم. امیدوارم با تکیه بر اراده گروهی همکاران زینه ایرانیان و حمایت‌های مربوطه ما نیز از راه گسترش تندرستی، خوش‌اندامی و شادابی به اهداف والای انسانی دست بیابیم و نام کوچک ما نیز بر بام بزرگ خدمت‌گزاران و دل‌دادگان این سرزمین نگاشته و ماندگار شود.