



# НАЙДИТЕ СВОЙ СПОСОБ ОТЛИЧАТЬСЯ

Читайте, ищите, размышляйте, исследуйте, слушайте себя и свою интуицию, наблюдайте за собой и своими чувствами, и Вам, несомненно, откроется самое важное и ценное.



**PROFESSIONAL**

Этот сборник предназначен для партнеров компании VEKA RUS/ VEKA UKR в качестве дополнительного источника новых идей, мыслей и проектов. В сборнике изложены готовые решения для бизнеса, рекомендации частного и общего характера о методах эффективного управления, процедуре обслуживания клиентов, практические советы по увеличению личной эффективности, мудрые афоризмы, а также другая полезная и вдохновляющая информация!

Когда знаешь “Зачем?”,  
преодолеваешь любые  
“Как?”



**Бекхофф Йозеф Лео**

*генеральный директор компании VEKA Rus/Ukr*

2013

[www.veka.ru](http://www.veka.ru)  
[www.veka.ua](http://www.veka.ua)

Уважаемые партнеры,

Все мы знаем, что залогом успешного ведения бизнеса является высококачественное обслуживание клиентов, которое зависит от личностных качеств, а также профессиональных навыков людей, работающих в сфере продаж и управления.

Формула успеха, бесспорно, у каждого своя, но есть в нашем бизнесе некие правила, или даже истины, которые могут как явно, так и косвенно влиять на результат нашей работы. Порой, чтобы раздобыть и постигнуть подобного рода истины, необходимо прочесть не один десяток книг по продажам, менеджменту или маркетингу.

Уникальность этого сборника в том, что в нем собраны основные рекомендации, тезисы, идеи и тенденции, позволяющие найти способ предвосхитить ожидания Ваших подчиненных, партнеров, клиентов, а может и самих себя!

Вдохновляющие идеи для Вас и Вашего бизнеса ждут Вас на каждой странице. Удобно, когда энергия и мысли великих людей помогают искать вдохновение, подсказывают нужные мысли и наполняют смыслом мгновения нашей жизни.

*С верой в Вас и Ваш потенциал, Бекхофф Йозеф Лео*

## СЕКРЕТЫ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Как рождается «Симфония» успеха?.....	05
Формирование нужной атмосферы в коллективе.....	06
Взаимоотношения с ключевыми сотрудниками.....	08
Умение критиковать – это искусство.....	09
Развитие харизмы – «золотой ключ» к управлению и влиянию.....	10
Как управлять временем?.....	12



## ИДЕИ УСПЕШНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Какой информацией стоит «вооружиться» о потенциальных партнерах (B2B)?.....	13
Задавая правильные вопросы, вы гарантированно идете по правильному «курсу»! .	14
Почему так важно задавать вопросы?.....	15
Техника задавания вопросов «СПИН».....	16
Не называйте свойство, а презентуйте выгоды!.....	18
Обоснованная цена, скорее всего не потребует оправданий.....	19



## ОТ АВТОРА

Фольклор в помощь.....	20
Готовые идеи для Вашей команды.....	21
10 заповедей менеджера эксперта.....	22



# КАК РОЖДАЕТСЯ «СИМФОНИЯ» УСПЕХА?

05

Бизнес как музыка. И в том и другом случае имеют место, ряд правил, законов и рекомендаций. Тот, кто старается следовать им, тот и получает все шансы на победу и признание.

Использование одной, двух или даже трех нот в процессе композиции не может дать тот же эффект, который дает звучание семи нот в умелых руках музыканта!

**Симфония бизнеса, как и гармоническая гамма, состоит из 7 нот - факторов успеха:**

1. Качества выпускаемой продукции
2. Профессионализма сотрудников (всех уровней)
3. Системного подхода во взаимодействии с дилерами
4. Ассортимента продуктовой линейки
5. Работы отдела маркетинга
6. Построенных схем и обучающих процессов, связанных с повышением уровня компетенции партнеров-дилеров
7. Мотивации, а также, уровня лояльности всех действующих лиц, по отношению к бизнес – процессам

Дорога в тысячу миль начинается с первого шага. В путь!

Лао-цзы.

# ФОРМИРОВАНИЕ НУЖНОЙ АТМОСФЕРЫ В

- ◆ Возьмите на себя ответственность за эмоциональное состояние Ваших сотрудников на рабочем месте. Люди лучше отдаются работе, когда чувствуют себя комфортно.
- ◆ Контролируйте негативные мысли своих сотрудников и сплетни, которые могут «блуждать» в кулуарах Вашей компании.
- ◆ Поощряйте позитивные мысли и идеи, которые «рождаются» в головах Вашей команды. Помните старую мудрость: «одна голова хорошо, а две лучше». Создавайте информационные поводы для распространения приятных новостей. Такой подход стимулирует Ваших сотрудников повторить или продолжить успех в пользу Вашей компании.
- ◆ Всегда следите за наличием целей общения и коммуникаций внутри Вашего бизнеса. Не позволяйте людям болтать впустую и «праздно шататься» по коридорам.

Команда на вершину  
горы не свалилась с  
неба.

# КОЛЛЕКТИВЕ

Человек может выбрать те методы развития, которые на данный момент подходят именно ему.



Постарайтесь найти в коллективе негласных лидеров мнений, именно от них, зачастую зависит рабочая атмосфера и настрой подчиненных. Такие люди, должны быть Вашими союзниками. Именно они, помогут сохранять благоприятную атмосферу внутри Вашего «Королевства».



Постарайтесь создать единый управляемый канал коммуникаций. Например:

- электронное/печатное корпоративное издания для сотрудников, некий «боевой листок»
- электронная рассылка корпоративной почты, новостей
- корпоративный сайт
- корпоративный блог и др.



# ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛЮЧЕВЫМИ СОТРУДНИКАМИ

- ◆ Пытайтесь сделать людей своими единомышленниками.
- ◆ Будьте деликатными – не унижайте людей, уважайте их чувства и право на личную жизнь.
- ◆ Станьте примером. Люди верят в то, что мы делаем, а не говорим.
- ◆ Поддерживайте дисциплину, поощряйте тех, кто ее соблюдает, и наказывайте тех, кто нарушает.
- ◆ Вкладывайте в развитие и обучение ключевых сотрудников.
- ◆ Помните, что даже ключевые сотрудники однажды могут найти другую компанию и унести с собой информацию, принадлежащую компании.
- ◆ Следите за тем, чтобы ключевая информация и наработки оставались внутри компании, а именно на информационных носителях, принадлежащих компании.

Представьте, что к вам на улице подошла птица, и, дернув за рукав, спросила вежливо: «А не подскажете ли, милейший, как пролететь на юг?»»



# УМЕНИЕ КРИТИКОВАТЬ — ЭТО ИСКУССТВО

Все проблемы и все ситуации в своей жизни человек создает сам — для развития и совершенствования себя.

09

- ◆ Напоминайте себе и другим, что цель критики – это повышение продуктивности работы и улучшение результатов работы.
- ◆ Критикуйте лично. Хвалите публично.
- ◆ Критикуйте спокойно. Старайтесь сделать критику краткой и конструктивной. Не нужно «распекать» и «капать на мозг».
- ◆ Критикуйте конкретное поведение, действие или негативный результат, а не личность в целом.
- ◆ Постарайтесь, не напоминать сотруднику о его «проколе» без надобности.

# РАЗВИТИЕ ХАРИЗМЫ – «ЗОЛОТОЙ КЛЮЧ» К

- ◆ Харизма это не очаровательность, популярность, агрессивность, авторитарность или красноречие. Харизма – это невидимая, но отчетливо ощутимая сила энергии, которую Вы излучаете. Она ощутима в сказанных Вами словах, жестах, мелодии Вашего голоса. Одним словом, - это крайняя степень (200%) Вашей веры в то, что вы делаете или говорите. Именно такие люди во все времена вдохновляли народ на новые свершения и приводили его к победе.
- ◆ Расширяйте круг еще неизведанных Вами тем, направлений, целей или задач. Держите себя в тонусе и время от времени ставьте перед собой задачи, которые требуют от Вас 105% Вашего потенциала и скрытых способностей. Одна народная мудрость, гласит: «Тренируется то, что тренируют» (мышцы, реакцию, мозг, навыки и т.п.).
- ◆ Ведите за собой. Помните, что Вы – «полководец своего войска».

Делайте то, что приносит радость. Развивайтесь, чтобы всегда быть открытым, гибким и гармоничным!

# УПРАВЛЕНИЮ И ВЛИЯНИЮ

Вера — великая сила. Мы есть то, во что мы верим. А во что верите Вы?

- ◆ Развивайте свои ораторские способности и навыки презентации. Такого рода «багаж» знаний и умений пригодится Вам на совещаниях, масштабных сборах или конференциях, участниками которых Вы часто бываете.
- ◆ Станьте «одержимым» идеей. Осознайте свое истинное предназначение и цели. Сформируйте их в точных выражениях. Это поможет Вашему окружению и всем действующим лицам лучше Вас понимать, а в итоге приведет к успешной реализации и достижению поставленных задач.
- ◆ Как вы можете заразить кого-то своей идеей, если Вы сами ею не горите? Этот вопрос здесь скорее риторического склада. Просто подумайте над ответом на досуге ...
- ◆ Создайте новые стандарты, чтобы Вас не могли сравнивать с другими. «Найди способ выгодно отличаться от других, и Ты гарантированно победишь».

# КАК УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ?

- ◆ Помните, время – это такой же ресурс, как и деньги.
- ◆ Составляйте хронометраж времени. Для планирования расписания дня идеально подойдут: электронный календарь, записная книжка, ежедневник, специальные программы и гаджеты.
- ◆ Прорабатывайте и ставьте четкие приоритеты в своей бизнес деятельности.
- ◆ Постарайтесь не превышать сроки, которые Вы отводите на запланированные переговоры и встречи.
- ◆ Не управляйте временем – управляйте важностью и приоритетностью задач.
- ◆ Используйте метод делегирования полномочий, и вы увидите, как освобождается время.
- ◆ Находите время для чтения, спорта, семьи и друзей, увлечений и самообучения. Это просто необходимое условие, для того, чтобы Вы могли качественно управлять своим бизнесом, видеть и управлять всем, что происходит вокруг Вас, генерировать выигрышные идеи и ходы, зажигать и мотивировать окружающих, транслировать энергию победителя и т.п.

Лучший способ  
оставаться  
последовательным —  
это меняться вместе  
с обстоятельствами.

Уинстон Черчилль.

# КАКОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ СТОИТ «ВООРУЖИТЬСЯ» О ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПАРТНЕРАХ (B2B)?

Центром мира, окружающего Вас, являетесь именно Вы!  
Хотите изменить мир? Начните с центра — самого себя.

- ◆ Известность и опыт работы компании
  - ◆ Сайт компании
  - ◆ Стратегия компании
  - ◆ Планы и цели компании
  - ◆ Задачи каждого отдела
  - ◆ Количество персонала в отделах
  - ◆ Количество офисов продаж
  - ◆ Объем продаж по продуктовой линейке
  - ◆ Существующие поставщики, удовлетворенность / неудовлетворенность работы с ними.
  - ◆ Часто возникающие или постоянные проблемы
  - ◆ Риски клиента при смене поставщика
  - ◆ Опасения клиента при смене поставщика
  - ◆ Сильные и слабые стороны клиента по отношению к рынку и к его клиенту
  - ◆ Лицо, принимающее решение, его характер и потребности
  - ◆ Агенты влияния и их потребности и характеры
- Важно:**
- ◆ Знать общую ситуацию со своими конкурентами и с конкурентами своего клиента
  - ◆ Определить, кто может стать проводником
  - ◆ Знать проблемы и потребности агентов влияния: менеджеров, мастеров по замерам, начальников компании, бригадиров и т.д.

14

# ЗАДАВАЯ ПРАВИЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ВЫ ГАРАНТИРОВАННО ИДЕТЕ ПО ПРАВИЛЬНОМУ «КУРСУ»!

В беседе можно быть как ведущим, так и ведомым, в зависимости от целей. Иногда, чтобы управлять беседой, нужно спрашивать, иногда слушать.

Неважно, какая перед вами стоит задача – презентовать, продать, принять на работу или провести совещание, важно уметь задавать правильные вопросы. Именно они помогут собрать нужную Вам информацию и расположить собеседника, а в итоге сделать правильный вывод, принять верное решение и т.п.

Мир будет таким,  
каким мы захотим  
его видеть.

# ПОЧЕМУ ТАК ВАЖНО ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ?

Только бесчисленное количество деталей отличают уникальность от посредственности.



Через вопросы Вы показываете значимость собеседника (клиента, подчиненного, коллеги). Задаваемые Вами вопросы говорят собеседнику о том, что вы проявляете интерес к его персоне и всему, что с ним связано.



Конструктивные вопросы - не воспринимаются как нападение, а скорее как способ понять/разобраться в ситуации собеседника. Но здесь следует помнить, что большое значение имеет вербальное и невербальное сопровождение Вашей беседы.



**Кто задает вопросы, тот руководит беседой – это «золотое правило».** Правильно и вовремя заданные вопросы способны направлять и фокусировать беседу на тех аспектах, которые важны, выгодны или интересны именно Вам.



Вопросы помогают «разговорить» собеседника. Например, открытые вопросы: открывают молчаливых собеседников, закрытые - останавливают или «перенаправляют говорунов».



Вопросы дают Вам возможность проверить информацию и высказывания собеседников на истинность, или устранить недопонимания и убедиться в том, что Ваши аргументы собеседник воспринял правильно.



Вопросы помогают формулировать цели, желания и потребности, так, что Вы сможете соответствующим образом построить свою аргументацию.



Вопросы помогают определить критерии, по которым, например, клиент выбирает компанию-партнера или останавливает свой окончательный выбор при покупке товара/услуги.

# ТЕХНИКА ЗАДАВАНИЯ ВОПРОСОВ «СПИН». ТЕХНИК, НАПРАВЛЕННЫХ НА ЭФФЕКТИВНО



## СИТУАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ

Ситуационные вопросы обеспечивают сбор информации, фактических сведений. Например, о потенциальном партнере. К типичным ситуационным вопросам, при поиске новых дилеров, можно отнести: «*Какое количество персонала в Вашей компании?*», «*Какой рекламой пользуетесь?*», «*Какую поддержку получаете от поставщиков?*», «*Проводится ли обучение для персонала, если да, то в каком формате?*», «*Сколько лет существует Ваша компания?*» и др.



## ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ

Вопросы в целях выявления проблем, трудностей или неудовлетворенности. К типичным проблемным вопросам относятся: «*Насколько вы довольны профессионализмом менеджеров/монтажников?*», «*С какими трудностями Вы сталкиваетесь в управлении персоналом?*», «*Что в работе с поставщиками Вам доставляет больше всего хлопот? Или наоборот устраивает?*», и др.



## ИЗВЛЕКАЮЩИЕ ВОПРОСЫ

Задают с целью усиления неудовлетворенности, расширения проблемы, интересуясь ее проблемами и следствиями. В больших продажах извлекающие вопросы существенно способствуют успеху на стадии Признания Потребностей. Они помогают развить обнаруженную неудовлетворенность:

Сила энергии  
мысли колоссальна,  
поэтому будьте  
осмотрительны,  
мудро проявляйте  
свои желания, ведь  
все они сбываются!



# ПРИЗНАННАЯ «КОРОЛЕВА» СРЕДИ ЗНАКОМОСТЬ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ.

Видение целого  
дает силу и творче-  
ство для реализа-  
ции деталей.

*«А как Вы поступите, если мастера по замерам не будут соответствовать требованиям оконного рынка?», «А как Вы себя боитесь, чтобы ситуация с поставщиками не повторилась?», «Почему поставщики не оказывали Вам рекламную поддержку?», «А какие меры Вы предпринимаете для борьбы с рекламациями?» и др.*



## НАПРАВЛЯЮЩИЕ ВОПРОСЫ

Избегайте направляющих вопросов в самом начале встречи! Направляющие вопросы важно задавать, чтобы, например, определить ценность и полезность конкретного решения: *«Как по Вашему мнению известность и репутация нашей торговой марки может стать Вам полезной?», «Что может повлиять на принятие Вами положительного решения?», «Можно ли получить сегодня высокое качество за низкую стоимость?», «Согласны ли Вы с тем, что низкое качество продукта зачастую влечет за собой массу рекламаций, затрат и соответственно негативных отзывов со стороны клиентов», «Что бы Вы хотели изменить, в работе своего бизнеса в самое ближайшее время?», «Насколько реально в Вашей компании внедрить новые стандарты обслуживания?», «Как быстро может перестроиться персонал на новый продукт?», «Что повлечет за собой смена поставщика для Вашего персонала?», «Как могут отреагировать монтажные бригады на смену оконной системы?».*

# НЕ НАЗЫВАЙТЕ СВОЙСТВО, А ПРЕЗЕНТУЙТЕ ВЫГОДЫ!

Пусть Ваши менеджеры консультанты, перестанут информировать клиентов, как это делают другие, вместо этого начнут говорить только на языке пользы и выгод, и Вы скоро увидите, как хорошо клиенты начнут слышать и понимать собеседника – менеджера консультанта.

## ЧТО ТАКОЕ ВЫГОДА?

- ♦ Выгода показывает, как та или другая характеристика товара может стать полезна покупателю.
- ♦ Выгода сокращает расходы покупателя, увеличивает безопасность, улучшает комфорт и др.
- ♦ Выгода есть утверждение, удовлетворяющее потребность.
- ♦ Выгода взывает к личным потребностям покупателя, а не к потребностям организации или отделения.
- ♦ Выгода – это, то, что вы можете предложить своему клиенту, а конкуренты нет.
- ♦ Выгода – это когда клиент получает больше, чем ожидает (продукт, сервис, позитивную эмоцию)
- ♦ Выгода способна создать мощный мотив для покупки.

Что бы мы ни делали, к чему бы ни стремились, какое бы качество ни создавали —, в любом случае, мы ставим цели, которые впоследствии и определяют то, что мы получим в итоге.





# ОБОСНОВАННАЯ ЦЕНА, ВСЕГО НЕ ПОТРЕБУЕТ ОПРАВДАНИЙ

«Не думай зажечь  
других, если не  
горишь сам».

Цицерон.

## СКОРЕЕ

ЕСЛИ МЕНЕДЖЕР СМОГ:

-  расположить к себе клиента и добиться признания себя как грамотного специалиста...
-  в полном объеме выявить истинные потребности клиента...
-  подобрать и презентовать комплектацию заказа, максимально соответствующую выявленным потребностям данного клиента...
-  донести до клиента все вышеперечисленное на понятном ему языке, задействовав при этом демонстрационную базу и яркие примеры из своей практики...

....то, скорее всего, оправдывать озвученную цену ему не придется!

**Подытожим: можно сказать, что цену не нужно «оправдывать». Цену, как и сам продукт, нужно «продавать!»**

Если Ваши сотрудники будут сами уверены в справедливости и обоснованности цены, которую они собираются назвать клиенту – то и клиенты с высокой вероятностью чаще начнут соглашаться с ними.

**ЗА ЧТО КЛИЕНТ ГОТОВ ЗАПЛАТИТЬ ДЕНЬГИ?**

Качество, выгоды, свойства, преимущества, возможности, услуги, надежность, актуальность, время, готовые решения, безукоризненную репутацию, приятные эмоции, впечатления.

# ФОЛЬКЛОР В ПОМОЩЬ

Пословицы и поговорки – это концентрация житейской мудрости многих поколений людей. Они являются способом передачи норм морали, нравственности, культурных традиций. В пословицах и поговорках находят свое сосредоточие нормы и правила поведения людей в обществе. Их значение и «авторитет» для людей поистине огромен. В них отражаются как типичные ошибки множества поколений, так и указываются кратчайшие пути, позволяющие избегать этих ошибок и экономить силы.

**Пословицы – это аксиомы не требующие доказательств, это твердые истины, доказавшие свою жизнеспособность на протяжении веков, и актуальность, неподвластную течению времени и применимую ко многим жизненным ситуациям.**

- Не будь тороплив, а будь расторопен.
- Цена по товару, товар по цене.
- Хороший товар сам себя хвалит.
- Товар – не медведь – всех денег не съест!
- Не приходом люди богатеют, а расходом.
- Лучше в малом удача, чем в большом провал.
- Где дёшево, там и дорого.
- Дешевому товару дешева и цена.
- Всякая работа мастера хвалит.
- За много дел не берись, а в одном отличись.
- Не боги горшки лепят, а простые люди.
- Человек неученый – что топор не точеный.
- К чему душа лежит, к тому и руки приложатся.
- Конь на четырех ногах и тот спотыкается.
- Торопливый, дважды одно дело делает.
- Кто обжегся на молоке, на воду дует.
- Весною час упустишь — годом не наверстаешь.

# ГОТОВЫЕ ИДЕИ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМАНДЫ

Чтобы найти новый путь, нужно уйти со старой дороги.



## АФОРИЗМ НЕДЕЛИ

Черпать вдохновение и раскрывать в себе и своей работе что-то новое можно, читая афоризмы. Хорошая традиция вывешивать на видное место известный афоризм и менять его еженедельно.



## ТЕМАТИЧЕСКИЕ СОВЕЩАНИЯ

Результативная идея проводить регулярные тематические совещания с ключевыми сотрудниками.



## ДНЕВНИК САМОАНАЛИЗА

Очень полезно вести дневники самоанализа. Достаточно фиксировать ответы на такие вопросы: Какие я ставлю перед собой цели? Как я их достигаю? Мои планы на неделю, месяц, год, три года. Мои представления о том, как правильно продавать и вести переговоры?

Главное анализировать ответы и наблюдать за изменениями.



## КАРТА КОМПАНИИ

Карту компании важно отразить совместно с коллективом, обозначив ключевые дороги: миссию, цель, глобальные задачи, корпоративные стандарты, программы лояльности, уровни мотиваций. Важно иметь корпоративные документы — носители ценностей и философии именно Вашей компании.

# 10 ЗАПОВЕДЕЙ МЕНЕДЖЕРА ЭКСПЕРТА

Если в Вашей команде трудится менеджер-эксперт, то он, наверняка, следует нижеперечисленным правилам:

1. Продавать только одну вещь: свой статус эксперта. Ведь эксперт в лице менеджера - это человек, которому можно довериться.
2. Донести до клиента простую правду: ему очень выгодно работать честно. У клиента не должно возникнуть сомнений в том, что говорит менеджер эксперт, и в том, какое решение он ему презентует.
3. Продавать тогда, когда надо, а не все время. Преследуя единственную цель – продать, можно столкнуться с проблемой отсутствия доверия, а главное, расположения со стороны клиента. Важно понять, что нужно клиенту, и чего он хочет.
4. Заняться сначала «внутренними продажами», а потом продажами товаров и услуг клиентам. Это означает, что во главе продажи стоит выявление потребности и установление нужного контакта.

Качество жизни — это хорошее отношение к себе.

Чем больше ценностей  
в жизни – тем ценнее  
сама жизнь и ее  
СМЫСЛ.

5. Сделать так, чтобы клиент не мог сравнить его и Вашу компанию с другими. Оказать ему такой уровень сервиса, или предложить такое решение, чтобы он хотел вернуться именно к Вам.
6. Понимать, чего опасается клиент, и защитить его от этих рисков. Важно убедить клиента в том, что менеджер его союзник, то есть дать понять клиенту, что опасаться нечего, поскольку менеджер эксперт вооружен необходимыми знаниями и не подведет клиента.
7. Управлять ожиданиями клиента. Для этого важно знать типологию клиентов и уметь вовремя применить свои знания.
8. Освоить азы наставнической деятельности. Навыки наставничества помогут подтолкнуть клиента к выбору осознанно, сквозь призму информации, полученной от менеджера.
9. Работать больше, качественней и по-другому.
10. Помнить, что суровое озабоченное лицо не есть единственный признак профессионализма: улыбайтесь.

Автор сборника



*«Не надо искать путь к победе – надо создать такие условия, чтобы все пути вели к ней»*

## **Оксана Анатольевна Царалунга**

**Руководитель учебного центра  
«VEKA Professional». Бизнес-тренер.**

**e-mail: [otsaralunga@veka.com](mailto:otsaralunga@veka.com)**

**Откройте для себя новые  
возможности с учебным центром  
«Veka Professional»**



**Якісний профіль**  
\*\*\*\*\*