



точка зрения

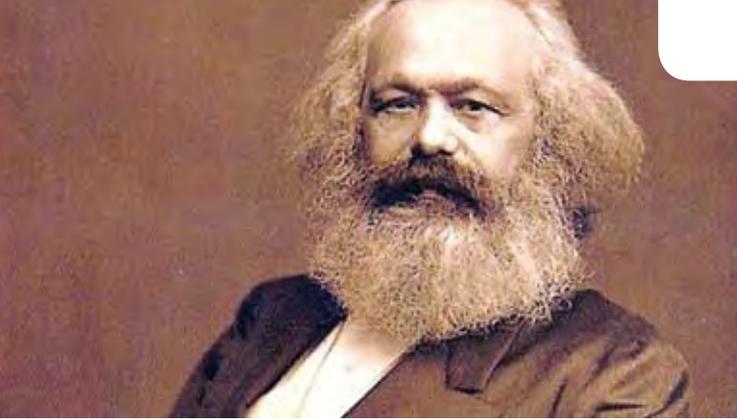


# САГА О ПРОДАЖАХ

— Непрочитанные лекции —



*Эта статья не для всех. Идеи и мысли, высказанные ниже, не найдут должного отклика в каждом, кто занимается, а уж тем более руководит продажами. Скорее всего, сторонников моей точки зрения окажется очень не много. Именно поэтому я поставил такой подзаголовок. Здесь нет ничего нового или такого, о чем я не говорил бы своим сотрудникам во время курсов обучения в течение последних двадцати лет или не писал на страницах профессиональных журналов. Я просто собрал воедино то, что в разные годы в разной связи уже было сказано, и «непрочитанными» эти мысли делает лишь то, что немногие восприняли их как руководство к реальным действиям.*



### БОРЬБА ИДЕЙ И ИДЕЯ БОРЬБЫ

Для начала — немного истории, чтобы внедриться в атмосферу предлагаемых обстоятельств.

Я не стану углубляться в совсем далекое прошлое. Лишь один небольшой пример из истории коммерции для лучшего понимания ее сути. Мало кто знает, что викинги были столь же успешными купцами, сколь бравыми воинами. Подплывая к очередному населенному пункту, они по обстоятельствам принимали решение о том, торговать ли с местным населением или же грабить, насиловать и убивать его. Поэтому, во многих хорошо укрепленных и развитых городах о викингах остались вполне приятные воспоминания как об умелых торговцах и интересных рассказчиках. Эдаких скандинавских Садках. Но, то была другая жизнь, где воином приходилось быть практически каждому мужчине, вне зависимости от его природных склонностей и талантов. Рыцари-крестоносцы были монахами. Казаки, охранявшие границы Руси от внешних врагов и попутно пополнявшие общую казну за счет грабежей соседних народов — крестьянами. Аристократы, в большинстве своем бездельники и краснобаи, все как один служили в армии в офицерских чинах и защищали отечество во время войн. Так что лишь в более близкий к нам период истории дальнейшее разделение труда выделило более узкие профессиональные группы в отдельные сообщества, хотя и не смогло стереть полностью агрессивности традиционных коммерческих отношений.

Продажи в современном значении этого слова возникли вместе с капиталистическими отношениями в странах Западной Европы, то есть, уже несколько сотен лет назад. Поначалу процесс развивался вяло, и до середины прошлого века больших изменений в деятельности вовлеченных в профессию людей не происходило. Все разом стало иным после окончания Второй мировой войны, когда экономики развитых стран одна за другой начали вступать в стадию изобилия. Еще во времена Маркса, наблюдавшего наиболее развитую на тот момент экономику Великобритании, перепроизводство товаров неминуемо вызывало кризис. Немецкий философ даже наивно считал, что именно это и станет могильным камнем системы. Однако, экономика не только научилась справляться с перепроизводством, но и сделала из него основу нынешней модели. На беду самой себе, капиталистическая форма ведения хозяйства является исключительно саморегулируемой, жаль только, что коррекция ее принимает форму кризисов. В своем развитии, для того чтобы продолжать поддерживать основной принцип — стихийность, которую принято красиво называть «свободным рынком», этой экономической модели на заклятие были отданы

рациональность и разумное развитие производительных сил и производственных отношений. Основным инструментом экономики перепроизводства стала конкуренция, потребовавшая использования научных методов в распределении произведенных товаров. Обобщенные идеи этой науки получили название «маркетинг». В очередной раз очень жаль, что по причине российской лингвистической лени, слово это так и не было переведено на русский язык. В конечном счете, это и определило то, что сегодня мало кто из специалистов по маркетингу в России до конца представляет себе, чем на самом деле он должен заниматься. Например, ни один из знакомых мне маркетологов (фу! ненавижу это насквозь искусственное слово, которое всегда ассоциировалось в моей голове с глаголом «моркотать», то есть, ворчать, бормотать) не смог охарактеризовать даже в нескольких словах того, чем занимается его научная отрасль, хотя у меня есть определение даже в одно слово — распределение. Существует научный методологический принцип, носящий имя францисканского монаха Оккама, который гласит: «Не следует множить сущее без необходимости». Поэтому, человек, не умеющий кратко изложить суть своей деятельности, с моей точки зрения, не владеет ею на уровне уверенного знания.

Частью маркетинга являются и продажи в том виде, в каком они существовали всю вторую половину прошлого столетия. Экономика изобилия (читай: перепроизводства) нуждалась не просто в планомерном распределении произведенного товара, но в более агрессивных «активных продажах», в процессе которых потребности покупателя не только удовлетворяются, как это было раньше, но сначала создаются для их последующего удовлетворения. Ниже я более подробно остановлюсь на том, какими средствами это достигалось и насколько актуально и необходимо это в современных экономических условиях.

Ужесточение конкуренции на внутренних рынках развитых стран привело к небывалой глобальной либерализации экономики. Перепроизводство товаров отчасти компенсировалось за счет расширения рынков их сбыта. Еще 20-30 лет назад экономистам казалось, что таким образом можно снизить риски возникновения кризисов, однако, сегодня мы знаем, что это не так. Глобальная экономика приводит к глобальным же кризисам. Сегодня уже не отдельные страны, а весь мир переполнен товарами. Но переполненность ликвидностью товарных рынков не является наиболее губительной чертой современной системы. Гораздо большую угрозу для нее представляет наличие огромного количества «лишних» денег. В школе нас учили, что деньги являются эквивалентом, и каждая страна выпускает в оборот такое количество валю-



ты, которое оно может обеспечить, поначалу золотом, а затем уже просто товарным запасом страны. Однако, эти разумные принципы уже давно никем не соблюдаются, печатные станки спасали многие страны от более или менее локальных кризисов, в результате чего денежная масса превышает намного все мыслимые количества товаров и услуг и даже собственности, которые на них можно приобрести. Финансовый рынок, таким образом, также вступил в стадию изобилия, то есть, перепроизводства. Реальный сектор экономики уже давно забыт финансистами. Зарабатывать деньги на бирже можно и вообще без экономики! Именно так сегодня на бирже «накачиваются» «Google» или «Facebook», рыночная стоимость которых превышает их обороты в миллионы раз! Обратной стороной медали является то, что акции компании, стоимость которых не подкреплена экономическими результатами, превращаются в лотерейные билеты, легко оказывающиеся «без выигрыша». Кто в детстве баловался, надувая соломинкой лягушек, знает, что процесс не может быть бесконечным. Когда-то пузырь лопается, и все оказываются заляпанными его внутренним содержанием. Кризисы финансовых рынков гораздо больше ударяют по обществам, нежели их предшественники — кризисы товарных рынков.

Но и в реальном секторе экономики дела обстоят не лучше. Подстегиваемые конкуренцией производители уже давно забыли о рациональности, перестали думать о качестве как о непреложной функции изделия. Скорость решает все! Можно ли было представить себе еще двадцать лет назад, чтобы производитель автомобилей отзывал всю партию своих машин на гарантийную замену какого-либо узла или механизма? Немыслимо! Сегодня — это реальность, и никто не стесняется выпускать продукцию с заведомыми дефектами! Телевизоры, сделанные в 60-е, отработали во многих домах по 30, а то и по 40 лет! Изделия 90-х работали 10 лет, а современные — не более 3-5 лет. Зачем тратить время и деньги на качество? За 5 лет техника шагнет так далеко вперед, что у покупателя будет дешевле создать потребность в замене телевизора на более современный, чем пытаться продать ему более дорогой, но качественный товар. Времени на производство маркетинговых исследований, инженерные изыски, продуманный дизайн не хватает. Дешевле выпустить десять изделий и дать потребителю найти самое удачное, чем обстоятельно опробовав все, выпустить затем одно, потенциально наилучшее. Поставщики производственных ресурсов лишь поощряют такие действия, предоставляя для этого полные технические возможности и зарабатывая на этом. Тем не менее, этот путь губителен не только для самой экономики в длительной перспективе, но и вообще для планеты. Экологические последствия мы наблюдаем

уже сегодня. Над Китаем висит уже много лет постоянная непроницаемая дымка, поэтому смотреть на чистое небо и Солнце без пелены китайцы вынуждены ездить в Европу. И все же, если производитель будет думать о будущем, у него, как у производителя, этого будущего точно не окажется. В производстве господствует сегодняшний день с его насущными потребностями и заботами, а будущего может и вообще не быть! Все осознают, что сегодняшняя глобальная экономика — это громадных размеров «пирамида», которая висит на волоске, называемом «спрос». Именно на спрос работает маркетинг, и его обеспечивают, в том числе, и продажи. Небольшие негативные изменения спроса способны обрушить всю пирамиду как в локальном, так и в глобальном масштабе, в зависимости от площади территории, подвергшейся снижению спроса. В итоге сегодня мы наблюдаем, как мир вот уже пять лет сотрясает кризис, конца которому никто не обзревает. Без кардинальных изменений в мировой экономической системе кризис грозит стать перманентным, то есть, коррекция совершенных экономическим сообществом ошибок будет продолжаться до тех пор, пока экономическая система вновь не обретет стабильность. Понимание этого на частном уровне весьма затруднено, ибо соревновательность экономики порождает такую личную жажду стяжательства, что общечеловеческие ценности меркнут перед нею и кажутся излишними не несвоевременными.

Тем временем, уже в конце прошлого столетия было совершено открытие, которое в состоянии изменить не только частные производственные отношения, но и вообще всю экономическую систему. Оно называется — Интернет. Подобно прочим изобретениям, он явился не следствием гениального озарения какого-либо полусумасшедшего кабинетного ученого, как это принято представлять в кино, а неминуемым ответом технологического сообщества на социальный запрос времени. Не говоря о милитаристической составляющей, экономическая жизнь, в частности, уже была готова к восприятию и нуждалась в таких формах коммуникаций. Интернет меняет мир, уничтожая время и расстояния, и вместе с ним меняется, в том числе, и коммерция. Еще вчера мы могли пользоваться теми знаниями о коммерции, которые получили двадцать и тридцать лет назад, но сегодня они безвозвратно устарели и лишь тормозят наше развитие, а завтра они станут архаизмом, пользование которым будет вредить как нам самим, так и окружающим нас.

### ПУТЬ РОССИИ

Продаж, в классическом понимании этого термина, не существует уже давно. Единственными продуктами, кото-



«НОСКОМ ПРАВОЙ НОГИ ВЫ ДАВИТЕ ОКУРОК, ВОТ ТАК. ВТОРОЙ ОКУРОК ВЫ ДАВИТЕ НОСКОМ ЛЕВОЙ НОГИ. А ТЕПЕРЬ ОБА ОКУРКА ВЫ ДАВИТЕ ВМЕСТЕ!»

рые еще можно просто продавать, остались недвижимость и подержанные автомобили. И, конечно же, сами обучения продажам. Все остальное, что сегодня принято называть этим словом, на самом деле, продажами не является. Начиная обучение сотрудников отдела продаж, я всегда говорю им: «Главное, чему вы должны научиться, это то, что вы никогда, ни при каких обстоятельствах, никому не должны ничего продавать». Не скрою, приятно в ответ наблюдать удивленные лица людей, пришедших учиться продажам! Но разве можно называть продажей то, что сотрудники отделов продаж, например, нашей рекламно-сувенирной отрасли делают? Конечно же, нет. Мы занимаемся обслуживанием клиентов, то есть, предоставляем нашим заказчикам услугу, частью которой является какой-то необходимый для этих целей товар. А главной задачей сотрудников этого подразделения является не получение заказов на определенную продукцию, а создание долгосрочных связей с теми из потенциальных потребителей наших услуг, которые в них нуждаются. Поэтому сотрудник, занимающийся обслуживанием клиентов, никак не должен и не может считать себя продавцом. В противном случае, он не сможет отказаться от искушения заниматься продажами там, куда его посылают совсем для других целей.

Начиная с терминологии — все должно претерпеть изменения, диктуемые временем. Называя какую-то часть фирмы «отделом продаж» мы заранее определяем ошибочно суть происходящего внутри этого подразделения. Называя сотрудников этого отдела «менеджерами» (еще одно слово, от которого меня коробит) мы их вообще дезориентируем. Я понимаю, что название должности скопировано из американской жизни конца прошлого века, когда «торговые представители» (хоть это словосочетание кто-то додумался перевести на русский!) настолько надоели потенциальным заказчикам, что их перестали пускать в офисы и соединять по телефону. Тогдашнее положение вещей потребовало решений, соответствующих тому времени и обстоятельствам того рынка. Но зачем сегодня работников, по сути, сферы обслуживания, звать «менеджерами отдела продаж», а затем требовать от них выполнения функций, не связанных ни с управлением, ни с продажами, я не понимаю!

Как и во многом другом, в отношении коммерции Россия оказалась в уникальном положении. Если страны Западной Европы и Америка развивались постепенно и равномерно, то здесь создалась ситуация, когда мощнейшие производственные базы вдруг вынуждены были сами организовывать сбыт своей продукции, ничего в этом не понимая и не имея ни малейшего представления о рынке и его участниках. На

этом фоне стали развиваться компании, предоставляющие услуги по обучению продающего персонала. Поначалу ситуация была поистине комичной. С одной стороны, в обучении принимали участие люди, которые ничего не понимали в продажах, но должны были, с их точки зрения, им научить. А с другой — их учили те, кто также ничего не понимал в продажах, не имел никакого личного опыта продаж и не имел возможности быть даже объектом коммерческих отношений. В лучшем случае, специалисты таких компаний успевали прочесть пару давно утративших актуальность переведенных с английского книг. Как правило, учителями продаж становились психологи по образованию, поэтому то, чему они учили, больше относилось к созданию разнообразных иллюзий, нежели к удовлетворению материальных потребностей конкретных заказчиков. Понятно, что если слепой ведет слепого — то оба упадут в яму, что и происходило сплошь и рядом. Но самое главное, что рынку с самого начала не нужны были специалисты по продажам, так лишь казалось по неопытности директорам заводов, которые не понимали, что им делать с выпущенной продукцией. А нужны были специалисты по маркетингу и люди, которые создадут и станут активно использовать клиентскую базу. Однако, ошибочный спрос породил (как это и должно быть в рыночной экономике) не менее ошибочное предложение. За последние двадцать лет компании, предоставляющие услуги обучения продажам, окрепли и заматерели, превратившись в хороших продавцов. Но самым большим достижением этих компаний является железный навык продавать свои услуги. Смешно было бы думать, что имея знания, помогающие компании более эффективно продвигать свою продукцию, они не воспользуются ими в своей деятельности. Обучая на семинарах и тренингах тому, как создавать в покупателе потребность в продвигаемом продукте, они и сами не прочь создавать потребность в проведении семинаров и тренингов у своих потенциальных заказчиков. Такая ситуация должна была бы насторожить потребителей их продукции, но почему-то не делает этого. Популярность тренингов по продажам растет на рынке, который с самого начала не нуждался в продажах, а теперь и не будет в них нуждаться, ибо рыночная ситуация изменилась настолько, что с их помощью товары не будут более находить рынков сбыта. К счастью, россияне — нерадивые ученики, привыкшие с детских лет использовать в обучении различные нечестные приемы, поэтому лишь небольшая часть обучающихся продажам в действительности что-либо выносит



с этих семинаров и тренингов. Те же, кто чему-то реально научился, приносят больше вреда своим компаниям, нежели пользы. Обманчивость положения подкрепляется тем, что, как правило, в результате проведения семинаров и тренингов, производительность труда отделов продаж может на какое-то время действительно возрасти, но такой рост никогда не окажется долговременным, и вызывается он двумя вполне логичными последствиями. Во-первых, любая встряска персонала, отвлечение от рутины и проникновение в голову любых новых идей приводят к повышению активности, так что двухдневная прогулка на пароходе по реке вниз-вверх даст примерно такие же результаты. А во-вторых, продажам на тренингах все же учат, и поэтому сотрудники, даже правильно воспитанные, начинают использовать полученные знания, совершая при этом больше коммерческих действий, но и принося своим компаниям ущерб в длительной перспективе. А поскольку обозреть ущерб здесь и сейчас нет возможности, то активизация отдела продаж вследствие проведения обучения воспринимается предпринимателем как фактор позитивный. По моему мнению, именно обучение продажам является одной из причин, почему коммерция в России является столь вялой. Позже мы проанализируем предложения компаний по обучению продажам и попробуем разобраться в целесообразности такого обучения для современного рынка России.

Флагманом любого рыночного пространства является индустрия продуктов питания. Все новейшие технологии, все маркетинговые идеи, гениальные прозрения сначала реализуются на этом рынке, переполняя с него в другие отрасли. Россия в этом отношении не исключение, и поэтому, если вы хотите знать будущее вашей отрасли, то изучайте процессы, происходящие в этом сегменте рынка. Здесь можно обратить внимание на множество тенденций. Это и внедрение карт постоянного покупателя для более точного анализа характера своего покупателя. Ведь для получения карты вы заполняете формуляр с указанием своего пола, адреса, возраста. А по вашему чеку становится понятно, есть ли у вас дети, домашние животные, вредные привычки и многое, многое другое. Такого знания своих клиентов за такую небольшую компенсацию не может пока добиться ни одна другая отрасль, хотя это то, к чему следует стремиться, если желаешь оставаться на рынке длительное время. Тут и организация дополнительных услуг покупателям — парковки, рестораны, фирмы мелких услуг, располагающиеся на тех же торговых площадях. Но самой характерной тенденцией дня сегодняшнего является «спрямление» связей с поставщиками. Большинство торговых сетей стараются сотрудничать непосредственно с производителями, минуя различные посреднические организации. Это позволя-

ет снижать цены, что приводит к увеличению оборотов, что позволяет снижать цены еще. Все явления, по крайней мере, коммерческой жизни имеют в геометрическом рассмотрении форму замкнутых окружностей, по которым происходит движение. Это оправдывает предыдущее предложение. «Примеряя» этот опыт к нашей отрасли, мы должны с неудовольствием отметить, что путь, который проходят наши изделия от производителя до конечного потребителя, не только не напоминает тот, что приведен выше, но является, наверное, одним из самых длинных. Если пакет молока попадает в ваш желудок, пройдя от завода-изготовителя лишь через магазин, в котором вы его купили, то элементарная шариковая ручка, например, была изготовлена в Китае, и в лучшем случае привезена в Россию прямо от производителя. Хотя очень часто она сначала проследует в Голландию или Германию, откуда ее уже привезут сюда. Российский импортер продаст ее своему дилеру, который, в свою очередь, продаст ее своему конечному заказчику и тоже, в лучшем случае, ибо, как правило, в каждом городе России существует одна-две «большие» фирмы, которые, закупая товар у московских или питерских импортеров, продадут их своим дилерам, и лишь те уже донесут нашу многострадальную ручку до конечного заказчика. Который, в случае нашей отрасли, тоже не является потребителем этого товара, а лишь оплачивает его. В итоге, можно смоделировать ситуацию, комичную до слез или трагичную до гомерического хохота. Выпущенная на китайском заводе ручка проследует к держателю бренда в Германию, который продаст ее своему дистрибутору в Москве, который поставит ее своему дилеру в Самаре, который продаст ее, в свою очередь, своему дилеру в Хабаровске, который исполнит заказ своего клиента на поставку рекламной ручки с нанесением логотипа. И эта ручка будет торжественно вручена гостю из Китая, приехавшему с визитом в офис заказчика ручки. Прделав почти кругосветное путешествие, в процессе которого из дешевого ширпотреба наша многострадальная ручка превратится в дорогой брендированный и индивидуализированный деловой подарок, она вернется домой, где к ней останется то же отношение, что и было в момент ее рождения. Как любой маразм, такая торговля не может существовать долго. И тенденция к уничтожению такого «бизнеса» уже четко прослеживается. Это означает, что и в нашей отрасли не за горами сокращение цепочки поставок. Уже сегодня существуют фирмы, которые сотрудничают непосредственно с производителями товаров, где бы в мире они ни располагались. «Coca-Cola», «Bosch» и «McDonald's» не заказывают рекламных ручек местным компаниям, а делают заказы прямо на заводах-изготовителях этой продукции. И если европейские производители клянутся своим представителям

«ТЫ НЕ ДРЫГАЙСЯ!  
ПОКАЗЫВАЙ  
СВОЮ ГРАВИЦАПУ.  
ФИРМЕННАЯ ВЕЩЬ —  
ВОЗЬМ ЁМ».



в разных странах и регионах, что ведут все поставки исключительно через дилерскую сеть, и, тем не менее, не гнушаются принятием прямых заказов от крупных компаний, то китайские заводы даже и не задумываются на эту тему — для них заказчиком является тот, кто оплатил свой заказ. Еще сегодня производители заинтересованы в использовании дилерских сетей, но уже завтра посредники могут оказаться без работы. Говоря, например, о производителях все тех же рекламных ручек, для них это даже не будет сложно, ибо большинство из них предоставляют кроме самих изделий, как правило, и услугу по нанесению рекламной информации, а значит, они владеют клиентскими базами своих сегодняшних дилеров.

Всю вторую половину двадцатого века мировая торговля существовала именно по тем правилам, которые сегодня установились в нашей отрасли. Но мир меняется, и Интернет тому причиной, как уже отмечалось выше. Если раньше на любом местном рынке производителю или импортеру требовался представитель, обладающий знанием региона и местного языка, то сегодня обе эти проблемы решаются при помощи Интернета. Рынок постепенно перестает быть местом активных продаж, трансформируясь в рынок активных покупок. Ситуация сама по себе не новая, все дефицитные рынки характерны большей покупательской активностью. Лишь изобилие сделало рынок местом продаж, а не покупок. Сегодня намечается поворот в обратном направлении, но с новым качеством. Первый удар почувствовали на себе туристические компании. Если (я говорю о мировом рынке, а не о российском) еще двадцать лет назад, практически все поездки, даже деловые командировки, совершались с использованием услуг туристических агентств, то сегодня их услугами пользуются лишь те, кто не освоил Интернет. Заказать гостиницу, купить билеты на самолет, поезд, даже общественный транспорт в городе, находящемся на другом континенте, не стоит никакого труда. Получается быстрее, дешевле, легче и, как мы видим в последние годы, даже надежней. Не следует обольщаться мыслью, что это характерно лишь для туристического бизнеса. Уже сегодня в Европе имеются примеры того, когда производитель (в нашей отрасли), который до последних лет работал через систему местных представителей, изменил методы своей работы и выходит на рынок конечных потребителей своих изделий самостоятельно. Я не буду называть этого хорошо известного в России поставщика, дабы не портить отношений с их российским представительством, но то, что сегодня решились делать они, завтра станет нормой бизнеса в нашей отрасли. Поэтому, каждой работающей в отрасли компании, зависящей от поставщиков, следует подумать о двух вещах, которые могут им пригодиться раньше, чем они

могут предположить. Во-первых, насколько уникальна услуга, которую они оказывают своим покупателям, и какое место в обороте компании занимает то, что заказчик не сможет купить напрямую, минуя ваш бизнес. И, во-вторых, сколько строк в клиентской базе занимают такие покупатели, которых удобство вашей услуги устраивает больше, чем более дешевая цена.

И если на уникальность услуги повлиять чрезвычайно сложно, ибо, по сути, это потребует от компании открытия собственного производства или хотя бы отдела промышленного дизайна, то вторая задача видится гораздо более легкой. Если сотрудники ваших отделов продаж НЕ занимались все время продажами, и НЕ привлекали заказчиков откатами, то потенциально вы можете обладать хорошей базой. К сожалению, в России — это большая редкость. Как правило, наученные продавать, российские «менеджеры» и не стремятся к повышению лояльности покупателей, во всяком случае, не ставят это своей основной задачей. В клиентские базы попадают, в основном, те фирмы, которым удалось что-то продать, а не те, которые нуждаются в услугах вашей компании. Да и само слово «лояльность» в России плохо приживается и основывается, в основном, на взятках. Пока еще имеется время на то, чтобы привести клиентские базы в тот вид, с которым ваша компания сможет существовать еще длительное время. Это потребует от предпринимателя принятия важного и в то же время сложного решения. Перестать продавать продукцию поставщиков, а все внимание уделить созданию базы заказчиков, которые нуждаются в услугах компании. То есть, переключить свое внимание с размеров оборота компании на качество оборота.

**В следующем номере журнала читайте продолжение статьи «Сага о продажах», в которой будет подробно разобрано предложение компаний по обучению продажам, а также доказана вредность такого обучения и негативное его влияние на состояние коммерции в России.**



## THE SALES SAGA. UNREAD LECTURES

Leo Kostylev, the president of IAPP, explores problems of global trade, sales and marketing. "This article is not for everyone. Ideas and thoughts expressed below wouldn't find an adequate response in everyone who is involved into sales or even directs them. It is possible there will be a few supporters for my point of view. That's why I've added this subtitle. There is nothing new or forgotten during training for my employees for last twenty years or missed by me in professional magazines. I've just collected everything from different years and different context, and they are "unread" because very few saw guide to action in this lectures".