

CUSTOMER PROFITABILITY

KOEN PERIK

CUSTOMER PROFITABILITY

**INZICHT IN WINSTGEVENDHEID
VAN KLANTEN EN KLANTGROEPEN**

Warden Press

Dit is een herziene uitgave van het boek *De kostprijs. Inzicht in winstgevendheid van producten en klanten* (Amsterdam, 2014).

ISBN 978 94 92004 61 1

NUR 780

Vormgeving binnenwerk: Sander Pinkse Boekproductie, Amsterdam

Vormgeving omslag: Griet Van Haute, Gent

Omslagbeeld: © Shutterstock

Foto auteur: Ivo de Bruijn, Amsterdam

© Copyright 2018 Koen Perik

Dit is een uitgave van Warden Press, Amsterdam.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door printouts, kopieën, of op welke andere manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Voor Lauwine, Silke en Davine

Over Koen Perik

Koen Perik (1965) is partner bij SIS Finance, een management- en adviesbureau op het gebied van financieel management. Hij richt zich op het verbeteren van management- en kostprijsinformatie voor middelgrote en grote bedrijven en overheden.

Hij studeerde bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en rondde de postdoctorale controllersopleiding af aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Na zijn dienstplicht als officier bij de Koninklijke Luchtmacht trad hij in dienst bij Unilever als management trainee. Na Unilever werkte hij voor Ernst & Young Consulting. Hier adviseerde hij bedrijven op het gebied van interne informatievoorziening.

Hij is op dit moment lid van het curatorium van de Postdoctorale Controllersopleiding (RC) in Rotterdam. Tevens is hij voorzitter van de Raad van Toezicht van het Centraal Museum in Utrecht en lid van de Raad van Toezicht van Medisch Specialisten Noord-West (MSNW). Van 2005 tot 2015 was hij bestuurslid van Theater Kikker in Utrecht. Hij publiceert regelmatig in *Het Financieele Dagblad* over financieel-economische onderwerpen.

Koen is bestuurslid geweest van NBAVRC en van de Vereniging van Register Controllers (VRC), en daarnaast is hij op dit moment redacteur van Managementsite.

Hij is getrouwd en heeft twee dochters.

Inhoudsopgave

Woord vooraf 1

- 1 Inleiding 3**
 - 1.1 Inzicht in winstgevendheid van klanten (customer profitability) 3
 - 1.2 Management- en kostprijnsinformatie 6
 - 1.3 Ontwikkeling managementinformatie 1920 tot nu 9
 - 1.4 Marktwerking is de beste versneller 11

- 2 De taken van de financiële functie 13**
 - 2.1 Geen customer profitability zonder kostprijs 13
 - 2.2 Meer of minder controllers nodig? 15
 - 2.3 Het verschil tussen management en financial accounting 19
 - 2.4 Administratieve processen 22
 - 2.5 De verantwoordelijkheden van een financieel manager 26

- 3 Vier perspectieven op customer profitability 31**
 - 3.1 Het financiële besturingsmodel 31
 - 3.2 Responsibility accounting 33
 - 3.3 Kostprijnsberekening 38
 - 3.4 Interne verrekenprijzen 47

- 4 Bouwstenen van customer profitability 53**
 - 4.1 Introductie 53
 - 4.2 Inzicht in marges en efficiencies 55
 - 4.3 Focus op inhoud én vorm 59
 - 4.4 Processen, organisatie en producten vormen de basis 61
 - 4.5 Van big data naar informatie op één A4 63
 - 4.6 Integratie van kostprijzen in de planning & control-cyclus 64
 - 4.7 Jaarlijkse evaluatie van het kostprijnsmodel 65

- 5 Profitability analysis en cost management per bedrijfstak 69**
 - 5.1 Banken en verzekeraars 69
 - 5.2 Transport en vervoer 75
 - 5.3 Ziekenhuizen 81

- 5.4 ICT-afdelingen 84
- 5.5 Telecom-, kabel- en energiebedrijven 88
- 5.6 Baten-lastendiensten (voorheen agentschappen) 95
- 5.7 Industrie 99

- 6 Shared services en doorbelasting van kosten 105**
 - 6.1 Ondersteunende diensten: R&D, HR, finance 105
 - 6.2 Doorbelasting van kosten in grote organisaties 110
 - 6.3 Service level agreements (SLA's) en charging van kosten 114

- 7 Management accounting en activity based costing 119**
 - 7.1 Management & cost accounting 119
 - 7.2 Activity based costing ... of gewoon kostprijsberekening? 122

'An individual without information cannot take responsibility; an individual who is given information cannot help but take responsibility.'

JON CARLZON, VOORMALIG CEO VAN SAS

'By 1925 virtually all management accounting practices used today had been developed.'

H.T. JOHNSON EN R.S. KAPLAN

Woord vooraf

Zo nu en dan druppelt er iets over de noodzaak van customer profitability door in de publiciteit. Op zich verbazend, want je zou verwachten dat een bedrijf met een beetje omvang wil weten waar het zijn geld verdient. Blijkbaar zijn er nog steeds bedrijfstakingen die tot voor kort eenvoudigweg rijk genoeg waren om niet iedere maand het rendement van hun klanten of klantgroepen, of de efficiency van hun bedrijfsvoering te hoeven bekijken. Dat gold bijvoorbeeld ook voor banken en voor kabel- en energiebedrijven: bij financiële tegenslag verhoog je als relatieve monopolist eenvoudigweg de tarieven. Niks kostenreductie.

Die tijd is voorbij. Het is voor veel bedrijven tijd voor de invoering van heel basaal bedrijfseconomisch gedachtegoed. Kostprijsberekening is gestoeld op een eenvoudig principe: zorg eerst dat je weet welke kosten een directe relatie hebben met datgene waarvan je de kosten wilt weten, bijvoorbeeld een project, een product of een klant. Reken vervolgens de zogeheten indirecte kosten – bijvoorbeeld overheads – toe met een heldere verdeelsleutel aan die producten of klanten. *Easy does it*. Toch worstelen veel bedrijven met het invoeren en up-to-date houden van kostprijsystemen.

Het berekenen van kostprijzen is redelijk bedrijfstakingspecifiek. Waar in de ene organisatie kosten als voornamelijk vast worden beschouwd (neem kosten van een zwembad of hotel, deze variëren nauwelijks met het aantal gasten of klanten), zijn kosten in andere bedrijfstakingen, zoals de handel, voor een groot deel variabel (meer bedrijfsdrukke betekent meer kosten). Dit onderscheid heeft belangrijke gevolgen voor het ontwerp van een kostprijsstelsel.

Maar echt moeilijk is het niet, zeker niet als je er als managementteam samen met je financiële man of vrouw even goed voor gaat zitten. Zorg er wel voor dat je het berekenen van kostprijzen niet domweg bij de financiële afdeling over de schutting gooit. Bij veel bedrijven zijn projecten op dit gebied gestrand omdat de financiële afdeling maar even met de winstgevendheid van klanten moest komen.

Je kunt je bedrijf in deze tijd niet meer sturen met behulp van de informatie die één keer per jaar volgens wettelijke eisen aan aandeelhouders of aan de Kamer van Koophandel wordt verstrekt. Die loopt namelijk per definitie achter en bevat geen informatie over winstgevendheid van producten of efficiency van de bedrijfsvoering. Het is voor veel bedrijven de hoogste tijd om kosten inzichtelijk te maken. Dit boek helpt je daar een begin mee te maken.

Koen Perik

Amsterdam, november 2017

Inleiding

Organisaties willen graag weten wat zij verdienen aan klanten en klantgroepen. Ze hebben die kennis ook steeds vaker nodig: omdat de concurrentie het vereist, hun voormalig staatsbedrijf inmiddels in een concurrerende markt opereert, of omdat het nieuwe shared service center van kostprijzen moet worden voorzien. Maar management- en kostprijzinformatie is vaak moeilijk boven tafel te krijgen – als zij überhaupt al beschikbaar is. Hoe komt dat? En hoe kan het beter?

1.1 Inzicht in winstgevendheid van klanten (customer profitability)

Veel bedrijven en instellingen willen weten wat zij verdienen aan klanten, diensten en producten. Die informatie is niet altijd aanwezig, en als die er wel is, is zij niet altijd even betrouwbaar. Inzicht in winstgevendheid en daarmee inzicht in kosten is het meest essentiële onderdeel van een huishoudboekje. In grotere organisaties blijkt zo'n huishoudboekje met betrouwbare kostprijzen niet gemakkelijk op te stellen.

Kostprijsberekening is geen exacte wetenschap en kent een eenvoudig principe: zorg eerst dat je weet welke kosten een directe relatie hebben met datgene waarvan je de kosten wilt weten – zoals een klant. Reken vervolgens indirecte kosten toe met een heldere verdeelsleutel aan die klanten. Dat is in essentie niet zo lastig.

Door de complexiteit en veelheid van gegevens worstelen veel bedrijven echter met het invoeren en up-to-date houden van managementinformatie- en kostprijssystemen. De veelheid aan producten, klanten en distributiekanaalen zorgt ervoor dat veel bedrijven en instellingen geen kostprijssysteem hebben dat goed werkt. Daardoor weten ze niet precies wat ze verdienen op hun producten en klanten, en klagen afdelingsmanagers over interne doorbelastingen.

De zogeheten financiële functie heeft hierbij een belangrijke rol. Iedere manager of directeur heeft in zijn¹ carrière te maken met deze financieel managers, die in de praktijk verschillende functiebenamingen hebben. Die aanduiding varieert van boekhouder en controller tot financieel directeur en *chief financial officer (CFO)*. En zoveel verschillende mensen en functiebenamingen als er zijn, zoveel verschillende financieel managers lopen er rond in bedrijven. De beroepsgroep (enkele tienduizenden personen in Nederland) bestaat uit veel verschillende persoonlijkheden met verschillende opleidingsniveaus, kennis en ervaring.

Zo'n financieel manager heeft eigenlijk maar twee taken. Allereerst het verstrekken van relevante informatie, ook over kosten en winst, aan collega-managers en bijvoorbeeld aandeelhouders. Op de tweede plaats het voeren van een betrouwbare administratie. Informeren en administreren dus. Dat blijkt in de praktijk niet gemakkelijk; de financieel manager speelt echter een belangrijke rol bij het informeren van managers en directeuren. Goede financieel managers weten hoe zij, samen met collega-managers, een managementteam tijdig en juist moeten informeren en tegelijkertijd een betrouwbare administratie voeren.

WAT STAAT IN DIT BOEK?

Iedere organisatie, ongeacht haar grootte, heeft op enigerlei wijze haar doelen, strategie en plannen voor het komende jaar geformuleerd. Deze kunnen vorm krijgen door een eenvoudig jaarplan, een uitgebreid strategisch plan, het uitwerken van een visie of missie of door het uitvoeren van een sterktezwakteanalyse. Aan de andere kant moet iedere organisatie haar administratie op orde hebben, en heeft iedere grotere organisatie de verplichting haar boeken te laten controleren door een externe accountant. Doelen en strategieformulering enerzijds en administratie anderzijds zijn meestal op enige wijze omschreven, respectievelijk op orde.

Een knelpunt bij veel bedrijven is echter dat betrouwbare informatie ontbreekt op basis waarvan het management – mede – beslissingen kan nemen. Besluitvorming wordt in steeds meer bedrijfstakken gedecentraliseerd door de activiteiten van de organisatie op te delen in divisies, businessunits en/of product/marktcombinaties. Deze opdeling creëert een marktmechanisme binnen de organisatie. Dat zorgt voor nieuwe informatiebehoeften en de

1 Omwille van de leesbaarheid verwijs ik naar 'manager', 'directeur' etc. met 'hij' en 'zijn' – maar ik realiseer mij natuurlijk dat ook vrouwen deze functies vervullen.

informatie uit de administratie en boekhouding is in deze organisaties meestal niet voldoende om aan deze behoeften te voldoen. De moeilijkheid bij het verbeteren van management- en kostprijsinformatie ligt in het feit dat informatie gerelateerd moet zijn aan de strategie en aan de omgeving die steeds verandert, terwijl dezelfde informatie tegelijkertijd zoveel mogelijk gekoppeld moet zijn aan een 'in beton gegoten' administratie.

De volgende oorzaken maken duidelijk waarom bedrijven in deze tijd minder vaak achterover kunnen leunen als het om professionele management- en kostprijsinformatie gaat:

- Toenemende druk op winstmarges: bijvoorbeeld bedrijfstakken die van oudsher lokaal werkten en concurreerden, en te maken krijgen met internationale concurrentie. Dat betekent dat hun verkoopprijzen onder druk komen te staan en daarmee ook hun winstgevendheid.
- Deregulering: verschillende bedrijfstakken hebben hun monopoliepositie in het afgelopen decennium moeten opgeven. Het gevolg is dat het management op dat moment nieuwe informatie nodig heeft om te kunnen reageren op de concurrentie. Dat stelt nieuwe eisen aan informatievoorziening, kostprijzen en administratie.
- Groei van een onderneming: groei kan ertoe leiden dat de administratie zonder financiële professional(s) niet meer de juiste informatie oplevert. Het wordt bijvoorbeeld opeens onduidelijk aan welke klanten wél geld wordt verdiend, en dat valt niet af te leiden uit de standaarduitdraai uit het financiële systeem.
- Fusies, overnames en ontvlechtingen: bij organisatieveranderingen, bijvoorbeeld een fusie, krijgen primaire processen als verkoop en productie (gelukkig) de meeste aandacht, gevolgd door ondersteunende processen als de administratie. De gevolgen van een fusie voor de informatievoorziening en administratie zijn echter groot. Bestaande en soms kwalitatief goede management- en kostprijsinformatie kan eenvoudigweg verdwijnen, en vaak is er pas na lange tijd weer aandacht van het management om de informatievoorziening weer op het oude peil te krijgen.
- Professionalisering: bepaalde overheidsorganisaties en andere organisaties met publieke taken worden sinds enige tijd aangestuurd als zelfstandige bestuursorganen en zogenoemde baten-lastendiensten en moeten meer op 'output' gaan sturen. Voorbeelden van zulke organisaties zijn het KNMI en Rijkswaterstaat. Zij moeten voor hun klanten en opdrachtgevers transparanter en meer resultaatgericht werken, wat hoge eisen stelt aan interne en externe informatievoorziening.

Het gevolg van deze ontwikkelingen voor bedrijven en organisaties is dat hun interne informatievoorziening verbeterd zal moeten worden, en dat zij niet meer louter op administrateurs, boekhouders en hun administratie kunnen afgaan. Periodieke rapportage per kwartaal, laat staan per jaar, biedt een management- of directieteam onvoldoende armslag om beslissingen te kunnen nemen. Informatie over winstgevendheid van producten en diensten, en over de kosten van bedrijfsonderdelen en bedrijfsprocessen wordt essentieel; we hebben het dan over effectieve management- en kostprijnsinformatie. Goed opgeleide financieel managers zijn nodig om die te realiseren.

1.2 Management- en kostprijnsinformatie

Inzicht in winstgevendheid van klanten – customer profitability – vereist een goed werkende besturing en beheersing. En betrouwbare management- en kostprijnsinformatie. Management- en kostprijnsinformatie omschrijf ik hierbij als volgt:¹

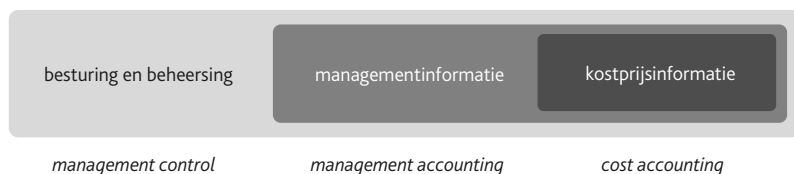
Effectieve management- en kostprijnsinformatie ondersteunt het management met juiste en tijdige informatie over winstgevendheid van producten en diensten, en over efficiency en effectiviteit van bedrijfsprocessen. Met effectieve management- en kostprijnsinformatie kunnen de prestaties van organisatieonderdelen, processen, producten en diensten eenduidig worden bepaald.

Het proces van informatievoorziening kan natuurlijk opgesplitst worden in deelprocessen als budgettering, managementrapportages, verschillenanalyse en kostprijscalculaties en toepassing van *key performance indicators*. Zulke deelprocessen zijn zeker relevant voor financieel managers zelf als zij hun activiteiten willen analyseren of verbeteren, maar de opdeling is in beginsel minder interessant voor de doelgroep waarvoor effectieve management- en kostprijnsinformatie wordt gegenereerd: het management. Managers zijn geïnteresseerd in de output, niet in het proces van totstandkoming.

Management- en kostprijnsinformatie staat hier niet op zichzelf: het is onderdeel van de besturing (het richting geven) en beheersing (het op koers

1 Koen L.M. Perik, *Haal het beste uit je financieel manager*, p. 3, Prentice Hall/FT, 2006.

houden) van organisaties. Merchant¹ omschrijft dit als *management control*. Management- en kostprijsinformatie is onderdeel van het management control systeem.



Figuur 1. De relatie tussen besturing en beheersing en management- en kostprijsinformatie

In de literatuur kunnen twee expliciete functies van management- en kostprijsinformatie worden onderscheiden:²

- Op de eerste plaats kan de informatie van belang zijn bij het besluitvormingsproces van een manager bij het uitvoeren van zijn taak. Dit kan gezien worden als de 'ex ante'-rol van management- en kostprijsinformatie. Een voorbeeld hiervan is de rol die informatie speelt bij *make or buy*-beslissingen van een manager.
- Ten tweede kan de informatie van belang zijn bij prestatiebeoordeling, wat beschouwd kan worden als de 'ex post'-rol van management- en kostprijsinformatie. Deze functie van informatie is gericht op het motiveren van de manager en zijn mensen om zich optimaal in te spannen.

In recente en relevante Angelsaksische literatuur wordt het vakgebied van management- en kostprijsinformatie overigens veelal aangeduid als *management & cost accounting*³ of *managerial accounting*.⁴

Het is in dit verband interessant een uitstapje te maken naar de wetenschappelijke onderbouwing van toepassing van management- en kostprijsinformatie in bedrijven en instellingen. Onder meer in de klassieke micro-economische theorie wordt het verschijnsel organisatie benaderd alsof het een 'black box' betreft, die streeft naar winst- of waardemaximali-

1 Zie Kenneth A. Merchant en Wim A. van der Stede, *Management control systems*, Prentice Hall/FT, 2003.

2 Zie ook Jerold L. Zimmerman, *Accounting for decision making*, p.3, McGraw-Hill, 2014 en Van de Poel, *Judgment and control, individual and organisational aspects of performance evaluation*, hfdst 3, Wolters-Noordhoff, 1985.

3 Charles T. Horngren e.a., *Cost accounting – a managerial emphasis*, p. 26, Pearson Education, 2012.

4 Jerold L. Zimmerman, *Accounting for decision making*, p. 2, McGraw-Hill, 2014.

satie. De interne structuur van de onderneming speelt in deze theorie in het geheel geen rol. Jensen¹ is in 1983 van mening dat geen enkele organisatie-theorie een goede verklaring geeft voor interne structuren in organisaties. De organisatie heeft in klassieke theorieën geen problemen met de motivering van mensen, of met management- en kostinformatie. Het ontbreken van informatie is in deze theorieën geen issue: alle informatie is altijd voorhanden. Die veronderstelling doet uiteraard geen recht aan het feit dat actuele management- en kostprijsinformatie in de praktijk niet ‘vanzelf’ steeds aanwezig is in bedrijven.

Scapens² stelt vervolgens in 1985 dat het management- en kostprijsinformatie (*management & cost accounting*) aan een verklarende theorie ontbreekt. Je zou kunnen stellen dat de wetenschap geen verklaring heeft voor de noodzaak van het gebruik van management- en kostprijsinformatie. Scapens vervolgt zijn beschrijving van de toepassing van accounting-informatie in organisaties overigens wel met op te merken, dat in veel bedrijven management accounting uitgaat van de technieken van *responsibility accounting* om doelcongruentie te bereiken (zie 3.2). Hiermee geeft hij toch in enige mate een verklaring voor het gebruik van management accounting-technieken binnen organisaties.

Vragen die in dit boek worden beantwoord, zijn:

- Welke informatie heeft de organisatie nodig, zodat het management- of directieteam effectief kan vergaderen en beslissingen kan nemen?
- Welk inzicht in de winstgevendheid van klanten heeft een manager of directeur nodig (customer profitability)?
- Hoe verbetert een controller met zijn managementteam de bestaande informatie als die onder de maat is?
- Welke rol speelt bedrijfseconomisch instrumentarium hierbij, zoals kostprijsberekeningen en interne verrekenprijzen?
- Welke rol spelen communicatie en interactie tussen algemeen en financieel management hierbij?
- Hoe ziet een project eruit waarbij een kostprijsstelsel voor producten of diensten wordt ontwikkeld en ingevoerd?

1 Michael.C. Jensen, 'Separation of ownership and control', p. 326, *Journal of Law and Economics*, 1983.

2 Robert W. Scapens, *Management accounting, a review of recent developments*, p. 24, McMillan Services in Science and Accounting, 1985.

VOOR WIE IS DIT BOEK BESTEMD?

Dit boek is geschreven voor financieel managers die zelf actief betrokken zijn bij het verbeteren van management- en kostprijnsinformatie. De controller of financieel directeur in kwestie is lid van het management- of directieteam. Hij is dan ook de eerst verantwoordelijke financial van het organisatieonderdeel, het concern of de businessunit. De financieel manager naar wie in dit boek wordt gerefereerd heeft een 'tweepettenprobleem': hij wordt enerzijds beschouwd als het bedrijfseconomisch geweten van de organisatie, en liefst nog een beetje met een onafhankelijke opstelling, maar is ook medebeslisser of -bestuurder in het team. En in die laatste rol is goede informatieverzorging niet zijn enige uitdaging (naast bijvoorbeeld nieuwe wetgeving of invoering van IT-systemen), waardoor het steeds aanscherpen van kostprijnsinformatie gemakkelijk op het tweede plan kan komen.

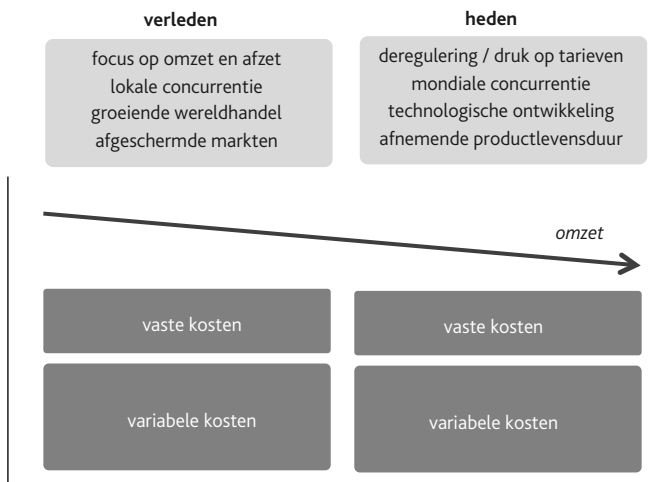
Dit boek is daarnaast geschreven voor managers van middelgrote organisaties en multinationals. Managers die een financiële man of vrouw aansturen of in een managementteam met hem of haar als collega te maken hebben.

1.3 Ontwikkeling managementinformatie 1920 tot nu

De ontwikkeling van management- en kostprijnsinformatie kan niet separaat worden beschouwd van de ontwikkelingen in het bedrijfsleven in het algemeen. Sinds de jaren twintig van de vorige eeuw hebben ondernemingen natuurlijk een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Terwijl men in de jaren twintig nog vooral arbeidsintensieve producten maakte, met nauwelijks concurrentie, heeft men tegenwoordig te maken met een productieproces dat in hoge mate geautomatiseerd is en dat overal in de wereld gereproduceerd kan worden. Daarnaast is de levensduur van de meeste producten enorm afgenomen.

In de naoorlogse periode tot begin jaren zeventig van de vorige eeuw stuurden bedrijven op afzet en omzet. Verkopen ging relatief gemakkelijk, de beperking zat in de productiecapaciteit. Informatie over omzet, en eenmaal per jaar een jaarrekening, waren bij wijze van spreken voldoende. In de wat moeilijkere jaren zeventig en tachtig bleek stuurinformatie belangrijker, en vielen bedrijven om die hun zaakjes niet op orde hadden. Management- en kostprijnsinformatie ontwikkelde zich verder – vooral in de handel en industrie. Met name de fast moving consumer goods- (FMCG-), de automobiel- en elektronicasector deden er alles aan om hun kosten inzichtelijk te maken.

De voorspoedige jaren negentig leidden tot de opkomst van managementconcepten en een beter gebruik van ICT.



Figuur 2. De winsten van bedrijven en instellingen staan onder druk

Door de wereldwijde concurrentie en vervolgens de crisisjaren 2008-2013 zijn winstmarges van bedrijven en instellingen verder onder druk komen te staan. Klanten zijn mondigter geworden en kunnen gemakkelijker producten en prijzen vergelijken, vooral dankzij internet. Ook aandeelhouders en andere financiële stakeholders hebben een toenemende invloed op de bedrijfsvoering. De focus ligt op de winst op korte termijn; het gebruik van managementconcepten als *activity based costing* is op de achtergrond geraakt.

Binnen deze veranderende omgeving is ook de financiële functie constant aan nieuwe ontwikkelingen onderhevig. Een efficiënte en slagvaardige financiële functie is immers van grote waarde voor een onderneming. Er is een vraag naar enerzijds effectieve stuurinformatie en anderzijds doelmatige verwerking van grote hoeveelheden data ('big data'). Bij sectoren buiten de handel en industrie, zoals bij financiële instellingen en ziekenhuizen, is op dit moment een forse inhaalslag gaande op het gebied van management- en kostprijnsinformatie.¹

¹ Zie drs Koen L.M. Perik rc, 'Koopsom is ander product dan ijsje', *Het Financieele Dagblad*, 2009.