



مجموعه ابزار اندرماندگی

استراتژیست‌ها باید به چه
ابزارهای مدیریت مسلط باشند؟
مجتبی لشکر بلوکه



نویسنده: مجتبی لشکرلوکی

طراح جلد: مجید زارع

نام نوشته: حمید قربان پور

صفحه آرا: داریوش گل سرخی

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۰۵-۹

نوبت چاپ: اول، بهار ۱۴۰۱

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

تمام حقوق برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است.
هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: لشکرلوکی، مجتبی، ۱۳۵۷ -

عنوان و نام پدیدآور: جعبه ابزار استراتژی: استراتژیست‌ها باید به چه ابزارهای مدیریتی مسلط باشند؟/

مجتبی لشکرلوکی.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۹.

مشخصات ظاهری: ۲۷۲ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۰۵-۹

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: کتابنامه.

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی (strategic planning)

رده‌بندی کنگره: HD۳۰/۲۸

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۷۲۹۲۵۹۸

پیشکش قدم‌های او
که روزی خواهد آمد

پیشگفتار

نکته اول اینکه؛ برنامه‌ام این بود که دیگر در حوزه استراتژی کتاب ننویسم، ولی نشد! علتش هم اینکه وقتی می‌خواستم به دیگران یک کتاب در مورد ابزارها و تکنیک‌ها معرفی کنم، کتاب خوب یا حتی سایت خوبی نمی‌یافتم. نه اینکه سایت‌ها و کتاب در این زمینه کم باشد، هر کدام ایرادی اساسی داشت. این کتاب را از سر اجبار نوشتم. و البته هر چند از سر اجبار ولی با اشتیاق نوشتم. امید آن دارم که برای مدیران، مشاوران، کارشناسان و پژوهشگران حوزه استراتژی مفید و جذاب باشد.

نکته دوم اینکه؛ این کتاب می‌توانست ۱۰۰۰ صفحه باشد و حدود ۱۰۰ ابزار در آن معرفی و تشریح شوند. اما ترجیح می‌دهم که تعداد محدودتری ابزار معرفی کنم و روی بهترین‌ها، کاربردی‌ترین‌ها و مهم‌ترین‌ها متمرکز شوم. اصلاً اصل اول تفکر استراتژیک همین تمرکز است. سعی کردم خواننده را با تعداد زیادی ابزار - که خیلی‌هایشان مشابه هم هستند - گیج نکنم.

نکته سوم اینکه؛ نکات فصل اول کتاب را جدی بگیرید و دست‌کم دو بار بخوانید.

نکته چهارم اینکه؛ در بسیاری از ابزارها، بعد از توضیح ابزار، تجویزهای راهبردی و نکات کلیدی برای کاربران این ابزارها آورده‌ام. این نکات را به دقت بخوانید. برخی از این نکات را به تجربه‌های تلخ به دست آورده‌ام، باشد که تجربه‌های شما بهتر و کامیاب‌تر از من باشد.

نکته پنجم اینکه؛ نوشتن این کتاب را مدیون پدر مرحوم، مادر مهربان و همسر عزیزم هستم. حمایت اولی، دعای دومی و همراهی سومی اگر نبود، نه من بودم و نه این کتاب و همه اینها تجلی لطف پروردگارانند و بس! از پسرکم عبدالرضا نیز متشکرم که در طول نوشتن این کتاب هر از چند گاهی بی‌هوا

می آمد سرش را می کرد توی لب تاپ و سؤال می پرسید و گاهی نظر هم می داد! و البته با همین کارش انرژی زیادی به من منتقل می کرد. باشد که این کتاب نقشی هر چند کوچک در ساختن آینده ای بهتر برای او و هم نسلانش داشته باشد.

مجتبی لشکر بلوکی

فهرست

از ابزارنماها تا گلوله نقره‌ای!

۱. می‌دانم موافق نیستید اما ۱۳

چه ابزاری چه زمانی؟

۲. چه زمانی باید از چه ابزاری استفاده کرد؟ ۲۱

نه برای یک مشت دلار

۳. تدوین و تحلیل مطلوبیت مأموریت ۳۱

از رؤیا و آرزو تا چشم‌انداز

۴. تدوین و تحلیل مطلوبیت چشم‌انداز ۳۷

خطوط قرمز ما کجا هستند؟

۵. تدوین و تحلیل مطلوبیت ارزش‌ها ۴۵

تحلیل عمیق محیط‌های شش‌گانه

۶. تحلیل محیط کلان ۵۱

آینده آبستن چه فرصت‌ها و تهدیدهایی است؟

۷. تحلیل روند ۵۷

در بازی بزرگان ما چه نقشی داریم؟

۸. تحلیل ذی‌نفعان ۶۱

بازی همیشگی پنج به علاوه یک

۹. تحلیل پنج نیروی رقابتی ۶۹

صنعت پیر یا جوان، بالغ یا نوزاد؟

۱۰. تحلیل چرخه عمر صنعت ۸۱

چه نقشه‌هایی در سر دارند؟

۱۱. تحلیل رقبا ۸۷

یک تصویر؛ ده‌ها تحلیل

۱۲. بوم استراتژی..... ۸۹

تحلیل آری، کپی هرگز!

۱۳. تحلیل تطبیقی (الگوبرداری)..... ۹۳

سفری از مواد اولیه تا رضایت مشتری

۱۴. تحلیل زنجیره ارزش..... ۹۷

از دارایی و توانایی تا مزیت رقابتی

۱۵. تحلیل استراتژیک منابع..... ۱۰۷

مرگ از آنچه فکر می‌کنید به شما نزدیک‌تر است

۱۶. تحلیل چرخه عمر سازمان..... ۱۲۳

بهترین نباش! متفاوت باش به یکی از این سه روش

۱۷. استراتژی‌های رقابتی عام..... ۱۳۹

رشد! از کدام طرف؟

۱۸. تحلیل ماتریس رشد..... ۱۴۵

یا باید نقدینگی تولید کنی یا رشد را تضمین کنی!

۱۹. تحلیل ماتریس بوستون..... ۱۵۱

هم جذابیت هم توانمندی

۲۰. ماتریس مکنزی..... ۱۶۱

لایه بعدی لطفاً!

۲۱. تحلیل لایه‌ای علت‌ها..... ۱۷۱

گفت‌وگوی هدفمند جمعی متمرکز

۲۲. گروه کانونی یا گروه متمرکز..... ۱۷۷

گفت‌وگوهای معطوف به توافق

۲۳. پنل خبرگان و پنل ذی‌نفعان..... ۱۸۱

تاریخ‌های معکوس را به خاطر بسپار

۲۴. سناریوپردازی ۱۸۵

ماشین لباس‌شویی نباشید!

۲۵. تست لیتموس ۱۹۳

این فاصله را باید پیمود

۲۶. تحلیل شکاف ۱۹۷

شاخه‌های غیرهم‌پوشان و کاملاً پوشاننده

۲۷. ساختاردهی مسئله با MECE ۲۰۱

استراتژی یعنی مجموعه‌ای از انتخاب‌های دردناک سرنوشت‌ساز

۲۸. تصمیم‌گیری چندمعیاره ۲۰۷

یک صندوقی اختصاصی در اتاق جلسه برای شیطان کنار بگذارید

۲۹. تکنیک وکیل مدافع شیطان ۲۱۳

زوائد را حذف کن متمرکز شو بر نتایج کلیدی

۳۰. روش اهداف و نتایج کلیدی ۲۱۷

از تفکر کشف‌کننده تا تفکر ایجادکننده

۳۱. تفکر طراحانه ۲۲۳

ابزارها تمامی ندارند!

۳۲. توضیح مختصر ابزارهای باقی مانده ۲۲۹

متامدل دیاموند و جعبه ابزار استراتژی

۳۳. تجویزهای راهبردی پایانی ۲۵۷

مأخذشناسی ۲۶۷

از ابزارنماها تا گلوله نقره‌ای!



۱. می دانم موافق نیستید اما...

بگذارید حرف آخر را اول بزنیم؛ حرف‌های جسورانه‌ای است و احتمالاً با مخالفت عده زیادی روبه‌رو خواهد شد. ولی باید حرف درست را، ولو تلخ، گفت و شنید و از همه مهم‌تر پذیرفت.

اول؛ ابزارهایی که باید دور انداخته شوند!

برخی از ابزارهای استراتژی ابزارنما هستند. به چه معنا؟ یعنی اینکه شکل و قیافه یک ابزار استراتژی را دارند، اما در دنیای واقعی به درد نمی‌خورند. در بسیاری از کتاب‌ها و کلاس‌های استراتژی تدریس می‌شوند، اما دردی از کسی دوا نمی‌کنند. به خاطر عدد و رقم و پیچیدگی و حساب و کتاب، حس خوب علمی بودن به آدم دست می‌دهد اما مسئله واقعی از دنیای واقعی را حل نمی‌کنند و از آن مهم‌تر اینکه وقتی شما به تصمیمات استراتژیک شرکت‌های موفق نگاه می‌کنید مانند وال مارت، آمازون، زاپوس، مایکروسافت، فورد و نایک و... هیچ‌کدام از تصمیمات استراتژیک آنها براساس این ابزارها (تکنیک‌ها، ماتریس‌ها و مدل‌ها) گرفته نشده‌اند. مهم‌ترین این ابزارها ابزارهایی هستند که ادعای این را دارند که می‌توانند به جای شما (تحلیلگر و تصمیم‌گیر) تصمیم استراتژیک بگیرند. ماتریس *Space*، ماتریس استراتژی‌های اصلی، ماتریس

QSPM، ماتریس IFE-EFE. دقت کنید آن ابزارهایی که به شما کمک می‌کنند که محیط خود را تحلیل کنید مثلاً پنج نیروی پورتر، تحلیل عوامل کلیدی موفقیت، تحلیل محیط‌های شش‌گانه اینها در محدوده خودشان (یعنی تحلیل رسمی براساس داده‌های سخت که هیچ‌گاه جایگزین شهود و داده‌های نرم نمی‌شود) می‌توانند مفید باشند و در جعبه ابزار استراتژی می‌مانند اما در مورد برخی از ابزارها باید شجاعانه آنها را از جعبه ابزار استراتژی بیرون انداخت.

برخی از ابزارهای فرموله کردن استراتژی مردود هستند و عملاً یک ابزار توهمی هستند. مثلاً اگر شما در جعبه ابزار خود یک چکش داشته باشید، می‌توانید آن را در مواقعی به کار بگیرید. این ابزار در عمل هم کارآمدی خود را نشان داده است، اما زمانی که در جعبه ابزار خود یک ابزاری داشته باشید به نام مثلاً «سوشو»، کار این ابزار چیست؟ برقراری ارتباط با موجودات فرازمینی! بارها شما آن را جلوی دهانتان گرفته‌اید و حرف زده‌اید به امید اینکه موجودات فرازمینی در کرات و کهکشان‌های دیگر صدای شما را بشنوند. اما در پاسخ حرف‌هایی که زده‌اید فقط صدای خش‌خش و اصوات نامفهوم شنیده‌اید. این یعنی اینکه این ابزار کارآمد نیست. هرچقدر که زیبا باشد، هرچقدر که کاتالوگ جذابی داشته باشد، هرچقدر که دانشمندان مختلف گفته باشند که این ابزار به درد می‌خورد. ولی وقتی از همان دانشمندان می‌پرسید که آیا با این ابزار توانسته‌اید در عمل تاکنون با فرازمینی‌ها ارتباط برقرار کنید، می‌گویند که درحال تلاش هستیم. آنها به ما جواب می‌دهند، اما ما نمی‌توانیم صدای خش‌خش و اصوات نامفهوم را تبدیل به حرف آدمیزاد کنیم.

دوم؛ ابزارهایی که باید به جعبه ابزار استراتژی اضافه شوند

یکی دیگر از تصورات غلط در مورد استراتژی این است که فکر کنیم مدیریت استراتژیک یعنی به‌کارگیری ابزارهای مدیریت استراتژیک.

یادم هست یک بار پروژه‌ای را برای یکی از صد شرکت برتر ایران انجام دادیم. ناظر پروژه یکی از کتاب‌های مدیریت استراتژیک را باز کرد و بدون اینکه روی محتوای نتایج ما نظر بدهد گفت: این چه پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک است که از ابزارهای اشاره‌شده در این کتاب (کتاب رفرنس استراتژی) استفاده نکرده است. یک باور غلط این است که فکر کنیم مدیریت استراتژیک یعنی استفاده از ابزارهای متعارف مطرح‌شده در کتاب‌ها و کلاس‌ها مانند ابزار SWOT یا تحلیل زنجیره ارزش پورتر یا دیگر ابزارهایی که در این کتاب هم به آنها اشاره شده است. تأثیر این باور غلط این می‌شود که هزاران پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک در کشور ما اجرا شده است، آن هم با تکیه به ابزارهای متعارف برنامه‌ریزی استراتژیک، ولی بدون نتایج معنادار استراتژیک و بدون خلق تصمیمات استراتژیک معنادار برای مدیران ارشد. فراموش نکنیم که هدف مدیریت استراتژیک ایجاد تأثیر اساسی بر نتایج کلیدی عملکرد سازمان‌هاست. ابزارها هیچ اصلتی ندارند. شما باید بتوانید تصمیمات استراتژیک اخذ کنید و آن را به اقدامات و سپس نتایج استراتژیک تبدیل کنید، فقط همین! بقیه هیچ اصلتی ندارند. طبق اصل هم‌پایانی، از روش‌های متعدد می‌شود به یک نقطه رسید. از هر ابزاری، معروف و غیرمعروف، که در کل دانش مدیریت و حتی کل دانش بشری هست می‌توان برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک یا اجرای تغییرات استراتژیک برای تأثیرگذاری بر نتایج استراتژیک استفاده کرد. اصل حرکت است. ریل و قطار اصالت ندارند. به همین خاطر، شما در این کتاب می‌بینید که از ابزارهای آینده‌پژوهی تا اقتصاد مهندسی تا ابزارهای مهندسی محصول و مدیریت کیفیت می‌توانند در جعبه ابزار یک استراتژیست باشند.

سوم؛ ابزارهای تحلیلی استراتژی نمی‌آفرینند!

نکته سوم؛ بپذیریم که ما مستقیماً از تحلیل به استراتژی نمی‌رسیم، بلکه تحلیل می‌تواند منجر به گفت‌وگوهای استراتژیک و همچنین تقویت شهود

استراتژیک شود. اینکه استراتژی‌ها از کجا شکل می‌گیرند در کتاب هنر رقصیدن با استراتژی گفته شده است؛

- دیدگاه استراتژیک
- تصمیم‌گیری استراتژیک بهنگام
- تحلیلگری استراتژیک
- کاوشگری استراتژیک
- کنشگری استراتژیک

وقتی ما صحبت از جعبه ابزار استراتژی می‌کنیم، می‌دانیم که ابزارهای تحلیلی فقط می‌توانند به ما در دو مورد از این منابع جوشش استراتژی کمک کنند؛ در تحلیلگری استراتژیک و تصمیم‌گیری استراتژیک بهنگام. هیچ ابزاری تحلیلی مولد و خالق استراتژی نیست. استراتژی زاینده ذهن انسان است و هیچ ابزار، نرم‌افزار و فکرافزاری نتوانسته استراتژی تولید کند. همه این ابزارها کمک می‌کنند که داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش تبدیل شود، اما تجویزهای راهبردی (تبدیل دانش به تصمیم) کار انسان‌هاست.

یک تصور دیگری هم هست که می‌گوید باید از تحلیل شروع کنیم و سپس به تصمیم برسیم. اکثر مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بعد از تدوین مأموریت، ارزش‌ها و چشم‌انداز (که البته این روزها این سه نیز به طرز بسیار کلیشه‌ای و ناکارآمدی تدوین می‌شوند) به تحلیل محیط درونی و بیرونی می‌پردازند و سپس به تصمیم یعنی تعیین اهداف و اقدامات می‌رسند. اما در دنیای واقعی، بسیاری از مواقع، تصمیم‌گیری با یک هدف جدید که مدیرعامل آن را پیش روی سازمان قرار می‌دهد یا یک موضوع که پیش روی سازمان قرار می‌گیرد یا یک تجربه جدید یا یک رخداد جدید آغاز می‌شود. بنابراین، نگاه سنتی «آغاز فقط از تحلیل» را باید به‌کناری گذاشت و به سازمان اجازه داد از هر چهار چشمه جوشان استراتژی بهره‌مند شود.

چهارم؛ هیچ ابزاری گلوله نقره‌ای نیست.

در فرهنگ مردم کشورهای غربی، گلوله نقره‌ای یا به لاتین *Silver Bullet* گلوله‌ای است که از نقره درست شده است و تنها اسلحه‌ای است که قابلیت به‌کارگیری در مقابل گرگینه (گرگ وحشی)، افسونگری (جادوگری) یا سایر هیولاها را دارد. این اصطلاح به مرور زمان تبدیل شد به استعاره‌ای برای یک راه ساده و به‌ظاهر جادویی برای یک مشکل دشوار. برای مثال، پنی سیلین یک گلوله نقره‌ای بود که بسیاری از عفونت‌های باکتری را درمان کرد. هیچ ابزاری به‌تنهایی نمی‌تواند مسئله ما را حل کند. هرکدام مأموریت خاص و در نتیجه محدودیت‌های خودشان را دارند.

ما در استراتژی گلوله نقره‌ای نداریم. استفاده درست از ابزارها مستلزم آن است که بدانیم این ابزار برای چه چیزی مناسب است و چه محدودیت‌هایی دارد. مثلاً ابزار ۵ نیروی رقابتی برای محیط‌های رقابتی و تجاری است و استفاده از آن برای سازمان مالیاتی نتیجه‌ای نخواهد داشت جز اتلاف وقت و زمان.

پنجم؛ سوار قطارهای شهر بازی نشوید!

برخی حرف‌ها و بعضی آدم‌ها جالب‌اند. سرگرم‌کننده‌اند. اما مانند قطار شهر بازی می‌مانند، شما را همان جایی پیاده می‌کنند که سوار شده‌اید. به این جمله دقت کنید: برنامه‌ریزی استراتژیک را باید کنار گذاشت؛ اکنون زمان تفکر استراتژیک است! بعد هم یک سری ایده‌های مبهم تحویل شما می‌دهند که عملاً نمی‌دانید فردا با تفکر استراتژیک چه کنید و این تفکر استراتژیک (همان گلوله نقره‌ای) چگونه می‌تواند گره از مشکلات شما باز کند؟

این جمله (برنامه‌ریزی استراتژیک را باید کنار گذاشت؛ اکنون زمان تفکر استراتژیک است!) نیز از آن نکاتی است که این روزها زیاد تکرار می‌شود. اصلاً این دو جایگزین هم نیستند. این جمله مانند آن است که بگوییم چون خوب خوابیده‌ایم پس دیگر تشنه نخواهیم شد. تفکر استراتژیک یک قابلیت تفکر است

که به صورت فردی یا سازمانی می‌تواند وجود داشته باشد و توان اخذ تصمیمات استراتژیک را برای سازمان فراهم می‌کند، اما تفکر استراتژیک یک تفکر واگراست و از تولید برنامه‌های منسجم و معطوف به عمل عقیم است. تفکر استراتژیک می‌تواند تولید کند، اما نمی‌تواند برنامه‌ریزی کند. برنامه‌ریزی استراتژیک وظیفه دارد استراتژی را از هرکجا که پدید آمده باشد شناسایی، تدوین و عملیاتی کند. امروزه، بیشتر از هر روز دیگری نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک هستیم، منتها به شیوه‌ای درست. تفکر استراتژیک اصول ده‌گانه‌ای دارد که در کتاب ذهن استراتژیست تشریح شده است و برنامه‌ریزی استراتژیک معاصر (و غیرکلاسیک) نیز در کتاب هنر رقصیدن با استراتژی تبیین شده است.

تجویز راهبردی برای استراتژیست‌ها:

به‌اشتباه برای ما جا افتاده که باید یک مدل استاندارد برای مدیریت استراتژیک داشته باشیم. مدل‌ها خوب‌اند، اما هر سازمانی و هر موقعیتی مدل خود را می‌طلبد. بنابراین، یک استراتژیست باید اول از همه بتواند متناسب با مسئله، سازمان و شرایط بگوید که چه مسیری باید طی شود و سپس دستش را به سمت جعبه‌ابزار ببرد و متناسب با مراحل که طراحی کرده، از ابزارها استفاده کند. متأسفانه، برخی از مشاوران و کارشناسان استراتژی چند ابزار محدود را می‌شناسند و از آن بدتر فقط یک راه را برای طراحی استراتژی بلدند. آن‌گاه همواره با تعداد محدودی ابزار با دنیایی که بسیار متنوع‌تر و پیچیده‌تر از دنیای ذهنی آنان است روبه‌رو می‌شوند. بنابراین، پذیرفته است که در یک پروژه استراتژی از تحلیل خالص ارزش فعلی (یک ابزار کاملاً مالی-محاسباتی و کمی) استفاده کنیم و در پروژه‌ای دیگر از ابزار پنل ذی‌نفعان (یک ابزار کاملاً سیاسی، کیفی و قضاوتی).

در رویکرد متعارف مدیریت استراتژیک، به صورت منظم و براساس مدل‌های ازپیش‌تعریف شده این اقدامات کمابیش انجام می‌شوند:

- تدوین یا بازتدوین بیانیه جهت‌گیری سازمان (مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها)
- تحلیل محیط بیرونی
- تحلیل محیط درونی
- تعیین اهداف
- طراحی استراتژی‌ها
- ترسیم نقشه استراتژی
- تدوین کارت امتیازی متوازن
- طراحی برنامه و بودجه استراتژیک و عملیاتی

...و

این فعالیت‌ها به صورت منظم و در تاریخ‌های ازپیش‌تعیین‌شده انجام می‌شوند، اما واقعیت تلخ آن است که استراتژی شبیه به یک رودخانه مواج، خروشان و پویاست. همواره در طول زمان از منابع مختلف (منابع چهارگانه اشاره‌شده در بالا) ورودی می‌گیرد و همچنین بخشی از استراتژی نیز به دلایل مختلف (مانند پایان یافتن عمر یک تصمیم استراتژیک، تقلید رقبا و...) از این رودخانه جدا می‌شود. مدیریت استراتژیک یک فرایند نیمه‌منظم، نیمه‌ساخت‌یافته و در بهترین حالت شبه‌علمی است. به دنیای استراتژی خوش آمدید!

ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب **جعبه ابزار استراتژی** و سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com

ابزارهای تکنیک

برخی از ابزارهای استراتژی ابزارنما هستند. شکل و قیافهٔ یک ابزار استراتژی را دارند، اما در دنیای واقعی به درد نمی‌خورند. در بسیاری از کتاب‌ها و کلاس‌های استراتژی تدریس می‌شوند، اما دردی از کسی دوا نمی‌کنند. در این کتاب جعبه‌ابزاری غنی به استراتژیست‌ها پیشنهاد می‌شود. از تاریخ‌های معکوس بگیرد تا تونل باد. از تحلیل لایه‌ای علت‌ها تا تست لیتموس، از نردبان پرسش تا وکیل مدافع شیطان، از پنج نیروی رقابتی تا هفت اس مکنزی. همهٔ اینها به شما کمک می‌کنند که تحلیل‌های استراتژیک عمیق‌تر، تصمیمات استراتژیک کیفی‌تر و تغییرات استراتژیک پایدارتری داشته باشید.



9 786227 089059

گروه پژوهش‌های صنعت آریانا

انتشارات آریانا قلم

