

КОНСУЛЬТАЦИИ К ГАК МАРКЕТИНГОВОЙ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

1. Миссия компании и основные требования к ее разработке.

МИССИЯ – смысл и цель существования
предназначение фирмы, сфера ее
деятельности;

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МИССИИ

МИССИЯ ДОЛЖНА:

- Указывать на сущность и назначение предприятия
- Говорить о перспективности фирмы
- Устанавливать принципы относительно ведения какого-либо конкретного дела, направления, бизнеса
- Говорить о ценностных ориентациях фирмы
- Сообщать о последних политических установках фирмы
- Раскрывать назначение и установки ведущих подразделений и других структурных единиц

Дает представление об основных свойствах фирмы: виде деятельности, особенности и полезности.

В МИССИИ-ПРЕДНАЗНАЧЕНИИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ УКАЗАНЫ:

- ✓ *основное направление деятельности фирмы;*
- ✓ *основная категория клиентов;*
- ✓ *потребности клиентов, удовлетворяемые продукцией фирмы;*
- ✓ *отличительный признак, подчеркивающий особенность фирмы, позволяющий заинтересованным лицам выделять эту фирму среди других;*
- ✓ *сторона деятельности фирмы, которой она обращена во внешнюю среду, благодаря которой видно, в чем общественная полезность фирмы.*



Пример ключевых вопросов для миссии-предназначения: какой деятельностью занимается фирма? кто клиенты фирмы? какие потребности клиентов удовлетворяет фирма? чем отличается эта фирма от других фирм данной отрасли? что фирма дает обществу?

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ

Взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каков долгосрочный курс.

Три аспекта в формировании стратегического видения и обоснования миссии компании:

1. понимание, в каких сферах бизнеса работает компания;
2. объяснение стратегического видения и миссии компании;
3. своевременное решение о том, когда изменять стратегический курс и миссию компании.

Общее или детальное определение сферы деятельности фирмы

Общее определение	Детальное определение
Производство автомобилей	Производство легковых автомобилей
Напитки	Безалкогольные напитки
Обувь	Спортивная обувь
Банковское обслуживание	Кредитное обслуживание

Диверсифицированные компании формулируют свою миссию и определяют сферы деятельности в более общем виде, чем узкоспециализированные фирмы.

МИССИЯ-ОРИЕНТАЦИЯ

МИССИЯ-ОРИЕНТАЦИЯ – выявление ценностей, которых придерживается руководство фирмы и которые доводятся до всего персонала. Эти ценности могут быть выражены в виде ориентаций, программных заявлений, кредо, правил поведения, набора девизов



Области	Категории ценностей	Цели
Теоретические	Истина. Знания. Рациональное мышление.	Долгосрочные исследования и разработки.
Экономические	Практичность. Полезность. Накопление богатства.	Рост. Прибыльность. Результаты.
Политические	Власть. Признание.	Общий объем капитала, продаж, количество работников.
Социальные	Хорошие человеческие отношения. Отсутствие конфликта.	Социальная ответственность. Косвенная конкуренция.
Эстетические	Художественная гармония. Состав. Форма и симметрия.	Дизайн изделия. Привлекательность.
Религиозные	Согласие во Вселенной.	Этика. Моральные проблемы.

Виды ценностных ориентаций, которые оказывают воздействие на принятие управленческих решений, и связи этих ориентаций со специфическими типами целевых предпочтений.

МИССИЯ-ПОЛИТИКА И МИССИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Миссия-политика фирмы - это концентрация самых основных целей развития фирмы, что дает уже более четкое представление о ее поведении в ближайший период и на перспективу – финансовые и стратегические.

Финансовые цели обязательны, так как при нехватке финансовых средств компания может остаться без ресурсов, необходимых для ее роста.

Стратегические цели направлены на укрепление конкурентных позиций компании на рынке и выражаются в обеспечении высоких темпов роста, увеличении доли рынка, улучшении качества продукции и предоставляемых услуг, в достижении низкого уровня издержек, повышении репутации фирмы, в использовании передовых технологий.

Политика фирмы реализуется **подразделениями**. Поэтому для каждого ключевого функционального и обеспечивающего подразделения необходимо сформулировать свою миссию.

МОТИВАЦИЯ РАЗРАБОТКИ МИССИИ

- стремление достичь устойчивого роста прибыли в размерах, достаточных для наращивания стратегического потенциала фирмы;
- миссия способствует формированию или закреплению определенного желаемого имиджа фирмы в представлениях субъектов внешней среды;
- способствует единению внутри организации, развитию корпоративного духа за счет того, что:
 - делает ясными для сотрудников общую цель (в виде качественной формулировки), предназначение существования фирмы;
 - способствует созданию на фирме благоприятного климата, поскольку выражает философию, принципы, ценностные ориентиры фирмы, принимаемые как руководством, так и остальными сотрудниками;
 - сотрудники легче осознают свое место на фирме, быстрее и четче определяют свою роль, концентрируют свои усилия в согласии с целями фирмы;

Миссия дает возможность организовать более действенное управление, поскольку:

- является базой разработки целей, устанавливая направленность развития и допустимые границы маневрирования, что обеспечивает непротиворечивость набора целей;
- обеспечивает стандарты (на уровне подходов) для распределения ресурсов и создает базу для оценки использования ресурсов в деятельности фирмы;
- определяет для сотрудника смысл и содержание его деятельности, что позволяет последнему более полно проявить свои способности.

КОМУ НУЖНА МИССИЯ И ЗАЧЕМ?

- **Собственникам** договориться о направлении и приоритетах развития бизнеса;
- **Партнерам и поставщикам фирмы** понять место, которое стремится занять фирма на рынке;
- **Сотрудникам фирмы** почувствовать себя командой единомышленников, нацеленной на достижение успеха, ощутить свою значимость, получить моральные стимулы работы;
- **Потребителям продукции фирмы** со вниманием и заинтересованностью относиться к фирме, которая может удовлетворить их нужды и потребности, следить за продукцией фирмы;
- **Обществу в целом (в первую очередь в лице государственных органов)** понять социальное предназначение компании

Требования к разработке миссии компании

- 1) *Миссия компании*, отвечая на большое количество вопросов, является простой и емкой.
- 2) Текст миссии не должен восприниматься двусмысленно, однако в то же время должен оставлять место для креатива и дальнейшего развития организации.
- 3) «Черновые» варианты миссии могут быть какого угодно объема. Окончательный текст – максимум несколько предложений. Краткость является залогом хорошей запоминаемости и дальнейшего пересказа.
- 4) Простота миссии заключается в логичности построения положений. Текст миссии не должен представлять собой нагромождения слов, не следует включать в формулировку миссии описаний стратегии, сервиса, философии и т.д. Для описания этих положений предусмотрены иные документы.

- 5) Текст миссии должен четко определять сферу деятельности Вашей компании, а также причины реализации именно этого вида товара либо оказания данной услуги.
- 6) Не следует бояться использования в тексте миссии красивых фраз, если они точно отражают идею. В данном случае следует опасаться лишь возможных неприятных ассоциаций. Профессионально написанный текст миссии подобен белому стиху – он наполнен смыслом, и в то же время изящен во всех отношениях.
- 7) Не дистанцируйтесь от потенциальных клиентов – используйте местоимение «Мы».
- 8) В тексте миссии не следует использовать упоминание о материальных выгодах. Исключением из данного правила являются различные финансовые учреждения.

- 9) Не употребляйте в тексте миссии непонятных слов и банальных выражений, к примеру «ориентированность на клиента», «социальное сотрудничество», «как можно больше выгод по низкой цене» и т. д. Не нужно давать конкурентам повод для радости.
- 10) Миссия должна восприниматься как активно-деятельная, а не пассивно-созерцательная. Постарайтесь использовать в тексте миссии глаголы настоящего времени.
- 11) Не следует огорчаться по поводу того, что большинство текстов миссий различных компаний начинаются одинаково: мы даем..., мы способствуем улучшению..., мы развиваем..., мы привносим..., мы создаем... и т.д. Главная особенность заключается в словах, которые идут далее.
- 12) Идеи миссии компании не должны представляться недостижимыми, волшебными, сказочными, для того чтобы не вызывать улыбку и сомнения в душевном здоровье ее создателей. В данном случае действует правило: лучше ничего – чем комично.
- 13) Следует также уделить огромное внимание грамотности готового текста миссии: наличие ошибок является свидетельством нерадивого отношения к делу и огромным «пятном» на образе компании.

2. Основные функции управления товаром. Маркетинговая тактика в течение ЖЦТ.

ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА

Основные задачи товарной политики:

- **инновации (создание новых товаров или обновление существующих);**
- **обеспечение качества и конкурентоспособности товаров;**
- **создание и оптимизация товарного ассортимента;**
- **вопросы о товарных марках;**
- **создание эффективной упаковки;**
- **анализ жизненного цикла товара и управление им;**
- **позиционирование товаров на рынке**

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРОМ

- Разработка идеи товара
- Планирование составляющих комплекса маркетинга (4P)
- Исследование рынка и товаров
- Планирование, организация и проведение рекламных кампаний
- Планирование и управление продажами
- Контроль рентабельности товара (и ТМ)
- Оптимизация рентабельности и оборачиваемости SKU
- Разработка рекомендаций для производственного процесса (упаковка, форма выпуска товара, замена ингредиентов и т.д.)
- Контроль складских запасов
- Оптимизация ассортиментной матрицы
- Управление брендом (координация деятельности всех подразделений компании, вовлеченных в производство, сбыт, финансовую деятельность и т.д, связанных с данным брендом)



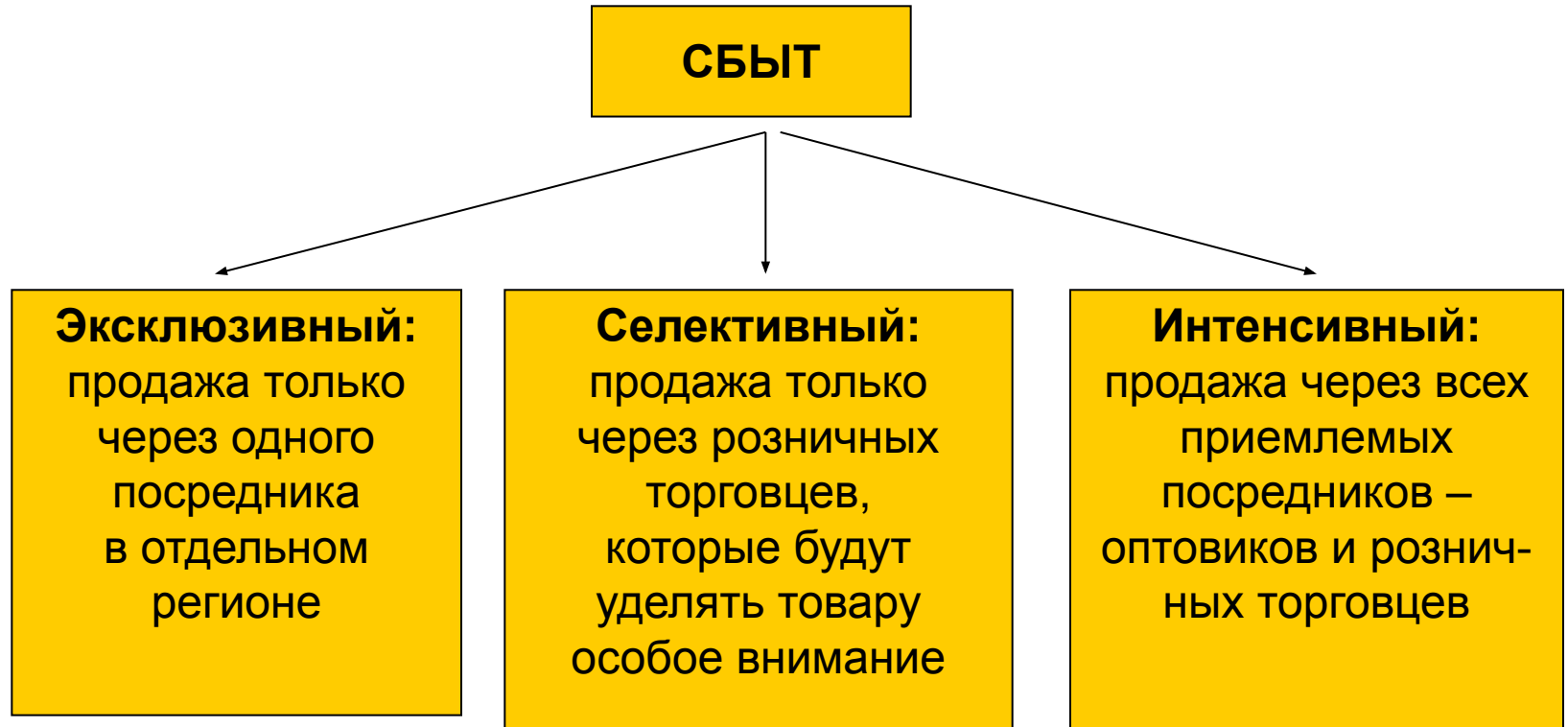
**Основная цель Управления ТМ - создание, развитие и продвижение
бренда или линейки брендов на локальном рынке с целью получения
максимального маржинального дохода.**

Маркетинговая тактика в течение ЖЦТ

	Выход на рынок	Рост	Зрелость	Упадок - Возрождение	
Цели по маркетингу	1) Побудить попробовать; 2) Наладить распределение	1) Побудить к повторным покупкам; 2) Привлечь новых покупателей	Изыскивать новых потребителей или новое применение товара	1) Снизить расходы на маркетинг 2) Сохранить приверженность покупателей	Восстановить позиции на рынке
Цели по товару	Получить преимущество перед конкурентами	Поддерживать качество товара+добавление новых свойств, улучшение упаковки, совершенствование сервиса	Сохранить товар в продаже	Сохранить товар в продаже	Повторно ввести первоначальный или модифицированный товар
Тактика распределения	Создать распределительную сеть	Укрепить отношения с торговлей, поиск новых каналов сбыта	Предусмотреть дополнительные стимулы для обеспечения поддержки	Исключить льготы торговле	Восстановить сбытовую сеть
Тактика продвижения	Ознакомить с маркой. Предоставление купонов, бесплатных образцов, обширная рекламная компания, нацеленная на информацию о новинке	Предоставить информацию: информир-е потребителей о характеристиках товара; выделение солидного бюджета на реклама	Перепозиционировать товар	Исключить рекламу и стимулирование продаж	Напомнить о марке
Тактика ценообразования	1) Установление относительно высокой цены 2) Для проникновения на рынок установление низкой цены	Поддерживать цены на уровне запланированных	Снизить цены с учетом конкуренции	Сохранить цены	Установить конкурентоспособные цены

3. Виды распределения (сбыта):
эксклюзивный, селективный, интенсивный
сбыт. Их применение для различных
типов товаров

Виды сбыта (интенсивность распределения)



Виды сбыта. Эксклюзивный сбыт

Эксклюзивный сбыт выгоден, когда компания хочет дифференцировать свой товар на основе высокого качества, престижа или превосходного обслуживания потребителей.

■ Формы возможного сотрудничества:

- Участие в затратах на рекламу и стимулирование сбыта;
- Допуск в сбытовую сеть новых товаров или товаров пассивного спроса, требующих повышенных сбытовых усилий;
- Поддержание минимального уровня запасов;
- снабжение производителя информацией;
- Повышенное качество обслуживания потребителей.

Основной риск – недостаточный охват рынка. Производитель должен убедиться, что потребители хорошо знают тех продавцов, с которыми он намеревается сотрудничать. В противном случае отсутствие товара в широкой продаже может стать причиной значительных потерь в виде упущенных сделок.

Виды сбыта. Селективный сбыт

Применяя систему избирательного сбыта, компания добровольно ограничивает доступность своего товара в продаже ради снижения сбытовых издержек и более интенсивного сотрудничества с посредниками.

Формы возможного сотрудничества:

- Участие в затратах на рекламу и стимулирование сбыта;
- Допуск в сбытовую сеть новых товаров или товаров пассивного спроса, требующих повышенных сбытовых усилий;
- Поддержание минимального уровня запасов;
- Снабжение производителя информацией;
- Повышенное качество обслуживания потребителей.

Основной риск – недостаточный охват рынка. Производитель должен убедиться, что потребители хорошо знают тех продавцов, с которыми он намеревается сотрудничать. В противном случае отсутствие товара в широкой продаже может стать причиной значительных потерь в виде упущенных сделок.

Виды сбыта. Интенсивный сбыт

Цель: добиться максимального охвата рынка и наибольшей заметности бренда.

Преимущества: максимальное представление товара в продаже и достижение большой доли рынка.

Недостатки:

- ✓ Выручка от реализации, полученная от разных торговцев, неодинакова, а стоимость контакта остается единой для всех посредников;
- ✓ Риск потери контроля над маркетинговой стратегией. Снижение цен, плохое обслуживание потребителей, отсутствие сотрудничества;
- ✓ Невозможность поддержания имиджа марки.

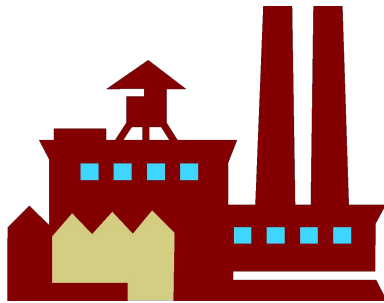
КРИТЕРИИ ВЫБОРА КАНАЛА СБЫТА

1. **Характеристики рынка.** Если рынок большой, то, как правило нужно обращаться к посредникам; если мал – то фирма может обойтись без посредников и сама обеспечить сбыт своих товаров. Если рынок имеет большую территорию и покупатели рассредоточены, то, скорее всего, нужно привлечь посредников, чтобы сократить издержки на обслуживание удаленных потребителей.
2. **Характеристики фирмы.** Размеры фирмы, ее финансовые возможности, количество и подготовленность торговых представителей, опыт работы на рынке.
3. **Характеристики товаров.**

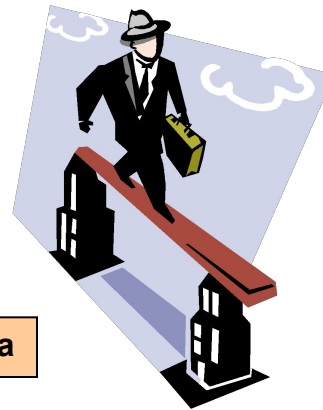
4. Функции каналов дистрибуции. Структуры каналов сбыта: типы посредников.

Функции каналов дистрибьюции

Канал сбыта – это структура, формируемая независимыми партнерами, участвующими в процессе предоставления товаров и услуг потребителям или промышленным пользователям для потребления или дальнейшего использования. Этими партнерами являются производители, посредники и конечные пользователи. Каналы сбыта – организованные структуры, задача которых – содействовать процессам обмена.



Производитель



Канал сбыта

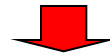
Предоставляют товары там, где они необходимы, и тогда, когда они необходимы. Создают полезность с точки зрения времени, пространства и состояния.



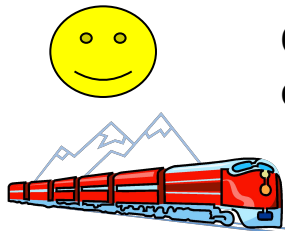
Конечный потребитель

Функции каналов дистрибьюции

- **Транспортировка:** перемещение товаров ближе к потребителям или промышленным пользователям;
- **Разделение крупных партий на более мелкие:** предоставление товаров в количествах или объемах, наиболее соответствующем покупательским привычкам потребителей;
- **Хранение:** предоставление товаров в момент покупки или использования;
- **Сортировка:** действия по созданию наборов взаимодополняющих товаров, адаптированных для использования;
- **Контакты:** установление персональных отношений с удаленными и многочисленными потребителями;
- **Коммуникации:** сбор и распространение информации о потребностях рынка, товарах и условиях торговли;
- **Продвижение:** продвижение товаров посредством рекламы и стимулирования сбыта в местах покупок.
- **Сопутствующие услуги:** ремонт, обслуживание, финансовые услуги и т.д.



Основная задача – ликвидация несоответствия, существующего между спросом и предложением

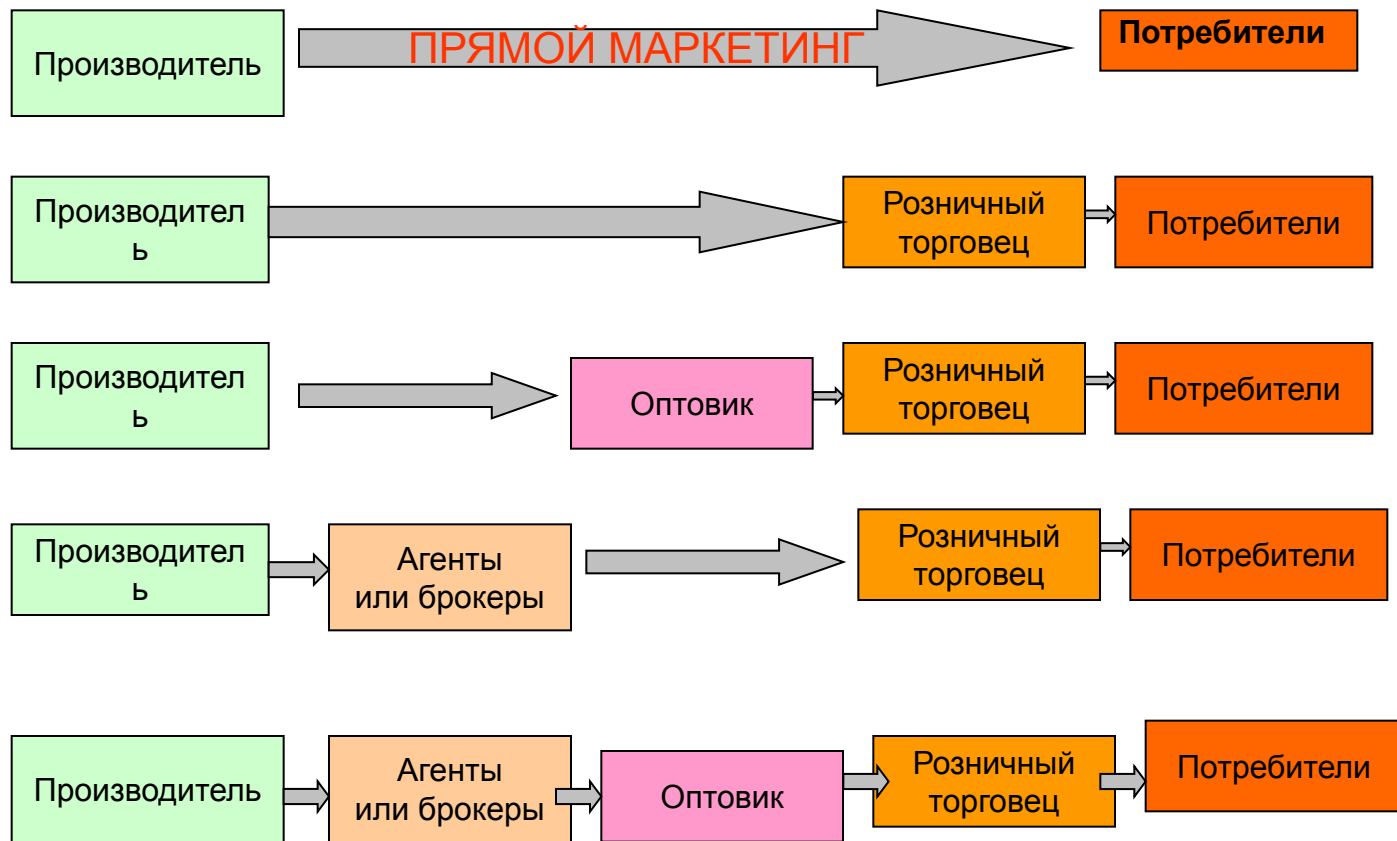


Для чего нужны каналы сбыта? (Продолжение)

- **Экономия на масштабе.** Группируя товары нескольких производителей, посредники могут выполнять одну или несколько функций распределения более эффективно, чем сами изготовители. Например, затраты на одного торгового представителя оптовой фирмы распределяются между несколькими производителями, так что каждый из них платит меньше, чем за содержание «эксклюзивного» торгового агента.
- **Уменьшение функционального несоответствия.** Закупая у производителей большие объемы продукции, храня ее и разбивая на удобные для потребителей партии, оптовые и розничные торговцы дают производителям и их покупателям возможность экономить ресурсы.
- **Улучшение ассортимента.** На уровне производителя номенклатура выпускаемой продукции во многом определяется технологическими аспектами, в то время как ассортимент востребованных потребителями товаров – ситуацией использования. Как правило, потребителям требуется ограниченное количество самых разнообразных товаров. Роль посредников – создать широкий ассортимент товаров, которые потребители могут приобрести в одном месте в ходе одной сделки.
- **Повышение качества обслуживания.** Посредник ближе к конечным пользователям и поэтому может лучше разбираться в их потребностях и желаниях, а также адаптировать ассортимент к условиям местного рынка.

Структуры каналов сбыта: типы посредников

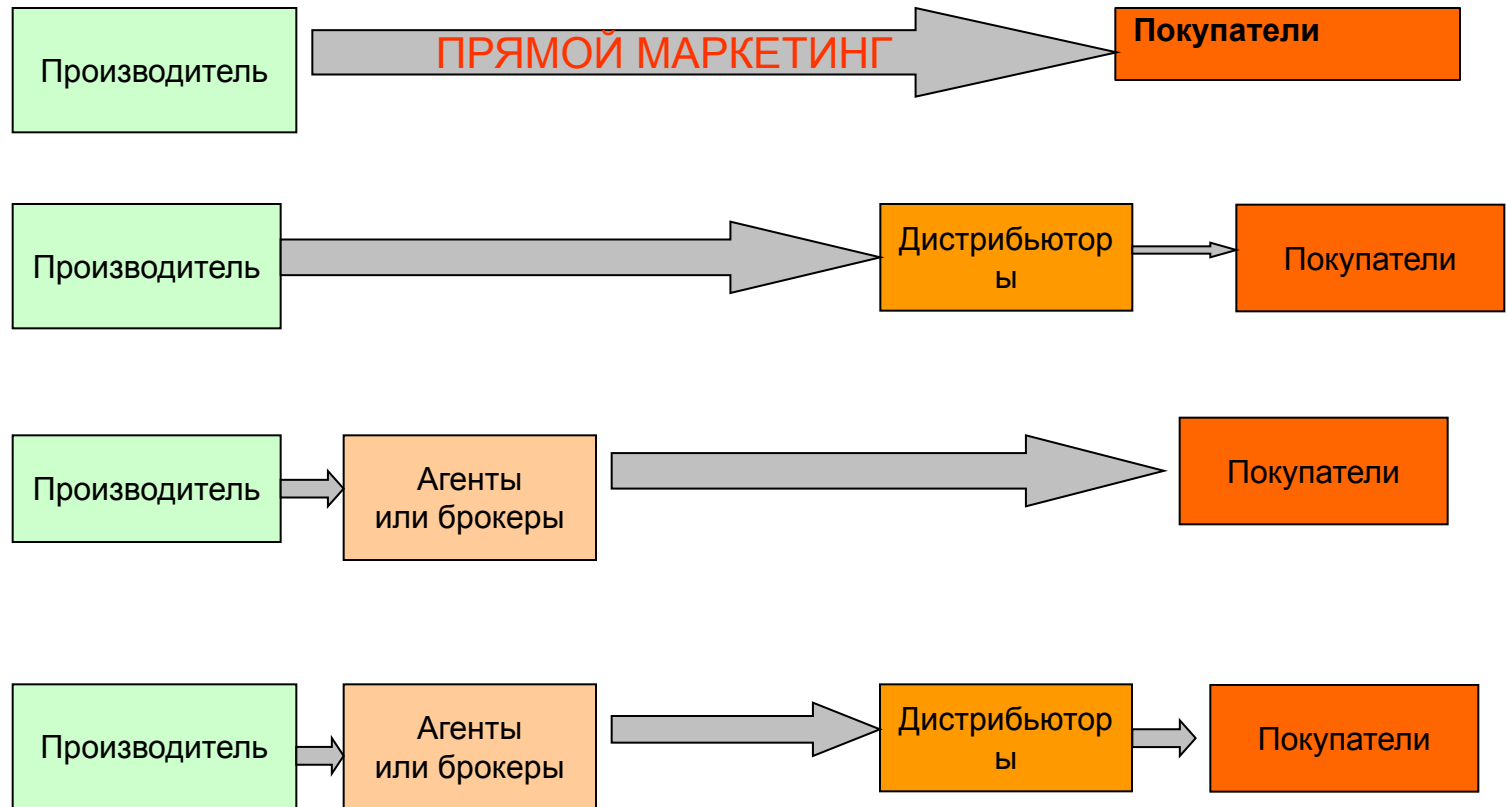
Основные каналы распределения потребительских товаров



Эффективность системы дистрибьюции зависит не от длины этой системы, а от ее продуктивности на каждом этапе.

Структуры каналов сбыта: типы посредников

Основные каналы распределения товаров производственного назначения



Критерии выбора канала сбыта при продаже товаров производственного назначения



Размер рынка
Альтернативные издержки
Общая стратегия производителя
Опыт
Местная практика

Рассредоточенные клиенты

Сконцентрированные клиенты

Мелкие клиенты

Крупные клиенты

Высокий спрос на смежные услуги

Большое внимание к содержанию товара

Не до конца ясная степень риска

Перспективы товара не внушают уверенности

Товар не является для клиента вовлекающим

Товар весьма важен для клиента

Известен дистрибьютор

В наличии имеются необходимые ресурсы и возможности

6. Теория продуктового лидерства в практике международных компаний: понятие, эволюция операционной модели, примеры.

2) ПРОДУКТОВОЕ ЛИДЕРСТВО

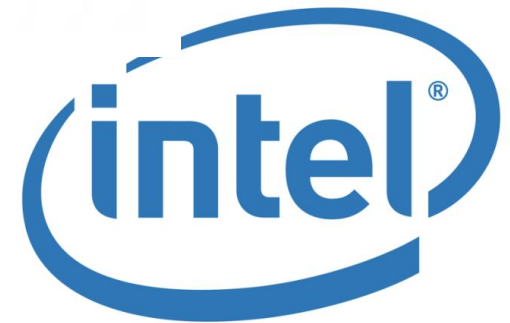
Особенности компании: концентрируются на предложении товаров с расширенными характеристиками.

ЧТО И КАК ПРЕДЛАГАЮТ?

- Наилучший товар;
- Постоянное внедрение новых идей



Johnson & Johnson



Основные требований к бизнес-модели Продуктовое лидерство

- Компания должна действовать творчески
- Компания должна уметь быстро коммерциализировать свои идеи
- Компания должна постоянно совершенствовать свои последние разработки

Основные характеристики Операционной модели продуктового лидера

- Фокусирование на: изобретение развитие продукта и использование рынка
- Структура бизнеса, элементы которой свободно связаны между собой, использование проектного менеджмента
- Системы менеджмента работают на результат, при этом решающим критерием оценки деятельности как компании в целом, так и ее отдельных подразделений и работников является успех нового продукта на рынке. Поэтому приветствуется экспериментирование, необходимое для достижения цели
- Корпоративная культура поощряет развитие индивидуального воображения, способности воплощать идеи в жизнь, нестандартное мышление и психологию в центре которой – желание творить будущее

Продуктовое лидерство – это производство товаров, которые демонстрируют действительное совершенствование, благодаря которым покупатель на самом деле может получить определенные преимущества.

- Товар должен представлять собой комбинацию материальных и нематериальных преимуществ.
- Товар должен затронуть рациональную и эмоциональную сторону личности покупателя.

ETHICON
a Johnson & Johnson company



swatch 

ЭВОЛЮЦИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ ПРОДУКТОВОГО ЛИДЕРСТВА



Томас Эдисон (1847-1931).

Теория продуктового лидерства основана на принципах, разработанных Томасом Эдисоном.

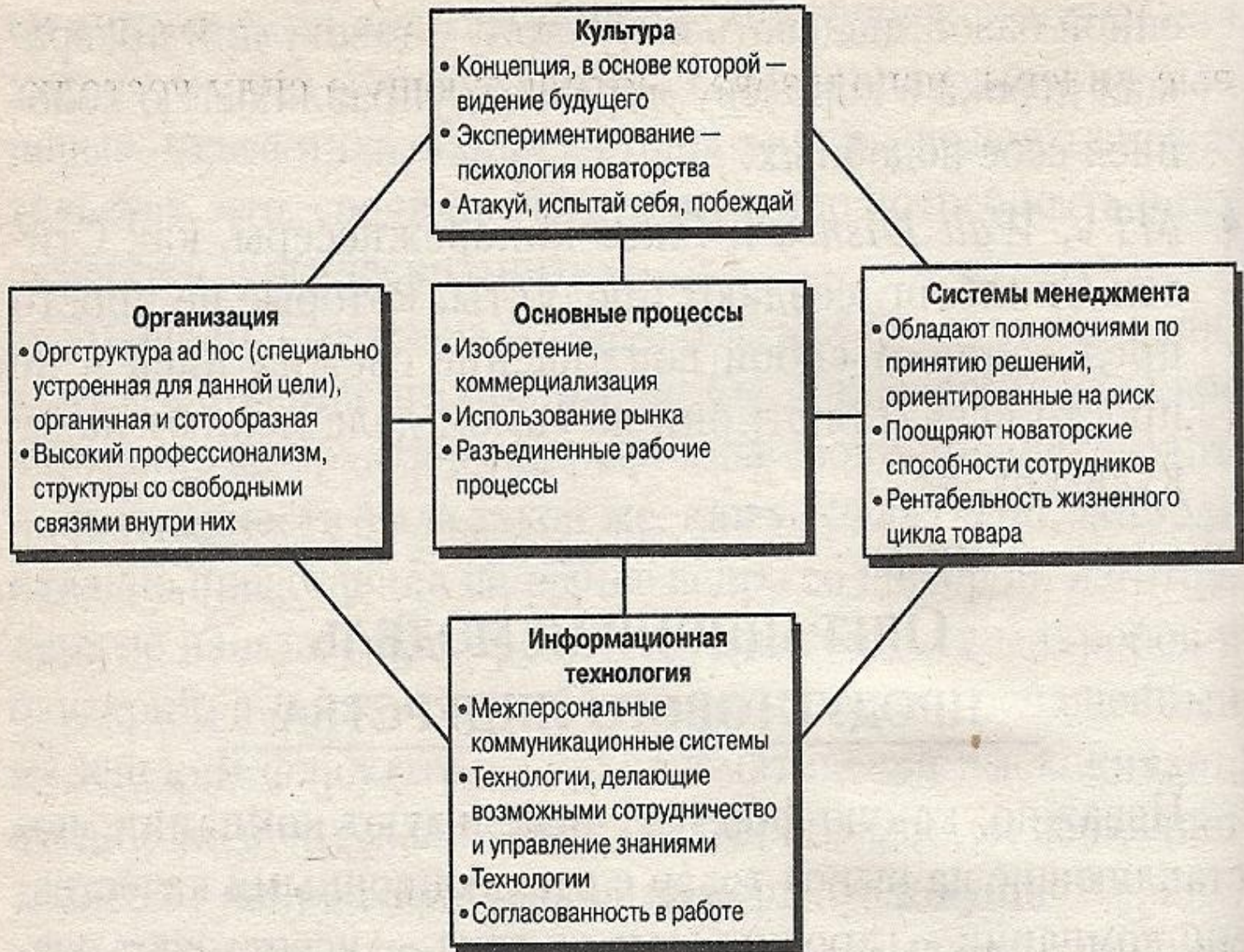
- Эдисон рисовал новый продукт в своем воображении;
- Воодушевлял своих помощников, описывая, как будет выглядеть конечный результат;
- генератор идей должен стимулировать свою организацию с помощью мечты о невероятных достижениях;
- Эдисон рассматривал выпуск уникальных товаров как нечто жизненно необходимое для существования организации
- Эдисон создал очень подвижную, изменчивую организацию. Он регулярно осуществлял реорганизацию и бросал кадры на выполнение наиболее перспективных продуктов

Основопологающая ценность – талант и способности ключевых работников, которые осуществляют прорыв за прорывом на рынке. Структурирование задач подчиненных происходит вокруг создания продуктов, а не вокруг отдельных функций.

Теория продуктового лидерства

134

МАРКЕТИНГ БЕДУЩИХ КОМПАНИЙ

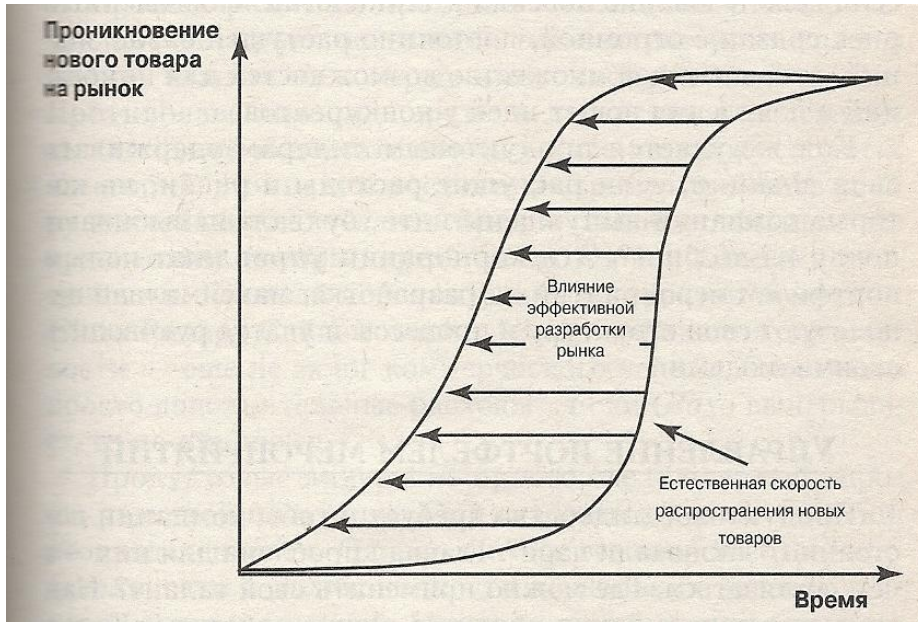


РАБОТА ОТ ЦЕЛИ К СРЕДСТВУ – ВАЖНЕЙШАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УСПЕШНЫХ ПРОДУКТОВЫХ ЛИДЕРОВ.

Необходимо избегать бесцельного экспериментаторства и бесплодных мечтаний.

«Превращайте идеи в четкие цели» (Sony)

Влияние эффективной разработки рынка



Методы, применяемые для достижения максимальной скорости распространения:

- Программы по приобретению ранних последователей;
- массированное обучение специалистов по маркетингу

Главная цель продуктовых лидеров – достижение скорости распространения, превышающей обычную, и стимулирование спроса.

КАК УДЕРЖАТЬ СВОИ ПОЗИЦИИ ПРОДУКТОВЫМ ЛИДЕРАМ?

Управление портфелем мероприятий

- Необходимо сосредоточиться только на инициативах, которые выглядят наиболее обещающими;
- Необходимо стараться избегать любой неопределенности.

РОЛЬ СТРУКТУРЫ И ПРОЦЕССА

- Создание гибкой организационной структуры;
- Постоянное перемещение ресурсов на тот рынок, где в данный момент сосредоточены наибольшие усилия

Разработка четких процессов. администрирование

Четкие процессы позволяют людям расслабиться физически и интеллектуально, без риска вызвать сбои в работе системы.

Основные принципы разработки:

1) Контроль сотрудников:

- Организация их работы;
- Постановка ряд задач;
- Четкое определение результатов, которых они должны достичь;
- Сроки выполнения работ

2) Создание организационное структуры, которая не действует на персонал угнетающе:

- Воспроизведение предпринимательского духа;
- Размещение лабораторий вдали от штаб-квартиры

3) Активизация тех процессов, которые дадут наибольшие дивиденды.

**ТАЛАНТЛИВЫЕ РАБОТНИКИ – ГЛАВНЫЙ
РЕСУРС КОМПАНИЙ**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРЕДЛАГАЕМОЙ ЦЕННОСТИ

Маркетинговое
администрирование

	Операционное преимущество	Продуктовое лидерство	Тесные отношения с потребителем
Предложение ценности	<ul style="list-style-type: none"> ● Лучшая цена 	<ul style="list-style-type: none"> ● Лучший продукт 	<ul style="list-style-type: none"> ● Лучшее комплексное решение
“Золотое правило”	<ul style="list-style-type: none"> ● Разнообразие убивает производительность 	<ul style="list-style-type: none"> ● Каннибализация успеха за счет революционных продуктов 	<ul style="list-style-type: none"> ● Решение более серьезной проблемы потребителя
Основные процессы	<ul style="list-style-type: none"> ● Прямая поставка товаров покупателю ● Цикл обслуживания клиента 	<ul style="list-style-type: none"> ● Инновации ● Коммерциализация ● Использование рынка в своих интересах 	<ul style="list-style-type: none"> ● Приобретение клиента и развитие отношений с ним ● Разработка решения
Рычаги усовершенствования	<ul style="list-style-type: none"> ● Изменение модели процессов ● Постоянное совершенствование 	<ul style="list-style-type: none"> ● Продуктовая технология ● Длительность цикла научных исследований и разработок 	<ul style="list-style-type: none"> ● Экспертиза проблемы ● Адаптация предоставляемых услуг к потребностям конкретного клиента
Основные проблемы на пути совершенствования	<ul style="list-style-type: none"> ● Использование новых активов 	<ul style="list-style-type: none"> ● Переход к новой технологии 	<ul style="list-style-type: none"> ● Полное изменение принципов разработки решения

**«Пороговый уровень» и лидерство по каждому
из параметров потребительской ценности**

**«Лучший
продукт»**

Продуктовое лидерство

*Дифференциация
продукта*

*Внимательность к
клиенту*

*Операционная
компетентность*

**Операционное
превосходство**

**Тесные отношения с
клиентом**

**«Лучшая общая
СТОИМОСТЬ»**

**«Лучшее комплексное
решение»**