

MARKETING
TRONG THỜI ĐẠI
NET

TailorMade

THÁI HÙNG TÂM

MARKETING TRONG THỜI ĐẠI NET

Từ ý tưởng Permission Marketing
của

SETH GODIN

Phó Tổng Giám đốc Marketing
Yahoo!

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

LỜI GIỚI THIỆU

Trong những năm đầu thiên niên kỷ mới, Internet phát triển mạnh mẽ đã làm thay đổi hoàn toàn bộ mặt của ngành Marketing nói chung và đặc biệt là các loại hình quảng cáo nói riêng.

Hoạt động quảng cáo Đại chúng vẫn có sức mạnh đáng kể nhưng không còn quan trọng tuyệt đối như trước. Các kênh truyền thông mới như Internet và điện thoại di động xuất hiện và phát triển với tốc độ chóng mặt đã phá vỡ thế độc quyền của quảng cáo tiếp thị truyền thống. Điều này đang tác động mạnh mẽ đến hoạt động marketing của cả các công ty khổng lồ với sức mạnh tài chính vô hạn.

Cuốn sách này đưa ra khái niệm **Marketing Đồng Tình**. Đây là một trong những kỹ thuật marketing mới nhằm tăng hiệu quả của tiếp thị lên nhiều lần. Phương pháp này cũng giúp các công ty nhỏ hơn với tiềm lực tài chính hạn chế tạo ra cho mình chỗ trú marketing (marketing niche) đủ lớn và an toàn.

Xây dựng niềm tin vào thương hiệu và lời kéo được sự đồng tình của khách hàng là cốt lõi của phương pháp tiếp thị này. Hiểu và nắm rõ được giá trị của sự “đồng tình” từ khách hàng, những người làm marketing sẽ có được trong tay một vũ khí lợi hại để tạo uy tín và niềm tin của khách hàng vào thương hiệu, cũng như để

thương hiệu và các sản phẩm, dịch vụ được chấp nhận rộng rãi và bền vững.

Nhưng, sức mạnh của marketing và quảng cáo đại chúng vẫn còn nên những người làm marketing không thể bỏ qua các hoạt động marketing truyền thống nhằm tạo ấn tượng tốt đẹp ban đầu cho khách hàng mục tiêu.

Hoạt động marketing và quảng cáo luôn là yếu tố thuyết phục và tạo ra nhận thức tốt trong tâm trí người tiêu dùng, để chuyển người xa lạ thành khách hàng. “Marketing Đồng Tình” sẽ giúp chúng ta giành được cảm tình của khách hàng, biến họ trở thành những người bạn và những khách hàng trung thành của thương hiệu.

Giành được sự đồng tình của người tiêu dùng qua các bước thuyết phục khéo léo chính là sự khác biệt và sức mạnh của Marketing Đồng Tình. Đó cũng chính là các giá trị ẩn chứa trong cuốn sách nhỏ này.

Trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc.

NGUYỄN NAM TRUNG

*Chủ tịch HĐQT Công ty Quảng Cáo Stormeye,
Chủ tịch HĐQT Công ty Thiết kế Truyền thông DAS
và Trường Truyền thông Phương Đông (ESC)*

LỜI NÓI ĐẦU

Marketing ngày nay đã trở thành một môn khoa học với những nguyên tắc, giáo điều. Sự phát triển của truyền thông, sức mạnh không ngờ của Internet và các công nghệ tương tác đã làm cho công việc marketing ngày càng dễ dàng hơn. Nhưng mọi thứ bỗng trở nên rối ren, hỗn độn.

Gần như mọi công ty đều thực hiện các hoạt động marketing. Họ quảng cáo, cổ động bán hàng, phát hàng mẫu, khuyến mãi, tổ chức các sự kiện, các cuộc thi, v.v... và hội họp chờ đợi. Không có gì bảo đảm chắc chắn là sức mua hàng hóa sẽ tăng và nếu có thì cũng không chắc lợi nhuận đủ để bù đắp những chi phí bỏ ra. Từ các công ty khổng lồ với hàng trăm năm lịch sử cho đến những công ty mới xuất hiện đều làm như những gì đã được học tập, đã trải nghiệm và rồi chờ đợi... xem xem họ sẽ có lợi nhuận hay thua lỗ.

Những người làm marketing kể cả của các công ty khổng lồ cũng bắt đầu cảm thấy áp lực của sự hạn chế. Họ không thể làm đến hàng trăm cuộc marketing thử nghiệm. Nhưng nếu chỉ thử nghiệm một hay cả chục

cuộc thì không đủ để đảm bảo thành công. Quảng cáo trên một vài đài truyền hình, một vài lần trong ngày cũng chưa chắc đã đủ để mang lại thành công. Hàng chục, hàng trăm công ty lớn khác cũng đang làm như họ, hàng ngàn và thậm chí hàng trăm ngàn công ty cạnh tranh cũng đang làm như họ. Mọi người đều bị tác động bởi thành công của người khác, những thành công được lan truyền, bàn luận ở khắp nơi. Thành công bỗng nhiên trở thành một thứ hiếm hoi, hàng triệu người làm nhưng chỉ một số nhỏ trong đó thành công.

Cái thời mà marketing còn được xem như là một nghệ thuật đã qua, sáng tạo dường như không còn chỗ đứng trong marketing ngày nay. Nếu chỉ có sáng tạo thì chưa đủ để vượt qua đám mây mù marketing hỗn độn của thời đại truyền thông bùng nổ ngày nay, bạn cần phải có nhiều tiền để tạo sự chú ý. Và khi chi phí đã tăng lên quá lớn thì lợi nhuận không còn đảm bảo nữa.

Những năm đầu thiên niên kỷ mới, người làm marketing và quảng cáo đều bị sa lầy trong một vũng bùn, không ai đủ sức nhảy vọt lên cao và đủ lâu để hơn hẳn người khác. Ai cũng coi mình đang sáng tạo, đang xây dựng và thành công nhưng họ biết chỉ thực tế mới chứng minh cho những gì họ mong muốn.

Mọi người làm marketing đều trông đợi một điều mới mẻ có thể giúp cho họ vượt qua đám mây mù marketing hỗn độn hiện nay. Cuốn sách này sẽ đem đến các bạn một điều mới: Marketing Đồng tình. Đó là một quan điểm marketing mới trong thời đại Internet được

Seth Godin, Phó Tổng Giám đốc phụ trách marketing của Yahoo!, nghiên cứu và phát triển

Các công ty trên toàn thế giới sẽ nhanh chóng quen với những khái niệm marketing được Seth Godin trình bày trong cuốn *Permission Marketing* (Marketing Đồng tình). Những người làm marketing ở khắp nơi rồi sẽ nói với nhau về những nguyên tắc đã trở thành thông dụng của Marketing Đồng tình và làm sao để ứng dụng tốt nhất những khái niệm này.

Bạn hãy nhìn lại cuộc sống hàng ngày và rồi bạn sẽ hiểu những điều này là hoàn toàn có cơ sở. Hai trở ngại chính trong cuộc sống hiện đại là Thời gian và Năng lực. Cuộc sống của chúng ta hôm nay dễ dàng hơn nhiều so với cha ông trước kia, hầu như mọi công việc lật vật hàng ngày đã được các loại máy móc đủ kiểu đảm nhận. Nhưng tại sao cuộc sống của chúng ta ngày càng trở nên bận rộn hơn?

Đơn giản thôi, bởi ngày nay chúng ta có quá nhiều thứ cần lưu tâm. Vô số những sự việc nảy sinh đã chiếm hết thời gian của chúng ta. Thời gian của chúng ta bị công việc, học tập và vui chơi chiếm hết. Mỗi ngày, sự việc mới phát sinh ngày càng nhiều thêm. Nếu bạn muốn dành ra một ít thời gian để lên mạng, bạn lấy thời gian ở đâu?

Chúng ta sẽ phải lựa chọn, nếu muốn có thời gian lên mạng, bạn phải từ bỏ việc xem truyền hình, trả lời thư, đi đâu đó hay chơi với các con.

Hãy đối mặt với sự thật: thời gian ngày càng khan hiếm. Và những gì khan hiếm sẽ luôn đắt đỏ.

Điều này là một nguyên tắc kinh tế. Nhưng với Seth Godin, điều này lại chính là một cơ hội để kinh doanh.

Ý tưởng căn bản của Marketing Đồng tình rất đơn giản: cuộc đời mỗi người chỉ có một quỹ thời gian nhất định, việc sử dụng quỹ thời gian đó sao cho hiệu quả là việc làm chủ yếu của con người hiện đại. Việc “quan tâm” đến một điều gì cần đến lý trí. Bởi vậy để giành được sự quan tâm và bán được hàng hóa cho người tiêu dùng, bạn cần phải đạt được sự *đồng tình* để người tiêu dùng quan tâm trước đã. Bạn thực hiện việc này bằng một lời hứa qua cuộc đối thoại trực tiếp thay vì sử dụng chương trình quảng cáo truyền hình, điện thoại hay thư bán hàng. Người tiêu dùng sẽ đồng tình với bạn vì họ muốn tìm hiểu thêm về dòng sản phẩm chuyên biệt mà bạn đang chào bán hay có thể vì bạn cam kết sẽ mang lại một tiện ích nào đó.

Trong một thế giới không kết nối, điều trên là một sự mê cuồng, phi thực tế của một người làm marketing không tưởng. Nhưng thời đại của công nghệ thông tin, marketing đồng tình xuất hiện hoàn toàn bất ngờ và sẽ làm thay đổi hoàn toàn những quy tắc marketing truyền thống.

Ngày nay, vì người tiêu dùng rất dễ dàng và thuận tiện để tiếp cận nguồn thông tin đa dạng nên những người làm marketing có cảm tưởng là những sản phẩm

tương tự của họ đang tràn ngập thị trường. Khách hàng có thể mua một món hàng khác tương tự qua mạng rất thuận tiện và rẻ hơn so với ở các đại lý. Trong khi họ phấn khởi vì điều này thì người kinh doanh sẽ mất dần lợi nhuận và lòng trung thành của khách hàng.

Nhưng sức mạnh của công nghệ truyền thông hiện đại cũng tiếp sức để công ty gắn kết với khách hàng qua cuộc đối thoại cá nhân, qua đó phát triển mối quan hệ khách hàng - doanh nghiệp ngày càng vững chắc. Chiến lược này không chỉ bảo vệ cho sản phẩm không trở thành hàng hóa phổ thông, nó còn là một dịch vụ gia tăng đối với người tiêu dùng. Dịch vụ này còn đáng giá hơn những sản phẩm tiên tiến với giá hợp lý nhất trong dòng sản phẩm phổ thông.

Giao tiếp trực tiếp với người tiêu dùng là việc xưa cũ khi sản xuất dây chuyền, phân phối đại trà và quảng cáo truyền thông đại chúng chưa bùng nổ. Thời đó, bán hàng là một quá trình ân cần và dựa trên sự đồng lòng hợp tác của người tiêu dùng. Và rồi, nền kinh tế sản xuất đại trà ra đời, nó đã làm thay đổi phương cách bán hàng xưa cũ đó. Nền kinh tế mới đánh dấu sự xuất hiện của dây chuyền sản xuất lớn, sản phẩm được tiêu chuẩn hóa, việc phân phối trên phạm vi rộng lớn và các phương tiện truyền thông truyền đi rộng rãi những thông điệp quảng cáo. Trong điều kiện đó, hiệu quả kinh tế của truyền thông đại chúng có sức hấp dẫn mà khó có người làm marketing cưỡng lại được.

Ngày nay, công nghệ truyền thông đã chứng minh tính hiệu quả trong việc thực hiện đối thoại cá nhân với từng người một trong hàng triệu người tiêu dùng ở khắp mọi nơi trên thế giới.

Công nghệ truyền thông cho phép người làm marketing giao tiếp trực tiếp với từng người tiêu dùng mà không tốn kém nhiều thông qua thực hiện các kích chuột hay gõ phím. Quan trọng hơn, người tiêu dùng đã tham gia vào quá trình marketing – trong đó người bán hàng hỗ trợ người tiêu dùng mua hàng và người tiêu dùng lại giúp người bán tiêu thụ hàng hóa.

Nếu một công ty giao tiếp tốt với khách hàng, thì khách hàng sẽ tin tưởng vào những lợi ích mà công ty dành cho họ, từ đó họ sẽ gắn bó hơn với công ty. Khách hàng càng hòa nhập vào quá trình giao tiếp bao nhiêu thì họ càng gắn bó với công ty bấy nhiêu. Khách hàng sẽ trung thành với sản phẩm của công ty thay vì tìm đến với những nhà cung cấp khác.

Giao tiếp với khách hàng là một nỗ lực nhằm tăng thêm giá trị cho hàng hóa. Sẽ không còn cách nào khác, bởi nền kinh tế sản xuất đại trà không còn vai trò lớn như trước nữa. Thời kỳ những công ty chỉ bán những thứ mình có đã qua. Bây giờ họ phải bán những thứ khách hàng cần.

Là một người tiêu dùng, bạn không ngừng tìm kiếm những sản phẩm mới, những lời quảng cáo hấp dẫn, những chương trình khuyến mãi và bảo hành. Và mọi

công ty đều nỗ lực để bán được những sản phẩm, dịch vụ mới và chuyên biệt của họ. Để làm được điều đó, người làm marketing tận dụng từng giây để gửi đi các thông điệp marketing tới mọi xó xỉnh, ngóc ngách với hy vọng là các khách hàng tiềm năng sẽ đọc. Vì vậy, là một người tiêu dùng, bạn sẽ bị tràn ngập trong những thông điệp quảng cáo. Mọi giây phút rảnh rỗi của bạn đều được người làm marketing coi là cơ hội để quảng cáo và thu hút sự quan tâm.

Người làm marketing muốn những thông điệp quảng cáo của họ hiện ngay trước mắt bạn. Có như vậy, họ mới thành công. Nhưng người tiêu dùng có muốn bị “hành xử” như vậy không?

Với các công nghệ truyền thông hiện đại, các công ty ngày nay có thể giành được sự đồng tình của khách hàng để họ chú ý đến thông điệp của mình. Một công ty có thể trực tiếp hỏi một khách hàng xem họ cần cung cấp thêm thông tin gì không. Hay tặng quà cho khách hàng vì đã tiếp nhận những thông điệp của mình.

Có rất nhiều cách để tặng quà cho khách hàng: một phiếu mua hàng giảm giá, một khoản tiền tượng trưng, tham gia một trò chơi, hay thu thập điểm thưởng... Và một khi bạn giành được sự đồng tình của khách hàng, bạn đã có một tài sản cực kỳ giá trị mà khó có một đối thủ cạnh tranh nào có thể lấy mất của bạn. Bạn và khách hàng đã trở thành đối tác bền vững của nhau.

Mọi công ty rồi sẽ sử dụng Marketing Đồng tình như một vũ khí lợi hại để cạnh tranh thành công. Marketing Đồng tình cũng là một thước đo để định lượng hiệu quả của công ty trong thời đại của thương mại điện tử.

Đối với những ai muốn biết cách để cạnh tranh trong một “thế giới phẳng”, đây chính là cuốn sách dành cho bạn. Còn nếu bạn chỉ muốn tìm hiểu về các loại hình marketing trong thời đại “net”, cuốn sách chắc chắn sẽ thay đổi nhận thức của bạn.

TaiLieu.vn

THAY LỜI TỰA

Năm 1983, Spinnaker, một phần mềm được đầu tư lớn nhất trong lịch sử, chính thức ra mắt. Được đầu tư hơn 17 triệu đô la, nó hứa hẹn sẽ mở đầu cho một thế loại phần mềm mới: trò chơi giáo dục trẻ em.

Seth Godin khi đó là Giám đốc Thương hiệu của Spinnaker. Ông được dành một khoản ngân sách cực lớn để quảng cáo Spinnaker. Godin đã bỏ nhiều tiền để quảng cáo trên *Tạp chí People* và hàng chục tạp chí nổi tiếng khác. Nhưng Godin không thu được bang chứng xác thực nào về hiệu quả của các quảng cáo đó.

Một thời gian sau, Seth Godin quyết định ra đi và chuyển sang ngành xuất bản. Lại một lần nữa, ông có thể vung tay không tiếc tiền vào các quảng cáo truyền thống. Nhưng như lần trước, các quảng cáo không mang lại hiệu quả.

Các công ty lớn đã tung ra hàng triệu đô la quảng cáo. Các nhà xuất bản lớn, tên tuổi cũng không hề biết được ai sẽ là khách hàng của mình, vì thế những chiến dịch tiếp thị sách của họ không rõ ràng. Hàng năm, một nhà xuất bản lớn xuất bản hàng trăm đầu sách hay

nhưng cũng không giành được sự trung thành của khách hàng, không tạo dựng được thương hiệu.

Những nghi ngờ của Godin khi còn làm quảng cáo ở Spinnaker được chứng minh là đúng. Quảng cáo thực sự không hiệu quả.

Năm 1990, khi thực hiện chiến dịch quảng bá cho những dịch vụ mới trên mạng cho công ty Prodigy, Godin chỉ ra hai sai lầm công ty mắc phải. Thứ nhất, Prodigy mất chi phí quá lớn để có được một khách hàng mới đó, nhưng khách hàng đó mới chỉ sử dụng dịch vụ của họ trong một vài tháng. Thứ hai, Prodigy giảm phí dịch vụ thấp như nhau với mọi khách hàng nên doanh thu dịch vụ từ những khách hàng thường xuyên bị giảm.

Trước tình hình đó, Seth Godin tung ra một dịch vụ quảng bá đầu tiên trên mạng gọi là Guts. Đó là bước khởi đầu quan trọng cho những thành công tiếp theo: Prodigy thực hiện quảng bá cho những thương hiệu lớn như AOL, eWorld (Apple), Microsoft và CompuServe. Trước đó, Godin cũng thành lập một công ty thiết kế công nghệ nhằm chuẩn bị những kỹ thuật cần thiết để thực hiện các chương trình quảng bá mới. Godin và các đồng nghiệp đã phát triển và hoàn thiện một ý tưởng marketing mới – Marketing Đồng tình – hiệu quả hơn nhiều so với Marketing truyền thống.

Với ý tưởng mới, Godin muốn đưa quảng cáo trở lại đúng với vị thế hiệu quả nhất trong thời đại kinh doanh

mạng hóa ngày nay. Công nghệ hiện đại đang làm thay đổi ngành quảng cáo. Chúng ta không thể làm ngơ với sự phát triển mạnh mẽ của Internet. Thư điện tử trở thành một phần của cuộc sống. Ngay cả một giám mục Thiên chúa giáo ở New York cũng phải thừa nhận: “Nếu Chúa sống trong thế giới ngày nay, chắc ngài cũng sẽ có một địa chỉ Email!”.

Nếu bạn đã biết và tin vào sức mạnh của Internet, bạn sẽ hứng thú với cuốn sách này. Internet sẽ làm thay đổi ý thức marketing xưa cũ để hình thành một phương thức marketing mới hiệu quả và hơn. Những ví dụ được đề cập trong sách này sẽ chứng minh điều đó.

Tailieu.vn

- I -

Những trở ngại không thể giải quyết bằng tiền

Bạn không để ý đến những thứ mà người làm marketing gửi đến cho mình hàng ngày: sản phẩm dùng thử, những tin quảng cáo... Và bạn không có lỗi vì điều này.

Người tiêu dùng cảm thấy thế giới chung quanh họ đang càng lúc càng “phẳng” hơn: Truyền hình, quảng cáo có mặt khắp mọi nơi, từ sân bay tới tận các nhà vệ sinh, thông báo về mọi chủ đề. Điện thoại di động trở thành vật bất ly thân của mọi người.

Cuốn sách này sẽ nói về khó khăn của ngành quảng cáo và những cách thức để những người làm marketing có thể tồn tại trong môi trường ngày càng khắc nghiệt. Những người làm marketing sớm nhận ra là phương thức quảng cáo và bán hàng truyền thống đã không hiệu quả như trước. Họ nỗ lực tìm kiếm những phương thức marketing mới để tăng thị phần và lợi nhuận. Marketing Đồng tình là một cách suy nghĩ khác biệt dựa trên thay đổi về quảng cáo và dịch vụ ngày nay.

NGƯỜI TIÊU DÙNG KHÔNG CÓ THỜI GIAN XEM HẾT MỌI QUẢNG CÁO

Ba mươi năm trước, do chỉ có một vài kênh truyền hình nên chúng ta lựa chọn và ghi nhớ các chương trình ưa thích khá dễ dàng. Thời đó, quảng cáo cũng như chương trình giải trí. Mọi người cùng xem các chương trình quảng cáo và cùng mua những sản phẩm như nhau. Làm marketing lúc đó rất dễ. Nếu bạn có một sản phẩm và đủ tiền quảng cáo, chắc chắn người tiêu dùng sẽ mua sản phẩm của bạn. Và nếu quảng cáo của bạn hấp dẫn, sản phẩm của bạn sẽ bán rất chạy. Bạn hoàn toàn tính được lợi nhuận của mình.

Với sự phát triển của ngành truyền thông, chúng ta không còn nhớ hết các chương trình truyền hình nữa, không còn đọc hết các báo, tạp chí nữa. Do đó, các quảng cáo không còn sức hấp dẫn như trước nữa. Mọi người hầu như không muốn lựa chọn, họ chấp nhận một sản phẩm, một nhà hàng nào tạm được từng biết đến

hơn là mất công tìm kiếm sản phẩm tốt hơn trong hàng đống những sản phẩm hay nhà hàng xa lạ.

Hàng ngày, chúng ta buộc phải ghi nhận không biết bao nhiêu là thông điệp quảng cáo, marketing. Chúng ở khắp nơi: đường phố, nhà ga, sân bay cho đến tận trong những chốn riêng tư nhất như phòng ngủ của bạn.

Đã gần một thế kỷ qua, những người làm marketing chỉ dựa vào một hình thức quảng cáo và marketing duy nhất. Chúng ta gọi Marketing Truyền thống này là Marketing Quấy rối. Bởi mọi quảng cáo ngày nay đều cắt ngang hành động của các khách hàng, buộc họ phải chú ý những thông điệp quảng cáo.

Còn nhớ những ngày đầu khi đất nước mở cửa và đổi mới, chúng ta rất bực khi bị quảng cáo cắt ngang chương trình ưa thích. Thậm chí, một giám đốc đài truyền hình đã lên tiếng: Đài truyền hình không thể cắt bỏ chương trình quảng cáo nhưng sẽ phát nó vào đầu hay cuối chương trình. Nhưng rốt cục, thị trường đã thắng: Mọi việc vẫn như cũ, đài truyền hình cần quảng cáo để tồn tại.

Đài truyền hình không thể gom các chương trình quảng cáo lại vào đầu hay cuối một bộ phim hay game show bởi như thế sẽ không gây chú ý với người tiêu dùng. Hiệu quả của quảng cáo không còn nữa. Bản thân chúng ta cũng đã quen với quảng cáo giữa chương trình. Chúng ta chuyển sang kênh khác khi có quảng cáo hoặc

không nghe, không xem, không chú ý đến. Đó là cách người tiêu dùng phản ứng lại Marketing Quấy rối.

MARKETING QUẤY RỐI – PHƯƠNG PHÁP TRUYỀN THÔNG ĐỀ LÔI KÉO SỰ CHÚ Ý CỦA KHÁCH HÀNG

Mặc dù không còn nhiều người chú ý tới các quảng cáo trên tạp chí và truyền hình nhưng quảng cáo vẫn là một công cụ không thể thiếu của marketing. Những người làm marketing vẫn tìm cách để những quảng cáo của họ thu hút sự quan tâm của khách hàng tiềm năng. Nếu họ không cắt đứt dòng suy nghĩ của chúng ta và gieo đó một vài hạt giống nào đó thì quảng cáo của họ sẽ thất bại.

Bạn có thể định nghĩa quảng cáo là một khoa học để quấy rối đời sống của người tiêu dùng và lôi kéo họ mua hàng hóa dịch vụ. Như vậy, một quảng cáo 30 giây trên truyền hình hay trên tạp chí cần phải quấy rối “tối đa” khách hàng, nếu không nó sẽ thất bại.

Ngày nay, tuy quảng cáo ngày càng phát triển nhưng việc quấy rối người tiêu dùng lại trở nên khó khăn hơn. Điều này tương tự như câu chuyện sau: Giả sử bạn đến một sân bay vắng vẻ vào lúc sáng sớm. Bạn thoải mái vì không ai cản trở hay làm phiền bạn. Bỗng có ai đó hỏi bạn: “Làm ơn chỉ giùm tôi đường tới cổng số 7?” Đương nhiên, bạn không hề mong đợi hay dự kiến điều đó. Nhưng người đó cũng lịch sự và bạn cũng đang thoải mái nên sẵn sàng, vui vẻ hướng dẫn.