

<http://usability.satin.ru/podcast-player/144/mediananny.mp3>

Podcast: [Скачать файл](#) | [Воспроизвести в новом окне](#) | | Записано Март 13, 2013

*Имя Дмитрия Сатина одно из известнейших среди специалистов e-commerce в странах СНГ. В огромной степени именно благодаря его усилиям юзабилити было признано действительно важной составляющей интернет-бизнеса. Сегодня в специально оборудованной лаборатории команда UsabilityLab работает, чтобы превратить сайты различных направлений в действительно эффективный инструмент бизнеса.*

*На выступлениях Дмитрия Сатина всегда яблоку негде упасть. Вразрез из общепринятым мнением, он утверждает, что главными принципами маркетинга должны стать откровенность и честность. Выступает против скидок, как популярного приема продаж и за поднятие ценности товара в глазах покупателей. А в новом выпуске «За кулисами Интернета» расскажет, что необходимо изменить в современном подходе к бизнесу, чтобы вывести его на качественно новый уровень, из каких составляющих состоит коктейль юзабилити и приоткроет завесу тайны над тем, что происходит в загадочной UsabilityLab.*

**Здравствуйте, дорогие радиослушатели МедиаНяня и нашей рубрики «За кулисами интернета. У микрофона, Ирина Марченко, а у нас в гостях человек, не нуждающийся в представлении — каждый профессиональный игрок медиарынка его знает. Это Дмитрий Сатин.**

**Дмитрий, я заметила: на каждом вашем выступлении, на каждой вашей конференции всегда яблоку негде упасть. Как вы считаете, почему людям нравится вас слушать?**

Вы знаете, если честно, то для меня это загадка. Я думаю, что когда я её разгадаю, этот эффект исчезнет. Мне кажется, пока я пытаюсь это понять для меня сохраняется некая тайна, я работаю с аудиторией, и поэтому она становится всё больше.

Но у меня есть некоторые догадки, и они были высказаны даже не мной, а моим знакомым. Он отметил, что наша компания в целом опирается на гуманистические ценности. Хотя я немного стесняюсь пафосных слов. И когда мы говорим о смысле работы, о том, какой смысл мы вкладываем в то, что мы делаем, о том, как слышать своего пользователя, как делать бизнес клиенториентированным, почему-то это очень воодушевляют людей. И многие сотрудники, которые приходят к нам из больших корпораций, говорят, что в больших корпорациях сотрудник довольно быстро теряет “человеческий облик”.

Они становятся просто винтиками, ориентированными на вертикаль власти. А в атмосфере творческого поиска решений, удовлетворяющих довольно большую аудиторию людей, они находят себя и чувствуют очень востребованными. Поэтому, как мне кажется, когда мы говорим на конференциях о том, что мы делаем, то неожиданно заполняем некий ценностный вакуум.

Хотя некоторые слушатели сами комментируют это довольно прагматично. Позавчера я был в Санкт-Петербурге. И один из моих слушателей подошел меня поблагодарить и сказал: «Вы знаете, я вам очень благодарен за то, что вы сэкономили так много моего рабочего времени. Я теперь не делаю некоторых ошибок, а сразу делаю хорошие решения». Как видите, кто-то в этом находит пользу для себя, и это еще одна причина, по которой на наши выступления приходит так много людей.

Есть еще одна причина. Мне кажется, что люди приходят, потому что мы, выбрав этот

маркетинговый канал, здорово отточили свои презентационные навыки, поэтому наши выступления выглядят более профессиональными. Не потому что мы профессионалы выступлений, но так как наш канал продвижения, с помощью которого мы развиваем рынок, мы стараемся, чтобы выступления были по меньшей мере неплохими. Вдобавок их отличает определенный артистизм.

## **Довольно часто в самих выступлениях вы делаете акцент на доверии как важной составляющей части интернет-бизнеса и продаж. Но у большинства людей маркетинг часто ассоциируется с обманом. Как сломать этот стереотип?**

Для меня эта дилемма решается очень просто. Если бизнес однодневный, если он не верит в свое будущее, то, конечно, маркетинг будет похож на обман и манипуляцию своей аудиторией. Потому что нужно, условно говоря, продать сегодня, а что будет завтра не важно — мы не собираемся в этом «завтра» быть.

## **А как же желание поскорее отбить деньги?**

Желание поскорее отбить деньги любой ценой — это на самом деле нормальное здоровое желание. Но если кроме него ничего нет, то возникает личностный кризис: если единственным критерием для тебя являются деньги, то почему ты занимаешься тем, чем занимаешься? Возможно где-то ты зарабатываешь больше. И тогда структура личностной идентичности и профессиональной принадлежности начинает рассыпаться. А как только ты примешь позицию, что у бизнеса есть миссия — служить кому-то, удовлетворять чьи-то потребности, тогда все изменится. Бизнес перестанет быть однодневным, он будет основан на постоянно развивающихся отношениях с клиентами, и у тебя не будет резона кого-то обманывать. Потому что если ты обманешь сегодня, завтра ты никого не получишь. И тогда твоя репутация становится очень важным активом. Это вопрос доверия, потому что подорвать его очень легко, а заработать сложно.

Я не единственный и отнюдь не первый человек, который говорит о смене парадигмы мышления в бизнесе. Старые бизнес-модели выросли из экономических школ. А экономисты о чем могут говорить, кроме как о деньгах? В этих школах главный целевой показатель компании — это прибыль. Сейчас никто не отрицает значение прибыли, но тем не менее говорят: «Прибыль — это хорошо. Но она будет в любом случае, если вы нацелены на лояльность. И давайте попробуем узнать, что такое лояльность, и продлить это взаимодействие с клиентом».

Кстати, вопросы лояльности очень привлекательны для меня. Я разговаривал с человеком, который себя считает экспертом в вопросах лояльности, проводит тренинги. И я спросил его: «Как бы ты определил само слово «лояльность»?». Его определение показалось мне интересным. «Лояльность — это прогнозируемость поведения клиента». Если вы понимаете, как он будет себя вести в будущем, значит, у вас всё в порядке. И это немного другой взгляд, потому что я, например, всегда считал, что лояльность — это только преданность, когда ваши клиенты становятся вашими фанатами, и они готовы прощать ваши ошибки и так далее.

## **Но это же тоже прогнозируемость.**

Конечно. Но это разновидность прогнозируемости. Например, вы можете позвать своего клиента на какую-то встречу, собрание, и не получить в ответ негативную реакцию. В Украине проходит конференция IForum, и в 2012 году она будет проходить в 4 раз. И IForum потряс российских интернетчиков, потому что был очень большим. Мы не ожидали, что в Украине

соберется такое количество человек. И когда я спросил у организаторов: «А как вы сумели собрать такую аудиторию практически на пустом месте?», один из организаторов, Александр Ольшанский, ImenaUA (регистратор доменов), сказал: «На самом деле это просто рассылки писем. Но мы умеем писать письма так, что люди нас за это благодарят, а не обзывают спамерами». Вот яркий пример прогнозируемости. Если ты умеешь работать со своими потребителями так, что они ведут себя адекватно, не разрушая ваши отношения, значит, с твоим бизнесом все в порядке.

## **Дмитрий, вот вы специалист в юзабилити. Я понимаю, что это, наверное, очень общий вопрос, но тем не менее: с чего начинается юзабилити?**

Можно по-разному ответить на этот вопрос. Если смотреть с профессиональной точки зрения: откуда как специалист приходит в юзабилити, мне кажется, из психологии, хотя сама область по всему миру признается междисциплинарной. Довольно много вещей нужно знать, чтобы предвосхищать и не допускать ошибки, но психологов в этой области всегда было больше, чем кого бы то ни было. Потому что они как раз изучают прогнозируемость поведения человека, его мышление, ценности и так далее.

Но с точки зрения бизнеса, к юзабилити, как мне кажется, нужно приходиться с вопросов лояльности. У нас есть клиенты, который приходят и говорят: «Нет ничего важнее, чем заработать денег». И есть другой тип клиента, который приходит и говорит: «Да деньги я уже заработал! Мне теперь нужна лояльность».

Мы с вами находимся в студии радиостанции, поэтому здесь очень уместен пример, связанный со СМИ. Именно они, когда обращаются к нам за помощью говорят: «Нас очень интересует размер и устойчивость ядра наших слушателей или читателей». А это уже другое отношение к людям. У радиостанции же нет задачи именно сегодня донести какое-то сообщение, а дальше хоть трава не расти. Вы строите долгосрочные отношения. Когда бизнес доходит до этой зрелости и понимает, что ценность именно в продолжительных отношениях, он уже сам на полпути к хорошей степени юзабилити, потому что дальше это уже вопрос техники. Главное, чтобы созрел этот личностный стержень — что ты делаешь на этой Земле, в каких отношениях ты находишься со своими клиентами?

## **Когда вы смотрите на сайт, что бросается в глаза в первую очередь? Что вы видите неправильно: это дизайн, это подача, это контент? Или всегда оценивается картинка в общем?**

Нет, оценивает не общая картинка. Исследуя пользователя, мы поняли, что его поле зрения, взгляд очень сужен, то есть он довольно мало что видит на сайте, и он в определенной степени полезависим. Поясню этот психологический термин. Полезависимость — это подверженность влиянию непосредственных стимулов, непосредственных объектов восприятия. Дети в этом смысле очень полезависимы: они бегают за мячиком, бабочкой, любой катящийся предмет как бы определяет поведение ребенка. Все люди, работающие в интернете, достаточно полезависимы.

Поэтому мы в первую очередь смотрим на самую яркую область и пытаемся предсказать, если брать ваш пример, что первое бросится в глаза пользователя. Далее смотрим на то, в чём состоит призывы к действию. Соответствует ли то действие, к которому призывают потребителя его потребностям. Сами потребности мы были узнать в процессе маркетинговых или пользовательских исследований. Какое рекламное сообщение он видел, прежде чем попасть на сайт? Что сформировало его потребность?

И дальше, если у него сформирована потребность к действию, и призыв к действию сработал, мы пытаемся пройти по этому сценарию, по направлению этой пущенной стрелы и смотрим, где это направление будет меняться, где пользователь будет обескуражен.

Приведу простой пример. В большинстве интернет-магазинов под товаром вы видите кнопку «В корзину». Какие ожидания будут у наивного пользователя? Что произойдет, если я нажму на эту кнопку? То, что было до нажатия на эту кнопку — это некое последовательное движение и, наверное, оно должно продолжиться дальше. Но он нажимает на «В корзину», и на многих сайтах ничего не происходит. Страница вздрагивает, пользователь еще раз нажимает на эту кнопку, и ещё раз, и ещё. А потом выясняется, что где-то на периферии страницы, в области, которую он не видит сейчас, увеличивается значение счетчика, показывающего количество товаров добавленных в корзину.

И это яркий пример того, что последовательное непрерывное движение пользователя вдруг оказалось разорвано. Он жмет на кнопку в одном месте, а реакция происходит в другом. Это сильнейшая провокация ошибки.

Поэтому дизайн сам по себе безусловно важен, его нужно исследовать и улучшать. Но есть более базовые вещи. Первое — это взаимодействие, как мы говорим, интерактивность — какие действия совершает пользователь, что он получает в ответ, что он будет делать дальше, понимает ли он, что происходит, осознает ли, что совершает ошибки. То есть это больше про поведение. А если поведение оказывается нарушенным, мы пытаемся понять, что привело к этому нарушению.

Нарушения могут возникнуть не только из-за плохих интерфейсов, но и из-за плохих текстов. Так получилось, что мы очень много работаем с банками. Практически непрерывно с 2009 года. Это одни из наших целевых клиентов. Банки сейчас уделяют много внимания удаленному обслуживанию, поэтому для них это актуально. В банковской среде есть свой тезаурус, свой язык, который абсолютно непонятен обывателю. И тексты на их сайтах написаны не копирайтерами, не филологами, а юристами или людьми из банковской среды.

На одном из наших тестирований был красивый пример. Он не из области интерфейсов, но он поясняет некоторые особенности мышления. Женщина рассказывала, что с ней в банке довольно резко пообщались. Как ей показалось. Сотрудник банка ей сказал: «Вы должны нам принести такие-то, такие-то документы». Она ему сказала: «Вы знаете, я вам плачу деньги, поэтому я вам ничего не должна». Обратите внимание: проблема на самом деле языковая.

Он имеет в виду, что для достижения тех целей, которые вы преследуете, вам нужны эти документы, нам они нужны, давайте мы поможем вам их собрать. Но когда он говорит: «Вы ДОЛЖНЫ...» — с его точки зрения это нормальное слово, но вообще-то оно раздражает и обижает клиента. И в интерфейсах подобных языковых ляпов очень много.

**Мой вопрос сейчас касается гендерной оценки. Мужчины и женщины совершенно разные. Я хотела бы узнать, в чем заключается разница в мужском и женском восприятии при совершении покупки?**

Недавно я готовился к небольшой лекции в интернете на тему разницы восприятия женской и мужской аудиторией в вопросах знакомств. Наши шведские партнеры, которые производят айтрекинг-камеры для регистрации движения глаз вместе с одной компаний провели исследование, в ходе которого выяснилось, что мужчины больше смотрят на фотографии девушек, а девушки на текстовое описание мужчин.

Знаете, что это различие ровно наоборот проявляется в процессе покупки электроники? Мужчина мало интересуется дизайном того гаджета, который он собирается купить. Его интересуют мегабайты, мегагерцы и т.д. Девушка же выбирает ноутбук, например, по цвету. Многие производители это поняли, и поэтому, например, iPhone есть в белом и черном цвете. Это разный товар, хотя технически у него одинаковая начинка. Или у Sony разного цвета ноутбуки: красный, белый, еще какой-то. Девушка покупает его под сумочку, под цвет туфель, и поэтому, естественно, она будет уделять внимание тому, как выглядит ноутбук значительно больше, чем его техническим характеристикам.

Интересно то, что в этом есть какое-то общее правило. Его можно попытаться вывести. И кто-то из комментаторов этой лекции сказал мне такую вещь: «Скорее всего, женщина относится более серьезно к отношениям и знакомствам, а мужчина более ветрен, поэтому его интересуют не детали, а впечатления». Но на самом деле здесь имеет значение еще одна вещь — мужчины психологически на самом деле чуть более простые, чем женщины, особенно в вопросах отношений, поэтому их можно считать недостаточно компетентными для того, чтобы понимать, что стоит за словами, описывающими тот или иной профиль на сайте знакомств. А с электроникой ровно наоборот: девушка оказывается некомпетентной, поэтому смотрит на форму, а не на содержание.

Есть так называемый women acceptance factor — фактор принятия женщиной. Про него можно почитать в различных статьях. Это не имеет отношения к знакомствам. Речь идет о том, что при покупке товаров мужчины и женщины по-разному оценивают, что они будут покупать. Например, мужчина может купить большой телевизор, притащить его домой, а жена будет недовольна его покупкой: «А ты подумал, куда мы его поставим?». Женское мышление направлено на то, как будет организовано пространство, как будут сочетаться между собой предметы в нем, насколько оно будет удобно. Эти вопросы возникают у женщины в первую очередь, а у мужчины они стоят где-то на 20 месте.

Действительно, мужчины и женщины очень разные. И мне кажется, что это должно правильно использоваться в бизнесе, в коммерции. Если вы продаете что-то мужчине, вы должны подумать о его социальном окружении: семье, друзьях, которые будут как-то оценивать эту покупку. И вы можете помочь ему, например, выбрать такой телевизор, который понравится и его жене. И тут открываются новые возможности. Если вы идете этим путем, то вы повысите его уверенность в том, что он делает правильную покупку.

**Вы уже упомянули вскользь о таком загадочном месте, как лаборатория юзабилити. Я уверена, что не только для меня, но и для большинства наших слушателей это действительно очень загадочно. Можете рассказать, объяснить, как она выглядит.**

Выглядит она, на самом деле, очень просто, в ней нет какой-то особой загадки. С одной стороны, все видели в западных фильмах про полицию комнаты для проведения допросов или опознания, в которых жертва через одностороннее зеркало смотрит на подозреваемых: она их видит, а они ее нет. Лаборатория организована так же. Там два помещения. В одном из них работает пользователь.

Пользователь работает, мы стараемся его не отвлекать. Одна из стен в помещении зеркальная, которая при разнице освещенности между двумя смежными комнатами становится непроницаемой с одной стороны. На другой стороне сидит тот, кто проводит тестирование — мы его называем фасилитатором или модератором, там же сидят наблюдатели — обычно это заказчики исследования. Мы настаиваем на том, чтобы они пришли и посмотрели, как

пользователи работают. Это очень отрезвляющий для них опыт.

Наблюдательская (тёмная) комната чем-то похожа на студию звукозаписи. Нам необходимо живое общение между комнатами, мы хотим, чтобы велась качественная запись, потому что потом много людей будут просматривать и слушать эти материалы. Поэтому это выглядит обычно. Но есть и необычные вещи — иногда мы используем в процессе тестирования разное редкое оборудование.

Например, я упомянул сегодня регистрацию движения глаз. Это устройство представляет собой небольшой черный ящик, который стоит под монитором пользователя. Он светит в лицо пользователю инфракрасным светом, который никто не видит, потому что он находится за пределами чувствительности человеческого глаза. А ядро глаза отражает инфракрасный свет. Этот эффект вы хорошо знаете, потому что видели красные глаза на фотографиях. Технически это происходит потому что у фотоаппарата смещенный диапазон чувствительности по сравнению с вашей чувствительностью: он визуализирует инфракрасный свет, который вы не видите. И камера регистрирует отраженный инфракрасный свет и фиксирует, куда вы смотрите. Это позволяет проанализировать, что видели, а что нет, в какой последовательности смотрели, на чем фиксировали свое внимание, а что изучили вскользь. И мы можем делать выводы. Если вы на что-то долго смотрите, это может означать две вещи: 1. Это доставляет вам удовольствие. 2. Скорее всего, тот предмет, на который вы смотрите, вызывает какие-то трудности. Например, человек надолго застревает в трудночитаемом тексте. Это не приносит ему удовольствия, но ему нужно его прочитать.

И поэтому его взгляд довольно долго остается в этой области. Сама методика регистрации движения глаз околдовывает наших клиентов. О ней хорошо рассказывать на конференциях, и она помогает продавать юзабилити, потому что все хотят быстрой визуализации этого процесса. «Покажите нам чудо, которое бы всё объяснило». И когда мы показываем тепловую карту распределения внимания, пусть даже еще никто не понимает, какие выводы из этого следуют, все говорят: «О! Это загадочная технология».

Но есть еще более загадочные и более редкие методы. Например, определение сложности задачи, решаемой человеком, посредством нескольких электродов, которые клеятся ему на лицо. При помощи техники можно определить насколько для вас трудна задача, которую вы сейчас решаете.

Дело в том, что глаза человека находятся в постоянном движении, потому что наш мозг посредством глаз постоянно анализирует происходящее вокруг нас. Если вы переживаете какую-либо трудность, то вашей нервной системе уже не до получения какой-то новой информации, потому что в этот момент она не может справиться с существующей.

И поэтому движение глаз приостанавливается. Считается, что глаза все время находятся в хаотичном движении, но на самом деле это не так. Анатолий Николаевич Костин, доктор психологических наук, наш сотрудник, занимался этим явлением еще во времена, когда он работал как психолог-эргономист при разработке тренажеров для космонавтов. И там как раз им нужно было понять, какие задачи являются сверхсложными для космонавтов, а какие нет. И эти технологии можно использовать в быту, например, при отборе персонала. Вы приглашаете двух соискателей, даете им тестовое задание, и оба справляются. Кого из них предпочесть? Того, который легче и быстрее решил задание.

**А как часто результаты тестирования не совпадают даже не с тем, что**

## **изначально предполагал разработчик и заказчик, с тем, что думали вы?**

Я не могу назвать вам конкретную цифру, потому что мы не ведём подобную статистику. Но я могу рассказать как мы планируем такие промахи. Как организован план наших проектов? Мы проводим исследование пользователя, разрабатываем интерфейсы, тестируем их, улучшаем по результатам тестов, и в тот момент, когда мы сочтем их достаточно хорошими, передаем в разработку. Так вот в планах проекта мы закладываем, что на переработку уйдет 20% времени от исходной разработки. Другими словами, мы предполагаем, что 20% интерфейса нужно будет улучшать по результатам тестов. Можно расценивать это как ответ на ваш вопрос, но не статистический, потому что я не замерял такой параметр. Такой запас на погрешности мы закладываем в свои проекты, причем довольно хорошо спланированные, поэтому в них вероятность ошибки довольно низкая.

Если же к нам приходит клиент, который не проектировал свой ресурс для какого-то пользователя, а решал какую-то свою задачу, питаюсь слухами про своих пользователей, то с высокой долей вероятности в процессе работы пользователя с его системой, выявятся грубейшие ошибки.

Здесь можно сделать довольно простой вывод — ведя разработку серьезных проектов, нужно все время проверять себя, сверяться — в правильном ли направлении ты идешь. Если ты год работал над большим проектом, реализовал сложное решение, но ни разу не проводил вот таких сверок, то, скорее всего, тебя ждет катастрофа, потому что всё пошло не туда.

## **О чем в первую очередь нужно помнить разработчикам сайтов, работая над своими проектами?**

Ну, помнить, что у них на самом деле два заказчика: первый — тот, кто платит деньги, но у него есть свои клиенты, которые будут пользоваться продуктом. Разработчики сайтов оказывают B2B-услуги — мы редко работаем на конечного клиента. Но мы делаем свою работу хорошо для заказчика, который хочет, чтобы было хорошо для его клиента. И вот понимать эту двойственность очень важно.

Также не стоит оставаться наедине со своим заказчиком, тет-а-тет, потому что в таком случае возникают искажения процессов. Вы мне поставили как заказчик задачу, исходя из каких-то своих субъективных соображений. Я как-то ее понял, что-то сделал, а вы мне говорите: «Ты дурак! Ты все не так понял! Переделывай». Сколько будет продолжаться это взаимодействие, мы не знаем.

Но как только появляется голос пользователя, мы понимаем, что нам не нужно бороться друг с другом: «Вы мне ставите задачу, а я пытаюсь ее выполнить», играть вот в такой пинг-понг. Нет, у нас есть общая цель, и у нее есть измерения — это пользователи, и к ним очень легко обратиться.

Многие разработчики, которые отказываются или сомневаются, что нужно работать с пользователями, мне всегда говорят: «Ну, это так трудно. Где их найдешь? А потом какие выводы мы из этого сделаем?». Мой совет — нужно подумать, где они находятся, встать со стула и пойти с ними пообщаться, понаблюдать за ними. Не надо спрашивать их о том, чего они хотят, потому что часто люди начинают фантазировать. Поэтому нужно изучать их, смотреть, как они работают.

Если вы делаете программное обеспечение для бухгалтеров, как можно ни разу не зайти в бухгалтерию? И если ты вдруг зайдешь к ним и поймешь, когда и как они делают свою работу,

тогда задача совсем по-другому предстаёт. Ты понимаешь, что бухгалтерия — это не комната, обитая железом, куда никому нельзя заходить, а финансовый интерфейс между компанией и ее контрагентами. И как любая информационная служба — это не какая-то тупиковая ветка, не почтовый ящик, в который ты бросаешь распоряжения, а кто-то их выполняет. Выполнив действия, например, отправив платежное поручение, бухгалтеры должны сообщить, что оно отправлено — передать мяч на ту сторону, потому что это не последнее действия, а промежуточный шаг. И как только ты понимаешь место бухгалтерии в коммуникационном процессе, возникают совершенно неожиданные идеи о том, как один банк может позаботиться о своем клиенте, показав его контрагенту, как он заботится о своих. Например, переслать платежное поручение получателю, засвидетельствовав, что платеж прошел, и одновременно засветить свой бренд в вашем почтовом ящике, причем по совершенно естественному поводу. Такие вещи выявляются только в ходе исследований.

**Спасибо вам огромное, Дмитрий, за то, что нашли время прийти к нам сегодня. Я желаю, чтобы как можно больше бизнесменов понимали важность юзабилити. Вообще, чтобы все мы лучше понимали друг друга.**

Я хотел бы бизнесменам пожелать одну вещь. Не я один считаю, что идет гуманизация технологий — это то, чем я занимаюсь, но вообще-то это гуманизация бизнеса и смещение его ценностной структуры. В западных бизнес-школах учат тому, чему мы учим юзабилистов. Пока что до России это не докатилось. Но на этих выходных мы будем проводить конференцию UX Camp в Киеве, и там мы будем с людьми играть в игры: как описать своего потребителя, как понять, почему он не может решить ту или иную свою бизнес-задачу, почему он, например, не покупает этот продукт. И в этих методиках появляются слова из психологии: эмпатия, сопереживание своему клиенту — это очень необычно, но об этом стоит задуматься, если вы собираетесь построить долгосрочный бизнес, если это ваше кредо, ваша миссия.

*Ирина Мельниченко, 13.03.2012*