

# **MDK'NIN GELECEĐİ ORTAK AKIL ÇALIŐTAYI**

**2014-2018 MDK Stratejik Planı**

**27. MDK Toplantısı**

**1-2 Kasım 2013**

**Akdeniz Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Antalya**

# PROGRAM

- **AÇILIŞ**
  - Bilgilendirme
  - Mevcut Durum Değerlendirme
- **ÇALIŞTAY -1**
  - Misyon, Vizyon ve Değerlerin Belirlenmesi
  - Misyon ve Vizyon Performans Ölçütlerinin ve Hedeflerinin Belirlenmesi
  - Değerlerin tanımlanması (davranış kalıpları; artifacts / behaviors)
- **ÇALIŞTAY – 2**
  - Stratejik Amaçların Belirlenmesi
  - Stratejik Performans Göstergeleri ve Performans Hedeflerinin/ Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi
- **ÇALIŞTAY – 3**
  - Vizyon, Misyon ve Stratejik Amaç doğrultusunda SWOT Güncelleme
  - TOWS Analizi ve Stratejilerin/Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi
  - Stratejik Faaliyetlerin Belirlenmesi

# MEVCUT DURUM DEĞERLENDİRME VE PAYDAŞ BEKLENTİLERİ

# MEVCUT DURUMUN DEĞERLENDİRMESİ

## Bu güne kadar neler yapıldı?

- 26 Konsey Toplantısı (2001-2013)
- MÜDEK (2002)
- 2 Ulusal Kongre Organizasyonu (2004 ve 2006)
- MADEK Sürecinin başlatılması, İŞBAP proje başvurusu (2008)
- Sektörel Yeterliklerin belirlenmesinde örnek gösterilme
- Ulusal Tanınırlık
  - \*ÜAK,
  - \*Fen ve Teknik Bilimler Eğitim Konseyi tarafından tanınırlık,
  - \*YÖK
  - \*ÜSİMP Üyeliği
- Uluslar arası Tanınırlık
  - \*IFEES Üyeliği ( )
  - \*Paris Deklarasyonun imzalanması ve GEDC'nin kuruluşunda yer alma (2008) GEDC Başkanlığı (2009-2010), Sekreter Saymanlığı (2012-2014)
  - \*IFEES 1. Başkan Yardımcılığı

## MDK'dan Beklentiler

- **Müşteriler:** MDK, üye tabanlı organizasyon (grubuna giren bir sivil girişim olduğundan müşterileri üyeleri Mühendislik Fakülteleri ya da Mühendislik Fakülte Dekanlarıdır.
- **Hükmedenler:** YÖK, MEB, Üniversite Rektörlükleri (?) olabilir.
- **Toplumsal paydaşlar:** Toplumsal paydaş olarak sadece sektörel paydaşları anlamak yeterli olacaktır. Sektörel paydaşlar, ÜSİMP, MÜDEK, TÜBİTAK, vb., uluslar arası organizasyonlar (GEDC, IFEEES vb. )), olabilir.

# SORULARIMIZ

## ▪ MDK bizlere ne sunuyor?

Hali hazırda sundukları yılda iki kez yapılan toplantılar. Belirli aralıklarla sanal ortamda yapılan bilgilendirmeler/paylaşımlar

## ▪ MDK'nın Halihazırda sunduklarından memnuniyet oranı?

Yılda iki kez bir araya gelmek güncel konular ve mevcut problemler hk. Görüş alışverişinde bulunmak Dekanlarımızı memnun ediyor ama daha fazlası?

## ▪ MDK'nın Daha Farklı Neler sunması bekleniyor?

MÜDEK benzeri yeni bir başarı öyküsüne ihtiyaç var mı? MADEK konusunu yeniden canlandırmak uygun mu? MDK'nın tüzel bir kimliğe ihtiyacı var mı? Ulusal ve Uluslar arası ilişkilerimizi daha da güçlendirmek için neler yapılabilir? Mühendislikte uzaktan eğitim konusunda birşeyler yapılabilir mi?

# Misyon

Kurumun varoluş nedenini tanımlar.

Kurumun kalıcılık ve sürekliliğe bakışıdır.

## Kapsamı:

- Kurum; Hangi ürün/hizmetleri veya sonuçları
- Kimler için
- Hangi temel yeteneklerinden yararlanarak
- Hangi katkıyı, faydayı sağlamak üzere üretmektedir?
- Nasıl Ölçülmeli

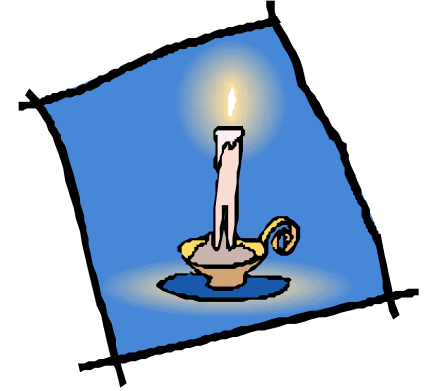
# Misyon Karakteristikleri

- Kurum misyonu kalıcıdır ve süreklidir.
- Misyon kalıcıdır ancak değişimi özendirir.
- Misyon kılavuz rolünü üstlenir ve yönlendirir.
- Misyon motive eder ve cesaretlendirir.



# Misyon Karakteristikleri

- “Ne” yaptığımızı “neden” yaptığımızı tanımlar
- Kısa ve keskindir
- Açıktır, kolay anlaşılır
- Yöntem içermez
- Doğru işler yapmak için yön gösterir
- Fırsatlara işaret eder
- Kararlılığı harekete geçirir
- Sonunda ne ile hatırlanmak istendiğimizi söyler



Peter F. DRUCKER

# Misyon Örnekleri

## Hewlett Packard

İnsanlığın ilerlemesi ve refahı için teknik katkıda bulunmak

## Merck

İnsan yaşamını korumak ve iyileştirmek

## McKinsey & Company

Önde gelen toplulukların ve hükümetlerin daha başarılı olmalarına yardımcı olmak

## Wal-Mart

Sade insanlara, zengin insanların satın aldıkları şeyleri satın alabilme şansını vermek

## Walt Disney

İnsanları mutlu kılmak

# Misyon Örnekleri

## Küresel Mühendislik Dekanları Konseyi (GEDC)

Serve as a global network of engineering deans\*, and to leverage on the collective strengths, for the advancement of engineering education and research.

## Anadolu Üniversitesi Mühendislik Fakültesi

Sürekli iyileşme anlayışıyla; farklı öğrenme ortamları sunarak evrensel mühendisler yetiştirmek, disiplinlerarası yaklaşımla bilgi ve teknoloji üretmek ve toplumun kullanımına sunmak.

# Vizyon

Kuruluşun gelecekte nasıl olmak istediğidir

Vizyon:

görme gücüdür,

hayal gücüdür

ileriye görmedir

Halusinasyon değildir



# Vizyon

Kurumun 8 - 10 yıl içinde varmak istediđi nokta. (Gelecekte var olmak istenen seviye)

Arzu edilen geleceğin paylaşılan görüntüsü.

Kapsam

- Paydaşların kurumu nasıl görmek istedikleri
- Rekabet öngörüsü



# Vizyon - Kontrol Listesi

- Mevcut değil, gelecekle ilgilidir.
- Basit,
- Açık, paydaşlar tarafından anlaşılır.
- Gerçekçi, ulaşılabilir
- Çekici
- Etkileyici (Davranış ve eylemleri zorlayıcı)
- Ölçülebilir

# Vizyon - Örnekler

Nike

Adidas'ı ezmek

Stanford Üniversitesi

Batının Harvard'ı olmak

General Electric

Hizmet ettiğimiz her sektörde bir veya iki numara olmak;  
Küçük bir şirketin kıvraklığına, yalınlığına ve büyük bir şirketin gücüne sahip olacak şekilde şirket devrimini gerçekleştirmek

# Vizyon - Örnekler

## GEDC

Empower deans\* in advancing their college or school's mission in preparing the next generation of engineers to successfully tackle the challenges of the 21st century and serve society more effectively.

## Anadolu Üniversitesi Mühendislik Fakültesi

Mezunları, ürettiği projeleri ve toplumsal katkılarıyla yurtiçi ve yurt dışındaki mühendislik fakülteleri arasında ilk sıralarda yer alan fakültelerden birisi olmak.



# Değerler

Kurum kültürünün temel yapı taşıdır.

- Organizasyon içindeki kişiler arasında ve dış paydaşlarla ilişkilerde temel davranış kalıplarını belirler.
- Organizasyonun kişiliğini yansıtır.
- Kurumsal imaj ve itibarı destekler.

# Değerler-Örnekler

## GEDC

- Global view
- Collaboration
- Contribution
- Integrity
- Mükemmellik

## Anadolu Üniversitesi Mühendislik Fakültesi

- Sürekli İyileşme
- Katılımcılık
- Sahiplenme
- Şeffaflık
- Çevresel ve Toplumsal Farkındalık

# Değerlerin Tanımlanması-Örnekler

GEDC

Global View

**Description: Capacity to appreciate and address the particular needs and opportunities of the multitude of social, cultural and economic entities we serve, and to benefit from the diversity and richness of their collective strengths.**

- ***Globalization represents the growing integration of economies and societies around the world. The striking increase of international trade and educational and cultural exchange has brought dramatic new demands, including the need to develop a global view of the challenges we manage.***

# Değerlerin Tanımlanması-Örnekler

## GEDC

### Integrity

- **Description: Demonstrated and sustained intellectual honesty and ethical behavior in all our endeavors, placing the best interests of the community we serve above those of individuals or sectional groups.**
- ***As a not-for-profit organization, we should comfortably and openly convey information to the public about our mission, activities, processes and accomplishments. Making accessible this information will further create external visibility, public understanding, and trust in our organization.***

# ÇALIŞTAY – 1

- Misyon, Vizyon ve Değerlerin Belirlenmesi
- Misyon ve Vizyon Performans Ölçütlerinin ve Hedeflerinin Belirlenmesi

# Misyon - MDK

## Önerilen Misyon :

Mühendislik eğitiminin ve araştırmalarının sorunları üzerinde görüş alışverişinde bulunmak, mühendislik eğitim ve araştırma faaliyetlerinin etkin ve verimli yürütülmesine yönelik öneriler geliştirmek ve önerilerin gerçekleştirilmesi yönünde girişimlerde bulunmaktır.

## Misyon :

# Vizyon - MDK

## Önerilen Vizyon :

Mühendislik eğitiminin ve araştırmalarının gelişiminde uluslararası saygınlığı olan referans bir organ olmak.

## Vizyon :

# Değerler - MDK

## Önerilen Değerler :

- Mükemmellik
- Katılımcılık
- İşbirliği/Dayanışma
- Tutarlılık/Kişisel Bütünlük



# Misyon ve Vizyon Performans Ölçütlerinin ve Hedef Tablosu (AÜ\_MF\_Örnek)

VİZYON	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Performans hedefi sorumlusu	Performans hedefi (2009)	2009	Performans hedefi (2010)	2010	Performans hedefi (2011)	2011	Performans hedefi (2012)	2012	2013 HEDEFİ
Mezunları, ürettiği projeleri, toplumsal katkıları ile yurt içi ve yurt dışındaki mühendislik fakülteleri arasında ilk sıralarda yer almak.	ÖSYM Başarı sırası;(Bölüm kısımlı, kamu/özel kısımlı)	DÜY				70800		74600			
	URAP Sıralaması (Genel, üniversite bazında) ;	DÜY		veri yok		34/125		33/125			
	URAP Sıralaması (Mühendislik alanında):	DÜY		veri yok		veri yok		17/121			
	URAP Sıralaması (world ranking) (AÜ)	DÜY				1128		1082		1146	
	URAP Sıralaması (world ranking) (Mühendislik alanı)	DÜY						641		686	
	Toplum Memnuniyet Endeksi	FTHK		veri yok		veri yok		veri yok		63,4	
	.....										
MİSYON	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Performans hedefi sorumlusu	Performans hedefi (2009)	2009	Performans hedefi (2010)	2010	Performans hedefi (2011)	2011	Performans hedefi (2012)	2012	2013 HEDEFİ
Sürekli iyileşme anlayışıyla; farklı öğrenme ortamları sunarak evrensel mühendisler yetiştirmek, disiplinlerarası yaklaşımla bilgi ve teknoloji üretmek ve toplumun yararına sunmak.	H-indeksi (toplam)	FAK		35		35		35		35	
	Patent ve faydalı model sayısı	FAK		14		17		18		19	
	Çalışan memnuniyet oranı (Tüm sorular)	DÜY		56,9		63,4		60,2			
	Öğrenci memnuniyet oranı	DY_EÖS		58,4		53,8		53,0			
	.....										

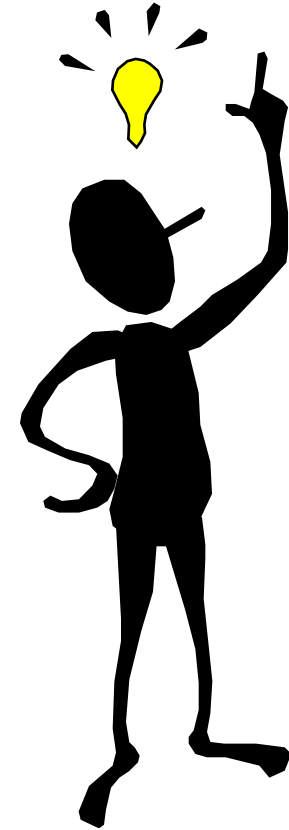
# Misyon ve Vizyon Performans Ölçütlerinin ve Hedeflerinin Belirlenmesi

VIZYON	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Performans hedefi sorumlusu	Performans hedefi (2014)	2014	Performans hedefi (2015)	2015	Performans hedefi (2016)	2016	Performans hedefi (2017)	2017	2018 HEDEFİ
MİSYON	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Performans hedefi sorumlusu	Performans hedefi (2014)	2014	Performans hedefi (2015)	2015	Performans hedefi (2016)	2016	Performans hedefi (2017)	2017	2018 HEDEFİ

# ARA – 1

# Stratejik Amaçlar

- Amaçlar, kurumun vizyonu ve misyonu doğrultusunda, belli stratejileri uygulayarak orta-uzun dönem sonunda elde etmeye çalıştığı sonuç olarak tanımlanabilir.
- Orta-uzun dönemde kurumun ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlardır.



# Stratejik Amaçlar

- Kurumun vizyon ve misyonununun gerçekleşmesine katkıda bulunmalı
- Misyon, vizyon ve değerlerle uyumlu olmalı
- Durum analizi sonuçlarına göre şekillenmeli
- Ulaşılmak istenen sonuçları ifade etmeli
- Gerçekçi ve ulaşılabilir olmalı
- Hedefler için bir çerçeve çizmeli

# ÇALIŞTAY – 2

- Stratejik Amaçların Belirlenmesi
- Stratejik Performans Göstergeleri ve Performans hedeflerinin belirlenmesi

VİZYON	TEMEL ALAN -->(STRATEJİK AMAÇLAR)	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Performans hedefi (2014)	Performans hedefi (2015)	Performans hedefi (2016)	Performans hedefi (2017)	2018 HEDEFİ
MİSYON	TEMEL ALAN -->(STRATEJİK AMAÇLAR)	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Performans hedefi (2014)	Performans hedefi (2015)	Performans hedefi (2016)	Performans hedefi (2017)	2018 HEDEFİ



STRATEJİK AMAÇLAR (ANA STRATEJİLER)	STRATEJİK AMAÇLARIN PERFORMANS GÖSTERGELERİ	PERFORMANS HEDEFLERİ (2014-2018)

# **ARA – 2**



# SWOT

Mevcut Durum Analizidir.

- Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaç göz önünde tutulmalı.
- Misyon, Vizyon ve Stratejik Amacı gerçekleştirebilmek için;
  - dış çevrede ne fırsatlar ve tehditler var?
  - hangi kuvvetli yönlerimizi kullanabiliriz? Hangi zayıf yönlerimiz engel teşkil eder?

# SWOT

## İÇ ANALİZ

### KUVVETLİ YÖNLER

- Müşterilerle sürdürülebilir ilişkinin ötesinde ortaklık prensibi içerisinde çalışma sisteminin geliştirilmesi
- Bilgi birikimi ve paylaşım ağının güçlü olması
- Uzmanlaşmış ve deneyimli kadroya sahip olması
- Global bir kuruluşun ağında yer alması
- Kendi sektöründe öncü global müşterilere sahip olmak

## DIŞ ANALİZ

- Araştırma alıcılarının kalite konusunda güvence aramaları
- Saha hizmeti veren şirketlerinden bazılarının kalite geliştirici faaliyetlere odaklanmaları ve GAP belgesi
- Araştırmacılar derneğinin kalite belgelendirmesi konusundaki çalışmaları sürdürmesi

### FIRSATLAR

### ZAYIF YÖNLER

- Müşteri memnuniyet ölçümünde kantitatif ölçüm yönteminin geliştirmeye açık olması
- Yapılan işin niteliği nedeniyle süreç ölçümlerinin sayısal metriklere dayandırılmaması
- Saha maliyetlerinin kontrolü

- Araştırma sektöründeki fiyat rekabetinden dolayı müşteri sadakatindeki kırılma
- Global ekonomik kriz olasılığı

### TEHDİTLER

# TOWS ANALİZİ

Heinz Wehrich, Professor of Management, University of San Francisco

Stratejik Amacın gerçekleşmesi için gerekli "Stratejiler"i belirlemek amacıyla yapılmaktadır.

SWOT'un Dış Analiz ve İç Analiz bulgularını ilişkilendirmeyi temel alır.

# TOWS ANALİZİ

TOWS ANALİZİ	Kuvvetli Yönler	Zayıf Yönler
	.. .... ....	... ... ..... .....
<b>Fırsatlar</b> ..... ..... ..... ..... ..... ...	<b>SO STRATEJİLERİ</b> Fırsatlardan yararlanmak için güçlü yönleri kullanan stratejiler (SALDIRI) (maxi-maxi)	<b>WO STRATEJİLERİ</b> Fırsatlardan yararlanmak için zayıf yönlerin üstesinden gelen stratejiler (TOPARLANMA) (mini-maxi)
<b>Tehditler</b> .... ..... ..... ..... ..... .....	<b>ST STRATEJİLERİ</b> Tehditlerden kaçınmak için güçlü yönleri kullanan stratejiler (ENGELLEME) (maxi-mini)	<b>WT STRATEJİLERİ</b> Tehditlerden kaçınmak için zayıf yönlerin üstesinden gelen stratejiler (SAVUNMA) (mini-mini)

# Stratejiler

- Strateji (S1)
  - S1O1 .....kuruluşları ile işbirliği olanaklarının değerlendirilerek hedef bölgeye yönelik iş hacminin artırılması
- Strateji (S2)
  - W2T1 Etkin pazarlama ve satış yöntemleri ile yeni müşterilerin kazanılması ve var olan müşterilerin korunması

# Stratejiler

S1

- .....kuruluşları ile işbirliği olanaklarının geliştirilerek hedef bölgeye yönelik iş hacminin artırılması

KPI	2009	2010	2011	2012	2013
Ciro (Dış)	1.000.000	1.700.000	2.500.000	3.000.000	3.500.000
Irak	500.000	900.000	1.250.000	2.000.000	2.250.000
Mısır	250.000	500.000	1.000.000	750.000	1.000.000
Diğer	250.000	300.000	250.000	250.000	250.000
İşbirliği Sayısı		5	6	6	5
CUPID %	64	65	67	67	68
Aktif Müşteri sayısı	20	25	30	35	40

# Stratejik Faaliyetler

## Faaliyet Plan

<b>Ana Strateji No: S1</b>	<b>KBF:</b> Sözleşme Yönetimi Risk: Butik araştırma kuruluşlarının sözleşme feshi, Satış kanalının bölgede Barem imajını temsil edememesi	<b>Tarih:</b> Şubat. 12, 2010
<b>KPI:</b> Yurtdışı Satışlar, CUPID, İşbirliği sayısı, aktif müşteri sayısı		<b>Gözden Geçirme :</b> Temmuz 13, 2010

**Alt Strateji:** Butik araştırma kuruluşları ile iş birliği olanaklarının geliştirilerek hedef bölgeye yönelik iş hacminin artırılması

İlgili Süreçler : Pazarlama ve Satış, müşteri ilişkiler yönetimi			Zaman Planı												Durum Değerlendirmesi Kırmızı Sarı, Yeşil		
			2010														
Faaliyet Adımları	Sorumlu	Bütçe	Planlanan Bitiş Tarihi	2010													
				o	ş	m	n	m	h	t	a	e	e	k	a		
S.1.1 Bölgelerde satış kanallarının oluşturulması	Pz/Satış Md.	20,000		X													
S.1.2 Bölge satış kanallarında IT alt yapısının oluşturulması için destek verilmesi	IT Md.	10,000															
S1.3 Satış kanalı organizasyonlarının oryantasyon eğitimi verilmesi	İK	1,000															
S.1.4 Hukuk Müşavirlik kuruluşlarından sözleşme yönetimi konusunda destek alınması	Finans Direktörü	3,000															

# Detay Faaliyet Planları

## Detay Faaliyet Planı

<b>Faaliyet No: S.1.1</b>	<b>KBF:</b> Sözleşme Yönetimi <b>Risk:</b> Butik araştırma kuruluşlarının sözleşme feshi, Satış kanalının bölgede Barem imajını temsil edememesi	<b>Tarih:</b> Şubat. 12, 2010
<b>KPI:</b> Anlaşma sağlanan firma sayısı, araştırma pazarı analiz bütçesi		<b>Gözden Geçirme :</b> Temmuz 13, 2010

**Alt Strateji:** Butik araştırma kuruluşları ile iş birliği olanaklarının geliştirilerek hedef bölgeye yönelik iş hacminin artırılması

İlgili Süreçler : Pazarlama ve Satış,			Zaman Planı												Durum Değerlendirmesi Kırmızı Sarı, Yeşil			
			= Orijinal Plan    x = Tamamlandı															
Detay Faaliyet Adımları	Sorumlu	Bütçe	Planlanan Bitiş Tarihi	2010														
				o	ş	m	n	m	h	t	a	e	e	k	a			
S.1.1.1 Bölge araştırma pazarının analizi	AE,	10,000	X															
S.1.1.2 Araştırma yapan lokal kuruluşlarla tespit	BT																	
S.1.1.3 Uygun araştırma kuruluşlarının short list edilmesi	BT																	
S.1.1.4 Araştırma firmaları ilk görüşmelerin yapılması	AE	5,000																
S.1.1.5 Değerlendirme ve seçimi		5,000																

örnektir



# ÇALIŞTAY – 3

- Vizyon, Misyon ve Stratejik Amaç doğrultusunda SWOT Güncelleme
- TOWS Analizi ve Stratejilerin / Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi
- Stratejik Faaliyetlerin Belirlenmesi

STRATEJİK AMAÇ	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	PERFORMANS HEDEFİ SORUMLU SU	PERFORMANS HEDEFİ (2009)	2009	PERFORMANS HEDEFİ (2010)	2010	PERFORMANS HEDEFİ (2011)	2011	PERFORMANS HEDEFİ (2012)	2012	PERFORMANS HEDEFİ (2013)	2013
Teknolojik Altyapıyı Etkin Kullanarak ve Disiplinlerarası Yaklaşımla Bilimsel Çalışmaların Nicelik ve Niteliğinin Arttırılması	1. Tamamlanmış Proje Sayısı	DY-TİS				26		20				
	2. SCI-E yayın sayısı (yıllık)			54		73		60				
	3. Atıf sayısı (Web of Science'a göre) (Kümülatif)			840		959		1155				
<b>STRATEJİLER</b>	<b>Performans göstergeleri</b>											
Fon olanaklarının ve altyapının etkin tanıtımı ile insan kaynağı ve niteliğinin arttırılması	1. Doktoralı araştırmacı sayısı (Kümülatif)	FAK		0		9		11		9		
	2. Tezli ve tezsiz yüksek lisans öğrencisi sayısı (Öğretim Yılı)			97		84		129		201		280
	.....			96		93		105		102		150
Yıllık araştırma faaliyet raporlarının hazırlanması ve duyurulması	.....	FAK										
Araştırmaya yönelik tanıtım materyallerinin hazırlanması ve duyurulması(*)	.....	FAK FKİK										
.....	.....											
Ulusal ve uluslararası araştırma işbirliklerini geliştirerek, disiplinlerarası, uygulama odaklı araştırma yetkinliğinin iyileştirilmesi	1. Ulusal ve uluslararası araştırma işbirliği sayısı	FAK FTHK						35	40		45	
	2. Erasmus programı ile giden/gelen araştırmacı sayısı	FAK FTHK		12/??		20/??		11/??	30	21/*??	40	
	3. Disiplinlerarası çalışma sayısı (BAP)	FAK				1		2		2(mevcut)	4	
Disiplinlerarası ve uygulama odaklı projelerin teşvik edilmesi (başvuruların özendirilmesi ve teşvik edilmesi, paylaşım toplantıları, başvuru hikayeleri, v.b) (*)	.....	FAK										
.....	.....											

KOD	STRATEJİK AMAÇ	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	PERFORMANS HEDEFİ SORUMLUSU	PERFORMANS HEDEFİ (2014)	2014	PERFORMANS HEDEFİ (2015)	2015	PERFORMANS HEDEFİ (2016)	2016	PERFORMANS HEDEFİ (2017)	2017	PERFORMANS HEDEFİ (2018)	2018
	<b>STRATEJİLER</b>	<b>Performans göstergeleri</b>											
S2.1													
F2.1.1													
F2.1.2													
....													