

از تخصص به درآمد

فرمول جامع قدم به قدم برای کسب درآمد بالا
از دانش و مهارت تخصصی

بزرگان می‌گویند:

■ دکتر اناری استاد بزرگ موفقیت است.

وال استریت ژورنال

■ شهاب اناری، تونی رایبیز ایران است.

The Thought Leader Revolution مایکل پالمر و نیکی بیلو، مجریان پادکست

■ از تخصص به درآمد فراتر از یک کتاب است، هنگام خواندن کتاب احساس می‌کنید نویسنده همراه شماست تا به شما کمک کند، مسائل کسب و کارتان را بفهمید و راه حل آن‌ها را پیدا کنید. دکتر اناری در این کتاب هنرمندانه موضوعات علمی را به زبانی ساده بیان کرده است تا خواننده بتواند آموخته‌هایش از کتاب را در عمل به کار گیرد.

مجتبی اسدی، مدیر عامل گروه پژوهشی صنعتی آریانا

■ دکتر اناری! ما با همین روش کوچینگ شما ظرف یک سال ۶۷۰ درصد رشد در کسب و کارمان داشتیم و رکورد فروش بیمه عمر را در یک نمایندگی شکستیم. احسان سلحشوری، مربی فروش، نویسنده

■ کتاب را یک شبه خواندم. داستان‌ها و مثال‌های مطرح شده در کتاب اینقدر کاربردی و جذاب است که موجب می‌شود خواننده نتواند کتاب را زمین بگذارد.

کامبیز بیداد، مشاور مارکتینگ شرکت Lloyds

به موازات رشد علوم در عصر پست- مدرن، چالش‌های جدیدی برای ایجاد و شکوفایی کسب و کار برای افراد متخصص ایجاد شده است. در عصر "هزاره سوم" با وجود افراد با تخصص‌های پست- مدرن، بازارهای محلی، جای خود را به بازارهای جهانی داده است. بازاریابی با تابلوهای نئون در یک بازار محلی جایگاهی برای نسل هزاره سوم ندارد.

همان‌گونه که بنگاه‌های تجاری هزاره سوم نیازمند متخصصان با تخصص‌های پست-مدرن است، این نیاز در زمینه بازاریابی مدرن دوچندان شده است. برای یک بنگاه تجاری، بازار جهانی واقعیتی است عینی که اگر به آن علمی و تخصصی نگریسته نشود، رشد و شکوفایی رویایی بیش نخواهد بود. به عقیده نگارنده، مهره گمشده در این بازی موفقیت پاسخ به پرسش "چگونه مشتریان خود را در بازار جهانی پیدا کنیم؟" می‌باشد.

علم بازاریابی از علمی است که رشد آن اگر بیش از علوم دیگر نباشد، کمتر از آن نیست. در زمانی که ما در حال تحصیل در رشته خود بودیم و با تمام کوشش، خود را مجهز به آخرین دستاوردهای علمی در زمینه تخصصی خود می‌کردیم تا از رقیبان خود پیشی بگیریم، علم بازاریابی نیز رشد نموده و فرایندهای جدیدی برای عرضه در اختیار گذاشته است. همانگونه که مشتریان نیاز به آخرین اطلاعات در رشته تخصصی ما دارند، ما نیز نیاز به آخرین روش‌های روز جهت پیدا کردن و تماس با مشتریان خود داریم.

کتاب حاضر، به نگارش آقای دکتر شهاب اناری با سال‌ها تجربه در مشاوره و کمک به رشد و شکوفایی تجارت‌های پست- مدرن، به ما به عنوان متخصص، کمک شایانی می‌کند که علم بازاریابی را به صورت تخصصی بنگریم و چالش‌های پیش‌رو را علمی بررسی کنیم. شهاب، با کتاب "از تخصص



تا درآمد"، ابزارهای مدرن را برای چالش‌های مدرن در اختیار ما می‌گذارد. با یک نگاه اجمالی در پیشینه دکتر اناری، به وضوح نمایان است که ایشان خود، تمام شاه کلیدهای بازاریابی را در تجارت به کار می‌برند. مثال عینی، کتاب ۱،۲،۳ بدرخش ایشان است که در زمینه رشد فردی، پر فروش‌ترین کتاب سال به زبان فارسی شده است. اطمینان دارم کتاب حاضر نیز مانند کتاب قبلی ایشان می‌درخشد.

آشنایی با شهاب و افکار مثبت و نیک ایشان و استفاده از ایده‌ها و تخصص ناب وی، برای بنده مایه افتخار است.

دکتر رضا پارسائزاد

کارآفرین، مدیر بنیاد پارس آ و مدیر شرکت پارس پذیرش از مونترال کانادا

تقدیم به کتابون عزیزم، بهترین دوستم، همراه روزهای تلخ و شیرین.

(همچنین تشکر ویژه از خانم دکتر مریم محمودی بابت نظرات
کارشناسی، سمیرا خدابنده‌لو بابت صفحه‌آرایی کتاب، و ارسیا سروش‌فر
بابت عکاسی و طراحی جلد)

فهرست

- فصل اول: پیغام واضح شما در بازار ۴
- فصل دوم: ایجاد آگاهی در بازار ۴۶
- فصل سوم: نهایی کردن فروش ۱۰۴

حق چاپ و نشر برای مولف محفوظ است. تکثیر کتاب یا هرگونه نادیده گرفتن حقوق مولف این اثر، غیرقانونی، غیرشرعی و غیراخلاقی است و با متخلفان مطابق قانون برخورد خواهد شد.



قبل از شروع مطالعه کتاب، این چند خط را بخوانید

چند پرسش مقدماتی

۱. فرض کنید ده سال از این لحظه گذشته است. چه اتفاقی در کسب و کار شما باید افتاده باشد تا شما ۱۰۰ درصد از وضعیت بیزنس خود راضی باشید؟ به عبارت دیگر چشم انداز ایده آل شما از آینده کسب و کارتان چیست؟ لطفاً روی این سوال فکر کنید، بلندپرواز باشید (خودتان را محدود نکنید) و با جزئیات مشخص (و نه کلی) بنویسید.

۲. حالا کمی منطقی تر شوید و براساس آن چشم انداز ایده آل، اهداف بلند مدت (۵ ساله)، میان مدت (۳ ساله) و کوتاه مدت (۱ ساله) خود را در زیر یادداشت کنید.

۳. به نظر شما چه چالش‌هایی وجود دارد (محدودیت‌های بیرونی و همین‌طور چالش‌های فردی خودتان) که رسیدن به این هدف بزرگ را برایتان دشوار می‌کند؟

۴. انتظار دارید در نتیجه مطالعه این کتاب، چه دستاوردی داشته باشید؟



اصول یادگیری برنده‌ها

افراد موفق می‌دانند که برای حل چالش‌هایشان و رسیدن به سطوحی از موفقیت که آرزوی‌شان را دارند باید یادگیرنده خوبی باشند. برای یادگیری بهتر، به‌طور کلی و البته برای بهره‌بردن از محتوای این کتاب به‌طور خاص، اصول اساسی زیر را مد نظر قرار دهید:

۱. یادگیری را به صورت چالشی لذت بخش ببینید.

از همین ابتدا بدانید که فرایند تغییر و تحول، آسان نیست. به شما دروغ نخواهم گفت: مسیر رسیدن به هدف در مواردی بسیار هم دشوار و سخت خواهد بود و اگر هر کسی وعده‌ای غیر از این به شما می‌دهد (و به شما می‌گوید شما می‌توانید دفعتاً و بدون هیچ دردی، به اوج و آمال آرزوهایتان برسید)، دارد به شما دروغ می‌گوید. تغییر دشوار است اما نکته آن است که می‌توانید به فرایند یادگیری و تغییر به‌عنوان چالشی لذت بخش نگاه کنید: مثل یک بازی، مثل یک مسابقه ورزشی: هم جدی است و هم لذت بخش.

۲. با ذهن باز با محتوای آموزشی برخورد کنید.

تجربه بیست و اندی ساله آموزشی و مشاوره‌ای من نشان داده که بسیاری از افرادی که مسیر تغییر و تحول را آغاز می‌کنند اما نتیجه‌چندانی نمی‌گیرند، دچار این مساله هستند که ذهنشان به‌محتوای جدید بسته است. این فکر که "آره خودم می‌دونستم" یا "نه، من مخالفم" قطعاً کمک چندانی به رشد و تکامل شما نخواهد کرد. ذهنتان را باز کنید و اگر موضوعی از قبل برایتان آشناست یا حتی اگر در مواردی با آن مخالفید، به خودتان اجازه دهید این مفاهیم را

بیشتر بررسی کنید. مفاهیم و تکنیک‌هایی که در این کتاب به شما آموزش می‌دهم در زندگی هزاران نفر تاثیرات چشمگیر ایجاد کرده و برای شما هم می‌تواند تحولات انقلابی ایجاد کند.

۳. تکلیف‌ها را انجام دهید.

تجربه سالیان دراز کار آموزشی به من ثابت کرده، آن‌هایی که می‌گویند: "لازم نیست بنویسم. جواب‌ها را در ذهنم دارم" به جایی نمی‌رسند. جواب‌هایتان را به سوالات و تکلیف‌ها مکتوب کنید. سخت است. می‌دانم. ولی رمز استفاده کردن و نتیجه گرفتن از محتوای آموزشی در همین خواهد بود.

۴. صبور باشید.

ای کاش برای موفقیت و تغییر، قرصی وجود داشت که در لحظه اثر می‌کرد، اما نیست. تغییر و یادگیری زمان می‌برد و "فقط و فقط و فقط" افراد صبور که حوصله می‌کنند، محتوایی را که یاد می‌گیرند اجرا می‌کنند و زمان مناسب به رشد خود اختصاص می‌دهند، نتیجه می‌گیرند. البته تکنیک‌ها و مطالب این کتاب سرعت موفقیت شما را چند برابر می‌کند اما یادتان باشد باید صبور باشید.

۵. ایده‌آل‌گرا نباشید.

برای اجرا کردن ایده‌های فراگرفته شده منتظر لحظه ایده‌آل نباشید. منتظر نشوید تا کتاب تمام شود تا بعداً بتوانید ایده‌های داخلش را اجرا کنید. هیچوقت برای شروع، ایده‌آل نخواهد بود. ایده‌های جدیدی را که می‌آموزید از همین الان و همین لحظه در کسب و کار خود به کار برید.

فصل اول

وضوح پیغام شما در بازار

جف بیزوس، مدیر عامل آمازون، می‌گوید: برند شما چیزی است که مردم درباره شما می‌گویند وقتی شما در اتاق نیستید.

هدف:

تجربه سال‌ها آموزش و مشاوره من، هم به‌عنوان کسی که بیست و اندی سال است کسب و کار خودم را داشته‌ام، هم در چندین سال اخیر با هزاران نفر از صاحبان کسب و کار، کار کرده‌ام به من نشان می‌دهد بیش از ۹۰ درصد افرادی که دانش و مهارت تخصصی دارند و می‌خواهند از آن کسب درآمد کنند، پاسخ دقیق و درستی برای سوالات زیر ندارند. سوالاتی که شالوده و اساس یک برند قوی و متمایز در بازار می‌شود:

در این فصل بررسی می‌کنیم:

۱. بازار هدف شما کدام است؟
۲. چه ارزش پیشنهادی منحصر به‌فردی برای بازار هدف دارید؟
۳. خصوصیات یک رهبر بازار با برند شخصی قوی چیست؟
۴. عناصر مهم هویت بصری برند کدامند؟

همراهانمان را در این فصل ملاقات کنید:

در هر فصل در کنار محتوای آموزشی، داستان دو فرد واقعی را که از مراجعان یا دانش پذیران من بوده‌اند دنبال می‌کنیم تا مطالب برای شما بیشتر و بیشتر ملموس شود. در ضمن اسم این افراد برای رعایت اصول اخلاقی، عوض شده است. همراهان ما در این فصل این افراد هستند:

۱. بهروز که مربی انگیزشی است.
۲. مریم که سالن زیبایی و لیزر دارد.

بخش اول: بازار هدف شما کدام است؟

سوزان کربتون: در بازی دارت باید هدف بگیرد. اگر به تخته بزنید، خوب است. اگر به مرکز تخته بزنید، چه بهتر.

بازار هدف شما افرادی هستند که می‌خواهید محصول یا خدماتتان را به آن‌ها بفروشید. مثلاً ممکن است یک فرد بخواهد خدمات مشاوره روان‌شناسی خود را به زوج‌های جوان که اختلاف زناشویی دارند ارائه کند یا فرد دیگری بخواهد به خانم‌های شیک پوش لباس مجلسی بفروشد.

یک اشتباه بسیار رایج در بین صاحبان کسب و کار (خصوصاً وقتی تازه وارد بازار کار می‌شوند) این است که می‌گویند: "همه، مشتری ما هستند. همه به محصول یا خدمات ما نیاز دارند. برای همین، ما هم تلاش می‌کنیم به همه بفروشیم." چرا این رویکرد اشتباه است؟ چون وقتی می‌گویید "همه مشتری ما هستند"، سه اتفاق می‌افتد:

- وقتی بخواهید پیام بازاریابی برای "همه" طراحی کنید، عملاً آن پیام برای "هیچکس" نخواهد بود. در واقع پیام شما آنقدر آبکی و کلی خواهد بود که هیچ مخاطب ویژه‌ای را به خود جذب نخواهد کرد (چون نمی‌توانید مشکلات خاص یک گروه یا ادبیات کلامی خاص یک گروه را در آن به کار ببرید. مخاطباتان حس می‌کنند شما متخصص کار آن‌ها نیستید و خیلی کلی و سطحی حرف می‌زنید). مثلاً شخص من به دلیل سال‌های طولانی حضورم در بازار، با چند گروه مختلف کار می‌کنم: دانش‌آموزان، صاحبان کسب و کار و سازمان‌های کانادایی. آیا ادبیات و چالش‌ها و موضوعات مورد علاقه این سه گروه یکسان است؟ آیا می‌توان با یک ادبیات و یک نوع مارکتینگ با همه این گروه‌ها به‌طور موثر ارتباط برقرار کرد و آن‌ها را تحت تاثیر قرار داد؟ قطعاً خیر. به همین دلیل کانال‌ها، استراتژی‌ها و پیام‌های مارکتینگ من برای هر گروه کاملاً متفاوت و مجزاست.

- تقریبا هیچیک از ما منابع لازم برای تبلیغات و اطلاع رسانی به "همه" را نداریم و اگر انرژی، وقت و پولمان را در جاهای مختلف تقسیم کنیم، نتیجه‌اش حضور کم‌رنگ ما در همه عرصه‌ها خواهد بود و نهایتا هیچکدام هم دیده نمی‌شود. به یاد داشته باشیم که انرژی، بودجه و منابع ضروری برای تبلیغ به همگان را شرکت‌های غول‌آسا و بزرگی چون برندهای خودروسازی یا لوازم خانگی یا موبایل دارند و ما صاحبان بیزنس‌های کوچک عملا با هدف قراردادن همه، وقت و پولمان را هدر خواهیم داد.
- اگر بگویید بازار هدف ما "همه" هستند، عملا به افراد بازار هدف نشان می‌دهید شما خودتان را به‌طور تخصصی به آن گروه اختصاص نداده‌اید و مشکلات و چالش‌هایشان را دقیقا نمی‌شناسید. برای همین هم آن‌ها سراغ شما نمی‌آیند چون ترجیح می‌دهند با افراد و کسب و کارهایی کار کنند که "متخصص" آن‌ها هستند. مثال ساده‌اش این است که اگر شما بخواهید عمل زیبایی بینی کنید، نزد پزشک عمومی نمی‌روید بلکه پزشک متخصص گوش و حلق و بینی یا جراح پلاستیک را انتخاب می‌کنید.



مریم یکی از همین افراد بود. وقتی اولین بار از او پرسیدم: بازار هدف شما کیست؟ گفت: همه از پیر و جوان، زن و مرد، همه به خدمات زیبایی نیاز دارند: خانم‌ها بیشتر به خدمات پوست و مو و آقایون بیشتر به کاشت مو و... وقتی با او مطرح کردم که باید به نوعی از یک گوشه بازار شروع کند و تعریف نکردن بازار هدف کار غلطی است و دلایل را با او مطرح کردم، تازه انگار لامپی بالای سرش روشن شد. مریم پرسید: خب دکتر اناری، قبول! ولی چطور بازار هدفم را انتخاب کنم؟

۱. بازار هدف را چطور تعریف کنیم؟

بازار هدف صحیح سه خصوصیت دارد:

- **خصوصیت ۱:** محصول و خدمات شما مشکل و چالش "مشخصی" از افراد را حل کند یا کمکشان کند به هدف "مشخصی" برسند. اگر این طور نباشد، اصلاً بحث‌های بعدی بی‌فایده است. من در طی سال‌ها کارم افرادی را دیده‌ام که محصول یا خدماتی تولید می‌کنند که به نظر خودشان جالب است اما چون مشکل "مشخصی" از بازار هدف را حل نمی‌کند، توفیقی در فروشش نداشته‌اند. یادتان باشد آنچه شما بلد هستید، مهم نیست؛ آنچه آن‌ها می‌خواهند مهم است. مثلاً یک مربی موفقیت (کوچ حرفه‌ای) می‌شناسم که دوره‌ای دارد با نام "ذهنیت‌های مثبت و منفی" و در پیدا کردن مخاطب برای ثبت نام این دوره مشکل دارد. چرا؟ چون کسی صبح بیدار نمی‌شود به خودش بگوید: من مشکل ذهنیت منفی دارم بهتر است بروم دوره آموزشی مناسبش را پیدا کنم. اما اگر همین کوچ حرفه‌ای کمی روی دوره‌اش کار می‌کرد و با استفاده از همان مباحث دوره‌ای می‌ساخت مثلاً با نام "رسیدن به اعتماد به نفس در یک هفته" می‌توانست مخاطبان زیادی داشته باشد.

- **خصوصیت ۲:** بازار هدف باید مایل باشد محصول و خدمات شما را بخرد. سخت‌ترین کار ممکن این است که بخواهید به مردم ثابت کنید به چیزی نیاز دارند. چه بهتر که گروهی را پیدا کنید که مشکل یا نیاز مشخصی را حس کرده‌اند و شما محصول و خدماتتان را براساس آن تهیه و ارائه نمایید. ساده‌ترین راه برای فهمیدن این است که آیا بازار هدفتان علاقمند به خرید از شما هستند یا نه، این است که بررسی کنید که آیا همین الان رقبایی در حیطه شما وجود دارند که با همان تخصص از همان بازار کسب درآمد کنند. اغلب ما تخصص‌هایی داریم و محصولات و خدماتی ارائه می‌دهیم که

نمونه‌اش در بازار هست و این‌طور نیست که محصول یا خدماتمان برای اولین بار در جهان عرضه شده باشد (اگر شما استثناا شرایطتان متفاوت است، پانوشت را بخوانید). درباره چنین محصولات، خدمات و تخصص‌هایی، ترجیحا نباید سراغ بازار هدفی برویم که اصلا کسی در آن فعال نیست چون این یک نشانه بالقوه است برای این که آن بازار، مشتری چندانی ندارد. لازم به ذکر هم هست که ورود به بازارهای فوق اشباع یا در حال افول هم کار درستی نیست.^۱



بهر روز پس از شنیدن مطالب من در مورد بازار هدف، غرق در فکر شد. گفت: الان بهتر می‌فهمم چرا این‌قدر در رشد کسب و کارم مشکل دارم. من قبل از این که تصمیم بگیرم مربی انگیزشی شوم، کارمند یک شرکت مشاوره مهندسی بودم. اما به دلیل علاقه‌ام دوره‌های زیادی در زمینه رشد شخصی دیدم و همیشه آرزو داشتم که سخنران انگیزشی شوم. دائما سخنرانی‌های تونی رایبیز و برایان تریسی و... را می‌دیدم و سعی می‌کردم از آن‌ها تقلید کنم. بعد از تصمیم به ترک محل کارم، در تمام این مدت تلاش کرده‌ام به سازمان‌ها و شرکت‌ها خدماتم را ارائه کنم اما توفیقی نداشته‌ام. بیشتر سازمان‌هایی که سراغشان می‌رفتم سازمان‌هایی در زمینه کاری مهندسی خود بودند که از قبل می‌شناختم. الان جمله شما را خوب متوجه می‌شوم. "سخت‌ترین کار ممکن این است که بخواهید به مردم ثابت کنید به چیزی نیاز دارند. چه بهتر که گروهی را پیدا کنید که مشکل یا نیاز مشخصی را حس کرده‌اند و شما محصول و خدماتتان را براساس آن تهیه و ارائه نمایید." اغلب سازمان‌های مهندسی احساس نمی‌کنند کارمندانشان نیاز به انگیزش دارند.

۱ البته دقت بفرمایید که این مساله درباره محصولات و خدمات و ایده‌هایی که کاملا نوین هستند مثلا در فضای استارت‌آپ‌های تکنولوژی صادق نیست و ممکن است محصول و خدماتی در بازار ارائه شود که نمونه قبلی نداشته و بسیار هم موفق باشد. همین‌طور فلسفه‌ای داریم به نام رقابت در اقیانوس آبی که در ادامه به آن می‌پردازم. پس ابتدا در اینجا منظورم این نیست که بدون فکر باید وارد بازارهای پررقابت بشویم و عینا مثل بقیه افراد عمل و رفتار کنیم. توضیح بیشتر در ادامه خواهد آمد.

شاید اگر به بخش فروش سازمان‌ها مراجعه بکنم یا مثلاً به مراکز آموزشی که نیاز به انگیزش دانش‌آموزان و دانشجویانشان دارند، نتیجه بهتری بگیرم. خدماتم همان خواهد بود اما انتخاب درست بازار هدف می‌تواند نتایجم را حسابی تغییر دهد.

- **خصوصیت ۳:** بازار هدف شما باید توانایی پرداخت هزینه محصول یا خدمات شما را داشته باشد. اگر محصول و خدمات شما برای یک بازار هدف بسیار ارزشمند باشد و واقعا دردشان را درمان کند یا کمکشان کند به رشد فوق‌العاده‌ای دست پیدا کنند اما آن‌ها توانایی مالی پرداخت هزینه شما را نداشته باشند، چه فایده دارد؟ مثلاً خود من در اوایل کار کوچینگم، سعی می‌کردم خدمات کوچینگ خصوصی‌ام را به مخاطبانم بفروشم اما اغلب مشتری پیدا نمی‌کردم. مشکل این بود که علی‌رغم این که نتیجه جلسات کوچینگ فوق‌العاده بود، مخاطبان من توان پرداخت هزینه کار خصوصی را نداشتند. به همین دلیل بود که تصمیم گرفتم محصولاتی تولید کنم که با هزینه کمتر قابل تهیه باشند و همین‌طور دوره‌های گروهی برگزار کنم که هزینه شرکت در آن‌ها به مراتب از کار خصوصی کمتر باشد.

یک فرمول خیلی ساده که بسیاری از مربیان بزرگ کسب و کار توصیه می‌کنند این است: سراغ بازار هدفی بروید که شخصا تجربه مشکلات و چالش‌هایشان را داشته‌اید. **باز یک مثال شخصی:** من شخصا در چندین مقطع زندگی‌ام درگیر آزمون‌های رقابتی مهم بوده‌ام (کنکور ایران، انواع آزمون‌های زبان مثل آیلتس و...) لذا حرف داوطلبان آزمون‌ها را خوب می‌فهمم و برای همین بخشی از مخاطبان من چنین افرادی هستند. همین‌طور سال‌ها در کسب و کارهای مختلف در ایران و کانادا درگیر ساختن برند و کسب و کارم بوده‌ام و به همین دلیل می‌توانم به‌طور بسیار موثر به افرادی که می‌خواهند در بازارشان معروف شوند و درآمدشان را افزایش دهند، کمک کنم.



مریم گفت: یکی از بازارهای خوب هدف من، خانم‌های ورزشکار هستند که برای کار آرایشی و زیبایی می‌توانند پیش من بیایند. من خودم سه سال در یک تیم باشگاهی بسکتبال در مقطع جوانان بازی کردم و کلی دوست و آشنای ورزشکار دارم. این‌ها اغلبشان توانایی مالی خدمات و محصولات مرا دارند و در عین حال هم به من اعتماد می‌کنند. چقدر جالب که انسان فرصت‌های دم دستش را نمی‌بیند!؟



سوال / تکلیف:

۱. لیست تمامی بازارهای هدفی که شما دوست دارید محصولات و خدماتتان را به آن‌ها بفروشید، اینجا لیست کنید. فعلا همه را بنویسید.

.....

.....

.....

۲. به داستان زندگیتان و تجربیات مختلفتان در مراحل گوناگون زندگی شخصی و شغلی توجه کنید. به نظرتان چه بازارهای هدفی می‌تواند برای شما مناسب باشد.

تجربه ویژه شما	به درد چه بازار هدفی می‌خورد؟