

УДК 339.1

DOI 10.47367/0021-3497_2022_4_13

**КЛАСТЕРЫ КАК ИНСТРУМЕНТ СОХРАНЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТЕКСТИЛЬНОЙ ОТРАСЛИ:
ОПЫТ ИТАЛИИ***

**CLUSTERS AS A TOOL FOR KEEPING THE COMPETITIVENESS
OF THE TEXTILE INDUSTRY: ITALY PRACTICE**

Д.А. СИТКЕВИЧ

D.A. SITKEVICH

(Институт прикладных экономических исследований РАНХиГС, МГУ имени М.В. Ломоносова)

(RANEPA Institute for Applied Economic Research, Lomonosov Moscow State University)

E-mail: dasitkevich@gmail.com

В статье рассмотрен итальянский опыт развития текстильной отрасли, которая преимущественно смогла ответить на вызовы, связанные с глобализацией и ростом экспорта из Китая. Показано, что значимую роль в формировании отрасли сыграл особый тип кластеров – индустриальные районы. За счет сочетания кооперации и конкуренции входящие в него

* Статья выполнена в 2022 г. в рамках Госзадания РАНХиГС.

фирмы смогли нарастить выпуск и успешно выйти на глобальные рынки. При этом для сохранения конкурентоспособности на фоне китайской продукции многим кластерам пришлось уйти в особые производственные ниши или вынести часть производства вовне кластера.

The article examines the Italian experience in the development of the textile industry, which was mainly able to respond to the challenges associated with globalization and the growth of exports from China. It is shown that a significant role in the formation of the industry was played by a special type of clusters - industrial districts. Due to the combination of cooperation and competition, its member firms were able to increase output and successfully enter global markets. At the same time, in order to remain competitive against the background of Chinese products, many clusters had to go into special production niches or move part of the production outside the cluster.

Ключевые слова: индустриальные районы, текстильные кластеры, Италия.

Keywords: industrial districts, textile clusters, Italy.

Во многих странах с высоким или средним уровнем дохода текстильная промышленность в конце XX века столкнулась с вызовом в виде дешевого импортного текстиля из стран Азии (в первую очередь, Китая). Не избежала этого и Россия, в которой открытие границ для иностранных компаний в сфере легкой промышленности в 1990-х наложило на экономический кризис. Это привело к серьезному снижению объемов производства в текстильной промышленности.

Однако спад российской легкой промышленности – не единственный пример того, как появление новых, выигрывающих конкуренцию за счет дешевой рабочей силы, предприятий в развивающихся странах приводит к снижению выпуска текстильной продукции в странах развитых. Тем интереснее примеры, когда текстильной промышленности в развитых странах удается не только оставаться конкурентоспособной, но и наращивать объемы производства. Пожалуй, наиболее выдающимся кейсом подобного рода является Италия, в некоторых городах которой текстильная промышленность по-прежнему является основой промышленного производства, даже после появления на рынке азиатских производителей. Такие успехи стали воз-

можны благодаря особой форме кластеров – индустриальным районам. Согласно Бекаттини, это "...социально-территориальная единица, которая характеризуется активным участием в ней как <городского> сообщества людей, так и местных фирм, в одной естественно и исторически ограниченной области" [Becattini, 1990, с. 38]. Иными словами, индустриальные районы представляют собой кластер, образованный в определенном городе (группе городов) и включающий в себя значительную долю горожан. Появившиеся в центральных провинциях Италии в 1960-х годах, с 1990-х индустриальные районы являются объектом активной промышленной политики со стороны государства. Учитывая то, что программы поддержки кластеров легкой промышленности существуют и в России, анализ опыта схожей политики в Италии может дать представления о возможных перспективах кластерного развития в российских регионах.

Концепция "индустриальных районов"

Что же такое "индустриальные районы"? В целом это структура, очень похожая на типичный кластер, однако, согласно Марчи и Грандинетти [2], у нее есть следующие особенности.

- Коллективная идентичность. Хотя фирмы и в кластерах, и в индустриальных районах находятся в одном географическом пространстве, только в индустриальных округах производимый продукт является частью коллективной идентичности.

- Размеры. Индустриальные районы редко превышают по размеру город или несколько соседних поселений, тогда как "кластер" может охватывать территории различных размеров.

- Гетерогенность. Если в кластерах могут быть разнообразные акторы разного размера (глобальные корпорации, малый и средний бизнес, университеты, научные центры), то в индустриальных районах его участники гомогенны – это малые и средние компании, обладающие приблизительно одинаковой переговорной силой при принятии решений, связанных с районом.

Как отмечает Сфорци [3], еще одной особенностью индустриальных районов является специализация на производстве "традиционных" товаров – то есть тех, которые исторически производятся в сообществе. За счет этого значительная доля индустриальных районов специализируется именно на производстве текстиля и одежды – 28,8% в Италии [4], 63% всего экспорта текстиля из Италии приходится именно на продукцию индустриальных районов [4]. Особо значимую роль в производстве итальянского текстиля играют четыре крупнейших индустриальных района – в Прато, Биелле, Бусто-Арсизио и Комо.

Важным отличием индустриальных районов является то, что основой их экономического развития является малый бизнес. Как указывает Сфорци [4], в отличие от остальной Италии, где ключевую роль в промышленности играют крупные предприятия, в индустриальных районах преобладает малый бизнес (табл. 1 – доля итальянских работников в промышленном секторе вне и внутри индустриальных районов [4]).

За счет чего конгломератам малых фирм удалось выжить в достаточно конкурентной среде крупных игроков текстильного рынка? Все дело в устройстве кооперации между предприятиями и низкими транзакционными издержками, связанными с высоким уровнем доверия между предпринимателями. В индустриальных районах, согласно Бекаттини [1], наблюдается высокий уровень разделения труда – отдельные фирмы могут специализироваться лишь на одном этапе создания стоимости, за счет чего они могут получать специфичные навыки именно этого аспекта производства. Кроме того, за счет того, что фирмы ищут себе контрагентов исключительно внутри района (с внешним миром торгуют лишь специализированные компании, которые занимаются закупками и сбытом продукции), издержки на поиск партнеров низки, а вероятность оппортунизма со стороны контрагента практически равна нулю (так как в противном случае он рискует быть изгнанным из индустриального района).

Т а б л и ц а 1

Размер компании	Доля работников в промышленности индустриальных районов, %	Доля работников в промышленности вне индустриальных районов, %	Работники сельского хозяйства и сектора услуг, %
До 9 работников	37,6	12,2	50,2
От 10 до 49	45,8	14,4	40,1
От 50 до 249	44	16,4	39,6
От 250 до 499	33,1	24,7	42,2
От 500 до 999	19,7	29,6	50,7
Более 1000 работников	9,4	36	54,6

Кроме того, преимущества индустриальных районов, согласно Бекаттини, заключаются в складывающейся внутри сообществ "инновационной среде". Любые

удачные ноу-хау, создаваемые одной фирмой, быстро перенимаются другими фирмами, за счет чего удачные практики быстро мультиплицируются по всему району.

Хотя индустриальные районы специализируются на "традиционных товарах", это не значит, что в них невозможны инновации. Обычно, впрочем, изменения затрагивают не сам товар (он остается достаточно простым с точки зрения техники), а методы его изготовления, повышающие эффективность производства, и дизайн, повышающий его привлекательность для потребителя. Робертсон, Якобсон и Ланглуа [5] отмечают, что в индустриальных районах фирмы способны быстрее внедрять инновации, так как разные фирмы внутри района могут попробовать разные вариации инновационного продукта, и сравнение результатов позволяет всему району увидеть, какая версия инновации более эффективна. Такой эксперимент в вертикально интегрированной фирме провести сложнее. Кроме того, за счет значительного разделения труда между компаниями более вероятны незначительные инновации на одном из участков производственной цепи, так как отдача от такой инновации в малой фирме, занимающейся лишь одним участком, будет значительно выше. При этом, в отличие от малых фирм без крепких связей, у фирм в индустриальных районах есть возможность путем коллективных действий инвестировать в разработки, которыми смогут пользоваться все фирмы района, или создавать технологический центр, который не только вырабатывает технологические стандарты, но и способен их совершенствовать и изменять.

Для индустриальных районов также характерно наличие общей инфраструктуры. Белланди [6] считает, что общественные блага являются критически важными как в плане эффективности (они дают фирмам то, что им было бы крайне дорого произвести или сделать в одиночку), так и в плане кооперации, так как использование совместного имущества может сблизить фирмы. В качестве таких общественных благ Белланди называет системы контроля качества и сертифицирования; оборудование и пространство для совместного производства; общая торговая марка; школы профессиональной подготовки; исследовательские центры.

Как устроено управление внутри индустриальных районов? Баньяско [7] отмечает, что регулирование общественной жизни и экономических процессов в индустриальных районах, а также личные и предпринимательские отношения между людьми сильно друг с другом переплетены. Во многом индустриальный район регулируется рыночными силами, которые подталкивает предпринимателей принимать решения, выгодные для своего бизнеса. Как и в случае других фирм, рыночные процессы в индустриальных районах ограничиваются регуляциями, установленными государством, однако к ним еще добавляются формальные и неформальные нормы, сложившиеся в местном сообществе. Хотя сообщество может иметь формальные органы (в виде, например, гильдий или торговых ассоциаций), большинство этих норм являются неформальными. Правила, по которым живет индустриальный район, обычно имплицитные, и все сообщество их знает и следит за их исполнением.

Конкретные наборы правил представлены в полевом исследовании Бруско [8]. Они затрагивают вопросы:

- конкуренции - честной конкуренцией считаются все легальные попытки фирм опередить своих конкурентов (в том числе путем копирования того, что они делают), нечестной - попытки узнать о рыночной стратегии своих конкурентов через совместных партнеров или давление на контрагента с целью усложнить жизнь своему конкуренту;
- доверия - контрагентам принято, скорее, доверять, но предприниматели имеют право быть предусмотрительными, а недоверие или желание проверить контрагента на честность воспринимается не как враждебное действие, а как естественное поведение;
- субконтрактных отношений - ни один из участников индустриального района не имеет права пользоваться рыночной силой над своим партнером; каждая компания должна учитывать потребности другой. Так, считается неправильным в одностороннем порядке снижать или завышать цену из-за рыночной конъюнктуры (что

позволяет лучше планировать фирмам свои доходы и расходы и снижает неопределенность по поводу будущего); вне зависимости от рыночной конъюнктуры неформальные договоренности между фирмами должны выполняться, даже если фирме это стало невыгодно.

Можно заметить, что эти правила не имеют связанного с государством гаранта, который обеспечил бы их соблюдение. Решения принимаются самими сторонами либо специализированным посредником (обычно предпринимательской ассоциацией), и они не являются обязательными для исполнения нарушителем. Наказанием за нарушение правил взаимодействия или заключенных соглашений является полное прекращение отношений с компанией-нарушителем. Хотя это наказание исполняется только пострадавшей фирмой, репутация нарушителя будет испорчена, и наладить связи с другими компаниями индустриального района ему будет сложнее, тем более, что информация в районе распространяется быстро. Если нарушение договоренностей связано с форс-мажором, то обычно объем заказов у провинившейся фирмы сокращается, но приостановки сотрудничества не происходит.

Текстильные индустриальные районы: истории успехов и неудач

Если говорить про текстильные индустриальные районы, то по своему устройству они мало чем отличаются от тех районов, которые специализируются на иных товарах (обуви, мебели, продуктах питания). Как значимая структура, текстильные индустриальные районы появились в 1960-х годах на волне "итальянского экономического чуда", когда темпы роста итальянской экономики в среднем составляли около 7%. Особенно существенным был в Центральной Италии, где находилось до половины всех индустриальных районов – если до начала бума данный регион по ВВП на душу населения отставал на 30...40%, то к началу 1990 г. по объему промышленного производства на душу он практически догнал наиболее развитые северные провинции [1].

Как отмечает Белусси [9], обозревая опыт 8 итальянских текстильных индустриальных районов, толчком к развитию кооперации между фирмам стал взрывной рост внешнего спроса, вызванный ростом уровня доходов в Италии, ростом количества туристов и снятием внешнеторговых барьеров между странами Европейского союза. Появление новых покупателей стимулировала работников малых фирм открывать собственный бизнес и кооперироваться с бывшими работодателями для упрощения закупок и сбыта. В большинстве районов, из описанных Белусси (6 из 8), важную роль с самого начала играют локальные институты, неформально регулирующие отношения внутри сообщества предпринимателей и то, как происходит обмен ноу-хау.

Хотя внутреннее устройство текстильных кластеров в Италии не отличалось от остальных, стратегии сбыта входящих в них фирм существенно отличались от остальных индустриальных районов. Так, они редко диверсифицировали свое производство, сосредотачиваясь на определенной номенклатуре товаров; до 1990-х годов предприятия не выносили хоть сколько-нибудь значимые части производства за рубеж; также редки были попытки выиграть конкуренцию в сегменте низкой цены и низкого качества. Если говорить о существовавших стратегиях развития, то, исходя из работы Белусси [9], можно выделить три основные стратегии:

1. Ориентация на массовый сегмент покупателей и попытка выиграть в этом сегменте конкуренцию по цене.

2. Производство люксовых товаров под собственным брендом.

3. Производство нишевых товаров с использованием новых технологий и синтетических материалов (преимущественно в секторе спортивной одежды).

При этом при всех трех стратегиях цепочка ценности (от разработки дизайна до конечного продукта) остается преимущественно внутри индустриального района.

После появления конкуренции со стороны китайской текстильной промышлен-

ности судьба итальянских индустриальных районов оказалось печальной – по данным итальянской статистики в период с 1991 по 2001 гг. количество индустриальных районов в стране сократилось с 191 до 156. При этом, как отмечает Сфорци [4], промышленное производство в Италии в этот период в целом снизилось – и в тех муниципалитетах, где были индустриальные районы, оно было слабее (падение на 7,7% за десятилетие против 15% по всей стране). Связано это с тем, что внутри районов существовали системы поддержки слабых фирм, за счет чего им проще было пережить кризисы.

При этом вероятность выживания предпринимательской сети оказалась прямо связана с тем, какую стратегию развития выбрали входящие в нее фирмы. Если те объединения фирм, которые работали изначально в люксовом или нишевом сегменте, согласно Белусси и Седите [10], практически не почувствовали изменений, то компаниям из массового сегмента пришлось сильно адаптироваться под изменившийся рынок. В некоторых случаях, (например, в Комо), рост конкуренции стал одним из факторов фактического распада индустриального района [11]; в других произошла реструктуризация, в ходе которой в городе де-факто остается один или несколько производителей, способных совершать масштабные инвестиции в вывод части производства в страны с дешевой рабочей силой [2]. Особняком является пример крупнейшего текстильного индустриального района в городе Прато, в котором компании сократили свои издержки, перенесли часть производства в кластер, который создали в Прато мигранты из Китая [12]. При любом сценарии именно на индустриальные районы, работавшие в сегменте низкой цены и низкого качества, пришлось основное падение.

Таким образом, пример Италии показывает, что индустриальные районы, как разновидность кластеров, могут быть эффективны и способствовать развитию легкой промышленности. За счет сочетания конкуренции и кооперации фирмам удается лучше внедрять инновационные методы

производства; им проще заниматься закупками и сбытом. Однако итальянский опыт также говорит нам о том, что кластеры не являются панацеей – индустриальным районам в развитых странах с высокой стоимостью труда без конкурентных преимуществ, связанных с качеством товара, выжить сложно.

Кластерная политика: сравнение итальянского и российского опыта

История итальянских индустриальных районов особенно интересна, учитывая то, что с начала 1990-х годов местное правительство стало проводить политику по стимулированию их формирования. Политика оказалась достаточно успешной – так, за счет появления новых индустриальных районов в Южной Италии экспортный профиль данного региона существенно изменился в пользу типичной для подобных кластеров продукции, в первую очередь, текстиля [13].

Вопрос, насколько кластерная политика может быть успешным инструментом стимулирования развития, важен в контексте того, что в последние годы она также используется в России [14]. Так, во многих регионах государством создаются областные кластеры легкой промышленности, в рамках которых власти оказывают поддержку предприятиям в участии в выставках, ярмарках, рекламных кампаниях.

Впрочем, итальянский опыт показывает, что подобная политика, ориентированная на создания кластера "сверху", не приносит своих результатов – подобные попытки административным путем создать предпринимательскую сеть привели лишь к появлению неустойчивых структур даже при наличии потенциальных участников (которые в регионах скорее есть) [15]. Связано это с тем, что власти не смогли учесть, насколько действительно возможно эффективное взаимодействие между предпринимателями, из-за чего по мере сворачивания финансовой поддержки кооперация распалась. Более того, в российских текстильных кластерах не возникает синергетический эффект – не считая мероприятий, организуемых органами власти, иной взаимовыгодной деятельности участники класте-

ров не предпринимают. По словам опрошенного представителя одного из такого рода кластеров, входящие в него предприятия воспринимают друг друга как конкуренты и даже стремятся обособиться друг от друга на специализированных ярмарках, опасаясь в противном случае потерять покупателей.

Более успешная политика поддержки промышленных районов основывалась на иных принципах – она подразумевала не создание государством кластеров, а отбор уже существующих прото-сетей и создание им стимулов для совместной деятельности [16]. Поддержка распределялась в результате конкурса, в ходе которого инициативная группа предпринимателей должна представить проект общественного блага (инфраструктурного или исследовательского проекта), которое могло бы пойти на пользу всем фирмам внутри промышленного района. За счет такой политики государству не нужно искать перспективные кластеры (они появятся сами), а сформировавшаяся кооперация не распадется из-за того, что на полученные от властей деньги будет создано то, что эффективнее использовать вместе. Наладив кооперацию вокруг общественного блага, государство тем самым может показать положительный пример кооперации, что побудит предприятия к более активной совместной деятельности.

Иными словами, итальянский опыт показывает эффективность кластерной политики в отношении текстильной отрасли, однако также показывает ограниченность данной меры. Кластеры и промышленные районы нельзя создать с нуля там, где у местных предприятий нет ни желания, ни смысла к коллективным действиям. Поэтому успешная программа развития легкопромышленных кластеров должна быть направлена на тех, кто сам готов к кооперации со своими конкурентами, и на заполнение тех пробелов в инфраструктуре (в том числе сбытовой), которую сами фирмы поодиночке решить не могут – к примеру, создание общего бренда или общей программы подготовки кадров. Учитывая то, что текущего уровня кооперации между

российскими текстильными фирмами недостаточно для создания описанных выше общественных благ, программа подталкивания к кооперации в обмен на финансирование общественных благ может дать синергетический эффект, сопоставимый с итальянским.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Becattini G., Pyke F., Sengenberger W. (ed.)* The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. // *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy* // International Institute for Labour Studies. – 1990. P. 13...32.
2. *De Marchi V., Grandinetti R.* Industrial Districts and the Collapse of the Marshallian Model: Looking at the Italian Experience // *Competition and Change*. – V.18, №1. 2014. С. 70...87.
3. *Sforzi F., Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (ed.)* The Quantitative Importance of Marshallian Industrial District // *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy* // International Institute for Labour Studies. – 1990. P. 75...107.
4. *Sforzi F. Becattini G. (ed.)* The empirical evidence of industrial districts in Italy // *A Handbook of Industrial Districts*. – Edward Elgar Publishing, 2009.
5. *Robertson P., Jacobson D., Campagnolo D., Camuffo A.* Globalization and Low-technology Industries: The Case of Italian Eyewear // *Knowledge Transfer and Technology Diffusion*. – 2015.
6. *Bellandi M.* External economies, specific public goods and policies // *A Handbook of Industrial Districts*. / Becattini G. (ed.). – Edward Elgar Publishing. – 2009.
7. *Bagnasco A.* The governance of industrial districts // *A Handbook of Industrial Districts* / Becattini G. (ed.). – Edward Elgar Publishing. – 2009.
8. *Brusco S.* The rules of the game in industrial districts. // *Interfirm Networks*. – Routledge. – 1999. P.27...50.
9. *Belussi F.* Knowledge dynamics in the evolution of Italian industrial districts // *A Handbook of Industrial Districts*. / Becattini G. (ed.). – Edward Elgar Publishing. – 2009.
10. *Belussi F., Sedita S. R.* Life cycle vs. multiple path dependency in industrial districts // *European Planning Studies*. – V. 17, № 4. 2009. P.505...528.
11. *Alberti F.G.* The decline of the industrial district of Como: Recession, relocation or reconversion? // *Entrepreneurship and Regional Development*. – V.18, №6. 2006. P.473...501.
12. *Ottati G.D.* A transnational fast fashion industrial district: an analysis of the Chinese businesses in Prato // *Cambridge Journal of Economics*. –V. 38, №. 5, 2014. P. 1247...1274.
13. *Guerrieri P., Iammarino S.* Dynamics of export specialization in the regions of the Italian Mezzogiorno: persistence and change // *Regional Studies*. –V. 41, №7. 2007. P. 933...948.

14. Жамбровский В.М., Савельев И.И., Лачин А.А., Лачина Е.А., Пузанова О.А. Перспективы развития промышленных кластеров в России // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2020, №6. С. 31...35.

15. Barca F. New trends and the policy shift in the Italian Mezzogiorno // Daedalus. – V. 130, №2, 2001. P.93...113.

16. Ситкевич Д. А. Индустриальная политика в экономически отсталых регионах: уроки Меццоджорно // Экономическая политика. – 2020. Т. 15, №1. С. 136...159.

REFERENCES

1. Becattini G., Pyke F., Sengenberger W. (ed.) The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. // Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy // International Institute for Labor Studies. – 1990 P. 13...32.

2. De Marchi V., Grandinetti R. Industrial Districts and the Collapse of the Marshallian Model: Looking at the Italian Experience // Competition and Change. – V.18. №1. 2014. P. 70...87.

3. Sforzi F., Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (ed.) The Quantitative Importance of Marshallian Industrial District // Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy // International Institute for Labor Studies. – 1990. P. 75 ... 107.

4. Sforzi F., Becattini G. (ed.) The empirical evidence of industrial districts in Italy // A Handbook of Industrial Districts. – Edward Elgar Publishing, 2009.

5. Robertson P., Jacobson D., Campagnolo D., Camuffo A. Globalization and Low-technology Industries: The Case of Italian Eyewear // Knowledge Transfer and Technology Diffusion. – 2015.

6. Bellandi M. External economies, specific public goods and policies // A Handbook of Industrial Districts. / Becattini G. (ed.). – Edward Elgar Publishing. – 2009.

7. Bagnasco A. The governance of industrial districts // A Handbook of Industrial Districts / Becattini G. (ed.). – Edward Elgar Publishing, 2009.

8. Brusco S. The rules of the game in industrial districts. // Interfirm Networks. – Routledge. – 1999. P.27...50.

9. Belussi F. Knowledge dynamics in the evolution of Italian industrial districts // A Handbook of Industrial Districts. / Becattini G. (ed.). – Edward Elgar Publishing, 2009.

10. Belussi F., Sedita S. R. Life cycle vs. multiple path dependency in industrial districts // European Planning Studies. – V. 17, №4. 2009. P.505...528.

11. Alberti F.G. The decline of the industrial district of Como: Recession, relocation or reconversion? // Entrepreneurship and Regional Development. – V.18, № 6. 2006. P.473...501.

12. Ottati G.D. A transnational fast fashion industrial district: an analysis of the Chinese businesses in Prato // Cambridge Journal of Economics. – V. 38, № 5. 2014. P. 1247...1274.

13. Guerrieri P., Iammarino S. Dynamics of export specialization in the regions of the Italian Mezzogiorno: persistence and change // Regional Studies. – V. 41, №7. 2007. P. 933...948.

14. Zhambrovsky V.M., Saveliev I.I., Lachin A.A., Lachina E.A., Puzanova O.A. Prospects of the development of industrial clusters in Russia // Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii, Seriya Tekhnologiya Tekstil'noi Promyshlennosti. – 2020, № 6. P. 31...35.

15. Barca F. New trends and the policy shift in the Italian Mezzogiorno // Daedalus. – V. 130, №2. 2001. P.93...113.

16. Sitkevich D.A. Industrial policy in economically backward regions: the lessons of Mezzo Giorno // Economic policy. – 2020. Vol. 15, № 1. P.136...159.

Рекомендована заседанием лаборатории институционального анализа экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова. Поступила 29.06.22.