



MASTER CHRONOMETER: RAISING STANDARDS

Behind the elegance of every Master Chronometer timepiece is the highest level of testing: 8 tests over 10 days, to ensure superior precision and anti-magnetic resistance. We've raised our standards. You can too.

SPEEDMASTER RACING 44.25 MM

AVAILABLE AT:



Chronograph
watches & jewellery

თავისუფლების მოედანი 2,
2, Freedom Square
(+995 32) 250 50 00

HYDRA 24+

ახალი მიდგომა კანის დაბენიანებისადმი

PAYOT- ის კანის მოვლის ოჯახის ახალი ხაზი Hydra 24+ არა მხოლოდ ატენიანებს კანს, არამედ ნაოჭების წარმოქმნის პრევენციის მკვეთრად გამოსატული ეფექტით გამოირჩევა. იდეალურია ყველა ტიპის კანისთვის. ულტრამგრძობიარე, აბრეშუმისებრი ტექსტურის კრემები დატენიანებისა და კომფორტის დაუყოვნებელ შეგრძნებას იძლევა.

დაბენიანება: **+59%***

სისუფთავის შერძნება: **100%***

კომფორტის შერძნება: **100%****



ესწე,
Estée

Professional
Cosmetics Shop

ი. აბაშიძის 24, 0179, თბილისი საქართველო. ტელ.: + 995 (32) 2 24 24 55





48 | ანტიკორუპციონერები



28 | მოსაზრება

Forbes GEORGIA

ფაქტი და კომენტარი

12 | იხირეთ არგენტინისთვის // სტივ ფორბსი

LEADERBOARD

14 | კანაბისის ბისი

კანაბისის ლეგალურად წარმოებითა და ექსპორტით, მსოფლიოში პირველ ადგილზე გაერთიანებული სამეფოა.

16 | ამერიკის ნამყვანი კოლეჯები

რეიტინგი იმის მიხედვით, თუ სად უფრო იაფია სტუდენტური სესხი და რამდენად მაღალია ხელფასი სწავლის დამთავრების შემდგომ. აგრეთვე გათვალისწინებულია სტუდენტთა კმაყოფილება.

19 | ოცდაათამდე ოცდაათეული: დისციპლინა, სახელად STEM

მეცნიერება, ტექნოლოგია, ინჟინერია და მათემატიკა Forbes-ის 30 30-წლამდელი ქალებისაგან, 30 სიტყვასა ან ნაკლებში.

20 | ახალი ციფრული მანიფესტი

Accenture-ის შეფი პიერ ნანტერმი აღმასრულებელ დირექტორებს მოუწოდებს, ხელგაშლილად მიეგებონ ტექნოლოგიას, რომელიც მათ კომპანიებს სწრაფ ცვლილებებს მოუტანს.

22 | ყველაზე მაღალშემოსავლიანი რეპერები

ტურნეებში გატარებულმა თვეებმა და სარეკლამო გარიგებებმა ჩვენი წლიური რეიტინგის ყველაზე მაღალშემოსავლიან ჰიპ-ჰოპ არტისტებს საშუალება მისცა, გასულ წელს საშუალოდ \$44 მილიონი დაეგროვებინათ.

23 | მომავალი მილიარდერები

ჯეიმს მონსიზი და ადამ ბოუენი აშშ-ის ელ-სიგარეტის ბაზარს Juul-ით აკონტროლებენ. მომდევნო ნაბიჯი მსოფლიოა.

მოსაზრება

24 | სასკოლო განათლების ძვირი რეპრესი // ბესო ნამჩავაძე



stefanoricci.com

TBILISI Hotel Ambassadors • 13 Ioane Shavteli street • T. +99 5 577255500

STEFANO RICCI



55 | ახლო ხელით



82 | FERRERO

28 | შავი ოქრო ჩემთან //
ალექსი პეტრიაშვილი

სტრატეგიები

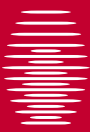
30 | მარად ახალგაზრდა

ნედ დევიდს, რომელიც ახლა თავის მესხეთე სტარტაპზე კონცენტრირებული, სარფიანი ბიოტექნოლოგიის შექმნის გეგმა აქვს. მისი ბოლო პროექტის იდეა ასაკით გამოწვეულ ზიანთან გამკლავებაში მდგომარეობს.
ამბორი: მეთიუ ჰერკერი

ანტრეპრენიორები

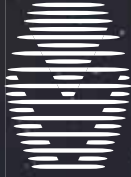
44 | ფირფიტების ფილოსოფოსი

გარიგებების დადებაში გამოცდილი ლიბლანინი Victrola-ს ბრენდს აცოცხლებს და ფინანსურ წარმატებასაც აღწევს - არც მეტი, არც ნაკლები, ფირსაკრავების საშუალებით.
ამბორი: ზაკ თ'შალი ზრინაბრგი



ალიანსი
კლუბი

ნარმოვიდგენი



ალიანსის
დასვენების
კლუბი

PRIVILEGE
CARD



0000

პრივილეგია,
რომელიც გიხსნით 500,000 -ზე მეტი აპარტამენტის კარს
მსოფლიოს 108 ქვეყანაში



66 | ჯეფ ბეზოსი



88 | THE ROCK



22 | LEADERBOARD

48 | ინვესტორი

1409 დასაქმებული, 20-წლიანი გამოცდილება, 15 ქვეყანა მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეში და 11 სხვადასხვა დარგი - ასეთია მონაგარი იმ კომპანიისა, რომელიც ესტონეთის უმდიდრესმა ადამიანმა, ოლეგ ოსინოვსკიმ დააფუძნა და დღემდე მართავს. საქართველოში არსებული მსხვილი პროექტების კვალდაკვალი, რომელთა რაოდენობა მხოლოდ იზრდება, მისი ბიზნესურთიერთობა საქართველოსთან უკვე ათ წელზე მეტს ითვლის.
ავტორი: ელენე კვანცილაშვილი

ახლო ხედით

55 | ოლიგარქი კოსმოსიდან

საქართველოს ერთ-ერთი ყველაზე მდიდრული სახლი მითრევებულია. ქობულეთური პოლიტიკური დეტურის შემდეგ უკრაინის ყოფილი მერი, ლეონიდ ჩერნოვცკი ისრაელშია. ჩვენ მას უახლოეს წარსულსა და მომავალზე ვესაუბრეთ.
ავტორი: გიორგი ისაბაძე

სპეცსტაბიები

66 | ბეზოსის უსაზღვროება

ამერიკის ყველაზე ინოვაციური - და შიშის აღმძვრელი - ბიზნესსტილი წარმატებით ასრულებს სამწლიან რბოლას, რომელმაც ის ყველა დროის ყველაზე მდიდარ ადამიანად აქცია.
ავტორი: რანდალ ლეინი
პლუს: მსოფლიოს ყველაზე ინოვაციური ლიდერები

76 | გაქცეული მილიარდერი

ბილ ოსტინი სამედიცინო ხელსაწყოების წყალობით გამდიდრდა, მაგრამ ვიდრე კინოვარსკვლავებსა და როკის ღმერთებთან დროს ატარებდა, მისი კომპანია თაღლითობის, ქურდობაცხოებისა და დალათის მორევში გადაეშვა.
ავტორი: მიჩელა ტინდერა

82 | ყველაფერი, რისი ჭამაც შეიძლება

როცა 2015-ში ჯოვანი ფერერომ მემკვიდრეობით თავისი ოჯახის \$13-მილიარდიანი ტკბილეულობის იმპერია მიიღო, ფიცი დადო, მას ზომამში არნახულად გაგზავნიდნენ... ნებისმიერი რამის ფასად. საინტერესოა, ეს სიხარბე გულის წასვლას ხომ არ გამოიწვევს.
ავტორი: ნოა კირში

88 | ცოტა რამ The Rock-ისგან

დუეინ ჯონსონი დღეს ყველაზე მაღალშემოსავლიანი მსახიობია Hollywood-ში. მან საკუთარი თავი მარკეტინგულ არხადაც აქცია და მიხვდა, როგორ იშოვოს მეტი მილიონები.
ავტორი: ნათალი რთამედი
პლუს: მსოფლიოს ყველაზე მაღალშემოსავლიანი შოუბიზნესმენები

სამხრეთ-აღმოსავლეთი ქვეყნები

FM 102.8

RADIO
BEGINS WITH
US

FM
93.5
თბილისი

heretifm.com
tbilisifm.com
relaxwebradio.com



ეკონომიკა

94 | ლარის საშემოდგომო გამოცდა

ავტორი: ბასო ნაზარაძე

**95 | „ბაჟო-თბილისი-ყარსს“
ჩრდილოეთის მარშრუტის
კონკურენტობა შეუძლია**

ავტორი: ირაკლი დანაია

ისტორია

98 | გაუთლელი ხის მთლელი

XIX საუკუნის გამოჩენილ ქართველ მეწარმეთა შორის განსაკუთრებული ადგილი ღირსი ოჯახიდან გამოსულ ანტრეპრენიორსა და ფილანთროპს - გიორგი ქართველიშვილს უჭირავს.

ავტორი: ემილ ავდალიანი

აზრები

100 | რჩევის შესახებ



98 | ისტორია

ოქტომბერი 2018, N79

რედაქციის მისამართი: სამარტველო, 0160, თბილისი, გაბრძელოს 19, ტელ.: (+995 32) 223 77 07; 0-მძილი: info@forbes.ge
Forbes Georgia არის ყოველთვიური გამოცემა. საცალო ფასი 7 ლარი.
ჟურნალი გამოდის 2011 წლის დეკემბრიდან. Forbes Georgia დარეგისტრირებულია საქართველოს პარლამენტის ერთგვლი ბიბლიოთეკის საბიბლიოთეკო რესურსების დეპარტამენტის მიერ 2011 წლის 16 ნოემბერს. ISSN 2233-3487



Copyright 2011 საქელი საზოგადოება Media Partners, საავტორო უფლებები დაცულია. ჟურნალში გამოქვეყნებული მასალების ნაწილობრივ ან მთლიანად გამოყენება აკრძალულია. Copyright 2011 Forbes, as to materials published in the US Edition of Forbes. All rights reserved. სამარტო ნიშანი Forbes წარმოადგენს Forbes Inc.-ის საკუთრებას. გამოყენების უფლებით სარგებლობს საქელი საზოგადოება Media Partners შესაბამისი სალოცნებით ხელშეკრულებით. Forbes Georgia is published by the Media Partners JSC under a license agreement with Forbes Media LLC, 60 Fifth Avenue, New York, New York 10011. Forbes is a trademark used under the license from FORBES LLC.

UDC (UAK) 338.22 (051.2) F-75

გამოცემა იყენებს ბესარიონ გუგუშვილის BPG-InfoTech ფონტებს: „ბპგ გარდიან ვეგვიტური“ და „ბპგ პრემია“.

მთავარი რედაქტორი

გიორგი ისაკაძე

ალმასრულაბელი რედაქტორები

შოთა დიდელაშვილი, ელენე კვანჭილაშვილი

არტდირექტორი, ფოტორედაქტორი

სერგა ნემსიწვერიძე

ლიტერატურული რედაქტორი

ირინა ბიაშვილი

ვებდირექტორი

გოგი ქავთარაძე

დამკავალონებალი

ქეთა ჟორჟოლიანი

ფოტოგრაფი

ხათუნა ხუციშვილი

.....

ჟურნალ Forbes Georgia-ს გამოსცემს

სააქციო საზოგადოება

Media Partners

გამომცემელი

მაია მირიჯანაშვილი

გაყიდვების დირექტორი

ლელი მირიჯანაშვილი

.....

ჟურნალი Forbes დაარსდა 1917 წელს

.....

Forbes USA

Editor-in-Chief

Steve Forbes

Chief Content Officer

Randall Lane

Art & Design

Robert Mansfield

Editorial Director, International Editions

Katya Soldak

Forbes Media

President & CEO

Michael Federle

Senior Advisor, International

Tom Wolf

Founded in 1917

B.C. Forbes, Editor-in-Chief (1917-54)

Malcolm S. Forbes, Editor-in-Chief (1954-90) James W. Michaels,

Editor (1961-99) William Baldwin, Editor (1999-2010)

Copyright©2018 Forbes LLC. All rights reserved. Title is protected through a trademark registered with the U.S. Patent & Trademark Office.



საქართველოს ნამყვანი ბიზნეს- გადასვმები

TV ჰინვალი

გაატარეთ სამუშაო დღეები ჩვენთან:

ანალიტიკა

საქმის კურსი

**ვაჭარის
გაგაბიჭვი**

**საქმიანი
დილა**
07.55 AM

ანალიტიკა

15:00-16:00 PM

22:30-23:00 PM

(ყოველ პარასკევს)

საქმის კურსი

15:00-16:00 PM

22:30-23:00 PM

ქალების ნარატივი

11:00-12:00 PM

საქმიანი დილა

07:55-11:00 AM

WWW.BM.GE

„ყოველთა საუნჯეთა წილ მოიგე გონიერება“

იტირეთ არგენტინისთვის - საერთაშორისო სავალუტო ფონდი გზაშია

ავტორი: სტივ ფორბსი, მთავარი რედაქტორი

არგენტინას ეკონომიკური პრობლემები აქვს... კვლავ. მაგრამ მას აქვს შანსი, ეკონომიკური სამყარო თავდაყირა დააყენოს.

ქვეყნის კონსერვატორი პრეზიდენტი, მაურიციო მაკრი, \$30-მილიარდიანი კრედიტისთვის, საერთაშორისო სავალუტო ფონდთან ხელშეკრულების დადებას ცდილობს. 2015-ში მისი მოულოდნელი გამარჯვების შემდეგ მაკრი გულგრილად ეკიდება უკონტროლო ხარჯვასთან, მასიურ სესხებასა და პანდემიურ ნეპოტიზმთან ბრძოლას.

დღეს პესო შავ დღეშია, ეს კი იმიტომ, რომ მთავრობა ცენტრალურ ბანკს არსაიდან შექმნილი ფულით მეტი ობლიგაციის ყიდვისკენ მოუწოდებს, რაც, ცხადია, ინფლაციის წახალისების უტყუარი საშუალებაა. არგენტინა პერიოდულად ძირს უთხრის საკუთარ ვალუტას და, თუ გავითვალისწინებთ, რომ წელს პესომ ღირებულების 20% დაკარგა, როგორც ჩანს, ამ საქმეს ახლა კიდევ უფრო მეტი მონდომებით აკეთებს.

მაკრიმ საზიზღარი მემკვიდრეობა მიიღო მისი ორი კორუფციული, ტირანი წინამორბედის, კრისტინა კირჩნერისა და ნესტორ კირჩნერისაგან. მაგრამ საერთაშორისო სავალუტო ფონდით ის ვერ იპოვის ხსნას. არგენტინელებს სძულთ ეს საავენტო, ვინაიდან თავისი ქაშრების შემოჭერის პოლიტიკის ბოლო რაუნდისას, რომელიც 18 წლის წინ დაიწყო, უმუშევრობის დონე 20%-ზე ავარდა.

პრობლემების პირისპირა აღმოჩენილ პრეზიდენტს ერთი მარტივი გზა აქვს, ვალუტის ლბობა შეაჩეროს: მთავრობის უცხოური რეზერვებით - რაც ბოლოს დაახლოებით \$50 მილიარდს შეადგენდა - ვალუტის გაცვლით ბაზრებზე პესოების ყიდვა მანამდე უნდა მოხდეს, სანამ ეს ვალუტა მთელ თავის დანაკარგს არ აღიდგენს. მეტიც, ამგვარი სარეზერვო ფონდ-



ბით, მთავრობას შეუძლია, არგენტინის მთელი ძირითადი ფულადი მარაგი შეიძინოს.

კრიტიკოსებს ეს სქემა სასაცილოდ არ ჰყოფნით და მიანიათ, რომ ის არ იმუშავებს. სხვა თუ არაფერი, გაცვლით ოპერაციებში არგენტინამ ხომ უკვე დახარჯა თითქმის \$8 მილიარდი ისე, რომ ვარდნა არ შეუჩერებია. მაგრამ ეს სკეპტიკოსები ყურადღების მიღმა ტოვებენ ერთ მეტად აშკარა შეცდომას, არგენტინამ რომ დაუშვა: პესოები ცენტრალურმა ბანკმა იყიდა, რითაც მარაგი შეამცირა; ეს კარგი რამ იყო, მაგრამ შემდეგ უცებ ადგა და

ობლიგაციების შესყიდვით მარაგი ისევ გაზარდა. ეს იგივეა, აუზის ერთი ბოლოდან წყალი რომ ამოიღო ვედროთი და მერე მეორე ბოლოში ჩაასხა.

მაკრიმ თავის ცენტრალურ ბანკირებს მარტივი შეტყობინება უნდა გაუგზავნოს: დაუყოვნებლივ შეწყვიტეთ ეს აბსურდი და შეამცირეთ მონეტარული ბაზა მანამდე, სანამ პესოსა და დოლარის მიმართება 25-1-დან 15-1-ზე არ დავა.

როცა კრიზისი ჩაივლის - რაც მსგავსი ნაბიჯებით სწრაფად არის შესაძლებელი - მაკრი რეალურად რადიკალურ ქმედებაზე უნდა დაფიქრდეს: დოლარი არგენტინის ოფიციალური ვალუტას აქციოს. 15-1-ზე კურსით, ხალხი სიხარულით აქცევდა თავის პესოებს დოლარებად. მათი ქვეყნის არასწორი სავალუტო მენეჯმენტის სავალალო ისტორიის გათვალისწინებით, არგენტინელებმა იციან, რომ პესოს მორიგი აორთქლება მხოლოდ დროის საკითხია.

ეკვადორი, პანამა და ელ-სალვადორი უკვე იყენებენ მწვანე ვალუტას. მართალია, ეკვადორს ამას წინათ ანტიამერიკელი მემარცხენე მართავდა, ის მალევე შეელია ადგილობრივი ვალუტის კვლავ შემოტანის იდეას... ხალხი მაინც არ დაუჭერდა მხარს.



„ელიტ ელექტრონიკისი“ ახალი სტილით წარდგა ბაზარზე

„ელიტ ელექტრონიკისი“ შპს-მ 23 წელია, რაც სამომხმარებლო ბაზარზე მოღვაწეობს. ამ დროის განმავლობაში ბრენდმა და თავად კომპანიამ დიდი ცვლილებები განიცადა – გაფართოვდა მაღაზიათა ქსელი, შეიქმნა და დაინერგა ახალი კონცეფციის მაღაზიები, გაფორმდა თანამშრომლობის მემორანდუმი არაერთ წამყვან ბრენდთან, რომელთა ოფიციალური წარმომადგენელიც საქართველოში „ელიტ ელექტრონიკისი“ გახდა. ამასთანავე მაღაზიებში გაიზარდა ტექნიკის კატეგორიების ჩამონათვალი. შესაბამისად, აღნიშნულმა ცვლილებებმა განაპირობა ბრენდის და სტრატეგიული პლატფორმის რეპოზიციონირება და სახეცვლილება.

გაიწერა სტრატეგიული პლატფორმა, რომელზეც „ელიტ ელექტრონიკისი“ მარკეტინგის გუნდმა იმუშავა, რის მიხედვითაც მოხდა ლოგოს ვიზუალის ცვლილება. ლოგოს ცვლილება არაფერია, თუ მას სწორი ბექგრაუნდი არა აქვს. წლების განმავლობაში საკომუნიკაციო სტრატეგია იხვეწებოდა, ცვლილებებიდან გამომდინარე, ბრენდი უფრო გაახალგაზრდავდა, მიზნობრივი სეგმენტის ასაკობრივმა ჯგუფმა დაიწია. ბოლო დროს განთავსებულ სარეკლამო რგოლებში თუ სხვა სარეკლამო მასალაში უკვე შესამჩნევი გახდა, რომ ბრენდი უფრო მეტად ახალგაზრდავდება, შესაბამისად, „ელიტ ელექტრონიკისი“ ლოგოში შევიდა გრაფიკული ფორმები, რომლებიც დიზაინის თანამედროვე ტრენდებს ეხმიანება. რაც ყველაზე მთავარია, ტიპოგრაფიის ერთი ნაწილი „ELIT“ მეორე ნახევართან „ELECTRONICS“-თან შედარებით მონუმენტური გახდა, რადგან ბრენდი მთავარ აქცენტს საკუთარი პროდუქციისა და სერვისის ექსკლუზიურობაზე აკეთებს.

„ელიტ ელექტრონიკისი“ ტექნიკის ბაზარზე ყველაზე დიდი სავაჭრო ქსელით და პროდუქციის ყველაზე ფართო ასორტიმენტით არის წარმოდგენილი. ბევრი ახალი პროექტია დაგეგმილი, რომლებიც მომხმარებლისთვის უფრო მეტი კომფორტის შექმნაზეა ორიენტირებული

და ბაზარზე არსებულ მოთხოვნებს სრულად პასუხობს. „ელიტ ელექტრონიკისი“ ყველაზე ხელმისაწვდომია მომხმარებლისთვის როგორც გეოგრაფიულად, ასევე ფასის თვალსაზრისით.

„ელიტ ელექტრონიკისი“ არის ადგილი ყველა თაობისთვის, შესაბამისად, გასულ წლებში კომუნიკაციის სტრატეგიაში თანამედროვე ტრენდებმა განაპირობა ის, რომ „ელიტ ელექტრონიკისი“ ძირითადი საკომუნიკაციო არხი დღეს არა მარტო ტელევიზია, არამედ დიגיტალური მედიაცაა, ამიტომ ახალი ლოგოს სტილისტიკაც ამ მედიაზეა მორგებული.

ბრენდის მიზანი საქართველოს ბაზარზე საყოფაცხოვრებო დონის ამალგებაა. კომპანიის მთავარი ღირებულება კი პროგრესისა და განვითარებისკენ წინსვლაა.

„ჩვენ გვჯერა, რომ განვითარებას და წინსვლას ქმნიან ადამიანები, რომლებმაც დღეს ტექნოლოგიური განვითარება მოიტანეს. „ელიტ ელექტრონიკისი“ კი ტექნოლოგიურ განვითარებასა და პროგრესს ხელმისაწვდომს ხდის საქართველოში. სწორედ აქედან გამომდინარე, ბრენდის მთავარი საკომუნიკაციო მესიჯია „იყურე წინ“, – განაცხადა „ელიტ ელექტრონიკისის“ გენერალურმა დირექტორმა ლადო ჯობავამ.

გასულ ორ ათწლეულში კომპანიის მოქმედების არეალი შთამბეჭდავად გაფართოვდა და დღეს ის ბაზრის უპირობო ლიდერია, კომპანიის რებრენდინგი კი არსებული მიღწევების გამყარებას და უფრო მნიშვნელოვანი მომავალი გეგმების შესრულებას განაპირობებს.



კანაბისის ბიზი

„პლანის“ არეალი უკანასკნელ ოც წელიწადში მნიშვნელოვნად გაიზარდა. სულ უფრო და უფრო მეტი ქვეყანა იწყებს კანაბისის ექსტრაქტის სამედიცინო მიზნებით გამოყენებას. თუ 2000 წელს წარმოებული პროდუქციის მთლიანი მოცულობა 1.4 ტონას შეადგენდა, უკვე 2016 წლისთვის მაჩვენებელი თითქმის 210 ტონამდე გაიზარდა. ბოლო პერიოდში საქართველოში ამ საკითხის ირგვლივ აქტიური ისტერიისა და პოპულიზმის ძილავრი ტალღის ფონზე, ვფიქრობთ, რომ ქვემოთ მოყვანილი სტატისტიკა საინტერესოა.

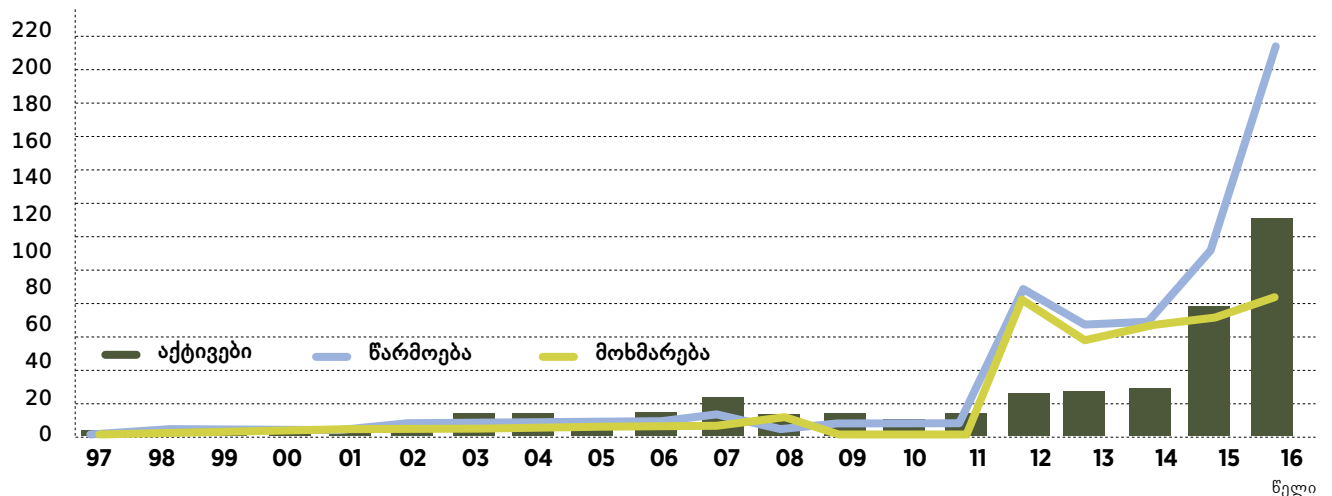
„ავღანეთიზაციის“ მომლოდინეებს იმედები უნდა გავუცრუოთ. გაეროს კვლევით, კანაბისის ლეგალურად წარმოებითა და ექსპორტით, მსოფლიოში პირველ ადგილზე გაერთიანებული სამეფოა. მსოფლიოში სამედიცინო და მეცნიერული მიზნით გამოყენებული კანაბისის 45% ბრიტანეთზე მოდის. წარმოებასთან ერთად, ბრიტანეთი ყველაზე დიდი ექსპორტიორიც არის. 2016 წელს 2.1 ტონა კანაბისი გაიტანეს ექსპორტზე, რაც მსოფლიო ექსპორტის 70%-ია. ლეგალურად წარმოებით მეორე ადგილზე კანადაა, მესამეზე კი პორტუგალია.

ავტორი: ზაზა აბაშიძე

ქვეყანა	წელი	მოსავლის ფართობი (ჰექტარი)	რაოდენობა (კგ)
ავსტრია	2015	0.04	59
	2016	0.09	116
კანადა	2015	..	48,491
	2016	10.22	80,732
ჩილე	2015	..	36
	2016	1	1,416
ჩეხეთი	2015	..	43
	2016
ისრაელი	2015	7.45	7,758
	2016	8.45	9,263
იტალია	2015
	2016	..	300
იაპონია	2015	0.57	..
	2016	0.58	..
პოლანდია	2015	0.5	1,100
	2016	0.5	1,460
პორტუგალია	2015	15	159
	2016	7	21,000
შვეიცარია	2015	..	315
	2016	..	453
გაერთიანებული სამეფო	2015	..	41,706
	2016	117	95,000
აშშ	2015	..	566
	2016

შენიშვნა: ორი წერტილი (..) მიუთითებს, რომ მონაცემი წარმოდგენილი არ ყოფილა.
წყარო: გაეროს ნარკოტიკების კონტროლის საერთაშორისო საბჭო

კანაფი: გლობალური წარმოება, მოხმარება და აქტივები





გამომწერეთ ახლავა
ყველაზე გავლენიანი ქართული ბიზნესგამოცემა

Forbes^{GEORGIA}



6 თვე – 35 ლარი, 12 თვე – 69 ლარი

ჟურნალის გამოწერა შეგიძლიათ TBC ბანკის
ნებისმიერ ფილიალში: ს.ს. Media Partners
ბანკის კოდი: TBCBGE 22
ანგარიშის ნომერი: GE09TB722 563 608 01 00001
ს.კ. 404408690
ან
ან TBC Pay Box-დან
(სერვისი: სხვადასხვა - პრესა - ფორბსი)

დამატებითი კითხვების შემთხვევაში დაგვიკავშირდით: ტელ.: +995 (32) 223 77 07

LeaderBoard

საუკეთესო კოლეჯები



ამერიკის სამყვანი კოლეჯები

რეიტინგის შესადგენად, მხედველობაში შემდეგი ფაქტორები მივიღეთ: დაბალი სტუდენტური სესხი, მაღალი ხელფასი სწავლის დამთავრების შემდგომ, სწავლის დამთავრების მაღალი მაჩვენებელი, დასაბუთებული კარიერული წარმატება და სტუდენტთა კმაყოფილება. 650 სკოლისაგან შემდგარი სრული რეიტინგის გასაცნობად, ეწვიეთ ვებგვერდს: forbes.com/top-colleges.

1
HARVARD UNIVERSITY
კემბრიჯი, მასაჩუსეტსი
9,915
\$69,600
5%

კომპიუტერი
სკოლა
ადგილმდებარეობა
სტუდენტთა ჩარიცხვის მარვენიბელი
წლიური ხარჯი
სტუდენტთა მიღების მარვენიბელი

2
YALE UNIVERSITY
ნიუ-ჰეივენი, კონექტიკუტი
5,472
\$71,290
6%



3
STANFORD UNIVERSITY
სტენფორდი, კალიფორნია
7,034
\$69,109
5%

4
MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY
კემბრიჯი, მასაჩუსეტსი
4,524
\$67,430
8%



5
PRINCETON UNIVERSITY
პრინსტონი, ნიუ-ჯერსი
5,400
\$66,150
7%

6
CALIFORNIA INSTITUTE OF TECHNOLOGY
პასადენა, კალიფორნია
979
\$68,901
8%



7
UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA
ფილადელფია, პენსილვანია
11,716
\$71,715
9%

8
BROWN UNIVERSITY
პროვიდენსი, როდ-აილენდი
6,926
\$71,050
9%



10
DUKE UNIVERSITY
დურემი, ჩრდილო კაროლინა
6,609
\$71,764
11%



12
GEORGETOWN UNIVERSITY
ვაშინგტონი, კოლუმბიის ოლქი
7,453
\$71,580
17%



GEORGETOWN UNIVERSITY



13
CORNELL UNIVERSITY
იტაკა, ნიუ-იორკი
14,566
\$70,321
14%

9
DARTMOUTH COLLEGE

მანოვერი, ნიუ-ჰემპშირი
4,310
\$71,827
11%

11
WILLIAMS COLLEGE

უილიამსტაუნი, მასაჩუსეტსი
2,093
\$70,650
18%



19
POMONA COLLEGE

კლერმონტი, კალიფორნია
1,563
\$69,725
9%

14
UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY
ბერკლი, კალიფორნია
29,310
\$65,003
17%



15
COLUMBIA UNIVERSITY IN THE CITY OF NEW YORK

ნიუ-იორკი
8,124
\$74,199
7%

16
AMHERST COLLEGE
ამჰერსტი, მასაჩუსეტსი
1,849
\$71,300
14%



17
BOWDOIN COLLEGE

ბუნსვიკი, მენი
1,806
\$68,070
15%

18
UNIVERSITY OF CHICAGO
ჩიკაგო
6,001
\$75,735
8%



20
NORTHWESTERN UNIVERSITY
ევანსტონი, ილინოისი
8,791
\$72,980
11%



22
UNIVERSITY OF MICHIGAN-ANN ARBOR
ან-არბორი, მიჩიგანი
28,983
\$62,176
29%

21
UNIVERSITY OF NOTRE DAME

ნოტრ-დემი, ინდიანა
8,530
\$69,395
19%



23
HARVEY MUDD COLLEGE
კლერმონტი, კალიფორნია
842
\$74,428
13%

24
SWARTHMORE COLLEGE
სვარტმორი, პენსილვანია
1,543
\$68,846
13%



25
JOHNS HOPKINS UNIVERSITY

ბალტიმორი, მერილენდი
6,042
\$69,863
13%

PURDUE-ს თამაში გვგმა

მინ დენიელს სურს, კოლეჯი უფრო ხელმისაწვდომი გახადოს და თავის უნივერსიტეტში სტუდენტთა ჩარიცხვის მაჩვენებელი გაზარდოს. უმაღლესი განათლების ტრადიციული ფრთა შოკშია.

საბნამ მინ დენიელს ელოდები, ვესტ-ლაფაიეტში (ინდიანა), მის ოფისში ტელეფონის ზარს რომ უპასუხო, PURDUE-ს მუსიკალური გუნდის ჩანაწერს ისმენ, რომელსაც ერთი მწელად დასაჯერებელი განცხადება მოჰყვება: „2019-ის ჩათვლით, PURDUE ყველა ბაკალავრი სტუდენტისთვის სწავლის საფასურს 2012 წლის დონეზე ყინავს“.

შემდეგ ტელეფონის ინდიანის ფლავიანი საჯარო უნივერსიტეტის პრეზიდენტი, დენიელს, პასუხობს და რაღაც კიდევ უფრო გასაოცარს ამბობს: ინფლაციამ მორავებულ დოლარებში, PURDUE \$4,000-ით ნაკლები ღირს სხვა შტატის სტუდენტებისთვის, ვიდრე 2013-ში ღირდა, როცა მან იქ მუშაობა დაიწყო. ხოლო შტატის მცხოვრებლები ამ აკადემიურ წელს თითქმის \$3,000-ით ნაკლებს იხდიან – \$23,000-ზე ნაკლები უჯდებათ სწავლის საფასური, ოთახი, ცხოვრება და სხვა ხარჯები.

2013-ში, ან უკვე 69 წლის დენიელს წყალში ჩაეყარა რესპუბლიკელთა საპრეზიდენტო კანდიდატად ყოფნის იმედები და ნაცვლად ამის – ინდიანის პოპულარული ზომიერი რესპუბლიკელი გუბერნატორის რანგში გატარებული ორი ვადის შემდეგ – PURDUE-ს პრეზიდენტად მოგვევლინა და უმაღლესი განათლების დაზღვევის ბიზნესს „შეკეთებასაც“ შეუდგა. მისი პირველი პრიორიტეტი: შესარულე დანაბრები და PURDUE გრანტის სახით მიწის მიმღებ უნივერსიტეტად აქციე – იმად, რაღაც ეს ვერ კიდევ გამოქალაქო ომის დროს იყო ჩაფიქრებული, როცა ფედერალური მთავრობა მიწასა და ფონდებს იმ უნივერსიტეტებს ურიგებდა, რომელთაც მუშათა კლასის ამერიკელებისთვის სოფლის მეურნეობა და მექანიკური ოსტატობა უნდა ესწავლებინათ.

დენიელის აზრით, PURDUE ამ მისიას არ ასრულებდა. „ერთადერთი ხარჯები, რაც ბოლო ოცდაათ წელიწადში კანდაცვისას უსწრებს, კოლეჯში სწავლის, ოთახისა და ცხოვრების ხარჯებია“, – ამბობს ის. მან გამოსავალი იპოვა: სტუდენტების ხარჯების 2012-ის დონეზე გაიყვანა. PURDUE-ს მიმღები განყოფილების პერსონალი მას შეეწინააღმდეგა. „ვუთხარი, მისმინეთ, ეს-ესაა, აქ მარსზე და-ვუყვი და შემოდოა, გათხრათ, რომ ხელი დედამიწაზე თვლის, რომ კოლეჯის ხარჯები შედეგად გაბერილია-ვეჭი“.

2016-ში დენიელსმა ხელმისაწვდომობის საკითხს სხვა მხრიდან შეუტია და ე.წ. შემოსავლების გაზიარების ხელშეკრულებები შემოიტანა. სტუდენტებს, რომლებიც ფედერალურ სესხებს ამოშურავენ, შეუძლიათ, თავიანთი განათლება ამ ხელშეკრულების მეშვეობით დააფინანსონ, ანუ თავიანთი მომავალი შემოსავლის გარკვეული პროცენტი უკან დაბრუნონ; როგორც წესი, ეს 3%-დან 5%-მდე შერყვობს და მისი გადახდა სწავლის დამთავრებიდან დაახლოებით ათ წლამდე პერიოდში შესაძლებელი (გადასახადების შედა ზღვარი სანცის ხარჯებს, მაქსიმუმ, 2,5-ჯერ აღემატება). კრიტიკოსებს სძულთ ეს შემოსავლის გაზიარების ხელშეკრულებები მათი არარეგულირებადობისა და არააპრო-



ბირებულობის გამო. როგორც ამბობენ, იდეა მილტონ ფრიდმენს ეკუთვნის, თუმცა მას ისიც აღუნიშნავს, რომ მსგავსი ხელშეკრულებები „წაწილობრივ მონობის... ეკონომიკური ეკვივალენტია“. დენიელსი ამბობს, რომ „თუ კონტრაქტით უზრუნველყოფილი მონობა გინდა, მაშინ სტუდენტური სესხების პროგრამა იდეალურია. შემოსავლის გაზიარების ხელშეკრულებების შემთხვევაში კი რისკი მთლიანად გამსესხებელზე გადადის“, ვინაიდან კურსდამთავრებული, რომლებიც საშუალო ვერ პოულობენ, არც არაფერს იხდიან.

დენიელის შესაბამისად ნაბიჯს ყველაზე მეტი კრიტიკა უმაღლესი განათლების ტრადიციული ფრთისგან ერგო. გახულ წელს მან, არც მეტად, არც ნაკლებად, \$1-ად კომერციული, შეჭრივებული და დიდწილად ონლაინ KAPLAN UNIVERSITY შეიძინა WASHINGTON POST-ის ყოფილი მფლობელის, GRAHAM HOLDINGS CO.-საგან. KAPLAN-ის 30,000 სტუდენტის წყალობით, PURDUE-მ მისვე გაზარდა ჩარიცხვათა მაჩვენებელი; მათი უმეტესობა ქალია, 30-იდან 60 წლამდე, და თავიანთ ოჯახში პირველები არიან, კოლეჯში ვინც აბარებს, ახლა კი უკვე ხარისხის მოპოვებაზე მუშაობენ ახალსახელდარქმეულ PURDUE GLOBAL UNIVERSITY-ში. როცა PURDUE ოპერაციულ ხარჯებს დაფარავს და სწავლის საფასურის სახით \$50 მილიონს მოაგროვებს, KAPLAN-ს PURDUE GLOBAL-ის შემოსავლიდან 12.5% შეხვდება.

კერძობით ყველაფერი კარგად მიდის. დენიელის პრეზიდენტად არჩევის შემდეგ აპლიკანტთა რიცხვი 67%-ით გაიზარდა. ჩარიცხვის მაჩვენებელი ყველა დროის საუკეთესო ნიშნულზეა, ისევე როგორც სწავლის დამთავრების მაჩვენებელი და PURDUE-ს მკვლევართა მიერ ჩამოყვანილი სტარტაპების რიცხვი. ამასთან, PURDUE-მ FORBES-ის ამერიკის წამყვან კოლეჯთა რეიტინგში შარშანდელი 143-ე ადგილიდან წელს 126-ზე გადმოინაცვლა. მაშინ, როცა სხვა ინსტიტუტები უფადო კონტრაქტით გათვალისწინებულ აკადემიურ შტატს ამცირებენ, PURDUE-მ 75 ასეთი პოზიცია დაამატა ინჟინერიის პროფესორებისთვის, ხოლო STEM-ის (მეცნიერების, ტექნოლოგიის, ინჟინერიისა და მათემატიკის) ხარისხის მოპოვებულ სტუდენტთა რიცხვი 33%-ით გაზარდა (უმცირესობათა რიცხვი 50%-ითაა გაზრდილი).

ჰო, და ნუ დავგვიწყდება BOILER GOLD-იც – შინამრეწველთა ლუდი, რომლისთვისაც PURDUE-ს წესისა და ხარშვის ანალიზის ლაბორატორია ადგილობრივ ლუდსაბარშთან თანამშრომლობს. „ეს საქმე კვლევიითი პროექტის სახით დაიწყო, – ამბობს დენიელსი, – დღეს კი დამზადებს ვერ ვასწრებთ, ისე სწრაფად იყიდება“.

ყველაზე სარფიანი კოლეჯები

ამ უნივერსიტეტებს მალალი ქულები აქვთ წმინდა ფასის, წმინდა სტუდენტური სესხის, კურსდამთავრებულთა შემოსავლების, სწავლის დროული დამთავრების, სკოლის ხარისხისა და დაბალ-შემოსავლიანი სტუდენტებისთვის ხელმისაწვდომობის მიხედვით. საჯარო ინსტიტუტებისთვის შტატშია სწავლის საფასური გამოვიყენეთ. ყველაზე სარფიანი კოლეჯების რეიტინგის სრულად გასაცნობად, ეწვიეთ ვებგვერდს: forbes.com/best-value-colleges.

1	2	3	4	5
UNIVERSITY OF CALIFORNIA, LOS ANGELES	UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY	BRIGHTON YOUNG UNIVERSITY	UNIVERSITY OF CALIFORNIA, IRVINE	UNIVERSITY OF WASHINGTON-SEATTLE
ლოს-ანჯელესი სტატუსი საფასური \$13,261	ბერკლი, კალიფორნია \$14,170	პროვი, იუტა \$5,460	ირვინი, კალიფორნია \$13,738	სიეტლი \$10,974
6	7	8	9	10
HARVARD UNIVERSITY	STANFORD UNIVERSITY	PRINCETON UNIVERSITY	UNIVERSITY OF CALIFORNIA, SAN DIEGO	AMHERST COLLEGE
კემბრიჯი, მასაჩუსეტსი \$48,949	სტენფორდი, კალიფორნია \$49,617	პრინსტონი, ნიუ-ჯერსი \$47,140	ლა-ჰოია, კალიფორნია \$14,018	ამპტერსტი, მასაჩუსეტსი \$54,310

სტუდენტთა ჩარიცხვის მაჩვენებელი ბაკალავრების მთლიანი რაოდენობაა. წლიური ხარჯი 2017–2018 წლებში კამპუსში მცხოვრები სხვა შტატის მკვიდრი სტუდენტების დასწრების მთლიანი შეფასებული ხარჯია. სწავლის საფასური 2017–2018 წლების აკადემიურ წელს ეტება. წყარო: National Center for Education Statistics.

ყველაზე მაღლიერი კურსდამთავრებულები

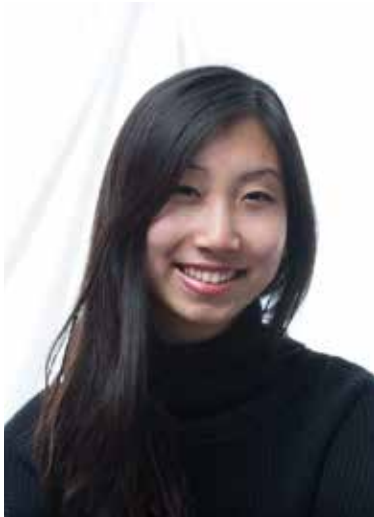
როგორ გავზომოთ კოლეჯის ინვესტიციათა ანაზღაურების კოეფიციენტი (ROI)? ვიპოვეთ სკოლები, რომელთა კურსდამთავრებულებიც თავიანთ ალმა მატერს სიკეთეს გულუხვად უბრუნებენ.

კოლეჯი	მედიანი შენი-რულულები თითო სტუდენტისგან 7 წლის მანძილზე	კურსდამთავრებულთა საშუალო თანამონაწილობა 3 თვის მანძილზე	2018-ის მაღლივ-ერ კურსდამთავრებული ინდექსი
1 DARTMOUTH COLLEGE	\$24,039	41.3%	99.81
2 WILLIAMS COLLEGE	23,434	47.8	99.77
3 PRINCETON UNIVERSITY	23,536	40.5	99.67
4 AMHERST COLLEGE	21,354	45.1	99.38
5 DAVIDSON COLLEGE	19,994	44.5	99.05
6 CLAREMONT MCKENNA COLLEGE	22,776	33.8	98.8
7 HAVERFORD COLLEGE	19,810	38.1	98.68
8 WELLESLEY COLLEGE	16,328	49.0	97.79
9 WABASH COLLEGE	19,850	31.4	97.78
10 UNIVERSITY OF NOTRE DAME	17,472	35.5	97.64

მედიანი კოლეჯები – ინდექსით სწავლად ახალი და ადამიანი, ბიზნისის, ჯანმრთელობის, ინჟინერინგის და ახლა ახალთა რეკორდები. PURDUE – ამით: სიმან, ლაჰოია, მალეფიტი, აპოლონი, ალტონა, უაიტონი, იხ, ნანტა, მინა, სარა, ჰანკინი და მემ უორფორ.

დისციპლინა, სახელად STEM

მეცნიერება, ტექნოლოგია, ინჟინერია და მათემატიკა Forbes-ის 30 30-წლამდეელი ქალებისაგან, 30 სიტყვასა ან ნაკლებში.



იბა მასუდი

თანადამფუძნებელი, Tara A.I. | 28

ხელოვნური ინტელექტის პროგრამული უზრუნველყოფა ფრილანსერ პროგრამისტებს მათზე მორგებულ სამუშაოებს უწყვილებს. მასუდს \$3 მილიონი აქვს მოზიდული. ამ Y Combinator-ის კურსდამთავრებულის კლიენტთა შორის არიან Ford-ი, Cisco და Orange Telecom-ი.



რეიჩელ ბენიოლა

დამფუძნებელი, Annee London | 30

ფილადელფიაში დაფუძნებულმა დიზაინერმა გამოიგონა დასაკეცი, ორიგამით შთაგონებული (მაგრამ გამძლე!) ველოსიპედის ჩაფხუტი იოლი ტრანსპორტირებისა და შენახვისათვის. დაპატენტების მოლოდინში მყოფი ამ \$190-იანი პროდუქტის წინასწარი შეკვეთების რიცხვმა 3,500-ს მიაღწია.

ქეტი ტანი

თანადამფუძნებელი, Ranomics | 22

Thiel-ის სტიპენდიატმა \$1.3 მილიონი მოიზიდა, რათა იშვიათი გენერტიკული ვარიაციებისა და თანამდევი დაავადებების რისკების მონაცემთა ბაზა შექმნას. ის პალო-ალტოში დაფუძნებული ვენჩურ-კაპიტალის ფირმა Cervin Ventures-ის პარტნიორიგაა.



ელიზაბეთ ასანი

თანადამფუძნებელი, 3Derm Systems | 27

Yale-ის კურსდამთავრებულმა თავისი გამოგონებისთვის \$3.9 მილიონი მოიზიდა. მისი 3-D-ის ტომოგრაფიული სისტემა ზოგადი პრაქტიკის ექიმებს საშუალებას აძლევს, დიაგნოსტიკური ხარისხის სურათები გადაიღონ და განსახილველად დერმატოლოგებს გაუგზავნონ; წინასწარი ჩანერგა საჭირო არ არის.



ამბერ იანგი

დამფუძნებელი, Seer Tracking | 19

Stanford-ის ბაკალავრი სტუდენტის შექმნილი პროგრამული უზრუნველყოფა აკვირდება კოსმოსურ მტვერს და წინასწარმეტყველებს, როდის შეიძლება, მან საფრთხე შეუქმნას სატელიტებსა და ხომალდებს. ის 98%-იანი სიზუსტით მუშაობს და ამბობენ, რომ NASA-ს მოდელირებულ უფრო მუსტია.

ენი ჩაუნი

თანადამფუძნებელი, | 28

სოლტ-ლეიკ-სიტიის მკვიდრის ჭკვიანი განათების აპლიკაცია დროისა და მომხმარებლის გემოვნების საფუძველზე ჩამართვლებსა და ნათურების სიმძლავრის მარეგულირებლებს შორის ავტომატურ, სასურველი ეფექტების მქონე კოორდინაციას ამყარებს. ჩეუნს \$58 მილიონი აქვს მოზიდული.



ლეა ფონ ბიდერი

თანადამფუძნებელი, Ava Science | 28

შვეიცარიის მკვიდრის გამოგონებაში ინვესტორებს \$42 მილიონი აქვთ დაბანდებული. ეს არის სამაჯური, რომელიც ქალებს ამცნობს, ყველაზე მაღალი ალბათობით როდის ჩაესახებათ შვილი. სამაჯურის მონაცემები აჩვენებს, რომ ჩაშვების დღიდან, მას თითქმის 10,000 ორსულობისთვის „მიუცია დასაბამი“.



აპოლინი კალუკანდრა, უილსონი

LeaderBoard

ათი კითხვა

ახალი ციფრული მანიფესტი

ACCENTURE-ის შეფი პიერ ნანტერმი აღმასრულებელი დირექტორებს მოუწოდებს, ხელგაშლილი მიეგებონ ტექნოლოგიას, რომელიც მათ კომპანიებს სწრაფ ცვლილებებს მოუტანს.

Accenture-ში უკვე თქვენს 35-ე წელს ატარებთ. პო, ბევრი დრო გავიდა, მაგრამ ბევრი ევოლუციით.

ციფრული ტექნოლოგია უდავოდ განვითარდა. ახლა რისი დრო მოდის?
მომდევნო ტალღის პირისპირ ვართ: გლობალური უსაფრთხოებისა და ციფრული ტრანსფორმაციის. ამ სფეროებთან დაკავშირებული ტექნოლოგიები ყოველ წაშს იგვევლება.

აღმასრულებელმა დირექტორმა ამ საკითხზე რა ჭრილში უნდა იფიქროს?
წინა ტექნოლოგიური რევოლუციები პროდუქტულობას ეხებოდა... ბიზნესის რაციონალიზებას. ახლანდელს ახალი, ძირგამომხრელი მოდელების შექმნასთან აქვს საქმე.

რა იყო თქვენი სტრატეგია ციფრული ტრანსფორმაციისთვის?
ჩვენ ხუთი მიმართულებით ვაკატარეთ ცვლილებები: ინტერაქტიურობა, მობილური, ანალიტიკური, cloud-ისა და უსაფრთხოების სფეროებში.

დრო და ფული წარმატებას. როგორ საზღვრავთ ციფრული სტრატეგიის პრიორიტეტებს?
იკითხეთ, თქვენი სტრატეგიათა ნუსხიდან ამწუთას რომელი ტექნოლოგია ზრდასთან ადაპტირებადი.

მრავალი კორპორაციული საბჭო ციფრულ ტექნოლოგიას კვლავ უმნიშვნელო საკითხად განიხილავს და მას, პრაქტიკულად, 30-წუთიან დისკუსიად აქცევს აუდიტის კომიტეტზე.
კანონის დაცვა და კიბერუსაფრთხოება აუდიტის კომიტეტის საქმეა, შემოსავლის ზრდა და მომავლის ინვესტიციები – სტრატეგიის კომიტეტის.

ყოველდღიურ ოპერაციებზე თუ მიდგება საქმე, ვის უნდა ჩააბარონ ანგარიში ინფორმაციულმა და ციფრულმა დირექტორებმა?
დღეს სულ უფრო მეტი ინფორმაციული დირექტორი იმ სააღმასრულებლო კომიტეტის შესახებ სვამს საკითხს, რომელიც ყველა ოპერაციის უფროსს მოიცავს. ციფრული დირექტორი, თავის მხრივ, როგორც კომპანიის ყველა ციფრული სტრატეგიის მენეჯერი, ამ კომიტეტში უნდა იყოს.

როგორ აღწერდით Accenture-ის ბოლო ხუთი წლის ევოლუციას?
დღეს სრულიად განსხვავებული ვართ. მიხვდით, რომ პროფესიული სერვისები ყოველდღიური მოხმარების საქონლად იქცეოდა. ინოვაციისა და მასშტაბის თვალსაზრისით, ლიდერები უნდა გავმხდარიყავით.

მაშ, Accenture-ი დღეს პროგრამული უზრუნველყოფის კომპანია?
არა. ჩვენი სერვისი გულისხმობს საუკეთესო არსებული ტექნოლოგიების ინტეგრირებას ისე, რომ კლიენტებისთვის ისინი ადევკატური და ეფექტიანი გახდეს.

რატომ უნდა იყიდონ Accenture-ის აქციები გრძელვადიანმა ინვესტორებმა?
უნდა დაფიქრდნენ, რა ხდის კომპანიას უაღრესად გამორჩეულს, უაღრესად მიზანწარმოდებად უაღრესად მოქნილს. ამავე დროს, მათ უნდა დასვან კითხვა, რამდენად გამძლეა კომპანია – შესწევს თუ არა მას ძალა, ეფექტიანობა შეინარჩუნოს და თან ეს მიგვარი შეუპოვარი ენთუზიაზმითა და დისციპლინით გააკეთოს, როგორც ბიზნეს მართავს.



პიერ ნანტერმის უსაუბრაო რირ პარლგაბარდი, ჩვენი კონტრიბუტორ-რამდამოტიო და გლობალური ფუტურისტი. ინტერვიუ რამდამოტიო და შმიკპნსა. დიალოვის მრტამი მმრსიის მსასწნობად, მწმითი მმტმმრდს: FORBES.COM/SITES/RICHKARLGAARD.



შოუბიზნესი

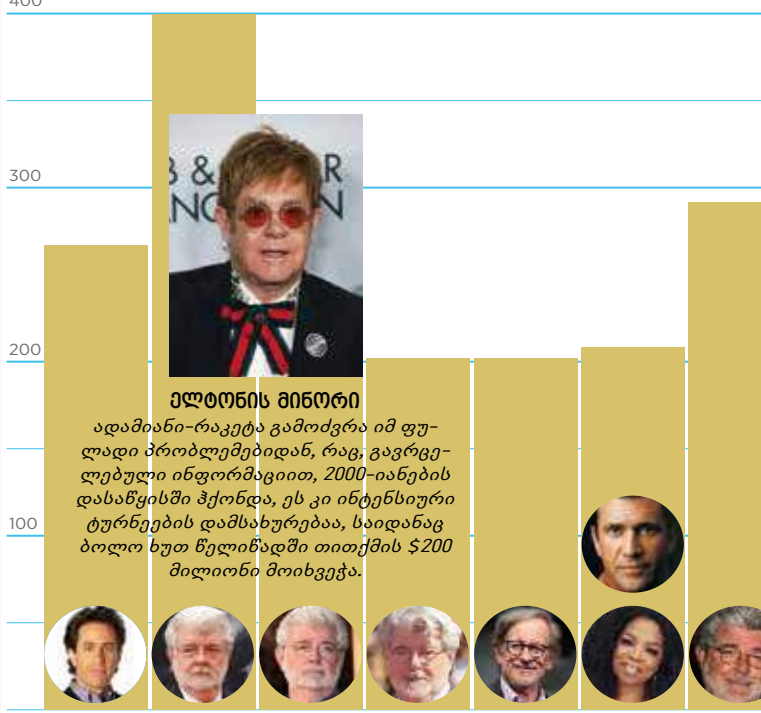


1999 Diddy და ვერი სეინფილდი
2000 ბრიტნი სპირსი
2001 Disney-ს ყოფილი აღმასრულებელი ჯო როტი და ბრიუს უილისი
2002 „სოპრანოს“ ვარსკვლავები შოუს პრედიუსერ ბრედ გრეტსთან ერთად.

ჭაშური შემოსავლები 700 (\$ მლნ)

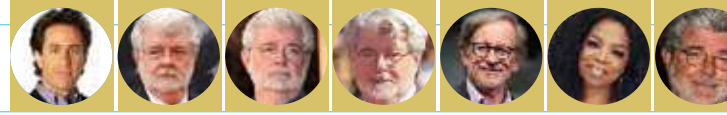
პოპულარულთა 100-ეული 20 წლის ხდება

ორი ათწლეულის მანძილზე Forbes-ი, თავისი პოპულარულთა 100-ეულით, დიდებისა თუ სიმდიდრის თანამდევნი სიკეთეების დოკუმენტირებას ახდენს. ამ რეიტინგში 700-ზე მეტი მსახიობი, მუსიკოსი და სხვა ვარსკვლავი მოხვედრილა, მათ შემოსავლებს კი ჯამში \$80 მილიარდი შეუდგენია. ამ მყვირალა სახელეების აღზევა და დაცვა ბევრს გვიამბობს იმის შესახებ, თუ როგორ შეიცვალა შოუბიზნესის სამყარო 1999 წლის 22 მარტის მერე – ანუ მას მერე, რაც ჩვენი შურნალის ყდაზე ჯერი სეინფილდი და Diddy გამოჩნდნენ. ბევრად ვრცელი ინფორმაციისთვის, იხილეთ ჩვენი საიუბილეო პოპულარულთა 100-ეული.



ელტონის მინდრი

ადამიანი-რაკეტა გამოძვრა იმ ფულადი პრობლემებიდან, რაც, გავრცელებული ინფორმაციით, 2000-იანების დასაწყისში ჰქონდა, ეს კი ინტენსიური ტურნეების დამსახურებაა, საიდანაც ბოლო ხუთ წელიწადში თითქმის \$200 მილიონი მოიხვეჭა.



1999 ყველაზე მაღალშემოსავლიანები
\$267 მლნ ჯერი სეინფილდი
2000 \$400 მლნ ჯორჯ ლუკასი
2001 \$250 MIL ჯორჯ ლუკასი
2002 \$200 მლნ ჯორჯ ლუკასი
2003 \$200 მლნ სტივენ სპილბერგი
2004 \$210 მლნ მელ გიბსონი და ჯორჯ ლუკასი
2005 \$290 მლნ ჯორჯ ლუკასი უინფრი



სიმდიდრის დოქტორი

არც ერთ პოპულარულ ადამიანს არ ჰქონია ისეთი მოგებიანი ერთი წელი, როგორც Dr. Dre-ს: 2014-ში მან \$620 მილიონი გააკეთა, როცა თავისი ბრენდის, Beats-ის ყურსასმენები Apple-ს მიჰყიდა.



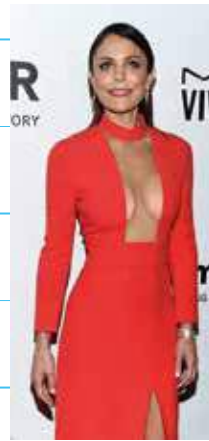
რეალური წარმატება

2004-ში პერის ჰილტონი პოპულარულთა 100-ეულის პირველ-ვარსკვლავად მოგვევლინა. სატელევიზიო რეალიტი-შოუდან, რითაც \$2 მილიონი ეშოვა. მას მერე რეიტინგში კიდევ რვა რეალიტი-შოუს ვარსკვლავმა მოიპოვა ადგილი.



მარადმწვანეები

პოპულარულთა 100-ეულის ყველა რეიტინგში მხოლოდ ჰოვარდ სტერნი და ტაიგერ ვუდსი მოხვედრილან.



ოჯახის ქონება

ჩვენს რეიტინგში და-ძმათა რვა ჯგუფი მოხვედრილა. აქედან ყველაზე ბევრი, \$710 მილიონი, ძმები მენინგებს – კვარტერბეკებს, პეიტონსა და ელის, – აქვთ გაკეთებული. მაგრამ სოციალური მედიის წყალობით, ამ ნიშნულს დები კიმ კარდაშიან ვესტი, ქლოე კარდაშიანი და კაილი ჯენერი უახლოვდებიან: 2012-იდან მოყოლებული, მათი ჯამური მონაგარი \$523 მილიონადაა შეფასებული.

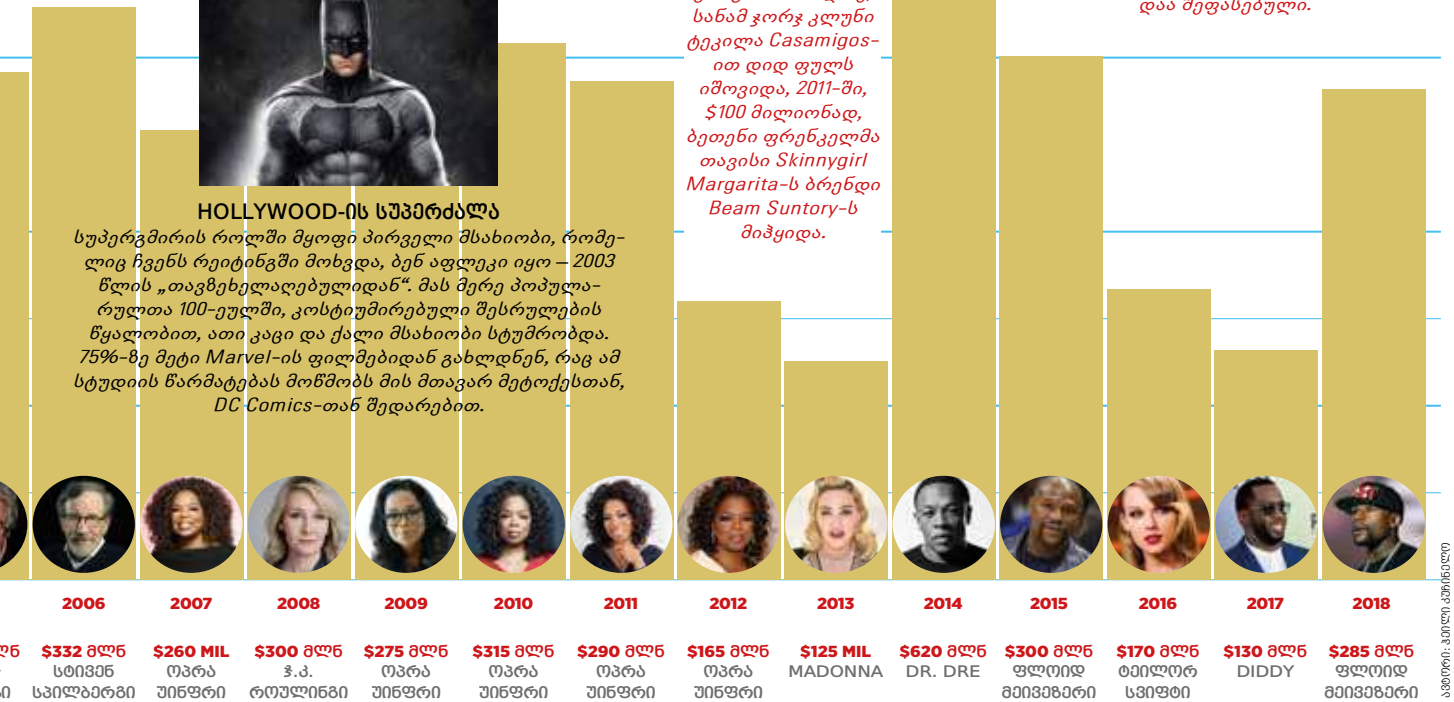


HOLLYWOOD-ის სუპერძალა

სუპერგმირის როლში მყოფი პირველი მსახიობი, რომელიც ჩვენს რეიტინგში მოხვდა, ბენ აფლეკი იყო – 2003 წლის „თავგებულებულიდან“. მას მერე პოპულარულთა 100-ეულში, კოსტიუმირებული შესრულების წყალობით, ათი კაცი და ქალი მსახიობი სტუმრობდა. 75%-ზე მეტი Marvel-ის ფილმებიდან გახლდნენ, რაც ამ სტუდიის წარმატებას მოწმობს მის მთავარ მეთოქესთან, DC Comics-თან შედარებით.

ძვირფასი სასმისი

კარგა ხნით ადრე, სანამ ჯორჯ კლუნი ტეკილა Casamigos-ით დიდ ფულს იშოვიდა, 2011-ში, \$100 მილიონად, ბეთენი ფრენკელმა თავისი Skinnygirl Margarita-ს ბრენდი Beam Suntory-ს მიჰყიდა.



იმ 12 თვეში, რაც ჩვენ ქულათა მინიჭებისთვის გვაქვს გამოყოფილი, Nas-ი 46 შოუზე წარდგა, ტურნეს თითო შოუდან კი საშუალოდ, სულ ცოტა, \$320,000-ს იღებდა.

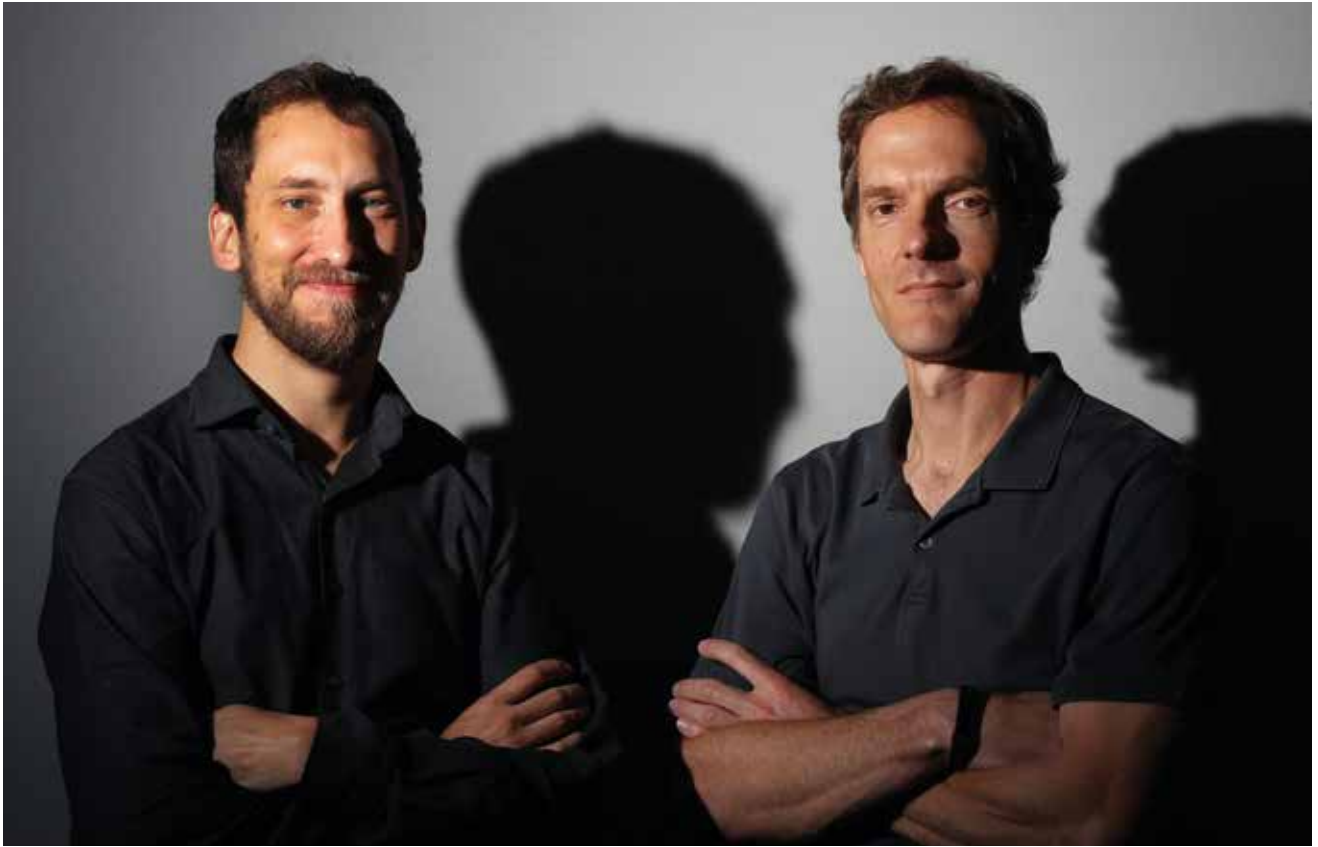
შოუბიზნესი

ყველაზე მაღალშემოსავლიანი რეპერები

ტურნეებში გატარებულმა თვეებმა და სარეკლამო გარიგებებმა ისეთ კომპანიებთან, როგორც Sprite-ი და Hennessy-ა, ჩვენი წლიური რეიტინგის ყველაზე მაღალშემოსავლიან ჰიპ-ჰოპ არტისტებს საშუალება მისცა, გასულ წელს საშუალოდ \$44 მილიონი დაეგროვებინათ. ზოგიერთმა სააქციო კაპიტალის სარფიანი წილებიც ჩაიგდო ხელში. მათ რიცხვშია 45 წლის Nas-ი, რომელიც 24 წლის წინანდელი სადებიუტო ალბომის შემდეგ პირველად ხვდება ჩვენს რეიტინგში. რამდენიმე წლის წინ Nas-ი ერთ-ერთ სადილზე ვენჩურ-კაპიტალისტ ბენ ჰოროვიცს დაუმეგობრდა და მას მერე სილიკონის ხეობის მარგალიტებში (Lyft-ში, Coinbase-ში) და ონლაინმედიაში (Genius-ში, Mass Appeal-ში) წილებს ეპატრონება. მისივე თქმით, მისი ეს ინტერესი ამ სტარტაპებში ყოვლად ბუნებრივია. „[ჰიპ-ჰოპ არტისტები] ტექნოლოგიას მუდამ აწინაურებენ... ერთი ფირსაკრავიდან ორ ფირსაკრავამდე და ფეიდერამდე“ აქციებიდან უკვე ნახა მოგება, მათ შორისაა ის \$1.1 მილიარდი, რომელიც თებერვალში კარის ზარის სტარტაპ Ring-ის Amazon-ისთვის მიყიდვით გააკეთა. „არც ყოფილა ისეთი დრო, როცა [რეპერები] ინვესტირებაზე არ ფიქრობდნენ. უბრალოდ სამყარო ახლა უფრო გახსნილი ხდება“. მეტი ინფორმაციისთვის, ეწვიეთ ვებგვერდს: forbes.com/hip-hop.

1. **JAY-Z** | \$76.5 მლნ
2. **DIDDY** | \$64 მლნ
3. **KENDRICK LAMAR** | \$58 მლნ
4. **DRAKE** | \$47 მლნ
5. **J. COLE** | \$35.5 მლნ
6. **DR. DRE** | \$35 მლნ
6. **NAS** | \$35 მლნ
8. **PITBULL** | \$32 მლნ
9. **FUTURE** | \$30 მლნ
10. **KANYE WEST** | \$27.5 მლნ

ავითორო: შაკი თაბალი გრინბერგი



აკვამლებულები

ჯიმს მონსიზი და ადამ ბოუნენი აშშ-ის ელ-სიგარეტის ბაზარს Juul-ით აკონტროლებენ. მომდევნო ნაბიჯი მსოფლიოა.

„სიბერეში ბლბბთ ყველა დროს ყველაზე წარმატებული სამომხმარებლო პროდუქტია, არადა, ის მისი გრძელვადიანად მომხმარებლების ნახევარზე მეტს კლავს, - ამბობს მსოფლიოს ყველაზე პოპულარული ელ-სიგარეტის მწარმოებლის, Juul Labs-ის 38 წლის თანადამფუძნებელი ჯიმს მონსიზი (ზემოთ, მარცხნივ), - ამიტომაც დავინტერესდით“.

Juul-მა (გამოთქმის, როგორც jewel – „ჯუალ“) თავისი ფლეშ-დრაივის ფორმის ხელსაწყო 2015 წელს გამოუშვა და მას მერე აშშ-ის ბაზრის დაახლოებით 70%-ს არის დაპატრონებული. Juul-ი, რომელიც ნიკოტინში შეზავებული სითხის „ნიჟარას“ შესასუნთქ ორთქლად გარდაქმნის, \$34.99-ად იყიდება, ხოლო ნიჟარათა ოთხი შეკვრა – \$15.99-ად (ზოგ ნიჟარაში იმდენი ნიკოტინია, რამდენიც სიგარეტის მთელ კოლოფში). Juul-ის შემოსავალი, წელს, სულ მცირე, 300%-ით – თითქმის \$1 მილიარდამდე – უნდა გაიზარდოს. ამასთან, კომპანია მოგებიანია და ინვესტორები მას დაახლოებით \$16.3 მილიარდად აფასებენ; Forbes-ის გათვლებით, მონსიზი და მეორე დამფუძნებელი, 43 წლის ადამ ბოუნენი 5-5%-ს ფლობენ Juul-ში – წილს, რომელიც თითოეულისთვის დაახლოებით \$730 მილიონად ითარგმნება.

ელ-სიგარეტი უდავოდ უფრო უსაფრთხოა, ვიდრე ტრადიციული სიგარეტი – ნაკლებ ტოქსინებს შეიცავს ჩვეულებრივთან შედარებით,

რომელიც, კვლევათა თანახმად, 7,000 ქიმიკატის ნაზავს წარმოადგენს. მაგრამ ელ-სიგარეტებს კრიტიკა ტინეიჯერებში მათი პოპულარობის გამო ხვდათ წილად და იმის გამოც, რომ ჯანმრთელობაზე მათი გრძელვადიანი ეფექტები შესწავლილი არ არის.

მონსიზი ამაზე არ ტყუანავს: „დიდ ხმაურს არასრულწლოვანი მომხმარებლების საკმაოდ პატარა პროცენტი ქმნის და ყურადღება გადააქვს იმისგან, რაც, სხვა შემთხვევაში, საზოგადოებრივ ჯანმრთელობაში ჩვენი დროის ყველაზე წინ გადადგმული ნაბიჯი შეიძლება, იყოს“.

ასეა თუ ისე, აპრილში Food & Drug Administration-მა Juul-ს მოსთხოვა დოკუმენტები სარეკლამო აქტივობებისა და პროდუქტის ჯანმრთელობაზე გავლენის შესახებ, რათა გამოიძიოს, განზრახ ხომ არ იქცევს კომპანია ახალგაზრდების ყურადღებას. მონსიზის თქმით, არასრულწლოვანი მომხმარებელი Juul-ის სამიზნე არც არასდროს ყოფილა და არც არასდროს იქნება.

დამფუძნებლები ახლა Juul-ის საზღვარგარეთ პოპულარობის გაზრდაზე არიან კონცენტრირებულნი. მათ ოკეანის გადაღმაც შეხვდებოდათ დაბრკოლებები; გასულ თვეს ისრაელმა Juul-ის ხელსაწყო აკრძალა. „ჩვენ თამბაქოს გლობალური ბაზრის 0.5%-ს წარმოვადგენთ, - ამბობს მონსიზი. - იმ პრობლემასთან, რის გადასატრეადაც ვარსებობთ, ფაქტობრივად, შეხება არ გვქონია“.

სასკოლო განათლების ძვირი რეპრესია

საქართველო უფრო და უფრო მეტს ხარჯავს განათლებაზე, რომლის ხარისხიც არ უმჯობესდება.



ბუნებრივი რუსუსებით ღარიბი, დაბალშემოსავლიანი ქვეყნებს გასაძლიერებლად აუსცილებლად სჭირდებათ:

1. ბიზნესისთვის ხელსაყრელი გარემო და 2. განათლების გამართული სისტემა. მაღალი ხარისხის განათლება ძვირი ღირს და ის ქვეყნის გამდიდრების პარალელურად მიიღწევა, მაგრამ თუ ქვეყანას ისეთი საგანმანათლებლო პოლიტიკა აქვს, რომ განათლების ხარისხის გაუმჯობესებას ხელს უშლის, ქვეყნის გამდიდრებაც გადავადდება და კონკურენტუნარიანი განათლების მქონე მოსახლეობის ყოლაც. დაახლოებით ასეთ სიტუაციაშია დღეს საქართველოს სასკოლო განათლება, რომელიც პოლიტიკური მიზანშეწონილობით იმართება და არა სწავლის ხარისხის ამაღლების სურვილით. ხშირ შემთხვევაში, საჯარო სკოლაში დასაქმებული - ადმინისტრაციული რესურსია, რომელმაც არჩევ-

ნებზე ხმა უნდა მოგვეს და მმართველი პარტიის წინასაარჩევნო კამპანიებს უნდა დაესწროს. სანაცვლოდ, საკუთარი საგნის გამოცდაში ჩაჭრა ეპატიება და, ბონუსად, კონკურენციისგანაც დაიცავს სახელმწიფო: სანამ თავისი ნებით არ წავა სკოლიდან, მასზე ასჯერ უკეთესიც ვერ ჩაანაცვლებს.

რა შედეგებს გვაძლევს ასეთი მიზნების მქონე საგანმანათლებლო პოლიტიკა, კარგად გამოჩნდა გასულ თვეში „საერთაშორისო გამჭვირვალობა - საქართველო“ მიერ გამოქვეყნებულ კვლევაში: „დაბალი ხარისხის სასკოლო განათლებაში სულ უფრო მეტს ვიხდით“. კვლევის მიზანი სასკოლო განათლების დაფინანსების ზრდასა და განათლების ხარისხს შორის კავშირის ჩვენებაა. როგორც აღმოჩნდა, მიუხედავად იმისა, რომ 2011 წლის შემდეგ სასკოლო განათლების სახელმწიფო ბიუჯეტიდან დაფინანსება გაორმაგებულია, ეს განათლების ხარისხს ფაქტობრივად არ დასტყობია. 2018 წელს სასკოლო განათლებისთვის 678 მილიონი ლარია გამოყოფილი.

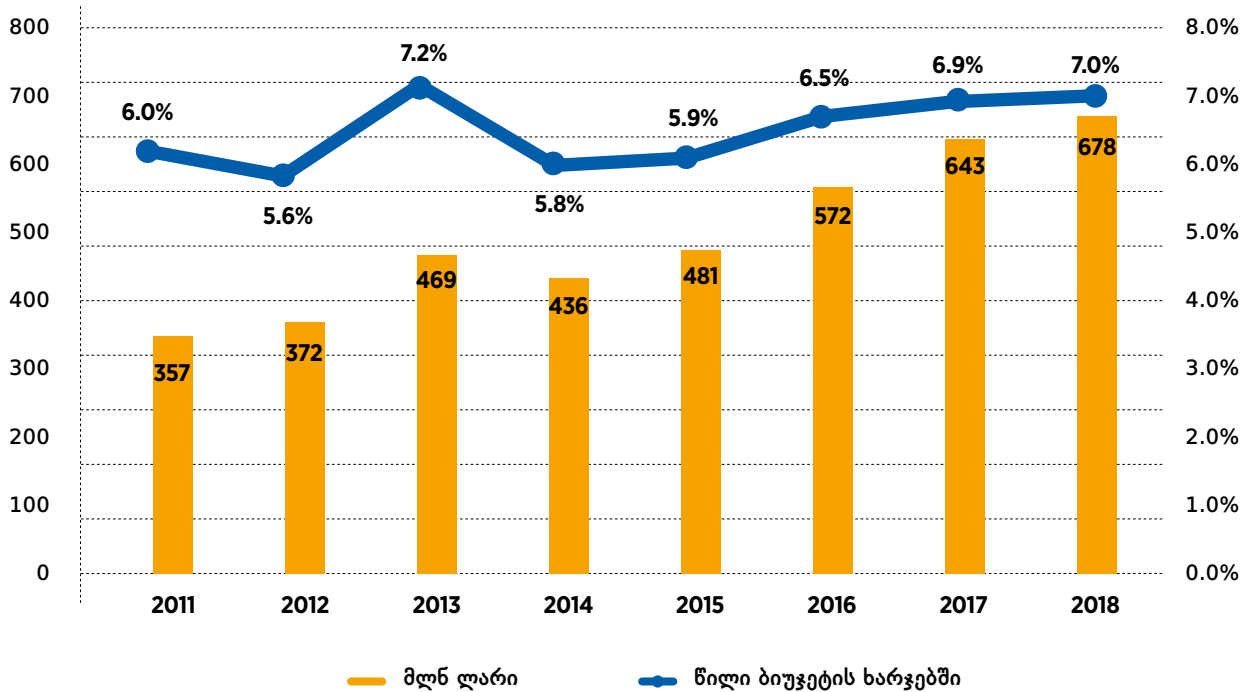
ეს შედეგი მოულოდნელი არც არის, გამომდინარე იქიდან, რომ მთავრობას არა აქვს სასკოლო განათლების ხარისხის ამაღლებაზე ორიენტირებული პოლიტიკა. სასკოლო განათლება

განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის სამინისტროს ბიუჯეტიდან ფინანსდება და ის ცალკე პროგრამად არის გამოყოფილი.

ზოგადად, პროგრამული ბიუჯეტი ნიშნავს, რომ ფულის ხარჯვის მიზანი დასახული შედეგის მიღწევა გახლავთ და არა თავად ფულის ხარჯვა. ამ დროს, ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლების დაფინანსების ქვეპროგრამის მიზნებსა და მოსალოდნელ საბოლოო შედეგებში განათლების ხარისხის ამაღლება არც გვხვდება. ფულის ხარჯვის ერთადერთ მიზანს მოსწავლეებისთვის განათლების ხელმისაწვდომობა წარმოადგენს, რაც გამოიხატება იმაში, რომ სკოლები უზრუნველყოფილი იყვნენ აუცილებელი დაფინანსებით. ქვეპროგრამას მოსალოდნელი შედეგის შეფასების მხოლოდ ერთი ინდიკატორი აქვს: „საჯარო სკოლების 100% უზრუნველყოფილია ვაუჩერული დაფინანსებით ეროვნული სასწავლო გეგმის სრული განხორციელებისათვის“.

იკვებება შემდეგი სურათი: მიუხედავად იმისა, რომ პროგრამული ბიუჯეტი გვაქვს, რომლის მიზანი პრობლემის მოგვარება, ან არსებული სიტუაციის გაუმჯობესება უნდა იყოს, ხელისუფლება მოძველებული მიდგომებით მოქმედებს და მხოლოდ სკოლების გამართულ

სასკოლო განათლების დაფინანსება სახელმწიფო ბიუჯეტიდან



წყარო: „დაბალი ხარისხის სასკოლო განათლებაში სულ უფრო მეტ ვიხივით“, საერთაშორისო გამჭვირვალობა - საქართველო

დაფინანსებაზე (გამოყოფილი თანხის დროზე ჩარიცხვა) ზრუნავს. განათლების ხარისხის გაუმჯობესება, რაც სასკოლო განათლების ყველაზე დიდი გამოწვევაა, პოლიტიკის მიზანაც კი არ არის.

ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) მოსწავლეთა შეფასების საერთაშორისო პროგრამის (PISA) მიხედვით, სასკოლო განათლების ხარისხით საქართველო 72 ქვეყანას შორის 62-ე ადგილზეა. აღნიშნული კვლევა ბოლოს 2015 წელს ჩატარდა და დაკვირვების საგანი საბუნებისმეტყველო მეცნიერებები, მათემატიკა და წაკითხული ტექსტის შინაარსის გააზრება იყო. მთლიანობაში ქართველმა მოსწავლეთებმა საკმაოდ ცუდი შედეგი აჩვენეს. მათემატიკაში საქართველო ბოლოდან მე-13 ადგილზე გავიდა, საბუნებისმეტყველო

მეცნიერებებში ბოლოდან მე-11-ზე, ხოლო წაკითხული ტექსტის გააზრებაში - ბოლოდან მე-9-ზე.

PISA-ს კვლევა სამ წელიწადში ერთხელ ტარდება. 2012 წლის კვლევაში საქართველოს მონაწილეობა არ მიუღია. 2009 წელს საქართველო მათემატიკაში ბოლოდან მე-10 ადგილს, საბუნებისმეტყველო მეცნიერებებში ბოლოდან მე-8-ს, ხოლო წაკითხული ტექსტის გააზრებაში ბოლოდან მე-5 ადგილს იკავებდა. შესაბამისად, 2015 წელს, 2009 წელთან შედარებით, საქართველოს პოზიციები მცირედით გაუმჯობესებულია, თუმცა ყველაზე დაბალი მაჩვენებლების მქონე ქვეყნებს შორის რჩება და OECD-ის ქვეყნების საშუალო მაჩვენებელს მნიშვნელოვნად ჩამორჩება.

სასკოლო განათლების ხარისხზე დაკვირვებას მოიცავს მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის (WEF) გლობალური კონკურენტუნარიანობის ანგარიშიც.

2017-2018 წლების ანგარიშის მიხედვით, 137 ქვეყანას შორის სასკოლო განათლების ხარისხით საქართველო 106-ე ადგილზეა. აღნიშნულ კვლევაში განათლების ხარისხის განსაზღვრა დამსაქმებლების გამოკითხვით ხდება. რეიტინგში საქართველო ყველაზე კარგ პოზიციაზე 2015 წელს იყო - 90-ე ადგილზე, ხოლო ყველაზე მაღალი ქულა - 3.5 (მაქსიმალურია 7) 2014 წელს ჰქონდა. 2017 წელს შედეგები რადიკალურად გაუარესდა.

სასკოლო განათლების ხარისხის მაჩვენებელია პედაგოგთა მომზადების დონეც, რომელზეც გარკვეულ სურათს პედაგოგთა სასერტიფიკაციო გამოცდები გვიქმნის.

საქართველოში პედაგოგთა სასერტიფიკაციო გამოცდები 2010 წლიდან

დაიწყო, რომელთა მიზანიც პედაგოგთა მომზადებისა და კვალიფიკაციის დონის ამაღლება გახლდათ. თავდაპირველად გამოცდებზე გასვლა ნებაყოფლობითი იყო, სავალდებულო კი 2014 წლიდან უნდა გამხდარიყო, თუმცა დღემდე ნებაყოფლობითად რჩება.

მიუხედავად იმისა, რომ სასერტიფიკაციო გამოცდის ჩაბარება ხელფასის მატების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა, 2017 წლის მდგომარეობით პედაგოგთა მხოლოდ 30%-ს ჰქონდა თუნდაც ერთი სასერტიფიკაციო გამოცდა ჩაბარებული. 2010-2017 წლებში სასერტიფიკაციო გამოცდებზე გასულ პედაგოგთა 75%-მა საკუთარ საგანში მინიმალური ბღვარი ვერ გადალახა. საქართველოში სულ 67 ათასამდე პედაგოგია, რომელთაგანაც დაახლოებით 45 ათასს სასერტიფიკაციო გამოცდა ჩაბარებული არა აქვს. ისინი ან არ გასულან გამოცდაზე, ან ჩაიჭრნენ. ბოლო 3 წელიწადში სერტიფიცირებულ პედაგოგთა წილი მხოლოდ 3% პუნქტით გაიზარდა.

ბოლო წლებში სკოლის მასწავლებელთა საშუალო ასაკის აშკარა მატების ტენდენციაა, რაც ახალგაზრდებში პედაგოგის პროფესიისადმი დაბალი ინტერესის მაჩვენებელია. 2017 წელს პედაგოგების 14% 35 წლამდე ასაკის იყო, ხოლო 13% - 65 წლის და მეტის. 2012 წელთან შედარებით, 2017 წელს 35 წლამდე ასაკის პედაგოგთა წილი 8% პუნქტით არის შემცირებული, 65 წლის და მეტი ასაკის პედაგოგთა წილი კი გაზრდილია 5% პუნქტით.

საქართველოში პოპულარულია აზრი, რომ სასკოლო განათლების დაბალი ხარისხი ძირითადად მასწავლებელთა დაბალი ხელფასით არის განპირობებული. მიუხედავად იმისა, რომ 2011 წლის შემდეგ მასწავლებელთა საშუალო ხელფასი გაორმაგებულია, ის მაინც დაბალია და თვეში საშუალოდ 559 ლარს შეადგენს. სკოლაში დასაქმებულთა საშუალო ხელფასი საქართველოში არსებულ საშუალო ხელფასს თითქმის

ორჯერ ჩამორჩება.

საჯარო სკოლების პედაგოგთა ხელფასი დამოკიდებულია პედაგოგთა სასერტიფიკაციო გამოცდის ჩაბარებაზე, განათლებაზე, კვალიფიკაციაზე, მუშაობის სტაჟზე, დატვირთვაზე, სამუშაოს სპეციფიკაზე და ა.შ. პედაგოგები დაყოფილი არიან 4 კატეგორიად: პრაქტიკოს, უფროს, წამყვან და მენტორ მასწავლებლებად. პრაქტიკოსი საწყისი ეტაპია და შემდეგ ეტაპებზე გადასავლელად მინიმუმ პედაგოგთა სასერტიფიკაციო გამოცდების წარმატებით ჩაბარებაა საჭირო. უფროსი მასწავლებლის სახელფასო დანამატი თვეში 160 ლარია, წამყვანი მასწავლებლის - 250 ლარი, ხოლო მენტორის - 300 ლარი.

მიუხედავად იმისა, რომ კვალიფიკაციის ამაღლების სტიმულად სახელფასო დანამატებია დაწესებული, 2017 წლის ბოლოს საქართველოში 44 579 პრაქტიკოსი, 18 768 უფროსი, 257 წამყვანი და 9 მენტორი პედაგოგი იყო. ეს ნიშნავს, რომ კვალიფიკაციის ამაღლების სქემაში მალაღ საფეხურებზე ძალიან ცოტა პედაგოგმა გადაინაცვლა. 800 ლარს და მეტს მასწავლებელთა დაახლოებით 14% იღებს.

ამ შემთხვევაში სახელმწიფოს მიდგომა სწორია, ხელფასის მატება გარკვეულ მიღწევებთან უნდა იყოს მიმართული. მაგალითად, თუ მასწავლებელი საკუთარი საგნის გამოცდაში მინიმალურ ქულას ვერ იღებს, ის ხელფასის მომატებით უკეთესი მასწავლებელი ვერ გახდება.

საინტერესოა, რომ საჯარო და კერძო სკოლებში დასაქმებულთა ხელფასებს შორის მნიშვნელოვანი სხვაობა არ არის. 2017 წელს კერძო სკოლებში საშუალო ხელფასი 15%-ით მეტი (თვეში 631 ლარი) იყო. 2012 წელს კერძო სკოლებში დასაქმებულთა ხელფასი საჯარო სკოლებში დასაქმებულთა ხელფასებს 35%-ით აღემატებოდა. 2013-2017 წლებში საჯარო სკოლებში საშუალო ხელფასი 93%-ით გაიზარდა, ხოლო კერ-

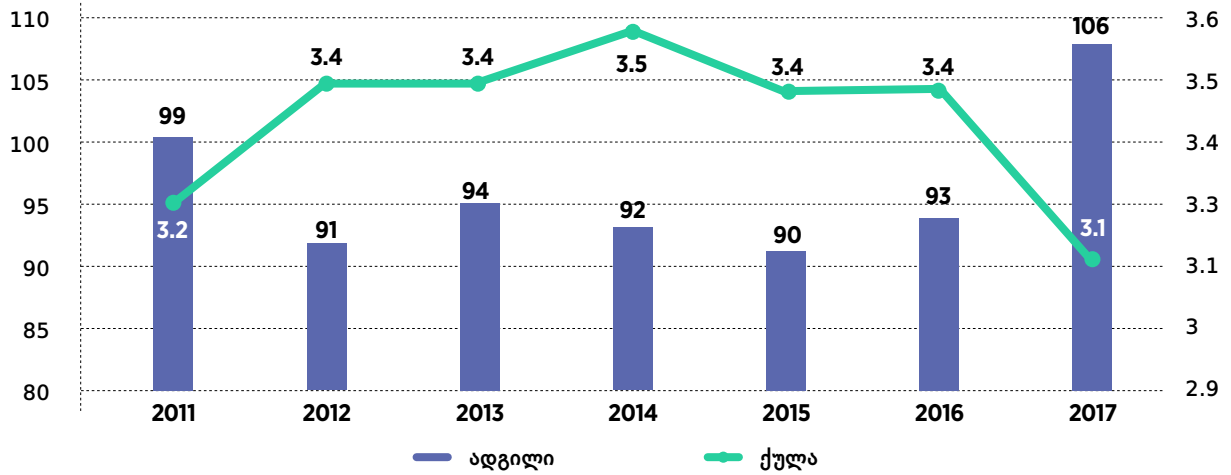
ძო სკოლებში 65%-ით.

თბილისში, კერძო სკოლაში ერთი მოსწავლისთვის ხარისხიანი განათლების მისაღებად წელიწადში მინიმუმ 2 000 ლარი არის საჭირო. მოსწავლეთა კვებით და საღამოს საათებამდე განხარგრძლივებული სწავლებით კი ერთ მოსწავლეზე მინიმალური ხარჯი 3 000 ლარამდე იზრდება. 2018 წელს საჯარო სკოლებში სახელმწიფო ბიუჯეტიდან ერთი მოსწავლის დაფინანსება საშუალოდ 1 123 ლარია. ყველა საჯარო სკოლაში მოსწავლეების წლიური დაფინანსება 2 000 ლარამდე რომ გაიზარდოს, სახელმწიფო ბიუჯეტიდან სასკოლო განათლების დაფინანსებას 529 მლნ ლარი უნდა დაემატოს.

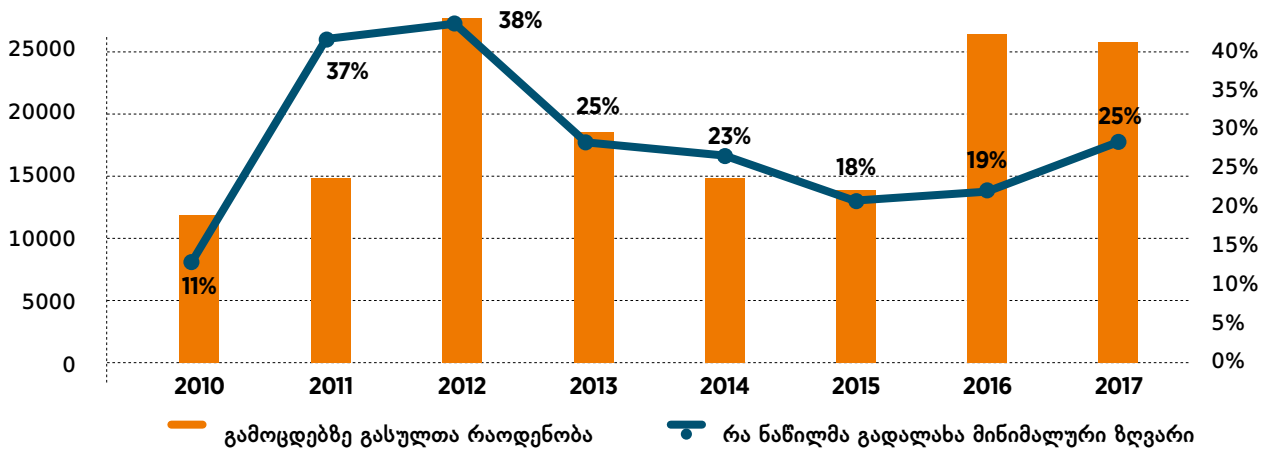
529 მილიონი ლარი არარეალისტური რიცხვი არ არის, მაგრამ სასკოლო განათლების დღევანდელ სისტემაში დამატებით ამ თანხის დახარჯვა არ მოგვემსაბუქებს იმ შედეგს, რასაც კერძო სკოლები აღწევენ. გასული წლები სწორედ ამის მაჩვენებელია, დაფინანსების ზრდას განათლების ხარისხის ზრდა ფაქტობრივად არ ახლავს. სასკოლო განათლებაში რადიკალური რეფორმებია გასატარებელი, რაც მასწავლებელთა მასობრივი ჩანაცვლებით და კერძო და საჯარო სკოლებს შორის კონკურენციის გაზრდაში უნდა გამოიხატოს.

„საერთაშორისო გამჭვირვალობა - საქართველო“ კვლევის რეკომენდაციების თანახმად, სასკოლო განათლების დაფინანსება შედეგებზე უნდა იყოს ორიენტირებული, შედეგს კი განათლების ხარისხის ამაღლება უნდა წარმოადგენდეს. სახელმწიფომ დამატებითი ფული არ უნდა გადაიხადოს განათლებაში, თუ განათლების მოცულობა ან ხარისხი არ გაუმჯობესდება. ასევე, შესაბამისი კვლევების დანერგვით, ყოველწლიურად უნდა დაეკვირდეთ სასკოლო განათლების ხარისხს. უნდა შემუშავდეს შესაბამისი სახელმწიფო პოლიტიკა პედაგოგის პროფესიაში უფრო მეტი ახალგაზრდის მოსაზიდად. F

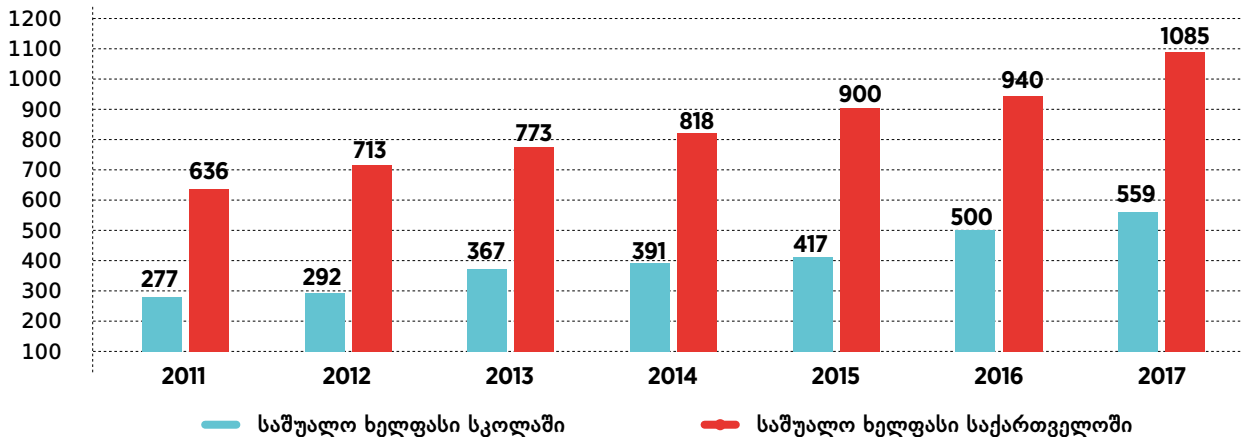
საქართველოს სასკოლო განათლების ხარისხი გლობალური კონკურენტუნარიანობის ინდექსში



პედაგოგთა სასერტიფიკაციო გამოცდებში მონაწილეობა და შედეგები



საშუალო თვიური ნომინალური ხელფასი



შავი ოქრო ჩემთან!



რისი ციხე-სხელება აღარ

ვნახეთ ამ 21-ე საუკუნის საფონდო ბირჟებზე: ჯერ იყო და ბიტკოინმა არბენინა კლონდაიკოსები აქეთ-იქით, მოკტავმა ხალხმა დღემდე არ იცის, რანერი იფულია ეს ბიტკოინი, არადა, არიან სმარტი ტიპები, ვინც უცებ ამოქოქა სიმძლავრეები და სანამ ამ მოკტავისებმა (მათ შორის მეც) გავარკვიეთ, როგორია გარეგნულად, ხელით შეხება შეიძლება თუ არა, რო შეხები, დაგაჟრიალებს თუ არა, სანამ ვუსმენდით მსჯელობას, საპნის ბუშტია და გასკდება თუ არა და ა.შ., მოკლედ, სანამ აზრზე მოვედით, კიდევ გაკეთდა ეს ხალხი (ბებიანემმა ირამ იცოდა, ცხონებულმა - გაიღვიძე, ბიჭო, გაკეთდა ქვეყანა) და კიდევ აშენდა. გაუმარჯოს გამჭრიახ ანტრეპრენორებს.

ახლა კანაბიდოლია მოდაში. დაქრის აქციების ფასები ზემოთ-ქვემოთ, აი სუფთა ამერიკული მთების ატრაქციონივითაა. არიხინდება დილიდან ჯერ ზევით, შეგიქანებს გულს, მერე თავქვე დაეშვება ისე, რომ კიდევ უფრო მეტად შეგიკრავს სუნთქვას, ბოლოს კი შედარებით სწორზე გაივლის, გაჩერდება და დაგტოვებს კიდევ ერთი ექსტრემალური გასეირნების მოლოდინში. ეგრე იცის ნიუ-იორკის ბირჟამა. არა მხოლოდ ნიუ-იორკის, მაგრამ დიდი ვაშლის ქალაქი მაინც სულ სხვაა. მე თუ ჩემს ბავშვობაში კანადური ჰოკეი მევასებოდა (ურაფხუტებოდ თამაშობდნენ,

მაგრად თან და კაი მაგრადაც ჩხუბობდნენ), უეინ გრეცკის და მაგის „ედმონტონ ოილერსის“ შესახებ ყველაფერი ვიცოდი, გარდა იმისა, რომ მენავთობების გუნდი იყო (ნავთობამდეც მალე მივალ, მკითხველო), ახლა ვუყურებ, როგორ მდიდრდებიან საათებში კანადური კომპანია „ტილერის“ აქციებით ისევ სმარტი ანტრეპრენორები, არა მხოლოდ კანადელი თან. არის ერთი ამბავი ატეხილი გალანდიაში (ამ თემას ასე წარმოთქმა უხდება), იტალიასა და ამერიკაში. ამბავია ჩვენთანაც, მარა ეს სვეტი მაგაზე არაა.

ეს სვეტი ოქროზეა. ოღონდ არა იმაზე, რომელიც უნციებით იზომება და თავის დროზე მაგაზეც სასტაული მოგება იყო. წარმატებული ხალხისგან გამიგონია, ოქროზე ფულის შოვნა ადვილია. მთავარია, დროზე იყიდო და გაყიდო. ხო, რა თქმა უნდა, კარგად რომ დაგვრჩეს, ერთი 50 მილიონი შენი უნდა გქონდეს და დანარჩენ 950-ში ბანკი გამოგყვება დიდი სიამოვნებით. ხო მართლა ადვილია? გაუმარჯოს ანტრეპრენორებს.

ეს სვეტი შავ ოქროზეა. აი იმაზე, ბარელებით რომ იზომება. ეს ბარელიც კარგა დიდობაში გავიგე (ამ დროს რევოლუციამდელი ბავშვი სულაც არ ვიყავი, სახლში ჟურნალი „ამერიკაც“ გვქონდა, „ზა რუბუჟომ“-იც და „ინსტრანკაც“ და საერთოდ სკოლაში ვაკეთებდი კლასელებისთვის იმას, რასაც ახლა „ჩავდივარ“ ტელეკრანებიდან - ყოველკვირეულ საერთაშორისო მიმოხილვას) და აღმოვაჩინე, რომ ბარელი უდრის 42 გალონს ანუ თითქმის 159 ლიტრს. ჰოდა, რაც ამერიკაში, კერძოდ პენსილვანიაში აღმოაჩინეს 1859 წლის 27 აგვისტოს (ჩემს დაბადების დღემდე 111 წლით და 3 დღით ადრე) და მერე პირველი ჭაბურღილები დააყენეს

და კიდევ უფრო მერე სხვა კონტინენტებსაც გადასწვდნენ, მას მერე მყარად მოედინება ეს შავი ოქრო, ალაც უწყვეტად, ალაც - ვაივაგლახით. აღარ დავიწყებ იმის მტკიცებას, რომ დღემდე დიდი ომების, გეოპოლიტიკური დაპირისპირებებისა და ქვეყნების წარმატება/უბედურების გამომწვევი ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი სწორედ ეს კარგად დასაწვავი შავი ოქროა. ეს უკვე ისტორიულად დადგენილი ჭეშმარიტებაა. არც იმის დეტალური შედარებითი ანალიზით შეგაწყენთ თავს, თუ როგორი განსხვავებაა სოციალურ-ეკონომიკური თვალსაზრისით მსოფლიოს სამიდან ორ ყველაზე დიდ მომპოვებელს - საუდის არაბეთსა და რუსეთს შორის. ფაქტი ფაქტია. თანაც შორს რომ არ იაროთ, უამრავი კარგი ვიდეობლოგი არსებობს, სხვათა შორის თავად რუსებისგე ვაკეთებელი, ოღონდ - მოზარდონე რუსების. სამიდან ორი იმიტომ ვახსენე, რომ ბოლო, ცინცხალი მონაცემებით, 1973 წლის შემდეგ პირველად მსოფლიოს ყველაზე მსხვილი მომპოვებელი კვლავ ამერიკის შეერთებული შტატები გახდა. ტეხასი ტეხასია, ძმაო. მართო ფიშტოს კი არ ისვრიან. დღესდღეობით იმაზე მეტ ნავთობს მოიპოვებს მართო ტეხასი, ვიდრე ერაყი და ირანი ერთად აღებული. მთლიანად აშშ კი დღიური მოპოვების 11 მილიონ ბარელზე გავიდა. ჰოდა, ძალიანაც კარგი.

ადრე თუ გახსოვთ, გიყვებოდით, ფენსბუკით შეპყრობილი ვიყავი და ძლივს მოვიშორე ევ დამოკიდებულება-მეთქი. აი, მაგ პერიოდში (სულ რაღაც ორიოდ წლის წინ) ვიყავი შეჩენილი ბარელი ნავთობის ფასს და დიდი იმედოვნ მქონდა, რომ, როგორც დიდმა რეიგანმა დასცხო და დასცა 1 ბარელის ფასი 22 დოლარზე



„შეკავების და იზოლირების“ ღონისძიებათა ფარგლებში, იგივე განმეორდება და შავი ოქროს ამარა დარჩენილი კრემლი ველარაფერს უბასუხებდა თავის ხალხს კითხვაზე, შენი შავი ოქრო ვჭამო თუ შავი ოქროსგან მიღებული შავი ასფალტო. ჯერჯერობით არ გამიმართლა. უფრო მეტიც, მენავთობეთა კარტელი (OPEC) შარშან რუსებსაც კი შეუთანხმდა და წავიდა ისთევ ზემოთკენ ნაფთის ფასი. ცოტა ხნის წინ ალჟირში კარტელის და რუსების მინისტრების დონეზე მონიტორინგის მორიგი შეხვედრა გაიმართა. საუდებმა და რუსებმა არ შეიმჩნიეს აშშ-ის პრეზიდენტის შეძახილი და ბრძანეს, ვერ ვხედავთ მოპოვების მოცულობების გაზრდის აუცილებლობას. ამას ირანული ახალი ჰამბებაც დაემატა, კერძოდ აჰვანში (ირანის ერთ-ერთი მსხვილი მომპოვებელი რეგიონი) განხორციელებულმა ტერაქტმა, ექსპერტების აზრით, ალჟირის შეხვედრებს და განცხადებებსაც გადაუჯოკრა ფასის აწევის საქმეში. ამ ყველაფერმა, 4 ნოემბერს დაანონსებულ ირანულ ნავთობზე აშშ-ის სანქციების მოლოდინთან ერთობლიობაში, ბოლო პერიოდის მონაცემებით, BRENT და WTI მარკის ნავთობის, შესაბამისად

80- და 72-დოლარიან მაჩვენებლებზე გაგვიყვანა. მცოდნე ხალხი ახლა ამბობს, 100 დოლარამდეც ავაო.

არ გვაწყობს ჩვენ ეგ ამბავი. არც ამერიკელებს აწყობთ. ჩემმა ამერიკელმა ძმამ თავისებურად დამამშვიდა, ძლივს ამერიკაში ხალხმა ისევ დიდი მანქანების ყიდვა დაიწყო და ვინ დასწყევტს ამომრჩეველს გულს ასეთი გიჟური არჩევნების წინო. როცა სასუბარი არჩევნებზე, პოლიტიკაზე და პირველობაზე, ძნელი მისახვედრი არ უნდა იყოს, ასეთ ვითარებაში ვინ გააჯაბებს ყველაზე მეტად. რა თქმა უნდა, ძია დონალდი. იმიტომაც იყო რო, არც აცია, არც აცხელა და დაიჭექა ბეჭდების მბრძანებელივით, შავი ოქრო ჩემთანო, ჰოდა, დასცხეს მენავთობეებმაც და გადავიდა აშშ პირველ ადგილზე. ისევ მცოდნე ხალხი ამბობს, ასე გაგრძელებდნენ მინიმუმ 2019 წლამდინო. ძია დონალდი ისეთ დრაივზეა, სანამ არ დააგდებს ფასებს, აშკარად არ მოისვენებს. ძალიანაც კარგი. გაუმარჯოს ნავთობზე დაბალ ფასებს.

ახლა უცებ ამომიხტა ჩემი ბავშვობის კიდევ ერთი მოგონება – ჩემი ოქრო ჩემთან. რა სჯობია ბავშვობას. არც შავ ოქროზე ვფიქრობდით, არც ბარელებზე

და არც უნციებზე. ვინც მოგვწონდა და ჩაფიქრებული გვყავდა, დავიძახებდით: ჩემი ოქრო ჩემთან და გამოიქცეოდა შენი რჩეული შენთან. ჩემთვის პირადად ახლაც ვგრეა, უფრო მეტიც, კიდევ უფრო ძვირფასია ეგ „ჩემი ოქრო ჩემთან“, მაგრამ თანამედროვე მსოფლიოში სულ სხვანაირადაა. ლამის „შეშლილი მაქსის“ სამყაროსავითაა. ჩემს თაობას გემახსოვრებათ პირველი ვიდეოებიდან ავი ბებია „ენთითი“ თინა თერნერი, შეშლილი მაქსი მელ გიბსონი, თავპირისმტვერვა კანისტრა ბუნზინისთვის (ვერ ვაპატიებდი ჩემს თავს, ეს საზომი ერთეული/ჭურჭელი რომ არ მეხსენებინა. მე ხომ წინა საუკუნიდან მოვდივარ) და ბრძოლა გაგლენისთვის, ბრძოლა უფლებისთვის, ვინ დაიძახებს ყველაზე ომახიანად: შავი ოქრო ჩემთან! ეს სამყარო კია შეშლილი და მაქსიც უხვად ჰყავს და ენთითიც, მაგრამ გამოგონება ისეთი ტემპით მიდის, რომ დიზაინერი ხალხი მთვარეზე გადრენას აპირებს და რატომღაც არ მგონია, რომ შავი ოქრო იყოს ის, რისთვისაც ბოლო ცოცხალი ადამიანები შეერკინებიან ერთმანეთს. თუმცა ეს შემდეგ საუკუნეებში. მანამდე კი მოვიდა: შავი ოქრო ჩემთააან! **F**



მარად ახალგაზრდა

ნედ დევდს, რომელიც ახლა თავის მეხუთე სტარტაპზეა კონცენტრირებული, სარფიანი ბიოტექნოლოგიის შექმნის გეგმა აქვს. მისი ბოლო პროექტის იდეა ასაკით გამოწვეულ ზიანთან გამკლავებაში მდგომარეობს.

ავტორი: მეთიუ ჰერპერი

ნეთანიელ „ნედ“ დევიდი სამხრეთ სან-ფრანცისკოში, საკონფერენციო მაგიდასთან ზის. ლურჯ ჯინსში, შავ მისურსა და Teva-ს ფეხსაცმელებში გამოწყობილი, კიანუ რიგზივით გამოიყურება და ლაპარაკობს, არადა საუბრის თემა მისი უახლესი სტარტაპი, Unity Biotechnology-ია. Unity-ის იდეა - დაბერების პრევენცია - გიჟურად კი ჟღერს, თუმცა ზურგს მას ათობით სამეცნიერო სტატია უმაგრებს, მათგან ორი ყველაზე მნიშვნელოვანი კი Nature-შია დაბეჭდილი. არსებობს უჯრედები, სახელად ფიზიოლოგიური დაბერების უჯრედები, რომლებიც მთელ სხეულს ედება და მონაწილეობს იმაში, რასაც ჩვენ ტიპურ სიბერედ აღვიქვამთ - მაგალითად, სახსრების ტკივილი, დაქვეითებული მხედველობა, შესაძლოა, ალჰაიმიერიც კი. მაგრამ დევიდი თვლის, რომ თუ ამ დაბერების უჯრედებს წამლებით გაანადგურებ, ხალხი შეიძლება, დაუძღვრების გარეშე დაბერდეს.

„რა მაგარი იქნებოდა, არა? - კითხულობს 50 წლის, უჩვეულოდ ახალგაზრდული გარეგნობის მქონე დევიდი. - პრობლემა ისაა, რომ პირველი პატარა ნაბიჯის გადადგმა იმის საჩვენებლად მოგვიწევს, რომ ეს შესაძლებელია. სწორედ ეს არის პირველი თავის თემა: მოახდინე ადამიანის გამოყენებით იმის დემონსტრირება, რომ ფიზიოლოგიური დაბერების უჯრედები ამ დრომდე დაბერების გარდაუვალ ასპექტს წარმოადგენენ და მათი გაუვნებელყოფა ან შეაჩერებს დაბერების პროცესს, ან შემოატრი-ალებს“.

Unity-ის აღმასრულებელი დირექტორი და თავმჯდომარე, 56 წლის კით ლეონარდი, დევიდს აწყვეტინებს. „ბოდიში, მაგრამ ესეც ბევრია, - სარკასტულად შენიშნავს, ვინაიდან იცის, რომ მისი პარტნიორის „პატარა ნაბიჯი“ კი გიგანტურ ნახტომად ჟღერს. - უფრო ადვილია, Food & Drug Administration-ს დაავადების დიაგნოსტიკების შემდეგ მის მკურნალობაზე ელაპარაკო, ვიდრე ნაადრევად დაიწყო რეალური მუშაობა და დაავადების პრევენცია მოახდინო, - აღიარებს ლეონარდი. - მაგრამ [პრევენცია] ისაა, რისი მიღწევაც ძალიან გვიწინდა“.

ეს შესანიშნავი მიზანია, რომელსაც ზურგს დიდი მეცნიერება უმაგრებს, რომ არაფერი ვთქვათ \$222 მილიონის ვენჩურ-კაპიტალსა და მათში, პირველად საჯარო შეთავაზებაზე

მოზიდულ \$85 მილიონზე, რა დროსაც Unity - ბოლო საინვესტიციო რაუნდის შემდეგ ერთგვარ სტაგნაციაში მყოფი - \$700 მილიონად იქნა შეფასებული. მაგრამ ამ მიზნის მიღწევა წარმოუდგენელ რისკსაც შეიცავს: როცა წამლის ტესტირება ადამიანებზე იწყება, ალბათობა, რომ ის ბაზარზე მოხვდება, 10%-ია. მაგრამ რამდენადაც დევიდი ბერკლის დოქტორანტი გახლდათ, მისი კარიერა ბიოტექნოლოგიის სფეროში წარმატების მოპოვების სქემად იქცა: საუნივერსიტეტო ლაბორატორიებში გაჩენილ იდეებს ის სიცოცხლისუნარიან კომპანიებად, საინვესტიციო მოგებებად და, შესაძლოა, სულაც წამლებად გარდაქმნის. დევიდის ხუთ კომპანიას \$1.5 მილიარდი აქვს მოზიდული, ინვესტორები კი \$2 მილიარდთან მიუახლოვებია ისე, რომ თავად არც ერთი ეს კომპანია მოგებიანი არ გამხდარა.

„ალბათ [დევიდი] საუკეთესოა მსოფლიოში, როცა საქმე დიდი აკადემიური მეცნიერების აღმოჩენაზე, მისთვის დაფინანსებული სახის მიცემასა და შემდეგ მის გასაყიდად ვარგის ბიზნესგეგმად ქცევაზე მიდგება“, - ამბობს Arch Venture Partners-ის მმართველი დირექტორი კრისტინა ბეროუ, რომელიც დევიდს მისი დოქტორანტურის პერიოდიდან იცნობს და რომელსაც მისი ოთხი სტარტაპი აქვს დაფინანსებული.

დევიდი ბიოტექნოლოგიის ფინიშის ხაზამდეც - წამალზე ნებართვის მოპოვებამდე - მისულა, თანაც - ორჯერ. პირველი - დიაბეტის წამალი იყო მისი პირველი სტარტაპიდან, აღმასრულებელი დირექტორი კი - ისევ და ისევ ლეონარდი. მათი წინა კომპანია, Kythera, 2015-ში, \$2.1 მილიარდად Allergan-ს მიყიდა. კომპანიამ შექმნა ინიექცია, სახელად Kybella, რომელიც ღაბაბებს ებრძვის. ინიექცია დევიდსა და ლეონარდს პირადადაც აქვთ გაკეთებული და ალბათ ამიტომაც, რომ ასე ახალგაზრდულად გამოიყურებიან. მაგრამ შეძლებენ კი ფუნდამენტურად დაამარცხონ ასაკით გამოწვეული გარდაუვალი უძღვრებანი?

დევიდს ბიოლოგიის ბაკალავრის ხარისხი აქვს ჰარვარდიდან და მოლეკულური და უჯრედოვანი ბიოლოგიის დოქტორის ხარისხი - ბერკლიდან (კალიფორნიის უნივერსიტეტი). ეს დრო „ცხოვრების ყველაზე სასიამოვნო პერიოდად“ აგონდება, როცა მეცნიერებასა



Unity Biotechnology-ს აღმასრულებელი დირექტორი, 195.6-სანტიმეტრი სიმაღლის კიტ ლენარდი ჩრდილო კალიფორნიის სათავო ოფისში იმ დაფის წინ აზიდულა, რომელიც მისმა მეცნიერებმა ქიმიური ფორმულებითა და მეცნიერული იდეებით ააჭრელეს.

და ტრიატლონებს შორის იყო გამოკიდული. დოქტორანტურაში სწავლის ბოლო წელს, სანამ 31-ის გახდებოდა, პირველი კომპანია, Syrx-ი, წამოიწყო, რომელიც ინოვაციური ბიოლოგიის გამოყენებით წამლების შექმნას ისახავდა მიზნად. ვენჩურ-კაპიტალისტებისგან \$79 მილიონი მოიზიდა, 2005-ში კი Takeda-ს \$270 მილიონად მიეყიდა. დიდი ალბათობით, დევდს რამდენიმე მილიონი დოლარი ერგო. Syrx-ის ერთ წამალზე, დიაბეტის სამკურნალო Nesina-ზე, აშშ-ში 2013 წელს სანქცია გაიცა.

Syrx-ის შემდეგ ახალ პროექტებზე გადაერთო, მათ შორის, ერთდროულად ორი კომპანიისთვის მუშაობდა სან-ფრანცისკოს ვენჩურ-კაპიტალის ფირმა Versant Ventures-ის

რეზიდენტი ანტრეპრენიორის რანგში. პირველი 2002-ში დაფუძნებული ანტიბიოტიკების კომპანია Achaogen-ი იყო, რომელიც საჯარო ბაზარზე 2014-ში გავიდა, ამჟამად კი თავისი ექსპერიმენტული წამლები ცდათა ბოლო ეტაპებზე აქვს გაყვანილი. მეორე Kythera იყო - ღაბაბის ცხიმის წამლის კომპანია. იდეა იმაში მდგომარეობდა, რომ ესთეტიკის ინდუსტრიაში უფრო მკაცრი სამეცნიერო ღონისძიებები ყოფილიყო გამოყენებული.

Kythera გარდამტეხი კომპანია გამოდგა, ვინაიდან დევდს გრძელვადიანი ბიზნესპარტნიორი, ლენარდი გაუჩინა, რომელიც Kythera-ს თავმჯდომარედ და აღმასრულებელ დირექტორად იქცა 2005-ში. ერთმანეთს ისინი ბიოტექ-

ნოლოგიის ვენჩურ-კაპიტალისტმა, იმხანად Versant-ში მოღვაწე ქაიმი სემუელსმა გააცნო. ლეონარდი, დევიდის თქმით, ხვდება, როგორ უნდა განახორციელოს თავისი გიჟური და ქაოსური იდეები. „ცხოვრებაში უამრავჯერ მქონია განცდა, რომ იმ რაღაცების გამო განმსჯიდნენ, რაც კარგად არ გამომდიოდა“, - ამბობს დევიდი, ლეონარდთან კი „საშუალება მაქვს, ის ადამიანი ვიყო, ვინც ვარ“, და ამბობს: „კითხვან მუშაობის შესაძლებლობა ჩემი პროფესიული ცხოვრების საუკეთესო ეტაპია“.

Kythera-ში დევიდი არაერთგზის ეცადა წარმატების მოპოვებას. სამმა წამალმა კრახი განიცადა, მათ შორის, ნაწილობრივ CIA-ს მიერ დაფინანსებულმა პროექტმა, რომელსაც იმგვარი ნივთიერების შექმნა ჰქონდა განზრახული, თავის მხრივ, ფუნდამენტურად რომ უნდა შეეცვალა ადამიანის სახე და შესაძლოა, ის სულ სხვა ადამიანისთვისაც კი დაემსგავსებინა. Kybella-ზე, ღაბაბის ცხიმის წამალზე, კონცენტრირების ზრდის კვლადაკვალ, დევიდის ყურადღებამ გააჩნდა იწყო. 2009-ში, მისი დახმარებით, კომპანიაში მისივე ჩამნაცვლებელი - ახალი სამეცნიერო დირექტორი დაიქირავეს, თავად კი Arch-ის ვენჩურ-პარტნიორად, სრულ განაკვეთზე სამუშაოდ გაეშურა. მისი დიდი იდეებით გატაცება კარგად შეეწყო Arch-ის მთავარი შეშლილის, Forbes-ის წამყვან ვენჩურ-კაპიტალისტთა ყოველწლიური რეიტინგის - „მიდასის რეიტინგის“ - მეხუთე ადგილის მფლობელის, რობერტ ნელსენის მოიგე-ან-შინ-წადი-ტიპის დამოკიდებულებას.

დევიდის პირველი კომპანია Arch-ში, Sapphire Energy, მისი ყველაზე უიღბლო ფსონი გამოდგა. იდეა წყალმცენარეებით ნავთის ჩამნაცვლებლის შექმნაში მდგომარეობდა, მაგრამ, იმის მიუხედავად, რომ მეცნიერებამ წარმატებული ნაბიჯები გადადგა, ნავთობის ფასები დავარდნამ იდეა არაეფექტიანი გახდა.

Unity-ის იდეა დევიდმა 2001 წელს, ი-მეილის ინბოქსში, ერთდროულად რამდენიმე გამომგზავნისგან მიიღო. ეს Nature-ში

გამოქვეყნებული ვან მ. დერსენის სტატია Mayo Clinic-ის ლაბორატორიიდან იყო. ვან დერსენს გენეტიკური ინჟინერით თავგები შეექმნა ისე, რომ ფიზიოლოგიური დაბერების არაერთი უჯრედი გაენადგურებინა. ამ და სხვა შემდგომი ექსპერიმენტების შედეგები ნამდვილად თვალში საცემი იყო. თავგები, რომლებშიც დაბერების უჯრედებს გაედგა ფესვი, გაქუცულ და აცახცახებულ არსებებდა ქვეუღვივინ, რასაც თირკმლის დისფუნქცია, კატარაქტები და მოკუზული ხერხემლები ემატებოდა, ხოლო თავგები დაბერების უჯრედთა გარეშე ჯანმრთელად და მხნედ აგრძელებდნენ მთელ დარჩენილ ცხოვრებას, მიუხედავად იმისა, რომ დანარჩენ თავგებზე უფრო ხანგრძლივად არ ცოცხლობდნენ (ყველა თავგი სამი წლის ასაკში კვდებოდა). მაგრამ ისინი, ვისაც ნაკლები ჰქონდა დაბერების უჯრედები, სიკვდილამდე ინარჩუნებდნენ ჯანმრთელობას. მოკლედ, ეს თავგები უზენაესი სასამართლოს მოსამართლის, თერგუდ მარშალის ცნობილი კომენტარის ერთგვარ ლაბორატორიულ ვერსიას წარმოადგენდნენ - კომენტარისა, რომელიც მარშალმა თანამდებობიდან წასვლის პირას გააკეთა: „ვაპირებ, 110 წლისა მოვკვდე. ეჭვიანი ქმრის ტყვიით“. წამლები, რომელთაც მიზანში დაბერების უჯრედები აქვთ ამოღებული, ეფექტიანობის შემთხვევაში, ადამიანებს უკვდავებით ვერა, მაგრამ უკეთესი ცხოვრებით უზრუნველყოფენ.

სან-ფრანცისკოს Buck Institute-ში ვან დერ-

უპირებელი სასწაულები

საუკეთესო იმ კომპანიათა შორის, რომლებიც დაბერების პროცესის დამბარცხებელ ნაშრომებზე მუშაობენ. ყველა მათგანი ერთობ საწყის ეტაპზეა.

<p>SAMUMED დაფუძნების წელი: 2008</p> <p>მიზანში აქვს ამოღებული პროცესი, რომელსაც Wnt-სიგნალიზაცია ჰქვია და რომელიც, შესაძლოა, დაბერებაში იღებდეს მონაწილეობას.</p> <p>დაფინანსების წყარო: ინვესტორთაგან, მათ რიცხვში, IKEA Group-ისგან, \$320 მილიონი მოიზიდა.</p>	<p>CALICO დაფუძნების წელი: 2013</p> <p>თაოსნობს Genentech-ის ყოფილი აღმასრულებელი დირექტორი, ლეგენდარული არტ ლევისონი. ცოტა დეტალია ცნობილი.</p> <p>დაფინანსების წყარო: Alphabet-ის ნაწილი.</p>	<p>METHUSELAH HEALTH დაფუძნების წელი: 2015</p> <p>მიზანშია, რომ დაბერებას პროტეინების დაზიანება იწვევს, რისი გამოსწორებაც მის წამლებს შეუძლიათ.</p> <p>დაფინანსების წყარო: Medicxi Ventures-ისგან \$5 მილიონი მოიზიდა.</p>	<p>CELULARITY დაფუძნების წელი: 2018</p> <p>დაბერების დასამბარცხებლად პლაგენეტის სისხლიდან ამოღებულ ლეოროგან უჯრედებს იყენებს.</p> <p>დაფინანსების წყარო: Genting Group-ისა და დრეფუსების საოჯახო ორგანიზაციიდან \$250 მილიონი მოიზიდა.</p>
--	---	--	--



გამეერთიანებინა ძალები“.

2015-ში, როცა KYTHERA

ALLERGAN-ს მიეყიდა, დევიდმა, რომელსაც უკვე ათასობით აქცია გაეყიდა, \$30 მილიონი ჩაიგდო ხელში, ლეონარდმა - \$50 მილიონი, Arch-მა კი \$120 მილიონი. როგორც დევიდი ამბობს, რჩევისათვის გამუდმებით ურეკავდა ლეონარდს. ახლა, როცა Kythera სუფრას ჩამოშორდა, მათ კვლავ შეეძლოთ გაერთიანება იმავე ფირმაში. 2016-ში ლეონარდმა Unity-ის აღმასრულებელი დირექტორისა და თავმჯდომარის ფუნქციები შეითავსა (რასაც დევიდი „შვებად“ აფასებს) და მარდად მოიზიდა \$151 მილიონი ისეთი ინვესტორებისგან, როგორც Arch-ი და გარე წყაროებზე დაფუძნებული ჩინური წამლის მკვლევარი, გიგანტი WuXi PharmaTech-ია. კიდევ \$60 მილიონი Unity-მ პირველად საჯარო შეთავაზებამდე მოიპოვა; Unity-ის

სენმა დევიდს ჯუდით კამპისი გააცნო, რომელიც უსაც დაბერების უჯრედთა დარგის დაფუძნებულია. კამპისი, თავდაპირველად, კიბოზე მუშაობდა, დაბერებაში უჯრედთა როლით კი იმიტომ დაინტერესდა, რომ ამის დახმარებით, 1990-იანებში, სამეცნიერო გრანტი მოიპოვა. თავიდან სკეპტიკურად განწყობილმა კამპისიმ აღმოაჩინა, რომ დაბერების უჯრედები ისეთ ქიმიურ ნაერთებს გამოიმუშავებდნენ, რომლებიც, შესაძლოა, მართლაც უწყობდნენ ხელს დაბერებას. Arch-მა Unity 2011-ში დააარსა, თანადამფუძნებლები კი ვან დერსენი და კამპისი იყვნენ. ხუთი წელიწადი კომპანიას ოფისიც კი არ ჰქონდა. ყველა სამუშაო მეცნიერთა ლაბორატორიებში მიმდინარეობდა.

„ყველა ფუნდამენტური მეცნიერის ოცნებაა, მისმა ფუნდამენტურმა კვლევამ რაიმე სიკეთე მოიტანოს, მაგრამ საქმე ისაა, რომ კომპანიის გარეშე ასეთი რამ, ბრაქტიკულად, არ ხდება, - ამბობს კამპისი. - ნედი ჭკვიანი და მომხილავი ადამიანია და უამრავ რამეში შეუძლია, დაგარწმუნოს, ჰოდა, მეც დამარწმუნა, მასთან

აღმასრულებელთა თანახმად, საჯარო ინვესტორები მოწადინებულნი იყვნენ, შეთავაზებაში მონაწილეობა მიეღოთ. და მაინც, მას მერე, რაც კომპანიამ Nasdaq-ზე დაიწყო ბრუნვა, მისი აქციების ფასი 20%-ით დაგარდა.

რაოდენ მიმზიდველადაც არ უნდა გამოიყურებოდეს Unity-ს მეცნიერება, სკეპტიციზმისთვის ნამდვილად არსებობს მიზეზი: დაბერების საწინააღმდეგო მეცნიერებას ინვესტორები უკვე გაბითურებული ჰყავს. 2007-ში კომპანია, სახელად Sirtris-ი, საჯარო ბაზარზე გავიდა, რაც წითელ ღვინოსთან დაკავშირებული დაბერების საწინააღმდეგო ნაერთების გარშემო ატეხილი ხმაურის დამსახურება იყო. 2007-ში Sirtris-ი GlaxoSmithKline-მა \$720 მილიონად იყიდა, მაგრამ მის აქტივობას არავითარი წამლები არ მოჰყოლია შედეგად და 2013-ში დაიხურა კიდევ.

შემდეგ, ორი წლის წინ, სან-დეივოში დაფუძნებულმა დაბერების საწინააღმდეგო კომპანია Samumed-მა მოახერხა და, \$12 მილიონად (!) შეფასებულმა, \$320 მილიონი და Forbes-ის



რიცხვები



მსუბუქი, მაგრამ ტკბილი

ტეხასის ნავთობსაბადოთა მბურღავები იმ რენტაბელურ-რობის მოგებათა ნაყოფს იმკიან, ბოლო დეპრესიის დროს სიმწრით რომ მოიპოვეს. ტეხასის დღეში რეკორდული 4 მილიონი ბარელით ინონუნებს თავს, რაც 1596-იან მრდაა 2014-ის შემდეგ, როცა ბარელმა, ბოლოს, \$100-ს აარტყა. თანაც ინდუსტრია დღეს ამ ნიშნულს მუშათა მეოთხედითა და განახევრებული რაოდენობის საბურღებით აღწევს.

ტეხასის ნავთობი, პიკური ციკლური დასაქმება

2008-ის ოქტომბერი

მუშახელი:	211,100
წარმოება:	1.125 მლნ ბარელი დღეში
საბურღთა რიცხვი:	925

DECEMBER 2014

მუშახელი:	295,100
წარმოება:	3.532 მლნ ბარელი დღეში
საბურღთა რიცხვი:	872

MARCH 2018

მუშახელი:	215,900
წარმოება:	4.052 მლნ ბარელი დღეში
საბურღთა რიცხვი:	492

წყარო: კარლ ინგემი

რიცხვები - ავტორი: ჯონი ბონიანი

გარეკანი მოიხვეჭა. მის დაბერების საწინააღმდეგო წამლებს კვლავაც აქვს იმედები გასამართლებელი. Samumed-ის მეოცედად შეფასებული Unity, ცხადია, გაცილებით იაფი გამოდის. ფულადი რისკები აღმასრულებლებს პირადად აქვთ: დვეიდი დაახლოებით \$50 მილიონის ტოლფას წილს ფლობს კომპანიაში, ლეონარდი კი \$30 მილიონისას.

Unity-მ უნდა აჩვენოს, რომ წამალს შესწევს ძალა, ადამიანებში ცალსახა ეფექტი გამოიწვიოს. პირველი მცდელობის - UBX0101-ის - სამიზნე ართრიტი იქნება. როცა მუხლის შეცვლის ოპერაციის დროს პაციენტი ხრტილის გარეშე რჩება, ამ წამლის დახმარებით ხრტილი სინჯარაში კვლავ იზრდება. ახლა, ადამიანზე ჩატარებულ პირველ ცდაში, მისი ინექცია 30 პაციენტის მუხლში მოხდება; ეს ადამიანები შეავსებენ კითხვარს იმასთან დაკავშირებით, თუ რამდენად ძლიერ ტკივილს გრძნობენ, მათ მუხლიდან სითხეს ამოუღებენ და მაგნიტურ-რეზონანსულ ტომოგრაფიას გადაუღებენ. შემდეგ

ბოლოსათვის კიდევ ორი წამალი გამოსცადოს ადამიანებზე. პოტენციურ სამიზნე დაავადებათა შორის არის გლაუკომა, რომლის შემთხვევაშიც დაბერების უჯრედების განადგურება, წესით, თვალში ჩამდგარ წნევას ადაბლებს, და ფილტვის დაავადებები, რა დროსაც ამ უჯრედების განადგურებამ, შესაძლოა, მოატყუოს ფილტვის უჯრედები და შეაწყვეტინოს ნაჭრევიანი, ფიბროზული უჯრედების წარმოშობა. Unity-მ ამდენი ფული სწორედ იმიტომ მოიზიდა, რომ მისმა აღმასრულებლებმა იცინა - წამლის აღმოჩენას მრავალი ცდა შეიძლება, დასჭირდეს. უცნობია, რა რისკები ახლავს დაბერების უჯრედების განადგურებას; შესაძლოა, ამ რისკთა შორის, მაგალითად, ჭრილობის შეხორცების შენელება იყოს. სანამ ცდების ჩატარება ადამიანებზე არ დაიწყება, ამის გაგება ვერაფრით მოხერხდება.

წამლების განვითარება უმოწყალო საქმეა, მაგრამ დვეიდს ეს არ უშლის ხელს, უფრო მასშტაბურ ჭრილში იფიქროს. ლეონარდი

კომპანიას აშენებს, დვეიდი კი რეგულარულად მართავს შეხვედრებს სუთკაციან გუნდთან თავის ოფისში (სადაც სამუშაო მაგიდა არ არის, თუმცა ფანჯარასთან მთის ველისიპედი კიდეა) და

პოტენციურ ტექნოლოგიათა სხვა სახეობებზე ლაპარაკობს, რამაც დაბერება ნაკლებმტკივნეულ პროცესად შეიძლება, აქციოს. „საქმე საკმაოდ ბევრია, მომდევნო ათი წელი დაკავებული რომ ვიყო“, - ამბობს ის. *

როგორ ვითარდობს სწორად? ავტორი: უილიამ ბოლდუინი



Unity Biotechnology ინვესტორებს ბრმად სთავაზობს კაპიტალდაბანდებას: მოგვეცი ფული, ჩვენ კი სათანადო მოლეკულას ვიპოვით. ფაქტი, რომ მას მიმდევრები ჰყავს, იმას მიუთითებს, რომ ინვესტორები ირაციონალური აღტაცების ანკესზე წამოვიდნენ და რომ ბიოტექნოლოგიის სექტორს, ზოგადად, უნდა მოერიდოთ. მაგრამ თუ ვერ იკავებთ თავს, რამდენიმე ფსონი დადეთ. iShares Nasdaq Biotechnology ETF მოგების 192 შანსს გაძლევთ. ან ის იყიდეთ, ან მისი რომელიმე 12 ჰოლდინგი - ალალებდბე. სულ რაღაც ერთი წლის შემდეგ, კაპიტალური დანაკარგების გამოქვითვის მიზნით, დაიწყეთ ლუმერების (უდავოდ გეყოლებათ ასეთები) განდევნა, მოგებულებს კი ჩაებლაჭეთ.

უილიამ ბოლდუინი Forbes-ის საინვესტიციო სტრატეგიების მესვეტეა.

მათ იმ ათ პაციენტს შეადარებენ, რომელთაც პლაცებო-ინიექცია გაუკეთდებათ. ნებისმიერი ნიშანი იმისა, რომ წამალი პაციენტებს უკეთ ხდის, შემდგომი კვლევების საფუძვლად იქნება განხილული. Unity აპირებს, რომ წლის

საბოლოო მოსაზრება

* „ნუ ესწრაფვი, ჩემო სულო, უკვდავ სიცოცხლეს, არამედ ცხოვრებისგან რაც შეიძლება მეტი აიღე“. - პინდაროსი

QNET-ის ხედვა

ავტორი: ელენე ჩოხახიძე

20 წლის 606 090, რომ QNET-0 – პირდაპირი გაყიდვების გლობალური კომპანია – ფილიპინებში დაფუძნდა. დღეს პირდაპირი გაყიდვები მზარდი გლობალური ინდუსტრიაა, რომელმაც 2017-ში \$189.6 მილიარდი აღმოაცენა და რომელშიც 116 მილიონი ადამიანია ჩართული მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. კითხვა აქ ისაა, რა იზიდავს ადამიანებს ქსელურ მარკეტინგში და რა გამოწვევების წინაშე დგას დღეს ეს ინდუსტრია. როგორ იქცა ერთპროდუქტიანი კომპანიიდან 100-ზე მეტი პროდუქტის მწარმოებელ კომპანიად QNET-ი, რომელიც, სულ ცოტა, მსოფლიოს 100 ქვეყანაშია წარმოდგენილი? რჩება ქსელური მარკეტინგი სანდო და მოგებიან ბიზნესად? ამ საკითხებზე QNET-ის აღმასრულებელი დირექტორი, ტრევორ კუნა საუბრობს.



რა არის ქსელური მარკეტინგი? მართალია, რომ მისით შეგიძლია, გამდიდრდე? თუ უბრალოდ თაღლითობაა, როგორც ეს ბევრ ადამიანს ჰგონია?

ქსელური მარკეტინგი, ფაქტობრივად, გავრცელებული გზაა, ნებისმიერმა ადამიანმა, კვალიფიკაციისა თუ გამოცდილებისგან განურჩევლად, ძალიან პატარა კაპიტალით თავისი პატარა ბიზნესი წამოიწყოს. ერთადერთი, რაც მას სჭირდება, არის ოცნება ან ხედვა, რაიმე დამოუკიდებლად აკეთოს. ამიტომაცაა, რომ ეს ინდუსტრია დღეს ყვავის. შესაძლებელია თუ არა ქსელური მარკეტინგით გამდიდრება? რასაკვირველია! თუმცა გახსოვდეთ, რომ, როგორც ნებისმიერი ბიზნესის შემთხვევაში, ფინანსურ ჯილდოსა და წარმატებას მხოლოდ მაშინ მოიპოვებ, თუ საქმეში გულსა და სულს, დროსა და ძალისხმევას ჩადებ.

შეგიძლიათ, გვითხრათ, რა განასხვავებს პირდაპირ გაყიდვებს ანტრეპრენიორობის სხვა სახეებისაგან?

პირდაპირი გაყიდვები ძალიან ცოტა კაპიტალს საჭიროებს, გაცილებით მცირე თანხებს ითხოვს, ვიდრე სხვა სტანდარტული ბიზნესის წამოწყება, ვთქვათ, რესტორნის, ან საკვების ადგილზე მითანის სერვისის, ან საკონსულტაციო სერვისების ჩაშვება. ამასთან, თუ ანტრეპრენიორების სხვადასხვა შესაძლებლობაზე დაფიქრდებით, აღმოვაჩინებთ, რომ, როცა ვინმე ბიზნესს იწყებს, როგორც წესი, მას განათლება ბიზნესკოლაში აქვს მიღებული ან გარკვეული წარსული თუ გამოცდილება აკავშირებს შესაბამის ინდუსტრიასთან. ქსელურ მარკეტინგში კი პრაქტიკულად ყველას შეუძლია ბიზნესის კეთება, თუ, ცხადია, ასაკი ამის სამართლებრივ საშუალებას აძლევს თავის ქვეყანაში. გარდა ამისა, საგულისხმოა, რომ ქსელური მარკეტინგი, სხვა

ბიზნესებთან შედარებით, ძალიან დაბალი რისკის შემცველია.

ფიქრობთ, რომ ფულის გარდა, მას გარკვეული უნარებიც სჭირდება?

იცი, ეს იმდენად უნარებზე არ არის დამოკიდებული, რამდენადაც განწყობასა და მიდგომაზე. ქსელურ მარკეტინგში უფრო ისაა მნიშვნელოვანი, გაქვს თუ არა სწორი განწყობა. ეს არ ნიშნავს, რომ ღრმა ცოდნა უნდა გქონდეს, მაგრამ უნდა იცოდე, როგორ ელაპარაკო ადამიანებს და როგორ იყო მათთან მუდამ გულწრფელი და გახსნილი. უნარების ათვისება ყოველთვის შეიძლება, მაგრამ სწორედ განწყობა და დამოკიდებულებაა, რაც ქსელურ მარკეტინგში წარმატების გარანტიას იძლევა.

ბევრს არასწორად ჰგონია, რომ ქსელური მარკეტინგის კომპანიასა და ფინანსურ პირამიდას შორის ტოლობის ნიშნის დასმა შეიძლება. რას უპასუხებდით მათ?

პირველ რიგში, პირდაპირი გაყიდვები არ არის სწრაფად გამდიდრების სქემა. ეს ლეგალური ბიზნესშესაძლებლობაა და მისთვის აქტიური შრომა გიწევს. ეს დრამატულ კონტრასტშია პირამიდის სქემებთან, რომლებიც ხანმოკლე სიცოცხლით ხასიათდებიან, რეალურად არაფერს ქმნიან და მათი მოგებები სქემაში ახალ-ახალი ადამიანების ჩართვას ეფუძნება. ისტორიულ ჭრილში თუ შევხედავთ, პირამიდის სქემები ერთ ან ორ წელს თუ ცოცხლობენ, მერე კი კოლაფსს განიცდიან, ვინაიდან, რეალურად, ნამდვილ პროდუქტებსა თუ სერვისებს არ ჰყიდიან. ის, რასაც ჩვენ პირდაპირ გაყიდვებსა თუ ქსელურ მარკეტინგში ვაკეთებთ, მხოლოდ პროდუქტებისა და სერვისების გაყიდვებს ეფუძნება. საკომისიოების გადახდა მხოლოდ რეალური გაყიდვების ზომიდან გამომდინარე ხდება. სწორედ ესაა ძირეული განმასხვავებელი.

შეგიძლიათ, აგვიხსნათ გაყიდვის პროცესი QNET-ში? რატომ გჭირდებათ ე.წ. დამოუკიდებელი წარმომადგენლები, თუ QNET-ი ელექტრონული ვაჭრობის კომპანიაა არის პოზიციონირებული?

როცა 1998-ში მოღვაწეობა დაიწყო, ერთ-ერთი პიონერები ვიყავით, იმიტომ რომ ორი კონცეფციის კომბინირებას ვახდენდით - ე.წ. ქვედა საფეხურიდან ინიცირებული პირდაპირი გაყიდვებისა და ელ-ვაჭრობის კონცეფციების. რატომ ავირჩიეთ ეს გზა? მარტივია. იმიტომ რომ, ე.წ. სახალხო რეკლამა მარკეტინგისა და რეკლამის ყველაზე ეფექტიანი ფორმაა. თქვენ ირგვლივ ბიზნესებს რომ შეხედოთ, შეამჩნევთ, რომ პროდუქტები, რომლებიც კარგად იყიდება, ის პროდუქტებია, რომელთაც ხალხი ერთმანეთს ურჩევს. და რატომ გვჭირდება დამოუკიდებელი წარმომადგენლები, თუ ელ-ვაჭრობის კომპანია ვართ? იმიტომ რომ ისინი ჩვენს გაყიდვების ძალას წარმოადგენენ. პროდუქტებს ვავითარებთ და ვათავსებთ ვებგვერდზე, მაგრამ სწორედ ჩვენი დამოუკიდებელი წარმომადგენლები ახდენენ კომპანიის პროდუქტებისა და სერვისების პრეზენტაციას პოტენციური მომხმარებლები-

სათვის, ასევე წარუდგენენ შესაძლებლობებსა და საკომპენსაციო გეგმას მათ, ვინც ბიზნესში ჩართვითაა დაინტერესებული.

შეგიძლიათ, მოკლედ გვითხრათ, როგორ წერთნით წარმომადგენლებს? რა მექანიზმი მუშაობს?

ჩვენი დამოუკიდებელი წარმომადგენლებისთვის მთელ მსოფლიოში რეგულარულ ტრენინგებს ვატარებთ როგორც ონლაინ, ისე ოფლაინ. რამდენიმე ციფრული ტრენინგ-ინსტრუმენტიც გვაქვს, მაგალითად, ვიდეოები იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ მოვაწყობო პრეზენტაციები, როგორ გავუმკლავდეთ საყვედურებს, როგორ გამოვიყენოთ პროდუქტები და ა.შ. გარდა ამისა, გვაქვს ელ-სწავლების კურსები, თუ როგორ ვმართოთ ჩვენი ბიზნესი, გვაქვს თვითგანვითარების კურსებიც. ჩვენს პოლიტიკასა და პროცედურებთან ერთად, მაქსიმალურად ბევრ ინსტრუმენტს უზრუნველვყოფთ, რათა დამოუკიდებელმა წარმომადგენლებმა შეძლონ საკუთარი ბიზნესის შექმნა და ამავე დროს გაეცნონ თავიანთ ვალდებულებებს, თუ რა შეუძლიათ და რა არ შეუძლიათ, გააკეთონ, როგორც QNET-ის დამოუკიდებელმა წარმომადგენლებმა.

გვითხარით, რა ჯდება ბიზნესის წამოწყება QNET-ში.

თუ გსურს, რომ QNET-ის დამოუკიდებელი წარმომადგენელი გახდე, ფაქტობრივად, რეგისტრაციის გადასახადის - \$30-ის - გადახდა მოგიწევს. როცა ონლაინ იხდი ამ რეგისტრაციის გადასახადს, გეძლევა წვდომა ჩვენს ვირტუალურ ოფისთან, ბიზნესინსტრუმენტებთან, მარკეტინგულ მასალებთან და სხვ. გეძლევა წვდომა ჩვენს ელ-მაღაზიასთანაც, რომელიც, პრაქტიკულად, ის ადგილია, საიდანაც პროდუქტები და სერვისები იყიდება. ამის შემდეგ შეგიძლია, პროდუქტები სხვებს მიჰყიდო ან შექმნა დამოუკიდებელ წარმომადგენელთა შენი გუნდი. პროდუქტების ფასები \$30-\$50-იდან იწყება კომპეტისა და საკვები დანამატებისთვის, მაშინ როცა შვეიცარიული საათები, შესაძლოა, \$1,500 ან მეტი ღირდეს.

QNET-ის პროდუქტების დიაპაზონი ფართოა, დაწყებული ჯანმრთელობისა და თავის მოვლის პროდუქტებით, დამთავრებული საგანმანათლებლო კურსებითა და დასასვენებელი კლუბების პაკეტებით, ან ექსკლუზიური შვეიცარიული საათებითა და სამკაულით დაწყებული, სხვადასხვა საკვები დანამატით დამთავრებული. როცა კომპანიას ახალი დამოუკიდებელი წარმომადგენელი უერთდება, ვინ მისცემს მას ინფორმაციას ყველა ამ პროდუქტის შესახებ?

ადამიანი, რომელიც ახალ, დამოუკიდებელ წარმომადგენელს ბიზნესს ახეობს, რეალურად ამ უკანასკნელის მასწავლებელი, მისი ერთგვარი უფროსი იქნება. ის იქნება პასუხისმგებელი ახალი დამოუკიდებელი წარმომადგენლის მოგზაურობაზე QNET-ში, რადგან სწორედ მან გააცნო ამ უკანასკნელს პროდუქტები, სერვისები და ბიზნესშესაძლებლობები. გარდა ამისა, როგორც ზემოთაც აღვნიშნე, კომპანია რეგულარულ ტრენინგებს ატარებს სხვადასხვა ენაზე მთელ მსოფლიოში. ამ ტრენინგ-სესიების დროს, ტრენერი



დეტალურად ჰყვება პროდუქტებისა და სერვისების, საკომპენსაციო გეგმის, დამხმარე მასალების, ქცევის კოდექსის, საუკეთესო პრაქტიკებისა და სხვათა შესახებ. ეს ტრენინგები ონლაინაც არის ხელმისაწვდომი.

ამ ფართო ასორტიმენტის პროდუქტებიდან ყველაზე პოპულარული რომელია საქართველოში და, თქვენი აზრით, რატომ?

პროდუქტების თვალსაზრისით, საქართველოში ძალიან მრავალფეროვანი გემოვნებაა. ჩვენს პოპულარულ პროდუქტთა რიცხვშია, მაგალითად, როგორც დასასვენებელი პაკეტები, ისე შვეიცარიული და ბრიტანული საგანმანათლებლო კურსები. ძალიან პოპულარული პროდუქტია ჩვენი წყლის ფილტრი, HomePure-ი და, ცხადია, შვეიცარიაში დამზადებული საათები კაცებისა და ქალებისათვის.

რა ძირითად გამოწვევებს აწყდებით საქართველოში და როგორ უმკლავდებით მათ?

საქართველოში, თბილისში, 2018-ის იანვარში ვიყავი ჩამოსული და პრესკონფერენცია მქონდა არაერთ ჟურნალისტთან. ერთსა და იმავე კითხვას ვიღებდი. მთავარი გამოწვევა, რასაც არა მხოლოდ საქართველოში ვხედავ, არამედ მსოფლიოს უზარმაზარ ნაწილში – რუსეთში, ევროპასა და აზიაში, და, თანაც, რომელიც არა მხოლოდ

QNET-ს ახასიათებს, ისაა, რომ ეს ინდუსტრია არასწორადაა გაგებული. აშშ-ში, სადაც ქსელურ მარკეტინგს ხანგრძლივი, სულ ცოტა, 60-წლიანი ისტორია აქვს, ინდუსტრიას პატივს სცემენ. ამ არასწორი აღქმის შედეგად, არასწორი რეპრეზენტაცია ხდება. ამიტომაც, რომ მუდმივად ვწვრთნით ჩვენს დამოუკიდებელ წარმომადგენლებს. ონლაინ და ოფლაინ. გვინდა, მაქსიმალურად გამჭვირვალედ და მკაფიოდ წარმოადგინონ ჩვენი პროდუქტები და საკომპენსაციო გეგმა, ამით კი თავიდან ავიცილებთ იმ უარყოფით განწყობებს, რაც არასწორი აღქმისა თუ არასწორი წარმოდგენის შედეგად შეიძლება, გაჩნდეს.

დამეთანხმებით ალბათ, რომ QNET-ის რეპუტაცია მთლად ისეთი კარგი არაა, როგორსაც ისურვებდით. შეგიძლიათ, გვითხრათ, როგორ უმკლავდებით ამას?

როგორც უკვე ვახსენე, გამოსავალი ტრენინგშია. ერთი სიტყვა: ტრენინგი. ბოლო წელიწად-ნახევრის მანძილზე QNET-ის პროტრენინგ-ინიციატივას ვწერავთ. ეს საგანგებო კურსია ბიზნესეთიკის შესახებ. საქართველოში, კონკრეტულად, დაახლოებით ხუთი ათასი დამოუკიდებელი წარმომადგენელი გავწვრთვენით ამ წლის დასაწყისიდან და წლის ბოლომდე კიდევ გვაქვს ტრენინგ-პროგრამები დაგეგმილი. ამდენად, ერთადერთი რამ, რაზეც ამჟამად ვართ კონცენტრირებულები კომპანიის რეპუტაციის გაუმჯობესების კუთხით, მხოლოდ ჩვენი დამოუკიდებელი წარმომად-

გენლების ტრენინგია იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ უნდა მოიქცნენ.

ამასთან, ამ ზაფხულს თბილისში პროდუქტთა დიდი გამოფენა მოგაწყვეთ, რათა ადამიანებს ენახათ და ეგრძნოთ ჩვენი პროდუქტები და სერვისები, და კონსულტაციები მიეღოთ ჩვენი პროფესიონალი ტრენერებისა და ექსპერტებისაგან. ამგვარ გამოფენებს მთელ მსოფლიოში რეგულარულად ვაწყობთ, მაგრამ საქართველოში ეს ჩვენი პირველი გამოფენა იყო.

მიგაჩნიათ, რომ ამ გამოფენას შედეგები მოჰყვა და რომ თქვენ მიერ განხორციელებული აქტივობები ეფექტიანი ნაბიჯები იყო?

ჩემი ღრმა რწმენით, უკუკავშირი დადებითია. ბოლოს ცხრა თვის წინ ვიყავი თბილისში და მას მერე ძალიან პოზიტიურ უკუკავშირს ვიღებ იმასთან დაკავშირებით, რომ ქსეები და პრაქტიკები შეიცვალა. საქართველოში დამოუკიდებელი წარმომადგენლები საქმეს გაცილებით სერიოზულად მოეკიდნენ, ვიდრე სხვაგან. მართლაც ახალ საფეხურზე აჰყავთ ეს საქმე და ესმით, რომ ისინი QNET-ის ბრენდის ელჩებს წარმოადგენენ საქართველოში ისე, რომ ყველაფერი, რასაც აკეთებენ და ამბობენ, QNET-ის ბრენდს წარმოადგენს.

რამდენად საინტერესოა ქართული ბაზარი QNET-ისთვის?

ბიზნესის თვალსაზრისით, საქართველო ჩვენთვის ძალიან მნიშვნელოვანი ბაზარია. აქ 2014-იდან ვართ, ბიზნესი კი მყარად იზრდება და საქართველოს ჩვენს ერთ-ერთ ძალიან სტაბილურ, საიმედო ბაზრად აქცევს ამ რეგიონში. შეიძლება ითქვას, რომ როლური მოდელიც კია იმ კომპანია-მომხმარებელი-კომუნა ტიპის პარტნიორობისთვის, ჩვენ რომ მივსდევთ. იმ დამოუკიდებელ წარმომადგენელთა ანტრეპრენიორული სულისკვეთება, საქართველოში ვინც გაგიყვანი, მძლავრია. ვხედავ, რომ მტკიცედ აქვთ განზრახული, თავისი წვლილი, პოზიტიური წვლილი შეიტანონ კომუნაში. ნამდვილად ვხედავ და ვგრძნობ, რომ ეს ბიზნესი სხვა ადამიანების დახმარებას გულისხმობს. ჰოდა, საქართველოში ვხედავ, რომ არსებობს საკუთარი ქვეყნის სიყვარული და დიდი სურვილი, სიკეთით უპასუხო კომუნას. ამიტომაც, რომ საქართველოში კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის არაერთი ინიციატივას აქვს ადგილი. ვხედავ, რომ ქართველი დამოუკიდებელი წარმომადგენლები უაღრესად მოწადინებულნი არიან, კარგ საქმეს კარგით უპასუხონ.

რადგან სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხი ახსენეთ, მინდა, ქველმოქმედებაზე დაგისვათ კითხვა. როგორც ვიცის, საქველმოქმედო აქტივობები მეტად ჩვეული მოვლენაა QNET-ისთვის. შეგიძლიათ, ცოტა რამ ქველმოქმედების შესახებ გვითხრათ?

„ხმა აღიმაღლე კაცობრიობის დასახმარებლად“ - ეს არის კომპანიის ფილოსოფია. ჩვენი დამფუძნებლები ქომაგობენ იდეას,

რომ მიზანი მხოლოდ ფინანსური წარმატება არ უნდა იყოს. მათ მიანიათ, რომ ფული, უპირველეს ყოვლისა, არის საშუალება, ადამიანების ცხოვრება გააუმჯობესო და გრძელვადიანი პოზიტიური გავლენა მოახდინო. ცხადია, ბევრი დამოუკიდებელი წარმომადგენელი ქველმოქმედებაზე არ ფიქრობს, როცა ბიზნესს იწყებს. და ეს გასაგებიცაა, რომ უმეტესობა, პირველ რიგში, საქმეზე ფიქრობს. მაგრამ რაღაც დროის შემდეგ, ჩვენი ფილოსოფიითა და ინიციატივებით შთაგონებულები, გვეხმარებიან და მხარს გვიჭერენ. მეტიც, ეს ორმხრივ ფუნქციას იძენს: ჩვენი დამოუკიდებელი წარმომადგენლები თავადვე ხდებიან სხვადასხვა საქველმოქმედო აქტივობის ინიციატორები, ხოლო QNET-ი (კორპორაციულ ორგანოს ვგულისხმობ), თავის მხრივ, მათ მხარდაჭერას უცხადებს. ამგვარაა, რომ გაცემა უფრო რეალიზებულს გზდის, ვიდრე მიღება. წლებადეული ახალი წელი ჩვენს დამოუკიდებელ წარმომადგენლებთან ერთად გლდანის ბავშვთა სახლში აღენიშნეთ. რთული სათქმელია, ვინ უფრო ბედნიერი იყო - ბავშვები თუ ჩვენი დამოუკიდებელი წარმომადგენლები და თანამშრომლები. არცთუ დიდი ხნის წინ კი ხურვაგეთის ბავშვთა სახლში ჩავედით კლასიკური მუსიკის კონცერტითა და, ცხადია, ნამცხვრით.

შეგიძლიათ, თქვენს 20 წლის იუბილეზე გვითხრათ ცოტა რამ, წელს რომ აღნიშნეთ? და როგორია თქვენი სამომავლო გეგმები? მომდევნო 20 წლის სამომავლო გეგმებს ვგულისხმობ და, განსაკუთრებით, საქართველოსთან მიმართებით. და კიდევ: რა არის QNET-ის წარმატების საიდუმლო?

გულწრფელად რომ გითხრათ, ჩვენ მუდამ ვაპირებთ კონცენტრირებულნი ვიყოთ ტრენინგებზე და არამარტო საქართველოში, არამედ მთელ დსთ-ის რეგიონში. QNET-ის 2019 წლის შემდგომ დღის წესრიგს პირადად ვმეთვალყურეობ, რათა დარწმუნებულნი ვიყოთ, რომ უკეთესი პროდუქტები და სერვისები გვექნება, ისევე, როგორც უკეთესი ტრენინგ-ინსტრუმენტები, ქართველმა დამოუკიდებელმა წარმომადგენლებმა პროდუქტებზე მეტი რომ გაიგონ, და უკეთესი მარკეტინგ-ინსტრუმენტები, მომხმარებლებმაც მეტი რომ გაიგონ პროდუქტების შესახებ. ვფიქრობ, დამოუკიდებელ წარმომადგენელთა ტრენინგი და განვითარება საკვანძო ფაქტორი იქნება ჩვენი წარმატებისა მომდევნო 20 წლის მანძილზე. და ვფიქრობ, მიუხედავად იმისა, რომ პატარა ქვეყანაა, საქართველოში უზარმაზარი პოტენციალი არსებობს, როცა საქმე QNET-ის პროდუქტებზე მოთხოვნასა და ჩვენ მიერ შეთავაზებულ ბიზნესშესაძლებლობებზე მიდგება. რაც შეეხება QNET-ის წარმატების საიდუმლოს, გულწრფელად მიმანი, რომ ეს ჩვენს დამფუძნებლებში, ჩვენს ქსელში, ჩვენს დამოუკიდებელ წარმომადგენლებში უნდა ვეძიოთ. არა მხოლოდ საქართველოში, არამედ მთელ მსოფლიოში, ჩვენი დამოუკიდებელი წარმომადგენლები საოცრად ენერგიულად მუშაობენ და ამას თუ დავუმატებთ ჩვენს ფილოსოფიას - „აღიმაღლე ხმა კაცობრიობის დასახმარებლად“, - შეგიძლია ვთქვათ, რომ სწორედ ესაა, რაც QNET-ს ასე განსხვავებულს და წარმატებულს ხდის.

ენერგოსექტორის ახალი ფორმაცია

ავტორი: ქაქუცა ხოშიაძე
ფოტო: ხათუნა ხუციშვილი



შვედსანა „ენერგეტიკის მისახეობა“ ახალი კანონის მოლოდინშია. ენერგეტიკული ბაზრის ლიბერალიზაცია და მოხმარებელთა უფლებების დაცვის მექანიზმების დახვეწა ის ძირითადი მიმართულებებია, რომელთაც ახალი საკანონმდებლო რეგულაციები ითვალისწინებს და რის შედეგადაც საქართველოს ენერგოსექტორის მაქსიმალური ჰარმონიზაცია უნდა მოხდეს ევროპულ კანონმდებლობასთან. კანონპროექტისა და იმ ახალი რეალობის ფარგლებში, რომელიც ენერგეტიკის სექტორში ამოქმედდება, მარეგულირებელი კომისიის ფუნქცია-მოვალეობები კიდევ უფრო იხვეწება და შესაბამისობაში მოდის ევროპული მარეგულირებელი ინსტიტუტის პრინციპებთან. საქართველომ ასოცირების ხელშეკრულების გაფორმებითა და „ენერგეტიკულ თანამეგობრობაში“ განვირგანებთ გარკვეული ვალდებულება აიღო. აღნიშნული ვალდებულების

მიხედვით, საქართველომ უნდა უზრუნველყოს კანონმდებლობის ევროპულ საკანონმდებლო ბაზასთან ჰარმონიზება. მარეგულირებელი კომისიის წევრებიც თანხმდებიან იმაზე, რომ გასატარებელი ცვლილებები, რომლებიც ენერგეტიკული ბაზრის რეფორმას ითვალისწინებს, ძალიან დიდი გამოწვევაა ქვეყნისთვის. უშუალოდ ამ რეფორმის ფარგლებში სხვადასხვა ინსტიტუცია ჩამოყალიბდება, მაგალითად, გადაცემის სისტემის ოპერატორი, განაწილების სისტემის ოპერატორი. ეს საქსელო კომპანიები უზრუნველყოფენ როგორც გადაცემის სისტემის მდგრად და სტაბილურ მართვას, ისე მის დაბალანსებას. რეფორმის ფარგლებში ასევე უნდა შეიქმნას ბაზრის ახალი მოთამაშეები: მიმწოდებლებისა და ტრეიდერების ინსტიტუტები, რომლებიც ელექტროენერგიით ვაჭრობაზე იქნებიან პასუხისმგებელი.

„შეიქმნება უნივერსალური მიმწოდებელი, აგრეთვე თავისუფალი მიმწოდებლები, რომლებიც თავისუფალ ფასად გაყიდვიან ელექტროენერგიას. ასე რომ, დაგეგმილი ცვლილებები ნამდვილად დიდი გამოწვევაა ქართული ენერგოსექტორისთვის. აქედან გამომდინარე, ცხადია, თითოეული მონაწილის მხრიდან ძალიან დიდი ძალისხმევაა საჭირო იმისათვის, რომ ცვლილებების შემუშავების პროცესი მაღალკვალიფიციურად წარიმართოს და ეს ცვლილებები შემდგომ ქართულ კანონმდებლობაში აისახოს. ახალ, კონკურენციან აზრს დაფუძნებულ ბაზარზე, რომელიც დღეს არსებულისგან სწორედ კონკურენტუნარიანობით გამოირჩევა, ნებისმიერ მომხმარებელს შეეძლება იმ მომწოდებლის ამორჩევა, რომელიც მას საუკეთესო ფასად და საუკეთესო ხარისხის ელექტროენერგიას თუ ბუნებრივ გაზს მიაწვდის და მომსახურებას გაუწევს“, - აცხადებს სემეკის წევრი გოჩა შონია.

კიდევ ერთი საყურადღებო ასპექტი, რომელიც საკანონმდებლო ცვლილებებით არის განსაზღვრული, ბაზრის კონცეფციაა, რომელიც, მართალია, საქართველოს მთავრობის დოკუმენტს წარმოადგენს, მაგრამ მის განსაზღვრაზე ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო, მარეგულირებელი კომისია და სექტორის საკვანძო მონაწილეები ერთობლივად მუშაობენ. ეს კონცეფცია ზოგადი პრინციპებით წარმოადგენს, თუ როგორი მიმართულებით უნდა განვითარდეს მოცემული ბაზარი. როდესაც ახალი კანონმდებლობის ფორმირებაზე ვსაუბრობთ, არ უნდა დაგვაიწყდეს მნიშვნელოვანი ცვლილება, რომელიც მომხმარებელთა უფლებებს ეხება და ისიც, რომ აღნიშნული უფლებების დაცვა სემეკის პრიორიტეტული მიმართულებაა. მარეგულირებელ კომისიას ჯერ კიდევ შარშან ჰქონდა მომხმარებელთა უფლებების დაცვის კუთხით საკმაოდ ამბიციური გეგმები და უკვე წელს მათი ნაწილი განხორციელების პროცესშია. გასულ წელს უწყებაში ახალი სამსახურიც შეიქმნა - კომერციული მომსახურების ხარისხის მონიტორინგის სამსახური, რომელიც დროის რეალურ რეჟიმში აკვირდება, თუ რა სახის განცხადებები შედის რეგულირებად კომპანიებში და აკონტროლებს, ახდენს თუ არა გამანაწილებელი კომპანია სათანადო და დროულ რეაგირებას. თუ რომელიმე მათგანმა დაარღვია კომისიის მიერ განსაზღვრუ-



გოჩა შონია

ლი წესები, მათი არა მარტო დაჯარიმების საკითხი, არამედ რამდენიმეჯერ განმეორების შემთხვევაში სემეკის მხრიდან მათთვის ლიცენზიის შეჩერების საკითხიც დადგება. კომისიაში განმარტავენ, რომ ეს სექტორის საქმიანობის მონოპოლიური ხასიათით არის გამოწვეული. უნდა ითქვას, რომ პოზიტიური ცვლილება, რომელიც ახალი კანონით განისაზღვრება, მიმწოდებლის არჩევის შესაძლებლობაა.

„ძალიან მნიშვნელოვანი პროცესი იწყება და ეს მეთოდი აპრობირებულია საზღვარგარეთ, თან დიდი წარმატებით. ამ თვალსაზრისით პიონერი ქვეყნები ევროპაში ნორვეგია და დიდი ბრიტანეთი არიან, სადაც მოხდა ელექტროენერგეტიკული ბაზრის ლიბერალიზაცია და გახსნა.



მაია მელიქიძე

საქართველოს ენერჯეტიკულ ბაზარზე დაგეგმილი ცვლილებები ითვალისწინებს ბაზარზე კონკურენციის, გამჭვირვალობისა და მომხმარებელთა უფლებების დაცვის დონის ამაღლებას. აღნიშნული ცვლილებების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ეტაპი საცალო ბაზარზე კონკურენციის განვითარებაა. მაგალითად, დღეს სს „თელასი“ ელექტროენერჯის განაწილება-სა და მიწოდებას უზრუნველყოფს, ხოლო მომხმარებელს არა აქვს საშუალება, ელექტროენერჯის მიმწოდებელი აირჩიოს. დაგეგმილი ცვლილებების განხორციელების შემდეგ, სს „თელასის“ საქმიანობები გამოიყოფა ერთმანეთისგან, რაც ელექტ-

როენერჯის სხვა მიმწოდებლების ბაზარზე გაჩენას განაპირობებს და საშუალებას მისცემს, გაყიდონ ელექტროენერჯია კონკურენტული ფასებისა თუ პირობების შესაბამისად. მეორე მხრივ, მომხმარებელს ექნება შესაძლებლობა, თავისი პრიორიტეტების მიხედვით აირჩიოს მისთვის სასურველი მიმწოდებელი ონლაინ რეჟიმში ინტერნეტის საშუალებით. რა თქმა უნდა, აღნიშნულ პროცესს ჩვენი კომისია დააკვირდება და მონიტორინგს გაუწევს, რათა არ მოხდეს მომხმარებლების უფლებების დარღვევა“, - განმარტავს სემეკის წევრი მაია მელიქიძე.

ახალ კანონპროექტში ოდნავ განსხვავებული ფორმით, თუმცა ასევე წარმოდგენილი, რომ სემეკი არის დამოუკიდებელი მარეგულირებელი უწყება, რომელიც დამოუკიდებელია სახელმწიფოსგან, ისევე როგორც ბაზრის სხვადასხვა მონაწილისგან. სემეკი ახალი რეგულაციების მიხედვით, ერთი მხრივ, წარმოადგენს ლიცენზიის გამცემ ორგანიზაციას, მეორე მხრივ - ტარიფების დამდგენ და მესამე მხრივ - მომხმარებელთა უფლებების დაცვაზე ორიენტირებულ ორგანოს.

„კანონპროექტის მიხედვით შესაძლებელია, სემეკს რამდენიმე ფუნქცია დაემატოს. მარეგულირებლის კიდევ უფრო გაძლიერება ნამდვილად წაადგება ჩვენი ქვეყნის სამომავლო ენერჯეტიკულ განვითარებას, მით უმეტეს ისეთ პირობებში, როცა ეკონომიკა იზრდება, რის შედეგადაც ენერჯიაზე მოთხოვნაც მატულობს. მნიშვნელოვანია მომსახურების მაღალი ხარისხის სტანდარტების კიდევ უფრო დახვეწა. ევროკავშირის მესამე ენერჯეტიკული პაკეტის მოთხოვნებთან ჰარმონიზება სემეკმა წლების წინ დაიწყო და ორგანიზაციისათვის ევროპული გზა სიახლე არაა, აქ იმ ინოვაციური პროექტების გენერირება ხდება, რომლებიც საუკეთესო ევროპულ გამოცდილებას ეფუძნება. სემეკის ფუნქციების გაზრდა და მარეგულირებელი კომისიის, როგორც ინსტიტუტის, გაძლიერება ქვეყნის ენერჯეტიკის განვითარების გარანტიაა“, - განმარტავს სემეკის წევრი დავით ნარმანია.

სემეკი დღეს უკვე არის ორგანიზაცია, რომელიც ერთ-ერთი მოწინავეა როგორც რეგიონის ქვეყნებს, ასევე ევროპის ქვეყნების მარეგულირებელ

კომისიებს შორის და ამას ისიც მოწმობს, რომ ევროპის ენერჯეტიკული გაერთიანების (Energy Community) ისტორიაში პირველად, გაერთიანების მარეგულირებელ საბჭოს (ECRB) ქართველი პრეზიდენტი ჰყავს. განვითარების, უფლება-მოვალეობებისა და კომპეტენციის ზრდასთან ერთად მარეგულირებელ კომისიაში იზრდება და იხვეწება დაქვემდებარებული სუბიექტების კონტროლის არეალიც.

„გაერთიანების მარეგულირებელ საბჭოს პრეზიდენტად სემეკის წევრის, გიორგი ფანგანის არჩევა ნათელი დასტურია იმისა, რომ აღნიშნულ ორგანოს საგარეო ჭრილში დამოუკიდებელი და ინსტიტუციურად ძლიერი უწყების სახელი აქვს მოპოვებული. ის ფაქტი, რომ ხელშემკვრელი მხარის მარეგულირებელმა ორგანოებმა ნდობა გამოუცხადეს გიორგი ფანგანს და რეგიონალური თანამშრომლობის ხელმძღვანელ პოზიციაზე აირჩიეს, განსაკუთრებით მაშინ, როცა მარეგულირებლების თანამშრომლობის როლი ენერჯეტიკის სექტორში ძალიან არის გაზრდილი, იმაზე მიუთითებს, რომ სემეკსა და მის მენეჯმენტს კარგი რეპუტაცია აქვს საქართველოს საზღვრებს გარეთაც. ამავე დროს გიორგი ფანგანის ასალ პოზიციაზე დანიშვნა შესაძლებლობას აძლევს სემეკს, გააძლიეროს საკუთარი საქმიანობა და ე.წ. პროფილი როგორც ენერჯეტიკული გაერთიანების წევრ მარეგულირებელ ორგანოებს, ასევე ECRB-ის პარტნიორებს ევროკავშირისა და ხმელთაშუა ზღვის ქვეყნებში. რასაკვირველია, ამ პოზიტიური სიახლით სარგებელს ნახავენ ქართული ენერჯეტიკული ბაზრის მონაწილეებიც, რადგან მოხდება საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარება“, - ასე აფასებს „ენერჯეტიკული თანამეგობრობის“ სამდივნოს დირექტორი იანეშ კოპანი სემეკის საერთაშორისო ასპარეზზე ბოლოდროინდელ პოზიციონირებას.

ასალი საკანონმდებლო ცვლილებებიდან გამომდინარე, გამჭვირვალობა, ობიექტურობა და დამოუკიდებლობა სემეკის პრიორიტეტად რჩება. გამჭვირვალობასა და დამოუკიდებლობას სტატიის დასაწყისში რადგან უკვე შევხვხვ, რჩება ობიექტურობის კომპონენტი, რომელიც რამდენიმე კრიტერიუმით განისაზღვრება და მათ შორის, ვფიქრობ, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართუ-



დავით ნარმანიანი

ლებაა უწყებაში შესაფერისი კადრების შერჩევა. ენერჯეტიკულ სექტორში დაგეგმილ საკანონმდებლო ცვლილებებს ეხმიანება იანეშ კოპანიც, ვისი შეფასებითაც მოსალოდნელი ფორმაცია საინტერესოდ შეცვლის სემეკის წევრების არჩევისა და დანიშვნის პროცესს, რაც, თავის მხრივ, უფრო მეტ გამჭვირვალობასა და ეფექტიანობას უზრუნველყოფს.

„ასალი საკანონმდებლო ცვლილებებით კიდევ უფრო გამყარდება სემეკის კომპეტენცია და მარეგულირებლის დამოუკიდებლობა საკანონმდებლო ჩარჩოთი იქნება განსაზღვრული ისე, როგორც ამას „ენერჯეტიკის თანამეგობრობის“ რეგულაციები ითხოვს“, - ამბობს იანეშ კოპანი.



(ფირფიტის) ამოტრიალება: როცა ქორი ლიბლანმა (გადაღებულია მის სათავო ოფისში - პორტ-ვაშინგტონში, ნიუ-იორკში) Victrola-ს ბრენდი შეიძინა, „ბაზარი ჭკუიდან შეიშალა“.

ფირფიტების ფილტუსოფტოსი

გარიგებების დადებაში გამოცდილი ლიბლანინი Victrola-ს ბრენდს აცოცხლებს და ფინანსურ წარმატებასაც აღწევს - არც მეტი, არც ნაკლები, ფირსაკრავების საშუალებით.

ავტორი: ზაკ ო'შალი ბრინაბრვი

ქორი ლიბლაინს ძველმოდური კაცი არ ეთქმის. ლონგ-აილენდში, ნიუ-იორკში ცხოვრობს. მისი სახლის დეკორაცია წინა საუკუნის შუა პერიოდის თანამედროვე სტილშია გადაწყვეტილი, მის კომპანიას კი Innovative Technology ჰქვია - იმ ელექტრონული გაჯეტის პატივსაცემად, 2003-დან რომ ყიდის. ასეა თუ ისე, მისი ერთადერთი ბიზნესგადაწყვეტილება 112 წლის ფირსაკრავების ბრენდის, Victrola-ს ყიდვა იყო.

სამი წლის წინ Innovative Technology-ის წლიური გაყიდვები \$60 მილიონს შეადგენდა; აქედან ნახევარზე ოდნავ მეტი სწრაფად მზარდი ბიზნესიდან შესდიოდა - ბიზნესიდან, რომელიც Sam's Club-ისა და Kohl's-ის ტიპის მოვაჭრეების მეშვეობით გენერალური ფირსაკრავებს სულ რაღაც \$49.99-ად ყიდდა. მაგრამ ლიბლაინი ბრენდის იმგვარ იდენტობას ნატრობდა, მომხმარებელში რეზონანსს რომ გამოიწვევდა. ჰოდა, ამერიკის ერთ-ერთი პირველი ფირსაკრავების მწარმოებლის, Victrola-ს აღარარსებული სასაქონლო ნიშანი შეიძინა და, თანაც,

დაწყებული, ქალის ტანსაცმლით დამთავრებული - გადაჭარბება სჩვევია, მაგრამ ვინილის დაბრუნება მართლაც შთამბეჭდავი გამოდგა. ლამის გადაშენებული LP-ების გაყიდვები ზედიზედ 12 წლის მანძილზე ზრდის მოწმე შეიქნა, 2017 წელს კი, 9%-იანი ნახტომით, 14.3 მილიონი ცალი გაიყიდა. ეს ყველა არაცოფრული აღმოების გაყიდვათა 14%-ია - მჭლე ულუფა იმ ფიზიკური კატეგორიისა, სადაც კვლავ წარმავალი ფორმატი - CD ლიდერობს, თუმცა ვინილების გაყიდვების მაჩვენებელმა შარშან ყველაზე მაღალ ნიშნულს მიაღწია მას მერე, რაც 1990-იანების დასაწყისში Nielsen-მა ამის გაზომვა დაიწყო. და ზრდა ისევ გრძელდება, როგორც ამას Nielsen-ში ინდუსტრიის წინასწარმეტყველებათა უფროსი ვიცე-პრეზიდენტი, დევიდ ბაკულა ამბობს: „მასობრივი მოვაჭრის პერსპექტივიდან, [ვინილებს] სულ წააწყდები ისეთ ადგილებში, როგორიც Urban Outfitters-ი, Target-ი და Walmart-ია“.

ლიბლაინის პროდუქტებს ამ ადგილებშიც იპოვით და სხვაგანაც, მათ შორის, პორტ-

-ვაშინგტონში (ნიუ-იორკი) - მისი სათავო ოფისის ფოიეში, სადაც ჩემოდანის დიზაინის მონოქრომული და ლალისფერი ფირსაკრავები (50-იანების მოდელი Retro) ჭრატუნა ხის საკრავების (Aviator) გვერდით არის განთავსებული, ეს უკანასკნელი კი

როგორ ვითამაშოთ სწორად? ავტორი: ჰონ დ. მარკმენი



რეტრო-ფირსაკრავების გარდაქმნა \$30-მილიონიან ელ-ვაჭრობის წარმატებად კარგი მაგალითია ყველაფერი ანალოგურის გაცივრულებსა. ამ ტრენდით გასართობად, ნუ დატოვებთ ყურადღების მიღმა Copart-ს - ნახმარი ავტომობილების ონლაინაუქციონების გლობალურ ლიდერს. 2004-ში ამ დალასურმა ფირმამ შექმნა სააუქციონო პლატფორმა, რითაც მსხვილი გამყიდველები უკავშირდებიან ავტონაწილების შემგროვებლებს, პროფილაქტიკებს, დაზიანებული მანქანების მყიდველებს, დილერებსა და ინდივიდებს. დღეს Copart-ი 11 ქვეყანაში 200 პუნქტით არის წარმოდგენილი და დღეში 125,000 მანქანა გააქვს გასაყიდად. მაისში, კომპანიის თანახმად, მისი მესამე კვარტალის გაყიდვები, წინა წელთან შედარებით, 27.9%-ით, \$478.2 მილიონამდე გაიზარდა. შემოსავლებიც, 40.6%-ით, \$127.3 მილიონზე ავარდა. 27x-იანი პროგნოზებით, Copart-ის აქციები ძვირია, თუმცა არა აბსურდულად. იყიდეთ პიკური პერიოდების გადავლის შემდეგ.

ჰონ დ. მარკმენი Markman Capital Insight-ის პრეზიდენტი.

„სულ ექვსნიშნა ციფრები“ გადაიხადა. „ეს გემრიელი დესერტის ყველაზე გემრიელი ბეზე იყო, - ამბობს მით რომნისებრი ვარცხნილობის მქონე 46 წლის ლიბლაინი. - ახლა უკვე გვექონდა ისტორიულად ყველაზე მდიდარი ბრენდი დედამიწაზე“.

მართალია, ლიბლაინს - კონსიუმერულად ორიენტირებულ გამყიდველს, რომელსაც ყველაფერზე უნადირია, DVD საკრავებით

ისე გამოიყურება, უფრო გარაჟში რომ შეიძლება წააწყდეთ, ვიდრე სავაჭრო ცენტრში.

კერძო მფლობელობაში არსებული Innovative Technology - სადაც 50 ადამიანი სრული განაკვეთითაა დასაქმებული, კიდევ ერთი 50 კი გაყიდვათა კონტრაქტორის რანგში - დღეს \$100 მილიონს აკეთებს წლიური შემოსავლის სახით, რომლის დაახლოებით 80%-ზე Victrola-ს ბრენდის მქონე ნივთებია პასუხისმგებელი. და



უკვე ზედიზედ 15 წელია, ბიზნესი მოგებიანია. კვლევითი ორგანიზაცია NPD Group-ის თანახმად, ეს გარემოება ლიბლანის კომპანიას ფირსაკრავების წამყვან გამყიდველად აქცევს მსოფლიოში. მართალია, აუდიოფილებს, შესაძლოა, ძვირფასი ევროპული ალტერნატივები ერჩივნოთ, თითო რომ, სულ ცოტა, \$100,000 ღირს, ლიბლანს, უფრო დაბალი ფასების გამო, მეტი სივრცე რჩება რიგითი მსმენელების მოსახვეჭად. „ახალგაზრდები კოლეჯს რომ ამთავრებენ, საერთო საცხოვრებელს ტოვებენ და პირველ სახლს ყიდულობენ ან ქირაობენ, გამჩნევ, რომ ეს ნივთები სულ უფრო აქტიურად ხდება მათი სახლების ნაწილი, - ამბობს ოსტინში (ტეხასი) მდებარე ვინილების ქარხნის, Gold Rush Vinyl-ის, დამფუძნებელი ქარენ კელეპერი. - მოდურობის ერთგვარი ნიშანია“.

ლიბლანის რეზიუმე საკმაოდ ჭრელია: კოლეჯის დამთავრებისთანავე მან საცალო ვაჭრობის ანალიტიკოსად იმუშავა Saks Fifth Avenue-სთან, მერე კი ნიუ-იორკის გარემონტისტიქტში ქალების ტანსაცმელს (ე.წ. ფანტომური ბრენდი) ყიდდა, რის შემდეგაც

ლონგ-აილენდში გადავიდა და კომპანია, სახელად Residue Worldwide-ი წამოიწყო, რომელიც გადაუმუშავებელი პლასტიკით ვაჭრობდა. მაგრამ ერთ თვეში ორმა კლიენტმა თავი ბანკოტად გამოაცხადა და, შედეგად, ლიბლანი \$60,000-იანი ვალის წინაშე აღმოჩნდა. ფინანსურ პრობლემას გარეგნობით გაუმკლავდა: მეგობარს 50,000 DVD საკრავი მიჰყიდა საბითუმო ფასებში დიდი უნივერსალისთვის. წარმატებულ ვაჭრობის შემდეგ ლიბლანიმა გადაწყვიტა, რომ თავისი მისია იპოვა და ჰონკონგში გადაფრინდა. იქ მომარაგების მენეჯმენტ-კომპანია აღმოაჩინა, რომელიც მას ჩინური ქარხნებიდან ელექტრონიკის მოძიებაში დაეხმარა. ასე დაიბადა Innovative Technology.

ლიბლანიმა კომპანიას სახელი აბრევიატურის გამო შეუწერია („ანუ, მაგალითად, მე მაქვს IT, - ამბობს ის, - უნდა გქონდეს IT“). პორტ-ვაშინგტონში, მამამისის შენობაში, თვეში \$1,000-ის სანაცვლოდ, 5-12-ზე ფუტის ოფისი დაიქირავა. „კომპანია ერთი კლიენტი და ერთი ნივთით დავიწყე, ოთახში მართო ვიჯექი და წარმოდგენა არ მქონდა, რა ჯანდაბას ვაკეთებ-

დო", - ამბობს ის.

ფირსაკრავების გაყიდვა მას შემდეგ დაიწყო, რაც ჩინეთში, სავაჭრო შოუზე სუტა-ლისას, ერთ მოწყობილობაში გაერთიანებულ ვინილის, CD-სა და კასეტის საკრავს გადააწყდა. მისი ხის კორპუსის ძველმოდური იერსახით მონუსხულმა, ნივთის გაყიდვა 2004-ში დაიწყო, მოგვიანებით კი, კლიენტის თხოვნით, მას ვინილიდან CD-ზე გადაყვანის ფუნქცია დაუმატა. გაყიდვების ზრდასთან ერთად, მამის ძველ Victrola-ზე დაიწყო ფიქრი და ბრენდის პატენტის მფლობელის კვალზეც გავიდა.

ბრენდის შესყიდვის შემდეგ ლიბლანმა ღრმა ძილში მყოფი სახელი გამოაღვიძა და თავის ფირსაკრავებზე დაიტანა - ვინტაჟური სულისკვეთებით კი გააჯერა, მაგრამ კომპონენტებისთვის ხელი არ უხვია. თავის კლიენტებს შეჰპირდა, ბრენდი არა გაზრდილ ფასებს, არამედ გაზრდილ მოთხოვნას წარმოშობსო. ასეც მოხდა.

ლიბლანის ყველა იდეა როდი ყოფილა წარმატებული. ხუთი წლის წინ მან Golden Solutions-ი ჩაუშვა - უფროსი თაობის მოქალაქეებისთვის გამიზნული ელექტრონიკის ხაზი (ტელეფონის ხმის გამაძლიერებლები, მაღალსიხშირისი ყურსასმენები), მაგრამ მათი შეფუთვა-გაყიდვის გზას ვერ მიაგნო. ორი წლის წინ კი Bright Tunes-ი შემოგვთავაზა: თუ დეკორატიული ნათურების მავთულეზე Bluetooth-ის პაწაწინა დინამიკებს დაამაგრებდი, ნაძვის ხე ერთგვარ ბუმ-ბოქსად იქცეოდა. მაგრამ, მისივე თქმით, მომხმარებლებს საახალწლო განათებაში \$10-ზე მეტს გადახდა არ სურდათ. „წარუმატებლობის არ მეშინია“, - ამბობს ის.

ასე იყო თუ ისე, 2015-ისთვის ლიბლანმა აღმოაჩინა, რომ დამოუკიდებელი მცირე ბიზნესის რანგში არსებობა მას ერთგვარ შეზღუდვებს უწესებდა. ერთ-ერთ წელს, მაგალითად, როცა მოწოდება მოთხოვნის შესწავლის გარეშე გაზარდეს, მას ბანკში \$6 მილიონი ჰქონდა, აი, ბიზნესის ვალეები კი \$7.9 მილიონი, რამაც, რაღაც აკრობატული ხერხებით, მოკლევადიანი სესხის აღების საჭიროება გააჩინა. „ჰოდა,

ვთქვი, ეს სრული სიციხეა-მეთქი... ბიზნესის ზრდაზე უნდა ვიყო კონცენტრირებული და არა მის დაფინანსებაზე-მეთქი, - ამბობს ის. - იმ მომენტში, მივხვდი, რომ აუცილებელი იყო, ფინანსური პარტნიორი მეპოვნა“.

ორი წლის წინ კარზე RAF Industries-მა დააკაკუნა - პენსილვანიაში დაფუძნებულმა კერძო სააქციო კაპიტალის ფირმამ. RAF-ი, როგორც წესი, თავისი პორტფოლიოს კომპანიებში პოზიციებს 15 წლის მანძილზე ინარჩუნებს, ნაცვლად იმისა, ამ კომპანიებს წვენი გამოაცალოს და თავიდან გაყიდოს ისინი. სწორედ ეს მოეწონა ლიბლანსაც. ჰოდა, საკონტრაქტო წილი გაყიდა. ბუსტად არ ამბობს, რამდენი, არც იმას, რა მიიღო სანაცვლოდ, თუმცა აღნიშნავს, რომ კვლავაც ფლობს „მნიშვნელოვან ულუფას“. ახლა, როცა საბჭოში უკვე RAF-ი ჰყავდა, ლიბლანს მიეცა საშუალება, უფრო ძვირი პროექტებისთვისაც მიეყო ხელი და, მაგალითად, განეახლებინა თავისი ინვენტარის მენეჯმენტ-სისტემები. „ქორისთან ხელშეკრულების გაფორმებას ბევრი ფიქრი არ დასჭირვებია, - ამბობს RAF-ის პრეზიდენტი რიკ ჰოროვიცი. - ჩვენი მიზანია, ვითანამშრომლოთ ნიჭიერ, ენერჯიულ და თავის საქმეზე შეყვარებულ ანტრეპრენიორებთან, ისეთ სწრაფად მზარდ კომპანიებს რომ თაოსნობენ, რომელთაც დიფერენცირებული პროდუქტები ან სერვისები და მნიშვნელოვანი ბრენდები აქვთ. ქორი და Victrola ამის ნიმუშს წარმოადგენენ“.

როგორც ჩანს, RAF-ი ფსონს იმაზე დებს, რომ ლიბლანს შეუძლია - რაც ერთგვარად ირონიულია - განაგრძოს თავისი ანალოგური პროდუქტების გაყიდვათა გაფართოება ციფრული არხების მეშვეობით. 2015-ში მისი ელ-ვაჭრობის გაყიდვები \$3 მილიონს შეადგენდა, შარშან კი, Brookstone-ის ვიკ-პრეზიდენტის გადმობირების შედეგად, მაჩვენებელმა \$30 მილიონს მიაღწია.

მათვალეთ ლიბლანი მათ რიგებს, ვისაც საკუთარი ტრაექტორია აცვიფრებს. მისივე თქმით, 2003-ში „ვინმეს რომ ეთქვა, 15 წლის მერე ფირსაკრავებში ბაზრის ლიდერი იქნებო, ალბათ გულიანად გავიცილებდი“. *

საბოლოო მოსაზრება

* „ათასი კატა და ძალი აკობირებს მონა ლიბას, მაგრამ ხალხი მაინც ორიგინალის სანახავად დგება რიგში“. - ლუი არმსტრონგი



**მარშის
წინასწარმეტყველი**



**მარტივი
ცნობიერება**

მუშაობაში გატარებული დამატებითი წლები წლების შემდეგ, ეკრანის ჩამკეტი აპლიკაციის, LOCKET-ის, თანადამფუძნებელმა, 29 წლის იუნა კიმმა მედიტაცია დაიწყო. ამ პრაქტიკით შთაგონებულმა, LOCKET-ი გაყიდა და SIMPLE HABIT-ი წამოიწყო - ე.წ. სრული ცნობიერების პლატფორმა, რომელიც 40,000 გადახმულ მომხმარებელს 1,000 (და მუდმივად მზარდ ოდენობის) მედიტაციას სთავაზობს ინსტრუქტაჟის თანხლებით.

როგორ დაიწყო SIMPLE HABIT-ი?

უამრავი მედიტაციის აპლიკაცია ვცადა და აღმოვაჩინე, რომ უმეტესობას მხოლოდ ერთი მასწავლებელი ჰყავს. ბევრს კი უბრალოდ დრო არა აქვს, საკუთარი აპლიკაცია რომ გააკეთოს. ჰოდა, ვიფიქრე, მედიტაციის SPOTIFY არ არსებობს და მოდი, შევქმნათ-მეთქი.

როგორ მოიხივო დაფინანსება?

თავიდან, არსებულ რესურსებს ვიყენებდი. შარშან სტრუქტურის ბიზნესკოლა მივატოვე და Y COMBINATOR-ს შევეერთდი. დაფინანსების რაუნდმა \$2.5 მილიონი მოგვითანა ისეთი ინვესტორებისგან, როგორებიც გახლავთ NEW ENTERPRISE ASSOCIATES-ი, DROPBOX-ის აღმასრულებელი დირექტორი დროუ მიუსტონი და GUSTO-ს აღმასრულებელი დირექტორი ჯოშუა რიგზი. ბიზნესი ხუთჯერ გაგზარდეთ და წლიური შემოსავლის სახით \$3 მილიონზე მეტს ვაკეთებთ.

ყველაზე დიდი გამოწვევა?

პროორიტეტების დასახვა. ზრდის გულისთვის, ხანდახან მაქვს დუნება, თანამშრომლებისთვის ინსტრუქციები შევქმნათ, რითაც ჩართულობას მიადევნებდნენ თვალს, მაგრამ ეს სომ ჩვენი მომხმარებლის ბიზნესის ხარჯზე მოხდება.

რა არის ის, რაც ამ მზარდ სივრცეში SIMPLE HABIT-ს დანარჩენებისგან განასხვავებს?

ჩვენ 75 მასწავლებელი გვყავს, რომლებიც გამუდმებით ქმნიან ახალ კონტენტს. ყოველ კვირას მომხმარებელს ახალ მედიტაციებს ვთავაზობთ.

მარშის წინასწარმეტყველი - ამბროსი შიპი კალენტი



ინვესტიორი

1409 დასაქმებული, 20-წლიანი გამოცდილება, 15 ქვეყანა მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეში და 11 სხვადასხვა დარგი - ასეთია მონაგარი იმ კომპანიისა, რომელიც ესტონეთის უმდიდრესმა ადამიანმა, ოლეგ ოსინოვსკიმ დააფუძნა და დღემდე მართავს. საქართველოში არსებული მსხვილი პროექტების კვალია კვალად, რომელთა რაოდენობა მხოლოდ იზრდება, მისი ბიზნესურთიერთობა საქართველოსთან უკვე ათ წელზე მეტს ითვლის.

ავტორი: ელენე კვანცილაშვილი
ფოტო: ლეილა ბლავონრაშვილი

პორუფციამ საქართველოში თავი წამო-
ყო“, - ეს ხმამაღალი განცხადება ეკუთ-
ვნის ოლეგ ოსინოვსკის - ინვესტორს,
რომელმაც არათუ მიატოვა საქართველო
ბიზნესის, სულ მცირე, 10-წლიანი გამოცდილების
დაგროვების შემდეგ, არამედ, პირიქით, საკუთარი
ინვესტიციების დივერსიფიცირება მოახდინა და
ინვესტირებას დღემდე განაგრძობს.

ოსინოვსკის სახელი საქართველოსთან ბმაში
პირველად 2014 წლის იანვარში გავიგეთ - მიუხე-
დავად იმისა, რომ მის სარკინიგზო გადაზიდვების
კომპანიას - Skinest Rail-ს იმ დროისთვის უკვე
ჰქონდა წარმომადგენლობა ჩვენს ქვეყანაში. ბიზ-
ნესმენი, რომელიც მაშინ ესტონურმა ბიზნესჟურ-
ნალმა, Äripäev-მა, ესტონეთის უმდიდრეს ადამია-
ნად დაასახელა, ამბობდა, რომ მისი საინვესტიციო
კომპანია AS Skinest Group-ი ჰიდროენერგეტიკული
სექტორით იყო დაინტერესებული და საქართვე-
ლოში, ჰიდროელექტროსადგურებში 200 მილიონი
ამერიკული დოლარის დაბანდებას აპირებდა.

დღეს ეს გეგმები უკვე რეალობაა: სარკინი-
გზო კომპანია Skinest Rail-ის მიღმა, ოსინოვსკის
AS Skinest Group-ს საქართველოში კიდევ ორი
მსხვილი პროექტი აქვს - 6,6 მეგავატის დადგმული
სიმძლავრის ჰიდროელექტროსადგურები კინტ-
რიშა და მაგანაში, და გოლფის ქალაქი - Tbilisi
Hills Golf & Residences-ი. „საქართველოში ათი წლის
წინ მოგხვდით და ეს ქვეყანა შემეყვარდა“, - ამბობს
ოსინოვსკი.

ეს სიყვარული არა, მაგრამ ამ ათი წლის განმავ-
ლობაში ბევრი რამ შეიცვალა იმ მიმართულებით,
თუ როგორ აღიქვამს ინვესტორი დღეს საქართვე-
ლოს ბიზნესგარემოს და მის გამოწვევებს. ოსინო-
ვსკის შეფასებით, დღევანდელი მთავრობისთვის
უცხოური ინვესტიციები ნაკლებპრიორიტეტულია.
მისივე შეფასებით, ასეთი დამოკიდებულება
უცხოელი ინვესტორებისა და მათი ინვესტიციების
მიმართ შეცდომაა, რადგან საქართველოში მიღე-
ბული მოგების მსგავსი მოგების ნახვა ბევრ სხვა
ისეთ ქვეყანაშია შესაძლებელი, სადაც რისკები
ნაკლებია.

გამოწვევების მიუხედავად, ოლეგ ოსინოვსკი
საქართველოში საკუთარი ინვესტიციების პორტ-
ფოლიოს დივერსიფიცირებას მაინც განაგრძობს:
მომდევნო ათი წლის განმავლობაში სულ მცირე 1
მილიარდი ევროს ოდენობით და ეს ერთ-ერთი ბო-
ლო პროექტის ფარგლებში - იმ ფონზე, რომ ამავე
პროექტის განხორციელების პირველი სამი წლის

განმავლობაში 33 მილიონი ევრო უკვე დაბანდება-
ლი აქვს.

ასეთი მიზანდასახულობის ერთი მიზეზი ალბათ
მისი ბიზნესფილოსოფიდანაც მომდინარეობს:
სამართლიანობა და ერთგულება, შედეგებზე
ორიენტირება და დეტალებისკენ მიმართული
განსაკუთრებული ყურადღება - საკუთარ ბიზ-
ნესფილოსოფიას ამ ღირებულებებზე აფუძნებს,
განსაკუთრებით მაშინ, როცა საქმე რისკებს და
მათ შეფასებას ეხება: „რისკების არ მეშინია. ვერ
ვხვდები, რა უნდა დაგვარგო. ფული? ფული ყველა-
ფერი არ არის. როდესაც ფული არ არის საბოლოო
მიზანი, რისკების მიმართ ძალიან ტოლერანტული
ხდები“, - ამბობს ოსინოვსკი. მისივე თქმით, პრიო-
რიტეტი ბიზნესის წარმოების პროცესი უნდა იყოს:
„ჯერ არაფერია და შემდეგ აშენებ, ქმნი - ამას მო-
აქვს კმაყოფილება“.

ოლეგ ოსინოვსკი, როგორც გამოცდილი ბიზ-
ნესმენი, დიდ ყურადღებას უთმობს დივერსიფიკა-
ციას. ეს მიდგომა იმ სერვისებზეც ისახება, რასაც
მისი საერთაშორისო კომპანია AS Skinest Group-ი
სთავაზობს საკუთარ მომხმარებელს - მათ შორის,
სრულ სარკინიგზო გადაწყვეტებს, ენერგეტიკულ
გადაწყვეტებს, უძრავ ქონებას და გოლფის მოედ-
ნებსაც კი. საქართველოში მისი მხრიდან გოლფის
კულტურის განვითარება ერთი მაგალითია, თუ
როგორ აფასებს ის რისკებს და როგორ აქცევს გა-
მოწვევებს შესაძლებლობებად.

ოლეგ ოსინოვსკის გოლფის მოედანი, რომე-
ლიც მომდევნო ათი წლის შემდეგ ახალი ქალაქით
- Tbilisi Hills-ით უნდა იყოს შემოსაზღვრული, იმ ტე-
რიტორიაზეა, რომელიც, წესით, ესპანურ კომპანიას
უნდა განეცთარებინა. ოსინოვსკი იხსენებს, რომ
იმ პერიოდში სააკაშვილის მთავრობამ საქართვე-
ლოში გოლფის პოპულარიზება გადაწყვიტა და ამი-
ტომ ესპანელმა ინვესტორებმა მიწა ფასდაკლებით
შეიძინეს. შემდეგ კომპანიამ ვალები დააგროვა
და აღებული ვალდებულებების შესრულება ვეღარ
შეძლო, რის შედეგადაც მიწა ისევ სახელმწიფომ
დაიბრუნა.

ოსინოვსკის სიტყვებით, 2014 წელს მასთან ეკო-
ნომიკის მინისტრის მოადგილე დიმიტრი ქუშინიშ-
ვილი მივიდა და 331 ჰექტარი მიწის განვითარება
შესთავაზა. „პირობები ასეთი იყო: ჩვენ მცირე-
რად უნდა დაგვეფარა ყველა ვალდებულება, რაც
ესპანურ კომპანიას ჰქონდა დაგროვილი, რადგან
ეკონომიკის სამინისტროს იმ წელს ინვესტიციები-
სა და მშპ-ის ზრდა ჰქონდა დაგეგმილი“, - იხსენებს

ოსინოვსკი.

თუმცა ვალის დაფარვა არ იყო ერთადერთი პირობა, რაც ინვესტორს წაუყენეს: „საინვესტიციო ვალდებულებები ძალიან მოკლე დროში უნდა შეგვესრულებინა და გოლფის მოედანი ძალიან მალე უნდა აგვეშენებინა. ბატონი ქუმსიშვილის არგუმენტი იყო, რომ მიწას იაფად ვყიდულობდით, თუმცა სიტყვა 'იაფი' ყოველთვის სუბიექტური შინაარსის მატარებელია - ის, რაც გამყიდველისთვის იაფია, მყიდველისთვის ძვირია“.

ინვესტორი იხსენებს, როგორ იჯდა ეკონომიკის მინისტრის მოადგილის პირისპირ ერთ მაგიდასთან და მასთან კონტრაქტის პირობებს ათანმებდა. „ბოლოს და ბოლოს, კონტრაქტი დაიწერა, - ამბობს ოსინოვსკი. - კონტრაქტს ხელი მხოლოდ იმიტომ მოვაწერე, რომ ქუმსიშვილი ბოლომდე იყო ორიენტირებული საბოლოო მიზნის მიღწევაზე. ის ძალიან ძლიერი მომლაპარაკებელია, მან საქართველოსთვის გამოივაჭრა ყველაფერი, რაც მისთვის

ადგილობრივი და უცხოური სახეები - თუმცა განსაკუთრებული აქტივობა შუადღითაა, როცა ქართველი და უცხოელი მწვრთნელები გოლფის გაკვეთილებს უფასოდ ატარებენ.

ოსინოვსკის მიაჩნია, რომ გოლფი ყველას თამაშია - არ არის აუცილებელი, მდიდარი იყო: „რაც ნამდვილად საჭიროა, ეს თავისუფალი დროა იმისთვის, რომ თამაშით ბოლომდე ისიამოვნო“, - ამბობს ოსინოვსკი. მისივე თქმით, კომპანიის გათვლები არჩვენებს, რომ თბილისში, გოლფის ბუნებიდან გამომდინარე, საერთაშორისო სტანდარტების 10 გოლფის მოედანი ერთმანეთს შეავსებს: „გოლფერები ერთ მოედანზე დიდხანს ვერ ჩერდებიან, სულ მოძრაობენ, რადგან ისინი, პირველ რიგში, მოედანს ამარცხებენ და მხოლოდ შემდეგ - ერთმანეთს“.

გარდა ამისა, ინვესტორს სჯერა, რომ მსოფლიოს ყველა ქვეყანა მეტ-ნაკლებად მსგავსი უტაპებით ვითარდება და ამ კუთხით ვერც გოლფი იქნება

„კონტრაქტს ხელი მხოლოდ იმიტომ მოვანერე, რომ ქუმსიშვილი ბოლომდე იყო ორიენტირებული საბოლოო მიზნის მიღწევაზე. ის ძალიან ძლიერი მომლაპარაკებელია“.

სარგებლის მომტანი იქნებოდა, მოლაპარაკებები ძალიან რთული, მაგრამ ქვეყნისთვის ძალიან სწორი იყო. ქვეყანამ მიიღო ყველაფერი, რაც სჭირდებოდა“.

ხელშეკრულების ხელმოწერის შემდეგ მინისტრის მოადგილემ მთავრობის თანხმობა იმავე დღის ბოლოს მიიღო. „ეს იყო ყველაზე სწრაფი საინვესტიციო შეთანხმება, - ამბობს ოსინოვსკი. - ეს რომ ჩვეულებრივი პროცესი ყოფილიყო, მაშინ ორივე მხარე კონტრაქტის მომზადებას გაცილებით მეტ დროს დაუთმობდა. მე შეიძლება ამ ადგილის განვითარება გოლფით არ დამეწყოს, ან ეს ელემენტური გარკვეული დროის შემდეგ დამემატებინა“.

ყველაფრის მიუხედავად, დღეს თბილისის ცენტრიდან დაახლოებით 15 წუთის მანძილზე, 100 ჰექტარზე პროექსიული გოლფის მოედანი გელოდებათ. პირველი მოთამაშეები უკვე გამოჩნდნენ. დღის ნებისმიერ დროს აქ ერთმანეთს ცვლიან

გამონაკლისი. „შეიძლება გოლფი ამ ქვეყანაში ყველაზე პოპულარული სპორტი ვერ გახდეს, მაგრამ ყოველთვის იარსებებს მოთამაშეთა საკმარისი რაოდენობა - მათ შორის, ადგილობრივი მოსახლეობაც - ვინც გოლფის თამაშს ამ მოედანზე ამჯობინებს“, - ამბობს ოსინოვსკი.

რისკების თემას ვუბრუნდებით და, ინვესტორის თქმით, მან სწორად გარისკა. „დიახ, როდესაც ბიზნესგეგმაზე მუშაობ, ავსებ გრაფას, რომელსაც რისკები აწერია. შეიძლება გრძელი სიაც ჩამოწერო. მაგრამ მათ მიღმა იყურები. სხვა შემთხვევაში, ადგილიდან ვერ დაიძვრები“, - ამბობს ოსინოვსკი.

ზედმეტი ბიუროკრატია და კომუნიკაციის ნაკლებობა - ეს ნებისმიერ ქვეყანაში ბიზნესის წარმოების მთავარი გამოწვევაა და, ოსინოვსკის თქმით, საქართველოს მთავრობას ეს ფაქტი სულ უნდა ახსოვდეს, ეკონომიკის განვითარების ნებისმიერ უტაპზე. „პოლიტიკური ნება გადაწყვეტია. უნდა



არსებობდეს იმის შესაძლებლობა, რომ, როცა დაგჭირდება, საკითხები გადაწყვეტილებების მიმღებებთან დააზუსტო, თან დროულად", - ამბობს ოსინოვსკი და იქვე ამბობს, რომ ამ კონტექსტში, საქართველოს საინვესტიციო სააგენტო დადებით როლს თამაშობდა. „კარგია, როდესაც არსებობს კონკრეტული ადამიანი, რომელიც უცხოელ ინვესტორებს ეხმარება“, - ასეთია ესტონელი ინვესტორის შეფასება. ის საინვესტიციო სააგენტოს მაშინდელი ხელმძღვანელის, გიორგი პერტაიას მუშაობას ეფექტიანს უწოდებს და ამბობს, რომ ნებისმიერ საჭირო საკითხზე პასუხს მყისიერად იღებდა. „ვეფირობ, საქართველომ უნდა შეინარჩუნოს ეს დიდი უპირატესობა, რაც მას აქვს დანარჩენ მსოფლიოსთან შედარებით, მათ შორის - ესტონეთთანაც“, - ამბობს ოსინოვსკი და დასძენს, რომ საბოლოო ჯამში, ღარიბაშვილის დროს იყო მთავრობა ყველაზე ბიზნესორიენტირებული და სწორედ ამ პერიოდში მიიღებოდა საინვესტიციო გადაწყვეტილებები სწრაფად და მარტივად.

მისთვის დროის ყადრის პრობლემა განსაკუთრებით იჩენს თავს სასამართლო სისტემის კონტექსტში: ინვესტორს, ერთი მხრივ, აქვს იმის რწმენა, რომ საქართველოს სასამართლო სისტემა სამართლიანია უცხოელი ინვესტორების მიმართ, რასაც მის გრძელვადიან მიზნებზეც აქვს გავლენა, მაგრამ, მეორე მხრივ, „საქართველოს უდიდესი პრობლემაა, რომ ბიზნესდავების გადაჭრას ძალიან დიდი დრო სჭირდება“, - ამბობს ინვესტორი.

ოსინოვსკის ეს შეფასებები პირად მაგალითს ეყრდნობა: „რკინიგზასთან გადაუჭრელი პრობლემა შეგვექმნა, მოლაპარაკებებით ვერაფერი მოვაგვარეთ, ამიტომ სასამართლოს მივმართეთ. ცივილიზებული დავა გვექონდა. სასამართლომ ნაწილობრივ გაგვამართლა. რა ნაწილშიც არ გაგვამართლა, ის ნაწილი სააპელაციო სასამართლოში გავასაჩივრეთ. არ შემქმნია შთაბეჭდილება, რომ სასამართლო უპირატესობას ანიჭებდა რკინიგზას - სახელმწიფო კომპანიას. თუმცა, მეორე მხრივ, სამი წელი დაგვიჭირდა იმისთვის, რომ პირველი მოსმენა ჩანიშნულიყო. ეს წარმოუდგენლად დიდი დროა“.

რეგულაციების მზარდი რაოდენობა კიდევ ერთი ფაქტორია, რაც ქვეყანაში საინვესტიციო პროცესს აფერხებს - განსაკუთრებით მშენებლობისა და დეველოპმენტის სფეროში. ოსინოვსკის დაკვირვებით, რეგულირების ტვირთი საქართველოში მუდმივად იზრდება, ნაწილობრივ ევროკავშირის

კანონმდებლობასთან ჰარმონიზების, ნაწილობრივ კი რეგულაციების თანდაყოლილი ბუნების გამო. „რეგულაციების მთავარი პრობლემა ის არის, რომ არსებულ რეგულაციებს ძალიან იშვიათად აუქმებენ, მათ დამატებით ფენად ახალი რეგულაციები ედება; შემდეგ ჩნდება მარეგულირებელი, შემდეგ მარეგულირებლის მარეგულირებელი და ა.შ. ესტონეთი ამის კარგი მაგალითია. ესტონეთი უკვე ფიქრობს მშენებლობის სექტორის დერეგულირებას, რადგან აურაცხელი პროექტი პრაქტიკულად გაყინულია“, - ამბობს ოსინოვსკი.

დღეს, თავისუფლების მოედნიდან დაახლოებით 15 წუთის მანძილზე მთელი ახალი ქალაქის აშენების გეგმების ფონზე, ზედმეტი რეგულაციები და ბიუროკრატია ინვესტორისთვის შესაძლოა მნიშვნელოვან ბარიერად იქცეს. გეგმის მიხედვით, პირველი საცხოვრებელი უბნები 2018 წლის შემოდგომიდანვე უნდა აშენდეს. როგორც ოსინოვსკიმ Forbes Georgia-ს გაუმხილა, ის თავად იქნება Tbilisi Hills-ის პირველი მოსახლე. დაახლოებით ათი წლის შემდეგ 5 ათას ადამიანს ექნება გასაღები, რომელიც 331 ჰექტარი მწვანე საფარისა და გოლფის კარებს გააღებს. „ჩვენ ვაშენებთ ქალაქს, ყველა აუცილებელი მახასიათებლით“, - ამბობს ოსინოვსკი.

კონკურენციაზე არ ფიქრობს. „კონცეფციის გამო, რომელიც ჩვენ ავარჩიეთ, ბაზარზე კონკურენტები არ გვყავს“, - ამბობს ინვესტორი და თავის თამამ განცხადებას ასე განმარტავს: „თბილისის გარეთ ცხოვრება თუ გინდა, თან თბილისის ცენტრთან ახლოს; თუ დედაქალაქის ხმაურიან და მტვრიან ქუჩებს ტყვს არჩევ, მაშინ მხოლოდ ერთი ასეთი არჩევანი არსებობს და ეს ჩვენი პროექტია, რადგან მხოლოდ ჩვენ გთავაზობთ სრულ პაკეტს, რომელიც მოიცავს კომფორტულ ცხოვრებას, გოლფს, ეკოლოგიურად სუფთა გარემოს, დიდ მანძილებს სახლებს შორის და ეს ყველაფერი ბაზარზე არსებულ საშუალო ფასს არ აღემატება“.

რეგულაციების თემას ვუბრუნდებით და უძრავი ქონების ბაზრის რეგულირებასთან და იმ ვალდებულებებთან დაკავშირებით, რაც საქართველომ DCFTA-ის ჭრილში აიღო, ოქტომბერი 2018 FORBES | 53



www.forbes.ge



ახალი ამბები / News

ქართულად, ინგლისურად, რუსულად, თურქულად.



[facebook.com/
forbesge](https://facebook.com/forbesge)



[twitter.com/
forbesgeorgian](https://twitter.com/forbesgeorgian)



[youtube.com/
forbesgeorgian](https://youtube.com/forbesgeorgian)



[pinterest.com/
forbesgeorgia](https://pinterest.com/forbesgeorgia)



[linkedin.com/company/
forbes-georgia](https://linkedin.com/company/forbes-georgia)



[instagram.com/
forbesgeorgia](https://instagram.com/forbesgeorgia)



GEORGIA

Forbes

თეიმურაზი
კოსმოსიძე

საქართველოს ერთ-ერთი ყველაზე მდიდრული სახლი მიტოვებულია. ქობულეთური პოლიტიკური დეტურის შემდეგ უკრაინის ყოფილი მერი, ლემონიდ ჩერნოვცკი ისრაელშია. ჩვენ მას უახლოეს წარსულსა და მომავალზე ვესაუბრეთ.

ავტორი: გიორგი ისაბაძე

როცა მე თქვენს წარმომადგენლებს დავუკავშირდი, მიუხედავად იმისა, რომ ინფორმაცია მქონდა, მაინც იმედს ვიტოვებდი, რომ ინტერვიუ ქობულეთში შედგებოდა.

მე ვოცნებობ იქ ინტერვიუს მიცემაზე. ვფიქრობ, იქ საქართველოში ერთ-ერთი ყველაზე ლამაზი სახლი ავაშენე.

და ყველაზე ძვირიც...

დიახ, ყველაზე ძვირად ღირებულებს. ასეთი სახლები მსოფლიოში ძალიან ცოტაა. ეს ჩემი საჩუქარია საქართველოსთვის და თავად ჩემი იქ ყოფნა ნიშანია ბიზნესმენებისთვის, პოლიტიკოსებისთვის და უბრალოდ კარგი ადამიანებისთვის, რომლებსაც საქართველოსთვის რამის გაკეთება შეუძლიათ - ჩამოვლით საქართველოში!

Forbes-ის ფორმატიდან გამომდინარე, არაფრის დამალვას არ ვაპირებ და პირდაპირ გეტყვით, საქართველოში თქვენი არყოფნა დიდად არ იგრძნობა. გეტყვით რატომაც: რასაც თქვენ იქ აკეთებდით, არაფერი არ გაჩერებულა. უბრალოდ თქვენ იქ ფიზიკურად აღარ ხართ. რატომ? ეს უკრაინასთან არის დაკავშირებული? საქართველოს ხელისუფლებას არ ენდობით?

პირველ რიგში, ერთ საიდუმლოს გაგიმხვლო: ჩემთან ინტერვიუს ჩაწერას არსად არ ცდილობენ. მე ბუნებით ოპოზიციონერი ადამიანი ვარ. შემძლია ვთქვა ის, რაც პოსტსაბჭოთა ქვეყნების ხელისუფლებებს არ მოეწონებთ, ამიტომ ჟურნალისტები გამირბიან. ჩემთან ინტერვიუს ერიდებიან უკრაინის ტელეკომპანიები და საქართველოს ტელევიზიები. მე თვითონაც დიდად არ ვესწრაფვი ღიაობას საქართველოში, უბრალოდ ვცხოვრობ, ვტკბები ქვეყნით და ადამიანებთან ურთიერთობით, დაკავებული ვარ ჩემი საქმით და ამაზე მოგვიანებით კიდევ ვისაუბრებთ. ქართული ტელეარხები ძალიან მცირედით განსხვავდება რუსული და უკრაინული ტელევიზიებისგან, ისინი ხელისუფლების მიერ კონტროლდება. რ2 დაკავშირებულია სააკაშვილთან და მეორე ტელევიზია, „იმედი“, როგორც ვიცი, დაკავშირებულია „ქართულ ოცნებასთან“. არც ერთ-თან კონტაქტი არ მაქვს.

იქნებ იმიტომ, რომ თქვენ მხოლოდ ერთხელ მიეცით ინტერვიუ TV პირველს, ჩემს კოლეგას, ნინო ჟიჟილაშვილს. პატარა არხია, თუმცა წინ მივიწევთ.

კარგია, მგონია, რომ მაყურებელი მეყოლება. მე ყველგან მიყრუებენ და თქვენს არხზეც მნახვევნი და ვფიქრობ, რომ ერთ-ერთ საუკეთესო რეიტინგს ვაჩვენებთ.

ლემონიდ მიხაილოვიჩ, თქვენ ისევ საქართველოს მოქალაქე ხართ?

მე საქართველოს მოქალაქე ვარ. სრულფასოვანი. ორდენით, რომელიც ოდესღაც, სააკაშვილის პრეზიდენტობისას მომანიჭეს. ჯერ კიდევ იმ დროს, როცა კიევის მერი ვიყავი, ბევრი გავაკეთე საქართველოსთვის. საქართველოს მაშინ ბევრ მილიონად შევასებული მიწა გადავეცი. \$300 000-ით შოთა რუსთაველის ძეგლი ავაგებინე და ის ახლა კიევში საუკეთესო ადგილზე დგას.

თუ ახდა თქვენი ქართული ოცნება? და აქვე, ამავე თემიდან გამომდინარე, ლემონიდ ჩერნოვცკის ქართული ოცნებების ახდენაში „ქართულ ოცნებას“ რაიმე წვლილი თუ მიუძღვის?

დავიწყეთ იმით, რომ მე არასდროს არავისზე დამოკიდებული არ ვყოფილვარ. არც რუსეთის ხელისუფლებამზე, არც უკრაინის და არც საქართველოს. ფულს ჩემით ვშოულობდი და ჩემს პოლიტიკურ კარიერას ჩემით ვაშენებდი. სამჯერ ვიყავი უკრაინის პარლამენტის წევრი, კიევის მერად ორჯერ ამირჩიეს. ოცნება, საქართველოს მოქალაქე გავმხდარიყავი, ჯერ კიდევ 1972 წლიდან მქონდა. როცა ჯარიდან დაგბრუნდი, თბილისელი გოგო (ალინა აივაზოვა) მთელი გულით შემეყვარდა. მასთან ერთად 38 წელი გავატარე, ჩვენ ორი შვილი და რვა შვილიშვილი გვყავს. ყოველ წელს ჩავდიოდი თბილისში, ქორწილიც იქ მქონდა, ჩემი შვილი სტეპანიც იქ დაიბადა და ისე შემეყვარდა ქვეყანა, რომ როცა თანამდებობას ვტოვებდი, იმიტომ რომ იანუკოვიჩის რეჟიმთან მუშაობა აღარ შემეძლო, 2010 წლის თებერვალში თბილისში ჩავედი. რაც უნდა გასაკვირი იყოს, თარჯიმანმა მიცნო. ძალიან ცუდი ამინდი იყო. წავედი იქ, სადაც ჩემს ერთადერთ სიყვარულს და ჩემს მომავალ მეუღლეს ხელი ვთხოვე, არაყიშვილის 13-ში, ვნახე სახლი, რომელიც მაშინ ჰქონდათ. ეს იყო 200-კვმ-იანი სახლი, ძალიან ძვირი, მაშინ არც კი ვიცოდი, რომ ასეთი მდიდრები არსებობდნენ... 2008 წელს ბანკი 750 მილიონ დოლარად გავყიდე. მართალია, ეს რაღაცნაირად არ გამოდიოდა, მაგრამ იმდენად დიდად სიყვარული თქვენნი, ჩემი ქვეყნის მიმართ, რომ გადავწყვიტე, დავრჩენილიყავი. სწორედ მაშინ მივიღე გადაწყვეტილება, რომ საქართველოში ვიცხოვრებდი, სად - ეს არ ვიცოდი. საწყის ეტაპზე ყველაზე ძვირ სასტუმრო-

ში დაგებინა ვედი, მერე, რადგან სპორტს მივსდევ, აუზიანი სახლი ვიჭირავე. შემდეგ უკვე ჩემი ვერტმფრენით მთელი საქართველო შემოვიფრინე. საქართველოს ძალიან კარგად ვიცნობ, მთელი ქვეყნის 99% შემოფრენილი მაქვს. ის ისეთი ლამაზია, თქვენ ვერც კი წარმოიდგენთ.

გული არ გწყდებათ, რომ Forbes-ის შეფასებით ერთ-ერთ ყველაზე მცირად ღირებულ სახლში, რომელიც თქვენ ააშენეთ, ახლა არ ცხოვრობთ? ვინმემ მოითხო ხელი იმით, რომ ლეონიდ ჩერნოვცკი ახლა ქობულეთში, მის საკუთარ სახლში არ არის?

არა, ასეთი არავინაა. ვოცნებობ, ისევ მოვხვდე ჩემს სახლში ქობულეთში. მაგრამ... მე ბევრი საქმე მაქვს და ყველა კარგად ვარ.

თქვენ შეგიძლიათ თქვათ, რომ საქართველოს ჰყავს მილიარდერი მოქალაქე...

ორდენოსანი მოქალაქე. თუმცა არასწორი იქნება, ვთქვათ მილიარდერი მოქალაქე, რადგან მე არ ვარ ბიზნესმენი, მე არ ვარ მილიარდერი ან მილიონერი, მე უბრალოდ ვარ ადამიანი, რომელმაც საკუთარი თავი შექმნა და ვცხოვრობ გამორჩეულად საქველმოქმედო პროგრამებით, რომლებიც მათბობს. ნელ-ნელა საქართველოს ხელისუფლებასთან პრობლემებიც მექმნება. თუმცა ეს ცალკე ამბავია. ჩემი იდეა უბრალოდ იმაშია, რომ ყველა ქართველი ერთმანეთს ესმარებოდეს, ეს არანორმალური იდეაა, თუმცა ჩემი ყველა იდეა არანორმალურია.

როგორ აფასებთ თქვენს კაპიტალს, ყველა იმ საქმეს და ბიზნესს, რომლებიც 90-იანი წლებიდან გქონდათ. დღეს, 2018 წელს, რამდენია თქვენი კაპიტალის შეფასება?

გულწრფელად რომ გითხრათ, ჩემი ბიზნესები ახლა ჩემი შვილის, სტეპან ჩერნოვცკის მმართველობაშია. მე პრაქტიკულად არ ვინტერესდები იმით, თუ როგორ მიდის საქმე. მე ვიცი პროექტები, რომელთაც ის ახორციელებს, ვაკონტროლებ ამ პროექტების ეფექტიანობას, მაგრამ სხვა დიდად არ მაინტერესებს. ჩემი ინტერესი მხოლოდ იდეის რეალიზებაა. უკეთ რომ აგისხნათ, ცოტა ხნის წინ ჟურნალის ვებგვერდი რომ გაგხსენი, ვნახე, რას ჰყვებიან რუსი მილიარდერები საკუთარ თავზე და შემიძლია გითხრათ, რომ ჩვენი ისტორიები ერთმანეთს ძალიან ჰგავს.

როგორ ფიქრობთ, ეს საბჭოთა კავშირის გავლენაა?

არა, ჩემნაირების ისტორიები მეორდება ამერიკაშიც, გერმანიაშიც, ყველაგან. ყველასთვის ქონება მამის მემკვიდრეობა არ არის, ეს არის ფული, რომელიც დღეს არის გამოუმუშავებული და უიღბლოების თვალში ისე ჩანს, თითქოს გარანტირებულად მოგებიანი ბიზნესები არსებობს, მაგალითად, ნავთობი ან ქურდობა. აი, მაგალითად, ფეისბუკი, ინტერნეტი, მსოფლიოს ყველაზე მდიდარი ადამიანი ჯეფ ბეზოსი, ან ჯეკ მა, „ალიბაბას“ დამფუძნებელი - ყველაზე მდიდარი ადამიანები ახლახან გამოჩნდნენ. ანუ იქ, სადაც არის

ადამიანი და იდეა. არა ფულის შოვნის იდეა, ფული არაფერია, იდეასთან შედარებით. თუ არ არსებობს იდეა, ფულს ვერ იშოვი.

იდეები საქართველოსთან დაკავშირებით დარჩა?

ბიზნესიდეები საქართველოსთან მიმართებით ვერ იარსებებს, რადგან მე არ შემიძლია რაიმე სახის იდეა მქონდეს ამ მიმართულებით არც უკრაინაში, არც რუსეთში, არც ყაზახეთში და არც ერთ პოსტსაბჭოთა ქვეყანაში. ისინი ყველა ერთმანეთს ძალიან ჰგავს. ისინი ვერ ქმნიან კარგ გარემოს ბიზნესისთვის და მე შემიძლია აგისხნათ, რატომ.

ამაზე აუცილებლად ვისაუბრებთ... სტეპანი როგორ უმკლავდება ბიზნესებს, თქვენ ხომ აკონტროლებთ მას.

ის პასუხისმგებელი ადამიანია. ის მე არ მკავს, ჩვენ სრულიად განსხვავებული ადამიანები ვართ. თუმცა მას პასუხისმგებლობა ძალიან განვითარებული აქვს. ის მე აღვზარდე. მან ჩემს ხელში გაიარა გზა ბანკში უბრალო თანამშრომლის სტატუსით დაწყებული, მმართველ თანამდებობამდე. იმაშიც კი არ ვიყავი დარწმუნებული, ბანკის სათავეში საერთოდ დავინშნავდი თუ არა. არ შეიძლება, დიდი ბიზნესი დაუტოვო ნათესავს მხოლოდ იმიტომ, რომ შენი სისხლისაა, ის უნდა დაუტოვო იმას, ვინც შენს იდეას ეფექტიანად ავითარებს. ასეთ დროს ნათესავიც მოგებულა და შენც. თუ ნათესავების დასაქმების გზით მიდიხარ, მაშინ მაქსიმუმი, რაც შეგიძლია გააკეთო. ეს არის მაღაზია ან რესტორანი. თუ მასშტაბური გზით მიდიხარ (ჩემს ბანკში გაყიდვამდე 12 500 ადამიანი იყო დასაქმებული და ჯამში სახელფასო ფონდი \$24 მილიონი იყო), მაშინ - არა.

თქვენ საკმაოდ მაღალ ხელფასებს იხდიდით. \$100 000-მდე ადიოდა ანაზღაურება ბონუსებით ზოგიერთ შემთხვევაში. მაგრამ მთავარი ისაა, რომ ბანკს \$6 მილიარდის ბრუნვა ჰქონდა.

ბანკისთვის, დღევანდელ რეალობაში, ეს თანხა დიდი არ არის.

დღეს - ალარ. მაგრამ თავად ბანკის დღევანდელი მდგომარეობა როგორ შეგიძლიათ შეაფასოთ, დღეს რა ეტაპზეა ის?

ის ძალიან ცუდად ვითარდება. ეს ბანკი ევროპაში სიდიდით მესამე ფინანსურმა ინსტიტუტმა Intesa Sanpaolo-მ ყველაზე ცუდ დროს იყიდა. დაიწყო ფინანსური კრიზისი...

რომელიც თქვენთვის ძალიან კარგი პერიოდი გამოდგა.

კი, ჩვენ კრიზისის დაწყებამდე ერთი კვირით ადრე გავყიდეთ. ღმერთს უყვარს ჩემი ოჯახი.

\$750 მილიონად. ეს თქვენთვის ყველაზე მსხვილი გარიგება იყო?

სხვათა შორის, Forbes-ის შეფასებით, უკრაინაში იმ წელს ეს ყველაზე მოგებიანი გარიგება იყო.

უკრაინამ Forbes-ის შენარჩუნება ვერ შეძლო. Forbes-ი უკრაინაში დაიხურა.

ალბათ კიდევ ბევრი კარგი რამ დაიხურა, რადგან კონტროლი არც ერთ მედიას არ უყვარს.

ლემონიდ მიხაილოვიჩი, ბოლო კითხვა, ვიდრე ჩვენს ძირითად თემატიკაზე გადავიდოდეთ. შეიძლება ითქვას, რომ საქართველოში თქვენ დაგრჩათ მეგობრები და იმ 6,5 წლის განმავლობაში, რაც იქ იცხოვრეთ, ნამდვილი მეგობრები შეიძინეთ?

მე მალე 67 წლის გავხდები და ამ ასაკში ნამდვილი მეგობრები ძირითადად ბავშვობიდან მოგყვებიან. ჩემთან ერთად არიან ის ადამიანები, ვინც ჩემ გვერდით იყო მაშინ, როცა ბევრი თავისუფალი დრო მქონდა და შეგვეძლო, სულიერად დაგვაკავშირებოდა ერთმანეთს. ისინი ასაკით უფროსი ადამიანები არიან, რომლებმაც ცხოვრებაში ბევრი რამ მომცეს. მეხმარებოდნენ, უბრალოდ თავიანთ აზრებს მიზიარებდნენ. აი, ეს ადამიანები მომყვებიან. თუმცა კონკრეტულად საქართველოში მეგობრები არ მყავს, ისე როგორც არასოდეს მყოფი მაშინ, როცა ბიზნესი დავიწყე, რადგან ძალიან დაკავებული ვარ. ძალიან ბევრი საქმე მაქვს, ხან კანონებს ვწერდი, ხან ბიზნესით ვიყავი დაკავებული, ხან პოლიტიკით. ახლა ამ ყველაფრის შედეგებს ვიმკი, ნერვები აღარ მაქვს მწყობრში, მაგრამ ცოცხალი ვარ და კარგ მდგომარეობაში.

საქართველოში დაბრუნებას როდის აპირებთ?

ახლა ამაზე არ ვფიქრობ. იცით, უკრაინაში ძებნილი ვარ. 2008 წელს უშიშროების საბჭოს სხდომაზე პრეზიდენტის თანდასწრებით შსს მინისტრი მიწის მუქარით გამოძალგაში დავადანაშაულე, რის შემდეგაც ის, სავარაუდოდ ნასვამ მდგომარეობაში, ფიზიკურად დამიპირისპირდა. რა თქმა უნდა, ციხეში ჩასვეს, თუმცა ის ისე გაბრაზდა, რომ ციხიდანაც კი შემუქრებოდა.

ნომერ პირველი მტერი ვახდა?

მას კიდევ ეყოლება მტრები. მე არ მყავს მტრები. ჩემი ცხოვრების ფილოსოფიით მტრები არ არსებობენ.

ანგარიშსწორება ან ვენდეტა თქვენი სტილია? შურისძიება შეგიძლიათ?

სამაგიეროს გადახდა ნიშნავს, მისცე მტერს შესაძლებლობა იფიქროს, რომ წამოგიკიდა. რა თქმა უნდა, არა, ღმერთმა დამიფაროს. პირიქით. მე ვპატიობ. ადრე თუ გვიან ის, ვინც დანაშაულს სჩადის, თავის საქციელზე პასუხს აგებს.

ლუცენკოსთან დაკავშირებული საქმის გამო შედგა ჩვენს შხვედრა ისრაელში და არა ქობულეთში?

კი, რა თქმა უნდა. საქმე ისაა, რომ ჩემ წინააღმდეგ საქმე არ არსებობს. არავის არაფერში დავუდანაშაულებივარ. დღემდე

ვითხოვ ოფიციალურ საბუთებს გამოძიებასა ან დაკითხვასთან დაკავშირებით, და არც არაფერი...

ლემონიდ მიხაილოვიჩი, გასაგებია, რომ თქვენ ახლა აქტიური ბიზნესმენი არ ხართ. მაგრამ იმ წლების გათვალისწინებით, რაც თქვენ გაიარეთ, საქართველოში ინვესტირებისათვის, ბიზნესისათვის რომელი სფეროებია ყველაზე მიმზიდველი?

მე მაქვს გვერდი ინტერნეტში, თითქმის ნახევარი მილიონი გამომწერით. ეს იმაზე მეტია, ვიდრე რომელიმე ქართველ პოლიტიკოსს აქვს. ადამიანები ძალიან ხშირად მეკითხებიან: რა ბიზნესი დავიწყეთ? სად ჯობია ინვესტირება? და არა მხოლოდ საქართველოში. ადამიანები ყველგან ერთნაირად ფიქრობენ. ჩემი პასუხი ყოველთვის ერთი და იგივეა: აკეთეთ ის, რაც გიყვართ. რაშიც ერკვევით. აი, მაგალითად, მე ათასი ერთმანეთისგან განსხვავებული კომპანია მქონდა. დაზღვევის, დაცვის, საფინანსო, ბიზნესი, მაღაზიები... მქონდა რესტორანი და ყველაფერი გამოდიოდა. ყველგან ფული მდინარესავით მოედინებოდა. კიევში გავხსენი პირველი ევროპული რესტორანი, შეფი ფრანგი მზარეული იყო, მაგრამ რაღაც ისე ვერ წავიდა. თუ გიყვარს და ერკვევი საქმეში, თუ ფულზე არ ფიქრობ და ცდილობ, უკეთესი გახდე, აი, იქ იშოვი ფულს. ფულის შოვნა შეიძლება ყველგან: ნავისგან, დამლაგებლებისგან, ბუშების დაჭერისგანაც კი. ყველგან ოქროა, ყველგან არის ფული, უბრალოდ უნდა აიღო ის. ამის ნიჭი უნდა გქონდეს.

ანუ ეკონომიკის სფეროების გამოყოფა საქართველოში, თქვენი აზრით, არ არის საჭირო...

არა, არა. ეს არაეფექტიანია. ბიზნესურად არასწორია.

ჩვენ ვახსენეთ თქვენი ერთ-ერთი, იმ დროისთვის უმსხვილესი, გარიგება, როცა თქვენი ბანკი 750 მლნ დოლარად გაიყიდა. რა არის თქვენი ყველაზე მსხვილი დანაკარგი?

არასდროს დამიკარგავს და ვერც ვიხსენებ ასეთს. მე მგონი, მხოლოდ სარესტორნე ბიზნესი იყო, სადაც არც უნდა შემეყო თავი. 15-17 ათასი დოლარი დავკარგე, მგონი.

თქვენ ამბობთ, რომ ეკონომიკაში ბიზნესის სფეროების გამოყოფა არა მხოლოდ საქართველოში, არსად არ შეიძლება?

არ არის საჭირო, არაეფექტიანია, არასწორია. თუ ადამიანს აქვს ნიჭი, იყოს საბანკო სფეროში, ის იქ იქნება. პატივს ვცემ ყველას, ვისაც ამის ნიჭი აქვს.

საქართველოში რაიმე ბიზნესის კეთება სცადეთ? თუ მხოლოდ ქველმოქმედება იყო თქვენი მიზანი?

როცა საქართველოში დაბრუნდი, იმ დროს კომპიუტერთან მუშაობაც კი არ შემიძლო. სულ სამი წელია, რაც კომპიუტერი სრულად ავითვისე და დღეს მის გარეშე ცხოვრება არ შემიძლია.



საქართველოში რომ ჩამოვედი, სააკაშვილი დამიკავშირდა, მითხრეს, რომ ინვესტიციების მოსაზიდად რაღაც უნდა მექნა. მეც ჩამოვურეკე ყველა ჩემს პარტნიორს, ნაცნობებს, ვისაც ვენდობოდი. ისინიც ჩამოდიოდნენ. ყველას თვითონ სვდებოდა.

იმ დროს, სასტუმროში ცხოვრებისას გავიცანი გიორგი (რომელიც ფონდს ხელმძღვანელობს), ის ძალიან კარგი ადამიანია, პატრიოტი. მან ივანიშვილის გაცნობა შემომთავაზა. შემდეგ მან მითხრა, რომ ჩემთან შეხვედრა შსს მინისტრს უნდოდა. ვერ ვიგებდი, რატომ უნდა გამეცნო. საქართველოში არ მქონდა ბიზნესი, არც მინდოდა, რომ ცნობადი ვყოფილიყავი. ამისხნეს, რომ აქ ასე იყო მიღებული.

ვანომ [მერაბიშვილმა] სასტუმროში მომაკითხა, საჭესთან თავად იჯდა და წამიყვანა, მაჩვენა, როგორ მზადდება პასპორტი. გაგაკეთეთ მართვის მოწმობა. მე გაოცებული ვიყავი. საუბარში მიყვებოდა, თუ ვინ იყიდა ესა თუ ის ადგილი. მეც მთავაზობდა, რამე გაგვეკეთებინა.

და მე ვკითხუ: დიდი ხნით მოხვედით? რადგან თქვენთან კანონები ისეთივეა, რაც სხვაგან. კორუფციაც გაქვთ ალბათ. მოსამართლეები ანკესზე გყავთ.

და მან მითხრა, რომ ასეთი რამ არ ხდება. ვანომ თქვა, რომ პრეზიდენტი ხანდახან მას სთხოვდა მოსამართლეებისთვის ეთქვა, რომ მისი ძმისთვის არ დაეჯერებინათ.

მაშინ კიდევ ვკითხუ: გასაგებია, და 100 მილიონის ინვესტირების შემთხვევაში პრეზიდენტს რომ თავში აგური დაეცეს,

ვისთან მექნება მე საქმე?

და რა იყო პასუხი?

მან მითხრა, რომ ყველაფერი რიგზე იქნებოდა. მოსახლეობის 80%-იანი მხარდაჭერა ჰქონდათ. არადა, პრეზიდენტი უბრალოდ ადამიანია. ვინ იქნება მის ნაცვლად. თქვენ [ვანო] არ ხართ საჯარო პირი, არავინ გიცნობთ.

ეს ნიშნავდა თუ არა იმას, რომ ლეონიდ ჩერნოვცკი მათგან სისტემურ ცვლილებებს ითხოვდა?

არა, მე მხოლოდ ვაჩვენე ის, რაც მომავალში იქნებოდა. და მომავალში ყველაფერი ძალიან ცუდად იქნება – ვუთხარი მე. რადგან თუ არ იქნება პრეზიდენტი, გაურკვეველია, რა მოხდება თქვენს თავს და ყველა იმ ადამიანის თავს, ვინც მასთან მუშაობს. მე ეს უკრაინაში ნანახი მქონდა.

რით დასრულდა ეს საუბარი? პირადად მიხვილ სააკაშვილთან საუბარი?

მე შევხვედი პრემიერ-მინისტრს, მიხვილ სააკაშვილსაც. ისეთ რაღაცებს დამპირდა, არც კი მახსოვს. რამდენჯერმე შევხვედი ვანოსაც. თუმცა მათ წვრილმანი დაპირებებიც არ შეუსრულებიათ. საინტერესო ამბავს მოგიყვებით: მათ მე მანქანის ნომერი და საგანგებო საბუთი მომცეს იმისთვის, რომ მოძრაობის წესების დარღვევის შემთხვევაში არავის დავეჯარიმებინე. არადა, არაფრის

დარღვევას არ ვაპირებდი, პირადად მანქანას არც კი ვმართავდი. მე ისიც არ ვიცოდი, რომ რაღაც განსაკუთრებული დაცვა მყავდა, რომელიც ყველაფერს აკონტროლებდა და უკრაინელ ჟურნალისტებს ჩემთან მოსვლის საშუალებას არ აძლევდა.

თქვენ ამას ითხოვდით?

მე ამ თემაზე მათთან არც მისაუბრია. არც კი ვიცოდი, რომ ასეთი მეურვეობის ქვეშ ვიყავი. საქართველოში ყოფნისას მქონდა მსოფლიოში ყველაზე ძვირად ღირებული ახალი იტალიური ვერტმფრენი. ქობულეთში სასტუმროში ცხოვრებისას მოხოვეს, პრეზიდენტისთვის ეს ვერტმფრენი მეთხოვებინა. მივეცი. ერთხელ, ორჯერ, სამჯერ, ოთხჯერ, ხუთჯერ. შემდეგ პრეზიდენტის ვერტმფრენი გაუფუჭდა და შინაგან საქმეთა მინისტრმა მითხრა, რომ ვერტმფრენი პრეზიდენტისთვის უნდა გადამეცა. დავრთე ფრენის ნება. ამ პერიოდში ერთი თვით იახტით ვიყავი სასეირნოდ წასული და ამ დროს მას ძალიან გაუტკბა. რა თქმა უნდა, ჩემი ვერტმფრენი უკეთესი იყო, ვიდრე მისი. და მადლობაც არ უთქვამთ. ვერტმფრენის პილოტები მხოლოდ მე მიჯერებდნენ და ერთ დღეს, როცა მათ დამირეკეს და მითხრეს, რომ პრეზიდენტს გაფრენა სურდა, მე დავავალე მისთვის ეთქვათ, რომ ვერ მიკავშირდებოდნენ. ოთხ საათს ელოდა პრეზიდენტი, ვიდრე მას ვერტმფრენში აუშვებდნენ და, რა თქმა უნდა, გაბრაზდა. ამ ამბის შემდეგ მინისტრმა მითხრა, რომ მათი მეურვეობის ქვეშ აღარ ვიყავი. ვკითხე, რას ნიშნავდა ეს და მიპასუხა, რომ მაღე გავიგებდი. მერე მძლოლმა მითხრა, რომ მანქანის ნომრები და მოწმობა წაიღეს. არც მჭირდებოდა. რაღაც ბავშვური საქციელი იყო.

ამ ამბიდან მერე დღეს თქვენთვის რამე შეიცვალა?

მე საერთოდ პრინციპული ადამიანი ვარ. იანუკოვიჩის, თავის დაჯგუფებასთან ერთად, ჩემთვის ვერტმფრენი არასოდეს უთხოვია.

ამ ვერტმფრენს რა ბედი ეწია?

ვიფრინე ბევრი, მთელი საქართველო შემოვიფრინე და მერე მომბეზრდა მისი შენახვა – ძალიან ძვირი მიჯდებაოდა.

სააკაშვილს ამ დღის შემდეგ ვერტმფრენი აღარ უთხოვია?

არა, ამის შემდეგ ჩვენ აღარ შევხვედრივართ. არც ის მინახავს და არც შინაგან საქმეთა მინისტრი. მხოლოდ ერთხელ, სადღაც ბათუმში შევხვდი, ჯერ კიდევ პრეზიდენტი რომ იყო და მთელი საქართველო წყველიდა. მივესალმეთ ერთმანეთს, თითქოს ყველაფერი რიგზე იყო. თუმცა მე მის მიმართ არ მაქვს ინტერესი, მან საქართველოსთვის ბევრი კარგი გააკეთა. თუმცა მიდგომა... იცით, რა არის საქართველოში ინვესტიციების პრობლემა? უკანონობა.

დღესაც იგივე პრობლემა?

რაც იყო, ის დარჩა. უბრალოდ, გარეგნულად შეიცვალა. ჯერ ერთი ხელისუფლება იყო, ახლა – სხვა. საქმე ისაა, რომ ინვესტი-

ციები რომ მოიზიდონ, ბიზნესის უნდა ესმოდეოთ. რა თქმა უნდა, ივანიშვილს უკეთ ესმის ბიზნესის საქმეები, ის ბიზნესმენია, ჩემი სისხლისაა. თუმცა ყველაფერი ძალიან მარტივადაა. თუ ქვეყანაში არ არის დამოუკიდებელი სასამართლო სისტემა, არაფერი გამოვა. ერთ-ერთი მინისტრი პარლამენტში გამოსვლისას ამბობს, რომ ის არ ემსახურება პარტიას, ამ დროს წაიკითხე კონსტიტუცია და თქვი, რომ ემსახურები ხალხს. იკვეხნი, რომ პარტიის სამსახურში არ ხარ და ეს ასე არ არის. ხვალ პარტიის საწინააღმდეგო გადაწყვეტილებას მიიღებ და სამინისტროდან გამოგადგებენ. ამიტომაც, ვიდრე არ იარსებებს კანონი, რომელიც ყველასთვის ერთია, არავინ არასდროს არც საქართველოში, არც რუსეთში, არც ყაზახეთსა და უზბეკეთში არ მოვა. რა თქმა უნდა, შესაძლებელია ხელისუფლებასთან მიხვიდე და უთხრა, მე მზად ვარ გემსახუროთ. ისინიც მივიღებენ, მაგრამ...

თქვენ გულისხმობთ, რომ ყველაფერი პერსონიფიცირებულია...

რა თქმა უნდა. ფაქტობრივად, ეს უკანონობაა.

ვის იცნობთ და ვისთან გქონიათ კავშირი ივანიშვილის ხელისუფლებაში ყოფნის დროს? თქვენ მასზე ამბობთ, რომ ერთი სისხლის ხართ, თქვენ მისი გაცნობა მოახერხეთ?

მე ორჯერ შევხვდი ივანიშვილს მის რეზიდენციაში. ძალიან სასიამოვნო, განსჯის უნარის მქონე ადამიანია. სასიამოვნო იყო იმის მოსმენა, თუ როგორ ხედავს ის საქართველოს განვითარებას. არანაირი ბიზნესი არ მაქვს საქართველოში, მე მისთვის არაფერი მითხოვია. უბრალოდ კითხვებს ვუსვამდი, რომლებზეც ის ძალიან მწყობრად მპასუხობდა. თუმცა ის საბჭოთა ადამიანია.

თქვენ?

მე არა, მე არ ვარ საბჭოთა ადამიანი. მე მოვარდიან ვარ.

შევასწორებ თუ შეიძლება, კოსმოსიდან ხართ.

ღიას, მე კოსმოსიდან ვარ.

და რატომ იგიწყებთ ამას, ეს ხომ ერთ-ერთი ყველაზე კაშკაშა ფრაზა იყო „მე კოსმოსი ვარ“. ნიშნავს თუ არა, რომ ივანიშვილმა თავისი ხედვებით თქვენზე როგორც ბიზნესმენმა, როგორც ადამიანმა და როგორც პოლიტიკოსმა, შთაბეჭდილება მოახდინა?

მე მას როგორც ბიზნესმენს არ ვიცნობ და პრინციპში არც როგორც პოლიტიკოსს. ის თავისთვისაა. საკმაოდ ჩაკეტილია. როგორც ადამიანი ძალიან სასიამოვნოა. და რაც მთავარია, წინა ხელისუფლებისგან განსხვავებით, ის არაფერს ითხოვს. ჩემთან ასეთი ლაპარაკი არ შეიძლება, რადგან არავის არაფერს მივიცემ და არავის არაფერს ვთხოვ.

არიან თუ არა ქართველი ბიზნესმენები და პოლიტი-

კოლები თქვენთვის საინტერესო? ვინმეს პირადად იცნობთ?

მე ვიცნობ ასეთ ახალგაზრდა კაცს. მისი ბიზნესი საავადმყოფოებია, ჩემთან სახლშიც იყო. ძალიან სოლიდური ადამიანია, ჩანს, რომ პერსპექტიული. ის ახლა პარლამენტის წევრია. კომპანიის სახელი არ მახსოვს, ჩვენ მხოლოდ ერთხელ გვქონდა კონტაქტი, მას შემდეგ მისი მეგობარი იყო მოსული და მეტი არ გვიკონტაქტია.

ვინ შეიძლება გაგახსენდეთ ქართული ბიზნესისა და პოლიტიკის ფლიტიდან, ვისაც ლეონიდ ჩერნოვცკი ისე დაახასიათებს, როგორც ეს მიხეილ სააკაშვილთან ან ბიძინა ივანიშვილთან დაკავშირებით გააკეთეთ. ასეთი პერსონა არსებობს?

არავის არ ვიცნობ. საერთოდ არავის. სახლში რამდენიმე პარლამენტარი მყავდა სტუმრად მაშინ, როცა პარტიის ჩამოყალიბებაზე განაცხადი გვაკეთე. თუმცა მათ ჩემზე შთაბეჭდილება არ მოუხდენიათ. სტუმრებს შორის პარლამენტის ვიცე-სპიკერი იყო, აჭარიდან. მან შეხვედრის პირველივე წუთებისას სამახსოვრო ფოტო გადაიღო. ვთხოვე, არ გავვრცელებინა და მიუხედავად ამისა, მაშინვე მოხვდა მედიაში, თითქოს ჩვენ პოლიტიკურ მომავალზე

ლამაზი ქვეყანა არ არსებობს. შევიცარია, სადაც გადასახადები ორჯერ უფრო დაბალია, ვიდრე იტალიაში ან საფრანგეთში, რომელიც მემობელი ქვეყანაა, კოლოსალური ინვესტიციების მფლობელია. არადა, იქ არ არის არც ნავთობი, არც ოქრო, არც ქარხნებია და არც ფაბრიკები. არაფერი არ არის, სრულად სხვებზე არიან დამოკიდებულები. მაგრამ იქ ძალიან დაბალი გადასახადებია, დღე - 7%. ხელისუფლებამ პირველ რიგში ინვესტიციებისთვის პირობები უნდა შექმნას. აუცილებელია ისეთი კანონების მიღება, რომლებიც ყველა ბიზნესის თანაბრობას უზრუნველყოფს. როცა თქვენ ხართ აშშ-ში ან შევიცარიაში, მშვიდად მუშაობთ, პრობლემის დროს სახელმწიფოს სასამართლოში შეგიძლიათ დაუპირისპირდეთ. გქონდეთ დავა ტრამპთან და მოიგოთ. საქართველოში ეს არასდროს მოხდება.

საქართველოში ამის განცდა არ არის.

რა თქმა უნდა. სახელმწიფოსთან დავას საქართველოში ყოველთვის წააგებთ. საქართველოში ხელისუფლებასთან უნდა გქონდეს კარგი ურთიერთობა, მუხლებს უნდა უკოცნიდე...

თქვენ ამას გთხოვდნენ?

„ეს ბიზნესმენების ყველაზე დიდი შეცდომაა, მათ შორის - ჩემი. სხოვრება ახლიდან რომ დავიწყო, პოლიტიკის გარდა, სხვა ყველაფერს იმავეს გავიმეორებდი“.

ვსაუბრობდით. მე ასე ადამიანებთან არ ვურთიერთობ. ასე არ შემიძლია, დარწმუნებული უნდა ვიყო ადამიანში, მასზე პასუხს უნდა ვაგებდე და ვიცოდე, რომ ხვალ არანაირ ფასად სხვა პარტიაში არ გაიქცევა.

ეკონომიკის 5%-იანი ზრდის შემთხვევაში, როგორ შეიძლება ქვეყანა განვითარდეს. და ისიც ფაქტია, რომ საქართველოს ტერიტორიები რუსეთის მიერ არის ოკუპირებული. მე არ გეკითხებით თქვენ რეცეპტის შესახებ, თქვენი უფლებაა, მიპასუხოთ ან არა, თუმცა მაინტერესებს, თქვენი გადმოსახედიდან, ამ დროს ქვეყანა სწრაფად როგორ უნდა განვითარდეს?

ჩემი პასუხი მხოლოდ იმ ადამიანებზეა გათვლილი და მათი აზროვნების შესაძლებლობაზე, ვინც თქვენს ჟურნალს კითხულობს. ჩემი გადმოსახედიდან, ქვეყნის მართვა დიდი ბიზნესის მართვისგან არაფრით განსხვავდება. ჩვენ ვცხოვრობთ კონკურენტულ გარემოში - უკრაინა, ისრაელი, რუსეთი, საქართველო, აშშ, შევიცარია და სხვები. და თუ ჩვენ არ ვართ კონკურენტუნარიანები, მაშინ ვაგებთ. უნდა შევქმნათ ინვესტიციებისთვის საუკეთესო გარემო. საქართველო ყველაზე ლამაზი ქვეყანაა, სრული პასუხისმგებლობით გეუბნებით. მე მთელი მსოფლიო მაქვს შემოვლილი და ასეთი

არა, ეს უბრალოდ ყველგან ასეა. თუ ხელისუფლებასთან არ თანამშრომლობ, მაშინ გაგწყლეთენ.

ინჟინერიც ცდილობდა, ასე ვთქვათ, თავისკენ გექაჩებოდათ.

მაშინ არც არაფერი იყო გადასაქანი. მაშინ უკვე აღარ მქონდა ბიზნესები. ის პოლიტიკოსი, რომელიც საქართველოში სასამართლოს დამოუკიდებელს გახდის, საქართველოს ისტორიაში უფრო დიადის სახელით შევა, ვიდრე თამარ მეფე. იმიტომ რომ ის საქართველოს ნამდვილ ევროპულ ქვეყნად აქცევს.

ყველაზე მთავარი, რაც დღეს საქართველოში არ არის.

რა თქმა უნდა, არ არის. მთავარი არ არის. და მეორე, ვიწყებთ გზების ძიებას, როგორ ავითვისოთ ინვესტიციები. არაბთა გაერთიანებულ საამიროებში ყოფილხართ?

კი, იყო ასეთი შემთხვევა.

ქვეყანა 40 წლის არის. მე გაერთიანებულ საამიროებში 15 წლის წინ ვიყავი, 10 წლის წინ და სულ ახლახან - შედარებაც არ არის. რა ამერიკა... ყველაზე მაღალი შენობები, სასტუმროები ისეთია, რომ სხვაგან, მთელი მსოფლიოს მასშტაბით ასეთებს ვერ იპოვით. დაუჯერებელი, სამდონიანი გზები... მხოლოდ Rolls Royce-ები,



მხოლოდ ძვირად ღირებული მანქანები. იქ Rolls Royce-ები მეტია, ვიდრე, მაგალითად, საქართველოში კარგი Audi. ადგილობრივები არც მუშაობენ. მათ ნაცვლად ინდოელები, პაკისტანელები არიან დასაქმებულები. ეს იმიტომ, რომ გადასახადები 1%-იც კი არ არის, სასამართლო სისტემა საათივითაა აწყობილი და ქვეყანაში ისეთი აფეთქებაა, რომ ამ დროს ამერიკა ისვენებს.

ეს საქართველოში შესაძლებელია?

რა თქმა უნდა, შესაძლებელია. გააუქმეთ გადასახადები და ასეც იქნება. თუმცა პირველ რიგში სასამართლო სისტემა მოსაგვარებელი, მიეცით ინვესტორებს სასამართლოსა და პროკურატურის მიმართ ნდობა. თუ ინვესტორი ჩათვლის, რომ პროკურატურა მის მხარეზეა, იმ საგადასახადო სისტემის ფონზეც კი, რომელიც დღეს საქართველოშია, ყველაფერი კარგად იქნება.

და აფხაზეთი და სამხრეთ ოსეთი?

ისინი არასოდეს გახდებიან საქართველოს ნაწილი, რადგან ისინი ისეთივე ღარიბები არიან, როგორც ქართველები. აი, მაგალითად, დიდი ბრიტანეთი, რომელსაც ნახევარი მსოფლიო ეკუთვნოდა, მათ შორის აშშ და ავსტრალია, მაგრამ დღეს ისინი ტერიტორიებს თმობენ. საქართველომ აშშ-ის ერთ-ერთ შტატად ქცევა რომც მოინდომოს, ისინი ცხოვრებაში ამას არ დათანხმდებიან. არის ასეთი კითხვა: რისთვის იბრძვით, ტერიტორიებისთვის თუ ადამიანებისთვის, ისევე როგორც უკრაინაში?

თქვენი აზრით, რისთვის ვიბრძვით?

თქვენ ტერიტორიებისთვის იბრძვით, მაგრამ იქ ხომ ადამიანები ცხოვრობენ. აჩვენეთ მათ კლასი. თუ თქვენ იცხოვრებთ უკეთ და მადლობა ღმერთს, რომ უკვე უვიზო რეჟიმია საქართველოში, ისინი ყველანი თქვენკენ გამოიქცევიან. დაწყველიან თავიანთ კორუმპირებულ მმართველებს და მუხლებზე დაჩოქილები შეგეხვეწებიან, რომ უკან დაიბრუნოთ. ასეთ შემთხვევაში საქართველოსი გახდება აფხაზეთიც, სამხრეთ ოსეთიც, ჩრდილოეთ ოსეთიც... თქვენ უბრალოდ უნდა მოინდომოთ. ისინი ერთ სიღარიბეს მეორეზე არ გაცვლიან. ამიტომაც არის, რომ სიტყვებით ბრძოლას არანაირი აზრი არა აქვს.

ლეონიდ მიხაილოვიჩი, მე კიდევ ერთი საერთო ვიპოვე თქვენსა და ივანიშვილს შორის. თქვენ ძალიან აკრიტიკებთ საქართველოს საბანკო სისტემას, ივანიშვილმა რეალურად რამდენიმე თვის, შეგვიძლია ვთქვათ, კვირის წინაც კი ამაზე ღიად საუბარი და მოქმედება დაიწყო. აქამდე ამ თემაზე საჯარო განცხადება არც ერთი ხელისუფლების არც ერთ წარმომადგენელს არ გაუკეთებია. ჩემი კითხვა ასეთია: პროფესიონალ ბანკირ ჩერნოვცკის, რომელიც არა მხოლოდ წარმატებულად მართავდა ბანკს, არამედ წარმატებით გაყიდა ბანკი მსოფლიო კრიზისის დაწყებამდე ცხრა დღით ადრე, საქართველოს საბანკო სისტემის პრობლემა რა არის? კრედიტებს ვინმე ძალით ხომ არ არიგებს.

საქმე კანონმდებლობაშია, რომელიც, საბედნიეროდ, იცვლე-

ბა და ამის მიუხედავად ადამიანებმა შეიძლება ყველაფერი დაკარგონ. პრობლემა ისაა, რომ თუ ბანკის მენეჯმენტი საერთო ადამიანურ ღირებულებებზე დაფუძნებული ფილოსოფიით არ ხელმძღვანელობს, გაკოტრება გარდაუვალი იქნება. მე ყოველთვის ვამბობ, არ ასესხოთ ფული, რადგან, როცა გადახდის დრო მოვა, თქვენ დაგწყევლიან. ჩემს ბანკში, რომელსაც მილიარდიანი საკრედიტო პორტფელი ჰქონდა, ბინის გარანტიით სესხს არავინ გასცემდა. ჩვენ ვამოწმებდით, თუ ბინა მსესხებლისათვის ბოლო აქტივი იყო, სესხს არ გავცემდით... შესაძლოა, ამიტომაც ვერ გავხდით მონსტრები, მაგრამ ჩემი სინდისი სუფთაა, მე ბინიდან არასოდეს არავინ გამომიასხლებია.

თქვენ ასეთ რისკებს საქართველოში ხედავთ? იმის გათვალისწინებით, რაც დეველოპერულ სექტორში ხდება, როცა მშენებლობის ასეთი ბუმი.

იქ არანაირი ბუმი არ არის. არაფერი შენდება და არავინ არაფერს აშენებს. ყველაფერი მკვდარია.

მაშინ რატომ აშენებთ თქვენ?

ეს მე არ ვარ. ეს ჩემი შვილია, ძალიან პატარა პროექტია. მე ამ საქმესთან კავშირი არ მაქვს. საქმე არც ისე კარგად მიდის. არ ვფიქრობ, რომ გამოვა. თბილისში თქვენ დიდი პრობლემები გაქვთ, ჩვენ დიდი პრობლემები გვაქვს. ქალაქი ნაომარს ჰგავს. გარშემო უამრავი მშენებლობაა, თაღლითებმა მშენებლობები ბოლომდე არ მიიყვანეს. რატომ არ არის კანონი იმის შესამოწმებლად, ვინ იწყებს მშენებლობას? იმისთვის, რომ მოსახლეობა გაძარცვო, ძალიან ცოტა ფულია საჭირო. პარლამენტს, იმისთვის, რომ ადამიანები უბედურებისგან იხსნას, ამ დრომდე არანაირი კანონი არ მიუღია. მოსახლეობას კიდევ არ ესმის, ქართველები ძალიან მიმდრობები არიან.

მაშინ არ მესმის. თქვენი შვილი ხომ აძლევს თავს უფლებას, იყოს ამ სფეროში. ის რეალურად ირჩევს სფეროს, რომელიც ფულს მოუტანს.

აღბათ. ეს მას უნდა ჰკითხოთ.

ასეც ვაპირებ.

კარგი იქნება, თუმცა მას არ უყვარს ინტერვიუები. ეს მისი თემაა, მისი პრობლემები. ჩვენ სხვა ურთიერთობები გვაქვს, არ შემიძლია, რამე დავაძალო.

უშუშევრობა საქართველოში, მშპ და სასამართლო სისტემის პრობლემა...

თუ ეს პრობლემა გადაიჭრება, ყველა ამუშავდება. საქართველოში მილიონობით ადამიანი ჩამოვა, რომლებსაც დასაქმება ენდობებათ. ანაზღაურებაც მაღალი იქნება.

მაშინ მთავარი კითხვა: რა არის მთავარი რესურსი

იმისთვის, რომ საქართველო წარმატებული იყოს?

სასამართლო სისტემა და გადასახადები.

ანუ ტვინები?

კი, მეტი არაფერი არ არის საჭირო. ბევრი ქვეყანაა ასეთი, რომლებსაც არაფერი აქვთ. აი, მაგალითად, მალდივები. იქ უბრალოდ ქვიშაა. სისტემა და ინსტიტუციები მუშაობს, ყველაფერი რიგზეა და საშუალო ხელფასი 3 000 დოლარია.

ტურიზმის ბუმი. 7 000 000 ტურისტი საქართველოში, თქვენ როგორ აფასებთ ყოფილი და მოქმედი ხელისუფლების პოლიტიკას ამ მიმართულებით?

ეს ერთადერთია სწორი. მე ულამაზესი ადგილები მაქვს საქართველოში ნანახი. სამწუხაროდ, ქართველების 99%-ს გაგებულნი არც ექნება, ისეთ ტებებზე და ადგილებში ვარ ნამყოფი.

ერთი პატარა კითხვა რუსეთზე. როგორ შეიძლება, თქვენი აზრით, მათთან ურთიერთობის აწყობა?

რუსეთი ეს არ არის პუტინი.

აბა ვინ არის?

ის რუსეთის პრეზიდენტია.

კარგი, ვინ არის და რა არის რუსეთი?

რუსეთი - ეს არის უბრალო ხალხი, ასევე პუშკინი, ლერმონტოვი, ტოლსტოი, ტურგენევი, დოსტოევსკი, ხალხი, კულტურა...

ეს ყველაფერი გასაგებია, მაგრამ დღეს რუსეთთან ურთიერთობის აწყობა როგორ წარმოგიდგენიათ?

რა არის ქართველებისთვის საინტერესო - აი, ამის მიხედვით უნდა აეწყოს ურთიერთობები. არის დღეს ქართველებისთვის საინტერესო, რომ რუსები ჩამოდიოდნენ და ფულს ტოვებდნენ? კი, საინტერესოა. საინტერესოა თუ არა მათთვის მოსკოვში ფულის კეთება? არის. ეი საჭიროა. ყველგან პირველ რიგში უნდა იყოს ეკონომიკა და არა სიგიჟე. რა აზრი ჰქონდა დიპლომატიური ურთიერთობების გაწყვეტას? რა აზრი იყო ამაში?

და რა აზრი ჰქონდა მის არსებობას?

გიორგი, აბა, სცადეთ რუსეთში წასვლა. თქვენ ვიზის მისაღებად გაურკვეველ მისამართზე უნდა წახვიდეთ. რატომ ქმნით პრობლემებს? როგორ უნდა იქცეოდეს საკუთარი თავის პატივისმცემელი ქვეყანა? კი, ნამდვილად არის დიპლომატიურ ფრონტზე ომი, მაგრამ ეს არ ეხება ეკონომიკას. ყველაფერი, რაც რუსეთისგან შეგვიძლია მივიღოთ, უნდა მივიღოთ.

იმის მიუხედავად, თუ ამის ფასი ტერიტორიებია?

და რად გვინდა ტერიტორიები? მე საერთოდ ტერიტორიების უკან მიღების წინააღმდეგი ვარ, ადამიანები უნდა დავიზრუნოთ.

ეს ტერიტორიები საქართველოს საკუთრებაა.

ის თქვენი არ არის. იქ ადამიანები ცხოვრობენ. მათი ოჯახებია, მათი სახლებია და ეს მათია. სადაც თქვენი სახლია, იქ არის თქვენი ტერიტორია, რად გინდათ ეს ტერიტორიები, თუ იქ პირობების შექმნა არ შეგიძლიათ? მათ უკან ომით ვერ დაიბრუნებთ. ვის უნდა ეომოთ? რუსეთს? პუტინი და რუსები ქართველებს არანორმალურად ექცევიან, მე ასე მგონია. მათ რაღაც გლობალური იდეა აქვთ, უნდათ, საბჭოთა კავშირი შექმნან. ეს სივსუა, მაგრამ ასე იქცევიან. თქვენ მოიქეცით ისე, რომ ყველგან კომფორტულად იყოთ.

ლემონიდ მიხაილოვიჩი, თითქმის ერთი საათია, ვსაუბრობთ და მინდა გკითხოთ, რა სხვაობაა და რა არის საერთო საქართველოში, რუსეთსა და უკრაინაში ბიზნესებს შორის?

არანაირი. საერთოდ არანაირი.

ეს ნიშნავს, რომ საქართველოში მოხდება ის, რაც ამ ქვეყნებში ადრე თუ გვიან ხდებოდა?

ყოველთვის და ყველგან. ყველგან ერთი და იგივეა. არ არის კაზონი და მეორდება იგივე. უკანონობაში არაფერი კარგი არ არის.

რამდენიმე თვის წინ მომეცა შესაძლებლობა, უკრაინის პრემიერ-მინისტრი, ბატონი გროისმანი ჩამეწერა. ჩემთვის საინტერესოა, როგორ აფასებთ უკრაინის დღევანდელი ხელისუფლების მუშაობას.

მე ერთი ისტორია შემეძლია ამბზე მოგიყვებო. როცა ჟენევაში ჩამოვედი და მანქანით მივიდიოდი, მანქანას მართავდა ქალი, რომელიც მანამდე რუსეთში მოსამართლედ მუშაობდა.

კი, ვიცი თქვენი წიგნიდან ეს ისტორია. როცა თქვენ ჰკითხეთ, რატომ მუშაობდა იქ, მაშინ როცა ყოფილ საბჭოთა კავშირში ყველა მოსამართლე მილიონერია, მან გიპასუხათ რომ...

მან მიპასუხა: წარმოიდგინეთ შევიცარიული საათი, რომელიც იდეალურია, ყველა ჭანჭიკი ზუსტად მუშაობს და როგორც კი ერთი საწინააღმდეგო მიმართულებით იწყებს ტრიალს, საუკეთესო შემთხვევაში მას აგდებენ, უარეს შემთხვევაში ციხეში ხვდება.

გროისმანს ჩერნომჰცკისთან დაკავშირებით არ უთქვამს, რომ მას არა აქვს კითხვები. მან თქვა, რომ სამართალდამცველ სტრუქტურებს დროა დრო უჩნდებათ ხოლმე კითხვები.

ის ამბობს იმას, რაც უნდა თქვას. ის კარგი ბიჭია.

თქვენ კოლეგები იყავით.

კოლეგებსაც ვერ დაარქმევ, ის 200 000 ადამიანის მერი იყო, მე -5 მილიონიანი ქალაქის. ჩემი ბიუჯეტი 5 მილიარდი იყო.

ისიც არჩეული მერი იყო.

კი, ისიც მერი იყო. პერსპექტიული ბიჭია, თუმცა დღეს მის ნაც-

ვლად სისტემა იღებს გადაწყვეტილებებს. სისტემა კი ყველგან უცვლელი დარჩა. არის პატარა სხვაობები, თუმცა ეს ადამიანების მენტალიტეტზე დამოკიდებული.

თქვენ ან თქვენი შვილი ისრაელში ინვესტიციებს ასორციელებთ?

ისრაელში ინვესტირებას ქართველ ბიზნესმენებს მე არ ვერჩევდი. ისრაელი ძალიან სპეციფიკური ქვეყანაა. აქ ერთგვარად სოციალიზმია და „ის მუშაობს“ თითქმის ყველგან. აქაც არის მინიმალური კორუფცია, უზარმაზარი ბიუროკრატია და ძალიან დიდი გადასახადები. აქ სახლების მშენებლობის გარდა ძალიან წარმატებული ბიზნესების მაგალითები ნაკლებად არის. აქ ძვირად ღირებულ სასტუმროებს ან რესტორნებს ვერ შეხვდებით. მდიდრებისთვის აქ არაფერია. აქ ვერ ნახავთ მაიბახებს.

მაგრამ ქვეყანა ღარიბი ნამდვილად არ არის.

აქ ცხოვრება უბრალო ადამიანებისთვისაა კარგი. მაგალითად, ჩემი დამლაგებელი ხელფასს \$3 500 იღებს. საპენსიო ფონდისთვის სახელმწიფოს ცალკე ვუხვდი.

ეს იმიტომ, რომ გადამხდელი ჩერნომჰცკია თუ ზოგადად ასეა?

არა, ზოგადად ასეა. ასეთია გადასახადები.

წარმომიდგენია, რა მოხდება საქართველოში, როცა ამინტერვუს წაიკითხავენ, ნახავენ და გაიგებენ, რომ დამლაგებელს \$3 500 მიღება შეუძლია. თუმცა, ვუბრუნდები ისრაელის თემას - ჩვენ ჰერცლიაში ვართ, სადაც სტარტაპებია უხვად, რომლებიც მილიონობით, მილიარდობით დოლარს შოულობენ ისრაელისთვის...

პირველ რიგში, ასეთი ქვეყნები ყველაზე მეტ ფულს ტურიზმიდან შოულობენ. ეს უნდა გააკეთოს საქართველომაც და თუ ფულს არ მოიპარავენ, ეს ფული ხალხამდეც მივა. იმიტომ რომ ისრაელშია ყველაფერი, რაც რელიგიურ ფასეულობებს უკავშირდება. აქ ყველა ჩამოდიხ, მაგრამ მდიდარი ადამიანები არ ჩამოდიან. რაზე დგას მაშინ ისრაელი? ეს არის ტურიზმი და მთელი მსოფლიოში გაბნეული ებრაელების პატრიოტიზმი. აქ ბინა სრულიად გიჟური ფასი ღირს. ის ტენიები, რომლებიც მთელი მსოფლიოს მასშტაბით არიან გაბნეული, ყველა ისრაელს ეხმარება. ყიდულობენ უძრავ ქონებას, მაგრამ აქ არ ცხოვრობენ. მე ვქირაობ არც ისე დიდ ბინას, რომელიც 6 500 000 ღირს. ამერიკაში ეს ბინა \$300-400 ათასი ეღირებოდა.

მსოფლიო მასშტაბების გათვალისწინებით, ვინ არის თქვენთვის მისაბაძი ადამიანი პოლიტიკოსებიდან, ბიზნესმენებიდან?

ასეთი რეიგანია, უდიდესი ადამიანი იყო. ახლა ამერიკისთვის ბევრ სასარგებლოს ტრამპი აკეთებს. ის საკითხს ბიზნესურად მიუდგა. ქვეყნის ეკონომიკა გაიზარდა. არ არის კარგი, როცა ბიზნესმენები ხელისუფლებაში მოდიან, რადგან ფული

არასოდეს არის ცოტა და ბიზნესმენებისთვის ბევრი ცდუნებაა. თუმცა იქ ისე გამართულად მუშაობს სისტემა, რომ ხელი არავის წაუცდება, წინააღმდეგ შემთხვევაში საქმეში მაშინვე გამოძიება ჩაერთვება.

იდეალი ბიზნესმენი?

არიან ბიზნესმენები, რომლებიც კარგად საუბრობენ.

თქვენ ინტერვიუს დასაწყისში ახსენეთ „ალიბაბას“ დამფუძნებელი ჯუკ მა, ახალგაზრდა და ახალბედა მილიარდერები...

მე მათ შესახებ ცოტა რამ ვიცი. რუსი ბიზნესმენი ფრიდმანი მესიმპათიურება. მას ხელისუფლებასთან თითქმის არაფერი აკავშირებს. თუმცა მას არ ვიცნობ. მე პენსიაზე ვარ. მაქვს გიჟური იდეები, აი, მაგალითად, მინდა, საქართველოში დავაარსო ფონდი, რომელიც ჩემ გარეშე იმუშავებს და თუ ამას შევძლებ, მე ვიქნები უდიდესი ადამიანი. დღეს ამ ფონდში წელიწად \$2-მილიონიან ინვესტიციას ვახორციელებ და მინდა, რომ როცა აღარ ვიქნები, ფონდმა იმუშაოს და წარმატებას მიაღწიოს. დღეს ქართველები ერთმანეთს ჩემი საშუალებით ეხმარებიან. ქველ-

ჩემს ბავშვთა სახლებში ისეთი პირობებია, მილიარდერებს რომ არა აქვთ. ყველაგან ვიდეოკონტროლია. მზარეულები ხელთათმანებით მუშაობენ, ბავშვები საუკეთესო საჭმელს ჭამენ, სწავლობენ, კარგად იცვამენ, მათ განათლებაზე ვზრუნავთ, ვჭირაობთ მასწავლებლებს. გარდა იმისა, რომ მადლობაც არავის უთქვამს, მიხურავენ. Facebook-ზე მიტევენ და მშობლებს სწერენ, რომ თავიანთი შვილები სახლებში წაიყვანონ. ახლა სასამართლოა...

როცა თქვენს ფეისბუკ-გვერდს ვიხსენებ, ყოველთვის მაქვს განცდა, რომ ჩერნოვცკი პოლიტიკით მაინც და-ინტერესებულა.

ეს ბიზნესმენების ყველაზე დიდი შეცდომაა, მათ შორის - ჩემი. ცხოვრება ახლიდან რომ დავიწყო, პოლიტიკის გარდა, სხვა ყველაფერს იმავეს გავიმეორებდი. ბიზნესი როცა იზრდება, თავშესაფარი უნდა ეძებო, ან ყაჩაღებს შეეკრა, ან პოლიტიკაში წახვიდე და თავი იქიდან დაიცი, რომ გაკოტრებულად არ გამოგაცხადონ, არ დაგიხურონ ბიზნესი ან ზედმეტი გადასახადები არ დაგაკისრონ. ამავე დროს იზრდება თვითშეფასებაც, მილიარდერი ხარ, გგონია, რომ სხვებზე მეტი იცი, სინამდვილეში ასე არ არის. პოლიტიკა სრულიად სხვა სფეროა. მიდიხარ იქ, სადაც არ გელოდებიან

„მე არ შემიძლია უბედურ ხალხს ვუყურო, უბრალოდ ადგილს ვერ ვპოულობ ამის გამო. ყველას კიდევ ვერ დავხმარები. მთელ ქვეყანას ხომ ვერ შევინახავ...“

მოქმედების საკანონმდებლო რეგულაციებშიც პრობლემებია. თქვენი კითხვა იყო, ქართველი ბიზნესმენები იმავეს რატომ არ აკეთებენ - იმიტომ, რომ შესაბამისი კანონი არ არის. ფონდი გადასახადებს იმავე მოცულობით იხდის, როგორც თამბაქოს ბიზნესი. ამ თემაზე ხელისუფლებას არაერთხელ მივწერე.

ფისკალური რისკები ნუ გავიწყდებათ, ლეონიდ მიხაილოვიჩი.

კი, გასაგებია, ამიტომაც უნდა გაიარონ შემოწმება. ჩვენ საერთაშორისო აუდიტს გავდივართ. სხვები არ გადიან.

დაახლოებით 5 მილიონზეა საუბარი, ქართულ ეროვნულ ვალუტაში თუ დავითვლით.

არა, ბევრად მეტია, დღეს უფრო ფართო მასშტაბით ვმუშაობთ. ბიზნესმენებიც მესმარებიან და მოსახლეობის ნდობა არანორმალურად მაღალია. მაღალ ჩემი ფულის გარეშე მუშაობას შევძლებთ. მე ვდაობ სასამართლოში ჯანდაცვის სამინისტროსთან. ბავშვთა სახლების გახსნის უფლებას არ მაძლევენ. ქობულეთში ბავშვთა სახლი გავხსენი და ლიცენზირებული ამ დრომდე არ არის. დღეს თუ საქართველოში ექვსი ბავშვთა სახლია, მინდა 106 გავაკეთო, მაგრამ არ შემიძლია, მიუხედავად იმისა, რომ

და ცუდად დაასრულებ. ყველა ბიზნესმენს, ვინც პოლიტიკისკენ გაიხედავს, ამას ვეუბნები - ეს ცუდი იდეაა. დღეს შენ ამ ჯუნდთან ერთად ხარ, ადრე თუ გვიან მოვა სხვა და ციხეში ჩაგსვამენ.

ეს თქვენი ყველაზე დიდი შეცდომაა?

მე ციხეში არ ჩავსვავარ არც ჩამსვამენ, მაგრამ პოლიტიკოსი არ ვარ. ვფიქრობ, ძალიან ბევრია ისეთი ადამიანი, ვინც ამ წოდებას იმსახურებს.

რატომ გინდოდათ საქართველოში პოლიტიკაში მოსვლა?

ეს ვითარება თავისით მომწიფდა. ჩემთან სუს-ის წარმომადგენლებიც კი იყვნენ. იფიქრეს, რომ პოლიტიკაში კიდევ ერთი მილიარდერი ჩნდებოდა, მელაპარაკენ, ნახეს, როგორც ვხვდებოდი ამომრჩევლს... მაგრამ მე მესამე ადგილი დავიკავე. მივხვდი, რომ დღეს პოლიტიკაში ყოფნა არ მინდა. პოლიტიკა მხოლოდ ერთი მიზნით მაინტერესებს, რომ საქართველო გაიზარდოს და განვითარდეს. რევოლუცია არ იყოს და ხალხი კარგად იყოს. როცა შენ გარემო ხალხს ღარიბია, თავს უბედურად გრძნობ. მე არ შემიძლია უბედურ ხალხს ვუყურო. უბრალოდ ადგილს ვერ ვპოულობ ამის გამო. ყველას კიდევ ვერ დავხმარები. მთელ ქვეყანას ხომ ვერ შევინახავ... **F**

ამერიკის ყველაზე ინოვაციური – და შიშის მოგვრელი – ბიზნესლიდერი წარმატებით ასრულებს სამწლიან რბოლას, რომელმაც ის ყველა დროის ყველაზე მდიდარ ადამიანად აქცია. თუმცა, FORBES-ს ეუბნება, ახლავა ვიწყებ გრდასო.

კორპორაციული ამერიკის საყურადღებოდ:
ჩვენ გაგაფრთხილეთ.

ავტორი: რენდალ ლინი

ბეზოსის უსაზღვროება





მერიკის სხვა ტექნოლოგიური გიგანტებისაგან განსხვავებით, Amazon-ს არა აქვს ტრადიციული კამპუსი. მსოფლიოში არსებული 575,000 პერსონალიდან

სიეტლში მოღვაწე დაახლოებით 45,000 თანამშრომელი და აღმასრულებელი არაერთ ცათამბჟენში მიმოფანტულან - ქალაქის ცენტრსა თუ საუთ-ლეიკ-იუნინის უბანში. Amazon-ის „სათავო ოფისი“ იქაა ავტომატურად, სადაც არის ხოლმე კომპანიის დამფუძნებელი და აღმასრულებელი დირექტორი ჯეფ ბეზოსი. ამჟამად ეს ადგილი Day 1 Tower-ია. ადგილის სახელწოდება ბეზოსის მარადიულ კრედიტში უნდა ვეძიოთ: გარკვეული აზრით, ჩვენ კვლავ ინტერნეტის „დღე პირველი“ გვიდგას და, ამავე ლოგიკით, Amazon-ი, ეს-ესაა, იწყებს მოღვაწეობას.

თუმცა ამ ფრაზის თქმა სერიოზული სახით სულ უფრო რთული ხდება, თუ გავითვალისწინებთ, რომ კომპანიის გაყიდვები, მოგვები და აქციების ფასი მაღლა და მაღლა იწევს; ეს უკანასკნელი, მაგალითად, სამ თვეში 270%-ით ავარდა, ბოლო 12 თვეში კი - 103%-ით. Amazon-ი Apple-ს უახლოვდება და მსოფლიოს ყველაზე ღირებული კომპანიის სტატუსისკენ მიიქარის, ხოლო ბეზოსი, რომლის პირადი ქონება \$160 მილიარდთან არის ახლო, ამ პროცესში პლანეტის უმდიდრეს ადამიანად გვევლინება.

მიუხედავად ამისა, ბეზოსი Amazon-ზე ისე ლაპარაკობს, თითქოს რაღაც არასტაბილური სტარტაპი იყოსო, რომელმაც ახლახან გაიარა Series A რაუნდი. „ყოველგვარი პრაქტიკული მიზნებისთვის, ბაზრის ზომა შეუზღუდავია“, - ამბობს 54 წლის ბეზოსი და ზემოთ აწე-



ული სახელოებიდან ანიმაციური გმირის, პოპაის მსგავსი მკლავები მოუჩანს; ეს შეახნის ასაკში დაწყებული აქტიური ვარჯიშის შედეგია, რომელიც დიდი მითქმამოთქმის საგნადაც კი იქცა. მისი ზრდის საფუძველს „სუპერბოლიანი“ კომბინაცია წარმოადგენს: საცალო ვაჭრობის ბაზარი - Amazon-ის თავდაპირველი საბადო - მისი თქმით, „არაერთ ტრილიონს“ ნიშნავს, ისევე როგორც cloud-ის ბაზარი, რომელიც პირველად Amazon Web Services-მა (AWS) წამოიწყო. „არსებობს სხვა ბიზნესები, სადაც ბაზარი შეზღუდულია, - დასძენს კაცი, რომლის კომპანიის შემოსავლები წელს, წესით, \$210 მილიარდამდე ავა. - მაგრამ ჩვენთვის ეს საკითხი უბრალოდ არ დგას“.

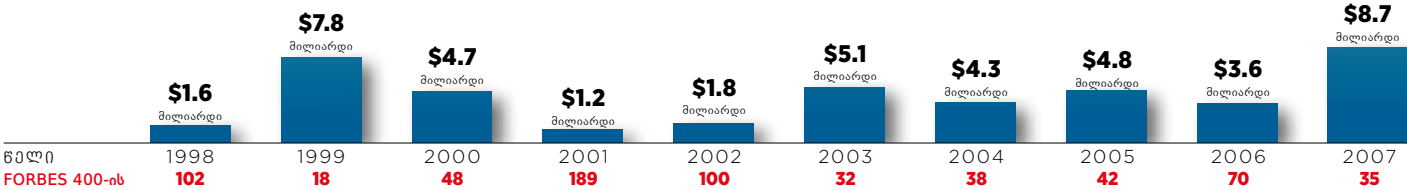
თუ ჯეფ ბეზოსი უკვე მსოფლიოში ყველაზე შიშის მომგვრელი ბიზნესპერსონაა, მაშინ მისი „შეუზღუდავობის“ პერსპექტივამ ყველა კორპორაციული ლიდერი უნდა გამოაფხიზლოს. ჰო, ის შეუპოვარია და გრძელვადიანი თამაშის ოსტატი, მაგრამ მისი მთავარი სიძლიერე, ბოლო რამდენიმე წელიწადში რომ გამოიმუშავა, გახლავთ უნარი, Amazon-ი მსხვილ მასშტაბებთან მომიჯნავე ბიზნესებად გარდაქმნას (რომლის ზოგიერთი ნაწილი მომიჯნავე მხოლოდ რეტროსპექტულად იყო). ამის გაზომვა შესაძლებელია: Forbes-ი რვა წელია, ინოვაციური კომპანიების რეიტინგებს ადგენს, ხოლო ამას წინათ მენეჯმენტის პროფესორთა ტრიოსთან ვიმუშავეთ, რათა გვეცადა და ქვეყნის ყველაზე ინოვაციური ბიზნესლიდერები გამოგვევლინა. ითხკომპონენტებიანი მეთოდოლოგია - რომელიც აერთიანებს საჯარო რეპუტაციასა და გავლენას, ღირებულების შექმნასა და ინვესტორების მიერ აღმასრულებელი დირექტორისთვის მინიჭებულ პრემიუმს - ბეზოსს უპირობო ლიდერად აქცევს.

„რასაც ჯეფ ბეზოსი აკეთებს და გააკეთებს, სავარაუდოდ, ყველაზე

„რასაც ჰეგ ბიზნოსი აკეთებს, ალბათ ყველაზე ღირსშესანიშნავი მიღწევაა, რაც კი მინახავს“.

ღირსშესანიშნავი მიღწევაა, რაც კი მინახავს“, - მითხრა გასულ წელს უორენ ბაფეტმა, როცა ღია კითხვა დაესვს და ვთხოვე, ბაზარზე დაკვირვების ლამის ოთხმოცწლიანი გამოცდილების საფუძველზე ყველაზე შთამბეჭდავი ბიზნესგონება დაესახელებინა. „იმითომ რომ ორ ძალიან მსხვილ ინდუსტრიას დაეპატრონა, თანაც - ერთდროულად, და, პრინციპში, მეტოქეთა ცხვირწინ, რის შედეგადაც ლიდერად იქცა, ამ ინდუსტრიებს სახეს უცვლის და ძალიან დიდ ბიზნესებში ძალიან წარმატებულია“.

მართალია, ბეზოსსაც და ბაფეტსაც მხედველობაში ვაჭრობა და cloud-ი ჰქონდათ, ბეზოსი, სინამდვილეში, გაცილებით მრავალმხრივ შეუზღუდავია. პირველი: AWS-ის წყალობით - კომპანია, რომლისთვისაც ზრდა უფრო პრიორიტეტულია, ვიდრე მოგებიანობა, როგორც იქნა, მილიარდებს აკეთებს, ბეზოსი კი ბაზარზე იმგვარი საიმედოობით სარგებლობს, რომ ამ მილიარდების დაბანდება, ფაქტობრივად, ყველაზე შეუძლია, სადაც მოისურვებს. მეორე: მასშტაბი, რომელიც Amazon-ს ზრდისთვის სჭირდება, პრაქტიკულად, აგრესიულობას მოითხოვს. დაბოლოს: სავაჭრო და ციფრულ ბიზნესსერვისებში დომინირებით - ამ ორივე სფეროს კი თითქმის ყველა სხვა ინდუსტრიასთან აქვს შემხებლობა, - ის ახლა იმგვარადაა პოზიციონირებული, რომ ნებისმიერ



უსასასრუ- ლობისკენ და მიღმა

ჰეი ბეზოსის ქონება
და რეიტინგი FORBES
400-დან.



\$158¹
მილიარდი

მომიჯნავე ბიზნესში შეუძლია გადანაცვლება, სადაც დამატებით ღირებულებას იძლევა. ის მულტიმილიარდებით, სულ მცირე, ოთხ ბაზარში თამაშობს, – ჯანდაცვაში, შოუბიზნესში, სამომხმარებლო ტექნიკასა და რეკლამაში – ხოლო ეს ბაზრები მრავალ ისეთ კომპანიას მოიცავს, რომლებიც ჯერ არ არიან Amazon-ით დამფრთხალნი.

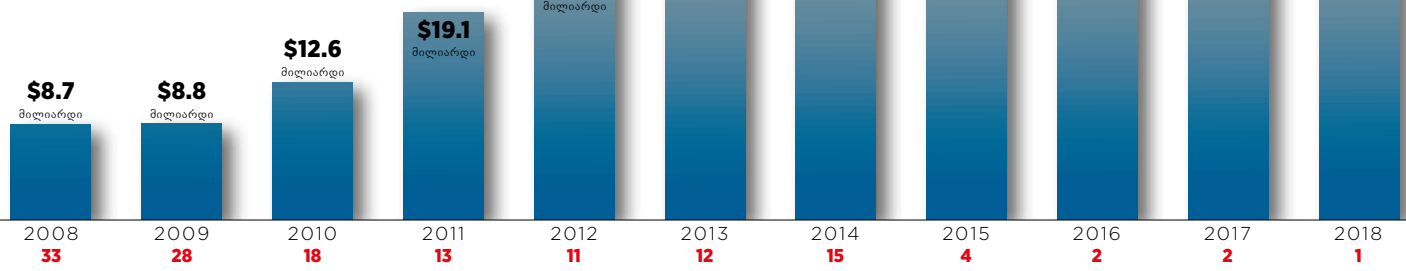
შემთხვევითი როდია, რომ ამ ოთხიდან ყოველი ბაზარი ურტყამს ან უახლოვდება იმ „ტრილონების“ პოტენციალს, ბეზოსმა რომ ახსენა.

თუ მისი კოლეგა-პიონერები პირველი დოტ-კომ ეპოქიდან ხელგაშლილად მიეგებნენ ე.წ. „ღია კარის“ პრინციპს და მის პოპულარიზებასაც შეუდგნენ, ბეზოსი მალულ ქმედებებს მუდამ აქტივად აღიქვამდა: ახალ ინიციატივებს უფრო დიდ დანახარჯებში ნიღბავდა და თავს ისე არევენებდა, თითქოს სწრაფად მზარდი რჩეული მარგალიტები არ აინტერესებს. ბეზოსის საჯარო პროფილის გაფართოებასთან ერთად, საჯარო კომენტარებმა და ინტერვიუებმა მკვეთრად იკლო (მიუხედავად იმისა, რომ Washington Post-ის მფლობელია). ბეზოსი დონალდ ტრამპის შესახებ საუბარზე უარს ამბობს, რომელმაც მასა და Post-ს Twitter-ზე შეუტია, მაგრამ ამკარად ესმის, რომ ერთგვარად მიზანშეამოლებული. კითხვაზე, Facebook-ის შარშანდელი პრობლემები თუ იყო მისთვის, როგორც ამომავალი სარეკლამო კომპანიის მეთაურისთვის, რაიმე სახის გაკვეთილი, ლაკონიურ, პოლიტიკურ და დაუჯერებელ პასუხს იძლევა. „არა“ – აცხადებს ეს კორპორაციული სწავლების პროპონენტი და რამდენიმეწამიან პაუზას აკეთებს, რომ კიდევ უფრო გაუსვას ხაზი სათქმელს. და მონაცემთა კომპანიად ქცევაზე რას ფიქრობს? „Amazon-ზე ამ ჭრილში არასდროს მიფიქრია“, – ამ-

ბობს კაცი, რომელიც, არც მეტი, არც ნაკლები, მონაცემებით მართულ კომპანიას თაოსნობს, მერე კი თავის პოლიტიკოსის რიტორიკას უბრუნდება. როცა ვეუბნებით, რომ Amazon-ი, სხვა თუ არაფერი, ამის ინსტრუმენტი მაინც არის, ის სიტყვას სწრაფად გვაწყვეტინებს: „მრავალი ინსტრუმენტიდან – ერთ-ერთი“.

ასე იყო თუ ისე, იმ დილას, რომელიც ბეზოსმა Forbes-თან გაატარა და მოკლედ გაგვანდო, როგორ აქვს ინოვაციისკენ აღებული გეზი და როგორ ირჩევს, სად გაფართოვდეს, Amazon-ის მომავლის სქემა მაინც მოიხაზა. კომპანიის ზომის გათვალისწინებით, ის ვერტიკალურად მოძრაობს და ჰორიზონტალურადაც, ყოველი მიმართულება კი კიდევ უფრო მეტ ძირგამომთხრელ ქმედებას მოასწავებს. ხუთი წლის წინაც კი ბეზოსი იმითაც ჩანდა კმაყოფილი, რომ ცდილობდა, ყველასათვის ყველაფერი მიეყიდა, რითაც, მეტწილად, საცალო და საბითუმო მოვაჭრეების წყველად იქცა. მაგრამ ინოვაციის ამ დაოსტატებულ მხატვარს დღეს ხელთ ფერთა უნივერსალური პალიტრა უპყრია: ნებისმიერი ინდუსტრია, რასაც კი ხელს დაადებს.

ამ შეზღუდვად აპოქაში, ყველაზე მნიშვნელოვანი სიტყვა Amazon-ში არის „კი.“ ბეზოსი სწორად გვისხნის ტრადიციული კორპორაციული იერარქიის არსს: „დავეშვათ, უმცროს აღმასრულებელს რაღაც იდეა მოხდის თავში და უნდა, მისი განხორციელება სცადოს. მან უნდა დაარწმუნოს თავისი ბოლი, თავისი ბოლის ბოლი, თავისი ბოლის ბოლის ბოლი და ა.შ., ხოლო



¹ფურცნაბა 2018 წლის 27 აპრილისთვის ამჟამინათა ღირებულება.



3 აპრილი, 1995
ნიგნები. პირველი გაყიდული ნიგნი: „თხევადი კონცეფციები და შემოქმედებითი ანალოგიები: აბროვანების ფუნდამენტური მექანიზმების კომპიუტერული მოდელები“.

8 თებერვალი, 2000
Amazon Marketplace-ი: ე.წ. მესამე მხარის გამყიდველები საიტზე ყველაფრის გაყიდვას იწყებენ, კამერებით დანყებულნი, თოჯინის სახლის ავეჯით დამთავრებული.



22 აპრილი, 2004
სამკაული: \$10,000-იანი ნიშნობის ბეჭდებით დანყებული, \$10-იანი სამკაულით დამთავრებული.

11 ივნისი, 1998
კომპაქტდისკები: 125,000-ზე მეტი ალბომი 60 უანრში.

2 ნოემბერი, 2005
Mechanical Turk-ი: მიკროგადახდები იმ ამოცანების შემსრულებელი ადამიანებისათვის, რომელთაც კომპიუტერები ვერ ართმევენ თავს.

22 სექტემბერი, 2003 სპორტული საქონელი: ჩოგბურთის ჩოგნები, ელექტროსკუტერები, გუნდების მაისურები.

2 თებერვალი, 2005 Amazon Prime-ი: სტარტს იღებს, როგორც საქონლის უფასო, ორდღიანი გადაზიდვის სერვისი, წელიწადში \$79-ის სანაგვლოდ.

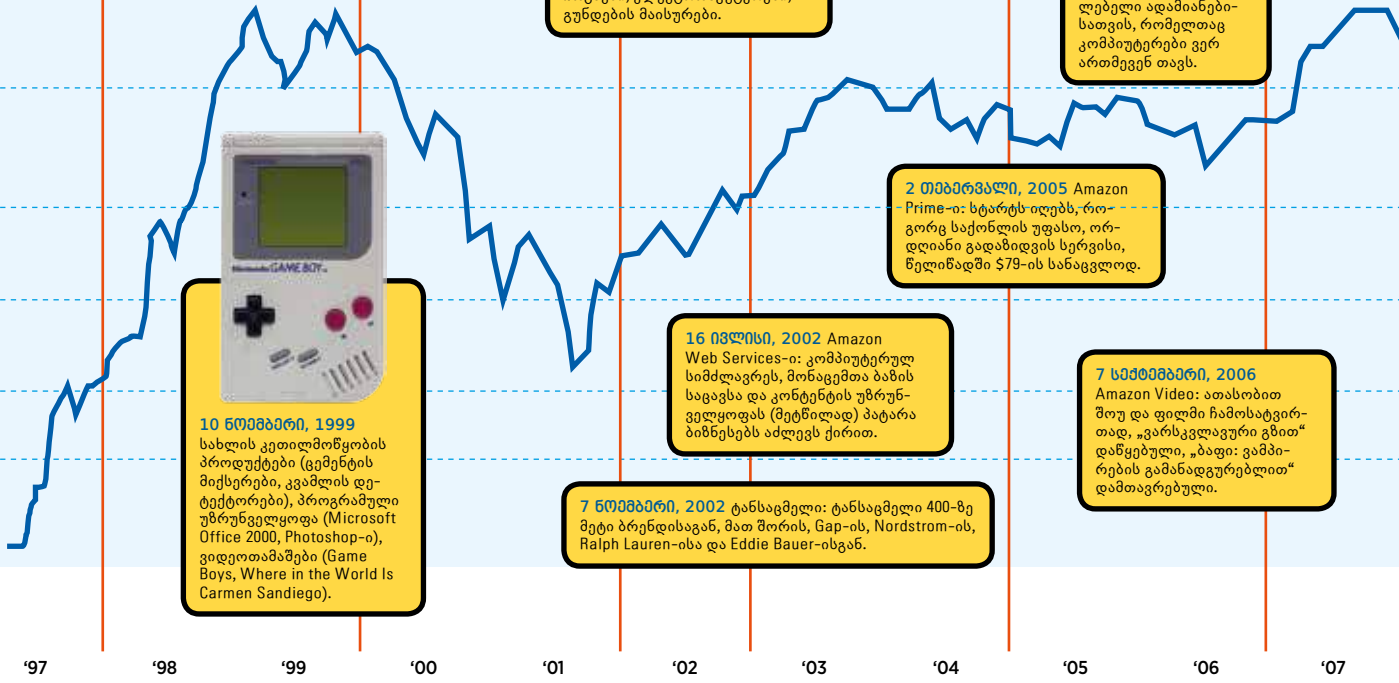


10 ნოემბერი, 1999
სახლის კეთილმოწყობის პროდუქტები (ცემენტის მიქსერები, კვამლის დეტექტორები), პროგრამული უზრუნველყოფა (Microsoft Office 2000, Photoshop-ი), ვიდეოთამაშები (Game Boys, Where in the World Is Carmen Sandiego).

16 ივლისი, 2002 Amazon Web Services-ი: კომპიუტერული სიმძლავრეს, მონაცემთა ბაზის საცავსა და კონტენტის უზრუნველყოფას (მეტწილად) პატარა ბიზნესებს აძლევს ქირით.

7 სექტემბერი, 2006
Amazon Video: ათასობით შოუ და ფილმი ჩამოსატირთად, „ვარსკვლავური გზით“ დანყებული, „ბაფი: ვამპირების გამანადგურებელი“ დამთავრებული.

7 ნოემბერი, 2002 ტანსაცმელი: ტანსაცმელი 400-ზე მეტი ბრენდისაგან, მათ შორის, Gap-ის, Nordstrom-ის, Ralph Lauren-ისა და Eddie Bauer-ისგან.



ჰეი ბეზოსი

ნებისმიერი „არა“ ამ ჯაჭვში მთელ იდეას ჩაკლავს“. ამიტომაცაა, რომ სხარტი და მოქნილი სტარტაპები ასე ადვილად ანადგურებენ კონსერვატიულ დინოზავრებს: ცხრამეტმა ვენჩურ-კაპიტალისტმა რომც თქვას „არა,“ საკმარისია გამოჩნდეს მეოცე, „კი“-ს ვინც იტყვის, და ძირგამომთხრელი იდეა ბიზნესად იქცევა.

შესაბამისად, ბეზოსმა Amazon-ის სტრუქტურა იმის გარშემო ააგო, რასაც თავად „კი-მდე მიმავალ მრავალ გზას“ უწოდებს და ეს განსაკუთრებით „ორმხრივ კარებს“ ეხება – გადაწყვეტილებებს, რომ-

ლებიც ხშირად პატარ-პატარა გაუმჯობესებებს ეფუძნება და რომლებიც შეიძლება, შეიცვალოს, არაგონივრული თუ გამოდგა. ასობით აღმასრულებელს შეუძლია, მწვანე შუქი აუწოდოს იდეას, რომელსაც თანამშრომლები შეგნითვე აფასებენ და აწონდაწონიან. „მან იცის და ჩვენც ვიცით, რომ გამოგონებები და ექსპერიმენტები გარკვეული წარუმატებლობის გარეშე არ გამოდის, – ამბობს ბეზოსის სტაჟიანი ლექტენანტი ჯეფ ვილი, რომელიც Amazon-ის სამომხმარებლო და სავაჭრო ოპერაციებს უდგას სათავეში. – ამ იდეებს ჩვენ მივესალმებით. მეტიც, გვინდა, რომ სულ ყველგან აღმოცენდეს. ჯეფს ასეთი იდეების

განხილვა არც სჭირდება. არც მე“. მკვრივ როცა საქმე უფრო მსხვილ იდეებსა და ვერტიკალუბზე მიდგება, რომლებიც „ცალმხრივი კარების“ სახელითაც არიან ცნობილნი და რომლებიც კომპანიას მიმართულებას უცვლიან, ბეზოსი თავს უკვე „შემწვლელი დირექტორის“ როლით იწონებს. სამ რამეს აქცევს ყურადღებას. პირველი ორიგინალურობაა. „დიფერენცირებული იდეა უნდა გვექნოდეს. მოდი, მეც ამას ვიზამ“-ტიპის წინადადება არ უნდა იყოს“. მეორე მასშტაბია. „რამდენიმე ძალიან მსხვილი ბიზნესით ვართ დაჯილდოებულნი, დროის მანძილზე რომ შევქმენით, და არ გვაქვს იმის ფუ-



ფუნება, ენერჯია რაღაც ისეთში ჩაედოთ, რამაც შეიძლება, იმუშაოს, მაგრამ პატარა აღმოჩნდეს“. დაბოლოს: სილიკონის ხეობის სადარი ინვესტიციების ანაზღაურებადობის კოეფიციენტი (ROI). „რაოდენ დიდ მასშტაბებზეც არ უნდა იყოს ლაბარაკი, საინვესტიციო კაპიტალიდან კარგი მოგებები უნდა გვქონდეს“.

საბოლოო ჯამში, იდეები, რომლებიც ამ სამეულს ერგება, ბეზოსის თქმით, ორიდან რომელიმე მოდელიდან აღმოცენდება. ან რეტროსპექტულად უყურებ მომხმარებლის საჭიროებებს – მაგალითად, შეამჩნიე, რომ ხალხი ქცევის კონკრეტულ მანერას ავლენს და გადაწყვიტე, რაიმე შესაბამისი

პროდუქტი შესთავაზო, – ან, პირიქით, წინ იყურები – იცი, როგორ შექმნა რაიმე ღირებული და მომხმარებელთა ძებნას იწყებ.

Amazon-ის გიგანტურობა, პრინციპში, მეორე მოდელიდან გამომდინარეობს. თავდაპირველად ნიშის მოთამაშეს, ბეზოსს, ადვილად შეეძლო, მხოლოდ იმაზე კონცენტრირებულიყო, რომ მსოფლიოს ციფრულ წიგნის მაღაზიად ქცეულიყო, როგორც, ვთქვათ, Etsy-ია – ხელნაკეთი ნივთების მაღაზია და Zappos-ი – ფეხსაცმლის (ორივე მათგანს დღეს, ცხადია, Amazon-ი ფლობს). მაგრამ წიგნების გაყიდვაში დაოსტატებულმა, დაინახა, რომ ამ ინსტრუმენტების – ინვენტარის მენეჯმენტით

დაწყებული, სარეკომენდაციო სისტემებით დამთავრებული – გამოყენებით, მომიჯნავედ შეეძლო ემოძრავა: ჯერ – მუსიკასა და DVD-ებში, მერე – სათამაშოებსა და ტექნიკაში და მერე – ლამის ყველაფერში, რაც კი შეიძლება საცალოდ გაყიდო. ეს ცოდნა კვლავ ბერკეტად გამოიყენა: გაბედულად (და წარმატებით) Amazon-ი უწინდელი მეტოქეების – დამოუკიდებელი გამყიდველების პლატფორმად აქცია და ამ გზით რეფორმატორი მოვაჭრის სახელიც დაიმკვიდრა პანთეონში, სადაც ისეთ პერსონებს წააწყდებით, როგორებიც სემ უოლტონი, აარონ მონტგომერი ვარდი და Sears Roebuck-ის ჯულიუს როზენგალდი

არიან.

სწორედ აქ უნდა დამთავრებულიყო ისტორია. მაგრამ დასავლური სამყაროს დომინანტი ონლაინმოვაჭრის რანგში, Amazon-ი სერიოზულ ტექნოლოგიურ და ლოგისტიკურ პრობლემებსაც აგვარებდა და, ნაცვლად იმისა, ბეზოსს ეს უნარები უბრალოდ თავისი მთავარი ბიზნესის ზრდისთვის საჭირო იარაღად მიეჩნია, მან ისინი საკუთრივ ბიზნესებად დაინახა. შიდა მოთხოვნამ ნახევარ განაკვეთზე მომუშავე დეველოპერებზე შედეგად Mechanical Turk-ი გამოიღო - ქრაუდსორსინგზე დაფუძნებული ერთ-ერთი პირველი ბაზრობა მსოფლიოში დროებითი სამუშაოებისთვის. ადგილზე მიტანის გასაოცრად ეფექტიანი ინფრასტრუქტურის შექმნას სერვისი, Fulfillment by Amazon-ი მოჰყვა, ხოლო ყოველ შენაძენზე ფულის აღებაში გაწაფულობამ Amazon Pay დაბადა. და რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია: როცა Amazon-მა თავისი მონაცემების cloud-ში შესანახად უშველებელი შესაძლებლობების შექმნა დაიწყო, ბეზოსი მიხვდა, რომ, შესაძლოა, სხვა ბიზნესებსაც მონდომებოდათ იქ თავიანთი მონაცემების შენახვა. 2017-ში AWS-ის შემოსავალმა \$17.5 მილიარდი შეადგინა.

თვით ასეთი, მომხმარებელზე ორიენტირებული, კონცეფციებიც კი იძლევიან უნარებზე დაფუძნებულ დივიდენდებს. აიღეთ, მაგალითად, ელ-მკითხველი Kindle-ი - Amazon-ის პირველი შეჭრა კომპიუტერული აპარატების სამყაროში 2007 წელს. ვილკი, რომელიც კომპანი-აში AlliedSignal-იდან მივიდა, იხსენებს, როგორ შეეწინააღმდეგა საბჭოს. „ავდექი და ვეუბნები: „არ გეთანხმებით. ვფიქრობ, დიდი შანსია, ვერ დავემთხვიოთ ადგილზე მიტანის დათქმულ თარიღს. ძალიან დაბალი მოგება გვექნება. არ ვიქნებით წარმოების მხრივ ეფექტიანები. მომხმარებლებს გაგაწილებთ. კომპიუტერული აპარატები რთული რამეა. ჩვენ პროგრამული უზრუნველყოფის კომპანია ვართ“.

„ჯეფი კი ამბობს: „მზად ვარ, ვაღიარო, რომ ეს ყველაფერი მოხდება და მაინც მი-მანია, რომ ჩვენი კომპანიისთვის სწორი ხედვა ისაა, მართლა კარგად თუ შევძ-

ლებთ კომპიუტერული აპარატის შექმნას, ჰოდა, უნდა დავიწყოთ სწავლა“. ჰოდა, დაიწყო. Kindle-ი Amazon-ში რომანტიზებული პროდუქტია - იმიტომ, რომ კომპიუტერულ აპარატებში გარღვევას წარმოადგენს და იმიტომაც, რომ კომპანიის ფესვებს - წიგნებს - ესმინება. თუმცა მას კომპანია არ გარდაუქმნია და თანაც წარუმატებელი აპარატები მოჰყვა, მაგალითად, კატასტროფული ჰკვიანი ტელეფონი Fire-ი. მაგრამ ბეზოსის გადაწყვეტილებამ, რაღაც მომენტში, შედეგად ჰკვიანი დინამიკები, Amazon Echo-ც გამოიღო - თამაშის წესების ჭეშმარიტი შემცვლელი.

„დღეს უკვე კომპიუტერულ აპარატებში დიდი გამოცდილება დაგვაროვით, თუმცა მაშინ მსგავსი უნარები არ გვექნოდა, - ამბობს ბეზოსი და იცინის. - მომთმენი უნდა იყო. უნარის ასათვისებლად მხოლოდ დრო არ კმარა. დრო იმისთვისაც გჭირდება, რომ პროდუქტი რეალურად ააყვავო“. სხვა სიტყვებით, თუ დაეფუძნებით უნარებს, რომელთაც ამჟამად Amazon-ი ეუფლება, მშვენიერი წარმოდგენა გექნებათ იმაზე, თუ რას გაყიდის ის ახლო მომავალში.

ამჟამად კი ბეზოსი ჯანდაცვას სწავლობს. ეს ამერიკის უდიდესი ინდუსტრიაა, რომელზეც მშპ-ის 18% მოდის, და ერთ-ერთი ყველაზე არაეფექტიანიც. გასულ წელს ბეზოსმა, ბაფეტმა და JPMorgan Chase-ის აღმასრულებელმა დირექტორმა ჯეიმი დაიმონმა განაცხადეს, რომ მათი კომპანიები ძალისხმევას გააერთიანებდნენ და მაღალპროფილიან აღმასრულებელ დირექტორს, ატულ გავანდის დაიქირავებდნენ არაკომერციული ორგანიზაციის სამართავად, რომლითაც









„სწორედ ნდობა გაძლევს ბიზნესის გაფართოების საშუალებას“.

მსოფლიოს ყველაზე ინოვაციური ლიდერები

რა ჰქონდა თომას ედისონს ისეთი, რაც არ ჰქონდა ნიკოლა ტესლას? რა და ეს უკანასკნელი უგროშოდ გარდაიცვალა. ედისონს კი ჰქონდა ის, რასაც Brigham Young University-ის პროფესორი ჯეფ დაიერი და ბიზნესსკოლა INSEAD-ის პროფესორი ნეითან ფერი ინოვაციურ კაპიტალს უწოდებენ. დაიერი და ფერი დღეს ყველაზე დიდ ინოვაციურ კაპიტალს ოთხი მახასიათებლის გამოვით აფასებენ: ინოვაციური რეპუტაცია (რამდენად შექმნება ბოლო ხუთ წელიწადში მედიაში), სოციალური კავშირები და ქსელები (Twitter-სა და LinkedIn-ზე), ღირებულების შექმნის ქმედითი გამოცდილება (ბაზარზე მათი კომპანიების ღირებულების ზრდის საფუძველზე) და ინვესტორის მოლოდინი სამომავლო ღირებულების შექმნის მიმართ (გაზომილი იმ პრემიუმით, რომელთაც ინვესტორები მათ კომპანიას აქციებს ანიჭებენ). აქ ათ ფინალისტს წარმოგიდგენთ, ხოლო 100 ყველაზე ინოვაციური ლიდერის სრულ რეიტინგს Forbes-ი 2019-ში გამოაქვეყნებს.

საკუთარი თანამშრომლებისთვის უფრო იაფ, უფრო ხარისხიან ჯანდაცვას უზრუნველყოფდნენ, - ორგანიზაციისა, რომლის ძირითადი იდეა მოქნილი, მზარდ მასშტაბებთან ადაპტირებადი და კლონირებადი მოდელის შექმნაში მდგომარეობდა. ეს პატარა ამბავი როდია: ამ სამ კომპანიაში 1.2 მილიონი ადამიანი დასაქმებული. დაამატეთ ამას მათზე დამოკიდებული პირები და ინიციატივა საპილოტე პროექტს დაემსგავსება ყველასათვის ორეგონსა თუ კონექტიკუტში.

Amazon-ის ამ განზრახვებს ბეზოსი თავდაჯერებით ეკიდება. „როგორც მოგეხსენებათ, ეს არაკომერციული ინიციატივაა. ეს სრულიად განსხვავებული რამეა“, - გავწყვიტინებს სიტყვას, ვიდრე კითხვას სრულყოფილად დავსვამდეთ. ამ დამოკიდებულებას ბაფეტიც იზიარებს, რომელმაც რამდენიმე თვის წინ ამისხნა: „განცხადების გაკეთების შემდეგ ხალხი ზღვასავით მოგვაწყდა, ჩვენც ჩავვართეთ საქმეში, ჩვენ კი ვუთხარით, რომ ეს არ იყო საჭირო - მოგვპარეთ ყველაფერი, თუ რამე გამოგვივა-მეთქი“. საკვანძო სწორედ ეს „თუ რამე გამოგვივა“ არის.

					
	1 ჯეფრი ბეზოსი AMAZON.COM	2 ილონ მასკი TESLA MOTORS	3 მარკ ცუკერბერგი FACEBOOK	4 ტიმოთი ქუკი APPLE	5 სატია ნადელა MICROSOFT
საბაზრო ლირებულუების შექმნა სამი წლის მანძილზე	\$450 მლრდ	\$48 მლრდ	\$376 მლრდ	\$369 მლრდ	\$278 მლრდ
საფონდო ბირჟების მოგებაში სამი წლის მანძილზე	366%	819%	563%	123%	84%
ინოვაციის კოეფიციენტი	72.8%	79.7%	70%	12%	26%
					
	6 მარკ ბენიოფი SALESFORCE.COM	7 შანტანუ ნარაიანი ADOBE SYSTEMS	8 რიდ პასტინგსი NETFLIX	9 ჯეფ ვეინერი ¹ LINKEDIN	10 ლარი პეიჯი/სერგეი ბრინი ALPHABET
საბაზრო ლირებულუების შექმნა სამი წლის მანძილზე	\$50 მლრდ	\$68 მლრდ	\$78 მლრდ	\$16 მლრდ	\$491 მლრდ
საფონდო ბირჟების მოგებაში სამი წლის მანძილზე	143%	365%	1351%	96%	197%
ინოვაციის კოეფიციენტი	82.4%	62.8%	71.5%	60%	37.5%

¹ რეიტინგები მოიცავს იმ კომპანიასაც, რომელიც აღმასრულებელ დირექტორებს, რომლებიც ბოლო ორ წელიწადში იქნენ შესყიდულნი. LINKEDIN-ი MICROSOFT-ზე შეიძინა.

„ზღვაში გასული კოლუმბის არ იყოს, ჩვენც არ ვიცით მუსტად, სად ჯანდაბაში მივდივართ, - დაამატა ბაფეტმა. - თუმცა ვიმედოვნებთ, რომ ახალი კონტინენტი დაგვხვდება და რაღაც მომენტში არ გაგქრებით“.

მაგრამ დედამიწის მიღმა რომც გაცურონ, ბეზოსი გაიმარჯვებს იმის გათვალისწინებით, რომ Amazon-ი საკუთარ უნარებს სულ უფრო ხვეწს - უნარებს, რომლებიც შიდა ეკონომიკის დაახლოებით მესუთედზეა პასუხისმგებელი. მაშინ, როცა ბაფეტსა და დაიმონთან ერთად შექმნილი ნებისმიერი ინოვაცია „მაინც ამ არაკომერციული ორგანიზაციის ნაწილი იქნება, - ამბობს ბეზოსი, - თითოეულ კომპანიას შეუძლია, საკუთარ ინიციატივებს მისდიოს“. ბეზოსი საქმეს უკვე შეუდგა. ივნისში Amazon-ი თითქმის \$1 მილიარდის გადახდას დასთანხმდა PillPack-ში - სტარტაპში, რომელსაც ადგილზე მიაქვს რეცეპტიანი წამლების წინასწარ დაფასოებული დღიური დოზა. Amazon-ს აქ ხომ ბადალი არ ჰყავს: ვგულისხმობთ შეკვეთათა მიღებას, პროდუქტის შეფუთვასა და ადგილზე მიტანას, მომხმარებელზე მორგებას და

საიმედოობას. ესეც კიდევ ერთი ჩაცოფილი თითი ჯანდაცვის ცხელ წყალში.

ბეზოსი სარეკლამო სკოლაშიც დადის. Amazon-ის უახლესმა კვარტალურმა მაჩვენებლებმა ერთ გასაოცარ ციფრს ასადავს: ფარდა: კომპანია, სარეკლამო შემოსავლების სახით, \$8 მილიარდის გადაჭარბების გზას ადგას, რაც, უხეში გამოანგარიშებით, წინა წლის ჯამური მაჩვენებლის გაორმაგებას ნიშნავს. და რატომაც არა? Google-მა შესაძლოა, იცოდეს, რისი ყიდვით ხართ დაინტერესებული, Facebook-ს, შესაძლოა, ჰქონდეს საშუალება, დაასკვნას, რისი ყიდვისკენ ხართ მიდრეკილი, მაგრამ Amazon-მა იცის, რა იყიდეთ რეალურად და ისიც კი იცის, გქონდათ თუ არა ყიდვის განზრახვა.

ეს ათასგვარ საკითხს წამოჭრის. ბეზოსი მგზნებარედ ლაპარაკობს სამომხმარებლო ჭინზე, მაგრამ ცოტაა ისეთი მომხმარებელი, ვისაც კიდევ უფრო მეტი რეკლამა სჭირდება. ბეზოსის თქმით, ნდობა, რომელიც Amazon-მა თავისი მომხმარებლების თვალში მოიპოვა, იმის გარანტია იქნება, რომ კომპანია წითელ ხაზს არ გადაკვეთს, ხოლო მომხმარებლები,

თავის მხრივ, ეჭვს მის სასარგებლოდ გადახრიან. „ეს [ნდობა] ძალიან ღირებულია და არაფერს გაგაკეთებინებს ისეთს, მას საფრთხე რომ შეუქმნა, - ამბობს ბეზოსი. - სწორედ ეს გაძლევს ბიზნესის გაფართოების საშუალებას“. თუ ბეზოსი შეძლებს ამ ბეწვის ხიდზე სიარულს, მაშინ იოლი წარმოსადგენია, როგორ შეემატება მესამე მსხვილი მოთამაშე Facebook-Google-ის „დუოპოლიას“.

როსა სიუბელის ცათამბჯანებს შორის დადისარ, ყველაზე საინტერესო შენობა Amazon-ის კარმიდამოში (და აქ ბოდიში უნდა მოვეუსადოთ იმ არარეკლამებრივ ახალ ბიოსფეროს, რომელიც ერთგვარად თანამშრომელთა განტვირთვისთვის შეიქმნა) საჭმლის მაღაზიაა, Day 1 Tower-ის ქვედა სართულიდან რომ იზინიქება. Amazon-მა Whole Foods-ი შარშან \$13 მილიარდად შეისყიდა, თუმცა ეს მისი მეორე შთამბეჭდავი სასურსათო ინიციატივაა; პირველი Amazon Go გახლავთ - 1,800 კვადრატული ფუტის ექსპერიმენტული შეფუთვებულად შექმნილ ფიზიკურ ქონებას შორის, რომელიც იანვარში გაიხსნა.

საკვების მაღაზია Go, შესაძლოა, ყველაზე Amazon-ური რამ იყოს Amazon-ში. ბეზოსი სულ ხაზს უსვამს დამზოგველობის მნიშვნელობას, ჰოდა, აქ მისი თანამშრომლები (და სიეტლის ცოტაოდენი მცხოვრები და ტურისტი) ლანჩს ყიდულობენ - Amazon-ისგან, რითაც, ამავც დროს, კომპანიას უამრავი მონაცემით ამარაგებენ, რომ მერე ამ უკანასკნელმა კიდევ უფრო დახვეწოს თავისი უნარები. რაც უფრო მნიშვნელოვანია, Go წარმოადგენს ნიმუშს იმისა, თუ რა არის შესაძლებელი, როცა Amazon-ის ურთიერთობა ერთად იყრის თავს. Go სხვადასხვა წყაროდან მიღებულ ცოდნას აერთიანებს: Whole Foods-ში გაკეთებული შესყიდვებიდან; Amazon-ის მზარდად კომპლექსური ალგორითმული და აპარატული შესაძლებლობებიდან, იქნება ეს ხელოვნური ინტელექტი, კამერა თუ სენსორული ტექნოლოგიები, რომელთაც ერთობლივად შეუძლიათ, დაასკვნან, ვინ და რა პროდუქტს იღებს თაროდან (ან აბრუნებს უკან); და Amazon Pay-დან, რომელიც - საკმარისია, კომპანიის აპლიკაციამ შეტანილი ინფორმაცია დაარეგისტრიროს - უხარვეზოდ ართმევს თავს ტრანზაქციას. შოკოლადის რძის ყიდვა აქ ლამის მის მოპარვას ჰგავს - არავითარი რიგები, არავითარი პროდუქტის სკანირება თუ ბარათის გატარება. თუ ჯანდაცვა და სარეკლამო სფერო სერიოზული ექსპანსიური ვერტიკალებია Amazon-ის დე ფაქტო ვერტიკალურ კამპუსში, Go თავს უყრის იმას, რაც ჰორიზონტალურადაა შესაძლებელი იმ პირობებში, როცა Amazon-ი ყველა ერთეულის კომბინირებას ახდენს.

ამ ყველაფრის ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტი არის Prime-ი. თავისი არსით, ის მარკეტინგული ინსტრუმენტია - გზა, წაახალისო ყიდვა (და გამოწერებიდან სტაბილური შემოსავალი მიიღო, მაგალითად, \$10 მილიარდი 2017 წელს) ისევე, როგორც ამას Costco-სა და BJ's Wholesale-ის მსგავსი მაღაზია-საწყობები აკეთებენ. მაგრამ ზრდის კვალდაკვალ, ის 100 მილიონზე მეტ გამოწერულ ბონუსებითა და პრივილეგიებით ათამამებს. ეს ბონუსები კი, თავის მხრივ, უთვალავ ახალ მომხმარებელს და ბიზნესსაბს ქმნიან. Prime-ი გასაგებს ხდის,

რატომაც დაიწყო Amazon-მა Netflix-ის ტერიტორიაზე შეჭრა და რატომ აპირებს წელს \$5 მილიარდის დახარჯვას პროგრამებზე, მათ შორის, ერთობ რეკლამირებულ „საოცარ მისის მეიზღვზე“. სულ რაღაც სამ წელიწადში „Prime Day“ - საგანგებო შეთავაზებებით დახუნძლული ყოველწლიური 36 საათი მხოლოდ წვერებისათვის (ამ ივლისის მონაწილეებმა 100 მილიონზე მეტ პროდუქტში მილიარდები დახარჯეს) - შოპინგ-არდადეგებად იქცა, თანაც იმგვარი ციბე-ცხელება ახლავს, მხოლოდ შავი პარასკევი და ე.წ. კიბერ-ორშაბათი თუ გაეჯიბრება. სწორედ Prime-თან წვდომა მიზეზი, რის გამოც Amazon-ი თავის გარე მოვაჭრეებს „აიძულებს“, მეტი გადაიხადონ Fulfillment by Amazon-ისთვის.

Prime-ი Amazon-ის ფიზიკურ საკუთრებათა სტრატეგიასაც უმყარებს ზურგს. Prime-ის ადგილზე იმავე დღეს მიტანისა და საქონლის იმავე დღეს მოგროვების პრაქტიკა მეტ ფიზიკურ ფრონტის ხაზს საჭიროებს, რაც, თავის მხრივ, ერთგვარ გარანტიას იძლევა, ფინანსური მხარდამჭერი იყოს გაფართოებისა იმ ათასი ჯურის სფეროში, Amazon-ი რომ ისე ვერასდროს მოუძებნოდა რაციონალურ ახსნას, მაგალითად, საკვების სფეროში - მაღაზიებთან პროდუქტში, რომელიც Amazon-ის კლასიკურ მოდელში ვერ ეწერება. წიგნის მაღაზიათა მკვლელის როლში გატარებული წლების შემდეგ, კომპანიას დღეს Amazon Books-ის 16 მუდმივი ობიექტი აქვს 11 შტატში, ამას წინათ კი მეორე Go გახსნა სიეტლში. „მათ რაღაც ისეთი უნდა ჰქონდეთ, რაც განსაკუთრებულია და ახალი, - ამბობს ბეზოსი, - და თუ ყურადღებით აკვირდებით ჩვენს ფიზიკური მაღაზიების სტრატეგიას, მიხვდებით, რომ სწორედ ასეთ რამესთან გვაქვს საქმე“.

მოკლედ, Prime-ი Amazon-ის ცენტრალურ ნერვულ სისტემად იქცა, რომელიც კომპანიაში ყველაფერს ერთმანეთთან აკავშირებს და Amazon-ს ახალ ბაზრებში გაფართოებისკენ მიმავალ გზას უკაფავს ისე, რომ მის მთავარ სავაჭრო ბიზნესსაც ასტიმულირებს, პარალელურად კი მთლად ცალკე მდგომი რამ არ არის. „ბოლომდე დამოუკიდებელი ბიზნესი ვერ გახდება, იმიტომ რომ მთლიანად ჩვენს სამომ-

ხმარებლო შეთავაზებებზეა მიბმული“, - ამბობს ბეზოსი.

მსგავსადვე, როგორც Go-ს შემთხვევაში, ხელოვნური ინტელექტი სულ უფრო მზარდად დააკავშირებს იმ ერთეულებს, რაც აქამდე პროდუქტთა ცალკეულ ხაზებად აღიქმებოდა, cloud-ით დაწყებული, ვაჭრობით დამთავრებული. ავიღოთ, მაგალითად, სუპერწარმატებული Echo, რომელმაც ჯეფ ვილკის ეგზისტენციური შეკითხვა - Amazon-ი კომპიუტერული აპარატების კომპანია თუ პროგრამული უზრუნველყოფისო - საკამათოდ აქცია. Echo ხელოვნურ ინტელექტზე მომუშავე ექვეტიანი კომპიუტერული აპარატია, რომელიც Amazon-ის სავაჭრო გაყიდვებს ასტიმულირებს, მაქსიმალურ გამოყენებას უძებნის მის კონტენტს და ა.შ. „ყველაზე საინტერესო რამ მანქანურ სწავლებასთან დაკავშირებით, რომელიც მას უამრავი სხვა ტექნოლოგიისაგან განასხვავებს, ისაა, რომ საოცრად ჰორიზონტალური ხდება, - ამბობს ბეზოსი. - ვერ ნახავთ ბიზნესის, ან მთავრობის, ან ნებისმიერი რამის ვერც ერთ ცალკეულ კატეგორიას, საკუთარი თავის გაუმჯობესება რომ არ შეეძლოს“.

თვით უადრესად გასაჯაროებული და ნაქები „HQ2“ - მეორე სათავო ოფისი, რომელიც, Amazon-ის შიდა სამზარეულოში ჩახედულთა თანახმად, წლის ბოლოსთვის მზად იქნება - Amazon-ის ჰორიზონტალურ პერსპექტივებზე მეტყველებს (Forbes-ი ფსონს გამინგტონზე დებს, სადაც ბეზოსს უკვე აქვს ბაზა და სადაც უხვადაა ტალანტი, ლოგისტიკა და წვდომა გავლენიან პირებთან; ვირჯინიისა და მერილენდის გარეუბნის და კოლუმბიის ოლქის რჩეულთა სიაში შეტანით, ბეზოსს ისიც შეუძლია, ერთ მეტროპოლიტურ რეგიონში სამი მთავრობა ერთმანეთს შეაჯიბროს და საუკეთესო შეთანხმებასაც მიიღწიოს). გეოგრაფია, ბეზოსის თქმით, სულ უფრო არააქტუალური ხდება Amazon-ში. როცა ცალკეულ გუნდებს ერთად მუშაობა უწევთ, „გინდა, რომ ეს ორი ჯგუფი იშვიათად შეხვდეს ერთმანეთს და მათ მომავლის მონახაზი დადონ“. ამასთან, „თუ სწორ ორგანიზებას გაუკეთებ, - ამბობს ბეზოსი, - არ იქნება აუცილებელი, ადამიანები ერთსა და იმავე შენობაში, ან ერთსა და იმავე ქალაქში, ან,



სულაც, ერთსა და იმავე დროის სარტყელში იყვნენ, რადგან სტრატეგიული გეგმის შედგენა სავსებით შესაძლებელია”.

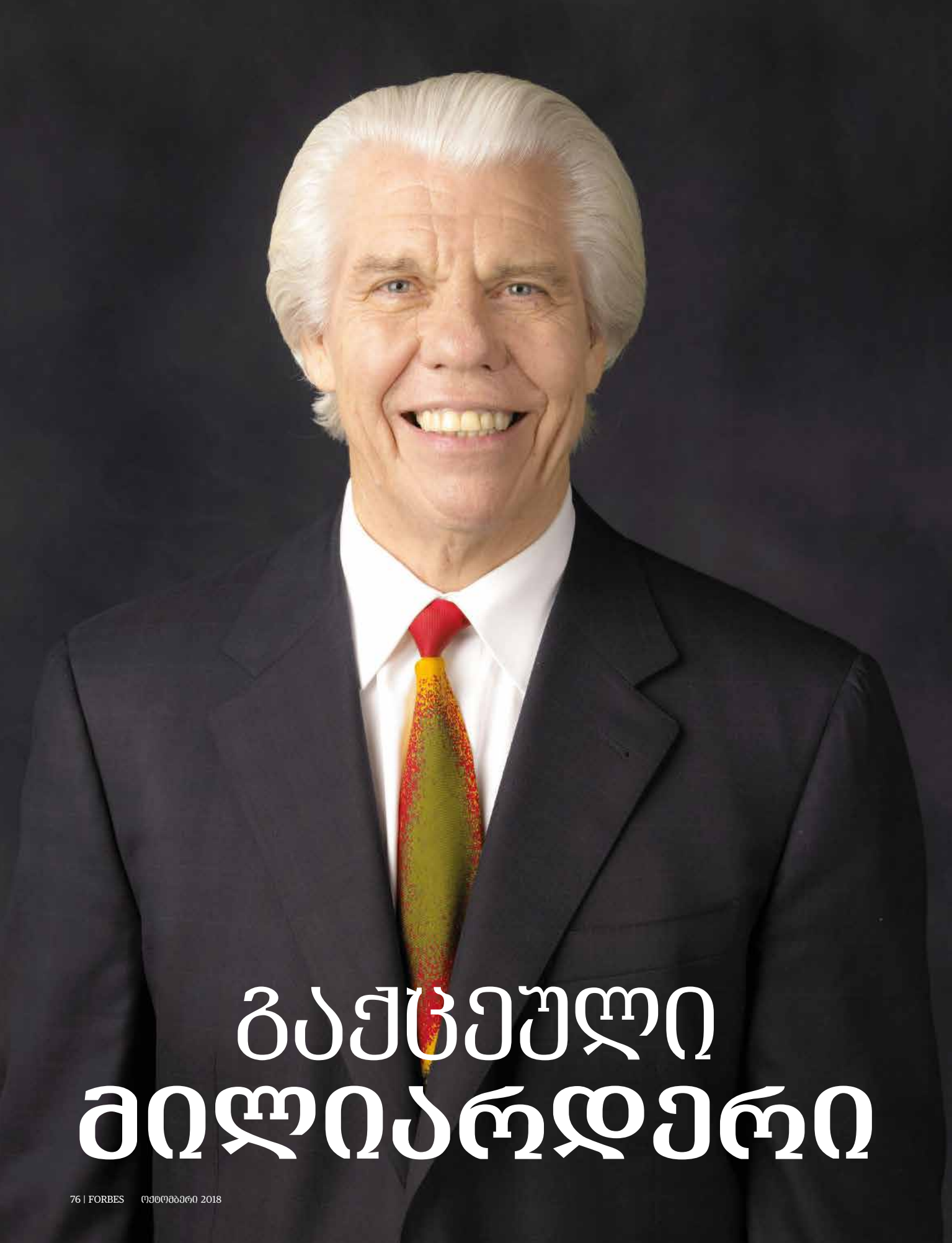
და ჰო, სტრატეგიული გეგმა „ლამის ყველაფერია“, რაზეც ბეზოსი მუშაობს მაშინ, როცა ყოველდღიურ ბიზნესოპერაციებს დელეგირებას უკეთებს. გრძელვადიანი აზროვნება Amazon-ის საფირმო ნიშანია, ხოლო AWS-იდან წამოსული ფულადი ნაკადი ბეზოსს აძლევს იმის ფუფუნებას, სავაჭრო გიგანტი თითქმის ნულოვანი მარჟებითა და უძღვევლი ეფექტიანობით მართოს და, პარალელურად, შორეულ სფეროებში

აბანდოს კაპიტალი. „ძალიან იშვიათად ხდება, რომ დღევანდელმა დღემ ჩამითრიოს, – ამბობს ბეზოსი. – როგორც წესი, ორი ან სამი წლით წინ ვიყურები მუშაობისას და ჩემი მმართველი გუნდის უმეტესობაც ამგვარად მუშაობს”.

„როცა კვარტალური შემოსავლების შესახებ განცხადებები კეთდება, მეგობრები მილოცავენ, მეუბნებიან, რა კარგად გიმუშავიათ, რა მაგარი კვარტალიაო, მე კი ვბასუსხობ, გმადლობთ, მაგრამ ეს კვარტალი სამი წლის წინ არის გამოცხვარი-მეთქი. ამწუთას 2021-ის კვარტალზე ვმუშაობ“.

აზროვნების სწორედ ეს მანერა აფრთხობს ათობით ინდუსტრიის წარმომადგენელ კომპანიებს. „იდევბი სულ მომდის. შესაძლოა, ვისხდეთ აქ რაიმე ერთი იდევით, მე კი შემიდლია, დაფა ერთ საათში 100 იდევით ავაჭრელო, – ამბობს ბეზოსი. – თუ კვირა ბრეინსტორმინგის გარეშე ჩაივლის, თანამშრომლებს ვსაყვედურობ, მოდით, დამეხმარეთ-მეთქი“.

კორპორაციულ ამერიკავ, ყურადღებით იყავი: ან მიჰყავი ინოვაციას ხელი, ან არა და შენ მაგივრად ამას ჯეფ ბეზოსი გააკეთებს.



ბაქსვეული ბილიარდერი

ბილ ოსტინი სამედიცინო ხელსაწყოების წყალობით გამდიდრდა, მერე კი მისიონერად მოგვევლინა, რათა გაჭირვებულებს სმენის პრობლემების დაძლევაში დაეხმაროს. მაგრამ ვიდრე კინოვარსკვლავებსა და როკის ღმერთებთან დროს ატარებდა, მისი კომპანია თაღლითობის, ქურდბაცაცობისა და ღალატის მორევში გადაეშვა. ამდენად, ეს ამბავი ერთგვარ გაფრთხილებას წარმოადგენს, თუ როგორაა შესაძლებელი, კარიერის მეორე ფაზაში წამოწყებულმა კეთილმა საქმეებმა სავალალო გეზი აიღონ.

ავტორი: მიჩაელ ბინდვარა

სენტ-პოლში (მინესოტა) წითელი ხალიჩები იშვიათობას წარმოადგენს. მაგრამ გასულ ზაფხულს ბენ აფლეკმა, კეიტლინ ჯენერმა, ზამბიის პირველმა ლედიმ და სხვა 1,500-მა კეთილისმქმნელმა Saint Paul RiverCentre-ში მოიყარეს თავი, რათა, მაგალითად, მაღალიაში, განასა და ელ სალვადორში მცხოვრებთათვის, ყურის სასმენი აპარატების უზრუნველყოფის მიზნით, ფული მოეზიდათ. Aerosmith-ის სტივენ ტაილერმა Dream On-ი შეასრულა, თუმცა გალას ნამდვილი თავკაცი მანაც მილიარდერი ბილ ოსტინი იყო. იდგა გაჭაღარავებული სცენაზე, თავდაუზოგავად იღიმოდა და მადლობას უხდოდა მეოთხე ცოლს, ტანის: „შენ მე უფრო მაღლა ამწივ. შენ საშუალება მომეცე, უფრო დიდი მადლის ნაწილი გავმხდარიყავი - მეტი ადამიანის ცხოვრებას შევხებოდი, ვიდრე ამას ოდესმე მართო შევძლებდი“.

ბოლო 50 წლის მანძილზე ოსტინმა \$1.6 მილიარდის ქონება მოაგროვა Starkey Hearing Technologies-ის საშუალებით; სასმენი აპარატების პატარა საწარმო მან აშშ-ის უმსხვილეს მწარმოებლად აქცია, სადაღაც \$850 მილიონად შეფასებული შემოსავლებით. მისი წარმატების გასაღები, ნაწილობრივ, დაუღალავ შრომაში უნდა ვეძიოთ: ის ლამის გაუჩერებლად მუშაობდა ისეთი ინოვაციური პროდუქტების შესაქმნელად (და გასაყიდად), როგორც

ინდივიდზე მორგებული ყურსმინა სასმენი აპარატებია. Starkey-ის მომხმარებელთა რიგებში კი პლანეტის ყველაზე ცნობილი ადამიანები იყვნენ, მათ შორის, ხუთი პრეზიდენტი, ორი პაპი და დედა ტერეზა.

მაგრამ ოსტინის ახალი ამბიციები კიდევ უფრო მსუყვია: მას სურს, მსოფლიოს ღარიბი ადამიანები სმენის უნარით აღჭურვოს. ბოლო თორმეტი წელია, ის თვეში 25 დღეს მოგზაურობაში ატარებს თავის არაკომერციულ Starkey Hearing Foundation-თან ერთად და უპოვართ მოსასმენ აპარატებს ურიგებს. მისი თქმით, ეს მისია ღმერთის მიერაა ნაკარნახევი. მართლაც ღირებული მისიაა: მთელ მსოფლიოში 466 მილიონ ადამიანს (და 65 წელს გადაცილებულთა მესამედს) მნიშვნელოვნად აქვს სმენა დაქვეითებული. ამასთან, ეს მისია Starkey-ის 76 წლის აღმასრულებელ დირექტორს საშუალებას აძლევს, საკუთარი თავი გარდაქმნას: სამედიცინო ხელსაწყოების ერთფეროვანი შუადასავლელი მწარმოებელიდან - კოსმოპოლიტურ, სამყაროს გაუმჯობესებაზე მზრუნველ მილიარდერად.

მაგრამ ოსტინის კარიერის ამ მეორე, ღვთიურ ფაზას ნაკლებ ღვთაებრივი შედეგები მოჰყვა მინესოტაში. წლების მანძილზე, ერთადერთი სტაბილური რამ, რაც კომპანიის სათავო ოფისში მის ყოფნაზე მიგანიშნებდათ, გახლდათ ერთ-ერთ შემსავლელთან აღმართული მისი ქანდაკება

(მისივე ზომის). თავად, ამასობაში, პოპულარულ ხალხთან, მაგალითად, ჯონი დეპსა და კეტი პერისთან, ითქვიფებოდა. ჰუმანიტარული ოცნებების ასრულების გამო მუდამ სხვაგან მყოფმა, ოსტინმა Starkey-ის ყოველდღიური ოპერაციები კომპანიის სტაჟიან წევრს გადააბარა, რომელიც მარტში არაერთი თაღლითობისთვის დამნაშავედ იქნა ცნობილი, მოგვიანებით კი ეს საქმე ოსტინმა გერს მიანდო, რომელსაც არაკვალიფიციურად იხსენიებენ და სექსუალური შევიწროებაც დაბრალდა. Starkey-ის ზრდა შენელებულია. 2014-ის მერე შიტი პროდუქტი არ გამოუშვია და მისი საბაზრო წილიც იკლებს. ამ ყველაფერს კი ემატება „ოსტინის, როგორც ლიდერის, ხანგრძლივი და სერიოზული კრიტიკა“, ამბობს მინესოტის სამართლის პროფესორი პოლ ვაალერი. „ეს თაღლითობისა და ქურდბაცაცობის ისტორიაა, მაგრამ, ამავე დროს, არის ისტორია, თუ როგორ წაუვიდა კორპორაციულ მმართველობას სავალალოდ საქმე“. ეს არის ქრესტომათიული მაგალითი, თუ რა შეიძლება, მოხდეს, როცა დამფუძნებელი მანამდე ცდილობს კარიერის მეორე ფაზაში გადასვლას, სანამ ჯერ პირველში არა აქვს თავი ამოწურული.

გასულ ზამთარს, მინესოტის ცივ სასამართლო დარბაზში, Starkey-ის ყოფილი პრეზიდენტის თაღლითობისა და ქურდბაცაცობის საქმეზე მჯდომი ოსტინი (რომელმაც ჩვენების მიცემისას

განაცხადა, ერთხელ ანგელოზს შევხვდი) სულაც არ ჩანდა სინანულით სავსე, თავის ბიზნესს რომ დასცილდა. „მე ღმერთთან დავდე გარიგება, - თქვა მან, - და სიტყვა უნდა შევასრულო“.

1942 წელს ნიქსაში (მისური) - ოზარ-კსში მდებარე 370-მოსახლიან პუნქტში - დაბადებული ოსტინი ალბერტ შვეიცერობაზე ოცნებობდა; ამ მისიონერ ექიმად ქვეულ მღვდელს ნობელის მშვიდობის ჯილდო აეღო. 1961-ში ოსტინმა მინესოტის უნივერსიტეტში ჩააბარა; შთაგონებად ადგილობრივი სამედიცინო მიღწევები, მათ რიცხვში, 1952 წელს, უნივერსიტეტში ჩატარებული გულის ღია ოპერაცია, და ბიძის დანაპირები ექვა, ჩემს სასმენი აპარატების მაღაზიაში გამუშავებო.

ამ სამსახურმა მისი ცხოვრების გეზი შეცვალა. ერთ დღესაც, ოსტინის თანახმად, ბიძამისის მაღაზიაში მოხუცი კაცი შევიდა. მისი სასმენი აპარატი ისეთ ხმაურთან უკუკავშირს იძლეოდა თურმე, რომ სმენა გაუარესდა, აპარატის შეკეთება კი ვერაფერს შეძლო. ოსტინმა შეუკეთა და დაეხმარა კიდევ მოხუცს სმენის აღდგენაში. მას არასდროს დაავიწყდება ამ კაცის გაბრწყინებული სახე, როცა მწყობრში მოყვანილი სასმენი აპარატი დაიბრუნა.

კოლეჯში გატარებული სულ რაღაც ერთი თვის შემდეგ ოსტინმა სწავლა მიატოვა და მთელი ენერჯია სასმენი აპარატების კენ მიმართა. „როგორც ექიმი, ალბათ დღეში 20-25 ადამიანის დახმარებას შევძლებდი, - ამბობს ის, - მაგრამ ვხვდებოდი, რომ სასმენი აპარატების ბიზნესი მეტი ადამიანის დახმარების საშუალებას მომცემდა“ (ამ სტატიისთვის Forbes-ს ოსტინთან არ უსაუბრია. მისი ყველა ციტატა ან სასამართლო მასალებიდან, ან საჯარო გამოსვლებიდანაა). მან მართლაც გახსნა სასმენი აპარატების სახელოსნო, 1970-ისთვის კი უკვე შეძლო \$13,000-ად (დაახლოებით დღევანდელ \$86,000-ად) პაწაწინა ლაბორატორიის ყიდვა, რომელიც სასმენი აპარატების პლასტიკურ ნაწილებს ამზადებდა. მას Starkey Labs-ი ერქვა. ბიზნესი აყვავდა, რაც ოსტინის ისეთი ინოვაციების

დამსახურება იყო, როგორცაა 90-დღიანი უსასყიდლო საცდელი პერიოდისთვის განკუთვნილი და ინდივიდუალური მორგებული ყურსმედი სასმენი აპარატი - პროდუქტი, რომელიც Starkey-ის დღემდე ყველაზე კარგად იცნობენ. პიარის მხრივაც მალევე გაუმართლათ: 1983 წელს თეთრმა სახლმა საზოგადოებას გაუშინა, რომ პრეზიდენტი რონალდ რეიგანი Starkey-ს სასმენ აპარატს ატარებდა.

1992-ისთვის Starkey-ის გაყიდვებს თითქმის \$200 მილიონისთვის მიეღწია. მაგრამ იმავე წელს ოსტინის უსიამოვნო განქორწინებამ მესამე ცოლთან, სინთია დოუსონთან (ოსტინის მტკიცებით, ამ უკანასკნელმა მას ერთხელ ცეცხლი გაუხსნა; დოუსონი უარყოფს), კიდევ უფრო უსიამოვნო სასამართლო საქმეს მისცა დასაბამი. დოუსონის მიხედვით, ოსტინი მას Starkey-ის მომავალ მოგებათა ნაწილს დაჰპირებოდა, მაგრამ პირობა მაშინ დაერღვია, როცა ამჟამინდელი ცოლი, ტანი, გაეცნო. მოსამართლემ დოუსონის სასარგებლო განაჩენი გამოიტანა 1998 წელს და ქალს \$62 მილიონი არგუნა. სულ ცოტა ერთმა მსესხებელმა Starkey უარით გაისტუმრა. ოსტინი სწრაფად უნდა დახმარებოდა თავის ბიზნესს ფინანსურად, ჰოდა, სესხისათვის მილიარდერ მეგობარს, Minnesota Twins-ის მფლობელს, აწ განსვენებულ კარლ პოჰლადს დაუკავშირდა.

ფინანსურმა პრობლემებმა ისედაც წნეხის ქვეშ მოქცეული კომპანია უარეს მდგომარეობაში ჩააგდო. ბაზარზე ციფრული სასმენი აპარატების შემოტანით, მის მეტოქეებს, Widex-სა და Oticon-ს, დანარჩენი ინდუსტრია დაეჩაგრათ. იმავე წელს ოსტინმა კომპანიის ახალ პრეზიდენტად ჯერი რუჟიკა დანიშნა. ამ უკანასკნელს კომპანიაში უკვე 21 წელი გაეტარებინა - ჯერ შემკეთებელ-ტექნიკოსი იყო და საათში \$4.50-ს შოულობდა, მერე კი წარმოების ვიცე-პრეზიდენტად დაწინაურებულიყო. იმ დროისთვის, Starkey-ს, როგორც იქნა, გამოეშვა სასმენი აპარატების ციფრული ხაზი. „თამაში შეიცვალა, ისინი კი ჩამორჩენილები იყვნენ. ჯერის სასიქადულოდ უნდა ითქვას, რომ მან ისინი პრობლემე-

ბიდან ამოიყვანა და, სხვა თუ არაფერი, იმგვარ ტექნოლოგიურ კომპანიად აქცია, რომელმაც სხვების მსგავსი ტემპით იწყო მოძრაობა“, - ამბობს დუღუთში (მინესოტა) დაფუძნებული საჯარო გამოცემის, Hearing Review-ს სტაჟიანი რედაქტორი, კარლ სტრომი. ახლა, როცა საქმეს რუჟიკა თაოსნობდა, ოსტინს მიეცა დრო, თავისი გმირის, ალბერტ შვეიცერისთვის მიებადა და კეთილი საქმეებისთვის მსოფლიოში ემოგზაურა. „მან [ბილმა], პირდაპირი მნიშვნელობით, გადააბარა კომპანიის სადავები ჯერის და ჯერიც მართავდა კომპანიას, - ამბობს სტრომი. - ბილი ტრაბახობდა კიდევ, ყოველდღიურ ოპერაციებში რომ არ იყო ჩართული“.

2006-ისთვის, თავისი ფონდის საქმიანობის გამო, ოსტინი ლამის სულ მოგზაურობდა, თუმცა კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორის პოსტს კვლავ ინარჩუნებდა. ოსტინის ნდობა რუჟიკასადმი იმ დონეზე მივიდა, რომ ამ უკანასკნელს მინდობილობით თავისი სამი პირადი ტრესტი გადასცა. რუჟიკას სტატუსს დამატებით ის სარფიანი ათწლიანი კონტრაქტი აძლიერებდა, რომელსაც ვადა 2016-ის იანვრამდე ჰქონდა. ნახევარ მილიონზე მეტის ტოლფას კომპენსაციასა და ეგექტიანობის ბონუსთან ერთად, ოსტინი რუჟიკას Starkey-ის საბაზრო ღირებულების 10%-ის გადახდას დაჰპირდა იმ შემთხვევაში, თუ თავად აღარ იქნებოდა ცოცხალი ან ვეღარ შეძლებდა მუშაობას, ან კი თუ Starkey სხვა კომპანიასთან გაერთიანდებოდა ან გაიყიდებოდა.

ოსტინი საქმეს ბოლომდე მაინც არ ჩამოცილებულა. მგზავრობის დროს ის რეგულარულად ელაპარაკებოდა რუჟიკასა და ფინანსურ დირექტორს, სკოტ ნელსონს, და, განსაკუთრებით, რამდენიმე საკვანძო დოკუმენტზე ამახვილებდა ყურადღებას: სახელფასო ოქმებზე, Starkey-ის საკრედიტო ლიმიტებზე ბანკებში და საწარმოო ანგარიშებზე. თუმცა არც ბოლომდე იყო საქმეში ჩართული. ფინანსური განაცხადები? ბიუჯეტი? აუდიტის ანგარიშები? - ოსტინს სასამართლოზე ნათქვამი აქვს, რომ ისინი არც ერთხელ არ შეუმოწმე-

სახეების გალა

ბოლო ათი წელია, ბილ კლინტონი ამა ქვეყნის დიდებულებთან აქტიურად ითქვიფება, რათა ღვთისგან დავალებული მისია შეასრულოს და უპოვრები ყურის სასმენი აპარატებით აღჭურვოს. ქვემოთ მოყვანილ ფოტოთა უმეტესობა მისი ყოველწლიური გალადანაა, რომელსაც „დაე, სამყარომ ისმინოს“ („So the World May Hear“) ჰქვია.



კევინ კოსტნერი



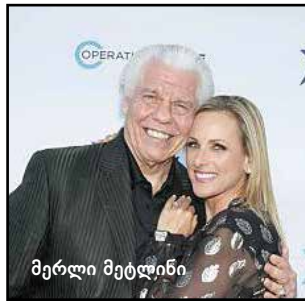
ჯონი დეიბი



ბილ კლინტონი



ფორესტ უაიტეკერი და დალაი ლამა



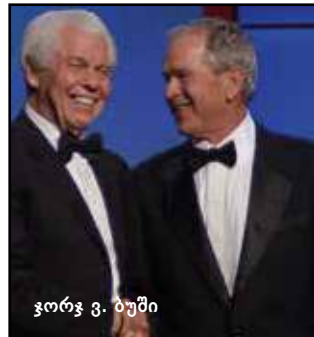
მერლი მერტლინი



კეტი პერი



რალფ სემპსონი



ჯორჯ ვ. ზუმი



მაილი საირუსი



რიჩარდ ბრენსონი



სტივენ ტალიერი



ტონი ბლეჯი



უოლტერ კრონკიტი

ბია. „მაგრამ ასეც რომ მექნა, - ვინმეს რომ ოდესმე მოეცა ჩემთვის, - მაინც ვერ წავიკითხავდი, იმიტომ რომ, არ ვიცოდი, როგორ უნდა წამეკითხა“, - განაცხადა მან აუდიტის ანგარიშებთან დაკავშირებით (რუჟირკას ადვოკატი ამას აპროტესტებს და ამტკიცებს, რომ ოსტინმა სულ იცოდა, რა ხდებოდა Starkey-ში).

2015-ის ზაფხულში ოსტინმა თანდათან შეიტყო, რომ საქმე მთლად კარგად არ მიდიოდა მინესოტაში: გაიგო, რომ რუჟირკა - როცა იანვარში მის კონტრაქტს ვადა გაუვიდოდა - ინდუსტრიაში ახალი კომპანიის წამოწყებას გეგმავდა. ჰოდა, ოსტინმა Starkey-ის ინფორმაციულ დირექტორს, რომ დიუშერს, სოხოვა, რუჟირკასა და რამდენიმე სხვა აღმასრულებლის ი-მეილის ანგარიშებზე მიეცა მისთვის წვდომა. ოსტინის ჩვენების თანახმად, ამ ძიებამ ის Starkey-ის გარკვეული თანამშრომლებისთვის გამზადებულ სამუშაო კონტრაქტებამდე მიიყვანა, რომელთა მიხედვითაც, Starkey მათ მაშინაც კი გადაუხდიდა ხელფასს, თუ ისინი რუჟირკასთვის დაიწყებდნენ მუშაობას. „ისე ჩანდა, რომ ახალ კომპანიას ვუხდიდი ფულს, ამავე დროს კი Starkey-ზე საბოტაჟი ხორციელდება“, - თქვა ოსტინმა.

ოსტინი რუჟირკას საკონფერენციო ოთახში დაუპირისპირდა, ეს შეხვედრა ფარულმა კამერამ გადაიღო და, მოგვიანებით, ვიდეო სასამართლოზე გაუშვეს. ოსტინმა რუჟირკას უთხრა, რაც გაეგო, ამ უკანასკნელმა კი ეს მცისვე უარყო. „პირდაპირ გეტყვი: მე არაფერს ვაკეთებ არც შენი დროით, არც შენი ფულით და არც შენი ადგილით“, - იყო რუჟირკას პასუხი. თუმცა, ამას გარდა, დააყოლა, რომ „მისი გზავნილი გასაგები იყო“, ანუ ის, რომ ოსტინს კონტრაქტის დასრულებისთანავე მისი გაშვება უნდოდა. „ველოდი, როდის მეტყვოდი, მინდა, დარჩეო, - უთხრა მან ოსტინს. - შენ ეს არ ქენი“.

„ბრენდონს დავპირდი, რომ პრეზიდენტი გახდებოდა, - თქვა ოსტინმა იმხანად 40 წლის გერზე მეოთხე ქორწინებიდან. - არ მინდა სიტყვის გატეხა“.



შიდა ყური

Starkey Labs-ის ყიდვიდან სულ რაღაც სამ წელიწადში, ბილ ოსტინმა თავისი ინოვაციის გაყიდვა დაიწყო, რომელმაც გაუთქვა კიდევ სახელი: ყურის სასმენი აპარატი, Starkey CE-1 გვაქვს მხედველობაში. ეს ინდივიდუალური მორგებული, ყურსშიდა ხელსაწყო, როგორც სახელიდანაც ჩანს, შიგ ყურში მაგრდებოდა. ის უფრო შეუმჩნეველი და მოქნილი ალტერნატივა იყო, ვიდრე იმხანად გავრცელებული ყურის უკან დასამაგრებელი ხმაურიანი და მოუხერხებელი აპარატები. მეტოქეები ოსტინმა იმიტაც გააკვირვა, რომ მომხმარებელს ერთ-წლიანი გარანტია და უსასყიდლო 90-დღიანი საცდელი პერიოდი შესთავაზა პირველი სასმენი აპარატებისთვის, რითაც დანარჩენი ინდუსტრია აიძულა, მისთვის მიეზღო. აშშ-ის ბაზარზე ყურსშიდა სასმენი აპარატების გაყიდვებმა 1975 წლის 12%-იდან 1983-ში თითქმის 50%-მდე ისკუპეს.

- მ.ტ

„ბრენდონს არ შეუძლია ამ კომპანიის მართვა. არანაირად. არანაირად. და თუ ფიქრობ, რომ კი, მაშინ ბრიყვი ხარ, ბრიყვი კი არასდროს ყოფილხარ“, - უთხრა რუჟირკამ ოსტინს.

ოსტინმა რუჟირკა იმავე დღეს გაათავისუფლა.

ამასობაში, დიუშერსა და მის კოლეგას რუჟირკასა და სკოტ ნელსონის კომპიუტერების ჩხრეკა ჰქონდათ დავალებული.

სწორედ ამ დროს აღმოაჩინეს ნელსონის საგადასახადო ფორმა - W-2, რაც აჩვენებდა, რომ მას ერთ წელიწადში \$4 მილიონი გაეკეთებინა - საკმაოდ მეტი იმაზე, რასაც Starkey-ის აღმასრულებლები ტიპურად გამოიმუშავებდნენ.

ოსტინმა კომპანიის კიბის სათავეში მყოფები ერთიანად ამოძირკვა, მათ შორის - ნელსონი, ოპერაციების უფროსი ვიცე-პრეზიდენტი კიტ გუგენბერგერი და ადამიანური რესურსების უფროსი ვიცე-პრეზიდენტი ლარი მილერი (კონტრაქტების ნაადრევად დასრულების გამო, რუჟირკამ, მილერმა და გუგენბერგერმა ცალ-ცალკე აღძრეს Starkey-ის წინააღმდეგ სარჩელი). ოსტინი FBI-საც დაუკავშირდა.

2015-ის ნოემბერში ფედერალურმა აგენტებმა რეიდები მოაწყვეს ნელსონისა და რუჟირკას სახლებში. ადგილობრივმა პრესამ დაინახა, როგორ გამოჰქონდათ აგენტებს რუჟირკას სახლიდან კომპიუტერი და დოკუმენტებით სავსე ყუთები. შემდეგ, 2016-ის სექტემბერში, იუსტიციის დეპარტამენტმა ბრალი წაუყენა რუჟირკას, ნელსონს, მილერსა და კიდევ ორს - Starkey-ის მომმარაგებლის ყოფილ პრეზიდენტს, ჯეფრი ტეილორს, და ლორენს ჰაგენს - Starkey-ის ყოფილ თანამშრომელს, რომელსაც ერთხელ ოსტინისთვის კომპანია მიეყიდა. პროკურორები მათ იმ სქემაში სდებდნენ ბრალს, რომელიც Starkey-სა და ოსტინისგან \$20 მილიონზე მეტის მოპარვას გულისხმობდა, ხოლო ამისათვის Starkey-სთან აფილირებულ ორგანიზაციაში საკუთარი თავები თაღლითურად დაეჯილდოებინათ აქციებით, მერე კი იმავე აქციებისთვის საკუთარი თავებისთვის \$15 მილიონი გადაეხადათ და, ყალბი სესხების, ბონუსებისა და ფარული შენაძენების სახით, მილიონები მოეხაპათ. მეტიც, რუჟირკას კომპანიის მანქანის, 2011-ის Jaguar-ის მოპარვაშიც ედებოდა ბრალი, ნელსონს კი აპარტამენტების ყიდვაში Starkey-ის ფონდებით, რათა თანამშრომელთან „საიდუმლო პირადი ურთიერთობა“ გაეგრძელებინა (ოპერაციების

დირექტორსა და Starkey-ის შვილობილის პრეზიდენტს, ჯეფრი ლონგეტინს ცალკე წარედგინა ბრალი 2017-ის მარტში ყალბი საგადასახადო დეკლარაციის შეგვებისთვის; მან ბრალი აღიარა).

რუჟიკა რომ წავიდა, ოსტინმა, რაღაც მომენტში, სადავები გერს, ბრენდონ სავალინს გადაულოცა, რომელიც 2017-ის ივლისში პრეზიდენტი გახდა. სავალინმა Starkey-ში 19 წლისამ დაიწყო მუშაობა, 2010-ისთვის კი კომპანიას უფროს ვიცე-პრეზიდენტად მოვევლინა.

მაგრამ ამ აღბეჭდვის მიუხედავად, სავალინს ბლომად კრიტიკა ხვდა წილად. FBI-ის აგენტებთან ინტერვიუში, ყოფილმა ტექნიკურმა დირექტორმა ტიმ ტრანიმა თქვა, რომ სავალინს „ყურადღების მწიფი მოცულობა“ ჰქონდა და არ ფლობდა კომპანიის სამართავად საჭირო „ტექნოლოგიურ კომპეტენციას“. მას მერე, რაც ნელსონმა თაღლითურ სქემაში მონაწილეობა აღიარა, ჩვენება მისცა, რომ სადღაც 2011 წლამდე, სავალინი კომპანიას არაერთი პირადი ხარჯისთვის ახდევინებდა თანხებს – ჩეკებს იწერდა საციკურაო მოედნისთვის, საქათმისთვის, ბაღის მომსახურებისთვის, ძაღლის სკოლისა და აკვარიუმის გაწმენდვისთვისაც კი. ნელსონმა ისიც განაცხადა, რომ მე-40 დაბადების დღის წვეულება სავალინს ვერნონში (ვირჯინია), ჯორჯ ვაშინგტონის სახლში აღუნიშნა, ჩეკი კი Starkey-სგან აეღო.

სავალინს სექსუალურ შევიწროებაშიც დასდეს ბრალი: „[გაყიდვათა] წარმომადგენლები უნდა გამეფრთხილებინა ხოლმე, შესაძლოა, [სავალინმა] შებმა დაგიწყოთ-თქო, ჰოდა, როცა ნახავთ, რომ თქვენკენ მოდის, გაეცალეთ, უბრალოდ ოთახიდან გადით-თქო“, – იხსენებს რეგიონალური გაყიდვების ყოფილი დირექტორი მაიკლ შმიტი. ხოლო ერთმა ყოფილმა თანამშრომელმა ქალმა Forbes-ს უამბო, რომ როცა კომპანიაში ახალი მისული იყო და სასტუმროში, სათავო ოფისთან ახლო, რჩებოდა, სავალინმა მას არაერთხელ სთხოვა სასმელზე შესვედრა საღამოს 10 საათის შემდეგ. ამასთან, Starkey-ის კიდევ ერთმა ყოფილმა თანამშრომელმა ქალმა

სარჩელი შეიტანა სავალინის წინააღმდეგ იმის გამო, რომ 2001-ში, ოსტინის სახლში გამართული კორპორაციული წვეულების შემდეგ, ეს უკანასკნელი მასზე სექსუალურად ძალადობდა სასტუმროს ნომერში; ქალი მაშინ 21 წლის იყო და ამ ამბიდან ხუთ დღეში მომხმარებელთა მომსახურების დეპარტამენტიდან გაათავისუფლეს. სავალინმა ბრალდებები უარყო და დავაც მოგვარდა 2003-ში. 2018-ის სასამართლოზე კი ნელსონმა, მოწმის რანგში, თქვა, რომ სავალინს თანამშრომელი ქალების „სერიული შევიწროების“ რეპუტაცია ჰქონდა, ზოგიერთი იმ ქალის დაწინაურებას ცდილობდა, რომლებიც მასთან იწვინდნენ, და ერთ-ერთი თანამშრომელი დააოროსულა კიდევაც.

პრესასთან ურთიერთობის წარმომადგენლის მეშვეობით, Starkey სავალინის წინააღმდეგ არსებულ ბრალდებებს უარყოფს და ამბობს, რომ ეს ბრალდებები „ყალბი იყო და აკლდა მტკიცებულებები“ და მოსამართლის ყურადღების გადასატანად იქნა შეთხზული. სავალინმა, რომელსაც სასამართლოზე ჩვენება არ მიუცია, ამ სტატიისთვის კომენტარის გაკეთებაზე უარი თქვა.

რუჟიკასა და დანარჩენი სამი ბრალდებულის სასამართლო პროცესი წელს, იანვარში დაიწყო. ჯამში, ექვსი კვირის მანძილზე, 30-ზე მეტი მოწმე დაიბარეს. ზუსტად სანამ პროცესი დასრულდებოდა, სასამართლომ აღმოაჩინა, რომ ოსტინს ყალბი ჩვენება მიეცა რუჟიკას სამუშაო კონტრაქტთან დაკავშირებით. მოსამართლემ დაწერა, რომ ოსტინის ცრუ განცხადებები „შესაძლოა, იმას მიუთითებდეს, რომ ოსტინმა მეტი იცოდა რუჟიკას სამუშაო კონტრაქტის – და ალბათ სხვა საქმიანობათა – შესახებ, ვიდრე ეს მისი ჩვენებიდან ჩანს“. ოსტინს ცრუ ჩვენებისთვის ბრალი არ წარედგინა, თუმცა მისი ჩვენების ოქმიდან შესაბამისი განცხადებები ამოიღეს. და მაინც, მარტში, სასამართლომ რუჟიკა 25 ბრალიდან 8-ში დამნაშავედ ცნო, ტვილორი კი 3-ში. ორივეს, შესაძლოა, 20 წლამდე პატიმრობა დაემუქროს. მიღერი და ჰაგენი გაამართლეს.

სანამ ეს სამართლებრივი დრამა მიდიოდა, Starkey-მ ვარდნის სიმბტომების გამოვლენა დაიწყო. Bernstein Research-ის ანალიტიკოსის მიხედვით, ვეტერანთა დეპარტამენტში, 2017 წელს, კომპანიის საბაზრო წილი 24%-იდან (2014-ში) 16%-ზე ჩამოვარდა. UBS-ის გამოკითხვის თანახმად, რომელშიც დაახლოებით 2,600 აუდიოლოგი მონაწილეობს და რომელიც 2016-ის ოქტომბრიდან 2017-ის დეკემბრამდე პერიოდში არის ჩატარებული, მომხმარებელთა მიერ ყველაზე ხშირად დაბრუნებული პროდუქტები Starkey-ის სასმენი აპარატები იყო.

სამართლებრივი დავა ამით, შესაძლოა, არ დასრულდეს. მართალია, ოსტინი, შეფასებათა თანახმად, Starkey-ის 93%-ს პირადად ფლობს, დანარჩენი 7%, თანამშრომელთა აქციონერული მფლობელების (ESOP) მეშვეობით, თანამშრომლებს ეკუთვნით. ამ უკანასკნელთ კი შეუძლიათ, ოსტინსა და რუჟიკას უჩივლონ, რომლებიც ESOP-ის ნდობით აღჭურვილი პირები იყვნენ, და თავიანთი წილების დაზიანებული ღირებულების კომპენსირება მოითხოვონ. „კლიენტების მამებარი ადვოკატი რომ ვიყო, ეს მიმზიდველი შესაძლებლობა იქნებოდა“, – ამბობს National Center for Employee Ownership-ის დამფუძნებელი კორი როზენი. სარჩელები ჯერ თითქოს არავის შეუტანია სასამართლოში. ამასობაში, რუჟიკა უკან არ იხვეს. აპრილში მისმა ადვოკატმა ახალი სასამართლო პროცესი მოითხოვა, რის მიზნად ოსტინის „ცრუ ჩვენებასა“ და სამართლებრივ არაკეთილსინდისიერებას ასახელებს.

Starkey-მ ახალი აღმასრულებლები დაიქირავა, მათ შორის, ოპერაციების დირექტორი GE Healthcare-იდან და ტექნოლოგიური დირექტორი Intel-იდან. ამ ზაფხულისთვის სასმენი აპარატების ახალი ხაზის გამოშვებას გეგმავენ, რომელშიც, Fitbit-ის მსგავსად, ფიზიკური აქტივობებისთვის თვალის მიდევნების მიზნით, სენსორები იქნება ჩაშენებული. მაგრამ მანამდე, სანამ კომპანიას კვლავ სავალინი თაოსნობს, ოსტინი კი მსოფლიოს გარშემო დამოგზაურობს, არ არსებობს ბერკეტი, ისტორიის განმეორებას რომ შეუშალოს ხელი.

ყველაფერი, რისი ჭამაც შეიძლება

როცა 2015-ში ჰოვანი ფერერომ მემკვიდრეობით თავისი ოჯახის \$13-მილიარდიანი ტკბილეულობის იმპერიას მიიღო, ფიცი დადო, მას ზომიერად არნახულად გავზრდიო... ნებისმიერი რამის ფასად. ჰოდა, ისეთი საკულტო ბრენდების შესანსვლას შეუდგა, როგორც RED HOTS-ი, BUTTERFINGER-ი, BABYRUTH-ი და NESTLÉ CRUNCH-ია. თანაც, ეს საქმე არ დაუსრულებია. საინტერესოა, ეს სიხარბე გულის წასვლას ხომ არ გამოიწვევს.

ავტორი: ნოა კირში

რომაული ხანის დროინდელი ქვაფენილიანი იტალიური ქალაქის, ალბას გარეუბანში თანამედროვე, მკაცრი ციხესიმაგრე დგას. 10-ფუტიანი ბეტონის კედლების, ფოლადის ჭიშკრებისა და უნიფორმებში გამოწყობილი მცველების უკან ბირთვული საწარმო ან სამხედრო ბაზა როდი დაგხვდებათ. ეს შოკოლადის ქარხანაა - Nutella-ს, Tic Tac-ის, Mon Chéri-ისა და Kinder-ის მწარმოებლის - Ferrero-ს მშობლიური ქარხანა.

ქარხნის შიგნით, ხაკისფერებში ჩაცმული თანამშრომლები მონიტორინგს უწევენ ასობით რობოტ-დამხმარეს, რომლებიც ტკბილეულს სამხედრო სიზუსტით ქმნიან. ზემოთ ათასობით კრემით სავსე Kinder-ის ფილა ბზრიალებს კონვეიერებზე, ქვემოთ კი მაღალსიჩქარიანი კამერები შესაძლო ხარვეზებს ადევნებენ თვალს: გარსის პაწაწინა ნაკლიც კი საკმარისია ჰაერის ძლიერი ნაკადის წარმოსაქმნელად, რომელიც „დამნაშავე“ შოკოლადს ხაზიდან ჩახსნის. „ყველაფერს სერიოზულობითა და უკიდურესი კომპეტენტურობით ვეკიდებით“, - ამბობს ფერის თავმჯდომარე, 53 წლის ჯოვანი ფერერო. ეს მისი პირველი პირისპირ ინტერვიუა ამერიკულ პრესასთან.

იმპერიის აგება სწორედ ამგვარმა დისციპლინამ გახადა შესაძლებელი. გასულ წელს Ferrero-მ \$12.5 მილიარდის ტოლფასი ტკბილეული გაყიდა, მის მოსახლე მფლობელთა ქონება კი, ერთობლივად, \$31 მილიარდად არის შეფასებული, საიდანაც \$21 მილიარდი ჯოვანის ეკუთვნის - მსოფლიოს 47-ე უმდიდრეს ადამიანს. Ferrero-ს წარმატებამ თაობები გამოიარა. ის ჯოვანის ბაბუამ, პიეტრომ, 1946 წელს დააფუძნა ომისგან დაქცეულ იტალიაში. ბიზნესი ათწლეულების განმავლობაში ფართოვდებოდა - მცირე ვაღით და ყოველგვარი შესყიდვების გარეშე.

მთელი ცხოვრება ჯოვანი მამასა და ძმასთან ერთად მუშობდა, ახლა კი უეცრად მართლ აღმოჩნდა მართვის სადავეებთან. მისი ძმა, რომელსაც ასევე პიეტრო ერქვა და რომელიც, ჯოვანისთან ერთად, 14 წელიწადი აღმასრულებელი დი-



რექტორი იყო, 2011 წელს, 47 წლის ასაკში, გულის შეტევით გარდაიცვალა. სამი წლის წინ ჯოვანის მამაც მოუკვდა - მიკელე. მართო დარჩენილმა, გასულ შემოდგომას, კომპანიის აღმასრულებელ დირექტორად Ferrero-სვე სტაჟიანი აღმასრულებელი, ლაპო სივილეთი დანიშნა, თავად კი, აღმასრულებელი თავმჯდომარის რანგში, სტრატეგიაზე კონცენტრირებას შეუდგა.

შეიძლება, ითქვას, ჯოვანი დღეს ტოვებს იმ გზებს, რაც Ferrero-ს აღზევდას ედო საფუძვლად: გამაღებელი ფოკუსი მშობლიურ ბრენდებზე, ნაცვლად ამისა, შესყიდვათა მეშვეობით, ჯოვანი უფრო მაღალ შემოსავლებზე ნადირობს. მიანია, რომ, გრძელვადიან პერსპექტივაში, პროდუქტთა არსებული ხაზები არ იქნება საკმარისი ისეთ უფრო მსხვილ მეთოდებთან შესაჯობებლად, როგორც M&M's-ისა და Snickers-ის მწარმოებელი Mars-ი (ტკბილეულის გაყიდვები 2017 წელს: \$23.7 მილიარდი) და Oreo-სა და Toblerone-ის მფლობელი Mondelez-ია (\$23 მილიარდი). ასე რომ, 2015 წელს \$170 მილიონად მან შოკოლადის პატივსაცემი ბრიტანული მწარმოებელი Thorntons-ი შეიძინა. ეს Ferrero-ს მიერ ბრენდის პირველი შესყიდვა იყო. ყველაზე დიდი შესყიდვა კი მარტში განახორციელა, როცა Nestlé-ს ამერიკული ბიზნესი, ნაღდი ფულით, \$2.8 მილიარდად იყიდა. ჯოვანის სამფლობელოს ეკუთვნის ისეთი საკულტო ამერიკული ბრენდებიც, როგორც Butterfinger-ი და BabyRuth-ია.

მას ეს შეუძლია. Ferrero უაღრესად მოგებიანია (Forbes-ის შეფასებით, კომპანია გაყიდვათა 10%-ს იჯობავს) და მილიარდობით ნაღდი ფულს ფლობს, თუმცა მაინც რისკიან წამოწყებასთან გვაქვს საქმე. შოკოლადის ბიზნესი, თავისი არსით, ბრენდების თამაშს წარმოადგენს. ყველა გამყიდველი, პრინციპში, ერთსა და იმავე პროდუქტს ყიდის. და მაინც, რაღაც ალქიმიითა თუ მარკეტინგული ალღოთი, Ferrero-ს ნაწარმისადმი, ტრადიციულად, მომხმარებელი მეტად ერთგულია, განსაკუთრებით, როცა Nutella-ზე მიდგე-

ბა საქმე. როცა 2013 წელს კოლუმბიის უნივერსიტეტმა თავის სასაბიჯოში ეს შოკოლადის კარაქი (ძირითადად, კაკაოს, შაქრის, თხილისა და რძის ნაზავი) შეიტანა, სტუდენტები მას ყაჩაღებით დაერვივნენ - Nutella პირდაპირ ქრებოდა სასაბიჯოდან, და საქმე იქამდე მივიდა, რომ, გავრცელებული ინფორმაციით, სასაბიჯოს შემოსავალი ერთ კვირაში \$5,000-ით გაიზარდა. იანვარში, ფრანგულ სასურსათო ქსელში Nutella-ს ქილათა რიცხვის 70%-ით შემცირებას მომხმარებლის აჯანყება მოჰყვა.

ასეა თუ ისე, ახლად შექმნილი პროდუქტთა ხაზები არ არის ასეთ პრემიუმთან ასოცირებული, რაც Ferrero-ს მსუყვე მარჯების შესუსტებასა და კომპანიის ბიზნესმოდელს გარკვეულ საფრთხეს უქადის. ჯოვანი კი დინების წინააღმდეგ მიდის მაშინ, როცა მოდაში შემოსული უფრო ჯანსაღი სასუსნაგების (მაგალითად, თხილის, ჩირისა და შოკოლადის მიქსის) კვალდაკვალ, მისი მეთოდები ანებებენ თავს იაფ, არაჯანმრთელ ტკბილეულს.

ჯოვანის, რომელიც კომპანიას ლუქსემბურგიდან მართავს, მასშტაბი თვითმიზნად აქვს ქცეული, რითაც უარს ამბობს აწ განსვენებული მამისა და ინდუსტრიის ექსპერტების შეხედულებებზე. ხოლო ჯოვანი მართალი თუ არ აღმოჩნდა, Ferrero-ს პოზიცია ბაზარზე შეიძლება, შესუსტდეს, თავად კი უძღვე შვილად მოგვევლინოს, რომელმაც ბოროტის ახლიდან გამოგონება სცადა და ამ პროცესში მილიარდები გაანიავა.

FERRERO-ს ისტორია პირველი მსოფლიო ომის ჩრდილში იწყება. 1923 წელს, სამხედრო სამსახურის შემდეგ, პიეტრო ფერერომ საკონდიტრო გახსნა ჩრდილო-დასავლეთ იტალიაში, დოლიანიში ცხოვრებამ მალე სწრაფი ტემპი აკრიფა. მომდევნო წელს მან 21 წლის პიეტრო სილარიო შეერთო ცოლად, რომელმაც 1925-ში ვაჟი, მიკელე გააჩინა.

პიეტრო სხვა საკონდიტროებშიც შეუდგა თავისი უნარების დახვეწას, რის

გამოც შემდეგი ათწლეული ოჯახს ქალაქიდან ქალაქში უწევდა გადაბარება. შემდეგ, 1938-ში, ის აღმოსავლეთ აფრიკაში გადასახლდა, გვემით, რომ იქ მუსოლინის მიერ განთავსებული იტალიური სამხედრო შენაერთებისთვის ბისკვიტები მიეყიდა. ძალისხმევამ კრახი განიცადა, ასე რომ, პიეტრო შინ დაბრუნდა. მეორე მსოფლიო ომის დასაწყისისთვის, ოჯახი ალბანს წყნარ მთებში დასახლებულიყო.

სწორედ იქ მოიპოვა პიეტრომ ყველაზე დიდი წარმატება. უმცროსი ძმის წაქეზებით, მან შოკოლადის - ომისდროინდელ იტალიაში ხელმიწევდომელი ფუფუნების - იაფ ალტერნატივებთან დაიწყო ექსპერიმენტირება. საბოლოოდ, ცვილის ქალაქში მან მელასას, თხილის, ზეთის, ქოქოსის კარაქისა და მცირეოდენი კაკაოს ნაზავი შეახვია და მისი გაყიდვა დაიწყო. ამ ნაზავს Giandujot უწოდა, რომლის ფესვები ჯანდუიოში უნდა ვეძიოთ - მსგავს საკონდიტრო ნაწარმში, რომელიც ნაპოლეონის დროს გახდა პოპულარული.

„გამომგონებლის სინდრომი ჰქონდა, - ჰყვება ჯოვანი. - ნებისმიერ დროს გაიფიქრებდა, წავიდოდა ლაბორატორიაში და შუალამესვე გააღვიძებდა ცოლსაც, ეტყოდა, გასინჯე, მაგარი რეცეპტიაო“.

Giandujot „ისევე სწრაფად იყიდებოდა, რა სისწრაფითაც მას პიეტრო აკეთებდა“, - წერს ჯიჯი პადოვანი Ferrero-ს 2014 წლის ბიოგრაფიაში, რომელსაც „Nutella-ს სამყარო“ ჰქვია. პიეტრო ძმასთან, საკვების საბითუმო გაყიდვებში გამოცდილების მქონე ჯოვანისთან, გაერთიანდა და მათ 1946 წელს Ferrero დააარსეს.

პიეტრომ, ფაქტობრივად, ვერც მოასწრო ბიზნესის აყვავების ნახვა, რადგან 1949 წელს, 51 წლის ასაკში, გულის შეტევით გარდაიცვალა. მაგრამ საძირკველი უკვე ჩაყრილი იყო. ამავე წელს Ferrero-მ Giandujot-ს უფრო კარაქისებრი ვერსია გამოუშვა, რომელიც, რაღაც მომენტში, Nutella-ს წინამორბედ Supercrema-დ იქცა.

ჭკვიანური ხრიკებით, ოჯახმა Supercrema-ს მიმზიდველობა გაზარდა.

მისი გაყიდვა ქილებსა და ქოთნებში დაიწყო ისე, რომ ხელმომჭირნე მომხმარებლებს ამ ჭურჭლის გამოყენებას შეეძლოთ. ნაცვლად იმისა, ნაწარმი ბითუმად მოვაჭრეების მეშვეობით გავერცხელებინათ, კომპანია გაყიდვათა წარმომადგენლების არმიას იშველებდა, რომლებიც პირდაპირ მიდიოდნენ მაღაზიებში და დაბალი ფასების შენარჩუნებასაც უწყობდნენ ხელს.

ოჯახი კიდევ ერთი ნაადრევი სიკვდილის მოწმე შეიქნა. 1957-ში პიეტროს ძმა, 52 წლის ჯოვანი გულის შეტევამ იმსხვერ-

შექმნას შეუდგა. 1956-ში გამოშვებული ალუბლისლიქორიანი შოკოლადით, Mon Chéri-თ, სწრაფადვე შეძლო იქაურ ბაზარზე თავის დამკვიდრება. გერმანელები ანკესზე წამოეგნენ.

გაფართოების მომდევნო არეალი ბელგია და ავსტრია იყო და მალევე – საფრანგეთი. Ferrero ახალ ბაზრებს რეკლამებით ბომბავდა, რომლებშიც თავისი ტკბილეულის მაღალენერგიულობასა და სიჯანსაღეს უსვამდა ხაზს (მოგვიანებით, მსგავსმა გზავნილებმა კომპანიას პრობლემები შეუქმნა აშშ-ში, სადაც 2012 წელს,

იქნა, ქვეყანაში ნამდვილი შოკოლადი კვლავ ხელმისაწვდომი გახდა, ჰოდა, მიკელემაც მეთ კაკაო და კაკაოს კარაქი დაუმატა ნაზავს. მერე კი, როცა იტალიის მთავრობამ რეკლამებში აღმატებითი ხარისხის შემცველი ფრაზების გამოყენების რეგულირებას მიჰყო ხელი (რაც სახელ Supercrema-ს პოტენციურ საფრთხეს შეუქმნიდა), მიკელემ რებრენდირება გადაწყვიტა. მისმა გუნდმა იმგვარ სახელზე დაიწყო ფიქრი, რომელიც სხვადასხვა ენაზე, არაერთ ბაზარზე, თხილის ასოციაციებს აღძრავდა. ბოლო-ბოლო, Nutella-ზე შეჯერდნენ და 1964 წლის აპრილში ამ ახალი სახელით დაიწყო ქილების დაგზავნა.

Ferrero-ს ექსპანსია შვეიცარიასა და ირლანდიას მოედო და ისეთ შორეულ მხარეებსაც კი, როგორც ეკვადორი, ავსტრალია და ჰონკონგია. ახალ ნაწარმს სტაბილური ტემპით უშვებდნენ: Kinder-ის ხაზი 1968-ში გამოვიდა, Tic Tac-ი - 1969-ში, Ferrero Rocher-ს პრალინები - 1982-ში. 1986-ისთვის წლიური გაყიდვები 926 მილიარდ ლირამდე ავიდა – დაახლოებით \$1.5 მილიარდამდე დღევანდელ დოლარებში.

კომპანიის ზრდის კვალდაკვალ, მიკელე ყველაფრისთვის მზად იყო. მაგალითად, მიმბაძველთა გაუგნებელყოფის მიზნით, მან Mon Chéri-ის არაბული პატენტის შექმნას მოაწერა ხელი, ხოლო შინ, ანუ მონაკოში, მყოფი, ხშირად შეიჭყიტავდა მაღაზიებში მეტოქეთა პროდუქტების გასასინჯად. სადაც შრომისმოყვარეობა არ იყო საკმარისი, იქ რწმენას იშველებდა და მთელ მსოფლიოში, Ferrero-ს ქარხნებში ღვთისმშობლის ქანდაკებებს დგამდა, ბიზნესზე მისი მაღლი რომ გადასულიყო.

იმ დროისთვის, როცა 1997-ში მართვის სადავები ვაჟებს გადაულოცა, ეს ერთ დროს პაწაწინა ბიზნესი მძიმეწონიან კომპანიად ქცეულიყო, დაახლოებით \$4.8-მილიარდიანი წლიური გაყიდვებით.

პრაქტიკულად, დაბადებისთა-



Ferrero Rocher-ის ქარხანა ალბაში (იტალია). ქარხანა ყოველდღე 1,100 ტონა ტკბილეულს აწარმოებს.

პლა. კომპანიამ მისი ქვრივის საკუთრებაში გადასული წილი იყიდა, მართვის სადავები კი სულ რაღაც 33 წლის მიკელეს ხელში აღმოჩნდა.

თუ ვინმე Ferrero-ს საერთაშორისო ექსპანსიისთვის ქებას იმსახურებს, ეს მიკელეა. მამის სიკვდილამდე ცოტა ხნით ადრე მას ნათესავები დაერწმუნებინა, გერმანულ ბაზარზე უნდა შევიდეთო. კომპანიამ ნაცისტების ყოფილი რაკეტათა ქარხნები გადააკეთა და იქ ტკბილეულის

ყალბი რეკლამებისთვის აღძრული სასამართლო საქმე \$3.1 მილიონი დაუჯდა; საჩივარი, ნაწილობრივ, იმას ეფუძნებოდა, რომ კომპანია Nutella-ს „გემრიელი და, ამავ დროს, დაბალანსებული საუბმის ნიმუშად“ მოიხსენიებდა. Ferrero-მ ბრალი უარყო.

1962-ში, როცა იტალია ომის შემდგომი ნანგრევებიდან ფეხზე იწყებდა წამოდგომას, მიკელემ Supercrema-ს ხარისხის გაუმჯობესება გადაწყვიტა. როგორც

ნავე. ჯოვანი ფერერო შოკოლადის სამეფო ოჯახის წევრად იზრდებოდა. 1970-იანების მიწურულს ის და მისი ძმა ბელგეურ სკოლა-პანსიონში გაგზავნეს – როგორც ჩანს, იმიტომ, რომ იტალიის იმ „ტყვიებიანი სამოცდაათიანების-გან“ დაეცვათ, როცა ცნობილ მდიდარ ადამიანებს (მათ რიცხვში, ჯონ პოლ გუტი III-ს და იტალიის ყოფილ პრემიერ-მინისტრ ადლო მოროს) გამოსასყიდის სანაცვლოდ იტაცებდნენ. მაგრამ ბიჭების მამას სხვა მოტივიც ჰქონდა. იცოდა, რომ ევროპა სწრაფად გადავიდოდა ერთიან ბაზარზე და, შესაბამისად, მის მემკვიდრეებს კომფორტული პოზიცია უნდა ჰქონოდათ კონტინენტის ნებისმიერ კუთხეში.

„ეს Ferrero-სთვის პირველი ისტორიული ხანა იყო ევროპული კომპანიის რანგში. ბრიუსელი მაშინ ევროინტეგრაციის პროცესს მესვეურებდა“, – იხსენებს ჯოვანი. მოკლედ, ძმები გაემგზავრნენ. „პირადი საკითხები ყოველთვის კომპანიაზე იყო დამოკიდებული“, – ამბობს ის.

ჯოვანიმ აშშ-ში მარკეტინგი ისწავლა, 1980-იანებში კი Ferrero-ში დაიწყო მუშაობა. Tic Tac-თან დაკავშირებული პირველი დავალების წყალობით, მას ბელგიაში მოუხდა ცხოვრება. მოგვიანებით, მენჯეურის თანამდებობაზე სამუშაოდ, გერმანიაში გადავიდა საცხოვრებლად. მერე კი ბიზნესის განვითარებას ბრაზილიაში, არგენტინაში, მექსიკაში და აშშ-ში შეუდგა.

გზაში ჯოვანი ფირმის სამართავად საჭირო ტექნიკურ პუნქტუალობაში დახვლოვდა. დღეს კორპორაციულ ჟარგონს („განზომილებიანი ზღურბლები“, „ზრდის ტემპი“, „ფოკალიზაცია“), თანაც – რთულად გასაგებ მონაცემებთან კომბინაციაში, საუბრისას უხვად იყენებს. და მაინც, გაყიდვები და მარკეტინგი უფრო ბუნებრივი ნიში იყო მისთვის. გამხდარი და კარგად ჩაცმული ისე სთითხეთეს ხოლმე, იოლად განაიარაღებს ყველას, და უფრო შოუს წამყვანის გამომეტყველება აქვს, ვიდრე ქარხნის მილიარდერი მფლობელია. პარალელურად, შვიდი რომანის ავტორიც არის, რომელთაგან არაერთ-

თის სიუჟეტი აფრიკაში ვითარდება. ამ თემაზე საუბრისას, სწრაფად დგება და თავისი ბოლო ნამუშევარი, „სინათლეზე მონადირე“ მოაქვს, რომელიც მამამისს ეძღვნება.

ამგვარმა შემოქმედებითობამ ჯოვანი თავისი ძმის, პიეტროს, ეფექტურ კოლეგად აქცია, რომელსაც, თავის მხრივ, ოპერაციებისკენ მიუწევდა გული. ერთად, 1997-ში, ძმები მამას აღმასრულებელ დირექტორად ჩაენაცვლნენ, რომელიც

ფლობდა, ოჯახის წევრებს შორის გაიყო. საკონტროლო წილი მამას ჯოვანისთვის დაეთოვებინა, ვინაიდან ხვდებოდა, რომ კონსოლიდირებული მფლობელობა მეტი სტაბილურობის გარანტი იქნებოდა. დანარჩენი პიეტროს ახალგაზრდა მემკვიდრეებს ერგოთ, რომელთა წილები ჯერაც მინდობილობის სახითაა გაფორმებული. Ferrero-ს ნომინალურ პრეზიდენტს, მარია ფრანკა ფისოლოს – ერთ დროს მიკელეს მდივანსა და შემდგომში ცოლს – წილი სა-



Nutella-ს ქილები დასაფასოებლად ჩამწკრივებულან Ferrero-ს ალბას ქარხანაში. კომპანიის მტკიცებით, მათი შოკოლადის კარაქით რეგულარულად 150 მილიონი ოჯახი საუზმობს.

კომპანიის თავმჯდომარედ რჩებოდა. თხუთმეტი წლის შემდეგ ისინი Ferrero-ს შინაბარდი ბრენდების სტიმულირებაზე კონცენტრირდნენ.

მაგრამ 2011-ში, სამხრეთ აფრიკაში, ველოსიპედზე მჯდომი პიეტრო გულის შეტევით გარდაიცვალა, რითაც იგივე ბედი გაიზარა, რაც ბაბუამ და ბაბუის ძმამ, და დატოვა დაობლებული ცოლი, სამი შვილი და Ferrero. ჯოვანი იძულებული გახდა, ყოველდღიური საქმეები თავის თავზე აეღო. „[ეს] სერიოზული წყევტა იყო“, – ამბობს ის. ოთხი წლის შემდეგ, 89 წლის ასაკში, მიკელეს გარდაიცვალა. გავრცელებული ცნობებით, ალბაში, მის პანაშვიდს 10,000 ადამიანი ესწრებოდა.

სიკვდილებმა არაერთი ცვლილება გამოიწვია Ferrero-ში. პირველ ყოვლისა, ბიზნესი, რომელსაც მთლიანად მიკელე

ერთოდ არ შეხვდა, თუმცა სხვა აქტივები მაინც მიიღო ანდერძით და დღეს მისი ქონება \$2.1 მილიარდად არის შეფასებული.

მასიური ჯეკპოტის მიუხედავად, ჯოვანი გადაიღალა. „დიდ წნეხს განვიცდი“, – ამბობს ის. ორ წელიწადზე მეტხანს ორ საკვანძო როლს შორის ბალანსის პოვნას ცდილობდა – აღმასრულებელი დირექტორისა და თავმჯდომარის როლებს შორის, რამაც ცოლა დრო დაუტოვა კორპორაციულ სტრატეგიაზე კონცენტრირებისთვის. „პრაქტიკული, გადაუდებელი საქმეები ძალას გაცლის“, – აღნიშნავს ღიმილით. ლაპო სივილუტი, რომელიც აღმასრულებელ დირექტორად 2017-ის სექტემბერში დაინიშნა, ამ თანამდებობაზე პირველია, ვინც ფერეროს ოჯახის წევრი არ გახლავთ,

ვინაიდან საწარმოო საქმეებზე სივი-

ლუტი ზრუნავს, ჯოვანის მეტი დრო აქვს შესყიდვების განსახორციელებლად – იმ სტრატეგიაზე ფოკუსირებისთვის, მამამისი მტკიცედ რომ ეწინააღმდეგებოდა. როცა ვეკითხებით, რას იტყოდა ამაზე მამა, იცინის: „53-ის ვარ. უკვე მთლიანად გავითავისუფლე თავი“.

დღეს, FERRERO-ს ოპერაციული ცენტრი ლუქსემბურგშია. დამნდობი გადასახადების წყალობით, ეს პაპაწინა სახელმწიფო გლობალური წარმოების ფუსფუსა ცენტრად იქცა. იქაურობა დრამატულ კონტრასტს ქმნის ალბას წყნარ ცხოვრებასთან და Ferrero-ს მიმდინარე ცვლილების ერთგვარ მეტაფორასაც უზრუნველყოფს. მფლობელობის გამო, Ferrero ტექნიკურად კვლავ საოჯახო ბიზნესია, თუმცა ჯოვანი მას, რეალურად, მულტინაციონალურად მართავს – თავისი 25 ქარხნითურთ მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეში... და გაფართოების მანდატით. „ვგრძნობ, რომ ვალდებული ვაქვს, გავიზარდო“, – ამბობს ის. დეტალების (მისთვის ჩვეული) პედანტური სიყვარულით განმარტავს: „ჩვენ შეყვარებულები ვართ ზრდის 7.33-იანი პერიოდიკის ალგორითმზე, იმიტომ რომ, იქნება ეს ორგანიკული თუ არაორგანიკული, გააორმაგებს კომპანიას ათწლიან პერსპექტივაში“.

რომ ვთარგმნოთ: ჯოვანი გეგმავს, შემოსავლები წელიწადში, სულ ცოტა, 7.33%-ით გაზარდოს, რათა ათ წელიწადში მოგება გააორმაგოს. Ferrero-ს პროდუქტთა მშობლიური ხაზები, სავარაუდოდ, ასე სწრაფად ვერ გაფართოვდება, ჰოდა, ჯოვანიც, კომპენსაციის მიზნით, სხვა რამეებს ყიდულობს.

სწორედ ამის შედეგია Thomtons-ის შექმნა 2015-ში. იმ დროს ბრიტანული შოკოლადის მწარმოებელი შესუსტებულ ბიზნესად მიიჩნეოდა. მიუხედავად ამისა, ჯოვანიმ მასში ცხადად დაინახა ღირებულება. ამის შემდეგ ტკბილეულის ამერიკული მწარმოებლები, Fannie May (\$115 მილიონად, 2017-ის მაისში) და Red

Hot-ებისა და კვეი Trolli-ების მწარმოებელი Ferrara (დაახლოებით \$1.3 მილიარდად, დეკემბერში) იყიდა. დაბოლოს, \$2.8 მილიარდად, Nestlé-სთანაც მიაღწია გარიგებას, მისი Crunch-ის, Raisinets-ის და LaffyTaffy-ს ბრენდებითურთ. ეს ბედის ირონიასავით იყო: ორი წლით ადრე, მიკელეს სიკვდილის მერე, ჭორები დაირხა, Nestlé-მ შეიძლება, Ferrero იყიდოსო, რასაც ეს უკანასკნელი გამალებით უარყოფდა.

თუ ჯოვანის მიზანი მასშტაბების ზრდაა, ის ამას უდავოდ წარმატებით აღწევს. Nestlé-ს შესყიდვის შემდეგ, Euromonitor-ის მონაცემების თანახმად, Ferrero მსოფლიოს მესამე უმსხვილეს კონდიტრად იქცა. თანაც ჯოვანის შესყიდვები არ დაუსრულებია. მისი თეორიის მიხედვით, როგორც ლუდის ბაზრის შემთხვევაში, საკონდიტრო ბაზრასაც მხოლოდ რამდენიმე წამყვანი მოთამაშე დაეპატრონება, დანარჩენები კი უბრალოდ თავ-თავიანთ პატარა ნიშებს დაიკავებენ. „ვიღაც აუცილებლად გახდება პირველი ადგილის მფლობელი“, – ამბობს ის.

ზოგი გარეშე პირი სკეპტიკურად უყურებს მის გეგმას. აშკარა კრიტიკა იმაში მდგომარეობს, რომ, მამისაგან განსხვავებით, რომელიც ზრდას ინოვაციით ასტიმულირებდა, ჯოვანი გზას შესყიდვებით იკაფავს, Ferrero კი ჩრდილოამერიკულ ბაზარში ზუსტად იმ დროს ეფლობა, როცა მომხმარებლები უფრო პრემიუმ-ტკბილეულობასა და ჯანსაღ საკვებზე გადადიან. Berenberg Bank-ის ანალიტიკოსი ფინტენ რაიანი Nestlé-ს ყოფილ ნაწარმს „უაღრესად მასობრივ, მაღალმაქრიან, არაჯანსაღ ტკბილეულს“ უწოდებს, თუმცა იმასაც აღნიშნავს, რომ ამ ნაწარმს შვეიცარიული ფირმა „დიდი სიყვარულით“ არც ეპყრობოდა. Vontobel-ის ჟან-ფილიპ ბერტში კიდევ უფრო ნაკლებად მოწყალეა: Nestlé „სუსტი ბიზნესი იყო, რომელიც წლიდან წლამდე კარგავდა საბაზრო წილს“, ხოლო Ferrero-მ, მისი თქმით, „რამდენიმე საექვო შესყიდვა განახორციელა“.

ჯოვანის გაუმართლა, ცდომილების

კომფორტულ საზღვრებში რომ ტრიალებს: თუ Ferrero-ს ფინანსური მაჩვენებლები მთავარ მეტოქეთა მაჩვენებელთა მსგავსი იქნება, დიდი ალბათობით, კომპანია წელიწადში \$1 მილიარდზე მეტ მოგებას ნახავს. ამ ხარჯვით გაჯერებულ ტალღაზეც კი, მას მნიშვნელოვანი ვალი არ აუღია.

არის კიდევ სხვა, უფრო მკაფიოდ კაშკაშა მომენტებიც. გასულ წელს, აშშ-ში, Ferrero-მ თავისი პოპულარული Kinder Joy-ს კვერცხები გამოუშვა. აქამდე ეს პროდუქტები აკრძალული იყო, როგორც დახრჩობისთვის პოტენციურად საშიში (შოკოლადში მოქცეული პატარა პლასტმასის სათამაშოების გამო). გარკვეული ცვლილებების შემდეგ, პროდუქტმა FDA-ის კურთხევა მოიპოვა და, ჯოვანის თქმით, უკვე „მოლოდინსაც გადააჭარბა“. Ferrero-მ, ბოლო პერიოდში, სხვა ახალ პროდუქტებსაც ახადა ფარდა, რომლებიც, მეტწილად, არსებულთა განშტოებებს წარმოადგენენ, მაგალითად, Tic Tac-ის კვეცი.

კომპანია, ასევე, უფრო უსაფრთხო სიტუაციაშია თხილის ბიზნესის თვალსაზრისით. რამდენიმე წლის წინ მან მსოფლიოს უმსხვილესი თხილის მოვაჭრეებისგან ორი შეიძინა – Oltan Group-ი თურქეთში და იტალიური Stelliferi Group-ი – და დამატებით აბანდებს ავსტრალიის, ბალკანეთისა და სამხრეთ ამერიკის პლანტაციებში, რათა წლის მანძილზე მოსავალი და მასზე ხელმისაწვდომობა გაზარდოს. Ferrero პლანტების თხილების მესამედს ყიდულობს და, ამავე დროს, დღეს უკვე მსოფლიოს უმსხვილესი თხილის მომმარაგებელია.

ეს სტატისტიკა კომპანიის სპირალურ ზომას კარგად გამოხატავს. სულ რაღაც სამი თაობა იყო საკმარისი და პიეტროს პაწაწინა საკონდიტრო ბეჭემოტად იქცა, რომელიც ნაწარმს 160-ზე მეტ ქვეყანაში ყიდის, 40,000 ადამიანი ჰყავს დასაქმებული და წელიწადში 365,000 ტონა Nutella-ს უშვებს. ჯოვანი ამ ყველაფერზე ხელს იქნევს და ამბობს: „ეს მხოლოდ პერსპექტიული დასაწყისია“.

ცოტა რამ The Rock-ისგან

დუეინ ჯონსონი დღეს ყველაზე მაღალშემოსავლიანი მსახიობია Hollywood-ში. მან საკუთარი თავი მარკეტინგულ არხად აქცია და მიხვდა, როგორ იშოვოს მეტი მილიონები.

ავტორი: ნათალი რობინსონი



უეინ ჯონსონი მოჭუტული თვალებით მბერას შორს მიმართავს და თან თავის დიდრონ ყბაზე იკიდებს ხელს. შუბლიდან ოფლი ზოლად ჩამოსდის. ცოტა ხანში თავს უკან სწევს და გულიან სიცილს იწყებს. ატლანტაში ზაფხულის პაპანაქებაა, „The Rock“-ი კი გადაღებაზეა და იმას აკეთებს, რაც საუკეთესოდ გამოდის. ტურებს ილოკავს, თავის რეპლიკებს მისთვის დამასახიათებელი თავდაჯერებულობით ამბობს და 195-სანტიმეტრიან მასიურ სხეულს ძლივს ატეხს კადრში.

ჯონსონი ბოლო დროს იშვიათადაა ფოკუსს მიღმა. გასულ ათ წელიწადში 46 წლის ყოფილი პროფესიონალი მოჭიდავე, თავისი დაუღალავი შარმის (შარმისა, რომელიც, ნახევრად ხუმრობით, მას პოტენციური საპრეზიდენტო კანდიდატობისაკენ უბიძგებს) წყალობით, Hollywood-ის ყველაზე მოგებიან ვარსკვლავად იქცა. შარმანდელი სამსახიობო აქტივობებიდან მიღებული შემოსავალი, რაც მისი \$124-მილიონიანი დოვლათის უმსხვილეს ულუფას წარმოადგენს, რეკორდულია Forbes-ის პოპულარულთა 100-ეულის 20-წლიან გამოცდილებაში და ლამის ორჯერ აღემატება იმ \$65 მილიონს, 2017-ში რომ გამოიმუშავა.

„ნომერი პირველი მიზანი მსოფლიოსთვის რაღაცების შექმნაა“, - ამბობს ლურჯ, წინწკლებიან პერანგსა და ჯინსში გამოწყობილი, კონდიციონერიან ტრეილერში მჯდომი ჯონსონი. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მიზანი ყველგან ყოფნაა. მთელი რიგი ფილმების გარდა, აქვს შიტი - HBO-ს სერიები „მოთამაშეები“ (Ballers) და სოციალურ მედიაში ერთ-ერთი ყველაზე გაქნილი სტრატეგია. Instagram-ზე, სადაც 108 მილიონზე მეტი მიმდევარი ჰყავს, შთამაგონებელ ვიდეოებს დებს - პირდაპირ თავისი iPhone-ით, ხშირად თავის სამოგზაურო

ახლო ხედით: სოციალური
მედიის მიმდევრებზე
კაპიტალიზებით, ჯონსონი
Hollywood-ის სტუდიებისა
და ვარსკვლავებისთვის
ბიზნესფორმულას ცვლის.



სპორტდარბაზში გადაღებულს. სხვა პოსტები, რომლებიც 13-მილიონმომხმარებელს Twitter-სა და 58-მილიონმომხმარებელს Facebook-ზე აქვს მიმოფანტული, აუდიტორიას ფილმის ტრეილერებს აცნობს, აჩვენებს მათ შესვენებებზე მყოფ ჯონსონსა და იმ აუარებელი რაოდენობის ბლინს, დიეტის დარღვევის ნიშნად რომ შეექცევა პერიოდულად. ყველა ამ პოსტს არაერთი ჰეშტეგი და მილიონობით „ლაიკი“ ამშვენებს.

ახლა ამ ციფრული პოპულარობით ფულის შოვნის ახალი მეთოდის დანერგვას ცდილობს. იმ მსუყე \$20 მილიონის გარდა, რომელთაც აცანსების სახით თუ დასრულებული პროექტების მოგვებიდან იღებს (მათ რიცხვში, ივლისში გამოსული „ცათამბჯენიდან“, სადაც ის FBI-ის მძევალთა გადარჩენის ყოფილ ხელმძღვანელს თამაშობს), მას სურს, როგორც ამას მის გარიგებებთან გაშინაურებული ხალხი ამბობს, დამოუკიდებელი შვიდციფრიანი გასამრჯელო სოციალური მედიიდან აიღოს – ყოველი ფილმის გამოსვლისას, სადაც კი თამაშობს. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ნაცვლად იმისა, სტუდიებმა ფული სატელევიზიო რეკლამებსა თუ ბილბორდებში ჩაღვარონ, მათი ახალი მარკეტინგული არხი გაორმაგების მოწმე შეიქნება, ისევე როგორც მათი მოწინავე ვარსკვლავი...

„ჩემთვის სოციალური მედია ფილმის მარკეტინგის ყველაზე კრიტიკულ ელემენტად იქცა, – ამბობს ჯონსონი. – მთელ მსოფლიოში აუდიტორიასთან სოციალური მედიით თანასწორი ურთიერთობები დავამყარე და ვგრძნობ, რომ რასაც მათ ვაწვდი, ღირებულია“.

ჯონსონი კვლავაც სტუმრობს ტოქშოუებში. რაიის პრისის ტურნეებში და სხვა პრომო-ვალდებულებებსაც ასრულებს, ვარსკვლავებს რომ ევალუბათ (მით უფრო, როცა რეალური ფული კინობილეთების გაყიდვიდან მოდის). მაგრამ იმის მტკიცებით, რომ სოციალური მედიის არხები ცალკე პლატფორმებია, რომლებიც დამოუკიდებელ ჰონორარებს ითხოვს, ჯონსონი Hollywood-ში პრეცედენტის შექმნას ლამობს.

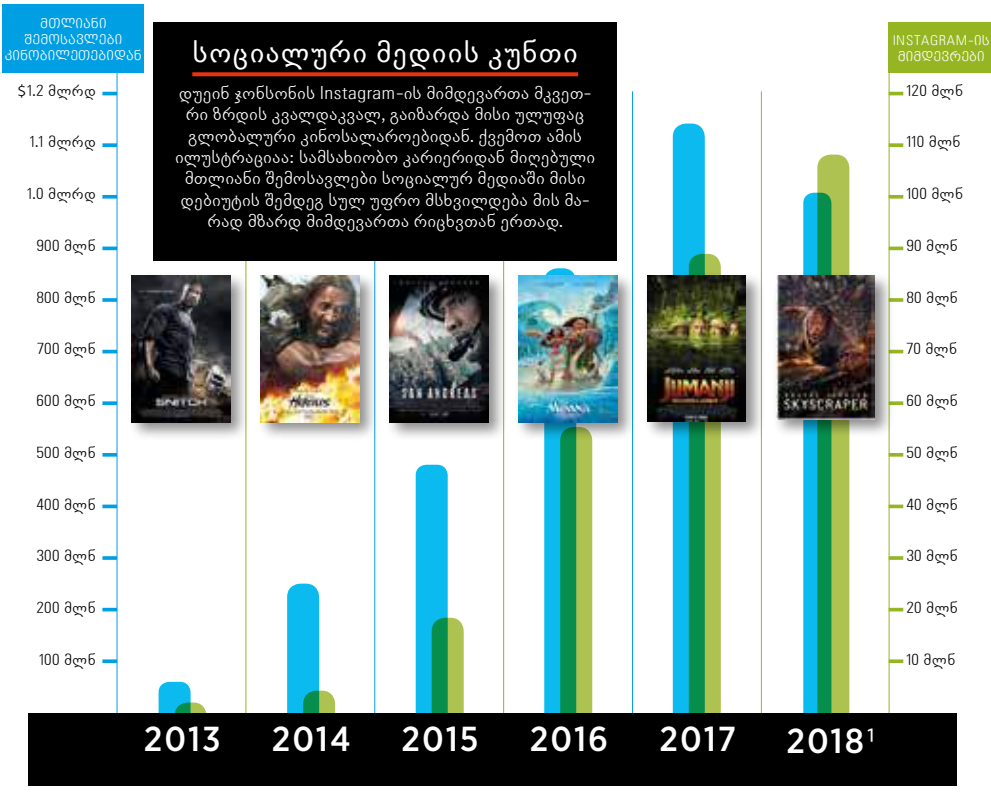
The Rock-ის შემთხვევაში, როგორც ჩანს, სტუდიებმა მიიღეს ეს წინადადება: პოტენციურად სარფიანი ფილმების პრომო-დანახაჯებმა, შესაძლოა, \$150 მილიონს გადააბიჯოს და მაინც ვერ იქცეს იმის გარანტიად, რომ ფილმი ბლოკბასტერი გახდება. A-კატეგორიის მსახიობები, რომლებიც თავიანთ გულშემატკივრებზე აკეთებენ გათვლას, ახალი ფილმის პრომოსათვის უფრო იაფ, უფრო ტარგეტირებულ

გზას სთავაზობენ სტუდიებს.

„დღეს აქტუალური ვარსკვლავური ძალა სოციალური მედიის ძალაში უნდა ვეძიოთ“, – ამბობს ComScore-ის უფროსი მედიანალიტიკოსი პოლ დერგარაბედიანი. ამ მომენტისთვის The Rock-ი ერთადერთია, ვინც კონტრაქტში სოციალური მედიიდან ფულის დამატებას ითხოვს. მისმა კოლეგა-ვარსკვლავმა კევინ ჰარტმა, მასთან ერთად რომ თამაშობს „ცენტრალურ დაზვერვაში“, Sony-სგან \$2 მილიონი ჩაიჯობა: წლების წინ, თავის და სხვების ფილმებზე ტვიტებს წერდა. მაგრამ ჰარტის ჯამური ანაზღაურება მაინც ზღვაში წვეთია ჯონსონისასთან შედარებით. სხვათა შორის, მსახიობთა შერჩევის ეტაპზე სტუდიები დღეს თვალს ადევნებენ სოციალურ მედიას და გადაწყვეტილებებს მიმდევართა რიცხვისა და ჩართულობის მიხედვით იღებენ კიდევ.

ჩართულობა ჯონსონს არასდროს აკლდა. მამისა და ბაბუის კვალს გაყოლილმა, პროფესიულ ჭიდაობაში ამოჰყო თავი, ამ საქმისთვის კი მამას, როკი ჯონსონს, ფსევდონიმს დაესვსა და The Rock-ად – „კლდედ“ – მოგვევლინა – მეთსახელი, რომელიც მის ფიზიკურ მონაცემებსაც გამომხატავს და მსოფლმხედველობასაც.

2000 წელს Saturday Night Live-ში გამოჩენამ ჯონსონს Universal-ის ყურადღება მოუპოვა, რომელმაც 2001-ში, მას ე.წ. კამეო როლი მისცა „მუშია 2“-ში. შთაბეჭდილების ქვეშ მყოფმა ამ სტუდიამ მის უმნიშვნელო გმირს ერთგვარი გაგრძელება მოუძებნა „მორიელთა მეფეში“, რომელმაც, \$60-მილიონიანი ბიუჯეტით, მსოფლიო მასშტაბით \$165 მილიონი გააკეთა.





მთელი რიგი საშუალო დონის სათავგადასავლო ფილმებისა და შემდეგ სამი დაშქრული ოჯახური ფილმის („კბილის ფერია“ გახსოვთ?) მერე, The Rock-მა თავისი კარიერა გადაახალისა და კვლავ იმ ფიზიკურ მხარეზე დადო გარემოებები ფსონი, პირველად რამაც მოუხვეჭა ფანები. „მოჭიდავის წარსულმა მასწავლა, რომ აუდიტორიასთან რეალური კავშირი უნდა გქონდეს, - განმარტავს ის. - პირველად ადგილას აუდიტორია უნდა იყოს. რა სურს აუდიტორიას და რა არის საუკეთესო სცენარი, რაც შეგვიძლია, შევქმნათ, რომ მერე ეს ადამიანები შინ კმაყოფილები დაბრუნდნენ?“

ამგვარმა ხალხზე ორიენტირებულმა ფილოსოფიამ ოსკარი, შესაძლოა, მას არ მოუტანოს, მაგრამ მილიარდებს კი დაწერს კინოსალაროებში. ანალიტიკოსთა თანახმად, ჯონსონი მოწონების მაღალი ხარისხით სარგებლობს მომხმარებელთა ყველა სეგმენტში - კაცებში, ქალებში, 25-ს გადაცილებულებსა და 25-წლამდეელთა შორის.

სტუდიებისთვის ის საიმედო ფარია ჩრდილოამერიკული კინოსალაროს წინაშე, რომელმაც 2017 წელს 2%-იანი ვარდნა განიცადა - \$11.1 მილიარდამდე. ბოლო-ბოლო რაღაცების ნგრევასა და აფეთქებას საერთაშორისო ენა აქვს და თარგმნას არ საჭიროებს, საზღვარგარეთ კი მას სწორედ მისი ეს ძლიერი მხარე ჰყიდის (ბილეთებიდან შემოსული მთლიანი მოგების 64% საერთაშორისო მაყურებელზე მოდის). სამოური და აფრიკულ-ამერიკული სისხლის ნაზავის წყალობით, მისი უნივერსალური გარეგნობა მას პლანეტის მასშტაბით ადგილობრივ გმირად აქცევს.

წარმატების კვლადაკვალ, ჯონსონმა ბიზნესთამამის მასშტაბებიც გაზარდა. ხუთი წლის წინ, ყოფილ ცოლსა და მენეჯერთან, დენი გარსიასთან ერთად, მან Seven Bucks Productions-ი

ჩაუშვა - საპროდიუსერო კომპანია, რომელიც მიზნად ისახავს, The Rock-ი მსახიობიდან საწარმოდ გარდაქმნას. როცა ჯონსონი რაიმე ფილმში ჩნდება, Seven Bucks-ის რვა კაცისაგან შემდგარი შემოქმედებითი, საპროდიუსერო და ციფრული გუნდი ყველა ელემენტზე იწყებს მუშაობას, სცენარით დაწყებული, პროდიუსინგითა და პრომო-აქტივობებით დამთავრებული. ამასთან, კომპანიას YouTube-ის არხიც აქვს და ჯონსონის სოციალური მედიის პლატფორმებისთვის მობილურ კონტენტს ქმნის.

„გავლენის ეს ფართო არეალი საადმსრულებლო საქმიანობაში გვეხმარება“, - ამბობს გარსია, ყოფილი სიმდიდრის მენეჯერი, რომელიც ტალანტ-მენეჯმენტის ფირმასაც მართავს და, ამავე დროს, ჯონსონთან ერთად, Seven Bucks Productions-ს ზედამხედველობს. - სანახევროდ არასდროს არაფერს ვაკეთებთ“.

ეს გავლენა ჯონსონის სარეკლამო აქტივობებზეც ვრცელდება, რომელთა შორისაა პარტნიორობა Apple-სა და Ford-თან, რომელსაც ცოტა ხნის წინ მოეწერა ხელი. საქმეში Droga5-ის ყოფილი აღმასრულებლის ჩართვით, ორი პირით და-კომპლექტებულმა Seven Bucks Creative-მა ჯონსონის კომპანია Project Rock-ისა და Under Armour-ის თანამშრომლობას მისცა დასაბამი, სადაც ჯონსონს ტანსაცმლის ბესტსელერი ხაზი და ახალი, ბრენდირებული ყურსასმენები აქვს.

ამ აქტივობის ბუნებრივი გაგრძელება იმგვარი პროექტებია, სადაც ჯონსონი აუცილებლად წინა ხაზზე და ცენტრში არ არის. „ეს არის ჩვენი მომდევნო ნაბიჯი, ამბობს გარსია. - მოდი, ავიღოთ ინიციატივა და პასუხისმგებლობა, შევქმნათ პროექტები ან ვიპოვოთ პროექტები, რომელთაც ახლებურად მოვყვებით“. მომდევნო რამდენიმე წელიწადში Seven Bucks-ი გამოუშვებს „ჯენსონის დირექტივას“, სადაც ჯონსონის WWE-ელი კოლეგა, ჯონ სენა ითამაშებს, და Shazam! -ს სუპერგმირიან სათავგადასავლო კინოს.

სახელი Seven Bucks-ი, ანუ „შვიდი დოლარი“, შინაურული ხუმრობაა - ჯონსონის კარიერის ადრეული და უხვი პერიოდის შემახსენებელი, როცა კანადის საფეხბურთო ლიგიდან მოხსნილი და გაკოტრებული, 1995 წლის ოქტომბერში ტამპაში ჩავიდა.

„ერთი ხუთდოლარიანი, ერთიც ერთდოლარიანი და ცოტაოდენი ხურდა მქონდა“, - იხსენებს თავის მაშინდელ ავლადიდებას და ამბობს, რომ, როგორც ოპტიმისტმა, „შვიდამდე დავამრგვალე“.

დღეს მისი ქონება \$165 მილიონთანაა ახლო. ეს არის მოგზაურობა, რომელიც, მისი მტკიცებით, მას სწორ დროს, სწორ ადგილას ამყოფებს. „[Disney-ს აღმასრულებელი დირექტორის] ბობ იგერისგან ვისწავლე, რომ თუ გლობალური კუთხით რაიმეს სწორად გაკეთებას დააპირებ, - ამბობს ჯონსონი, - დრო დაგჭირდება - ათი წელი, ოცი წელი, შესაძლოა, მეტიც“. როგორი იქნება მომდევნო ოცი წელიწადი? ნიშანდობლივია, რომ ჯონსონს ამ კითხვაზე ჰუმტეგვიით პასუხი აქვს: „უსაზღვრო“.

მსოფლიოს ყველაზე მაღალანამდლაურები შოუბიზნესმენები

CLASS OF

ჩვენი წლიური პოპულარულთა 100-ეულის მე-20 საიუბილეო რეიტინგის ვარსკვლავებმა ბოლო 12 თვეში, ერთობლივად, \$6.3 მილიარდი გააკეთეს - 22%-ით მეტი, ვიდრე გასულ წელს.

- 1** ფლოიდ მეივერერი
საბრტსმენი **აშშ \$285 მლნ**
მეივერერისა და კონორ მაკგრეგორის კრივმა, შემოსავლის სახით, \$550 მილიონი მოიტანა, ხოლო „Money“ მეივერერს, როგორც ართაბრძოლის გამარჯვებულსა და პრომოუტერს, \$275 მილიონი არგუნა.
- 2** ჯორჯ კლუნი
მსახიობი **აშშ \$239 მლნ**
ბრიტანული ალკოჰოლური სასმელების გიგანტმა Diageo-მ კლუნის თანადაფუძნებულ ტეკილის კომპანია Casamigos-ში \$700 მილიონის ტოლფასი ავანსი გადაიხადა, რითაც კინოვარსკვლავს თავის - ან კი ნებისმიერი მსახიობის - კარიერაში საუკეთესო წმინდა მოგება მოუტანა.
- 3** კაილი ჯენერი
საბრტსმენი **აშშ \$166.5 მლნ**
- 4** ჯუდი შეინდლინი
საბრტსმენი **აშშ \$147 მლნ**
- 5** დუეინ „The Rock“
ჯონსონი
მსახიობი **აშშ \$124 მლნ**
- 6** U2
მუსიკოსები **ირლანდია \$118 მლნ**
- 7** Coldplay
მუსიკოსები **დიდი ბრიტანეთი \$115.5 მლნ**
- 8** ლიონელ მესი
საბრტსმენი **არგენტინა \$111 მლნ**
- 9** ედ შირანი
მუსიკოსი **დიდი ბრიტანეთი \$110 მლნ**
- 10** კრიშტიანო რონალდო
საბრტსმენი **პორტუგალია \$108 მლნ**
- 11** ბრუნო მარსი
მუსიკოსი **აშშ \$100 მლნ**
- 12** კონორ მაკგრეგორი
საბრტსმენი **ირლანდია \$99 მლნ**
- 13** ნეიმარი
საბრტსმენი **ბრაზილია \$90 მლნ**
- 13** ჰოვარდ სტერნი
საბრტსმენი **აშშ \$90 მლნ**

- 15** ელენ დეჯენერესი
საბრტსმენი **აშშ \$87.5 მლნ**
ელენ დეჯენერესმა რეაგირების ანი ჩევი თავისი სეხნია შოუსა და შარადების აპლიკაცია Heads Up-ის ტიპის პროექტებისთვის შექმნილი უფრო პატარა შოუებისთვის გამოიმუშავა, მაგრამ ამასთან ერთად ის წელს ისტორიაში იმითაც შევიდა, რომ პირველ ქალად მოგვევლინა, ვინც Netflix-ის საგანგებო სტენდაპისთვის \$20 მილიონი მოიპოვა და თავის ყველაზე სარფიან წელიწადშიც შეაბიჯა.
- 16** ჯემს პატერსონი
მწერალი **აშშ \$86 მლნ**
- 17** ლებრონ ჯეიმსი
საბრტსმენი **აშშ \$85.5 მლნ**
- 18** რამ ლიმბო
საბრტსმენი **აშშ \$84.5 მლნ**
- 19** კეტი პერი
მუსიკოსი **აშშ \$83 მლნ**
- 20** რობერტ დაუნი
უმცროსი
მსახიობი **აშშ \$81 მლნ**
- 21** ტელიორ სვიფტი
მუსიკოსი **აშშ \$80 მლნ**
- 22** Dr. Phil
საბრტსმენი **აშშ \$77.5 მლნ**
- 23** როჯერ ფედერერი
საბრტსმენი **შვეიცარია \$77.2 მლნ**
- 24** სტივენ კარი
საბრტსმენი **აშშ \$76.9 მლნ**
- 25** Jay-Z
მუსიკოსი **აშშ \$76.5 მლნ**
- 26** რაიან სიკრესტი
საბრტსმენი **აშშ \$74 მლნ**
- 27** Guns N' Roses
მუსიკოსები **აშშ \$71 მლნ**
- 28** როჯერ ვოტერსი
მუსიკოსი **დიდი ბრიტანეთი \$68 მლნ**
- 29** მეტ რაიანი
საბრტსმენი **აშშ \$67.3 მლნ**
- 30** კიმ კარდაშიან ვესტი
საბრტსმენი **აშშ \$67 მლნ**
- 31** კრის ჰემსუერტი
მსახიობი **აშშ \$64.5 მლნ**

- 32** Diddy
მუსიკოსი **აშშ \$64 მლნ**
- 33** გორდონ რამზი
საბრტსმენი **დიდი ბრიტანეთი \$62 მლნ**
- 34** დევიდ კოპერფილდი
ილუმინისტი **აშშ \$61 მლნ**
- 35** Beyoncé
მუსიკოსი **აშშ \$60 მლნ**
- 36** მეთუ სტეფორდი
საბრტსმენი **აშშ \$59.5 მლნ**
- 37** კენდრიკ ლამარი
მუსიკოსი **აშშ \$58 მლნ**
- 38** ჯერი სეინფილდი
კომიკოსი **აშშ \$57.5 მლნ**
- 39** კევინ ჰარტი
კომიკოსი **აშშ \$57 მლნ**
მისმა „კევინ ჰარტი: უპასუხის-მგებლო ტური“, რომლისთვისაც 1 მილიონზე მეტი ბილეთი გაიყიდა, მას \$30 მილიონზე მეტი მოუტანა და გარანტიაც მისცა, რომ 2018-ის ყველაზე დიდი კომედური ექსკურსიის წამყვანი იქნებოდა.
- 39** The Weeknd
მუსიკოსი **კანადა \$57 მლნ**
- 41** The Eagles
მუსიკოსები **აშშ \$56 მლნ**
- 42** ჯ.კ. როულინგი
მწერალი **დიდი ბრიტანეთი \$54 მლნ**
- 43** კევინ დუორანი
საბრტსმენი **აშშ \$53.7 მლნ**
- 44** Depeche Mode
მუსიკოსები **დიდი ბრიტანეთი \$53 მლნ**
- 45** Pink
მუსიკოსი **აშშ \$52 მლნ**
- 45** ლუკ ბრაიანი
მუსიკოსი **აშშ \$52 მლნ**
- 47** ჯიმ ბაფეტი
მუსიკოსი **აშშ \$51 მლნ**
- 47** ლუის ჰამილტონი
საბრტსმენი **დიდი ბრიტანეთი \$51 მლნ**
- 49** Lady Gaga
მუსიკოსი **აშშ \$50 მლნ**
- 50** კელვინ ჰარისი
მუსიკოსი **დიდი ბრიტანეთი \$48 მლნ**



2018



- 51** რასელ ვესტბრუკი
საორბისმენი **აშშ \$47.6 მლნ**
- 52** პოლ მაქკარტნი
მუსიკოსი **დიდი ბრიტანეთი \$47.5 მლნ**
- 53** Drake
მუსიკოსი **კანადა \$47 მლნ**
- 53** Foo Fighters
მუსიკოსები **აშშ \$47 მლნ**
- 53** ჯენიფერ ლოპესი
მუსიკოსი **აშშ \$47 მლნ**
- 56** ჯეიმს ჰარდენი
საორბისმენი **აშშ \$46.4 მლნ**
- 57** ელტონ ჯონი
მუსიკოსი **დიდი ბრიტანეთი \$46 მლნ**
- 57** Metallica
მუსიკოსები **აშშ \$46 მლნ**
- 59** გარტ ბრუკსი
მუსიკოსი **აშშ \$45.5 მლნ**
- 59** The Chainsmokers
მუსიკოსები **აშშ \$45.5 მლნ**
- 59** ჯეი ჩანი
მსახიობი **ჩინეთი \$45.5 მლნ**
- 62** კანელი ალვარესი
საორბისმენი **მექსიკა \$44.5 მლნ**
- 63** სტივ ჰარვი
საბარო პირი **აშშ \$44 მლნ**
- 64** საიმონ კოუველი
საბარო პირი **დიდი ბრიტანეთი \$43.5 მლნ**
- 64** ბილი ჯოელი
მუსიკოსი **აშშ \$43.5 მლნ**
- 66** ტაიგერ ვუდსი
საორბისმენი **აშშ \$43.3 მლნ**
- 67** დრიუ ბრიზი
საორბისმენი **აშშ \$42.9 მლნ**
- 68** სოფია ვერგარა
მსახიობი **ჰოლანდია \$42.5 მლნ**
„თანამედროვე ოჯახის“ ვარსკვლავი კვლავ ბევრს მოულობს არაერთი რეკლამიდან და ისეთ არაგლამურულ ბრენდებთან წარმოებულ ერობლივი ბიზნესებიდან, როგორც Head & Shoulders-ის შამპუნი და SharkNinja Coffee-ა.
- 69** სებასტიან ვეტელი
საორბისმენი **გერმანია \$42.3 მლნ**
- 70** დერეკ კარი
საორბისმენი **აშშ \$42.1 მლნ**
- 71** უილ სმიტი
მსახიობი **აშშ \$42 მლნ**
- 72** რაფაელ ნადალი
საორბისმენი **ესპანეთი \$41.4 მლნ**
- 72** ალექს სმიტი
საორბისმენი **აშშ \$41.4 მლნ**
- 74** ფილ მიკელსონი
საორბისმენი **აშშ \$41.3 მლნ**
- 75** ჯორდან სპიტი
საორბისმენი **აშშ \$41.2 მლნ**
- 76** სკარლეტ იოჰანსონი
მსახიობი **აშშ \$40.5 მლნ**
- 76** აკუაი კუმარი
მსახიობი **ინდოეთი \$40.5 მლნ**
- 78** ადამ სენდლერი
მსახიობი **აშშ \$39.5 მლნ**
- 79** დემიან ლილარდი
საორბისმენი **აშშ \$39.2 მლნ**
- 80** ენტონი ჯოშუა
საორბისმენი **დიდი ბრიტანეთი \$39 მლნ**
- 80** Rolling Stones
მუსიკოსები **დიდი ბრიტანეთი \$39 მლნ**
- 82** სალმან ხანი
მსახიობი **ინდოეთი \$38.5 მლნ**
- 83** რორი მაკილროი
საორბისმენი **დიდი ბრიტანეთი \$37.7 მლნ**
- 84** კრის ჯენერი
საბარო პირი **აშშ \$37.5 მლნ**
- 84** Rihanna
მუსიკოსი **აშშ \$37.5 მლნ**
- 84** ბრიუს სპრინგსტინი
მუსიკოსი **აშშ \$37.5 მლნ**
- 87** კენი ჩენი
მუსიკოსი **აშშ \$37 მლნ**
- 87** ტრემენ ჯონსონი
საორბისმენი **აშშ \$37 მლნ**
- 89** Imagine Dragons
მუსიკოსები **აშშ \$36.5 მლნ**
- 90** ჯიმი გაროპოლო
საორბისმენი **აშშ \$36.2 მლნ**
- 91** კაირი ირვინგი
საორბისმენი **აშშ \$36.1 მლნ**
- 92** შონ ჰანიტი
საბარო პირი **აშშ \$36 მლნ**
- 93** იანის ანტეტოკუნმპო
საორბისმენი **საბერძნეთი \$35.5 მლნ**
- 93** ბლეიკ გრინფი
საორბისმენი **აშშ \$35.5 მლნ**
- 93** J. Cole
მუსიკოსი **აშშ \$35.5 მლნ**
- 96** რაიან რანდოლი
საორბისმენი **აშშ \$35.2 მლნ**
- 97** გონ მილერი
საორბისმენი **აშშ \$35.1 მლნ**
- 98** დევი ჩაპელი
მუსიკოსი **აშშ \$35 მლნ**
- 98** Dr. Dre
მუსიკოსი **აშშ \$35 მლნ**
- 98** Nas
მუსიკოსი **აშშ \$35 მლნ**

მეთოდოლოგია

რეიტინგის მისაღებად პოპულარულა 100-ეული „კამერტან დამგობრებულ“ ვარსკვლავებს მთელი მსოფლიოს მასშტაბით აფასებს – 2017-ის 1 ივნისიდან 2018-ის 1 ივნისის ჩათვლით, გადასახადებულ მემოსაგლებს მიხედვით (მონორატებამდე და სარეკლამო). ჩვენი მხედვებლები ეფუძნება IMDB-ს, NIELSEN SOUNDSCAN-ის, NPJ BOOKSCAN-ის, POLLSTAR-ისა და COMSCORE-ის მონაცემებს ისევე, როგორც ინტერვიუს ინტელისტიკის ექსპერტებთან და არაერთ პოპულარულ ადამიანთან საკუთრივ.

რედაქტორები: ზაკ ო'შალი გრინბერგი და ნატალი რობემედი.

რედაქტორი: კერტ ბადენბაუზენი, მედილინ ბერტი, ჰელი კაჩინილო, რედაქტორი და სოფან რედლაუერი.

ლარის საშემოდგომო გამოცდა



მიმდინარე წლის აგვისტოში ლარის კურსმა მოსახლეობის ყურადღება კვლავ აქტიურად მიიქცია, როდესაც დაახლოებით ერთკვირიან პერიოდში ერთი დოლარის ღირებულება 2.45 ლარიდან 2.63 ლარამდე გაიზარდა. ლარის გაუფასურების ძირითად

მიზეზად თურქული ლირის გაუფასურება და თურქეთში ეკონომიკური კრიზისის განვითარებაზე საუბარი დასახელდა. ეს მართლაც ასე იყო. თურქეთი საქართველოს მთავარი სავაჭრო-ეკონომიკური პარტნიორია და მისი ეკონომიკის ჩამოშლის საკმაოდ რეალურმა შიშმა საქართველოს ეკონომიკის და, შესაბამისად, ლარის მომავლის თაობაზე ნეგატიური მოლოდინი გაამძლიერა. ზოგადად, როდესაც ლარის კურსი რამდენიმე დღეში საგრძნობლად ეცემა, ან მნიშვნელოვანი უარყოფითი მოვლენები უნდა ვითარდებოდეს საქართველოს ეკონომიკაში, პოლიტიკაში, ან მოლოდინი უნდა განედგოს, რომ ლარის კურსი გაუფასურდება. აგვისტოში ეკონომიკაში ან პოლიტიკაში მნიშვნელოვანი სიახლეები არ ყოფილა, შესაბამისად, დარჩა მხოლოდ გაუარესების მოლოდინის ეფექტი.

თუმცა, როდესაც ლარი უარყოფითი მოლოდინის გამო უფასურდება და უარყოფითი მოლოდინის საფუძველი „ჩაწყნარდება“, ლარმა გამყარება უნდა დაიწყოს. თურქული ლირის გაუფასურებით გამოწვეულმა აჟიოტაჟმა გადაიარა, სექტემბერში ლირა 7%-ით გამყარდა, მაგრამ ლარის კურსი 2.60-თან ახლოს გაჩერდა. გამოდის, რომ კიდევ რაღაც მოხდა ან ისევ ხდება.

ქართული ლარი თავისუფალი ცურვის სავალუტო რეჟიმშია მოქცეული, ანუ ლარის გაცვლით კურსს სავალუტო ბაზარზე ლარზე და დოლარზე მოთხოვნა-მიწოდება აყალიბებს. თავის მხრივ, მოთხოვნა-მიწოდებაზე ბევრი ისეთი ფაქტორი მოქმედებს, როგორცაა: საგარეო ვაჭრობა, ტურიზმი, ფულადი გზავნილები, ინვესტიციები, სასესხო კაპიტალი, კურსის ცვლილების მოლოდინი, ვალუტებისადმი ნდობა, ქვეყნის ეკონომიკური ზრდა და ა.შ.

ამ ეტაპზე მიმდინარე წლის მესამე კვარტალზე (ივლისი-სექტემბერი) სრული ინფორმაცია არ გვაქვს და ის წლის ბოლოს გამოქვეყნდება. თუმცა ვიცით, რომ წელს საქართველოს ექსპორტი, ვიზიტორები და ფულადი გზავნილები იზრდება. იანვარ-აგვისტოში ექსპორტი 27%-ით (457 მლნ დოლარით), ვიზიტორების რაოდენობა 12%-ით (შემოსავალი დაახლოებით 200 მლნ დოლარით), ხოლო ფულადი გზავნილები 18%-ით (152 მლნ დოლარით) გაიზარდა.

ექსპორტს, ტურიზმსა და ფულად გზავნილებს საქართველოში უცხოური ვალუტა შემოაქვს და ლარის გამყარებას უწყობს ხელს, მაგრამ ასევე მნიშვნელოვანია, რამდენი უცხოური ვალუტა გადის საქართველოდან. ვალუტის გადინების მთავარი წყარო კი იმპორ-

ტია. იანვარ-აგვისტოში იმპორტი მილიარდი დოლარით გაიზარდა. იმპორტის ზრდა ერთად აღებულმა ექსპორტის, ტურიზმიდან შემოსავლისა და ფულადი გზავნილების ზრდამ ვერ გადაფარა.

მოფლეთი განსხვავებული სავალუტო რეჟიმები არსებობს, მაგალითად: თავისუფალი ცურვა, მართვადი ცურვა, ფიქსირებული კურსი, მიბმული კურსი, მონეტარული კავშირი და ა.შ. ყველა რეჟიმს თავისი უპირატესობა და ნაკლოვანებები აქვს. თავისუფალი ცურვის რეჟიმის (რომელიც საქართველოში მოქმედებს) მთავარი უპირატესობა საგარეო შოკების გაცვლით კურსში ასახვაა. უფრო მარტივად რომ ვთქვათ, ლარის კურსის გაუფასურება აფერხებს ქვეყნიდან უცხოური ვალუტის გასვლას და თუ გაუფასურებას მნიშვნელოვანი შიდა ეკონომიკური პრობლემები არ ახლავს, უცხოური ვალუტის შემოსვლას უწყობს ხელს.

საქართველოში კურსის ცვლილების ეფექტი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი საგარეო ვაჭრობასთან მიმართებითაა. როდესაც იმპორტი იმდენად იზრდება, რომ მას უცხოური ვალუტის შემომიგავლი ნაკადების ზრდა ვერ აბალანსებს, ლარის კურსის გაუფასურების ეფექტი ირთვება. ლარის გაუფასურება აძვირებს იმპორტს და აიაფებს ქართული პროდუქციის ექსპორტს. თუმცა ამ შემთხვევაში ლარის კურსის ცვლილება მხოლოდ აშშ დოლარის მიმართ არ უნდა განვიხილოთ, ლარის ნომინალურ და რეალურ ეფექტურ გაცვლით კურსებს უნდა დაგაკვირდეთ.

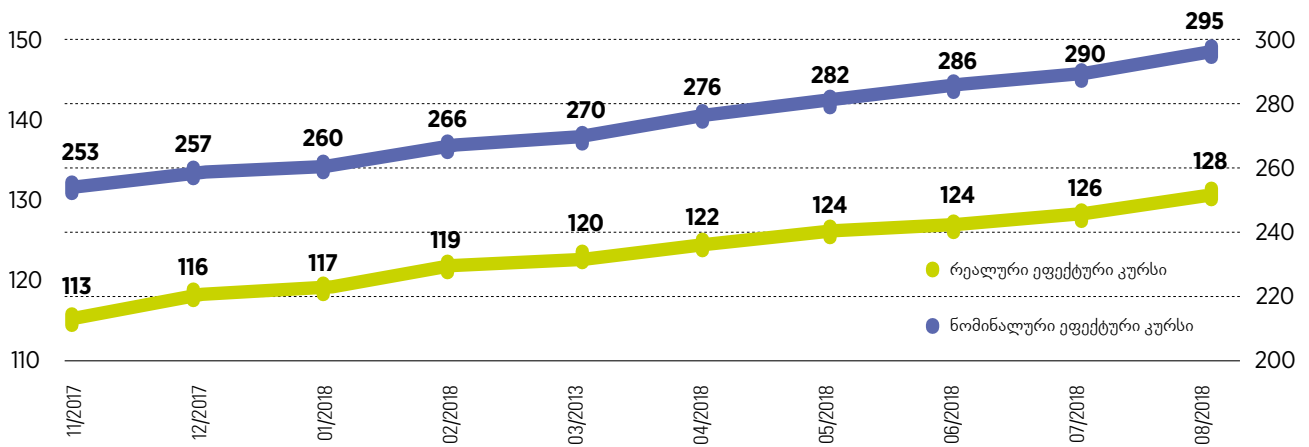
ნომინალური ეფექტური კურსი უჩვენებს ლარის კურსის ცვლილებას საქართველოს ძირითად სავაჭრო-პარტნიორ ქვეყნების ვალუტებთან (ევრო, თურქული ლირა, რუსული რუბლი, უკრაინული გრივნა და ა.შ.) მიმართებით. რეალური ეფექტური კურსი ნომინალურის მსგავსია. სხვაობა ის გახლავთ, რომ რეალური კურსი საქართველოსა და სხვა ქვეყნებში ფასების დონის ცვლილებასაც ითვალისწინებს (მაგალითად, თუ ლარის გაუფასურებას თან ახლავს საქართველოში გასაყიდ პროდუქციაზე ფასების მატება, მაშინ ლარის გაუფასურება იმპორტს ნაკლებად შეაფერხებს).

ლარის ნომინალური და რეალური კურსის ცვლილებას ეროვნული ბანკი ინდექსის სახით აქვეყნებს. ინდექსის ზრდა ნიშნავს ნომინალური და რეალური ეფექტური გაცვლითი კურსის გამყარებას, კლება – გაუფასურებას.

ლარის ნომინალური და რეალური ეფექტური კურსი გასული წლის ნოემბრიდან მიმდინარე წლის აგვისტოს ჩათვლით განუხრვლად მყარდებოდა. ეს ნიშნავს, რომ იმ პერიოდებშიც კი, როდესაც ლარი დოლარის მიმართ უფასურდებოდა, საქართველოს სავაჭრო-პარტნიორი ქვეყნების ვალუტებთან (განსაკუთრებით თურქულ ლირასა და რუსულ რუბლთან) მიმართებით მყარდებოდა. ამას შედეგად ჩვენი სავაჭრო პირობების გაუარესება მოჰყვა, რაც სავაჭრო ბალანსზეც აისახა. 2017 წლის იანვარ-აგვისტოსთან

ლარის გაცვლითი კურსის ინდექსის ცვლილება

წყარო: საქართველოს ეროვნული ბანკი



შედარებით, 2018 წლის იანვარ-აგვისტოში საგაჭრო დეფიციტი 578 მლნ დოლარით გაიზარდა.

საგაჭრო და, მით უმეტეს, მიმდინარე ანგარიშის (ვაჭრობა, ტურიზმი, გზავნილები და სხვა შემოსავლები ერთად) დეფიციტის ზრდა ძალიან მაღალი ალბათობით ლარის გაუფასურებას იწვევს. სწორედ ეს სცენარი განვითარდა ბოლო თვეებში. თურქეთის ამბებმა უბრალოდ მოსახდენი დააჩქარა და რაც შედარებით თანდათანობით მოხდებოდა, მყისიერად მოახდინა.

გაუარესებელი საგაჭრო ბალანსის გარდა, შემოდგომიდან ლარის გაუფასურების ობიექტური წინაპირობებიც არსებობს. პირველ რიგში, ეს არის ზაფხულის თვეებთან შედარებით ტურიზმიდან შემოსავლების რადიკალურად შემცირება და იმპორტის ზრდა. საგარეო ვაჭრობის უარყოფითი საღვლო ყოველთვის უფრო მეტია მესამე-მეოთხე კვარტალებში (განსაკუთრებით მეოთხეში), ვიდრე პირველ და მეორე კვარტალებში. ამას ემატება მოსახლეობის მოლოდინი ლარის გაუფასურებასთან დაკავშირებით, რაც გასულმა წლებმა ჩამოაყალიბა - ლარი ძირითადად შემოდგომიდან უფასურდებოდა.

შეიძლება ითქვას, რომ საქართველოს საგაჭრო ნაკადებს და აქედან გამომდინარე ლარის კურსს სეზონური ხასიათი აქვს. მოლოდინი პროცესს აძლიერებს და კურსს აუფასურებს ან ამყარებს იმაზე მეტად, ვიდრე ეს მხოლოდ ეკონომიკური ფაქტორების ცვლილების შემთხვევაში მოხდებოდა.

საგაჭრო ბაზრის მეორე მხარე არის ქვეყანაში არსებული ლარის მასა (მოცულობა). ეროვნულ ბანკს ლარის მასის ცვლილებით ლარის კურსზე ირიბი გავლენის მოხდენა შეუძლია. აქ ძირითადად ასეთი სქემა მუშაობს: თუ მცირდება ლარის მასა, მცირდება მოთხოვნა პროდუქციაზე, ეს იწვევს იმპორტის შემცირებას, რაც აუჭირობებს ჩვენს საგაჭრო ბალანსს და ლარის გაუფასურების მიმართულებით ზეწოლა მცირდება.

ეროვნული ბანკი ლარის მასას არეგულირებს ქვეყნის ეკონომიკის სიდიდისა და ინფლაციის დონის მიხედვით. ლარის კურსის გაუფასურების გამო, მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეამცირებს ლარის მასას, თუ ლარის გაუფასურება სამომხმარებლო პროდუქციაზე

ფასებს მნიშვნელოვნად ზრდის, ანუ ამალვებს ინფლაციის დონეს. აგვისტოს მდგომარეობით, წლიური ინფლაცია 3.1%-ია, რაც ახლოსაა ეროვნული ბანკის მიზნობრივ მაჩვენებელთან - 3%-თან. აქედან გამომდინარე, ეროვნულმა ბანკმა ფულის მასის შემცირების გადაწყვეტილება არ მიიღო.

სხვა თანაბარ პირობებში, ფულის მასის შემცირება ლარს გამყარებაში დაეხმარება, თუმცა გააძვირებს სესხებს და შეაფერხებს ეკონომიკის დაკრედიტებას, რაც ქვეყნის ეკონომიკურ ზრდაზე უარყოფითად აისახება. გარდა ამისა, ხელოვნურად გამყარებული კურსის შენარჩუნება ხელს შეუწყობს საგაჭრო ბალანსის დეფიციტის ზრდას და იმ დადებითი ეფექტის ხელიდან გაშვებას, რაც ზოგადად ვალუტის თავისუფალი ცურვის რეჟიმს ახლავს. საბოლოოდ ლარი მაინც გაუფასურდება, ქვეყნის ეკონომიკის ზრდას კი ტყუილად შევაფერხებთ. იგივე ეფექტი ექნება ლარის გამყარების მიზნით ეროვნული ბანკის საგაჭრო რეზერვების გამოყენებას - დოლარის გაყიდვას და ლარის ყიდვას, იმ დამატებითი უარყოფითი მხარით, რომ რეზერვები შევგიძვირდება და ფინანსური სტაბილურობის რისკები გაიზრდება.

როგორ შეიცვლება ლარის კურსი წლის ბოლომდე, ეს ზუსტად არავინ იცის და არც არავის შეუძლია მართლთა. მინიმუმ იმიტომ, რომ ეს სხვა ქვეყნების ეკონომიკურ მდგომარეობაზეც არის დამოკიდებული, განსაკუთრებით ჩვენი მეზობელი ქვეყნების ეკონომიკაზე. ჩვენი მეზობელი ქვეყნები კი პოლიტიკური სტაბილურობით და პროგნოზირებადი ცვლილებებით არ ხასიათდებიან.

რაც ლარის კურსთან მიმართებით ობტიმიზმს აჩენს, თავად ლარის კურსია, რომელმაც „საშემოდგომო გაუფასურება“ შესაძლოა ნაადრევად (აგვისტოში), მაგრამ უკვე განიცადა. რაც ხელისუფლებას შეუძლია გააკეთოს, არის ის, რომ მეოთხე კვარტალში დეფიციტურად ბევრი თანხა არ დახარჯოს ბიუჯეტიდან. ზოგადად, ლარის კურსის სიმტკიცეს და მით უმეტეს გამყარებას გაზრდილი საგაჭრო შემოსავლები, უცხოური ინვესტიციები და ამალვებული ეკონომიკური ზრდა სჭირდება, რომლის მიღწევა 2-3 თვეში ფაქტობრივად შეუძლებელია და ეს გრძელვადიანი პოლიტიკის მიზანი უნდა იყოს. **F**

„ბაქო-თბილისი-ყარსს“ ჩრდილოეთის მარშრუტის კონკურენტობა შეუძლია



საქართველოს რკინიგზის გადაზიდვები გასული 5 წლის განმავლობაში 40%-ზე მეტად შემცირდა, რის შედეგად საერთაშორისო სარეიტინგო კომპანია Fitch-მა სარეიტინგო დონე BB-დან B+მდე დასწია. საქართველოს რკინიგზის მიერ გადაზიდული ტვირთების მოცულობამ მიმდინარე წლის პირველ ნახევარში 5,015,233 ტონა შეადგინა, რაც გასული წლის ანალოგიური პერიოდის მაჩვენებელზე (5,264,393 ტონა) ნაკლებია. ტვირთბრუნვის შემცირების მიზეზი შეიძლება ვეძებოთ შიდა, მაკროეკონომიკურ პრობლემებში და ასევე რეგიონულ და საერთაშორისო ასპარეზზე არსებულ უარყოფით ეფექტებში. კორელაცია ქვეყანაზე გატარებული ტვირთნაკადებისა და ამ

სატრანზიტო კორიდორში ჩართულ სახელწიფოთა ეკონომიკურ ზრდას შორის პირდაპირპროპორციული და თანამიმდევრულია. სატრანსპორტო სექტორი, რომელიც თავის მხრივ გვევლინება სახელმწიფოს ტერიტორიაზე ტვირთბრუნვის განმახორციელებლად, ყველაზე მოქნილი და სწრაფად ადაპტირებადი ბიზნესსექტორია და მას შესწევს უნარი, როგორც ეკონომიკურ აღმავლას, ისე სტაგნაციას შესაბამისი შედეგებით უპასუხოს. საქართველოს რკინიგზის ძირითადი პრობლემები შესაძლოა დავუკავშიროთ შემდეგ საკითხებს:

- სასაზღვრო და საბაჟო გაფორმების ეფექტიანობა;
- სავაჭრო და სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის ხარისხი;
- ლოგისტიკური მომსახურების ხარისხი და კომპეტენტურობა;
- საერთაშორისო გადაზიდვების ორგანიზაციის სიმარტივე კონკურენტუნარიანი ფასებით;

- ტვირთების მოძრაობის მონიტორინგი;
- ტვირთების დროული მიწოდება. ასევე აღსანიშნავია ნედლი ნავთობის მილსადენებში გადასროლის ფაქტი, რამაც მნიშვნელოვნად შეამცირა ტვირთნაკადების საერთო მოცულობა ქართულ რკინიგზაზე. ამას ემატებოდა ნავთობის ფასის დრამატული რყევა, რამაც ზემოთ აღნიშნული შედეგი გამოიღო. 2012 წელს საქართველოს რკინიგზამ 20 მილიონი ტონა ტვირთი გადაზიდა, 2017 წელს კი ეს მაჩვენებელი მხოლოდ 10.7 მილიონ ტონას შეადგენდა.

საქართველოს რკინიგზის პარალელურად ბაქო-თბილისი-ყარსის სარკინიგზო მარშრუტი, რომელსაც „რკინის აბრეშუმის გზას“ უწოდებენ, შესაძლოა გახდეს სარკინიგზო გადაზიდვების ფლაგმანი საქართველოში და მის ფარგლებს გარეთ, რადგან აღნიშნული პროექტი, მოგვსენებათ, რეგიონული შეთანხმებისაა, თუმცა მისი ფუნქციიდან გამომდინარე საერთაშორისო მნიშვნელობა აქვს.

ირაკლი დანელია „მეგრის საქართველოს“ კომერციული წარმომადგენელია.

საქართველოს რკინიგზაზე განხორციელებული გადაზიდვები

წელი	2012	2013	2014	2015	2016	2017
მლნ ტონა	20,1	18,2	16,7	14,1	11,9	10,7

ბაქო-თბილისი-ყარსის სარკინიგზო მაგისტრალის პროექტის განხორციელება 2007 წელს დაიწყო, მშენებლობას კი მომდევნო წელს ჩაეყარა საფუძველი. რკინიგზა, რომლის აშენებასაც პრაქტიკულად 10 წელი დასჭირდა, უკვე ექსპლუატაციაშია და მისი მონაკვეთის 254 კილომეტრი სწორედ საქართველოზე გადის, რომლიდანაც 29 კმ სრულიად ახალია.

პროექტზე როგორც ანალიტიკოსების, ისე ბიზნესსექტორის წარმომადგენლების სხვადასხვა მოსაზრება გაჟღერებულა, თუმცა აღნიშნულმა პროექტმა მხოლოდ ახლა შეიძლება დაგვიანდეს, თუ რა პრაქტიკული სარგებლის მომტანი შეიძლება იყოს ქვეყნისათვის. ნახსენები სარკინიგზო პროექტი რომ წარმატებულად ჩაითვალოს, ერთი წელიწადის მანძილზე ჯამურად 4 მლნ ტონა ტვირთმა უნდა გაიაროს, რაც საერთო ტვირთბრუნვის შემცირების ფონზე მარტივი საქმე როდია. ამისათვის მნიშვნელოვანია შუაბიური სანედლეული პროდუქციის გადამოსროლა იმ ჩრდილოეთის მარშრუტიდან, რომელიც დღემდე ყაზახური და თურქმენული ტვირთებისთვისაა აპრობირებული. ამჟამად, ცენტრალური აზიის ქვეყნებიდან ისეთი მსხვილი პროექტები,

როგორცაა ბამბის, პოლიეთილენის, სპილენძის ხვეულებისა და ა.შ. გადაზიდვა ევროპაში ხდება რუსეთის გავლით უკრაინის ილიჩევსკის პორტის მეშვეობით. ამ ტვირთების გადმოსროლის შემთხვევაში შესაძლებელია, რომ აღნიშნული სარკინიგზო მარშრუტი მნიშვნელოვან ალტერნატივად იქცეს ჩრდილოეთის საპირწონედ.

აღნიშნული პროექტის განხორციელებისათვის, ცხადია, საჭიროა გარკვეული დროითი პერიოდი, რათა მოხდეს ახალ მარშრუტთან ადაპტირება და გარკვეული რისკების შეჯერება, ამდენად, ყველა მსგავს მსხვილ პროექტს თავისი ფორმირების პერიოდი სჭირდება, რათა ტვირთნაკადებმა ახალ „რელსებზე“ გადასვლა დაიწყო.

მნიშვნელოვანია, ვახსენოთ პროექტი, რომლის ფარგლებშიც რუსეთიდან 4 ათასი ტონა ხორბლის დატვირთვა და ტრანსპორტირება უნდა განხორციელდეს თურქეთის, აზერბაიჯანისა და საქართველოს ჩართულობით. ასევე არსებობს გოგირდის, სხვადასხვა ქიმიური ნივთიერების, ჯართის, სპილენძის ხვეულებისა და სხვა საკონტეინერო გადაზიდვების შესაძლებლობა, რომელიც პირდაპირ უკავშირდება ბაქო-თბილისი-ყარსის რკინიგზის პროექტს, რასაც

შესაძლოა დადებითი ეფექტი ჰქონდეს მომავალში. აღსანიშნავია ისიც, რომ თურქეთის მხარე ყარსში აშენებს დიდ, მულტიმოდალურ ლოგისტიკურ ცენტრს, რომელიც აღნიშნულ რკინიგზაზე მიწოდების ჯაჭვის მნიშვნელოვან საოპერაციო რგოლს შეკრავს. ამ პროცესში აუცილებელია ჩვენი აქტიურობა და სათანადო ლოგისტიკური ინფრასტრუქტურის შექმნა, რათა არა მხოლოდ ტვირთგამტარი ტერიტორია ვიყოთ, არამედ ადგილზე შევთავაზოთ დამატებითი ღირებულების შემქმნელი მომსახურება. ბაქო-თბილისი-ყარსის პროექტის სამომავლო წარმატების საფუძველად შეიძლება მივიჩნიოთ თურქეთ-საქართველო-ყაზახეთის მოლაპარაკებებიც, რომლებიც მიმართულია საერთო გამჭოლი ტარიფების ფორმირებისკენ, რაც მთელ ტერიტორიაზე საერთო ფასის დადგენას გულისხმობს.

სწრაფად ცვალებადი პოლიტიკური და ეკონომიკური პროცესების პირობებში რთულია გრძელვადიანი მოლოდინების დასახვა, თუმცა ცხადია, რომ ბაქო-თბილისი-ყარსის სარკინიგზო მარშრუტი რეგიონული გადაზიდვების პირობებში, სამომავლოდ, საერთაშორისო მოთამაშეების ყურადღების ცენტრში უფრო და უფრო მეტად მოექცევა. **F**



გაუთლელი ხის ბოლელი

XIX საუკუნის გამორჩენილ ქართველ მეწარმეთა შორის განსაკუთრებული ადგილი ღარიბი ოჯახიდან გამოსულ ანტრეპრენიორსა და ფილანთროპს - გიორგი ქართველიშვილს უჭირავს. ფორმალური განათლების უქონლობას ხელი არ შეუშლია მისთვის, წერა-კითხვა გაეგვრცელებინა. უმისოდ დღეს „ვეფხისტყაოსანიც“ სხვა იქნებოდა.

ავტორი: ემილ ავღალიანი

ბიორგი ქართველიშვილი 1827 წელს თბილისში, დავით ქართველიშვილის ოჯახში დაიბადა. ოჯახი ფინანსურ პრობლემებს განიცდიდა, და სავარაუდოდ, ამ მიზეზით მან უმაღლესი განათლება ვერ მიიღო, თუმცა გაუნათლებლობას ხელი არ შეუშლია, მსხვილ სავაჭრო საქმიანობაში ჩაბმულიყო. სამეწარმეო კარიერის ბოლოს მისი საკუთრება იყო სამი მსხვილი ქარხანა შიდა ქართლში, სოფელ ატენსა და ხანდისში. პარალელურად თევზის სავაჭროც ჰქონდა, თუმცა ძირითადი სამეწარმეო საქმიანობა სწორედ ხის გადამუშავება გახლდათ. ყველაზე მსხვილი და ცნობილი ატენის ხეობაში მდებარე ხე-ტყის გადამამუშავებელი ქარხანა იყო, რომელიც ქართველმა მეწარმემ თავის კომპანიონ ზებემანთან ერთად დააარსა.

ატენის ქარხანა საქართველოში პირველი საწარმო გახლდათ, რომელიც ორთქლის ძრავებზე მუშაობდა. დამუშავებული ხე-ტყის ტრანსპორტირებისათვის ქართველიშვილმა ატენიდან გორამდე რკინიგზა ააგო. სწორედ ქართველიშვილის ქარხანაში დამუშავებული ხე-ტყე ხმარდებოდა კავკასიის რკინიგზის მშენებლობას. ქართველიშვილისა და ზებემანის ქარხანაში 50-მდე ადამიანი იყო დასაქმებული, ქარხნის წლიური შემოსავალი 30-40 ათას მანეთს შეადგენდა, რაც იმ

დროს საკმაოდ სოლიდურ კაპიტალად ითვლებოდა.

იმდროინდელი სხვადასხვა საგაზეთო სტატიიდან ჩვენ ასევე მოგვეპოვება ინფორმაცია, რომ ქართველიშვილის ატენის ქარხანაში მუშებს ყველანაირი პირობები ჰქონდათ, რათა სამუშაოები ხარისხიანად წარემართათ.

ქართველიშვილის სამეწარმეო აღდგომე მეტყველებს ის ფაქტი, რომ 1889 წელს ატენის ხეობაში დატრიალებული ძლიერი სტიქიის მიუხედავად, რომლის შედეგად ხე-ტყის გადამამუშავებელი ქარხანა თითქმის მთლიანად განადგურდა, მან ბევრი სირთულის გადალახვა და რთული მდგომარეობიდან თავის დაღწევა მაინც მოახერხა.

იგი პირველი გილდიის ვაჭრის წოდებას ატარებდა, რაც რუსეთის იმპერიაში, კომერციის დარგში უმაღლეს ადიარებად ითვლებოდა.

გიორგი ქართველიშვილის სახელთან არის დაკავშირებული ერთ-ერთ ყველაზე ცნობილი ქართული გაზეთის „ივერიის“ დაფინანსება. დღეს თბილისში არსებობს რომის ქუჩა. ცნობილი ქართველი მეწარმე სწორედ ამ ქუჩაზე, ერთ-ერთ ლამაზ სახლში ცხოვრობდა. საინტერესოა ისიც, რომ გაზეთ „ივერიის“ რედაქცია ერთ დროს რომის ქუჩაზე მდებარეობდა.

ქართველიშვილის სახელთანაა ასევე დაკავშირებული ქართული კულტურისთვის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საქმე: 1881-1882 წლებში ფილანთროპმა შოთა რუსთაველის „ვეფხისტყაოსნის“ გამოცემაზე დაიწყო ზრუნვა. 1884 წელს მისი წინადადებით შეიქმნა კომისია, რომელსაც ტექსტის ვარიანტების შეჯერება-დადგენაზე უნდა ემუშავა. კომისიის წევრები ილია ჭავჭავაძე, ივანე მარაბული და რაფიელ ერისთავი იყვნენ.

წიგნის დასასურათებლად მოწვეულ იქნა მიხაი ბირი, რომლის ილუსტრაციებით გაფორმებული „ვეფხისტყაოსანი“ უკვე 1888 წელს გამოიცა. ეს საკმაოდ შრომატევადი და ფინანსურად რთული საქმე, რომლის განსახორციელებლად 12,000 მანეთი დაიხარჯა, სრულად იტვირთა გიორგი ქართველიშვილმა. ცნობილი ქართული ეპოსის ილუსტრირებული ვერსია საქართველოში პირველად გამოიცა. ილუსტრირებული „ვეფხისტყაოსანი“ იმდენად ღირებული იყო, რომ ის იგზავნებოდა ყველა ცნობილ დაწესებულებაში და ასევე საზღვარგარეთ.

გიორგი ქართველიშვილის ინიციატივით „ვეფხისტყაოსანი“ რუსულად ითარგმნა და ერთი ვეგემპლარი გიორგი ქართველიშვილმა პირადად გადასცა საჩუქრად იმ დროს საქართველოში სტუმრად ჩამოსულ რუსეთის იმპერატორ ალექსანდრე III-ის მეუღლეს.

მიუხედავად იმისა, რომ „ვეფხისტყაოსნის“ ქართველიშვილისეული გამოცემა ფინანსურად მოგებიანი არ იყო, გიორგი აქტიურად აგრძელებდა მეცენატობას. გ. ქართველიშვილის სახელს უკავშირდება ცნობილი ქართველი გეოგრაფოსისა და ისტორიკოსის ვახუშტი ბატონიშვილის ნაშრომების გამოცემა. 1885 წელს ქართველიშვილმა გამოსცა ვახუშტი ბაგრატიონის „საქართველოს ისტორია“, რომლის დასაბუჭდად გამზადება და რედაქტირება დიმიტრი ბაქრაძემ ითავა. 1889 წელს კი, ასევე გ. ქართველიშვილის თაოსნობით, მოსე ჯანაშიელის „საქართველოს ისტორია“ დაიბეჭდა.

ცნობილია, რომ გ. ქართველიშვილი ყიდულობდა წიგნებს და ურიგებდა წიგნის ყიდვის შესაძლებლობას მოკლებულ ადამიანებს; ის ასევე ეხმარებოდა პირველ ქართულ თეატრს.

გ. ქართველიშვილის სახელს უკავშირდება გაზეთ „დროების“ გამოცემის დაფინანსება. როდესაც გაზეთის რედაქტორი სერგეი მესხი ავადმყოფობის გამო დაკისრებულ მოვალეობას ვეღარ ასრულებდა, გაზეთის დახურვის საშიშროება გაჩნდა. მართალია, ივანე მარაბულს სურდა გაზეთის შექმნა და გამოცემა, მაგრამ მას საკმარისი თანხა არ გააჩნდა... სწორედ გ. ქართველიშვილმა გადაწყვიტა დახმარების გაწევა. ის ორი წლის განმავლობაში, 1885 წელს გაზეთის დახურვამდე, მისი გამომცემელი გახლდათ.

ასევე ცნობილია, რომ გ. ქართველიშვილი ეხმარებოდა თბილისში არსებულ ობოლთა გამგეობას. უფრო მეტიც,



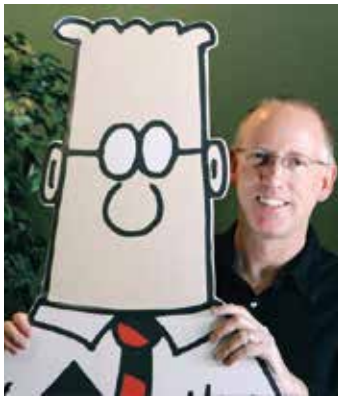
ფილანთროპი „ქართველთა შორის წერა-კითხვის გამავრცელებელ საზოგადოებასაც“ აქტიურად უჭერდა მხარს. ცნობილია, რომ 1882 წლის 17 ივნისს გ. ქართველიშვილი არჩეულ იქნა აღნიშნული საზოგადოების ხაზინადრად (თანამდებობა, რომელიც მან 1887 წელს, პირადი გადაწყვეტილების საფუძველზე, დატოვა). მან ასევე დააფინანსა საზოგადოებისთვის როგორც კანცელარიის მოწყობა, ასევე სტამბის შექმნა.

ასეთი იყო გიორგი ქართველიშვილის სამეწარმეო და ფილანთროპიული მოღვაწეობის მოკლე ისტორია. მისი ცხოვრება კარგად ასახავს იმ რთულ სოციალურ, ეკონომიკურ და კულტურულ პროცესებს, რომლებიც XIX საუკუნის მეორე ნახევრის საქართველოში მიმდინარეობდა. **F**

რჩევის შესახებ

მივცი კაცს თევზი და მას ერთი დღით დააკურებ. ასწავლე კაცს თევზობა და ის სასაცილო ქუდს იყიდის. დაეუბნებარა-კე მშიერ კაცს თევზზე და კონსულტანტი იქნები.

- სკოტ ადამსი



რჩევა, რომელიც მართლსა და მტყუანს მოიცავს, არასდროს უნდა ეძიოს ადამიანმა, რომელიც არ ღოცულობს.

- ფულოტნ ჯ. შინი



მიხარია, ასეთ მცირედ ყურადღებას რომ ვუთმობდი კარგ რჩევებს. მათ თანახმად რომ მეცხოვრა, შესაძლოა, ჩემი ბოვიერთი ყველაზე ღირებული შეცდომისაგან დაზღვეული ვყოფილავი.

- ელნა სენდ ვინსანო მილი



ხანდახან საკუთარ თავს ბრწყინვალე რჩევას ვაძლევ, მაგრამ არ შემიძლია მისი გათვალისწინება.

- მერი უორტლი მონტაგუ

ადამიანებს ძალიან უყვართ იმ ერთი რამის გაცემა, რაც თავადვე სჭირდებათ ყველაზე მეტად. სწორედ ამას ვეძახი დიდ ხელგაშლილობას.

- ოსკარ უაილდი

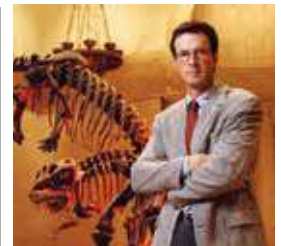


ადამიანებს სულ ვურჩევ, არასდროს გასცენ რჩევები.

- ვ.გ. ვუდჰაუსი

რჩევის თხოვნა, ათიდან ცხრა შემთხვევაში, მასმებლობის მოთხოვნაა.

- ჯონ ჩარტონ კოლინგი



მთელი ცხოვრება ადამიანები რაღაცებს გეტყვიან. და უმეტესწილად, ალბათ 95%-ში, მათი ნათქვამი არასწორი იქნება.

- მაიკლ კრინტონი

რჩევა არავის უნდა - მხოლოდ საკუთარი აზრის დადასტურება.

- ჯონ სთინბეკი



რჩევას მაშინ ვითხოვთ, როცა უკვე ვიცით პასუხი, მაგრამ სიამოვნებით არ გვიცოდინებოდა.

- მერიკა ჯონსი



საუკეთესო რჩევა, რომელიც მიმიღია: „არც სხვებმა იციან, რას აკეთებენ“.

- რიკი ჰერვიზი

ვის არ შეუძლია კარგი რჩევის მიცემა? იაფია, ეს მათ არაფრად უკდებათ.

- რობერტ ბარტონი



მოუსმინე რჩევას და მიიღე დაბრკობა, რათა საბოლოოდ დაბრკობდე.

- იზაბელი 19:20



საბოლოო მოსაზრება

რჩევისთვის ყურის დაკდებას ხშირად გაცლებით მეტი მოაქვს, ვიდრე მის გათვალისწინებას.

- მალკოლმ ფორბსი

წყაროები: რობერტ ბარტონის „მელანქოლიის ანთოლოგია“; ჯონ ჩარტონ კოლინგის „ჯონ ჩარტონ კოლინგის ცხოვრება“; მერიკა ჯონსის „როგორ ვინსანო საკუთარი ცხოვრება“; TIME-ის „ცითათაში ნიშნი“; „უილიამ მიკის თეატრის წარმოება და პირადი დოკუმენტები“; ოსკარ უაილდის „ლორინ ბრის აპოკრიფი“; მაიკლ კრინტონის „დაპარტული სამყარო“.