

რეიტინგები: 100 რისკიანი ინვესტორი • კანონი ბაზრის წინააღმდეგ

მაისი, 2016

GEORGIA


Forbes



ფასი 7 ლარი
ISSN 2233-3487
9 772233 1348006

როცა მიუღწევადი არაფერია

114 წლის British-American Tobacco ყოველწლიურად იყვარებას
პოზიციებს \$700,000,000,000-იან მსოფლიო ბაზარზე.
კომპანიის გლობალურ წარმატებაში წვლილი შეაქვს
4 ქვეყნის ოფისის ხელმძღვანელს, კახა ბენიძეს.



Breguet
Depuis 1775







ბარბერო

თავისუფლების მოედანი 2, თბილისი



48 | ანტრეპრენიორები **CEO**

14 | ფაქტი და კომენტარი



ყლის ფოტო: ნიკა ფანიავილი

Forbes

ფაქტი და კომენტარი

12 | ნაგებობის გადასახადი
ავტორი: ბიორში ისაკაძე

14 | რატომ არ უნდა დატოვოს
ბრიტანეთმა ევროკავშირი
ავტორი: სტივ ფორბსი

LEADERBOARD

17 | ახალი მილიარდერი

18 | ფუფუნების გენეალოგია

19 | კოლუმბიონერები

22 | 30 30-წლამდელები

23 | დაგვიანებული DVD-ი



Porsche recommends  and 

Please visit www.porsche-georgia.com for further information

**Time to abstain again.
From competition.**

The new Cayenne Turbo S.

Engine: 4.8-litre twin-turbo V8. Performance: 419 kW (570 hp).

Maximum torque: 800 Nm. From 0 to 100 km/h: 4.1 secs. Sport

Chrono Package, Porsche Ceramic Composite Brake (PCCB) and air suspension with Porsche Active Suspension Management (PASM) as standard. Just a few examples of what you shouldn't abstain from.



PORSCHE

Porsche Center Tbilisi

Tegeta Premium Vehicles Ltd.
12th km., David Agmashenebeli 5
0131 Tbilisi
Tel.: 995 32 2244 911
info@tpv.ge



56 | ანტიკორუპციონი



32 | მოსაზრება



78 | სპეცპროექტი

მოსაზრება

26 | სახელმწიფო სანარმოები - ეკონომიკის უჩინარი მეთასბაზები
ავტორი: გიგლა მიჰაშუბაძე

28 | პანამის დოკუმენტები: მსოფლიო ახალი გამომწვევების წინაშე
ავტორი: რუსუდან კიშუაია

30 | სახელმწიფო შესყიდვების სისტემა დასახვეწია
ავტორი: ნათია ბანცუნი

32 | ომი, რომელიც გვხვება
ავტორი: ბესო ნაგაშვილი

სტრატეგიები

38 | კანონი ბაზრის წინააღმდეგ

არასტაბილური ეკონომიკური გარემოსა და დანქარებული წესით მიღებული საკანონმდებლო ცვლილებების გამო 2015 წელს სარეკლამო ბაზარი შემცირდა.
ავტორი: მარიამ ჩაჩუა

40 | პანელური ომები

რა გირჩევნიათ, ჭკვიანი ტელეფონი შეაერთოთ ავტომობილში თუ თავად ავტომობილი იყოს ჭკვიანი ტელეფონი? Harman-ი მეორეზე დებს მილიარდებს.
ავტორი: ჯონ მიულერი

ტექნოლოგიები

44 | როგორ ვიხსნათ ამერიკა ჰაკერული ბლოკადებისგან



წლების განმავლობაში რობერტ ლი აკვირდებოდა, როგორ ესწოდნენ ქვეყნები თავს ერთმანეთს ონლაინ. მის სტარტაპს მიზნად აქვს დასახული, თავდაცვის ახალ საშუალებად იქცეს.
ავტორი: თომას ფრანს-ბრისტიანი

ანტიკორუპციონი **CEO**

48 | როსა მიულენველი არაფერია

jobs.ge-დან დაწყებულმა თითქმის ოცწლიანმა კარიერულმა ზრდამ მიულენველი იკონომიკური პანიაში, რომელმაც რეგიონის ოთხი ქვეყნის უმსხვილესი მოთამაშის მართვამდე მიიყვანა, კახა ბენიძეს ბიზნესში წარმატების მთავარი ფორმულა ასწავლა: უნდა იცოდე, როდის გადადგა ნაბიჯი უკან მხოლოდ იმისთვის, რომ ცოტა ხანში ორი ნაბიჯის წინ გადადგმა შეძლო.
ავტორები: ელენე კვანჭილაშვილი



Porsche recommends Mobil  and 

Please visit www.porsche-georgia.com for further information

**There are 3 possibilities to enjoy life.
Today. Here. And now.**

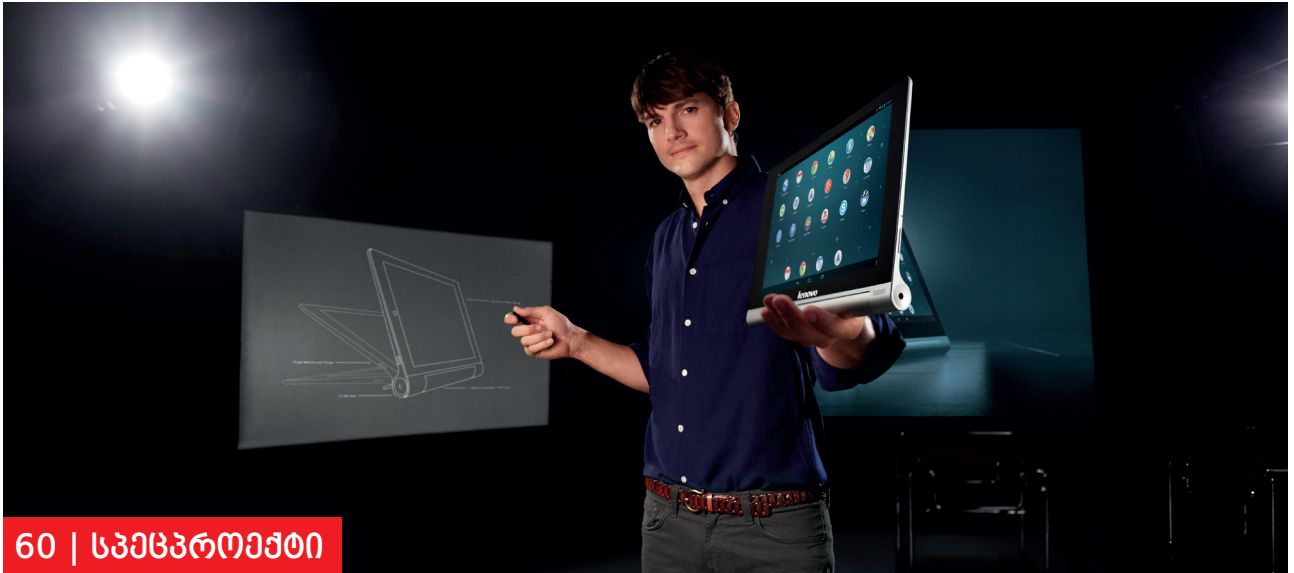
**Now at your Porsche Center.
The new Porsche Macan.**



PORSCHE

Porsche Centre Tbilisi

Tegeta Premium Vehicles Ltd.
#5, David Agmashenebeli Alley 12km,
0131 Tbilisi
Tel.: 995 32 2244 911
info@tpv.ge



60 | სვეცროქი



88 | მენაქმენი



40 | სტრატეჯიები

ანტრეპრენიორები

56 | სილიკონის ხეობის რჩეული ყავა

Philz Coffee-მ სან-ფრანცისკოში, მიშენ-დისტრიქტის კუთხის სასურსათო მაღაზიიდან აიღო სათავე და მარკ ცუკერბერგის საყვარელ ყავადაც იქცა. ახლა კომპანია Starbucks-თან აპირებს გაჯიბრებას.

ავტორები: რაიან მემი

სვეცროქი: 100 ინვესტორი და საუკეთესო დამსაქმებელი

60 | რვა-ნახევარი X

უმარილო ლამაზი ბიჭების განსახიერებით, ეშტონ კუჩერი საკულტო მსახიობად იქცა, თუმცა იგი წარმატებული ინვესტორიცაა. მას მერე, რაც \$30 მილიონი \$250 მილიონად აქცია, ის უფრო დიდ ნაბიჯებს დგამს და თანამედროვე ფულის მენეჯმენტში ერთ-ერთ ყველაზე უჩვეულო ისტორიასაც მერწავს.

ავტორები: ზაკ ო'შალი გრინბერგი

68 | ეული ოქროს მაძიებელი

სტივ ანდერსონი ფეხის ფრჩხილებს ლურჯად იღებავს და ბავშვების ყოფილი ფოტოსტუდიიდან ეულად მუშაობს. ე.წ. ანგელოზებსა და დიდ ფირმებს შორის ნაპრაღის ამოვსებით, ანდერსონი მსოფლიოში მეორე უმსხვილეს ვენჩურ-კაპიტალისტადაც იქცა.

ავტორი: ალექ კონრადი და რაიან მემი

78 | ნუსი პირველი: ნუ მოკლავ შენს თანამშრომლებს

ამერიკის საუკეთესო დამსაქმებელი არა რომელიმე ტექნოლოგიური ფირმაა დასავლეთ სანაპიროდან, საცოცი სპორტული კედლითა და კომფორტული პუფებით, არამედ ტრადიციული ენერჯოჯიგანტი, რომელიც ისეთი რეალური პრობლემების წინაშე დგას, როგორცაა გაბრაზებული პროფკავშირი და საბედისწერო საწარმოო შემთხვევები.

ავტორი: კრისტოფერ ჰელმანი

თბილისის
საერთაშორისო
თეატრალური
ფესტივალი

კუიშტოფ ვარლიკოვსკი

აკლონია



2016

22 სექტემბერი - 10 ოქტომბერი

საერთაშორისო პროგრამა

www.tbilisiinternational.com

მენეჯმენტი

86 | იმპერატორი ბოსების უკანასკნელი დღეები

ავტორი: რიჩ კარლზონი

88 | ლიდერების მენეჯერული გამოწვევები: შეხვედრის აღიარება

ავტორი: გიორგი ბურდული

ეკონომიკა

90 | მეტი გამჭვირვალობის მოლოდინში

ავტორი: ანა ცხორვათაძე

94 | ენერჯოლიბერატიზაცია: კიდევ ერთი ევროპული გამოწვევა

ავტორი: ანა ცხორვათაძე

100 | მოგების გადასახადის რეფორმა: მითები და სინამდვილე

ავტორი: შალვა კილასონია

102 | ხელფასების ტურბულენტი

ავტორი: მიხაილ მთრიაძე

FORBES LIFE

106 | ბუნების ადვოკატი

მსოფლიოს წამყვანი იურიდიული ფირმის ადვოკატი საქართველოს ბუნებით 22 წლის წინ მოიხიბლა. ტედ ჯონასი

Forbes Georgia-სთან ინტერვიუში ქვეყნის კულტურული მემკვიდრეობის უნიკალურობასა და მის წინაშე არსებულ საფრთხეებზე საუბრობს.

ავტორი: მათი თაბატაძე

აზრები

110 | თამბაქოს შესახებ

Forbes

მთავარი რედაქტორი
გიორგი ისაკაძე

აღმასრულებელი რედაქტორი
შოთა დიდშელაშვილი

არტდირექტორი, ფოტორედაქტორი
სერგა ნემსიფვერიძე

ლიტერატურული რედაქტორი
ირინა ბიაშვილი

ვებდირექტორი
გოგი ქავთარაძე

დამაბადონებელი
ქეთა შორჯოლიანი

ფოტოგრაფი
ხათუნა ხუციშვილი, ნიკა ფანიაშვილი
.....

ჟურნალ Forbes Georgia-ს გამოსცემს
სააქციო საზოგადოება
Media Partners

გამომცემელი
მაია მიროჯანაშვილი

გაყიდვების დირექტორი
თინა ოსეფაშვილი

FORBES, INC

PRESIDENT AND EDITOR-IN-CHIEF Steve Forbes
CHIEF OPERATING OFFICER Timothy C. Forbes
VICE CHAIRMAN Christopher Forbes

ჟურნალი Forbes დაარსდა 1917 წელს

მაისი 2016 N: 53

რედაქციის მისამართი: სამართავლო, 0179, თბილისი, ფალიკაშვილი ქ. 15; ტელ.: (+995 32) 223 77 07; 0-800-ლი: info@forbes.ge
Forbes Georgia არის ყოველთვიური გამოცემა. სახალხო ფასი 7 ლარი.
ჟურნალი გამოდის 2011 წლის დეკემბრიდან. Forbes Georgia დარეგისტრირებულია სამართავლო საპარამეტროს პარალელური პროცესის გიგანტი-საბიზნესის რეგისტრაციის დეპარტამენტის მიერ 2011 წლის 16 ნოემბერს. ISSN 2233-3487



Copyright 2011 სააქციო 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. სამართავლო ნიშანი Forbes წარმოადგენს Forbes Inc.-ის საკუთრებას. გამოყენების უფლებით სარგებლობს სააქციო საზოგადოება Media Partners შესაბამისი სალიცენზიო 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: „ბგ გარდიან ეგვიტური“ და „ბგ პრინა“.



106 | FORBES LIFE



SINCE 1884

SARAJISHVILI

სარაჯიშვილი

EXTRA

SPECIAL RESERVE



ნაგების გადასახადი

მოგების გადასახადის გაუქმება გადაიდო. მისი ამოქმედება 2017 წლის 1 იანვრიდან იგეგმება. გადასახადის გაუქმება გადაიდო თუ მისი გაუქმების განხილვა - ამ თემას საარჩევნო წლის ბოლომდე ალბათ კიდევ ბევრჯერ დავუბრუნდებით.

ავტორი: გიორგი ისაკაძე

მოგების გადასახადის გაუქმების გადადების ინიციატორები სხვადასხვა ბიზნესი და მათი გაერთიანებები გახლდნენ. არგუმენტად კომპანიების მოუმზადებლობა დაასახელეს და მეტი დრო ითხოვეს, რათა უფრო გამართულად შეხვდნენ ხელისუფლების ამ შემოთავაზებას. ქართული ბიზნესი მუდმივად „მოუმზადებელი“ და გაუცხოებულია თამამი, ნოვატორული გადაწყვეტილებებისადმი და ამ თხოვნის მიღმა, ხელი-სუფლების პოზიციებთან სრული თანხვედრა იკითხება.



წაგების საფასური მინიმუმ ორმაგდება, თუკი საფინანსო სექტორსაც მივათვლით.

არაერთ ბიზნესმენთან მქონდა საუბარი კვირიკაშვილის რეფორმებზე და განსაკუთრებით მოგების გადასახადის თემაზე. თითქმის ყველა ხბოს აღტაცებით, თუმცა მაინც სკეპტიკურად უყურებდა მოგების გადასახადის მიმდინარე წელს შემოღების პერსპექტივას. მიზეზი მარტივია: საქართველოში მოქმედი ბიზნესებისთვის, რომლებიც რეალურ ამინდს და ქვეყნის მშპ-ს ქმნიან (ჯამში სულ 100-120

კომპანიაზე ვსაუბრობთ) 2016 წელს რიგით მე-5 თუ მე-6 საპარლამენტო არჩევნებია დამოუკიდებელი საქართველოს ისტორიაში. პერიოდი, როცა ნებისმიერი ხელისუფალი არაფერს იშურებს მოქმედი ფორმაციის შესანარჩუნებლად. ამას კი სჭირდება ფული. დიდი თანხები. ამიტომაც, რთულია, პოლიტიკურად კარგად „ნაწრობი“ ქართველი ბიზნესმენები დაადანაშაულო უმიზეზო სკეპტიციზმში ან პოლიტიკურ ახლომხედველობაში.

პოლიფონიური თანხვედრის ახსნა ციფრებშია, რომლებიც ბევრს არ უყვარს. არადა, მოტივებს ხშირად სწორედ ციფრები ცხადყოფს საუკეთესოდ. მინდა, ერთად დავთვალოთ, რამდენი წააგეს გადასახადის გადამხდელებმა ხელისუფლების ცალკეული გადაწყვეტილებით. ერთად დავთვალოთ ქართული ბიზნესის წაგების გადასახადის საფასური.

რა არის მოგების გადასახადის გადადება-გადავადების საფასური? ეს დაახლოებით 400 მილიონი ლარია, რომელიც სახელმწიფო ბიუჯეტმა დაზოგა, ხოლო წელიწად დააკლდა ბოდა პირდაპირი შემოსავლების სახით იმ შემთხვევაში, თუ რეფორმა წელსვე ამოქმედდებოდა. თუმცა, ეს რიცხვიც არ არის საბოლოო: საფინანსო სექტორისთვის (ბანკები, მიკროსაფინანსოები, სადაზღვევო სექტორი) აღნიშნული რეფორმა ამოქმედდება 2 წლის თავზე ანუ 2019 წლიდან. უხეში გათვლებით, ამ გადაწყვეტილებით ბიუჯეტმა დაახლოებით 750-900 მლნ ლარამდე შემოსავლები დაზოგა. ეს კი ნიშნავს, რომ ზუსტად ამ თანხებზე და შემოსავლებზე, რეინვესტირებისთვის გამოთავისუფლებულ კაპიტალზე, ბიზნესმა უარი განაცხადა. ანუ „სთხოვა“ ხელისუფლებას, უკეთ მომზადებულიყო მოგების გადასახადის შემდგომი უკეთ გადანაწილებისთვის. დიას, ქართულმა (საქართველოში მოქმედმა) ბიზნესმა ზუსტად ეს რიცხვი, ანუ 400 მილიონი ლარი წააგო წელს, ხოლო

მოგების გადასახადის გადავადების ერთ-ერთმა „ახსნამ“ არ დააყოვნა და საარჩევნო წლის ბოლომდე ხელისუფლებამ მასწავლებლებისთვის ხელფასების მატების, სხვადასხვა პროგრამის განხორციელების პარალელურად, მოსახლეობისთვის განკუთვნილ სანახაობაზეც იზრუნა: 29 მილიონი ლარის ღირებულების კულტურული პროგრამა, რომელიც ლამის საარჩევნო წლის ბოლომდეა გაწერილი. მთავრობის მიერ ტრადიციულად არასწორად მიწოდებულმა ინფორმაციამ (ხელისუფლებას ამაში ბადალი არ ჰყავს) ეს თანხა მხოლოდ უცხოელ მომღერლებზე გადაანაწილა.

და მაინც, რა შეეძლო გაეკეთებინა ხელისუფლებას წინასაარჩევნოდ 29 მლნ ლარად? ესეც დავთვალოთ და ინებეთ:

- **2-ჯერ გაეზარდა მოსამართლეთა ხელფასები;**
- **10%-ით გაზრდილიყო მასწავლებლეთა ანაზღაურება;**

- **2-ჯერ გაზრდილიყო პროფესიული განათლების დაფინანსება;**
- **30%-ით გაზრდილიყო უმაღლესი განათლების გრანტები;**
- **40%-ით გაზრდილიყო დეველოპმენტის დახმარება;**
- **6-ჯერ გაზრდილიყო დედათა და ბავშვთა ჯანმრთელობის დაცვის ცენტრის დაფინანსება;**
- **6-ჯერ გაზრდილიყო ინფექციური დაავადების მართვის ცენტრის ბიუჯეტი;**
- **3-ჯერ გაზრდილიყო ფსიქიკური ჯანმრთელობის დაფინანსება;**
- **2-ჯერ გაზრდილიყო თირკმლის ტრანსპლანტაციისა და დიალიზის პროგრამები;**
- **2-ჯერ გაზრდილიყო სოფლის ექიმის დაფინანსება;**
- **2-ჯერ გაზრდილიყო სამედიცინო დაწესებულებათა რეაბილიტაციისა და აღჭურვის დაფინანსება;**
- **70%-ით გაზრდილიყო გარემოსა და ბუნებრივი რესურსების დაცვის ბიუჯეტი.**

FORBES-ის რედაქტორებისა და ავტორების მიერ მომზადებული სტატისტიკა არც ერთ შემთხვევაში არ ნიშნავს, რომ ჩვენ ვიზიარებთ ან მხარს დავუჭერდით მთავრობის მორიგ მემარცხენე გადაწყვეტილებებს და სუბსიდიებს. გიდასტურებთ, რომ პირადადაც არ მივეკუთვნები მემარცხენეების რიგებს. მეტსაც გეტყვით, მკვეთრად გამოკვეთილი მემარჯვენე ორიენტაციის გამოცემის მთავარი რედაქტორი და პარტნიორი ვარ, რომელიც აფასებს ხელისუფლების ზრუნვას ხარისხიან „პურზე და სანახაობაზე“. თუმცა გადასახადის გადამხდელთა საკმაოდ მოცულობითი თანხების გამოყოფა, უამრავი თანმდევი კითხვითა და სუსტი არგუმენტაციით დაბრუნებული პასუხების ფონზე, აჩენს დამატებით მოსაზრებებს, ხელისუფლების სხვა დონისძიებებზე დასწრება არ დაემსგავსოს ეროს რამაზოტის კონცერტისას შეთხვევებულ სპორტის სასახლის დარბაზს.

თითქმის ორჯერ მეტი, ანუ 59 მლნ ლარი ვერ მიიღო წელს საქართველოს ბიუჯეტმა საგარეო კრედიტებისა და გრანტების სახით, რაც საერთაშორისო სავალუტო ფონდთან ორგზის გაუფორმებელი მემორანდუმის გამო ხდება. თავის მხრივ, სსფ-სთან პროგრამის აღდგენა, სხვა მიზეზების გარდა, ვერ მოხერხდა საბანკო ზედამხედველობის შესახებ საქართველოს პარლამენტის მიერ მიღებული კანონის გამო. ამ შემოქმედებასაც კონკრეტული ავტორები ჰყავს, თუმცა პასუხი არც მათთვის მოუთხოვია ვინმეს.

ამავე სიმშვიდით აგრძელებენ საქმიანობას ჩინოვნიკები, რომლებმაც საკუთარი გადაწყვეტილებებით შეაფერხეს ტურისტებისა და ფულადი ნაკადების მოძრაობა, აამოქმედეს უამრავი ახალი რეგულაცია, რითაც სერიოზულად აზარალეს

ქვეყნის ეკონომიკა და ბიზნესი გასულ წლებში. ზოგიერთი ამას DCFTA-ის ფარგლებში საქართველოს მიერ აღებული ვალდებულებების შესრულებით ხსნის. არადა, ხელისუფლების ზოგიერთ უყველსახვევო ბიზნერს ავიწყდება, რომ ცალკეული რეგულაციების ამოქმედება შესაძლებელია დინჯი თანმიმდევრულობით. ამისთვის მთელი 5 წელიწადია გაწერილი ხელშეკრულებით, რაც ეკონომიკის ცალკეულ სექტორებთან და მის მოთამაშებთან კოორდინაციაში, პრაქტიკულად გამორიცხავდა ნებისმიერ შოკს და მის თანმდევ ფატალურ შედეგებს. ამის ნათელი მაგალითია საქართველოს სარეკლამო ბაზარი 2015 წელს, რომელიც რამდენიმე მილიონი ლარით შემცირდა.

ლარმა კი გამყარება დაიწყო. 7%-ით გამყარებული ეროვნული ვალუტის „საფასურის გამოთვლა“ და მიზეზების დადგენაც მარტივია: სამეზობლოში შედარებით დასტაბილურებული ეკონომიკური ვითარების ფონზე, ამ ეტაპზე, სრულად მოხსნილია დამაბულობა ეროვნულ ბანკსა და მთავრობას შორის. მნიშვნელოვანია კვირიკაშვილის კაბინეტის აშკარა პრობონესური განწყობები და გადაწყვეტილებები (თუ არ ჩავთვლით რეფორმების გეგმის „მარგალიტის“ ამოქმედების შესაძლო გადატანას 2017 წლისთვის). განწყობების შედეგიც აშკარაა: საერთაშორისო ორგანიზაციებიდან ეროვნულ ბანკში გადმობარებული კობა გვენეტაძე იწყებს ზომიერად და სწორად დახარჯული სავალუტო რეზერვების შევსებას, განაკვეთების შემცირებას და სსფ-ის ერთ-ერთი რეკომენდაციაც მოჰყავს ძალაში, რაც გაუძვირებს ბანკებს დოლარში სესხის გაცემის განაკვეთს და შეუმცირებს ეროვნულ ვალუტაში. ეს გარკვეული ზეწოლაა დოლარიზაციის მოჭარბებულ მაჩვენებლებზე, რომელიც ხელისუფლებას სამართლიანად მიაჩნია ჩვენი ეკონომიკის ერთ-ერთ ყველაზე სუსტ წერტილად.

სებ-ის მისია და მოქმედებები კეთილშობილურია, თუმცა უამრავი გვერდითი და თანმდევი ხარვეზი იკითხება. მარტივად რომ ვთქვათ და არ ავრიოთ რედაქტორის ისედაც ემოციური სვეტი, ამგვარი ქმედებები სრულად ამართლებს მხოლოდ ერთ შემთხვევაში - როცა ქვეყნის ეკონომიკაც ადეკვატურად სწრაფად იზრდება. წლის I კვარტალის მონაცემებით კი ეკონომიკა სულ 2.3%-ით გაიზარდა. ეს მაჩვენებელი გაცილებით დაბალი იქნებოდა, რომ არა მარტის თვეში ეკონომიკის 3.4%-იანი ზრდა.

ეკონომიკური ზრდა არის უმთავრესი, რასაც ყველამ უნდა მივხედოთ. საჯარო თუ კერძო სექტორებმა, რომლებიც საარჩევნო წლისა და მოსალოდნელი პოლიტიკური ტურბულენტობის ფონზე აშკარად უფრო ხიან თამამ, ინოვაციურ გადაწყვეტილებებს.

წაგების გადასახადი და მისი საფასურის გადახდა ძვირი დაუჯდება ქვეყანას, ანუ - ჩვენ. გადასახადის გადამხდელებად კი იმისთვის არ ჩამოვყალიბებულვართ, რომ მუდმივად წაგების გადასახადი ვინადოთ. **F**

„ყოველთა საუნჯეთა წილ მოიგე გონიერება“

რატომ არ უნდა დატოვოს ბრიტანეთმა ევროპა

ავტორი: სტივ ფორბსი, FORBES-ის მთავარი რედაქტორი

23 ივნისს გადამწყვეტი მნიშვნელობის რეფერენდუმი ჩატარდება, რომელიც დაადგენს, დატოვებს თუ არა ბრიტანეთი ევროკავშირს. ხმა თუ ევროპიდან გასვლას მისცეს, კატასტროფული შედეგები დადგება: ეგზისტენციალური საფრთხის წინაშე აღმოჩნდება მთელი მეორე მსოფლიო ომის შემდგომი პოლიტიკური და უსაფრთხოების სტრუქტურები, რამაც გაპარტახებულ კონტინენტს საშუალება მისცა, ომისგან ფიზიკურად დაუძლურებული მდგომარეობიდან სწრაფად გამოსულიყო და გერმანიასა და საფრანგეთს შორის მიმდინარე სამკვიდრო-სასიცოცხლო მტრობა ისტორიის ნაგავსაყრელზე მოესროლა. დღეს ამ ორ ქვეყანას შორის ომი სრულიად წარმოუდგენელია.

ხარვეზების მიუხედავად, რამაც პოტენციურ უფსკრულამდე მიგვიყვანა, ევროკავშირი გასაოცრად წარმატებული პროექტია. ერთ დროს მეტად ფრთხილ სახელმწიფოებს შორის არსებული ბარიერები, დიდწილად, წაშლილია. შიდა ევროპული ვაჭრობა ყვავის. საერთო ვალუტის წყალობით, კაპიტალი ახლა შეუფერხებლად ბრუნავს იმ 19 ქვეყანას შორის, ვინც ევრო მიიღო - ზუსტად ისევე, როგორც ამერიკის შეერთებულ შტატებს შორის ბრუნავს კაპიტალი.

ბერლინის კედლის დაცემის შემდეგ ევროკავშირი უზარმაზარ ძალად იქცა აღმოსავლეთ ევროპის ოდესღაც კომუნისტური ქვეყნების ლიბერალიზაციისა და დემოკრატიზაციის საქმეში. მან ამ ქვეყნებს ბიძგი მისცა, განეხორციელებინათ უმნიშვნელოვანესი რეფორმები ქვეყნის შიგნით ფესვგადგმული პოლიტიკური თუ საზოგადოებრივი ჯგუფების მხრიდან პოტენციური წინააღმდეგობის პირობებში.

თუმცა ევროკავშირის ევოლუციაზე თუ მიდგა საქმე, უამრავი რამაა არმოსაწონი. ამ ბრუნვულში დაბანაკებული ორგანიზაციის ბიუროკრატია გამუდმებით ეხვევა კორუფციულ სკანდალებში. ევროკავშირი წვრილ-წვრილი, ხელისშემშლელი და აბსურდული რეგულაციების ვულკანად გვევლინება, რაც იქამდეც კი დადის, რომ განგვიმარტავენ, რას წარმოადგენს ბანანი. ბრიტანელებს განსაკუთრებით სძულთ სასამართლო მმართველობა,



რაც ზოგადი სამართლის ბრიტანულ ტრადიციის ეწინააღმდეგება. გარდა ამისა, ევროკავშირის ანტიმონოპოლიური ქმედებები ყოველდღიურ ცხოვრებაში სულის შემშუთვეველი ხდება და არაფერი აქვს საერთო ინოვაციასთან.

მაღალ გადასახადებზე მეტისმეტად ბევრი ევროპელი პოლიტიკური ლიდერი და ბიუროკრატი კარგავს ჭკუას. ევროკავშირის მუდმივი თემა, განსაკუთრებით მაღალი გადასახადების მქონე საფრანგეთსა და გერმანიაში, „გადასახადების ჰარმონიზაცია“ - სოციალურად სასურველ სიტყვებში შენიღბული პროპაგანდა, რომელიც უფრო

მაღალი საგადასახადო რეჟიმების შექმნას განიზრახავს 28-ვე წევრ ქვეყანაში.

ევროკავშირის ევოლუცია საგრძნობლად გასცდა იმ მიზანს, რომელიც მის თავდაპირველ შემქმნელებს ჰქონდათ: თავისუფალი ვაჭრობის ზონა მზარდი პოლიტიკური თანამშრომლობით. ამის მაგივრად, კონტინენტის ლიდერები ძალმომრეობით ცდილობენ რეალური პოლიტიკური კავშირის შექმნას - ერთგვარ ამერიკის შეერთებულ შტატებს ევროპაში. სამწუხაროდ, ამ ყველაფერს ისე აკეთებენ, რომ ხალხს რეალურად არ უთანხმებენ თავიანთ ნაბიჯებს, რამაც ქსენოფობიური პოლიტიკური პარტიების აღმოცენებას შეუთო ცეცხლი.

ამჟამად, ინგლისში (და ყველგან) მზარდი რაოდენობის ევროსკეპტიკოსებში დუღილის ტემპერატურა სულ უფრო მატულობს და ამის მიზეზი იმიგრაციაა, რაც არუთუ ღონიერი ეკონომიკის პირობებში სოციალურ დაძაბულობას უარესად ამწვავებს.

მაგრამ მთავარი დამნაშავე, რომელიც ევროკავშირის ქსოვილს არღვევს, ეკონომიკური სტაგნაციაა. ლიდერებს დაავიწყდათ, რა ესმარება ეკონომიკას ზრდაში: გადასახადების, ხარჯვისა და რეგულაციების გონივრული დოზები. განსაკუთრებით, როცა საქმე სამუშაო ძალის დაქირავებასა და დათხოვნას ეხება. 2008-09 წლის კრიზისისას, „სიმკაცრე“ ყველაზე მძიმედ კერძო სექტორს დააწვა და ამიტომაცაა, რომ ეკონომიკური გაჯანსაღების პროცესი კოჭლობით მიმდინარეობს. საკუთარი თავისადმი ამ მტრული დამოკიდებულებისა და სიბრყვის ნიმუში კი საბერძნეთია, რომელსაც - სულ უფრო მაღალი გადასა-



ხადებისა და ხელისუფლების სიხარბის დიეტაზე მყოფს - ძლივს გააქვს თავი.

მაშ, რატომ უნდა დარჩეს ბრიტანეთი ევროკავშირში?

ბრიტანეთის წასვლა დეზინტეგრაციის ტენდენციებს შეაგულიანებს, რაც ახლა ევროკავშირს ემუქრება, და მახინჯ პოლიტიკურ და ეკონომიკურ შედეგებს მოიტანს. გამოყოფა პროტექციონალიზმისა და ექსტრემისტული ნაციონალიზმის ნაპერწკლებს ააალებს - ნაპერწკლებს, რომლებიც ახლა კვლავ ფეთქავს და ძალას იკრებს. 1930-იანები დასტურია იმისა, სადამდეც ამ ყველაფერმა შეიძლება, მიგვიყვანოს.

სწორედ დიდი დეპრესიის საშინელებებმა - სავაჭრო ბარიერების სიუხვემ და სავალუტო ომებმა - მისცა დასაბამი მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ ნაბიჯებს, რამაც ევროკავშირის შექმნა გამოიყო ნაყოფად.

დიდი ბრიტანეთი ადგილობრივ დონეზეც იდგა დრამატული საფრთხის წინაშე: 2014 წელს შოტლანდიას შესაძლოა, დაეტოვებინა გაერთიანებული სამეფო. შოტლანდიელებს უნდათ ევროკავშირში დარჩენა, „Brexit“-მა (ანუ ბრიტანეთის ევროკავშირიდან გასვლამ) კი უკვე ახალი ენერგიით აღჭურვა სეპარატისტული ძალები. ასევე არ უნდა დაგვაიწყდეს, რომ მუდმივად არასაიმედო მშვიდობა ჩრდილოეთ ირლანდიაში, შესაძლოა, დაირღვეს.

ბრიტანელების პოტენციური გასვლით გამოწვეული საზიანო შედეგები სრულიად რეალურია. Brexit-ის მხარდამჭერებს უდარდელად სჯერათ, რომ „მბრძანებელი კუნძული“ თავისუფალ ვაჭრობას ევროკავშირის დანარჩენ 27 ქვეყანასთან კვლავაც

შეინარჩუნებს. ამის ალბათობა კი ძალიან მცირეა. არაევროკავშირული ნორვეგია და შვეიცარია საზღაურს იხდიან ამ გიგანტურ ბაზარში შესაღწევად და ევროკავშირის უმეტესი რეგულაციების დაცვაც უწევთ. სხვა ქვეყნების გაერთიანების მიზნით, რომელთაც ასევე შეიძლება, ევროკავშირის მიტოვება მოუნდეთ, ის ბრიტანელებს განსაკუთრებულად ძვირ პირობებს დაუწევს. გარდა ამისა, ევროკავშირს თავისუფალი ვაჭრობის საგანგებო შეთანხმებები აქვს არაერთ ქვეყანასთან მსოფლიოში, როგორცაა, მაგალითად, მექსიკა. ბრიტანეთი, რომელიც მნიშვნელოვნადაა ექსპორტზე დამოკიდებული, იძულებული გახდება, ახალი გარიგებებისთვის, ამ ქვეყნებთან აწარმოოს მოლაპარაკებები, მაგრამ ამ შემთხვევაში, დიდი ვეროპული ბაზრის ავტორიტეტული გავლენის იმედი ვეღარ ექნება.

ნაცვლად იმისა, ევროპას ზურგი აქციოს და, შედეგად, თავი გაიდარბოს - რომ აღარაფერი ვთქვათ იმ მახინჯ ანტილიბერალურ ძალებზე, ყველგან რომ აქტიურად იკიდებენ ახლა ფეხს - ბრიტანეთმა საპირისპირო ნაბიჯი უნდა გადადგას: დარჩეს ევროკავშირში და წაუძღვეს აგრესიულ, სტაბილურ და კარგად მოფიქრებულ დიპლომატიურ კამპანიას, რომელიც ევროკავშირის რეფორმირებას მოახდენს. გერმანია და საფრანგეთი წინააღმდეგი იქნებიან, მაგრამ ლონდონს თავისუფლად შეუძლია, მხარდაჭერა სხვა ისეთ წევრებს შორის იპოვოს, როგორცაა პოლონეთი და საერთოდ ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის უმეტესი ქვეყნები, ისევე,

როგორც ბალტიის სახელმწიფოები - ლატვია, ესტონეთი და ლიტვა; ყველა მათგანს სურს ამოძვრეს იმ დამღუპველი ეკონომიკური ორმოდან, რომელშიც კონტინენტმა ჩაიგდო თავი.

ბრიტანეთმა, როგორც ცოცხალმა ნიმუშმა დანარჩენებისთვის, თავის თავზე უნდა აიღოს რეფორმების პასუხისმგებლობა და ამაყად გააკეთოს საჯარო განცხადებები თავისი ნაბიჯების შესახებ. ბრიტანეთმა უკვე გადაიღო ორლანდიის მაგალითი კორპორაციულ საგადასახადო ტარიფთან დაკავშირებით, რაც, გვემისთანაბრად, 18%-მდე უნდა დავიდეს. კიდევ მეტი შემცირებაა საჭირო. აუცილებლად შესამცირებელია აბსურდული 28%-იანი გადასახადი კაპიტალის მოგებაზე, რაც ხელს უშლის ახალი ბიზნესებისა და ხვალინდელი დღის გიგანტი კომპანიების შექმნასა და განვითარებას. საჭიროა პროპორციული საგადასახადო ტარიფის შემოღება, როგორც ეს უკვე გააკეთა ევროკავშირის რამდენიმე ახალმა წევრმა. და საჭიროა, რომ ევროკავშირის უსასრულო ოდენობის ნაირ-ნაირ მინისტერიალზე ხაზი გაესვას იმას, რაც მიღწეულ იქნა ბრიტანეთის საჯარო სექტორში: ბოლო ექვსი წლის მანძილზე ეს სექტორი 1 მილიონზე მეტი მომუშავეთ შექმნიდა, და, შესაბამისად, გამოთავისუფლდა რესურსები ეკონომიკური ზრდისთვის.

1940 წელს ბრიტანეთმა ცივილიზაცია იხსნა. გაცილებით ნაკლებდრამატულად (და მანამ, სანამ ისეთივე უძირო უფსკრულამდე მივალთ), მას შეუძლია, ეს კიდევ ერთხელ გააკეთოს.

ნენსი რეიგანი – ბრწყინვალე გუნდის მეორე ნახევარი



ნენსი რეიგანის სიკვდილმა და შთამბეჭდავმა პანაშვიდმა მტკივნეულად შეგვახსენა, თუ როგორი წამხდარია ჩვენი ქვეყნის მორალი მისი ქმრის პრეზიდენტობის შემდეგ.

რონალდ და ნენსი რეიგანების ქორწინება პარტნიორობის ერთ-ერთ ყველაზე არაჩვეულებრივ ისტორიულ ნიმუშს წარმოადგენს. რონალდ რეიგანი, ცოლის გარეშე, თეთრ სახლში გერასდროს მოხვდებოდა. ნდობა ამ ორს შორის ყოვლისმომცველი იყო. ისინი ერთიმეორეს აძლიერებდნენ. როგორც არაერთმა დამკვირვებელმა შენიშნა, ასეთი სიახლოვე, მათ რომ ჰქონდათ, ძნელი წარმოსადგენია, ორ ადამიანს შორის საერთოდ არსებობდეს. ქმარი ცოლის ინსტინქტებს ენდობოდა ადამიანებსა და მოვლენებთან დაკავშირებით და აცნობიერებდა, რომ მას ისეთი გადამწყვეტი მიგნებები ჰქონდა, თავად რომ არასდროს მოუვიდოდა თავში. ვაი, იმ ადამიანს, ვინც ნენსი რეიგანის თვალში, მის ქმარს უღალატებდა! ის მუდამ მხარს უჭერდა ქმრის ჩართვას

საჯარო ცხოვრებაში და საკვანძო როლიც ითამაშა მის გადაწყვეტილებაში, 1980 წელს, საპრეზიდენტო არჩევნებში კვლავ მიეღო მონაწილეობა. რონალდ რეიგანისთვის ეს არ იყო იოლი გადაწყვეტილება, ვინაიდან 1976 წელს რესპუბლიკური პარტიის საპრეზიდენტო პრაიმერიზში პრეზიდენტ ჯერალდ ფორდთან უმნიშვნელო დამარცხების შემდეგ ძალიან იმედგაცრუებული იყო.

დღეს თითქმის ყველა აღიარებს, რომ რეიგანი ჩვენი ქვეყნის ერთ-ერთი უდიდესი აღმასრულებელი დირექტორი იყო. მისი პრეზიდენტობის წყალობით ქვეყანამ ისეთივე უბედურებას დააღწია თავი, როგორც დღეს ვართ ჩავარდნილები.

ნენსი მას მერვე გავიცანი, რაც რეიგანებმა თეთრი სახლი დატოვეს – ძირითადად, რეიგანის ბიბლიოთეკის საბჭოში მუშაობის ხარჯზე. 1991 წელს მათ ჩვენი თვითმფრინავით რამდენიმე ევროპულ ქვეყანაში იმღობაურეს, სადაც რეიგანი სიტყვით გამოდიოდა. შეუძლებელია, მათი ორმხრივი ერთ-

გულება შეუმჩნეველი დაგრჩენოდა (როგორც ისტორიის ჭია, ალტაცებულ ვადევენებდი თვალს, როგორ მუშაობდა თავის მემუარებზე რეიგანი ფრენისას. თვითმფრინავში ვერასდროს იძინებდა).

რამდენიმე მოგონება: 1992 წელს ყოფილი პრეზიდენტი რეიგანი დათანხმდა, რომ FORBES-ის 75-ე დაბადების დღის აღსანიშნავად, Radio City Music Hall-ში, ყოფილ საბჭოთა ლიდერთან, მიხაილ გორბაჩოვთან ერთად გამოჩინილიყო. FORBES-ი პირველად იმ წელს გამოვიდა, როცა რუსეთის რევოლუცია მოხდა, ჰოდა, ლოგიკურად გვეჩვენებოდა, რომ საიუბილეო დღის მთავარი მოვლენა ის კაცი ყოფილიყო, ვინც „ბოროტების იმპერიის“ დაშლისათვის ყველაზე მეტი გააკეთა. იმ კაცთან ერთად, ვისაც ამ დაშლის დროს უმაღლესი თანამდებობა ეკავა. ზუსტად მანამდე, სანამ საზეიმო ცერემონია გაიხსნებოდა, გორბაჩოვი რაღაც წვრილმანზე გაღიზიანდა და დაიმუქრა, წავალო. რეიგანი აღშფოთდა და ძალიან ცდილობდა, თავი როგორმე გაეკონტროლებინა. აქ უკვე ნენსი ჩაერთო – ერთი-ორი მტკიცე, მაგრამ ძალიან დიპლომატიური და დამამშვიდებელი სიტყვით – და კრიზისიც ავირიდეთ თავიდან.

კიდევ ერთი: ნენსი პერიოდულად აღმოსავლეთ სანაპიროზე მეგობრებთან სტუმრობდა. ერთ საღამოს, მასთან ახლო ვიყავი, ქმარს რომ დაურეკა, რომელიც უკვე ალცჰაიმერის ჯოჯოხეთში ჩავარდნილიყო. ნენსი ქმრისთვის ხმის მიწვდენას ცდილობდა, მისი სიტყვები კი ისეთი ალერსიანი, ისეთი თბილი იყო, გული გაგებობოდათ.

მართლაც, რონისა და ნენსის კავშირში, ერთს პლუს ერთი უდავოდ უსასრულობას უდრიდა. **F**

LeaderBoard

ახალი მილიარდერი

სიფროთხილეს თავი არ სტკივა

ბრუკლინში დაბადებული დევიდ ლიხტენშტაინი გახდა მოწმე საკრედიტო კრიზისისა, რამაც 2009 წელს მისი ვალეებით გაჯერებული უძრავი ქონება სერიოზული საფრთხის წინაშე დააყენა, თუმცა მოგვიანებით მან მოახერხა და მეტად შთამბეჭდავად დაუბრუნდა საქმეს.

დემიდ ლიხტენშტაინის ოფისი რამდენიმე განთქმული ადამიანის ჩარჩოში ჩასმული ფოტოპორტრეტითაა მორთული. მათ შორის ნახავთ სტივ ჯობსისა და ჯეფ ბეზოსის სახეებს. ამ ორსა და ლიხტენშტაინს აქვთ რაღაც საერთო: სამივემ მოკრძალებულად დაიწყო საქმე, მერე კი ათციფრიანი ქონების მფლობელებად იქცა. „მე ჩვეულებრივი ტიპი ვარ“, – ჯიუტად და გამოკვეთილი ბრუკლინური აქცენტით ამბობს 55 წლის სათვალაიანი ლიხტენშტაინი.

საკუთარ ჩვეულებრივობაზე ის პარკ-ავენიუში, ცათამბჯენში განლაგებულ ოფისში საუბრობს. ეს ადგილი ერთგვარად შეგვახსენებს, თუ რამხელა გზა გაიარა და როგორ დაწინაურდა შიპსჰედ-ბეიში გაზრდილი ბიჭი. მისი უძრავი ქონების დეველოპერი, Lightstone-ი (ეს სახელი სიტყვების თამაშითაა: სწორედ ასე ითარგმნება მისი გვარი ინგლისურად) 22 შტატში ფლობს 11,000 ბინასა და 12,000 მიწის ნაკვეთს, 3,200 სასტუმრო ნომერსა და 6 მილიონი კვადრატული ფუტის კომერციულ ფართობს. ის მთელ ფირმას აკონტროლებს და შედეგად, \$1.4 მილიარდის ქონების მფლობელიცაა.

ლიხტენშტაინი მასწავლებელი მშობლების შვიდი შვილიდან ერთ-ერთი გახლდათ, უძრავი ქონების საქმეში კი იმიტომ წავიდა, რომ თვლიდა, ეს საუკეთესო შანსია, მდიდრული განათლების გარეშე ფული გააკეთო („ზედმეტად ბრწყინვალე გონება არაა საჭირო უძრავი ქონებისთვის“). მის მოტივაციად ცოლის ორსულობა იქცა (თავად 23 წლის იყო, ცოლი კი 19-ის): მაქსიმალური რაოდენობის საკრედიტო ბარათები აიღო და \$89,000-ად თავისი პირველი კერძო საკუთრება – ორსართულიანი საოჯახო სახლი – შეიძინა ლეიკვუდში (ნიუ-ჯერსი). ამას კიდევ დაამატა შენაძენები და მალე სტაბილური ფულადი ბრუნვის მოწმე შეიქმნა, რაც უხვად იყო შესხებით გამყარებული. გამოცდილებამ აჩვენა, რომ სესხი შეიძლება, მისი მეგობარი ყოფილიყო.

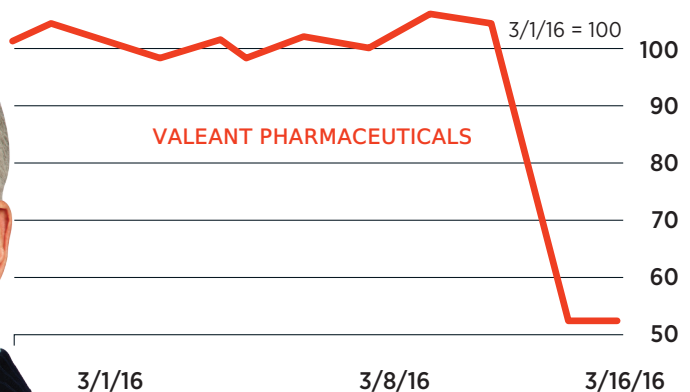
თუმცა, მტრადაც თავისუფლად იქცეოდა. როცა საკრედიტო კრიზისმა 2009 წელს პიკს მიაღწია, მას \$7.3 მილიარდი ვალი ჰქონდა, რასაც Extended Stay-ს სასტუმროები შესაძენად იყენებდა, ხოლო სააქციო კაპიტალის სახით – მხოლოდ \$200 მილიონი. იძულებული გახდა, აქციები სწრაფად გაეყიდა, მაგრამ კვლავ წამოდგა ფეხზე და საკუთარ თავს აღუთქვა, რომ ინდუსტრიის სტანდარტს უერთგულებდა, ანუ თავისი პროექტებისთვის სესხად მაქსიმუმ 50%-ს აიღებდა. მისი ერთ-ერთი ბოლო ნაბიჯი ბიუჯეტისადმი მგრძნობიერათათვის მოდური ურბანული სასტუმროების შექმნაში მდგომარეობს Marriott-ის Moxy ბრენდთან ერთად (ოთხი სასტუმრო – ნიუ-იორკში, ორი – ლოს-ანჯელესში და ერთი – მაიამი-ბიჩში), რაც უდავოდ მიმდევრული რამ უნდა იყოს ე.წ. ახალი ათასწლეულის წარმომადგენლებისთვის.



ნიშნების ფურცელი

ბილ ეკმანი -\$5400 მილიონი¹

ქონება: \$1.6 მილიარდი
8 მარტს მისმა Perishing Square Capital-მა ადგილი მოიპოვა Valeant Pharmaceuticals-ის საბჭოში. შვიდი დღის შემდეგ, საბრძოლველად განწყობილი წამლის მწარმოებლის აქციების ფასი 50%-ზე მეტად დაეცა; ეს მაშინ მოხდა, როცა კომპანიამ განაცხადა, რომ დაგეგმილ მოგებაზე ვერ გადაიოდა და შესაძლოა, საკრედიტო ვალდებულებები ვერ შეესრულებინა.



ახალი მილიარდერი — აპრილი, ქალაქ სტოკჰოლმი

LeaderBoard

ფუფუნების ბინეალოგია

საათი Reverso

ორციფერბლათიანი, დროის კლასიკური საზომის, Jaeger-LeCoultre-ის მოკლე ისტორია.

1930 წელს, ინდომეში მყოფი ბრიტანელი ოფიცრები იმ დროის „პირველი სამყაროს პრობლემის“ წინაშე აღმოჩნდნენ: როგორ გადაერჩინათ მათი საათები პოლოს ბურთების დარტყმისაგან? ერთ წელიწადში, უკა-დევიდ ლეკულტრმა და იეიგერ ს.ა.-მ, მსხრვევადი მინის დასაცავად, ელევანტურ გამოსავალს მიაგნეს: მათ შექმნეს გენიალური საათი, რომლის კორპუსი ტრიალდებოდა და ციფერბლათიც იმალებოდა.

ამბობენ, რომ Reverso ელიტური ჯგუფის ფავორიტი გახდა. ინგლისის მეფემ, ედუარდ VIII-მ თავისი საათის უკან იმ ტახტის სამეფო ემბლემა ამოაკვეთინა, რომლიდანაც გადადგა. საათის სხვადასხვა ვარიანტი არაერთი ცნობილი ადამიანის მავაზე შეუნიშნავთ, მათ შორის, Jay Z-ის და გენერალ დავლას მაკართურის (რომლის 1935 წლის Reverso-ც შარშან \$75,000-ად გაიყიდა) მავებზე. რაც შეეხება მხატვრულ სამყაროს, „შემლილებში“, დონ დრეიპერმა სწორედ ამ საათით გაიგო, რამდენი დრო დარჩენოდა სიკვდილამდე, ფილმში „უოლ-სტრიტი: ფულს არ სძინავს“ გორდონ გეკოს მავას ასევე Reverso ამშვენებდა. Jaeger-LeCoultre Reverso-ს უახლესი გამოცემები (რომელთა ფასიც \$4,500-იდან იწყება) 85 წლის შემდეგაც კი არ ღალატობენ თავიანთ არტ-დეკო ფესვებს: საათები თანამედროვე ვარიაციებით კვლავ მექანიკურია, მექანიზმი ისევ ჩანს და არც დროის ორი, სხვადასხვა სარტყლის ასახვის ფუნქცია დაკარგულა.



2016

Reverso-ს 85-ე წლის-თავის აღსანიშნავად, Jaeger-LeCoultre-ისა და ფესვამდის დიზაინერის, კრისტინა ლაბუტენის კოლაბორაციის შედეგად, ქალების საათების სერია გამოუშვეს. ისინი ინდივიდუალური დაკვეთითაც მზადდება, ფასი \$7,600-იდან იწყება და კაშკაშა ციფერბლათითა და ტყავის ფერადი სამაჯურით გამოირჩევა.



2008

Reverso Gyrotourbillon 2 ისეთივე ჩახლართული იყო, როგორც გამოიყურებოდა: შეზღუდული რაოდენობით გამოშვებულ საათს მრგვალი მექანიზმი ჰქონდა და მომართვის გარეშე 50 საათს ძლებდა. 2013-ში, ერთ-ერთი მათგანი აუქციონზე \$250,000-ად გაიყიდა.



2006

Jaeger-LeCoultre-მა Reverso-ს 75-ე წლისთავი ამ საათის ახლებური ვარიანტით აღნიშნა: ფირმამ კვადრატული ფორმის Squadra გამოუშვა. დღეს ეს მოდელი აუქციონზე დაახლოებით \$10,000-ად იყიდება.

1994

ფირმამ ტრადიცია დაარღვია და Reverso-ს უკან მეორე ციფერბლათი დაუშვა.

ორივე ციფერბლათი მექანიზმის ერთსა და იმავე რგოლზე მუშაობს. Duoface-ი, რომელიც დღესაც იწარმოება (ფასი \$10,000-იდან იწყება), სურვილისამებრ, მომხმარებელს ორი სხვადასხვა სარტყლის დროს აჩვენებს.



1962

„შემლილებს“ მეორე სეზონში დონ დრეიპერმა ოქროს Reverso-ს ტარება მას მერე დაიწყო, რაც Sterling Cooper-ის პარტნიორი გახდა (მისმა ცოლმა, ბეტმომ, საათზე ქმრის სახელი ამოაწვინა). რეალურ ცხოვრებაში, 50 წლით გვიან, Jaeger-LeCoultre-მა Grande Reverso Ultra Thin-ი შეზღუდული რაოდენობით გამოუშვა. უკან კორპუსზე ფირმის ლოგო დაიტანეს.

1931

ინდოეთში მყოფმა ბრიტანელმა ჯარისკაცებმა შვეიცარიელი ბიზნესმენი, ცეზარ დე ტრევი, პოლოს დარტყმაგამძლე საათის წარმოებაში გამოიწვიეს. ამიტომ, ფრანგმა დიზაინერმა, რენე-ალფრედ შოვომ, ისეთი კორპუსი გამოიგონა, რომელიც 180 გრადუსით ტრიალდებოდა და მინას მაღავდა. საათს Reverso მხოლოდ მოგვიანებით დაერქვა. ეს ლათინური სიტყვაა და ნიშნავს: „მე ვტრიალდები“.



1932-33

Reverso-სთვის მექანიზმის სამი ახალი ვარიანტი შეიქმნა, მათ შორის ერთ-ერთი უფრო პატარა, ქალების მოდელისთვის იყო განკუთვნილი. კორპუსზე უფლებები Patek Philippe-მა შეიძინა და ექვსი საათი გამოუშვა (18-კარატის ოქროს ვერსია 2010 წლის აუქციონზე თითქმის \$140,000-ად გაიყიდა).

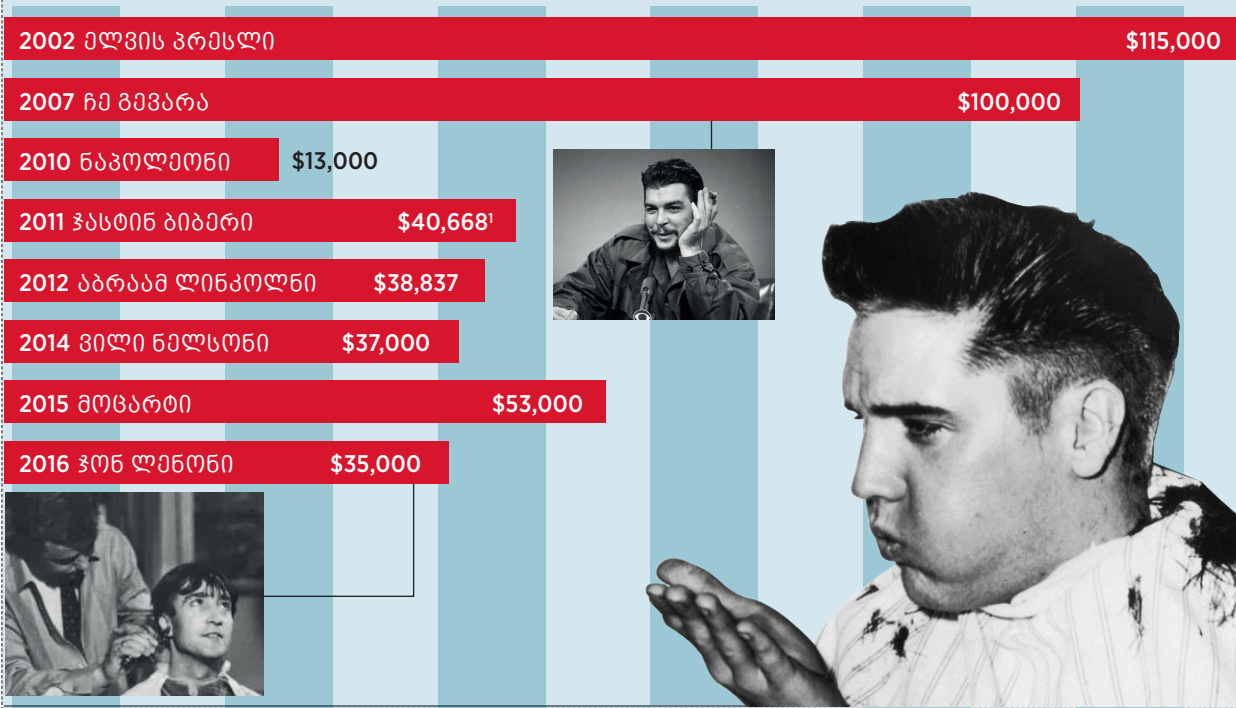




კოლექციონერები

ვიზრდით, ვიზრდით... ვჭრით!

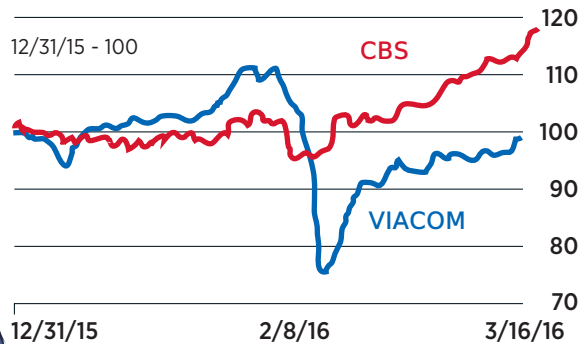
ამოჭერი და შეინახე ჩვენი გზამკვლევი პოპულარული ადამიანების თმის აუქციონის ბაზრის შესახებ.



ნიშნების ფურცელი

სამნერ რედსტონი +\$560 მილიონი

ქონება: \$5.2 მილიარდი
 CBS-ისა და Viacom-ის საბჭოს ყოფილმა თავმჯდომარემ, 92 წლის რედსტონმა, ტახტი თებერვალში, მისი მენტალური კომპეტენტურობის შესახებ განაღებულ სასამართლო ომის დროს, დატოვა. ორივე კომპანიის აქციების ფასი მატულობს: CBS-მა 22%-ით, Viacom-მა კი 18%-ით იმატა.



თბილისი: ანდრეი ბაიკოვი

METRO AVRASYA GEORGIA 2010 წელს, გასული 6 წლის განმავლობაში ეს ბრენდი ქოლგასავით გაიშალა. დღეს კომპანიას საქართველოში 1000-კაციანი გუნდი ჰყავს და წელიწადში \$500,000-ზე მეტს აბანდებს 10-მდე სფეროში, დაწყებული უძრავი ქონებიდან – ჯანდაცვამდე. გთავაზობთ მისი შვილობილი კომპანიებისა და ინვესტიციების რუკას.

METRO AVRASYA GEORGIA საქართველო-თურქეთის თანამშრომლობის საუკეთესო მაგალითად შეიძლება ჩაითვალოს. კომპანია დაფუძნდა დაფუძნდა ექვსი წლის წინ, თურქი და ქართველი პარტნიორების ერთობლივი ძალისხმევით და უკვე აერთიანებს 13 შვილობილ კომპანიას, რომლებიც წარმოდგენილი არიან ეკონომიკის სხვადასხვა სფეროში, მათ შორის – სამშენებლო, ტურიზმის, სატრანსპორტო-საავტომობილო თუ წარმოების სექტორებში.

„METRO AVRASYA GEORGIA JSC-ის მიზანია, ადამიანებისთვის შექმნას უფრო კომფორტული, გაცილებით თანამედროვე და უსაფრთხო ტრანსპორტირების გზები. ჩვენ გვინდა, რომ ბაზარზე გვიცნობდნენ როგორც სამაგალითო ორგანიზაციას, მომსახურების მაღალი კლასის კუთხით“, – აღნიშნა კომპანიის დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე მეჰმედ აიალი. – „საქართველო მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე დემოკრატიული, თავისუფალი და სანდო ქვეყანაა, აქ ჩამოსვლისთანავე დავიწყეთ ჩვენი პროექტების სისრულეში მოყვანა. ჩვენ დიდი გამოცდილება გვქონდა ავტოსადგურის მართვასთან დაკავშირებით, ამიტომაც მივიღეთ გადაწყვეტილება, ბათუმის პირველი საერთაშორისო ავტოსადგურის მფლობელები გავმზადრეყავით და იგი საერთაშორისო სტანდარტების, უმაღლესი კლასის ავტოსადგურად გვექცია“.

ამ მიზნით, კომპანიამ \$14,000,000-ის ინვესტიცია განახორციელა, დაასაქმა 250 ადგილობრივი და შექმნა თანამედროვე მართვით აღჭურვილი მაღალი კლასის ავტოსადგომი, რომელიც არა მხოლოდ ადგილობრივ მოქალაქეთა გადაადგილებისათვის, არამედ უცხოელი მოგზაურებისთვის და უცხოეთში სამოგზაუროდ წამსვლელთათვის უსაფრთხო და საუკეთესო პირობებს ქმნის.

სატრანსპორტო სფეროში საქმიანობა ამით არ ამოიწურება. თბილისსა და ბათუმში კომპანია METRO RENT A CAR-ის ორი ფილიალი ფუნქციონირებს. თბილისისა და ბათუმის ფილიალები დაინტერესებულ პირებს სთავაზობს მაღალი კლასის 40 მანქანას – როგორც დასაქირავებლად, ასევე ტრანსფერისთვის. 2016 წელს კომპანია გეგმავს მანქანების რაოდენობის 100-მდე გაზრდას და მათ კომერციულ თუ ფილო-გაქირავებას.

თუმცა სატრანსპორტო სფეროს მიღმა არის ინვესტიციები: „ბევრი უცხოელი ტურისტისთვის აჭარა ძალიან მიმზიდველია, ამიტომ დაეფუძნეთ ADJARA TOUR-ი“, – ამბობს კომპანიის დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე. ADJARA TOUR-ი ტურისტული სააგენტოა, რომელიც ემსახურება როგორც ადგილობრივებს, ასევე აჭარაში შემოსულ ტურისტებს, სთავაზობს მათ სხვადასხვა ტურისტულ პროდუქტს და დასვენებისთვის ყველანაირ პირობას უქმნის.

კომპანია აქტიურია სამშენებლო სექტორშიც: შვილობილმა კომპანია METRO ATLAS GEORGIA-მ 2015 წლის თებერვალში დაიწყო პროექტი METROCITY BATUMI-ს განხორციელება. პროექტი 2016 წელს დასრულდება. იგი შედგება 2 კორპუსისგან, სადაც განთავსებული იქნება 464 ბინა. მთლიანი ფართის 65% უკვე გაყიდულია. ასევე შენდება სასტუმრო EUPHORIA, სადაც 415 სასტუმრო ნომე-



რი იქნება. „EUPHORIA-ში ჩვენ ვაპირებთ მოვაწყოთ საქართველოში ყველაზე დიდი საკონფერენციო დარბაზი, რომელიც 1500 ადამიანზე იქნება გათვლილი. პროექტი ითვალისწინებს ასევე ბათუმში პირველი სავაჭრო ცენტრის METROCITY FORUM-ისა და ყველაზე დიდი სამორინეს გახსნასაც“, – ამბობს მეჰმედ აიალი.

2015 წელს დაიწყო METRO PITA-ს მშენებლობა, რომელიც წელს, ზაფხულში გაიხსნება. პროექტის ღირებულება \$20 მილიონია. 101-ნომრიან სასტუმროში სამორინეც განთავსდება.

გარდა ამისა, კომპანიამ შეისყიდა „ინტურისტ ბათუმის“ 50%-იანი წილი. „2016 წლისათვის სასტუმროში სარეკონსტრუქციო სამუშაოების ჩატარებას ვაპირებთ, რის შედეგადაც იგი გახდება მაღალი ხარისხის ბუტიკ-სასტუმრო – METRO INTOURIST BATUMI“, – ამბობს მეჰმედ აიალი.

კომპანია გასცდა ტურიზმის სექტორსაც. „ჯანდაცვის სექტორშიც აქტიურად ვსაქმიანობთ – ვახორციელებთ ATLAS MEDICAL-ის მშენებლობას. პროექტის განხორციელება დავიწყეთ 2015 წელს, რომელსაც მიმდინარე წელიწადში დავასრულებთ. ეს არის IVF (IN VITRO FERTILIZATION) ცენტრი“.

METRO AVRASYA GEORGIA-ს შვილობილი კომპანია METRO MAP-ი, რომლის ძირითადი საქმიანობაა მექანიკური და ელექტროსამუშაოები. კომპანია წარმატებულად ოპერირებს სამღვარგარეთაც.

გარდა METRO MAP-ისა, სამშენებლო სექტორში METRO-სთან ასოცირდება MCM – სამშენებლო მასალების ექსპორტ-იმპორტიორი კომპანია.

„გამომდინარე ბაზრის მოთხოვნიდან, 2015 წელს ჩვენ დავაარსეთ ბეტონის მწარმოებელი კომპანია METRO BETON-ი, რომელიც დაბალ ფასად, მომხმარებლისთვის მაღალი ხარისხის ცემენტს ამზადებს. ინვესტიციის მოცულობა \$2 მილიონია“, – ამბობს მეჰმედ აიალი.

კიდევ ერთი შვილობილი კომპანია METRO PETROL-ი გაიხსნა 2015 წლის აგვისტოში და გეგმავს, რომ წელიწადში დაახლოებით 6000 ტონა საწვავი გაყიდოს.

ამას ემატება კვების მრეწველობაც – შვილობილი კომპანია SAMPI GEORGIA კვების ექსპორტ-იმპორტის კომპანიაა.

„დაფუძნების დღიდან დღემდე, ჩვენ ვმუშაობთ, რათა მომსახურების დონე მუდმივად გავაუმჯობესოთ და ნებისმიერ სფეროში, რომელსაც ავითვისებთ, მაღალი კლასის სერვისი დავწვავთ“, – აღნიშნა დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარემ, მეჰმედ აიალიმა.



HOTEL RESIDENCES WITH SEA VIEW FOR SALE

From 34 m² to 300 m²



COMPLETION DATE:
JULY 2016

Hotel and residences include bowling center, "Euphoria Resort Hotel", shopping mall - "MetroCity Forum", conference hall, Casino, shopping and dining areas as well as spa center, sport club, cinema, playground for children, a la carte restaurants, golden sand beach and yacht club.

The project "MetroCity" implemented by "Metro Atlas Georgia" is located in new boulevard in Batumi.

- Telephone, wake-up call services
- Housekeeping and cleaning service
- Common Area and Visitors control
- 24/7 technical service Assistance
- 24/7 safety and security
- Shopping Assistance
- Visitors Monitoring
- Concierge



Batumi / Georgia
Leh And Maria Kachinsky #1
New-Boulevard

sales@metrocity.ge

www.metrocity.ge

+995 577 14 17 14

LeaderBoard

30 30-წლამდელი

შიგნეულობების ხალხი

Forbes-ის 30 სხეულზე მომუშავე
30-წლამდელი. 30 სიტყვასა ან ნაკლებში.

დენი კაბრერა, რიკარდო სოლორზანო

BIOBOTS | 23, 26

ლაბორატორიაში ადამიანის ქსოვილის შექმნის მიზნით ბიოპრინტერთა გამოყენება ძვირი და რთული იყო, BioBots-ის დესკტოპის ვერსია კი 90%-ით იაფი ჯდება.



ბენ ჰარვეტინი

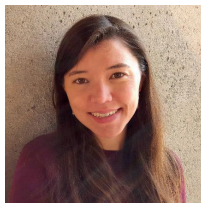
JOLT ATHLETICS | 24

Jolt-ის „ჩაგმად“ სენსორს შეუძლია, პროცესშივე ამოიცილოს სპორტული კონტრუზია, და, შესაბამისად, სამედიცინო ჩარევაც დროულად მოხდება. სპორტსმენი ბავშვებისთვის უკვე პოპულარულ Jolt-ს სურს, თავისი პროდუქტი კოლეჯის სპორტსმენებშიც გაიტანოს.

დევიდ ნეროუ

SONAVEX | 25

Sonavex-ი ამზადებს იმპლანტს, რომელიც ვიზუალიზაციის მეშვეობით სანდოდ პოულობს პოსტ-ოპერაციულ თრომბებს და გართულებების შესაძლებლობა მინიმუმამდე დაჰყავს. ნეროუს თქმით, უახლესი წარმატებული სინჯები ღორებზე იმას მოასწავებს, რომ პროდუქტი 2018 წელს ხელმისაწვდომი იქნება.



ედრიენ ოდა

HEALIONICS | 29

სინთეტური სისხლძარღვები თირკმლის უკმარისობის მქონე პაციენტებში დიალიზს ამარტივებს. ოდა სილიკონის გამძლე ტრანსპლანტებზე მუშაობს, რომლებიც უფრო ეფექტიანად ერგება სისხლძარღვებს, ვიდრე ამჟამინდელი ტრანსპლანტები.

ენდრიუ დელმანი

ADVANCED BONE TECHNOLOGY | 24

დელმანის კომპანია SimuBone-ზე მუშაობს – 3-D პრინტერით დამზადებულ ძვალზე, რომელსაც შეუძლია, სამედიცინო სკოლებში შეამციროს მოთხოვნა ცხედრის ძვლებზე.



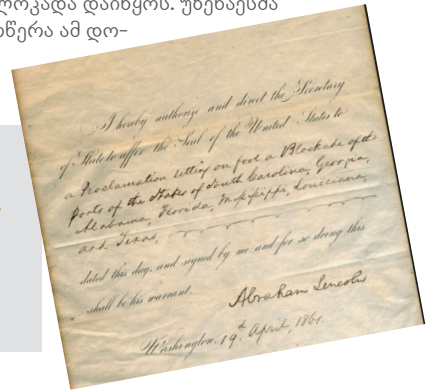
აუქციონი

ფასიანი ფურცლები

აბრაამ ლინკოლნსა და მარიო პიუზოს თავისებურად განსაკუთრებული დამოკიდებულება ჰქონდათ სიტყვებთან. მათი ხელწერის შემცველი ზოგიერთი დოკუმენტი უკვე ხელმისაწვდომია და ისტორიის ფულიან მოყვარულებსა თუ კორლეონეს ფანებს ელის. მიდი, რამე ისეთი შესთავაზეთ, უარი რომ ვერ გითხრან.

ლინკოლნის გზავნილი

ამერიკის მე-16 პრეზიდენტის მიერ 1861 წლის 19 აპრილს ხელმოწერილ ათსტრეიტონიან დირექტივაში, ის სახელმწიფო მდივანს უბრძანებს, კონფედერაციის პორტების ბლოკადა დაიწყოს. უზენაესმა სასამართლომ ლინკოლნის ხელმოწერა ამ დოკუმენტზე სამოქალაქო ომის ოფიციალურ დასაწყისად სცნო.



რა ღირს:

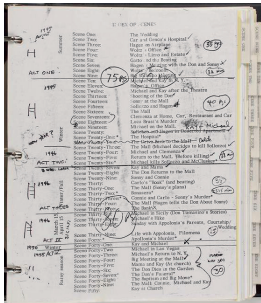
\$900,000

როდის და სად:

ახლა, ფილადელფიაში დაფუძნებული RAAB COLLECTION-ში წარმომავლობის წყარო: დოკუმენტის კარგა ხანს RAAB COLLECTION-ის დამფუძნებელი, სტივენ რაბი ფლობდა.

პიუზოს არქივი

ჭეშმარიტი საგანძური: ეს არის მასალებით სახსრად 45 ყუთი, რომელთა შორისაც ნახავთ „ნათლის“ სცენარის ცხრა დაუსრულებელ ეგზემპლარს, პიუზოს პირვანდელი „ნათლის“ (რომანს მაშინ „მავია“ ერქვა) 744-გვერდიან ვერსიასა და ექვს დიდ მუყაოს ქალაქს წიგნის მონახაბით.



რა ღირს:

\$100,000 (საწყისი ფასი)

როდის და სად:

18 თებერვალს, ბოსტონში, RR AUCTION-ის აუქციონზე. წარმომავლობის წყარო: პიუზოს ბაბული

ნიშნების ფურცელი



მერაია ქერი +მილიარდერი საქმრო

მომდერალი ავსტრალიელი პლეიბოიზე, ჯეიმს პეკერზე ინიშნება, რომელსაც მამისაგან მემკვიდრეობით მედიაავლადიდება ერგო, ქერის კი ხელი 35-კარატიანი ბრილიანტის ბეჭდით სთხოვა.

დაგვიანებული DVD-ი

არცთუ შორეულ წარსულში, როცა სახლში ფილმის საყურებლად ადგილობრივ ვიდეომაღაზიაში ექსპედიცია უნდა მოგეწყო, Blockbuster-ი უდავოდ სერიოზულ ძალად გვევლინებოდა. 2004 წლისთვის, სამწუხაროდ, გაჩნდა ნიშნები, რომ კომპანია ახალ ტენდენციას ვერ უწყობდა ფესვს: ის ვერ ახერხებდა მაყურებლის მოთხოვნათა მყისიერ დაკმაყოფილებას. Viacom-მა ბიზნესი იმაზე იაფად გაყიდა, ვიდრე ათი წლის წინ შეიძინა, მაგრამ, როგორც ჩანს, თავს მაინც დროზე უშველა. მომდევნო ათწლეულში, VHS-ისა და DVD-ის განუზომელი მნიშვნელობა დავიწყებას მიეცა.

ერთი მუჭა დოლარები

სამწერ რედსტონის იმპერიამ 1994 წელს Blockbuster-ი \$8.4 მილიარდად იყიდა. ათი წლის შემდეგ Viacom-მა ფოკუსი დავიწროვა და კონტენტის შექმნაზე კონცენტრირდა; უზარმაზარი საცალო ვაჭრობის ქსელისთვის აღარავის სცხელოდა. 1999 წელს საჯარო შეთავაზებაში ფირმის მეხუთედი \$465 მილიონად გაყიდეს, დანარჩენი 81.5%-ის გასხვისებამ კი Viacom-ს \$738 მილიონის დაუბეგრავი მოგება მოუტანა.

წარმატების ტაპილი გემო

სავაჭრო ქსელი 1985 წელს, ერთი დალასური მაღაზიით დაიწყო. რამდენიმე წლის შემდეგ, როცა კომპანიის სადავები Waste Management-ის დამფუძნებელმა, უეინ ჰიუზენგამ და მისმა პარტნიორმა, ჯონ მელკამ იგდეს ხელთ, ქსელი მთელ ქვეყანას მოედო და ფრანშიზები და კონკურენტები ბაზრიდან გააძევა. 1990-იანების დასაწყისში ჰიუზენგამ ფლორიდაში, ბროუარდის საგრაფოში, სპორტულ-გასართობი პარკის შექმნა გადაწყვიტა. Viacom-თან გარიგების შედეგად, გეგმა ჩაიშალა.



თანამედროვე პრობლემა

ამბობენ, რომ 1990-იანების ბოლოს, რიდ ჰესტინგს Netflix-ის შექმნისკენ „აპოლო 13-ის“ ვიდეოკაქირავებაზე არსებული გადასახადით გამოწვეულმა ფრუსტრაციამ უბიძგა. Blockbuster-მა, 2000 წელს, იმ ახალბედა ბიზნესის \$50 მილიონად ყიდვის შანსი გაუშვა ხელიდან, რომელიც DVD-ებს შეილით გზავნიდა. დღეს Netflix-ის საბაზრო კაპიტალიზაცია \$38 მილიარდს შეადგენს.

უკანასკნელი კინოჩვენება

ახლა უკვე ცალსახაა, რომ Blockbuster-ი თავიდანვე განწირული იყო, მაგრამ კორპორაციულ ცვლილებებს, მაგალითად, Netflix-ისმავარ სახლში მიტანის სერვისს, ამბიციურობის სუნი ასდიოდა. ცვლილებებმა არ გაამართლა. ბიზნესის გადარჩენა ვერც კარლი იკანის მენეჯმენტის გადართილებაში შეძლო 2007 წელს. 2010 წლის გაკოტრების თანამდევნი წყველა მაშინ დასრულდა, როდესაც მილიარდერ ჩარლი ერგენის Dish Network-მა, რომელსაც თვალი მოთხოვნიდა პლატფორმისკენ ეჭირა, კომპანიის აქტივები შეიძინა. Blockbuster-ის ბრენდის გადარჩენა მაინც „პიროსის გამარჯვება“ აღმოჩნდა: კომპანიის ბოლო, შემორჩენილი მაღაზიები 2014 წლის იანვარში დაიხურა.

ნიშნების ფურცელი

რენდალ კერკი +\$370 მილიონი

მონიშნა: \$3.8 მილიარდი
ინვესტორების აზრით, ზიკას ვირუსი კერკის ბიოტექნოლოგიური ფირმისთვის, Interxon-ისთვის, კარგი შესაძლებლობაა. კომპანია კოლოების გენეტიკას იმგვარად გარდაქმნის, რომ მათი შთამომავლობა მოწიფულობამდე მოკვდეს.



აპოლო: სიმონ მუსი



მოქსოვილი წარმატება

2012 წელს, ლალო და ნინა დოლიძეების მიერ დაარსებულმა Lalo Cardigans-მა უკვე 15 ქვეყანაში შეაღწია. Forbes Georgia უნიკალური, ხელნაკეთი, ნაქსოვი სამოსის ბრენდის დამფუძნებელს, ლალო დოლიძეს გაესაუბრა.

ავტორი: შოთა დიღმელაშვილი



საქართველოს ონლაინზაზვარი მცირეა, რაც წარმატებულ ონლაინმოვაჭრეებს უბიძგებს, საკუთარი პროდუქტი ინტერნაციონალურ მოთხოვნას მორაგონ. როგორ მოახერხეთ ინტერნეტში საკუთარი პროდუქციის სარფიანად პოზიციონირება?

რადგან ჩვენი ვებგვერდი შედარებით ახალი შექმნილია, მისი გამოჩენის დროისთვის პროდუქცია უკვე საკმაოდ ცნობილი და გავრცელებული იყო მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში, შესაბამისად, საერთაშორისო ინტერესი მის მიმართ თავიდანვე არსებობდა. დღეს ჩვენი ვებგვერდზე პროდუქციასთან ერთად შეგიძლიათ იხილოთ მრავალი სტატია საერთაშორისო ჟურნალებიდან, street style ფოტოები მსოფლიოს სხვადასხვა ქალაქიდან, რაც უკვე არსებულ ინტერესს აღრმავებს.

რომელ ქვეყნებში იყიდება LaloCardigans-ი და ახალი, მეტად ძვირად ღირებული ბრენდის, Lalo-ს პროდუქცია? ეს ქვეყნებია: ამერიკა, სომხეთი, რუსეთი, გერმანია, ბელგია, ბოსნია, პორტუგალია, ბელორუსია, მექსიკა, იტალია, ყაზახეთი, ჩინეთი, ხორვატია, კანადა და ესპანეთი, ასევე ქალაქი ვლადიკავკაზი.

თქვენი თითოეული ნიმუში ხელნაკეთია. ამგვარი ექსკლუზიურობა მოგებიანია, რადგან პროდუქტი ხელოვნების რანგში აყვავდა და ამგვარად კარგი მარჯის წინაპირობას იძლევა. მაგრამ წარმატების დროს თავს იჩენს შემდეგი კითხვა: როგორ აპირებთ გაუმკლავდეთ გაზრდილ მოთხოვნას – საერთოდ შედის კი საწარმოო ტემპის ზრდა თქვენს ინტერესებში, თუ ფასის გაზრდის სტრატეგიას მისდევთ?

ამ ეტაპზე ჩვენს შტატში მყოფი მქსოველებისა და მკერავების რაოდენობა საკმარისია არსებულ ტემპთან გასამკლავებლად. შესაბამისად, ამ ეტაპზე ცვლილებების საჭიროების პრობლემა არ დგას.

რატომ აირჩიეთ დასაწყისისთვის ჟაკეტები, აპირებთ

გაფართოთ პროდუქციის ხაზი?

ზოგადად ჟაკეტი ქალის გარდეროზში ერთ-ერთი ყველაზე კომფორტული და პრაქტიკული ნივთია. მე ყოველთვის მიყვარდა ქსოვა და ჟაკეტების შექმნა ბუნებრივად დავიწყეთ. დღეს ჟაკეტებთან ერთად ჩვენ ვქმნით სხვა მრავალი სახის ტანსაცმელს, იქნება ეს კაბები, ქვედაბოლოები, პალტოები თუ ფეხსაცმელი.

თქვენ მოდურ პროდუქტს საქართველოში აწარმოებთ, რაც აუცილებლად ასოცირდება ლოგოსტიკურ პრობლემებთან, განსაკუთრებით კი მაშინ, როცა ონლაინშოპინგზეა საუბარი. ონლაინმაღაზიებში დაწკაპუნებიდან პროდუქტის მიღებამდე დრო ძალიან მცირდება, ამ ტემპს კი საქართველო ფეხს ვერ აუწყობს. რამდენად ახდენს ეს ზემოქმედებას თქვენს ბიზნესზე და ხომ არ აპირებთ წარმოება სხვა ქვეყანაში გადაიტანოთ?

რადგან ჩვენი პროდუქცია ხელნაკეთია და კლიენტები მას ძალიან ხშირად უკვეთენ არა მარაგიდან, არამედ დასამზადებლად, იმის მოლოდინი, რომ შეკვეთა 1-2 დღეში ჩამოვა, ნაკლებია. დამზადების შემდეგ ჩვენ მაინც ვახერხებთ რამდენიმე დღის ვადაში მივაწოდოთ პროდუქტი კლიენტს.

რაც შეეხება წარმოებას სხვა ქვეყანაში, ამ ეტაპზე ეს ვარიანტი არ განიხილება, რადგან დღეს LaloCardigans-ის ერთ-ერთი საფირმო ნიშანი არის ის ფაქტი, რომ პროდუქცია საქართველოში მზადდება.

როგორ ფიქრობთ, როგორი იქნება კომპანია 10 წელიწადში?

თუ ბრენდის განვითარება და გაფართოება იმავე ტემპით გაგრძელდა, 10 წელიწადში Lalo Cardigans-ი მსოფლიოს თითქმის ყველა ქვეყანაში გაიყიდება, ასევე გაიზრდება შეთავაზებული პროდუქციის მრავალფეროვნება. Lalo-ს გარდა, ასევე შეიქმნება სხვა ახალი ხაზები.



ინვესტიცია გრადუსში

შოთლანდიური ერთალკოლიანი, ლიმიტირებადი წარმოების ექსტრაორდინარული ვისკიები მდიდრებისთვის კიდევ უფრო გაზდილობის მშვენიერი გზაა. ამას მოშობს ფაქტი, რომ ბოლო 10 წლის განმავლობაში, კრიზისის თანმდევი ვარდნის დროს, უძვირფასეს ვისკიებზე ფასი საშუალოდ 105%-ით გაიზარდა.

წარმოიგდამთ უძვირფასესი სასმელის მარგალიტი – ერთალკოლიანი ვისკი, რომელშიც ანაზხა მშვილია ფულის დაბანდება.



50 წლის

საშუალო ფასი: \$36,141
მაქსიმალური ფასი: \$50,000

თუკი ინვესტიციიდან ფულად ამონაგებას – სიამოვნებას არჩევთ, მაშინ იცოდეთ, რას ელოდით:

ყნოსვა: სიხასხასის სურნელი ხილისა და მუხის ერთმანეთში ჩაქსოვილი ნოტებით. ლიმონისა და ფორთოხლის ციტრუსოვანი არომატი გადაიზრდება თაფლსა და ვანილში, რასაც დარიჩინისა და მუხის სათუთი დაბოლოება მოსდევს.

გემო: ხავერდოვან ტკბილ და რბილ – ხილისა და ციტრუსის ნოტებს შორის გამოსვლის დარიჩინი და მუსკატი, ხოლო დაბოლოება თაფლისა და მუხის ნელი გაძვეება ყელივან.

სახელმწიფო საწარმოები - ეკონომიკის ურინარი მეთასტაზები



Forbes-ის წინა ნომერში ლატა-რიის სახელმწიფო კომპანიის წარუმატებლობაზე ვისაუბრეთ. ის კი მხოლოდ ერთ-ერთია იმ 400-მდე საწარმოდან, რომელთაც სახელმწიფო დღემდე ფლობს და მართავს.

საბჭოთა კავშირის დაშლამ საქართველოში, პოლიტიკურ ცვლილებებთან ერთად, ძირეული ეკონომიკური ტრანსფორმაცია გამოიწვია. კაპიტალისტურ სისტემაზე გადასვლის შედეგად სახელმწიფოს სამეწარმეო ფუნქცია ჩამოერთვა. პრივატიზაციის ხანგრძლივმა და ჯერ კიდევ დაუსრულებელმა პროცესმა ასობით სახელმწიფო საწარმო განკერძოება გამოიწვია. თუმცა სახელმწიფო კომპანიების რაოდენობა კვლავინდებურად დიდია და ჩამონათვალს მუდმივად ემატება ახალი საწარმოები.

ოფიციალური მონაცემების მიხედვით, სსიპ სახელმწიფო ქონების ეროვნული სააგენტოს მართვაში ამჟამად სახელმწიფოს წილობრივი მონაწილეობით დაფუძნებული 178 საწარმო იმყოფება, ამ ჩამონათვალში გათვალისწინებული არ არის არასამეწარმეო იურიდიული პირები, ადგილობრივი თვითმმართველობების, ავტონომიური რესპუბლიკებისა და სსიპ-ების მიერ დაფუძნებული საწარმოები. სახელმწიფო აუდიტის სამსახურის მონაცემებით, 2013 წლის მდგომარეობით, 111 საწარმოს ადგილობრივი თვითმმართველობები ფლობდნენ, ხოლო 63 საწარ-

მოს - აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკა. სახელმწიფო ასევე ფლობს წილებს სს საპარტიორო ფონდის მეშვეობით. 2014 წლის მდგომარეობით, ფონდი ფლობდა 100-პროცენტიან წილს 19 საწარმოში, ხოლო 50 პროცენტს ან უფრო ნაკლებს - სამ კომპანიაში.

იკვთება, რომ საიში ყველაზე დიდი წილი სამედიცინო მომსახურების მიმწოდებელ კომპანიებს უჭირავთ. უცნაურია, რატომ ვერ მოხერხდა დღემდე ამ საწარმოების განკერძოება, მაშინ როცა ჯანდაცვის სექტორში პრივატიზაციის პროცესი დიდი ხნის წინ დაიწყო. კიდევ უფრო მეტ კითხვას აჩენს იმ სახელმწიფო საწარმოების არსებობა, რომელთაც არანაირი გამოკვეთილი სოციალური ფუნქცია არ გააჩნიათ და რომლებიც ხელს უშლიან კერძო ბიზნესის განვითარებას. სახელმწიფო წილებს ფლობს კომპანიებში მრეწველობის, ინფრასტრუქტურის, საკომუნიკაციო, სოფლის მეურნეობის და სხვა ბევრი სფეროდან, სადაც დიდი ხანია, საბაზრო ეკონომიკის თამაშის წესები მოქმედებს. მაშ, რა ესაქმება სახელმწიფოს ასეთ სექტორებში?

„სახელმწიფო საწარმოების მართვისა და განკარგვის ეფექტიანობის აუდიტის“ ანგარიშში, რომელიც სახელმწიფო აუდიტის სამსახურმა 2015 წელს გამოაქვეყნა, წერია, რომ სახელმწიფოს მიერ საწარმოების ფლობისა და მართვის მთავარი მიზანი სახელმწიფოსათვის მნიშვნელოვანი ფუნქციების ეფექტიანად განხორციელება და/ან აღნიშნული საწარმოების საქმიანობიდან შემოსავლის მიღებაა. იმავე ანგარიშში, ფინანსური ანალიზის საფუძველზე, 310 სახელმწიფო საწარმო (2014 წლის მდგომარეობით) დაყოფილია ხუთ კატეგორიად, რომელთაგან მხოლოდ ორი განისაზღვრა, როგორც „კარგ“

მდგომარეობაში მყოფი, ხოლო 231 მძიმე ფინანსურ მდგომარეობაში იმყოფება.

გარდა ცუდი ფინანსური მაჩვენებლებისა, სახელმწიფო საწარმოებთან მიმართებით იკვთება მთელი რიგი სხვა პრობლემებისა. ისინი ხშირად კონკურენციას უწევენ კერძო სექტორს და სარგებლობენ პრივილეგიებით სახელმწიფოს მხრიდან. კრიტიკას ვერ უძლებს სახელმწიფო კომპანიების უმრავლესობაში არსებული გამჭვირვალობის ხარისხი, რასაც ხელს უწყობს დღევანდელი კანონმდებლობა. არ არსებობს რეგულაცია, რომელიც სახელმწიფო საწარმოთა გამჭვირვალობის სტანდარტს განსაზღვრავდა. საწარმოთა მენეჯმენტი არ ინიშნება კონკურსის წესით და ასეთი ვალდებულება კანონმდებლობითაც არ არის განსაზღვრული. ჩნდება სახელმწიფო საწარმოებში თანამშრომელთა პირადი სიმპათიითა და პოლიტიკური ნიშნით დანიშნვის შესაძლებლობა. ასევე არ არსებობს თანამშრომელთა შრომის ანაზღაურებისა და წახალისების ეფექტიანი სისტემა. სახელმწიფო საწარმოები არ იმართება კორპორაციული მმართველობის კოდექსის მიხედვით, რომელიც დაადგინდა საწარმოთა მართვის ძირითად პრინციპებს და საერთოდ, არ არსებობს სახელმწიფო საწარმოთა დაარსებისა და საქმიანობის შეფასების უნივერსალური კრიტერიუმები.

ასეთ ვითარებაში ბუნდოვანია ქვეყნის პოლიტიკა სახელმწიფო საწარმოებთან მიმართებით. მართალია, ნომინალურად მათი რიცხვი ბოლო წლებში შემცირდა, მაგრამ შემცირება, ძირითადად, არამოქმედი საწარმოების ლიკვიდაციის ხარჯზე მოხდა. პარალელურად შეიქმნა არაერთი ახალი სახელმწიფო კომპანია, რომლებიც იკვებება სახელმწიფო სახსრებით და ამავე დროს აფერხებს

კერძო სექტორის განვითარებას.












იმისთვის, რომ პროცესი არ იყოს უკონტროლო, სახელმწიფო საწარმოების შექმნა უნდა მოექცეს მკაცრ რეგულატორულ ჩარჩოებში, ისე, როგორც ეს ხდება უამრავ ქვეყანაში. უნდა განისაზღვროს მათი დაფუძნების კონკრეტული კრიტერიუმები, რომელთა მიხედვითაც ასევე მოხდება უკვე არსებული სახელმწიფო კომპანიების შეფასება. კრიტერიუმების ვერდაკმაყოფილების შემთხვევაში, ავტომატურად უნდა დაიწყოს მოქმედი სახელმწიფო კომპანიების პრივატიზაციის ან ლიკვიდაციის პროცესი და ის არ უნდა იყოს მხოლოდ პოლიტიკურ ნებაზე დამოკიდებული. შესაბამისად, უნდა შეიქმნას სახელმწიფო საწარმოების პრივატიზაციის გეგმა და უზრუნველყოფილ იქნას პოტენციური ინვესტორებისათვის ინფორმაციის მიწოდება როგორც ქვეყნის შიგნით, ისე მის ფარგლებს გარეთ.

იმ საწარმოებზე, რომლებშიც შენარჩუნდება სახელმწიფოს წილი, უნდა გაძლიერდეს სახელმწიფო ქონების ეროვნული სააგენტოს კონტროლი. უნდა შემუშავდეს უნიფიცირებული რეპორტირების სისტემა, რომლის მიხედვითაც ყველა სახელმწიფო საწარმო პერიოდულად წარუდგენს საქმიანობის ანგარიშს და ფინანსურ მაჩვენებლებს მმართველ ორგანოს. აღნიშნული ინფორმაცია პროაქტიურ რეჟიმში უნდა გამოქვეყნდეს და გახდეს ხელმისაწვდომი დაინტერესებული პირებისთვის. განსაკუთრებული გამოწვევების გარდა (როდესაც საქმე, მაგალითად, სახელმწიფო საიდუმლოს ეხება), სახელმწიფო საწარმოები გამჭვირვალობის უზრუნველყოფის ვალდებულების კუთხით უნდა გაუთანაბრდნენ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებს, რათა შესაძლებელი იყოს მათზე საზოგადოებრივი კონტროლის განხორციელება.

ცალკე რეგულირებას მოითხოვს სახელმწიფო საწარმოებში მენეჯმენტის ანაბლავრების პროცესი, რისთვისაც ერთიანი ინსტრუქცია უნდა შემუშავდეს. ის უნდა ითვალისწინებდეს როგორც საქართველოს შრომით ბაზარზე არსებულ სიტუაციას, ასევე მენეჯმენტის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხისა და მათ მიერ მიღწეული შედეგების საწარმოსათვის წინასწარ დასახულ მიზნებთან შესაბამისობას. უნდა განრდეს სახელმწიფო საწარმოთა მენეჯმენტის კონკურსის წესით დანიშვნის ვალდებულებაც. სხვისი არ ვიცი, მაგრამ ჩემთვის სახელმწიფო საწარმოები, ვეცნობ რა მათ საქმიანობას, კიბოს მეტასტაზებთან ასოცირდება. მგონია, რომ მკურნალობის საფუძვლიანი კურსი სასწრაფოდ უნდა დაიწყოს, თუ გვინდა, რომ მოწამლული სხეულის განკურნება ძალიან არ გაგვირთულდეს. **ფ**

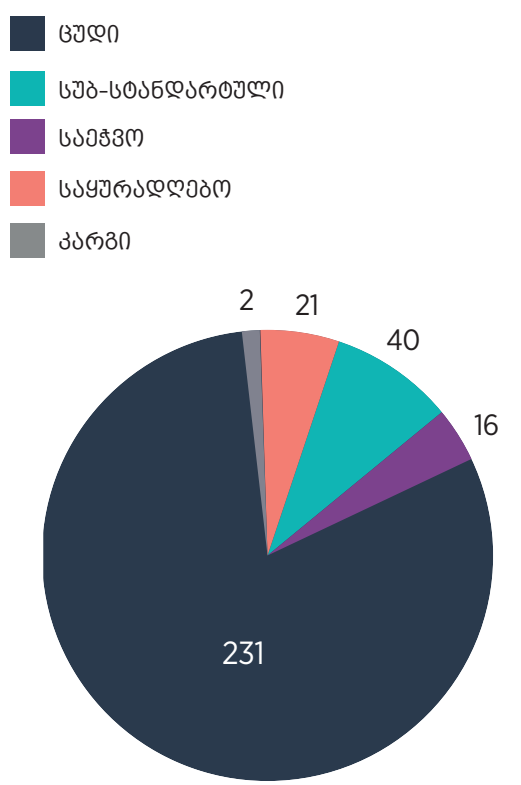
ქვეყნის კომპანიები

სახელმწიფო ქონების ეროვნული სააგენტოს მართვაში არსებული საწარმოების სია *

	სამედიცინო მომსახურება	60
	სოფლის მეურნეობა	18
	მშენებლობა/ინფრასტრუქტურა	14
	სატრანსპორტო მომსახურება	12
	მრეწველობა	12
	სხვადასხვა სახის კვლევები	6
	კომუნალური მომსახურება	6
	ენერჯეტიკა	5
	საკომუნიკაციო მომსახურება	4
	სხვა/შეუძლებელია საქმიანობის იდენტიფიცირება	41
	ჯამი	178

შპართავი მართვა

სახელმწიფო საწარმოების კლასიფიკაცია ფინანსური მდგომარეობის მიხედვით



*2016 წლის 10 მარტის მდგომარეობით



ამასონიატა მსოფლიო ისტორიაში ყველაზე დიდი მოცულობის კონფიდენციალური ინფორმაცია გავრცელდა. პანამაში დაფუძნებული იურიდიული კომპანია Mossack Fonseca-დან 2.6 ტერაბაიტის მოცულობის ინფორმაციამ გამოქვინდა. ანონიმური წყაროს მეშვეობით, გერმანულმა გამომცემლობამ 214,000 კომპანიის შესახებ დაახლოებით 11.5 მილიონი კონფიდენციალური დოკუმენტი მიიღო.

ერთმნიშვნელოვნად შეიძლება ითქვას, რომ „პანამის დოკუმენტების“ შემთხვევა რეზონანსულია, ვინაიდან მსოფლიო დონის ლიდერებსა და ბიზნესელის წარმომადგენლებთან დაკავშირებული ტრანზაქციების დეტალები გამოიქვინდა. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ოფშორულ ცენტრებთან დაკავშირებული ტრანზაქციების უმეტესი ნაწილი სამართლებრივად გამართულია. მიუხედავად ამისა, არის შემთხვევები, როდესაც ოფშორული ცენტრები გამოიყენება არალეგალური მიზნებისთვისაც – ფულის გათეთრებისა და კორუფციული გარიგებებისთვის.

„პანამის დოკუმენტების“ გასაჯაროება არ არის პირველი და სავარაუდოდ ბოლო რეზონანსული, ოფშორულ ცენტრებთან დაკავშირებული შემთხვევა. ერთმნიშვნელოვნად შეიძლება ითქვას, რომ მსოფლიო ახალი გამოწვევების წინაშე დგას. ვფიქრობ, საერთაშორისო მართლწესრიგი გადაიხედება

ოფშორულ ცენტრებთან მიმართებით. ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია (OECD) ინტენსიურად მუშაობს საგადასახადო გამჭვირვალობისა და საგადასახადო ინფორმაციის გაცვლის სტანდარტებზე. ამასთანავე, საინტერესოა ამერიკის შეერთებული შტატების პოლიტიკა საგადასახადო გამჭვირვალობასთან დაკავშირებით. 2010 წლის 18 მარტს ამერიკის შეერთებულმა შტატებმა მიიღო აქტი უცხოური ანგარიშის საგადასახადო შესაბამისობის შესახებ (Foreign Account Tax Compliance Act), რომლის თანახმადაც, საფინანსო ინსტიტუტები იღებენ ვალდებულებას, მიაწოდონ ინფორმაცია ამერიკის შეერთებული შტატების შემოსავლების სამსახურს ამერიკელი მოქალაქეებისა და კომპანიების უცხო ქვეყანაში არსებული ფინანსური ანგარიშების თაობაზე.

ამასთანავე, 2013 წლის თებერვალში OECD-ის მიერ მიღებულ იქნა 15-პუნქტიანი სამოქმედო გეგმა, რომლის მიზანია, დარეგულირდეს საგადასახადო ბაზის ეროვნისა და მოგების „გადაქანვის“ საკითხები.

უკანასკნელი 20 წლის მანძილზე მკვეთრად გაიზარდა მულტინაციონალური კომპანიების როლი, ეკონომიკური ტრანზაქციები იძენს გლობალურ და კომპლექსურ სახეს, ბიზნესი აქტიურად იყენებს ტრასტულ და გამტარ კომპანიებს იმისათვის, რომ შეიმცროს ხარჯი და შეინარჩუნოს ანონიმურობა. აღნიშნული შემთხვევებისას რთულია ბენეფიციური მფლობელის დადგენა. კერძოდ, ბიზნესის ან ინდივიდის იდენტიფიცირება კონკრეტულ ეკონომიკურ ტრანზაქციასთან მიმართებით. აღსანიშნავია, რომ ფინანსური ოფშორული ცენტრები განხვავდებიან რეგულაციების მიხედვით.

ისინი ძირითადად სთავაზობენ ბიზნეს კონფიდენციალურობისა და ანონიმურობის მაღალ სტანდარტს, პრეფერენციულ საგადასახადო რეჟიმს, აქტივების დაცულობასა და მიმზიდველ ბიზნესგარემოს. ეკონომისტი გაბრიელ ცუკმანი თავის წიგნში „ერების მიერ დამალული სიმდიდრე“ სტატისტიკურ მოდელებზე დაყრდნობით მიუთითებს, რომ მსოფლიო სიმდიდრის დაახლოებით 8% აკუმულირებულია ოფშორულ ზონებში, რაც დაახლოებით \$7.6 ტრილიონს შეადგენს. საინტერესოა OECD-ის მიდგომა ოფშორულ ცენტრებთან და საგადასახადო გამჭვირვალობასთან მიმართებით.

ნიშანდობლივია, რომ OECD შვიდ წელზე მეტია, საგადასახადო გამჭვირვალობის საერთაშორისო სტანდარტზე მუშაობს. 2009 წელს გლობალური ფორუმის ძირითადი მიზანი იყო საერთაშორისო შეთანხმების მოპოვება ისეთ ინსტრუმენტებზე, როგორიცაა მოთხოვნის საფუძველზე ინფორმაციის გაცვლა. ქვეყნების უმრავლესობამ აღნიშნული სტანდარტის იმპლემენტაცია განახორციელა. პანამამ კი აღნიშნული შეთავაზება, მრავალი წლის წინააღმდეგობის გაწევის შემდეგ, 2015 წელს მიიღო.

2010 წელს დიდმა ოცეულმა დღის წესრიგში დააყენა ახალი საერთაშორისო სტანდარტის (ავტომატურ რეჟიმში საგადასახადო ინფორმაციის გაცვლის) დანერგვის აუცილებლობის საკითხი. დაახლოებით 100-მდე ქვეყანა აღნიშნული სტანდარტის დანერგვაზე შეთანხმდა. მათ შორისაა: ბერმუდი, კაიმანის კუნძულები, ჰონკონგი, ჯერსი, სინგაპური და შვეიცარია. რაც შეეხება პანამას, მან არ აიღო აღნიშნული საგადასახადო ინფორმაციის ავტომატურ რეჟიმში გაცვლის ვალდებულება. „პანამის დოკუმენტების“ გასაჯაროების შემდეგ OECD-მ

განაცხადა, რომ განახორციელებს პანამის მიერ საერთაშორისო სტანდარტების იმპლემენტაციის მონიტორინგს და მოახდენს საზოგადოების ინფორმირებას.

საქართველო გლობალურ ფორუმში 2011 წელს გაწევრიანდა. 2013 წლის 3 ივნისს დაიწყო საქართველოს იურისდიქციის საერთაშორისო სტანდარტთან შესაბამისობის შეფასების პროცესის პირველი ფაზა, რომელიც გულისხმობს საკანონმდებლო და ადმინისტრაციული ჩარჩოს შემოწმებას. სრულად იქნა შესწავლილი საქართველოს კანონმდებლობა და 2014 წლის ივლისში გლობალური ფორუმის ექსპერტთა ჯგუფის შეხვედრაზე საქართველომ წარმატებით გადალახა შეფასების პირველი ფაზა. მიღებული რეკომენდაციების საფუძველზე შემუშავდა საკანონმდებლო ცვლილებების პროექტები, რომლებითაც უზრუნველყოფილ იქნა სტანდარტის შესაბამისად საქართველოს მიერ საერთაშორისო ხელშეკრულებებით ნაკისრი ვალდებულებების შესასრულებლად საგადასახადო ორგანოების წვდომა საბანკო ინფორმაციაზე. მიმდინარე წლის 11 მარტს „ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის საგადასახადო მიზნებისთვის გამჭვირვალობისა და ინფორმაციის გაცვლის გლობალური ფორუმის“ მიერ დამტკიცდა საქართველოს იურისდიქციის შეფასების მეორე ფაზის ანგარიში. სამწლიანი პრაქტიკის შესწავლის შედეგად დადგინდა, რომ საქართველოში საგადასახადო მიზნებისათვის ინფორმაციის გაცვლისა და გამჭვირვალობის სფეროში მოქმედი კანონმდებლობა და პრაქტიკა შეესაბამება საერთაშორისო სტანდარტს (რეიტინგი: „Largely Compliant“).

რაც შეეხება ადგილობრივ კანონმდებლობას, საქართველოს საგადასახადო კოდექსი ითვალისწინებს გადასახადების თავიდან არიდების საწინააღმდეგო ისეთ საერთაშორისო მექანიზმებს, როგორცაა: სუსტი (Thin Capitalisation)

კაპიტალიზაციის (ამოქმედება გადავადებულია), სატრანსფერო ფასწარმოქმნის (Transfer Pricing) წესები, რომელთა იმპლემენტაცია სრულად არ ხორციელდება. ასევე, შეღავათიანი დაბეგვრის მქონე/ოფშორულ ქვეყანაში რეგისტრირებული პირის მიერ ცალკეულ შემთხვევებში მიღებული შემოსავალი გადახდის წყაროდან გამოქვითვების გარეშე, 15%-ით იბეგრება. ერთი მხრივ, ეს რეგულაციები ხელს უწყობს სახელმწიფოს, რომ დაბეგვროს კუთვნილი შემოსავლები, მეორე მხრივ, აღნიშნული რეგულაციების არასწორმა აღსრულებამ და მკაცრმა საგადასახადო პოლიტიკამ შესაძლოა ხელი შეუშალოს ქვეყანაში კაპიტალის შემოდიდებას. შესაბამისად, ვფიქრობ, დასახვეწია საგადასახადო კოდექსით გათვალისწინებული გადასახადების თავიდან არიდების საწინააღმდეგო საერთაშორისო მექანიზმები.

„პანამის დოკუმენტების“ გასაჯაროებისა და სხვა წინამორბედი შემთხვევების მაგალითზე დაყრდნობით შეიძლება ითქვას, რომ ოფშორული ცენტრების მიერ ბიზნესებისთვის შეთავაზებული კონფიდენციალურობა და ანონიმურობის მაღალი სტანდარტი კითხვის ნიშნის ქვეშ დადგა. შესაძლოა, ოფშორებმა დროთა განმავლობაში მიმზიდველობა დაკარგონ, თუმცა მანამ, სანამ იარსებებს კაცობრიობა და ეკონომიკური ურთიერთობები, გადასახადების შემცირების ახალი მექანიზმები შეიქმნება. ვფიქრობ, თითოეულმა სახელმწიფომ ადგილობრივ დონეზე უნდა შექმნას არალეგალური გზით გადასახადების შემცირების საწინააღმდეგო მექანიზმები, ქვეყანაში არსებული საგადასახადო პოლიტიკის გათვალისწინებით. ამასთანავე, სახელმწიფოთა თანამშრომლობა და საგადასახადო გამჭვირვალობის სტანდარტების დანერგვა უმნიშვნელოვანესია იმისათვის, რომ სახელმწიფოებმა შეინარჩუნონ კუთვნილი შემოსავლები და არ მოხდეს საგადასახადო ბაზის ეროზია. **F**

პანამის დოკუმენტები (2016)
2.6 TB

გასაჯაროებული ინფორმაცია წლებისა და მოცულობის მიხედვით



სახელმწიფო შესყიდვების სისტემა დასახვედრია



რა არის გამართული სახელმწიფო შესყიდვების სისტემა? ეს არის ჯანსაღი კონკურენცია, გამჭვირვალე და მართივი პროცედურები, არადისკრიმინაციულობა და დამოუკიდებელი, კომპეტენტური ორგანო, რომელიც უზრუნველყოფს ტენდერების მიმდინარეობას და სამართლიანად განიხილავს ტენდერებთან დაკავშირებულ საჩივრებს. ადვილი მისახვედრია, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია გამართული სახელმწიფო შესყიდვების სისტემა როგორც სახელმწიფო სტრუქტურების, ასევე კერძო სექტორისათვის. სახელმწიფო ხომ ერთ-ერთი ყველაზე დიდი მომხმარებელია ქვეყნის ფარგლებში და შესყიდვებზე ყოველწლიურად გადასახადის გადამხდელთა ფულის მნიშვნელოვანი ნაწილი იხარჯება.

საერთაშორისო ორგანიზაციების რეკომენდაციით და დასავლურ, დემოკრატიულ სისტემებთან დაახლოების მიზნით, 2010 წელს საქართველოში შეიქმნა ელექტრონული ტენდერების სისტემა, რომელმაც იმავე წლის ბოლოს სრულად ჩაანაცვლა ქალაქებზე დაფუძნებული ტენდერები. ადრე არსებული სისტემა ქმნიდა მნიშვნელოვან ბარიერებს კერძო ბიზნესისთვის, იძლეოდა კორუფციის არსებობისა და მიკერძოებული გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას. ელექტრონული შესყიდვების სისტემის დანერგვის მიზანი იყო არსებული პრობლემების აღმოფხვრა, პროცედურების გამარტივება, ბიუროკრატიის შემცირება და დროის დაზოგვა. დღესდღეობით ტენ-

დერების შესახებ ინფორმაცია ყველა-სათვის ხელმისაწვდომია შესყიდვების ვებგვერდზე. ასეთი გამჭვირვალობა აშკარად ამცირებს კორუფციის რისკებს. ამ სისტემამ დისკრიმინაციაც აღმოფხვრა – ტენდერში დისტანციურად მონაწილეობის შესაძლებლობა თანაბარ პირობებში აყენებს დედაქალაქსა და რეგიონში მდებარე, ისევე როგორც საზღვარგარეთ არსებულ კომპანიებს. შესაბამისად, იზრდება კონკურენცია და ხდება საბიუჯეტო სახსრების დაზოგვა. ახალი სისტემის დანერგვით მიღწეული პროგრესი მართლაც რომ მნიშვნელოვანია და ეს არაერთმა საერთაშორისო ორგანიზაციამ აღნიშნა.

მიუხედავად ასეთი მნიშვნელოვანი ცვლილებებისა, მაინც გვესმის შესყიდვებთან დაკავშირებული საჩივრები და შეიძლება ითქვას, რომ შესყიდვების სისტემა სრულყოფას საჭიროებს. სახელმწიფო შესყიდვების მარეგულირებელი კანონის თანახმად, ტენდერში მონაწილე მიმწოდებლები კომისიის მიერ ფასდებიან მათ მიერ შეთავაზებული ფასის, ტექნიკური დოკუმენტაციისა და კვალიფიკაციის დამადასტურებელი დოკუმენტაციის მიხედვით. უმთავრეს კრიტერიუმს წარმოადგენს დაბალი ფასი, ხოლო ხარისხის უზრუნველყოფის ერთადერთი გზა მიმწოდებლისთვის დაწესებული ტექნიკური მოთხოვნებია. სამწუხაროდ, შემსყიდველი ორგანოები ყოველთვის ვერ ახერხებენ საჭირო მოთხოვნების სწორად შემუშავებას. ტექნიკური და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები ზოგჯერ ზედმეტად დეტალური, ხოლო ზოგჯერ იმდენად ზოგადია, რომ ვერ უზრუნველყოფს სასურველ ხარისხს. დეტალური მოთხოვნები ზღუდავს კონკურენციას, რადგან ზოგიერთ შემთხვევაში მხოლოდ ერთეულს შეუძლიათ ასეთი კრიტერიუმების დაკმაყოფილება. ამ გზით შემს-

ყიდველი მხარე ცდილობს, შეზღუდოს ტენდერში მონაწილეთა რაოდენობა და უზრუნველყოს მისთვის მისაღები მიმწოდებლის გამარჯვება. ლოგიკურია, რომ ამ ფორმით სატენდერო პროცედურების გამარტივება მიუღებელია და თავისუფალი ბაზრის პრინციპებს ეწინააღმდეგება. ამასთანავე, ტექნიკური მოთხოვნების დეტალური გაწერა ქმნის არაკანონიერი გარიგებების არსებობის შესაძლებლობასაც.

შესყიდვების შესახებ კანონით დაშვებულია გამარტივებული შესყიდვის განხორციელება გარკვეულ შემთხვევებში. ასეთ დროს შესყიდვა ხდება პირდაპირ, ტენდერის გარეშე. ეს მნიშვნელოვნად ამარტივებს და აჩქარებს შესყიდვის პროცედურებს. თუმცა, ტენდერის გარეშე განხორციელებული შესყიდვისას სხვა პირებს არ ეძლევათ შესაძლებლობა, გახდნენ ამა თუ იმ საქონლის თუ მომსახურების მიმწოდებლები, ასევე, კონკურენტული გარემოსაგან განსხვავებით, ვერ ხერხდება საბიუჯეტო სახსრების დაზოგვა. საყურადღებოა, რომ გამარტივებული შესყიდვები იძლევა კორუფციის და სხვა კანონსაწინააღმდეგო ქმედებების შესაძლებლობას. მაგრამ გამარტივებული შესყიდვების ძირითადი მიზანი შესყიდვის პროცედურების გამარტივება, დროის დაზოგვა და სანდო, მუდმივ მიწოდებელთან ურთიერთობის შენარჩუნებაა. გამარტივებული შესყიდვების დიდი რაოდენობა კი, სრულებით შესაძლებელია, რომ ელექტრონულ შესყიდვებთან დაკავშირებული სირთულეებისა და შესაძლო პრობლემების თავიდან არიდების საშუალებად მივიჩნიოთ. სირთულეს წარმოადგენს ტექნიკური და საკვალიფიკაციო დოკუმენტაციის მომზადება.

როგორც უკვე აღინიშნა, ეს დოკუმენტაცია არის შესყიდული პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხის ერთადერ-



თი გარანტი. მაგრამ რამდენად კვალი-ფიციურია სახელმწიფო სტრუქტურის თანამშრომელი ასეთი დოკუმენტაციის მოსამზადებლად? სახელმწიფო შესყიდვების სამსახურში არსებულ სასწავლო ცენტრში 2014 წლიდან ასობით შესყიდვის სპეციალისტი გადამზადდა, მაგრამ ასეთი ტრენინგი ზოგად ცოდნას იძლევა. ყველა განსხვავებულ აუქციონის დოკუმენტაციის მომზადებას შესაბამისი თეორიული თუ ტექნიკური ცოდნა ესაჭიროება, რომლის უზრუნველყოფა მუნიციპალიტეტებისა თუ რაიონების გამგეობის ფარგლებში პრაქტიკულად შეუძლებელი და ეკონომიკურად არაუეფექტიანია. იქნებ იმიტომ მიმართავენ სახელმწიფო სტრუქტურები უფრო და უფრო ხშირად გამარტივებული წესით შესყიდვებს, რათა თავიდან აირიდონ ბოტენციურად არაკვალიფიციური მიმწოდებლის მიერ აუქციონში გამარჯვება და დაბალ ფასში მიღებული დაბალი ხარისხის საქონელი. სწორედ ამიტომ, მნიშვნელოვანია გამარტივებული შესყიდვების დიდი რაოდენობის ზუსტი მიზების გარკვევა, რათა ვიცოდეთ, კონკრეტულად რა პრობლემა

სისტემაში - ისევ არსებობს კორუფციის შემთხვევები თუ უბრალოდ ტენდერებთან დაკავშირებულ პროცედურებს არიდებენ თავს შემსყიდველები.

იშვიათად, მაგრამ მაინც გვხვდება ისეთი მაგალითები, როდესაც შემსყიდველის მიერ შეთავაზებული საწყისი ღირებულება 50%-ით ან უფრო მეტად შემცირებულა ტენდერის დასრულებამდე. რით შეიძლება აიხსნას საწყის და სახელშეკრულებო ღირებულებებს შორის ასეთი მკვეთრი სხვაობა? შემსყიდველი ვერ ახერხებს შესასრულებელი სამუშაოს ადეკვატური ღირებულების განსაზღვრას; ტენდერში მონაწილე პირს არა აქვს შესაბამისი კვალიფიკაცია, რომ სწორად განსაზღვროს გასაწევი ხარჯები; ან იქნებ მონაწილე ხელოვნურად ამცირებს ფასს ტენდერში გასამარჯვებლად? ბოლო ორ შემთხვევაში ვვხვებით ისეთ სირთულეს, რასაც არასაკმარისი დაფინანსება ჰქვია - გამოყოფილი თანხით ვერ ხერხდება კონტრაქტში მითითებული სამუშაოს შესრულება და საბოლოოდ პროექტი იყინება ან იმაზე ბევრად მეტი ჯდება, ვიდრე თავდაპირველად იყო გათვლილი.

ნებისმიერ შემთხვევაში ასეთი პრევენტები შემსყიდველ სტრუქტურებში შესაბამისი კვალიფიკაციას ნაკლებობა-სა და ხარისხის კონტროლის მექანიზმის დახვეწის საჭიროებაზე მიუთითებს.

შესყიდვების სისტემაში განხორციელებული რეფორმები მართლაც მნიშვნელოვანია, მაგრამ არსებული პრობლემების უკულებეყოფა დაწყებული საქმის შუა გზაზე მიტოვება იქნება. შემდგომი ცვლილებები აუცილებელია, რათა თავიდან ავირიდოთ სახელმწიფო სახსრების არაუეფექტიანი ხარჯვა და ეს მხოლოდ ქაღალდის დაბოგვის მიზნით განხორციელებულ ცვლილებას არ დაემსგავსოს. საკვალიფიკაციო და ტექნიკურმა მოთხოვნებმა რეალურად უნდა უზრუნველყოს ტენდერში მონაწილეთა შესაბამისი გამოცდილება და პროფესიონალიზმი. არ შეიძლება ფასის ხარისხზე წინ დაყენება. შემსყიდველი მხარე დაბდვეული უნდა იყოს დაბალი ხარისხის პროდუქციისა და მომსახურებისაგან, ხოლო კეთილსინდისიერი მიმწოდებელი - შესყიდვების დროს განხორციელებული მაქინაციებისაგან დაცული. **F**

ომი, როგორც გვეხება

სომხეთ-აზერბაიჯანის კონფლიქტი \$400,000,000-ზე მეტით გვაზარალებს



პირველ აპრილს მთიან ყარაბაღში აზერბაიჯანსა და სომხეთს შორის საომარი მოქმედებები განახლდა. მიუხედავად იმისა, რომ ბოლო 22 წელიწადში სომხეთსა და აზერბაიჯანს შორის მრავლად იყო შეიარაღებული დაპირისპირება, ეს იყო ყველაზე მასშტაბური ომი 1994 წლის შემდეგ. დაიღუპა 120-ზე მეტი ადამიანი.
ყარაბაღი თბილისიდან 375 კი-

ლომეტრშია. ეს იგივე მანძილია, რაც თბილისიდან ბათუმამდე. საქართველოს საზღვრიდან, წითელი ხიდიდან კი დაახლოებით 300 კილომეტრია. აქედან გამომდინარე, ყარაბაღის კონფლიქტი არა მხოლოდ ჩვენს რეგიონში, არამედ ჩვენთან ახლოს არის. ეს კონფლიქტი არა მხოლოდ ორ ჩვენს მეზობელ ქვეყანას შორის არის, არამედ ჩვენს ორ მსხვილ ეკონომიკურ პარტნიორს შორისაა. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია, ვიცოდეთ, საომარი მოქმედებების გაგრძელების შემთვევაში, რა საფრთხე ემუქრება საქართველოს ეკონომიკურად. სტატისის თემატიკა სცდება იმის განხილვას, თუ ომის პირობებში როგორ გამოიყენებს რუსეთი საქართველოს ტერიტორიას. სტატია კონცენტრირებულია ორ საკითხზე: ომის

შედეგად აზერბაიჯანსა და სომხეთში წარმოშობილი პრობლემებისა და ჩვენს რეგიონში დესტაბილიზაციის დონის მატების გავლენა საქართველოს ეკონომიკაზე.
საქართველო სომხეთთან და აზერბაიჯანთან ყველაზე მეტად საგარეო ვაჭრობით და ტურიზმით არის დაკავშირებული. 2013 წელს, ვაჭრობის სიდიდით, აზერბაიჯანი საქართველოს რიგით მეორე პარტნიორი იყო, თურქეთის შემდეგ. სომხეთს კი მე-7 ადგილი ეკავა. 2014 წლის ბოლოდან საქართველოს ექსპორტმა აზერბაიჯანსა და სომხეთში შემცირება დაიწყო, რის შედეგადაც 2015 წელს აზერბაიჯანი უკვე სიდიდით მე-3 პარტნიორი გახდა, ხოლო სომხეთი – მე-10. 2015 წელს საქართველომ აზერბაიჯანში \$240 მილიონის



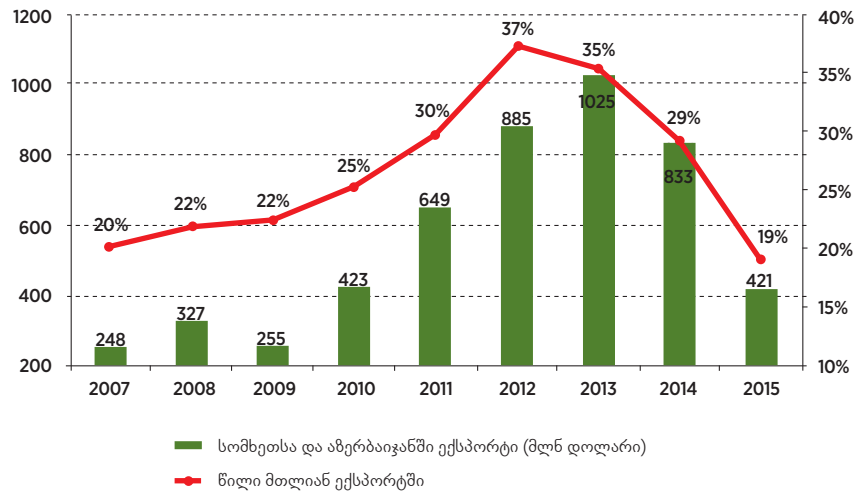
ექსპორტი განახორციელა, სომხეთში კი – \$180 მილიონის. აზერბაიჯანიდან და სომხეთიდან იმპორტმა, შესაბამისად, \$543 მილიონი და \$172 მილიონი დოლარი შეადგინა.

ყარაბაღის კონფლიქტის გამწვავებამდე, 2014 წლიდან, ნავთობის მსოფლიო ფასის 60%-ით შემცირების გამო, აზერბაიჯანი სერიოზულ დანაკარგს განიცდის. სწორედ ამის შედეგად, აზერბაიჯანს მოუხდა ეროვნული ვალუტის (მანათის) ფიქსირებული კურსის რეჟიმზე უარი ეთქვა და მანათი 100%-ით გაეუფასურებინა. 2015 წელი რთული იყო სომხეთისთვისაც, რაც ძირითადად მის უმსხვილეს პარტნიორ ქვეყანაში – რუსეთში შექმნილმა ეკონომიკურმა პრობლემებმა განაპირობა. ყოველივე ამის შედეგია ის, რომ საქართველოს ვაჭრობა სომხეთთან და აზერბაიჯანთან 2015 წლიდან მცირდება.

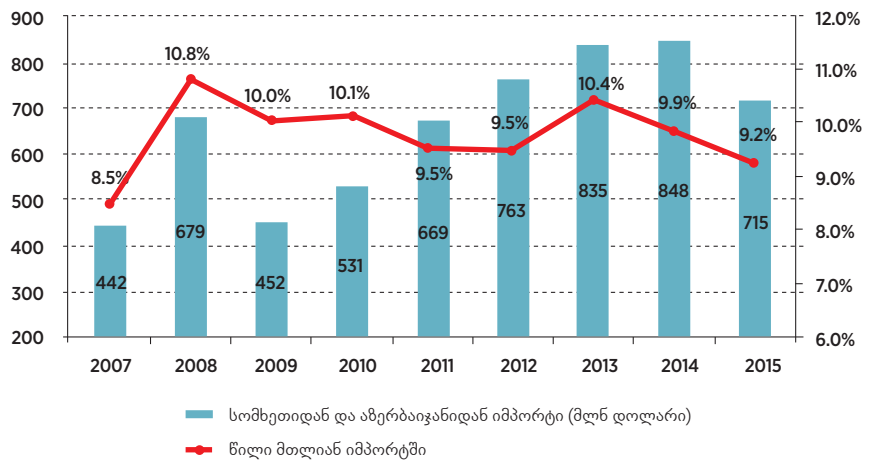
ყარაბაღის კონფლიქტის გამწვავებამ კიდევ უფრო გააუარესა აზერბაიჯანისა და სომხეთის ეკონომიკური პერსპექტივა. 12 აპრილს საერთაშორისო სავალუტო ფონდმა წვერი ქვეყნების ეკონომიკური ზრდის პროგნოზები განაახლა. ფონდის პროგნოზის მიხედვით, 2016 წელს სომხეთის ეკონომიკა 2%-ით გაიზრდება, ხოლო აზერბაიჯანის ეკონომიკა 3%-ით შემცირდება. 12%-ით შემცირდება აზერბაიჯანში პროდუქციის იმპორტი. 2015 წლის ოქტომბერში სავალუტო ფონდი 2016 წელს აზერბაიჯანის ეკონომიკის 2.5%-იან ზრდას, ხოლო სომხეთის ეკონომიკის 2.2%-იან ზრდას პროგნოზირებდა. ჩვენი რეგიონის ქვეყნების ეკონომიკური ზრდის პროგნოზის შემცირების პარალელურად, სავალუტო ფონდმა საქართველოს 2016 წლის ეკონომიკური ზრდის პროგნოზიც შეამცირა 3%-დან 2.5%-მდე.

რადგან აზერბაიჯანი და სომხეთი ყარაბაღის კონფლიქტის გამწვავებამდევე სერიოზული ეკონომიკური პრობლემების წინაშე იდგა, რთულია იმის თქმა, თუ მათი დანაკარგების და, შესაბამი-

საქართველოს ექსპორტი სომხეთსა და აზერბაიჯანში



სომხეთიდან და აზერბაიჯანიდან საქართველოში იმპორტი

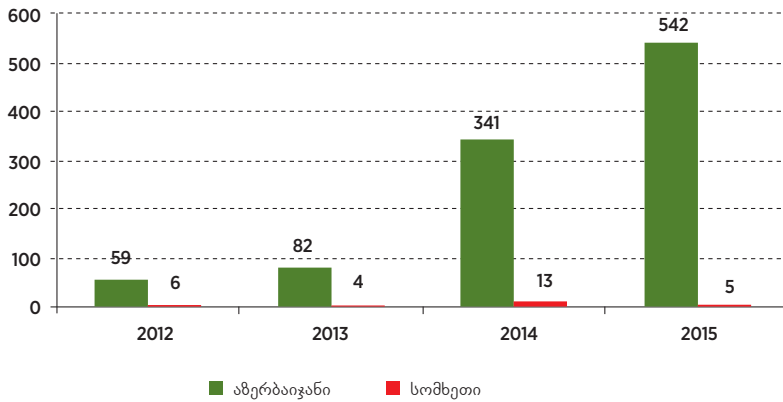


სად, საქართველოს დანაკარგების რა წილი მოდის კონკრეტულად აღნიშნული კონფლიქტის შედეგებზე. ერთი რამ ცხადია – საომარი სიტუაცია ქვეყანაში ეკონომიკურ აქტიურობას ამცირებს. ეს, უპირველეს ყოვლისა, სწორედ საგარეო ვაჭრობაზე, ტურიზმსა და ინვესტირებაზე აისახება.

2015 წელს, 2014 წელთან შედარებით, საქართველოს ექსპორტი სომხეთსა და აზერბაიჯანში \$412 მილიონით (49%-ით) შემცირდა და ჯამში, \$421 მილიონი შეადგინა. თავდაპირველად, აზერბაიჯან-

ში საქართველოს ექსპორტის შემცირებას მსუბუქი ავტომობილების შეყვანაზე გამკაცრებული რეგულაციები იწვევდა. თუმცა 2015 წლის ბოლოს სხვა პროდუქტების ექსპორტმაც კლება დაიწყო. უარყოფითი ეკონომიკური ტრენდისა და ორ მეზობელ ქვეყანაში ყარაბაღის კონფლიქტის ფონზე გაუარესებული ეკონომიკური მდგომარეობის გამო, 2016 წელს საქართველოს ექსპორტი აღნიშნული მიმართულებით ისევ შემცირდება. ეს ძირითადად აზერბაიჯანს ეხება, სადაც ჯერჯერობით საქართვე-

აზერბაიჯანისა და სომხეთის მიერ საქართველოში განხორციელებული პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები



ლოდან უფრო მეტი პროდუქცია გადის. დანაკარგი დამოკიდებულია ნავთობის ფასებსა და ყარაბაღის კონფლიქტის ესკალაციის დონეზე. საშუალო საფრთხის პირობებში, საქართველოს ექსპორტი სომხეთსა და აზერბაიჯანში დაახლოებით \$200 მილიონით (50%-ით) შემცირდება. ამას ხელს უწყობს ისიც, რომ ლარი აზერბაიჯანულ მანათთან შედარებით, გამყარებულია. ეს ნიშნავს რომ აზერბაიჯანელებისთვის ქართული პროდუქცია ძვირდება.

2015 წელს საქართველოში ყველაზე მეტი ვიზიტორი (და, შესაბამისად, ტურისტიც) სომხეთიდან შემოვიდა - 1.5 მლნ ადამიანი. აზერბაიჯანი მეორე ადგილზეა - 1.4 მლნ ვიზიტორით. სომხეთსა და აზერბაიჯანზე მოდის საქართველოში შემოსულ ვიზიტორთა თითქმის ნახევარი (49%). 2015 წელს ტურიზმიდან საქართველომ სულ \$2 მილიარდის შემოსავალი მიიღო. შეგვიძლია დავუშვათ, რომ აღნიშნული თანხის თითქმის ნახევარი სწორედ სომეხ და აზერბაიჯანულ ტურისტებზე მოდის. შესაბამისად, ამ ქვეყნებში სოციალურ-ეკონომიკური პირობების გაუარესების ფონზე, საქართველო მნიშვნელოვან შემოსავალს დაკარგავს ტურიზმიდან. ყველაზე ოპტიმისტური გათვლით, ეს შეიძლება იყოს

დაახლოებით \$100 მილიონი.

რაც შეეხება საქართველოს დამოკიდებულებას აზერბაიჯანულ და სომხურ ინვესტიციებზე, აქ ყურადღების გამახვილება მხოლოდ აზერბაიჯანზე ღირს. სომხეთიდან ინვესტიციების შემოსვლა მინიმალურია და მისი სრულად შეწყვეტაც კი ჩვენს ეკონომიკაზე მნიშვნელოვან გავლენას ვერ მოახდენს. 2015 წლის მონაცემებით საქართველოში ყველაზე მეტი პირდაპირი უცხოური ინვესტიცია - \$542 მილიონი აზერბაიჯანიდან შემოვიდა. 2014 წელს \$341 მილიონი შემოვიდა. 2015 წელს პირდაპირი ინვესტირებით აზერბაიჯანი საქართველოს ყველაზე დიდი ინვესტორი იყო. ასეთი სიდიდით ინვესტიციების შემოსვლა მნიშვნელოვანწილად ახალი გაზსადენის, შაჰ-დენიზ 2-ის განხორციელებას უკავშირდება. შესაბამისად, არ შეიძლება დავუშვათ, რომ რეგიონში სიმშვიდის პირობებშიც კი აზერბაიჯანიდან იმავე მოცულობის ინვესტირება შენარჩუნდება. 2016 წლიდან აზერბაიჯანიდან ინვესტირების კლება გარდაუვალია. ყარაბაღის კონფლიქტი ინვესტიციებს კიდევ უფრო შეამცირებს. რთულია იმის თქმა, თუ რა მოცულობა იქნება ეს დოლარებში. კლემენტის პოტენციური კი ცალსახად მაღალია. საქართველო დანაკლისს მიიღებს

აზერბაიჯანიდან ფულად გზავნილებშიც. 2015 წელს \$16 მილიონი გადმოირიცხა. 2015 წელს თუ თვეში საშუალოდ \$1.3 მილიონი ირიცხებოდა, 2016 წლის იანვარ-თებერვალში ეს თანხა \$0.8 მილიონამდე შემცირდა. სომხეთიდან 2015 წელს \$6.5 მილიონი გადმოირიცხა, თვეში საშუალოდ \$540 ათასი ირიცხებოდა. 2016 წლის იანვარ-თებერვალში \$540 ათასის ნაცვლად საშუალოდ \$390 ათასი გადმოირიცხა.

ჩვენ გავანალიზებთ, თუ რა პირდაპირი გავლენა შეიძლება ჰქონდეს საქართველოს ეკონომიკაზე აზერბაიჯანისა და სომხეთის ეკონომიკაში გაღრმავებულ პრობლემებს. გარდა ამისა, გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ ყარაბაღში შეიარაღებული დაპირისპირების გაგრძელება ნიშნავს ჩვენი რეგიონის უსაფრთხოების შემცირებას. ეს უარყოფითად აისახება საქართველოზე და ქვეყანას, რომელსაც საკუთარი ტერიტორიული კონფლიქტებიც არ აკლია, მეზობელი ქვეყნის მსგავსი პრობლემა დააზარალებს, რადგან ინვესტორებს საქართველოში ინვესტირების რისკს გაუზრდის და სხვა თანაბარ პირობებში, შეამცირებს საქართველოში განხორციელებულ ინვესტიციებს, რაც ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების ტემპზე აისახება. ამ ეტაპზე, ჩვენთვის რთულია ბუსტად, რიცხობრივ მაჩვენებლებში, ვთქვათ, რეგიონში უსაფრთხოების შემცირების გამო რა მოცულობის ინვესტიცია შეიძლება დაკარგოს საქართველომ. ყარაბაღში ომის გაგრძელებისა და ომის მასშტაბების ზრდის პირობებში, აზერბაიჯანისა და სომხეთის ეკონომიკური პრობლემების პირდაპირი გავლენიდან გამოდინარე, 2016 წელს საქართველო ყველაზე ცოტა \$400 მილიონის ზარალს ნახავს. ეს ის თანხაა, რაც დაგაკლდება ამ ქვეყნებში საქართველოს ექსპორტის კლებით და საქართველოში შემომავალი ტურისტების, ინვესტიციებისა და ფულადი გზავნილების შემცირებით. **F**

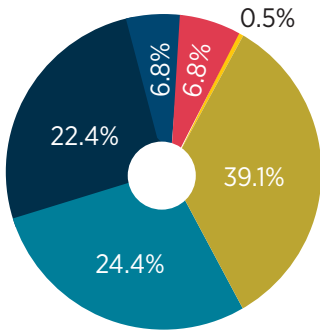


რადიო შოკოლადის განახლებული სეზონი
თქვენთვის კარგად ნაცნობ ავტორებთან ერთად

გაგა ნახუცრიშვილი, ტორესა მოსი, დუტა სხირტლაძე,
დიანა ანფიმიადი, გიორგი კეკელიძე, აკა მორჩილაძე, ლევან ბერძენიშვილი

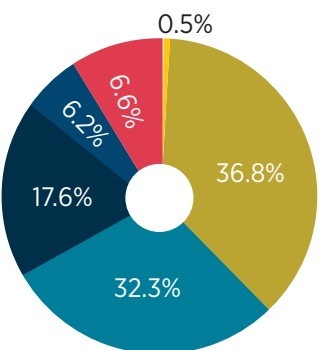
**ვიმეგობროთ
ყველა განზომილებაში**

2014 წელს მსოფლიო ბაზარზე სარეკლამო შემოსავლების უდიდესი წილი ტელევიზიაზე მოდიოდა



- ტელევიზია
- ბეჭდური მედია
- გარე რეკლამა
- ინტერნეტი
- რადიო
- კინო

2017 წელს ინტერნეტრეკლამო მსოფლიოს სარეკლამო ბაზრის 32.3% წილს დაიკავებს და თანდათანობით ჩაანაცვლებს ბეჭდურ მედიას.



კანონი ბაზრის წინააღმდეგ

არასტაბილური ეკონომიკური გარემოსა და დაჩქარებული წესით მიღებული საკანონმდებლო ცვლილებების გამო 2015 წელს სარეკლამო ბაზარი შემცირდა.

ავტორი: მარიამ ჩაჩუა

დღესდღეობით მედიის ფინანსური შემოსავლების სოლიდური ნაწილი რეკლამის განთავსებიდან მოდის. ტელევიზია რეკლამის განთავსების ყველაზე პოპულარული საშუალებაა. სატელევიზიო რეკლამა ფართო აუდიტორიასთან წვდომის საშუალებას იძლევა და ამავდროულად ტელევიზიის რეიტინგების მეშვეობით ადვილია რეკლამის ეფექტიანობის შეფასება, რის გამოც რეკლამის დამკვეთები უპირატესობას სატელევიზიო რეკლამას ანიჭებენ. ბოლო პერიოდის მონაცემებით, თანდათანობით იზრდება ინტერნეტრეკლამის პოპულარულობა და ინტერნეტრეკლამის თანდათანობით ტელევიზიის კონკურენტებადაც გვევლინებიან. Zenithoptimedia-ს პროგნოზით, მომავალში ინტერნეტრეკლამა თანდათანობით ჩაანაცვლებს ბეჭდურ მედიას.

საქართველოში ბეჭდური მედიისა და ინტერნეტრეკლამის სარეკლამო შემოსავლების შესახებ ინფორმაცია მწირია და არასაიმედო. „საერთაშორისო გამჭვირვალობა – საქართველოს“ ანგარიშების მიხედვით, საქართველოში სარეკლამო დანახარჯების ძირითადი წილი ტელევიზიისა და რადიომაუწყებლობაზე მოდის, ხოლო ბეჭდურ მედიასა და ინტერნეტრეკლამაზე გაწეული ხარჯების წილი საერთო დანახარჯებში მცირეა. 2012 წელს ინტერნეტრეკლამაზე გაწეული ხარჯი \$1.2 მილიონს შეადგენდა, რაც საერთო სარეკლამო დანახარჯების 2% იყო. ინტერნეტთან წვდომის ზრდასთან ერთად ინტერნეტრეკლამაზე მოთხოვნაც იზრდება. არაოფიციალური მონაცემებით, ამ ეტაპზე ინტერნეტრეკლამაზე

გაწეული ხარჯი დაახლოებით 7 მილიონ ლარამდე (დაახლოებით \$3.1 მილიონი) გაზრდილი.

ეკონომიკური ზრდის ტემპის შენელებამ და ლარის კურსის ცვლილებამ ტელევიზიის შემოსავლებზეც იქონია გავლენა. 2015 წელს ტელევიზიის შემოსავლებმა 84.6 მილიონი ლარი შეადგინა, რაც 10 მილიონი ლარით ნაკლებია წინა წლის ანალოგიურ მონაცემზე. ტელევიზიის შემოსავლების შემცირება ძირითადად სარეკლამო შემოსავლების კლებამ გამოიწვია. კერძოდ, 2015 წელს ტელევიზიებმა ჯამში სარეკლამო შემოსავლების სახით 75.4 მილიონი ლარი მიიღეს, რაც 10%-ით ნაკლებია წინა წლის მაჩვენებელზე. სარეკლამო შემოსავლები ტელეკომპანიების დაფინანსების ძირითად წყაროს წარმოადგენს, 2015 წელს ტელემაუწყებლების შემოსავლების 84.6% რეკლამის განთავსებიდან იყო მიღებული. შესაბამისად, სარეკლამო შემოსავლების შემცირება, თავისთავად ცხადია, უარყოფითად მოქმედებს მედიის ფინანსურ მდგომარეობაზე და მის დამოუკიდებლობას უქმნის საფრთხეს.

გამომდინარე იქიდან, რომ სარეკლამო შემოსავლები ძირითადად დოლარში მიიღება, რეალური სურათის შესაფასებლად საჭიროა ვნახოთ, თუ როგორ შეიცვალა ტელევიზიის შემოსავლები დოლარში. კომუნიკაციის მარეგულირებელი კომისიის მონაცემებზე დაყრდნობით, 2015 წელს რეკლამიდან და სპონსორობიდან მიღებული შემოსავლები დოლარში 30.4%-ით შემცირდა და \$33 მილიონი შეადგინა. განსაკუთრებით შემცირებულია სპონსორობიდან მიღებული შემოსავლები.

ეკონომიკური ტენდენციებიდან გამომდინარე, სარეკლამო ბაზარზე შემოსავლების შემცირება მოსალოდნელიც იყო. 2014 წელს ეკონომიკური

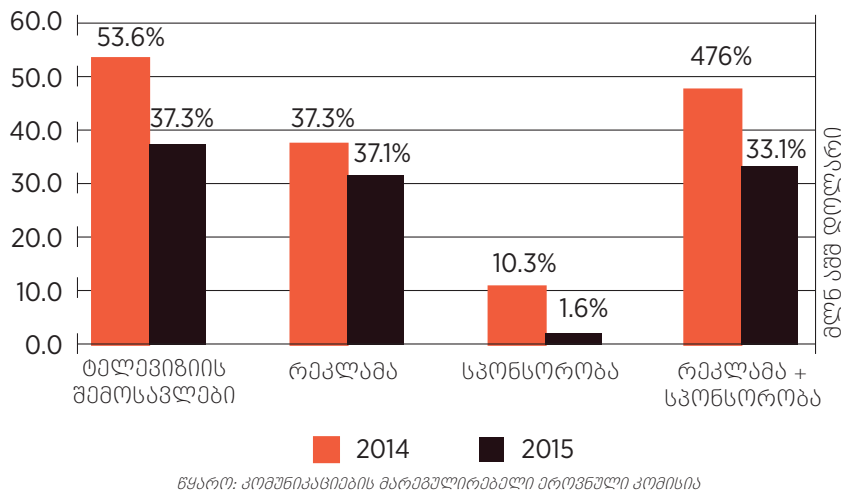
ზრდის ტემპი შენელებული იყო, ხოლო წლის ბოლოს ლარის კურსი დოლართან მიმართებით დაეცა. გამომდინარე იქიდან, რომ რეკლამის ფასი დოლარში განსაზღვრული, შესაბამისად, ვალუტის კურსის ცვლილებამ რეკლამის ფასი ლარში გაზარდა.

თუმცა სარეკლამო შემოსავლების დინამიკაზე დამატებით საკანონმდებლო ცვლილებებმა ციფრული გავლენა. 2015 წლის თებერვალში საქართველოს პარლამენტმა დაამტკიცა მაუწყებლობის შესახებ კანონში ცვლილებები. აღნიშნული ცვლილებების თანახმად, შეიზღუდა სარეკლამო წყევების სიხშირე და რეკლამის განთავსების მაქსიმალური დრო. ტელეკომპანიებს რეკლამის განთავსებისთვის საათში 20%-იანი ლიმიტი (12 წუთი) დაუწესდათ.

კომუნიკაციების მარეგულირებელი კომისიის განცხადებით, აღნიშნული საკანონმდებლო ცვლილებების აუცილებლობა ევროკავშირთან 2014 წელს გაფორმებული ასოციირების ხელშეკრულების ფარგლებში აღებული ვალდებულებებით იყო განპირობებული. აღნიშნული ხელშეკრულების თანახმად, საქართველომ აუდიოვიზუალური მედიის შესახებ დირექტივით გათვალისწინებული რეკომენდაციების შესრულების ვალდებულება აიღო.

გამომდინარე იქიდან, რომ ნებისმიერი საკანონმდებლო ცვლილება გარკვეულ ეფექტს ახდენს შესაბამის სექტორზე, ევროკავშირთან ასოციირების ხელშეკრულების ფარგლებში საქართველოს მიერ გონივრული ვადა დირექტივით გათვალისწინებული რეკომენდაციების ეტაპობრივი დანერგვისთვის. კერძოდ, აუდიოვიზუალური მედიის შესახებ ევროკავშირის დირექტივით გათვალისწინებული რეკომენდაციების ადგილობრივ კანონმდებლობაში გადმოსატანად საქართველოს 3-წლიანი ვადა მიეცა, გამონაკლისი იყო დირექტივის 23-ე მუხლი, რომლის მიხედვითაც სარეკლამო დროის ლიმიტი საათში 20%-ით (12 წუთით) შემოიფარგლება. აღნიშნული მუხლის იმპლემენტაციისთვის საქართველოს 5-წლიანი ვადა განესაზღვრა. მიუხედავად არსებული შეღავათისა, აუდიოვიზუალური მედიის შესახებ დირექტივის მოთხოვნის შესრულება პრიორიტეტული აღმოჩნდა და საქართველოს მთავრობამ ცვლილებები დაჩქარებული წესით, 2015 წელს, ხელშეკრულების ხელმოწერისთანავე ერთ წელიწადში, მიიღო. კომუნიკაციების მარეგუ-

2015 წელს სარეკლამო ბაზრის შემცირებამ ტელევიზიების შემოსავლების კლება გამოიწვია

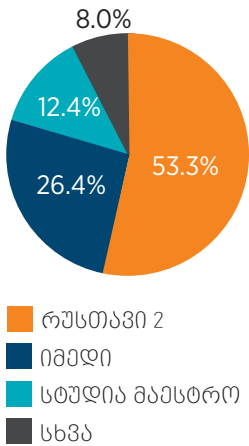


ლირებელი კომისიის განცხადებით, აღნიშნული ლიმიტების დაწესება ბაზარზე კონკურენციის ზრდას ემსახურებოდა მიზნად.

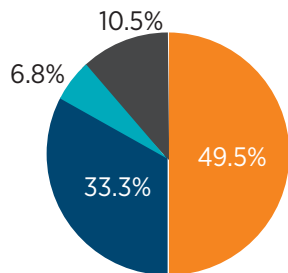
სარეკლამო ბაზარზე კონკურენციის დაბალი დონე წლების მანძილზე იყო პრობლემა. აღნიშნულს, საერთაშორისო გამჭვირვალობის შესაბამის ანგარიშებთან ერთად, დარგის ექსპერტებიც ადასტურებენ. 2011 წელს სარეკლამო დროზე ლიმიტების მოხსნამ სარეკლამო შემოსავლების მსხვილი კომპანიებისკენ გადანაწილება გამოიწვია და მცირე კომპანიებს ბაზარზე წილი დააკარგვინა. „ის მოდელი, რაც მოქმედებდა ამ ცვლილებებამდე, მიღებული იყო 2011 წელს, და იძლეოდა იმის საშუალებას, რომ დიდ ტელევიზიებს მტვერსასრუტის ეფექტით შეეწოვათ სარეკლამო ფული. მათ შორის ეთამამათ ფასებითაც და აღარ დაეტოვებინათ სხვა მედიებისთვის არსებობის საშუალება“, - აცხადებს მედიაექსპერტი უჩა სეთური, თუმცა ის ასევე აღნიშნავს, რომ საკანონმდებლო რეგულაციები თანმიმდევრულად და ეტაპობრივად უნდა დანერგილიყო, რათა ტელეკომპანიებს ახალ გარემოსთან ადაპტირების საშუალება ჰქონოდათ.

რეგულაციების დაწესების აუცილებლობას არც ტელეკომპანიების წარმომადგენლები უარყოფენ. თუმცა ამასთანავე აღნიშნავენ, რომ მაუწყებლობის შესახებ კანონში ცვლილებების დაჩქარებული წესით მიღება ბაზრის შეზღუდვას და სარეკლამო შემოსავლის შემცირებას გამოიწვევდა. აღნიშნულ პროგნოზს 2015 წლის ახალი სტატისტიკური მონაცემებიც ადასტუ-

2014 წელს სარეკლამო შემოსავლების 79.7% რუსთავი 2-სა და იმედს შორის იყო გადანაწილებული.



2015 წელს სარეკლამო შემოსავლების კონცენტრაცია შემცირდა, თუმცა მაღალი რეიტინგის გამო რუსთავი 2 და იმედი კვლავ ბაზრის ლიდერებად რჩებიან.



რებს. 2015 წელს შემოსავლების გადანაწილება სარეკლამო ბაზარზე მცირედით განსხვავდება გასული წლის მაჩვენებლებისგან, თუმცა საერთო ჯამში სარეკლამო შემოსავლები მნიშვნელოვნადაა შემცირებული.

კომუნიკაციების მარეგულირებელი ეროვნული კომისიის მოლოდინით, საკანონმდებლო ცვლილებები სარეკლამო ბიუჯეტის მსხვილი კომპანებიდან მცირე ტელეკომპანიებზე გადანაწილებას გამოიწვევდა და ბაზარზე კონკურენციას გაზრდიდა, თუმცა ეს მოლოდინი არ გამართლდა. ბაზრის არასტაბილურმა გარემომ და საკანონმდებლო ცვლილებებთან დაკავშირებულმა გაურკვევლობამ, ვალუტის კურსის ცვლილებამ დაკვეთებისა და, შესაბამისად, სარეკლამო ბიუჯეტების შემცირება გამოიწვია. ტელეარხებზე რეკლამის ძირითადად მსხვილი კომპანიები ათავსებენ; მათთვის, რეკლამის ეფექტიანობის თვალსაზრისით, პრიორიტეტული მაღალრეიტინგულ ტელეარხზე რეკლამის განთავსებაა. ყოველივე ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, რეკლამის დამკვეთებმა სარეკლამო ბიუჯეტების შემცირება მცირე, დაბალრეიტინგიანი ტელეარხების ხარჯზე მოახდინეს, რამაც საბოლოოდ მცირე ტელეკომპანიების სარეკლამო შემოსავლების შემცირებას შეუწყო ხელი. მარეგულირებლის მოლოდინი, რომ მოხდებოდა სარეკლამო შემოსავლების მცირე ტელეარხებზე გადანაწილება, არ გამართლდა. პირიქით, შეიძლება ითქვას, რომ აღნიშნული ცვლილებების შედეგად ყველაზე მეტად მცირე ტელეკომპანიები დაზარალდნენ.

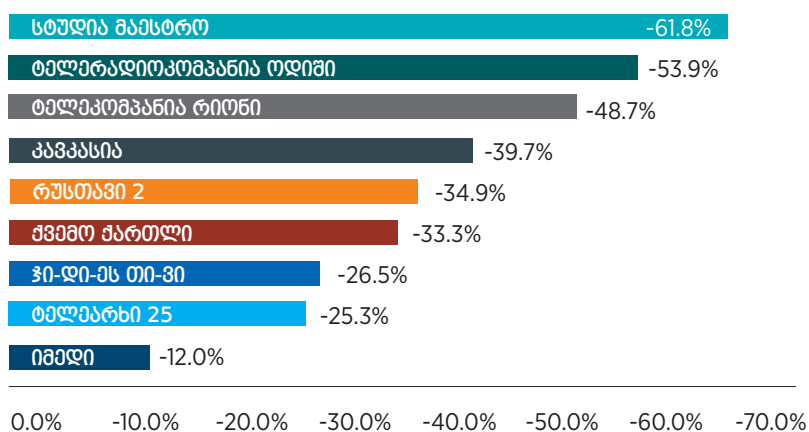
ტელევიზიის შემდეგ, საქართველოში სარეკლამო დანახარჯების უდიდეს წილს რადიო იკავებს. საქართველოში რადიოს საკმაოდ მრავალრიცხოვანი მომხმარებელი ჰყავს, მათ შორის თბილისის მოსახლეობის 49% რადიოს მსმენელია. რადიო აუდიტორიასთან ინფორმაციის გაცვლისა და რეკლამირების ეფექტიანი საშუალებაა. 2015 წელს რადიომაუწყებლების შემოსავლები 37%-ით გაიზარდა და 13.2 მილიონი ლარი შეადგინა. ბაზრის ძირითად მოთამაშეს რადიოპოლდინგი „ფორტუნა“ წარმოადგენს, რომელიც რადიომაუწყებლობის სარეკლამო შემოსავლების 56%-ს იღებს. მეორე ადგილზეა რადიო „იმედი“ – 12.3%. სარეკლამო შემოსავლების 20% სხვადასხვა მცირე ბიუჯეტური რადიოკომპანიებზე გადანაწილებულია.

აღსანიშნავია, რომ რადიომაუწყებლების შემოსავლების ზრდა მეტწილად არა სარეკლამო შემოსავლების, არამედ სხვა დამატებითი სერვისებიდან მიღებული შემოსავლების ხარჯზე მოხდა. რადიომაუწყებლობაში რეკლამის განთავსებიდან და სპონსორობიდან მიღებული შემოსავლები 9.3 მილიონ ლარს შეადგენს – 8.9%-ით მეტს, ვიდრე წინა წლის ანალოგიური მონაცემია. თუმცა აღსანიშნავია, რომ ლარში შემოსავლების ზრდა ვალუტის კურსის ცვლილების გავლენაა, რაც შეეხება დოლარში სარეკლამო შემოსავლებს, ისინი 15.2%-ით არის შემცირებული.

საქართველოს სარეკლამო ბაზარი განვითარების საწყის ეტაპზეა, ინტერნეტსივრცისა და რადიომაუწყებლების სარეკლამო პოტენციული ჯერჯერობით არ არის სრულად ათვისებული. ასევე მნიშვნელოვანი სარეკლამო შემოსავლების მიღების პოტენციული არსებობს რეგიონული მაუწყებლებისთვისაც. ბაზარზე კონკურენტული გარემოს შექმნის მიზნით აუდიტორიის ობიექტური კვლევა და რეკლამის დამკვეთათვის ამომწურავი ინფორმაციის მიწოდება აუცილებელია, რაც საბოლოო ჯამში ხელს შეუწყობს დამკვეთის მიერ რეკლამის ეფექტიანობის შეფასებას და მედიასაშუალებებს სარეკლამო სახსრების მოზიდვაში დაეხმარება.

რეიტინგების დათვლის საკითხი სარეკლამო ბაზრის მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს. საქართველოში 2016 წლამდე ტელევიზიების რეიტინგებს კომპანია „თი-ვი-ემ-არ საქართველო“ თვლიდა. კომპანიის საკვლევი პანელი 355 ოჯახს მოიცავდა, 2016 წლის იანვრიდან კომპანი-

2015 წელს სარეკლამო ბაზრის შემცირებით ყველაზე მეტად მცირე ტელეკომპანიები დაზარალდნენ



ამ საკვლევი პანელის მოცულობა 450 ოჯახამდე გაზარდა. რეიტინგების კვლევა ძირითადად დედაქალაქსა და ექვს ძირითად ქალაქს მოიცავდა, ხოლო რეგიონალური მაუწყებლების რეიტინგების კვლევა არ ხდებოდა. 2016 წლის იანვრიდან ბაზარზე რეიტინგების ახალი მთვლევი კომპანია „ტრი მედია ინტელიჯენსი“ შემოვიდა, რომლის საკვლევი პანელის მოცულობაც 600 ოჯახისგან შედგება.

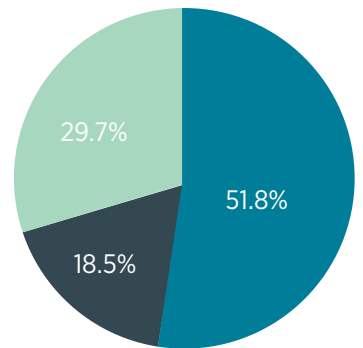
ექსპერტების აზრით, საქართველოს მცირე ბაზარზე ორი მთვლელის არსებობა არაეფექტიანია და შესაძლოა სარეკლამო ბაზარზე დამატებითი გაურკვევლობაც შემოიტანოს. ამ ეტაპზე კომპანიების მიერ დათვლილი რეიტინგები რადიკალურად განსხვავდება ერთმანეთისგან, რაც დამკვეთებისთვის რეკლამის ეფექტიანობის შეფასებას ართულებს. „მეორე პრობლემა, რამაც შეიძლება გრძელვადიან პერიოდში ეს უარყოფითი ტენდენციები გააგრძელოს, არის ორი მთვლელის არსებობა ბაზარზე, რაც დიდი ალბათობით მაინც დააბნევს განმათავსებელს, რადგან გვაქვს ორი რეიტინგი და ტოპ-სამეულში მოხვედრილი კომპანიები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან. სანდოობის კუთხით პრობლემაა“, – აცხადებს უჩა სეთური.

რეიტინგებს შორის სხვაობა ქმნის ეჭვს, რომ მონაცემების დათვლა ტელეარხებისადმი სუბიექტური სიმატიების მიხედვით ხდება. მიუხედავად იმისა, რომ „თი-ვი-ემ-არს“ საერთაშორისო აუდიტის დადებითი დასკვნა აქვს, რეიტინგების ობიექტურობის შესახებ კითხვები მაინც არსებობს, ხოლო რაც შეეხება „ტრიმედიას“, ჯერჯერობით კვლევის მეთოდოლოგიის შესაბამისობისა და

ხარისხის შესახებ საერთაშორისო აუდიტის დასკვნა ცნობილი არ არის. ორი მთვლელის არსებობა პრობლემას ქმნის სარეკლამო სააგენტოებისთვისაც, რომლებსაც ორი კომპანიის მომსახურების შესასყიდად დამატებითი ხარჯების გაწევა მოუწევთ.

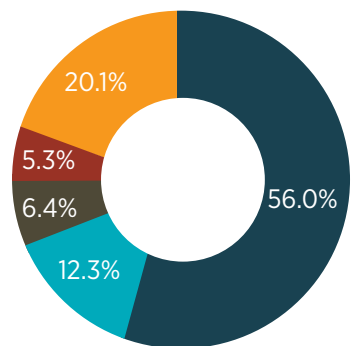
დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ არსებული ეკონომიკური მდგომარეობის ფონზე დაჩქარებული წესით მიღებული საკანონმდებლო ცვლილებები შოკური აღმოჩნდა სარეკლამო ბაზრისთვის, რამაც 2015 წელს სარეკლამო ბაზარზე შემოსავლების შემცირება გამოიწვია. წელს საპარლამენტო არჩევნებთან დაკავშირებით საარჩევნო კამპანიისთვის გაწეულმა სარეკლამო ხარჯებმა შესაძლოა ბაზარზე შემოსავლების მცირედი ზრდა გამოიწვიოს. თუმცა, სარეკლამო ბაზარზე ამინდს ძირითადად მაინც კერძო სექტორი ქმნის. სარეკლამო ბაზრის განვითარება ჯანსაღ კონკურენციასა და სტაბილურ გარემოზე დამოკიდებულია. ტელეარხების რეიტინგებთან დაკავშირებული გაურკვევლობა და არათანმიმდევრული საკანონმდებლო ცვლილებები კი ბაზარზე სტაბილური გარემოს ფორმირებას აფერხებს. ბაზრის მარეგულირებელი საკანონმდებლო ჩარჩო კონკურენციისა და მედიის დამოუკიდებლობის გაძლიერების პრინციპებზე უნდა იყოს დაფუძნებული და მოკლებული უნდა იყოს პოლიტიკური ინტერესებს. აღნიშნული პრინციპების დაცვა საბოლოო ჯამში ბაზარზე სწორი მოლოდინის ფორმირებას, კონკურენტული გარემოს შექმნასა და ბაზრის განვითარებას შეუწყობს ხელს. ⁶

რეკლამისა და სპონსორების რადიომაუწყებლების შემოსავლების 70.3% უჭირავს.



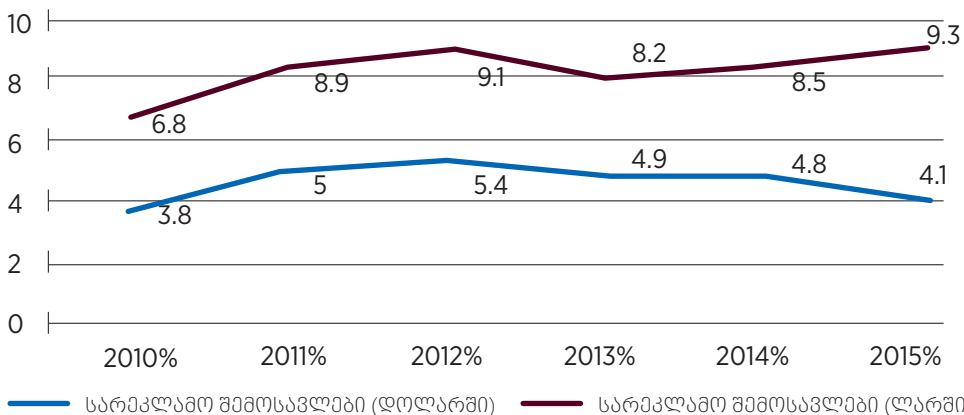
- რეკლამის განთავსება
- სპონსორება
- სხვა

ძირითადი მოთამაშები



- რადიო ლიბერტი ფორტუნა
- რადიო ლიბერტი
- ქართული რადიო
- მედიაცენტრი ღია აფხაზეთისთვის
- სხვა

რადიომაუწყებლობის სარეკლამო შემოსავლები





Harman-ის აღმასრულებელი დირექტორი, დინემ პალივალი: მობილური თუ გაგიტეხეს, ეს დიდი თავის ტკივილია, ავტომობილის გატეხა კი სიკვდილ-სიცოცხლის საკითხი.

პანელური ობიექტი

რა გირჩევნიათ, ჭკვიანი ტელეფონი შეაერთოთ ავტომობილში თუ თავად ავტომობილი იყოს ჭკვიანი ტელეფონი? Harman-ი მეორეზე დებს მილიარდებს.

ავტორი: ჰიან მიულერი

B MW 328i-ის ფასი \$38,350-იდან იწყება, მაგრამ დამატებითი პრემიუმ-ფუნქციები - მაგალითად, უფრო მდიდრული ბორბლები, გამობარი სავარძლები და მძღოლის დამხმარე სისტემები - არაერთი ათასით მეტი დაგიჯდებათ. თუ რეალურ დროში ტრანსპორტის მოძრაობაზე გათვლილი ნავიგაციის სისტემა გსურთ, შეგიძლიათ, ტექნოლოგიური პაკეტი \$2,750-ად შეიძინოთ, ან ბოლო-ბოლო შეგიძლიათ, iPhone-ი ჭიქის ჩასადებში მოათავსოთ, როგორც ამას უმრავლესობა აკეთებს.

ეჭვი აღარავის ეპარება, რომ მძღოლებს სურთ ინტერნეტი - ყველაფრისთვის, ნავიგაციით დაწყებული, გართობით დამ-

თავრებული. HIS Automotive-ის პროგნოზით, 2022 წლისთვის, ახალი ავტომობილების 94% Cloud-თან იქნება დაკავშირებული, წინა წელს კი ეს მაჩვენებელი მხოლოდ 34% იყო. მაგრამ როგორ დაუკავშირდებიან? ავტომობილში ჩამონტაჟებული მოდემით? მძღოლის ისეთი ჭკვიანი ტელეფონების სისტემებით, როგორცაა Apple CarPlay და Google-ის Android Auto?

დებათი, „ჩამონტაჟებული შემოტანილის წინააღმდეგ“, სერიოზული დაფიქრების საგანია ისეთი კომპანიებისთვის, როგორც გასწავთ ჩაშენებული ტექნოლოგიების ლიდერი, Harman International Industries-ი. ფისკალურ წელს, რომელიც 2015 წლის 30 ივნისს დამთავრდა, ფირმამ ავტომწარმოებ-

გამომცემი: FORBES-სტუდია

ლებს \$3.1 მილიარდის ტოლფასი გასართობი აუდიოვიდეოსისტემები მიჰყიდა და ამ გზით თავისი მთლიანი შემოსავლის - \$6.2 მილიარდის - ნახევარიც მოაგროვა (ბალანსი დათვლილია სამომხმარებლო და პროფესიონალური აუდიომომწოდებლობის გაყიდვებიდან ისეთი ბრენდების მიერ, როგორცაა JBL-ი და Harman Kardon-ი).

28 იანვარს აღმასრულებელმა დირექტორმა, დინემ პალივალმა, განაცხადა, რომ Harman-ი 2016 წლის ფინანსურ გეგმას წარმატებით მისდევდა. მაგრამ ინვესტორები იმ ფაქტმა დააფრთხო, რომ კომპანიის ინტერნეტთან დაკავშირებული ავტომობილების განყოფილების ზრდა 9%-მდე შენედა (წინა კვარტალში ეს მაჩვენებელი 19% იყო), რამაც აქციათა ფასი 13%-ით დასწია. „სახლში რომ დაგბრუნდი, პირველი, ვინც კოქოლა დამაყარა, ჩემი ცოლი იყო“, - იხსენებს პალივალი.

Harman-ი უკვე შეეჩვია: ზედიზედ 11 კვარტალის განმავლობაში, შემოსავლების მდგრადი ზრდის მიუხედავად, ფირმას მეტად ცვალებადი კარდიოგრაფია აქვს ულ-სტრუქტურა. აქციების ფასი 2013 წლის დასაწყისში \$40 იყო, გასულ წელს \$150-მდე აგარდა, ხოლო ახლა \$85-მდეა დაცემული. „საკმაოდ მერყევი აქციებია, მხოლოდ Tesla-ს თუ ჩამორჩება“, - ამბობს JPMorgan-ის რაიან ბრინკმანი.

პალივალი ამ ყველაფერზე თვალს ხუჭავს. „მათემატიკა არ მესმის, - ამბობს ის, - მაგრამ არა უშავს, სამაგიეროდ, საღი გონება მაქვს“.

58 წლის აღმასრულებელი დირექტორი იმდენად დარწმუნებულია, რომ ჩამონტაჟებული სისტემები ბაზარზე დარჩება (ძირითადად, თავდაცვისა და უსაფრთხოების გამო), რომ Harman-ის დასაწინაურებლად \$1 მილიარდზე მეტის სანაძლეოს ჩამოვიდა. 2015 წლიდან კომპანიამ სამი სტრატეგიული სვლა განახორციელა, რათა ინტერნეტთან დაკავშირებული ავტომობილების ეპოქისთვის უმნიშვნელოვანესი ტექნოლოგია შეეძინა. კალიფორნიული პროგრამული უზრუნველყოფის კომპანია, Symphony Teleca, მისი გამოთვლითი Cloud-ისა და ანალიტიკური შესაძლებლობების გამო, \$780 მილიონად იყიდა. ისრაელურ ტექნოლოგიურ ფირმაში, Red Bend-ში, რომლის პროგრამაც ავტომობილის ინფორმაციის უკაბელო განაზღვრების საშუალებას იძლევა, \$170 მილიონი გადაიხადა. ორი თვის წინ კი

ისრაელური კიბერუსაფრთხოების ფირმა, TowerSec-ი, ანტიჰაკერული პროგრამის გამო იყიდა. გარიგების პირობები არ გაუსაჯაროვებიათ.

პალივალის გათვლებით, მომავლის სამყაროში, სადაც თვითმავალი ავტომობილები იმომრავლებენ, Harman-ი გაცილებით მეტი იქნება, ვიდრე უბრალოდ გასართობი ტექნოლოგიის მწარმოებელი. ის ინტერნეტთან დაკავშირებული მომავლის ავტომობილებისთვის ტექნოლოგიის მნიშვნელოვანი მიმწოდებელი გახდება; მისი წყალობით, ავტომობილები თავადვე და უსაფრთხოდ მართავენ საკუთარ თავს, ხოლო მგზავრები სახლებსა და ოფისებთან უწყვეტ კავშირს შეინარჩუნებენ.

ეს ხედვა პალივალის მიდგომის ერთ-ერთი ნაწილია, მიდგომა კი იმაში მიდგომარეობს, რომ Harman-ში მოსვლის დღიდან ის კომპანიის მეთოდურ ტრანსფორმაციას ახდენს. Harman-ის მართვის სადავეები მან კომპანიის დამაარსებლისგან 2007 წელს გადაიბარა. სიდნი ჰარმენი და მისი პარტნიორი, ბერნარ კარდონი აუდიოპიონერები იყვნენ, რომელთაც კარიერა 1950-იანებში, ხმის აბარატურის წარმოებით დაიწყო. 1956 წელს, ჰარმენმა თავისი პარტნიორის წილი შეიძინა და კომპანიის საკონტროლო აქციების მფლობელიც გახდა, ხოლო მოგვიანებით, რამდენიმე ათწლეულის განმავლობაში, მან ორჯერ გაყიდა და კვლავ იყიდა Harman Kardon-ი, ბოლოს კი კომპანიას Harman International Industries-ი დაარქვა. 1986 წლიდან კომპანიის აქციები საჯაროდ იყიდება.

2007 წლის აპრილში 88 წლის ჰარმენი კომპანიის კიდევ ერთხელ გასაყიდად იყო მზად. ამჯერად, \$8 მილიარდად, Goldman Sachs-ისა და Kohlberg Kravis Roberts-ის ერთობლივი ფირმისთვის უნდა მიეყიდა, სადაც დამფუძნებელი აღმასრულებელი დირექტორის ჩასანაცვლებლად პალივალი მოეწვიათ. გარიგება ვერ შედგა: KKR-მა და Sachs-მა ხუთი თვის შემდეგ უკან დაიხიეს, მიზეზად Harman-ის ფინანსური მდგომარეობა დაასახელეს, პალივალი კი პირში ჩალაგამოვლებული დატოვეს.

Indian Institute of Technology-სა და Miami of Ohio-ს ინჟინერიისა და ბიზნესის მაგისტრმა, წარმოშობით ინდოელმა პალივალმა თავისი კარიერის უმეტესი ნაწილი ABB Group-ში, ციურისში დაფუძნებულ გლობალურ



ტენდენცია

რამე საუბრობს FORBES. COM-ის 70 მილიონი მომხმარებელი? ამის უკეთესი გასარკვევად ეხვეთ FORBES.COM/STRATEGIES

პერსონა ობრი მაქალნდონი

ფიქლის ნავთობის მაძიებელი მალალი სინქარით მოძრაობისას ავტოავარიის ემსხვერპლა და ეს ერთი დღით ადრე მოხდა, ვიდრე ბრალდება წაუყენებდნენ. მისი ასეთი სიკვდილი კი მოხდენილად ასახავს მის ცხოვრებას წესს - სწრაფსა და პერიოდულად თავზეხელაღებულს.



ნივთი

VOLVO XC90 T8 PLUG-IN HYBRID

TESLA-ს მოყვარულ სნობებს MODEL X-ის ლოდინში სული ამოხდათ: VOLVO-ს პოპულარული SUV-ის ორძრავიანი, ძალური გადაცემის მქონე ვერსია მოულოდნელად წარმატებული ელექტრო-მობილი გამოდგა.

კომპანია GENERAL ELECTRIC

პენსიონერთა პარაშუტი ჩაფუშვას აგრძელებს: GE-ს განცხადებით, 2015 წელს ფირმამ ყოფილი თანამშრომლების ჯანმრთელობის დაზღვევის ხარჯების შემცირებით, ფასის განსაზღვრითა და მათი კერძო სადაზღვევო ბაზარზე გადაყვანით მილიარდები დაზოგა.

ენერჯო- და ინდუსტრიულ კომპანიაში გაატარა და მის პრეზიდენტად დაწინაურდა. Harman-ი სასიკეთო ცვლილების საშუალებად ესახებოდა და წარუმატებელი გარიგების მიუხედავად, კომპანიაში დარჩენა გადაწყვიტა.

„Harman-ს კარგი ბრენდები ჰქონდა, მაგრამ პროცესები დაშლის პირას იყო, - ამბობს ის. - ხარჯები კონტროლს აღარ ექვემდებარებოდა, ინოვაცია უკანა პლანზე იწევდა და არ ხდებოდა გლობალიზაცია“. მისი აზრით, სიტუაცია იმ გამოწვევას ჰგავდა, რომლის წინაშეც ლუ გერსტენერი აღმოჩნდა, როცა IBM-ის მართვის სადავები გადაიბარა. „გადამწყვეტი მომენტი იდგა. კომპანიის ტრანსფორმაციის შესაძლებლობა ძალიან მიმზიდველი იყო“.

მაგრამ პალივალის მხრიდან ეს რთულ გადაწყვეტილებებსაც გულისხმობდა. პირველ წელს, \$500 მილიონის წაგების შემდეგ, ნახევარი მილიარდის ხარჯები ამა თუ იმ ფუფუნების (მაგალითად, კორპორაციული ვერტმფრენის) აღმოფხვრითა და წარმოების ისეთ ქვეყნებში გადატანით შეამცირა, როგორცაა, მაგალითად, ჩინეთი, ანუ, ქვეყნებში, სადაც ავტომწარმოებლებს სურდათ, რომ მათი მომმარაგებლები ყოფილიყვნენ. „ეს რომ არ გავგვეკეთებინა, ვერ გადავრჩებოდი“, - ამბობს ის.

კომპანიის საბჭოს დირექტორთან, ენ კოლოლოვსთან თანამშრომლობით, რომელიც რეიგანის ადმინისტრაციაში შრომის მინისტრი გახლდათ, პალივალმა Harman-ის საბჭოშიც განახორციელა ცვლილებები: კორპორაციული მმართველობის გაუმჯობესების მიზნით, დამფუძნებელი, მისი ქალიშვილი და ახლო მოკავშირე დამოუკიდებელი წევრებით ჩაანაცვლა.

პალივალმა Harman-ის ინოვაციის კულტურის გადახალისებაც სცადა, რისთვისაც ისეთი მომავლის ტრენდების იდენტიფიცირება მოახდინა, როგორცაა, მაგალითად, მზარდი მოთხოვნა ინტერნეტკავშირზე. მან დეტალურად განიხილა კომპანიის კვლევასა და განვითარებაში ჩადებული ძალისხმევა და შეიმუშავა გეგმა, რათა ამ ტრენდების კაპიტალიზაციისთვის

საჭირო ტექნოლოგია განვითარებინა და შეესყიდა. ექვს წელიწადში კომპანიამ გააორმაგა პატენტების რაოდენობა და მათი რიცხვი 5,700-მდე აიყვანა, 2013 წლიდან კი კომპანიის ხარჯები კვლევასა და განვითარებაზე წელიწადში საშუალოდ 15%-ით იზრდება.

პალივალის თაოსნობით, Harman-მა 16,000-ზე მეტი თანამშრომელი აიყვანა (მათ შორის, შესყიდვების შედეგად დამატებული პერსონალი). 2010 წლის შემდეგ შემოსავლები თითქმის გაორმაგდა, დასაბეგრი მოგება კი თითქმის გასამმაგდა და \$700 მილიონს მიაღწია.

პალივალმა იცის, რომ ინტერნეტთან დაკავშირებულ ავტომობილებს ინვესტორები თვალყურს ადევნებენ. დღეს ახალი ავტომობილების 25% - ძირითადად, პრესტიჟული მოდელები - თავს Harman-ის პროდუქციის მსგავსი ჩამონტაჟებული სისტემებით იწონებენ, თუმცა საკმაოდ მაღალი ფასი აქვთ. ჩატვირთული ინფორმაცია, მაგალითად, რუკები, მალე ძველდება. ავტომობილების სხვა 25%-ს უფრო იაფი, ჭკვიან ტელეფონთან დაკავშირებული აუდიოვიდეოსისტემები აქვს. დანარჩენებს კი არც ერთი და არც მეორე, მხოლოდ ტრადიციული AM/FM რადიო.

ერთი რამ ცხადია: რადიოთი აღჭურვილმა ავტომობილებმა თავისი დრო მოჭამა. სინამდვილეში, პალივალს მიაჩნია, რომ ჭკვიან ტელეფონზე დაფუძნებული სისტემები ახლო მომავალში უფრო მეტად მოიკიდებს ფეხს. ადამიანებს მობილურის გამოყენება სიამოვნებთ და მანქანაშიც იმავე გამოცდილების მიღება სურთ. სწორედ ამიტომ, Harman-მა მარტივი ავტომობილებისთვის ჭკვიან ტელეფონზე მიბმული ეკრანიანი აუდიოსისტემაც გამოუშვა.

პალივალი მაინც დარწმუნებულია, რომ რამდენიმე წელიწადში „ჩამონტაჟებული შემოტანილის წინააღმდეგ“ დებატი გაქრება. „ჩვენი კიბერუსაფრთხოებისა და უკაბელო განახლების ფუნქციის მქონე ავტომობილები ბაზარზე რომ გამოჩნდება, საკითხიც გადაწყდება: ადამიანები მიხვდებიან, რომ ჩვენი ტექნოლოგია უფრო უსაფრთხოა“.



დასკვნითი აზრი



„კლიენტთა მომსახურების პერსონალიზაციაში, კლიენტი მძღოლია, კომპანია - მგზავრი, ავტომობილი კი პროდუქტი ან სერვისი“.

- **დათემა ტაგუნო**

Radio Commersant FM 95.5



FM 95.5



ბიზნესის პრესტეიჯული რადიო
commersant.ge



Dragos-ის აღმასრულებელი დირექტორი, რობ ლი: კრიტიკული ქსელის დნმ-ის ცოდნა პირველი ნაბიჯია კიბერკატასტროფის თავიდან აცილების გზაზე.

როგორ ვიხსნათ ამერიკა ჰაკერული ბლოკადებისგან?

წლების განმავლობაში რობერტი ლი აკვირდებოდა, როგორ ესმოდნენ ქვეყნები თავს ერთმანეთს ონლაინ. მის სტარტაპს მიზნად აქვს დასახული, თავდაცვის ახალ საშუალებად იქცეს.

ავტორი: თომას ფოქს-ბრიუსტერი

შობამდე ორი დღით ადრე, უკრაინაში, ივანო-ფრანკოვსკის რეგიონში დენი გაითიშა. სამ ელექტროქსელზე განხორციელებული კოორდინირებული კიბერშეტევების შედეგად, ელექტროენერჯის მიწოდება 225,000 მომხმარებელს შეუწყდა.

ჰაკერთა ხრიკის მეშვეობით, ელექტრომომარაგების თანამშრომლებმა, უნებლიეთ, რუსულ დაზვერვის სააგენტოებთან მიბმული ვირუსები გადმოწერეს, რომლებმაც მსოფლიოს, მათ შორის, ამერიკის, ენერჯოკომპანიებზე მიიტანეს იერიში. შეტევის დღეს ელექტროდენი დაახლოებით 60 ქვესადგურს დისტანციურად გამოერთო, ახალი კოდის დაყენების შედეგად კი სადგურების თანამშრომლები ქსელს ვეღარ უკავშირებოდნენ. ჰაკერებმა კომპანიების სატელეფონო კომუტატორებიც კი „დაბომბეს“, რომ სასოწარკვეთილი თანამშრომლები კიდევ

უფრო დაეხმობა.

უკრაინელების თქმით, მათი ელექტროსადგურები ჰაკერებმა პირველად გამოიტესხეს. თითო უმაღლესი რუსეთისკენ გაიშვირეს. რომ ღი სკეპტიკურად იყო განწყობილი. სამხედრო-საჰაერო ძალების კიბერომის ამ ყოფილ ოფიცერს, რომელიც ალაბამაში ქორწილის სამზადისში იყო ჩართული, მტკიცებულება სჭირდებოდა. კრიტიკულ ინფრასტრუქტურაზე მხოლოდ ორი შეტევა განხორციელდებოდა. ღი და მისმა რამდენიმე კოლეგამ - ამერიკული კიბერსაზოგადოების წარმომადგენლებმა - უკრაინელი მოკავშირეებისგან ვირუსის მოპოვება შეძლეს. საჯარო ინფორმაციისა და სადგურის დაცვის სისტემის ანალიზის შედეგად, ღი პირველმა გააკეთა განცხადება ვირუსის შესახებ. წყალი არ გაუვიდოდა: უძლიერესი დარტყმა იყო, მაგრამ ღი რუსეთის დადანიშნულებისგან დღემდე თავს იკავებს. „შეტაკების თამამმა ბუნებამ გამაკვირვა... საოცრად კოორდინირებული იყო. აქამდე ყველაფერი საინფორმაციო სფეროს ეკუთვნოდა, ამას კი სამხედრო სუნი უდიოდა. ცოტა არ იყოს, შიშის მომგვრელია“.

სხვა თუ არაფერი, ღი იმაში მანაც იყო დარწმუნებული, რომ კარიერა სწორად აერჩია. წინა ზაფხულს, ვიდრე უკრაინაზე თავდასხმა მოხდებოდა, მან სამხედრო-საჰაერო ძალები მიატოვა და Dragos Security-ის აღმასრულებელი დირექტორი გახდა. კომპანია 2013 წლის აგვისტოში დააფუძნა. ფირმის პროგრამული უზრუნველყოფის პროდუქტი, CyberLens-ი, მიზნად ისახავს ინდუსტრიული დაცვის სისტემების ოპერატორების ინფორმირებას იმის შესახებ, თუ ვინ ან რა „ზის“ მათ ქსელზე. დაუპატენტებელი სტუმრები სოკოებივით მრავლდებიან: აშშ-ის დეკემბრის მონაცემების მიხედვით, 2014 წლის ოქტომბრიდან 2015 წლის სექტემბრამდე, შიდა კრიტიკულ ინფრასტრუქტურაზე (აეროპორტებზე, გვირაბებსა და გადაამამუშავებელ ქარხნებზე) 295 შეტევა განხორციელდა, რაც წინა წლის მაჩვენებლებზე (245) მაღალია. ფედერალური ბიუროს წარმომადგენლების აზრით, შეტევების ნაწილი არც ფიქსირდება. ინდუსტრიული უსაფრთხოება ტრადიციული კიბერუსაფრთხოების პროგრამული უზრუნველყოფის სუსტი წერტილია. ინდუსტრიული დაცვის სისტემები სტანდარტული ინფორმაციული ტექნოლოგიისგან ძალიან განსხვავდებიან. ასეთი სისტემები უსაფრთხო-

ების განსაკუთრებულ პროგრამებს საჭიროებენ, რომ ის ურიცხვი ბრძანებები გაიგონ, რომლებიც ძველმოდურ და ეზოთერულ საკომუნიკაციო ენებზეა შექმნილი ისეთი ინჟინრების მიერ, რომლებსაც ვერც წარმოედგინათ, რომ სისტემის დაცვა მსოფლიოს ყველაზე ნიჭიერი ჰაკერებისგან მოუწევდათ. ზუსტად ეს შეუძლია CyberLens-ს, რომელიც კლიენტის ქსელის გასასვლელებშია განლაგებული. ის აღწერს პროცესს და აფიქსირებს უჩვეულო ქმედებას.

ივანო-ფრანკოვსკის მსგავსი ინციდენტები ინდუსტრიულ კიბერუსაფრთხოებაში პატარა ბუმის გაჩენას უწყობს ხელს. მოსალოდნელია, რომ ეს ბაზარი წლევიანდელი \$8 მილიარდიდან, 2019 წლისთვის \$11 მილიარდამდე გაიზარდოს. ობამას \$19-მილიონიანი კიბერბიუჯეტის წინა წლის მაჩვენებლებზე 35%-ით მაღალია და სადგურებისა და სატრანსპორტო ქსელების უსაფრთხოებასაც ითვალისწინებს. უსაფრთხოება, აგრეთვე, სადგურების მოდერნიზაციის იმ \$220-მილიონიანი გეგმის ერთ-ერთი ფოკუსიცაა, რომლის შესახებ ენერჯეტიკის დეპარტამენტმა იანვარში გააკეთა განცხადება.

Dragos-სა და სხვა მოწინავეებს ისრაელური ფირმა, Indegy ეჯიბრება, რომელიც ისრაელის არმიის ელიტარული მეცნიერული განყოფილების - Talpiot-ის - სამი სტუდენტის დაარსებული და კიბერუსაფრთხოების ვეტერანი ინვესტორის, შლომო კრამერის, დაფინანსებულია. 2014 წელს Indegy-მ \$6 მილიონი მოიზიდა.

ღი ვენერული კაპიტალის ექვსი სხვადასხვა ფირმის მიერ შეთავაზებულ პირობებზე თქვა უარი. FORBES-ის „30 30-წლამდელოთ“ რეიტინგის ამ 28 წლის წარმომადგენლისათვის მნიშვნელოვანია, შეეძლოს, კლიენტებს სიმართლე უთხრას იმის შესახებ, თუ რა სჭირდებათ მათ და რა - არა. თავისი 18 კლიენტის ვინაობას ვერ ამხელს, თუმცა მათ რიცხვშია დიდი კიბერუსაფრთხოების ფირმა, კომუნალური მომსახურების ფირმები, ნავთობისა და გაზის კომპანიები. შემოსავალი? ამაზეც დუმს. „ნამდვილად დადებითი ფულადი ბრუნვა გვაქვს. ცოტა უცნაურიცაა. სესხი არასდროს აგვილია. არც ინვესტიცია. მარკეტინგი და გაყიდვებიც არ გვაქვს. ეს ყველაფერი ძალიან მახარებს“.

ქსელის მონიტორინგი კრიტიკული ინფრასტრუქტურის დაცვის მხოლოდ ერთი ეტაპია. ოპერატორებს არასასურველი აპლიკაციებისა

და კოდების ამოცნობა და დაბლოკვა უნდა შეეძლოს. სწორედ ასეთი გამოსავალით ვაჭრობს რუსული Kaspersky Lab-ი, Intel-ის McAfee და GE. უსაფრთხოების პროგრამები მალე შედგებიან, იწინასწარმეტყველონ, როგორ განხორციელდებოდა თავდასხმა, თუმცა ეს ჯერ კიდევ ახალი მეცნიერებაა. ენერჯოდებარტამენტ Oak Ridge National Laboratory-ს შექმნილი ინსტრუმენტი, Hyperion-ი, პროგრამის შესაძლებლობებს კოდის გაშვების გარეშე იგებს. Oak Ridge-მა Hyperion-ის ბაზარზე გასატანად მისი ლიცენზია კერძო საკონსულტაციო ფირმას მიჰყიდა.

მართალია, Dragos-ი პატარაა, მაგრამ ლის დიდი გამოცდილება აქვს. სამხედრო-საჰაერო ძალების აკადემიის (Air Force Academy) დამთავრების შემდეგ, მშობლების მსგავსად (კარიერა ორივე მათგანმა უფროს სერჟანტ-მაიორად დაასრულა), სამხედრო ძალებს შეუერთდა. სამხედრო-საჰაერო ძალების უპილოტო საფრენი აპარატების ქსელის უსაფრთხოებაზე სამუშაოდ გერმანიაში გაგზავნეს. ლის იქ ყოფნისას, ცენტრალური სადაზვერვო სამმართველოს საფრენი აპარატი ირანში გაუჩინარდა. დეტალებს ვერ გვიმხელს, მაგრამ ამ ეპიზოდმა საფრენი აპარატების უსაფრთხოების მიმართ ინტერესი გაუღვივა და ამ საკითხის დამოუკიდებლად კვლევას შეუდგა. ოფიციალური განცხადება არც აშშ-სა და არც ირანს არ გაუკეთებიათ, მაგრამ საინფორმაციო პროგრამების მიხედვით, ირანმა გლობალური ადგილმდებარეობის განმსაზღვრელი სისტემის, GPS-ის, მანიპულაციით აპარატის საკუთარ ტერიტორიაზე დაშვება მოახერხა. გამორიცხული არაა, რომ სხვა აპარატებმაც მსგავსი ბედი გაიზიარეს. „აპარატებს ხშირად ვკარგავდით, - ამბობს ლი, - თუმცა, არავინ ამბობს, როგორ ხდება ეს“.

ლი გერმანიაში სხვა სადაზვერვო სამმართველოს შეუერთდა, სადაც პენტაგონს იმის გარკვევაში ეხმარებოდა, თუ როგორ უტევდნენ სახელმწიფოების დაფინანსებული ჰაკერები აშშ-ს. ლის სწორი ვარაუდით, ჩვენი მოწინააღმდეგენი ნიშანში კრიტიკულ ინფრასტრუქტურას ამოიღებდნენ. „საოცარი წარმატება იყო. მსოფლიოს საუკეთესო ჰაკერებისგან ყველა სახის შემოჭრას

გადავეყარეთ, - ამბობს ლი. - ქსელები ლაბორატორიებზე იქცა, რაც ერთგვარად შემამფთუვებელი იყო“.

„მასთან მუშაობა პატარა სადაზვერვო სამმართველოსთან მუშაობასავითაა. ლი კვლევითი საქმიანობის ბუნების ძალაა“, - ამბობს თომას რიდი, ომის შემსწავლელი დეპარტამენტის პროფესორი King's College London-იდან, სადაც ლი სადოქტოროზე დისტანციურად მუშაობს.

ლის სამხედრო სამსახურში დარჩენა შეეძლო, მაგრამ გერმანიაში სადაზვერვო სფეროს პროგრამისტებთან, ჯასტინ კავინი-სა და ჯონ ლავენდერთან შეხვედრის შემდეგ მათ CyberLens-ის დაწერა აიძულა. სამშობლოს დაცვა ძვალსა და რბილში აქვს გამჯდარი. ეროვნული თავდაცვის გასამყარებლად, აპირებს, კანონმდებლებსაც დაუპირისპირდეს. როგორც თავისი კვლევითი ინსტიტუტის, New America-ს, არამუდმივი წევრი, ლი ენერჯოკომპანიების თავდაცვის გაძლიერების შემოქმედებით გზებს ეძებს. მისი აზრით, საგადასახადო კრედიტები წახალისების კარგი საშუალება იქნებოდა.

ამასობაში კი ქვეყნებმა ე.წ. ნაცრისფერ ბაზარს პროგრამული უზრუნველყოფის სისუსტეებიდან კრიტიკული ინფრასტრუქტურის ქსელებამდე განვითარების საშუალება მისცეს. ზოგ პროგრამას პირდაპირ სახელმწიფოები ყიდულობენ - ხანდახან \$4,000-ადაც კი (iPhone-ის ხარვეზის გამოსწორება შესაძლოა, \$1 მილიონიც დაჯდეს). კომუნალური მომსახურების კომპანიები ასეთ პროგრამებს თავდაცვისთვის, მაგალითად, გაფუჭებული დანადგარის შესაკეთებლად, ყიდულობენ. ექსპლუატაციური ვაჭრობის მოწინააღმდეგეების, მათ შორის, ლის თქმით, ხშირად პროდუქციას თავდასხმისთვისაც იძენენ. უფრო საგანგაშო, ლის თქმით, ისაა, რომ უკრაინის თავდასხმას თანმიმდევრული გლობალური გამომხატურება არ მოჰყოლია. „ამით ასეთი ქცევა ნებადართული გახადეს, - ამბობს ის. - ეს კი ძალიან სახიფათოა“. ❄



ეს უნდა გქონდეთ

ხილული მყვინთა

თქვენც ხომ არ გყავთ თავხედი, გოთი, უშუპური ძმისშვილი? ისეთ მუსიკას რომ უსმენს, რომელიც ნაკვის გადამამუშავებელში მოყოლილი სეკატორის ღრჭილს ჰგავს? მისთვის ზედგამოჭრილი საჩუქარი გიპოვეთ - მის ნეიტრალურ გამომეტვლებებს აუცილებლად დაიმსახურებთ. გერმანული დიზაინერის, ფიბი ჰესის მისიური, VIPERBLACK-ი (\$110; PHOEBEHEESS.COM), რომელიც თავიდან KICKSTARTER-ის პროექტი იყო. ხელოვნური ბაზისგან დამზადებული სამოსის ჩვეულებრივ შავ ფერთან შედარებით 40%-ით ნაკლებ სინათლეს ირეკლავს. მისურის ფერის შთაგონებად აფრიკული გველი, გაბონური გველგესლა იქცა, რომლის ღრმა, „ხავერდოვანი შავი“ კანი თავისი სიმუქით მტაცებლებს აბნევს. თქვენი დეპრესიული ნათესავი ასეთი არსებით შთაგონებულ სამოსზე უარს ნამდვილად არ იტყვის. მერე კი გადით და მისი საძინებლის კარიც გაიხურეთ.



დასაკნითი აზრი



„ყოველ ჯერზე, როცა ვინმე [დეველოპერი] ამბობს, რომ „ამ საქმისთვის არავინ გაირჩება“, არის ვიღაც ბავშვი ფინეთში, ვინც ზუსტად ამისათვის ირჩება“.

- კევინ მიტნიკი

გამოცემრეთ ახლავა

Forbes GEORGIA

ყველაგა გავლენიანი ქართული ბიზნესგამოცემა

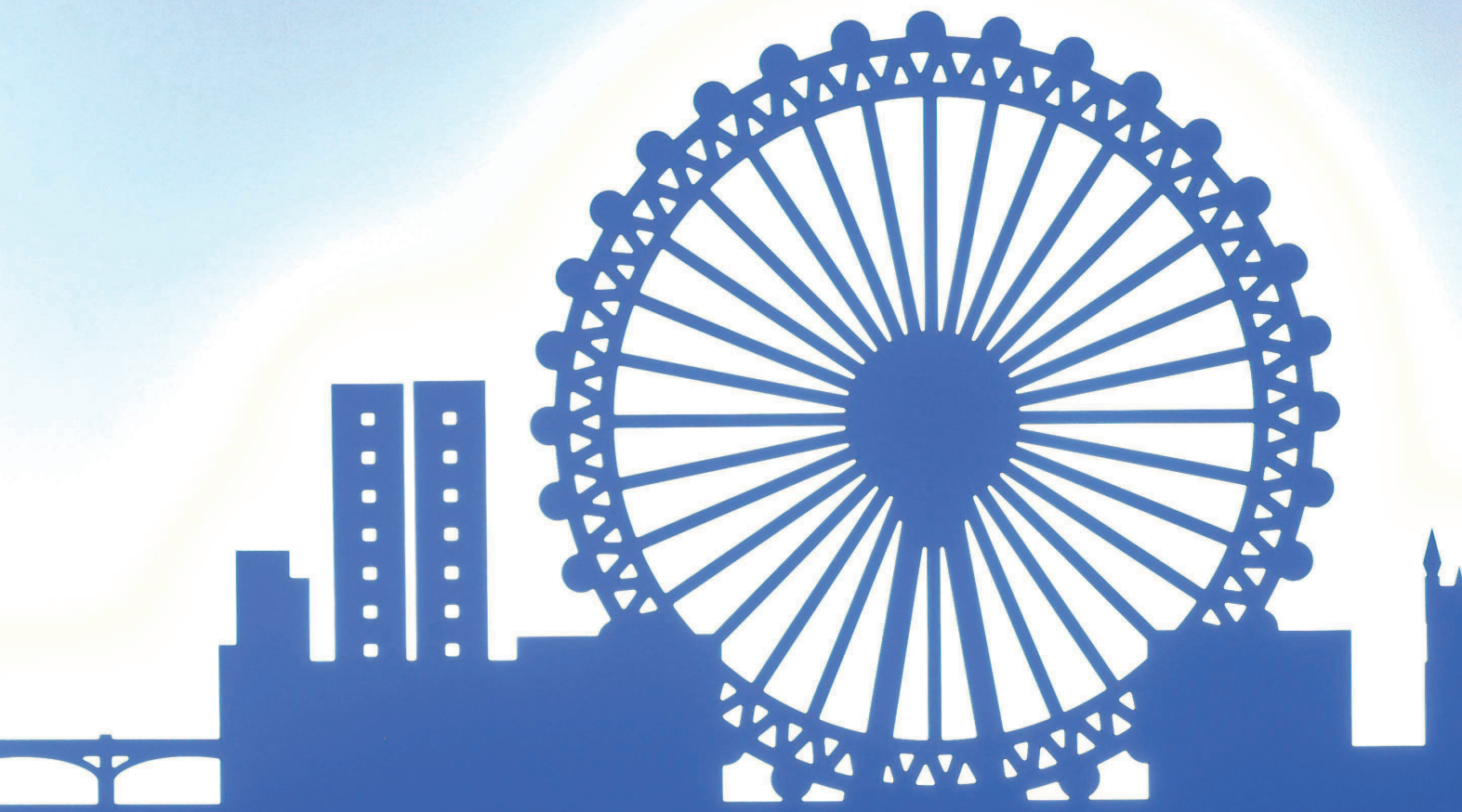


6 თვე - 35 ლარი, 12 თვე - 69 ლარი

შურნალის გამოცემა შემიქლიათ 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



როსა მიუღწევადი პრაფერია



jobs.ge-დან დაწყებულმა თითქმის ოცწლიანმა კარიერულმა ზრდამ მულტინაციონალურ კომპანიაში, რომელმაც რეგიონის ოთხი ქვეყნის უმსხვილესი მოთამაშის მართვამდე მიიყვანა, კახა ბენიძეს ბიზნესში წარმატების მთავარი ფორმულა ასწავლა: უნდა იცოდე, როდის გადადგა ნაბიჯი უკან მხოლოდ იმისთვის, რომ ცოტა ხანში ორი ნაბიჯის წინ გადადგმა შეძლო.

ავტორი: ელენი კვანცილაშვილი
ფოტო: ნიკა ფანიაშვილი



თამბაქოს გლობალური ინდუსტრია ყოველწლიურად 5.6 ტრილიონ სიგარეტს ყიდის და ჯამში 450-500 მილიარდ გირვანქა სტერლინგად ანუ დაახლოებით 700 მილიარდ დოლარად არის შეფასებული. მომხმარებლის მოთხოვნები სწრაფად იცვლება და მათთვის ფუნქციონირება აუცილებელია ინოვაციური მიდგომების და ასევე სწრაფ გადაწყვეტილებების მოითხოვს. გლობალურ ბაზარზე თავის დასამკვიდრებლად მხოლოდ ძველი იდეები - მაგალითად, პროდუქტის ფასი - საკმარისი პირობა აღარ არის.

„მულტინაციონალურ კომპანიაში მუშაობა jobs-ს მეშვეობით დავიწყე. თუ დამიჯერებთ - ასეა“, - ასე იწყებს Forbes-ის მკითხველისთვის თავის გაცნობას კახა ბენიძე, British American Tobacco-ს გენერალური დირექტორი, რომელიც ამ ბაზრის ერთ-ერთ უმსხვილეს მოთამაშეს მართავს არა მხოლოდ საქართველოში, არამედ აზერბაიჯანში, სომხეთსა და სულ ცოტა ხანია, რაც ასევე - მოლდოვაში.

ერთმანეთს British American Tobacco-ს ოფისში ვხვდებით. ორი რამ იპყრობს ყურადღებას: აქცენტი ბაზრის მონაცემებზე, რომლებიც სპეციალურ ამონათებულ დაფებზე წარმოდგენილი და ბევრი შუშა - როგორც ერთგვარი ხაზგასმა იმისა, რომ კომპანია გამჭვირვალედ იმართება და აქ დასამალი არაფერია. ოფისი BAT-ის ვებგვერდზე დეკლარირებულ პრინციპებს სრულად მორგებულია: მშვიდი და უსაფრთხო სამუშაო გარემო, თანამშრომლების კეთილდღეობის დაცვა და მათი მოსაზრებების მოსმენა - ეს არის ფუნდამენტური პრინციპები, რის მიხედვითაც ხელმძღვანელობს მულტინაციონალური კომპანია, რომელიც მთელი მსოფლიოს მასშტაბით 50 ათასზე მეტ ადამიანს ასაქმებს.

ამ კომპანიაში მოხვედრა და ამხელა კონკურენციის პირობებში თავის დამკვიდრება ადვილი საქმე არ ყოფილა. „მხოლოდ გასაუბრებით არ შემოიფარგლენ. იმდენი ტესტი ჩავატარე, სამი თვის შემდეგ დამიკავშირდნენ, - ღიმილით იხსენებს ბენიძე. - უკვე დავიწყებული მქონდა ამ ვაკანსიის შესახებ, მოქმედ სამსახურში კი დატვირთული ვიყავი. ხვალ მოდიოდა, რომ მითხრეს, ვუპასუხე, დაკავებული ვარ და თუ გაინტერესებთ, ერთ კვირაში შევხვდეთ და დავილაპარაკოთ-მეთქი. ერთ კვირაში მივედი და ამიყვანეს“.

როგორც თვითონ ამბობს, სამუშაოს უდიდეს დროს ჰაერში ატარებს - ერთი ქვეყნიდან მეორეში მიფრინავს იმისთვის, რომ ბიზნესი მართოს და ნელ-ნელა დროის დეფიციტს ემატება: „ჯერჯერობით დღეში 24 საათი მყოფნის, თუმცა საათების რაოდენ-

ობას სიამოვნებით გავზრდიდი“, - ამბობს ბენიძე.

British American Tobacco-ს საქართველოს ოფისი ოთხივე ქვეყანაში 200 ადამიანს ასაქმებს. დასაქმება ბაზრების სიდიდისა და პრიორიტეტების პროპორციულია: ყველაზე დიდი ბაზარი აზერბაიჯანშია, მას მოსდევს საქართველო, შემდეგ მოლდოვა და ბოლოს - სომხეთი. „მიმდინარე წელს BAT-ს კავკასია კიდევ უფრო გაიზარდა. მმართველობაში მოლდოვა შემოგვემატა. უკვე აქტიურად შევუდგეთ როგორც კონკრეტულად ჩვენი სექტორის, ისე ზოგადად მოლდოვის ბიზნესგარემოს შესწავლას“.

კახა ბენიძის დაკვირვებით, რეგიონის ამ ქვეყნებს შორის მსგავსება არის და განსხვავებაც. „მთავარ მსგავსებად დავასახელებდი ყველასთვის საერთო საბჭოთა ისტორიას, - ამბობს ბენიძე. - თუმცა განსხვავება მაინც დიდია. მომხმარებლის ქცევა, გემოვნება და მოტივაცია ოთხივე ქვეყანაში სხვადასხვაა“.

BAT-ის ანალიზით, ამ ბაზრებს ერთი რამ აერთიანებს: ყველა განვითარებადია და შესაბამისად - თამბაქოს ინდუსტრიისთვის ყველაზე მიმზიდველიც. კომპანია ვარაუდობს, რომ გრძელვადიან პერსპექტივაში მწველები სულ უფრო ნაკლებ სიგარეტს მოიხმარენ და პროცენტულად, მოსახლეობების სულ უფრო ნაკლები ნაწილი მოწევს. ამ შემცირების უდიდესი წილი კი განვითარებულ ქვეყნებზე მოვა: ტენდენცია უკვე დაწყებულია - განვითარებულ ბაზრებზე სიგარეტის გაყიდვები წლიდან წლამდე მცირდება. განვითარებად ბაზრებზე კი, ძირითადად იმის გამო, რომ აქ ეკონომიკისა და მოსახლეობის ზრდაც უფრო მაღალია, სიგარეტის უფრო მეტი რაოდენობით იყიდება.

კახა ბენიძის თქმით, გლობალური ბაზრის მახასიათებლების ასეთი დინამიკურობიდან გამომდინარე, მულტინაციონალური კომპანიის მართვა და გლობალურ ბაზარზე კონკურენტულობის შენარჩუნება წარმოუდგენელი და შეუძლებელიც კი იქნებოდა, რომ არა გამართული სისტემა, რომელიც მუშაობს. ამ სისტემას კახა ბენიძე აღწერს, როგორც ვერტიკალურ-ჰორიზონტალურს. ეს მიდგომა თანამშრომლებთან მის ურთიერთობასაც ეტყობა. მიუხედავად იმისა, რომ ჩქარი სამუშაო ტემპის გამო, დღის რუტინის აღწერა უჭირს, ერთი რამ ყოველდღე მაინც უცვლელი რჩება: „სამსახურში რომ მოვიდვარ ყველას, თითოეულ თანამშრომელს ვესალმები და როცა მივიღვარ, ყველას გულთბილად ვემშვიდობები. ამას ვაკეთებ გულთბილად და მეტი დრო რომ მქონდეს, თანამშრომლებთან ურთიერთობას მეტს დაუთმობდი - კომუნიკაცია მნიშვნელოვანია“.



ბიზნესის წარმოების პროცესში კომუნიკაციას არა მხოლოდ სამსახურში, მის გარეთაც დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს. ამბობს, რომ, როგორც ბაზრის მოთამაშეს, ხელისუფლებასთან ურთიერთობა არ უჭირს. მისი თქმით, ინდუსტრია ყველა ძირითად გადაწყვეტილებაში ან უშუალოდ არის ჩართული, ან - ინფორმაცია აქვს. ამის მაგალითად კახა ბენიძეს აქციზის გადასახადი მოჰყავს. „ხელისუფლებამ რამდენიმე წელზე გაჭერა თავისი პოლიტიკა აქციზთან დაკავშირებით. ვიცით, რომ ყოველწლიურად გაიზრდება ეს გადასახადი. გრძელვადიანი დაგეგმვის შესაძლებლობა გვაქვს და, შესაბამისად, გაგებით ვეკიდებით“, - ამბობს ბენიძე და იმ უახლეს ინფორმაციასაც ეხმაურება, რომელიც მედიამი დღეს ყველაზე აქტუალურია და გარკვეულ ადგილებში თამბაქოს მოწევის შესაძლო აკრძალვას გულისხმობს. BAT-კავკასიისა და მოლდოვის გენერალური დირექტორის თქმით, ეს რეგულაციები კანონში დღემდე არსებობდა, თუმცა მხოლოდ ნაწილობრივ სრულდებოდა, რადგან არცთუ პოპულარული თემა იყო. „თუმცა ბიზნესმა ყოველთვის იცოდა, რომ ეს დღე დადგებოდა“, - ამბობს ბენიძე. მისივე თქმით, მულტინაციონალური კომპანიის

ერთ-ერთი უპირატესობა ის არის, რომ სხვა ქვეყნებში არსებულ გამოცდილებას წინასწარ ითვალისწინებს: „ის შეზღუდვები, რაც დღეს ამ ბაზარზე იკავდება, ბევრ ქვეყანაში უკვე შემოღებულია“.

მას, როგორც მსხვილი კომპანიის აღმასრულებელს, მთავრობის კიდევ ერთი ინიციატივა პირდაპირ ეხება - ეს მოგების გადასახადის ესტონური მოდელის ამოქმედება და, შედეგად, მოგების გადასახადის შემცირებაა. ამ ინიციატივას კახა ბენიძე უფრო ფართო კონტექსტში განიხილავს: მისი თქმით, ის, რომ საქართველო დღეს სხვადასხვა საერთაშორისო რეიტინგში მოწინავე პოზიციებს იკავებს, დიდწილად იმის დამსახურებაა, რომ წლების განმავლობაში საქართველოში გადასახადების რაოდენობა შემცირდა და განაკვეთებიც ბევრ ქვეყანასთან შედარებით კონკურენტულია. „საქართველო, ამ რეფორმების გამო, უცხოური ინვესტიციებისთვის უფრო გახსნილი და მიმზიდველია, რაც ხელს უწყობს დასაქმებას, ასევე - მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებას. ხელშემწყობ ფაქტორებს შორისაა ხელსაყრელი გეოგრაფიული მდებარეობა და ქვეყნის სატრანზიტო ფუნქციაც“, - ამბობს კახა ბენიძე და ქვეყნის წარმატების

დასტურად მსოფლიო ბანკის ბიზნესის წარმოების სიმარტივის რეიტინგი, Doing Business-ი მოჰყავს: ბოლო მონაცემებით, საქართველო 189 ქვეყანას შორის 24-ე ადგილზეა.

კახა ბენიძის დაკვირვებით, საქართველოს პროგრესი ამ კუთხით სამაგალითოა: „უნდა აღინიშნოს, რომ აზერბაიჯანმა 2015 წელს განხორციელებული რეფორმების მეშვეობით, მნიშვნელოვნად გაუმჯობესა რეიტინგი. იმედა, ჩვენი მეზობელი ქვეყნები უფრო გაბედულ ნაბიჯებს გადადგამენ ამ მიმართულებით, საქართველოც, ამავდროულად, გააგრძელებს არჩეული კურსით სვლას, რაც ზოგადად კავკასიის რეგიონის განვითარებას შეუწყობს ხელს. ეს კი ყველას ინტერესში შედის“.

რაც შეეხება საქართველოს ბაზარზე კონკურენციას, ამბობს, რომ ბევრი მოთამაშეა, მაგრამ ეს პრობლემა არ არის, უფრო - პირიქით: „რაც უფრო ღია იქნება ბაზარი და რაც უფრო მეტი მოთამაშე ჩაერთვება, მით უკეთესი იქნება ეს ქვეყნის ეკონომიკისთვის, თითოეული მომხმარებლისთვის და თვითონ ბიზნესისთვისაც“.

BAT-ის მთავარ კონკურენტულ უპირატესობად კახა ბენიძე ინოვაციურ პროდუქტებს მიიჩნევს. ბაზარზე დაკვირვება ნათლად აჩვენებს, რომ ამ ტიპის პროდუქტების განვითარება სწრაფი ტემპებით ხდება. საერთაშორისო ვერომონიტორის მონაცემებით, 2015 წელს, მთელი მსოფლიოს მასშტაბით, წინა წელთან შედარებით, ელექტრონული სიგარეტის გაყიდვები \$3.9 მილიარდიდან \$6.1 მილიარდამდე გაიზარდა. ბაზრის მოთამაშეები ამ მაჩვენებლის ზრდას 2020 წლის ჩათვლით პროგნოზირებენ.

ამ კონკურენტულ რეალობაში BAT-ი ისეთი პროდუქტით იგებს, რომელსაც სამედიცინო დანიშნულებაც აქვს. ერთ-ერთი ასეთი უახლესი პროდუქტი - ნიკოტინის შემსუნთქველია, რომელიც თამბაქოს მოხმარების გარეშე აკმაყოფილებს ნიკოტინზე მოთხოვნას. ის ჯერ მხოლოდ გაერთიანებული სამეფოს ბაზარზე გამოჩნდება - 2016 წლის ბოლოდან, თუმცა, როგორც კახა ბენიძე გვეუბნება, კომპანიამ შესაძლოა, ახალი პროდუქტი საქართველოშიც შემოიტანოს. „ბევრ სხვა კომპანიასაც აქვს მსგავსი პროდუქტები, მაგრამ BAT-ი გახდა თამბაქოს პირველი კომპანია, რომლის პროდუქტსაც ლიცენზირებულია, როგორც მედიკამენტი. ამას ადასტურებს გაერთიანებული სამეფოს ფარმაცევტული დარგის შესაბამისი მარეგულირებელიც. nicotine inhaler-ი. Voke-ი პირველი პროდუქტია მსოფლიოში, რომელიც წამლად აღიარეს და ის ყოველთვის პირველი იქნება“, - განმარტავს BAT-ის გენერალური დირექტორი.



Voke-ი BAT-ისთვის პირველი ინოვაციური პროდუქტი არ არის. 2015 წელს კომპანიამ რუმინეთში წარმოადგინა თავისი პირველი თამბაქოს გამაცხელებელი - glo iFuse. კომპანია ასევე განაგრძობს სხვა ინოვაციური მიგნებების დამუშავებას, რომელთაც მომხმარებელი 2016 წლიდან გაიცნობს.

კახა ბენიძის თქმით, მომხმარებლისთვის მუდმივად მზარდ და ტრანსფორმირებად მოთხოვნებზე მორგებული, ინოვაციური და ხარისხიანი პროდუქტის შეთავაზება კომპანიისთვის ხანგრძლივადიანი სტრატეგიის ამოსავალი წერტილია.

თუმცა საბოლოო მიზნის მისაღწევად - BAT-ი იყოს მოგებიანი და მზარდი კომპანია - მხოლოდ ამ პირობის შესრულება საკმარისი არ იქნება: „კომპანიამ თავის ერთგულ თანამშრომლებს უნდა



შეუქმნას საუკეთესო სამუშაო გარემო, კონკურენტული პირობები და საერთაშორისო კარიერის მშენებლობის საუკეთესო შესაძლებლობა“.

კასა ბენიძის შემთხვევაში BAT-იმ ყველა ეს პირობა შეასრულა. „როდესაც კომპანია გაძლევს თავისუფლებას, დამოუკიდებლად მიიღო გადაწყვეტილებები და მცირე შეცდომების დაშვების არ გეშინოდეს, ეს არის საუკეთესო პირობა, რაც კი შეიძლება სამსახურმა შემოგთავაზოს“, – ამბობს ბენიძე.

სანამ გენერალური დირექტორი გახდებოდა, კარიერული კიბის თითქმის ყველა საფეხური გაიარა. მისი გადმოსახედიდან, წარმატების მიღწევაში ყველაზე მეთად სამი თვისება დაეხმარა: მიზანსწრაფულობა, ლოიალობა და უნარი, გაავლოს

დამაკავშირებელი ხაზები იმ მოვლენებს შორის, რომელთაც თითქოს არაფერი აქვთ საერთო, რათა მიიღოს ერთიანი სურათი და წინასწარ გათვალოს, რა შედეგი შეიძლება დადგეს მომავალში.

„ზოგადად ამ ბიზნესს ახასიათებს მაღალი დინამიკურობა, შესაბამისად, მასში მომუშავე ხალხიც და თვით სამუშაო გარემოც იმავე ანტურაჟის მატარებელია. რაც შეეხება გამოწვევებს, სამსახურრივი აღმასვლის სხვადასხვა ეტაპზე, არ მეგულება მოცემულობა, სადაც გამოწვევა არ არსებობს“, – ამბობს ბენიძე და ხაზს უსვამს კიდევ ერთ მთავარ თვისებას: „ძალიან მეხმარება უნარი – ზუსტად შევაფასო ჩემი შესაძლებლობები და მოლოდინი. სწორედ მათ შესაბამისად ვსახავ ჩემი კარიერული განვითარების მოკლე- თუ გრძელვადი

ან გვემებს. კრიტიკულად მნიშვნელოვანია კომპრომისზე წასვლის უნარი. 15 წლის მანძილზე უამრავი შემთხვევა მახსოვს, როცა ნაბიჯი უკან გადავდგი, მაგრამ მხოლოდ იმისთვის, რომ მოგვიანებით ორი ნაბიჯი წინ გადავმდგა. ეს შეიძლება ხვალაც მოხდეს, მაგრამ მზად ვარ...”

როგორც ბენიძე ამბობს, ერთადერთი, რაზეც კომპრომისი არ კეთდება BAT-ში – ეს სოციალური პასუხისმგებლობის თემაა. „BAT-ი გაზეთ Financial-ისა და Global Idea-ს მიერ აღიარებულია საუკეთესო კომპანიად კორპორაციულ-სოციალური თვალსაზრისით. აზერბაიჯანში მიღებული აქვს ამერიკის სავაჭრო პალატისა და შეერთებული შტატების საელჩოს სპეციალური ჯილდო. „მეტწილად ყურადღებას ვუთმობთ განათლებისა და სოციალურ სფეროებს, როგორც მომავლისკენ მიმართულს. სოციალურად დაუცველ ახალგაზრდობას უნდა ჰქონდეს შესაძლებლობა, ხელი მიუწვდებოდეს განათლებაზე. აქ, სოციალური პასუხისმგებლობის თვალსაზრისით, ყველაზე მეტად ვხედავთ ჩვენს, როგორც წარმატებული კომპანიის, როლს“, – ამბობს ბენიძე.

გენერალური დირექტორის პოზიცია კახა ბენიძისთვის ის პოზიციაა, რომელიც „თავის თავში აერთიანებს ბიზნესის ყველა მნიშვნელოვან ასპექტს – იქნება ეს ფინანსები, მარკეტინგი, დაგეგმვა თუ ბიზნესის მართვასთან დაკავშირებული იურიდიული საკითხები“. შესაბამისად, მისი გადმოსახედიდან, იმ უნარებთან ერთად, რაც გამოცდილებას მოაქვს, საჭიროა ასევე თეორიული ცოდნაც, „რაც უფრო მრავალმხრივია ეს ცოდნა, მით უფრო წარმატებულად შეძლებს ამ პოზიციაზე მყოფი ადამიანი, სწორად დასახოს გრძელვადიანი მიზნები, დაინახოს პოტენციური ბიზნესრისკები და შესაძლებლობები, და დასახული მიზნის მისაღწევად ყველაზე მდგრადი სტრატეგია აირჩიოს“, – სჯერა კახა ბენიძეს.

პირადად მისი საგანმანათლებლო პრიორიტეტები მოთხოვნისა და საჭიროების მიხედვით იცვლებოდა. ჯერ ლანდშაფტის არქიტექტურას, შემდეგ იურისტობას ეუფლებოდა და ბოლოს ცოდნა ბიზნესადმინისტრირებისა და მარკეტინგის მიმართულებით გაიღრმავა. „პირველი – უფრო ჩემი მშობლების დიდ სურვილს პასუხობდა. მეორე – უშუალოდ ჩემი მისწრაფებებითა და სურვილებით იყო განპირობებული. მესამე – მოგვიანებით, ჩემი კარიერიდან გამომდინარე გადავწყვიტე“, – განმარტავს ბენიძე. მისივე თქმით, განათლება უწყვეტი პროცესი უნდა იყოს: „კარიერული წინსვლის პარალელურად, მუდმივად ვიღრმავებ ცოდნას შესაბამისი ტრენინგების, სემინარებისა და სერტიფიცირების მეშვეობით“.

კახა ბენიძეს არ სჯერა შემთხვევითობის – ის, თუ სად იქნება მისი ქვეყნის ეკონომიკა და კომპანია ათი წლის შემდეგ, მისი აზრით, პირდაპირ უკავშირდება იმ ნაბიჯებს, რაც ამ პერიოდში გადაიდგმება: „საქართველომ არცთუ დიდი ხნის წინ აიღო ფეხი, როგორც დამოუკიდებელმა ეკონომიკამ და მიუხედავად მრავალი დაბრკოლებისა, დიდი პროგრესი განიცადა ბოლო ათი წლის მანძილზე. მაგრამ, როგორც ყველა ახალგაზრდა ეკონომიკისთვისაა დამახასიათებელი, ბიზნესგარემო ძალიან ცვალებადია, რაც თავის მხრივ მოითხოვს კომპანიის მოქნილობას, სწრაფ რეაქციასა და შინაგან მზაობას, გაუმკლავდეს მოულოდნელობებს. ხშირად აუცილებელი ხდება მოკლევადიანი გეგმების 180 გრადუსით შემობრუნება სწორედ იმისთვის, რომ გრძელვადიანი მიზანი მიღწევადი დარჩეს, – ამბობს იგი და აქვე საქართველოს განვითარების რეცეპტსაც ამბობს – ვფიქრობ, საქართველოს მომავალი დამოკიდებულია იმ ნაბიჯებზე, რომელთაც ახლა, ამ წუთას დგამს ქვეყნის მთავრობა, სოციუმი და თითოეული ჩვენგანი. შემთხვევითობის არ მჯერა! მწამს კანონზომიერების – დასახული მიზნების მისაღწევად მომზადებისა და დაუღალავი შრომის. ყოველი ჩვენგანის ვალია, ვიფიქროთ იმაზე, თუ რა შეუძლია თითოეულ ჩვენგანს ქვეყნის საკეთილდღეოდ გააკეთოს, თან არა ერთჯერადად, არამედ ყოველდღიურად, როგორც ამას ილია ჭავჭავაძე შთაგვაგონებს“.

რაც შეეხება პირადად მას, კახა ბენიძეს სჯერა, რომ მისი კარიერული გზა აქ არ მთავრდება. როგორც ამბობს, მომავალ ათ წელს – შესაძლოა სხვა ქვეყანაში თუ რეგიონში – ისევ ამ კომპანიასთან ხედავს, მოგვიანებით კი აპირებს შეძენილი გამოცდილება, ცოდნა და უნარები საკუთარი ბიზნესის განვითარებას მოახმაროს: „მენეჯმენტში ჩახედულმა პროფესიონალებმა კარგად იციან, რომ არსებობს გენოტიკური და ფენოტიკური მახასიათებლები. გენოტიკური ისაა, რაც, ასე ვთქვათ, დაბადებიდან დაპყვა ადამიანს და ვფიქრობ, ჩემს შემთხვევაში, მიზანსწრაფულობა არის ის, რაც ბავშვობიდან მახსოვს ჩემში. ფენოტიკურ მახასიათებლებს კი ადამიანი იმ გარემოდან იძენს, სადაც იზრდება და მოღვაწეობს. მრავალწლიანი პროფესიული გამოცდილებით და იმ სოციალურ-ეკონომიკური გარემოს გავლენით, რომელშიც საქართველოს მოქალაქეებს მოგვიწია ცხოვრება, ხმამაღლა შემიძლია განვაცხადო – მიუღწეველი არაფერია. Sky is Not the Limit“. **F**

www.forbes.ge



გვიპოვეთ ყველგან:



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



[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)



სილიკონის ხეობის რჩეული ყავა

Philz Coffee-მ სან-ფრანცისკოში, მიშენ-დისტრიქტის კუთხის სასურსათო მაღაზიდან აიღო სათავე და მარკ ცუკერბერგის საყვარელ ყავადაც იქცა. ახლა კომპანია Starbucks-თან აბირებს გაჯიბრებას.

ახტორი: რაიან მიტი

2012 წლის მაისში მარკ ცუკერბერგმა და პრისცილა ჩენმა მეტად თავდაჭერილად იქორწინეს. ოფიციალურ სტუმრებს მედიის ციებ-ცხელებაც გარდაუვლად მოჰყვებოდა, ჰოდა, ამის თავიდან ასაცილებლად, პალ-ალტოში (კალიფორნია), თავიანთი სახლის უკანა ეზო 100 სტუმრისათვის გახსნეს, თანაც ცუკერბერგმა სტუმრებს უთხრა, ეს წვეულება ჩენისთვის მოწყობილი სიურპრიზია, სამედიცინო სკოლის დამთავრების ნიშნად.

ყველა, ვინც იმ შუადღეს მათთან მივიდა, მათ

შორის წყვილის მშობლები, სახტად დარჩა, როცა ჩენი - მაქმანებიან კაბაში, Facebook-ის შეფი კი მუქ ლურჯ კოსტიუმში გამოწყობილი დაინახა. მართლაც ყველა გაოცებული იყო, ფილ და ჯეიკობ ჯებერების გარდა.

Philz Coffee-ს (რომელიც სან-ფრანცისკოს ალტერნატიული პასუხია Starbucks-ზე) მოვაჭრე მამა-შვილი იმ მცირეოდენ ადამიანთა რიცხვში აღმოჩნდნენ, ვისაც წყვილმა სილიკონის ხეობის ყველაზე დიდი საიდუმლო გაანდო. ქორწილის დღეს ჯებერები სტუმრებს თავიანთი საფირმო

ჯეიკობმა და მამამისმა, ფილმა, სილიკონის ხეობა მომსახურებაზე გაკეთებული აქცენტის წყალობით დაიპყრეს. სხვაგანაც იმუშავენ ეს მიდგომა?



შეუძლებლის რწმენა

2013 წელს ბრიჭოტორ-
ტის (კონსტანტინოპოლი)
ეპისკოპოსი **ფრანკ**
ჭ. კაჭანო დაეპატიო-
ნა 82 სამრევლოს, 38
სკოლისა და 410,000 კა-
თოლიკოსებთან შემდგომ
მეპარქიას... ჰო, და კიდევ
\$22 მილიონს სხვის
სახით. როგორ უნდა
მოვალენიეროთ დასუს-
ტიებული ეპარქია? ისევე
უნდა ვუმპურნალოთ,
როგორც სტარბუქს.

იყინათ სოციალურ მედიაზე?

დაიხ. FACEBOOK-ზე 5,000
მიმდევარი მყავს. შარშან,
დიდ პარასკევს, ჩემი პოსტი
60,000-მა კაცმა წაიკითხა –
ამდენ ხალხთან ურთიერ-
ობა მანამდე არასდროს
მქონია.

რა ცვლილებებს ახლავს თან სიტუაციები?

ჩვენს პასტორთა უმეტესობას
არ ვაუვლია ბიზნესტრენინგი.
ამდენად, თავიდან მათგან
წინააღმდეგობას ვაწყდებით.
სამრევლოს სტრატეგიული
გეგმის შედგენის პროცესში
მრევლს ვრთავთ – ვქმნით
რადიკალური საზომებს,
მიზნებსა და ამოცანებზე პასუ-
ხისმგებლობას ვანაწილებთ.
ზოგიერთი პასტორისთვის ეს
რღელავ სრულიად ახალია.

ის მიღვთა არაადამაპურად ხომ არ გამოიყურება?

კორპორაციული სამყაროს-
გან ბევრი გვაქვს სასწავლო,
მაგრამ ნასწავლის ადაპტი-
რება გვიწევს, ვინაიდან ჩვენ
მანერ არ ვართ ბიზნესი. ჩვენი
პროდუქტი ხელშეუხებელია:
კავშირი იესოსთან. ეს უნიკა-
ლური გასაყიდი პროდუქტია,
თუ შეიძლება, ასე ითქვას. –
სიუზან ადამსი

სასმელებით უმასპინძლებოდნენ, ამ სასმე-
ლებმა კი იმხელა სიმპათია დაიმსახურა, რომ
ცუკერბერგმა მამა-შვილი მეორე დღეს, ქორწი-
ნების შემდგომ სუფრაზეც მიიბატიჟა.

„მარკს ვუთხარი, რომ ეს ყველაფერი საჩუ-
ქარი იყო, – ამბობს ფილ ჯებერმა. – ამან გული
აურეყა... არადა, \$10,000-ის ან \$15,000-ის აღება
შემეძლო მისგან“.

წლების განმავლობაში სან-ფრანცისკო
Philz-ს, თავის მხრივ, პირად საიდუმლოდ
ინახავდა. ყველაფერი 2002 წელს, მიშენ-დის-
ტრიქტის კუთხის მაღაზიაში, ერთი საყავე-
თი დაიწყო, დღეს კი ჯებერების კომპანია
სან-ფრანცისკოს ყურის ოლქის მნიშვნელო-
ვანი ინსტიტუციაა და მისი ყავაც არ კარგავს
პოპულისტურ არომატს ქალაქში, რომელიც ასე
სწრაფად მდიდრდება. მაშინ, როცა უმაღლესი
ხარისხის ადგილობრივი ყავის ბრენდები ურ-
ბანულ ამერიკაში იკიდებს ფეხს, Philz-ი პოზი-
ციონირებულია, როგორც კომპანია, რომელიც
Starbucks-საც უნდა გაეჯიბროს და ამავე დროს,
თავიდან აირიდოს ე.წ. „მესამე ტალღის“ ყავას-
თან ასოცირებული სნობიზმი. დღეს, Philz-ის
15-წუთიან რიგებში ნახავთ ერთმანეთის
გვერდივერდ მდგომ ბიზნესმენებს, მეხანძ-
რეებსა და წყალსადენის ოსტატებს, რომლებიც
თავიანთ Jacob's Wonderbar-სა თუ ყინულიან
Mint Mojito-ს ელოდებიან.

კომპანიას არა აქვს ესპრესოს ტიპის სასმე-
ლები, მაგრამ სანაცვლოდ, ის ისეთი მაღალკო-
ფინიანი ნახევებითაა ცნობილი, როგორცაა
ნახევრად მოხალული Tesora, რომლის გამოყ-
ვანაზეც ფილი შვიდი წელი მუშაობდა. Philz-ში
შინამრეწველური საყავესთვის დამახასიათე-
ბელ მოდურ მოსადუღებელ მოწყობილობებს
ვერ ნახავთ. იქ მარცვლები დაფუჭულია (ისე,
რომ შეკვების მიღება უმაღლესა შესაძლებელი),
შემდეგ კი მათ ფილტრიან ძაბრისებურ სახარ-
შებში ათავსებენ და 205 გრადუსზე ადუღებულ
წყალს ასხამენ. ყავა კარგია, მაგრამ არცთუ
იაფი: პატარა ყავა მის Starbucks-ის ეკვივა-
ლენტზე ლამის ორჯერ ძვირი ღირს. Philz-ის
ქომაგთა თქმით, ღირებულება უნდა ვეძიოთ
როგორც გამოცდილებაში (ან კი იმაში, რასაც
მამა-შვილი „ბებების სახლს“ უწოდებენ), ისე
საკუთრივ ყავაში.

Starbucks-ის ან ჰიპოსტერების გაპრანჭულ
რჩეულთა (მაგალითად, Blue Bottle-ის) კორპო-
რაციული ერთგვაროვნებისგან განსხვავებით,
Philz-ი არაფორმალური შარმით გამოირჩევა,
რაც ჩანს კიდევ მის თავდაპირველ საყავე-
ებში განთავსებულ შეუხამებელ ტანტებსა და
ბარის თანამშრომელთა მიდგომაში, რომლე-
ბიც კლიენტების ინდივიდუალური გემოვნების
მიხედვით დებენ ჭიქებში ყავისფერ შაქარს თუ
ჭიქებში ნაღებს ასხამენ. „გასინჯეთ და დარწ-
მუნდით, რომ იდეალურია“, – მიმართავს ბარის
თანამშრომელი კლიენტს და სასმელს აწვდის.
„ასეთი დეტალები კლიენტებთან ემოციური
კავშირის შექმნას უწყობს ხელს, – ამბობს
Philz-ის აღმასრულებელი დირექტორი, 29 წლის
ჯეიკობი. – ჩვენ საკუთარ თავს უფრო ხალხის
ბიზნესად აღვიქვამთ, ვიდრე ყავის ბიზნესად“.

ფაიზალ „ფილ“ ჯებერმა, რომელიც ახლა
60 წლისაა, 1976 წელს, სან-ფრანცისკოში, 24-ე
ქუჩისა და ფოლსომის კუთხეში, Gateway Liquor
& Deli გახსნა (ეს შვიდი წლის თავზე მოხდა
მას მერე, რაც მდინარე იორდანეს დასაე-
ლეთ ნაპირზე მდებარე ქალაქ რამალადან
აშშ-ის დასავლეთ სანაპიროზე ემიგრირდა).
მომდევნო ოცდაათი წლის მანძილზე, თავისი
საკულტო ფედორათი და მსხვილი უღვაშით,
ფილი მიშენის განუყოფელი ნაწილი გახლდათ:
დიდწილად ლათინოამერიკელებით დასახლე-
ბულ უბანში Marlboro-ს, ვისკისა და კვერცხებს
ჰყიდდა.

ყავით გატაცება ბავშვობიდან მოჰყვება. 8
წლისა, პალესტინაში ყავის მარცვლებს კარდა-
კარ ჰყიდდა და ხშირად შუადღეებს ოჯახურ
შეხვედრებზე ატარებდა, სადაც ბებიამისი
ოჯახის წევრებს თურქული ყავით უმასპინძ-
ლებოდა. როცა მაღაზიაში ვაჭრობა დუნედ
მიდიოდა, ყავის სხვადასხვა ნაზავსა და მოდუ-
ლების ტექნიკაზე ექსპერიმენტებს ატარებდა.
2002 წელს, კლიენტებისთვის ყავის შეთავაზება
დაიწყო. ხმა დაირხა – ვიღაც პირადად ხარშავს
ყავას და სტანდარტულ ფინჯანთან შედარე-
ბით, სამჯერ მეტ დაფუჭულ ყავას იყენებო.
ჰოდა, რიგებმაც არ დააყოვნა. 2003 წლისთ-
ვის – დოტ-კომ-კოლაფსის შემდგომ პერიოდში,
რამაც სურსათისა და ალკოჰოლის გაყიდვებზე

მალიან ცუდად იმოქმედა - ფილმა თავისი მაღაზია მთლიანად ყავის საწარმოდ აქცია.

ფილის სამ შვილს შორის ყველაზე უმცროსი, ჯეიკობი, მამას სრულ განაკვეთზე 2005 წელს შეუერთდა, თუმცა დიდი ენთუზიაზმით არ გამოირჩეოდა. რამდენიმე თვეში საჯარო კოლეჯიდანაც წამოვიდა და უარესად დეგრადირება არ სურდა. „მაღაზია სულ რაღაც 1,400 კვადრატული ფუტი იყო, მე კი რაღაც უფრო დიდი მინდოდა“, - ამბობს ჯეიკობი. მამამისი შეაგულიანა, რომ გაფართოებულიყვნენ, და 2009 წელს მართლაც გახსნეს სამი ახალი მაღაზია სან-ფრანცისკოში და ერთიც - პალო-ალტოში.

დრო იდეალურად შეარჩიეს. სან-ფრანცისკოს ტექნოლოგია იპყრობდა, Philz-ი კი სტუდენტებისა და პროგრამისტების შესვენების ადგილად იქცა. Blue Bottle-ისა და Stumptown-ის მსგავსი შინამრეწველური ყავის ბრენდების პოპულარიზაციის ფონზე, Philz-მა ყავის მოყვარულებს Frappuccino-ებიდან თავდაღწევის საშუალება შესთავაზა. „Starbucks-ი აქ დიდი სიხარულის წყარო არაა ჩვენთვის, - ამბობს სან-ფრანცისკოს Wrecking Ball Coffee Roasters-ის მეპატრონე. - Philz-ი კი მართლა ერგება ამ მუხტს... ამ სანფრანცისკოულ მუხტს და სანფრანცისკოულ სიტუაციას“.

Philz-ის სხვა კოლეგები და მეტოქეები ნაკლებად გულუხვები არიან. Blue Bottle-ის აღმასრულებელი დირექტორი, ჯეიმს ფრიმენი Philz-ს „საინტერესოს“ უწოდებს და აღნიშნავს, რომ გაფილტრულ ყავას ბევრი სხვა მაღაზია (მათ შორის, მისი) სთავაზობს კლიენტს. Peet's-ის აღმასრულებელი დირექტორი, დევიდ ბერვიკი, რომლის კომპანიამაც ცოტა ხნის წინ შინამრეწველური საყავეები, Intelligentsia და Stumptown-ი, იყიდა, ამბობს, რომ Philz-ს „ყავის კუთხით სანდოობა“ აკლია. ბიზნესის ხალხი, ამატებს ბერვიკი, „მათ ნაკლებად აღიქვამს ყავის ხარისხის თვალსაზრისით, არამედ უფრო იმ ჭრილში აფასებს, თუ როგორ ახდენენ თავიანთი სასმელების შეფუთვასა და მიწოდებას“.

ფაქტია, რომ ტექნოლოგიის მოყვარულებმა კომპანიის ზრდას ცეცხლი შეუნთეს. ჯეიკობმა მამის კონცეფცია შეინარჩუნა და განავითარა ბიზნესად, რომელსაც, FORBES-ის შეფასებით, წელიწადში \$50 მილიონი მოაქვს. ეს ნიშნავს თითოეული მაღაზიიდან საშუალოდ \$1.7 მილიონის ტოლფასს გაყიდვებს, რაც გაცილებით უკეთესი მაჩვენებელია, ვიდრე Starbucks-ის საშუალო \$1.2

მილიონი. კომპანიის გაყიდვები, გასულ წელს, 60%-ით გაიზარდა და კომპანიისვე თქმით, სან-ფრანცისკოს ყურის ოლქსა და ლოს-ანჯელესში მდებარე Philz-ის 29-ვე მაღაზიიდან ინდივიდუალურად ყველა მოგების მომტანია. მიუხედავად ამისა, როგორც ჯებერები ამბობენ, შარშან Philz-მა ფული მაინც დაკარგა (თუმცა - რამდენი, არ აზუსტებენ), რაც იმ ინვესტიციების შედეგია, როგორცაა მაგალითად, ახალი, \$4-მილიონიანი მარცვლების მოსახალი ლაბორატორია ოუკლენდში.

Philz-ი მარცვლებს ბითუმად მიჰყიდის Twitter-სა და Salesforce-ს, ხოლო მაღაზიებს ისეთი კომპანიების გვერდით ათავსებს, როგორც Apple-ია. აქ, თანამშრომლები ყავის შესვენებებისთვის სახელდახველო აკრონიმებსაც კი იყენებენ: WFP, რაც ნიშნავს „გმუშაობ Philz-იდან“ („Working from Philz“). ერთი მაღაზია ცუკერბერგმა Facebook-ის კამპუსში ააშენა, ჯებერებს კი ქირის ფულს არ ართმევს. ჯეიკობი აღიარებს, რომ მართალია, Philz-ი ტექნოლოგიური კომპანია არ არის, მაგრამ ის Twitter-ის აღმასრულებელ დირექტორს, ჯეკ დორსის Twitter-ზევე რჩევებისთვის მესიჯებს წერს ხოლმე. მას, აგრეთვე, დაუქირავებია ერთი ადამიანი Apple-იდან, რათა თანამშრომელთა ტრენინგ-პროგრამები შეექმნა; კომპანიის მასშტაბით, პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნის მიზნით, გაუმართავს დიდი შეკრებები; და ვენჩურული კაპიტალის სახით \$30 მილიონი მოუზიდავს.

წელს Philz-ი ორი მაღაზიის გახსნას აპირებს ვაშინგტონში. ეს პირველი რეალური გამოცდა იქნება, სადაც გამოჩნდება, რამდენად შეუძლია კომპანიის სერვისზე ორიენტირებულ მიდგომას, კალიფორნიის მიღმაც წარმატებული იყოს. საბოლოო ჯამში კი ჯეიკობს სურს, ნიუ-იორკსა და ბოსტონში გაფართოვდეს, ქვეყნის მასშტაბით 1,000 მაღაზია ამუშაოს და „ძირი გამოუთხაროს“ ყავის ინდუსტრიას. პირველი ნაბიჯის გადადგმა ვაშინგტონში იმიტომ არჩია, რომ იქ შედარებით იაფი ღირს ქირა და ე.წ. ახალი ათასწლეულის მოსახლეობა მზარდადაა წარმოდგენილი. ამ ორი მაღაზიის საწარმოო პროცესებს პირადად ხელმძღვანელობს და ბევრსაც დაფრინავს, მენეჯერები და ბარის თანამშრომლები რომ შეარჩიოს. ამ მომენტისთვის, კომპანიამ 300-ზე მეტ ადამიანთან ჩაატარა გასაუბრება, ჯეიკობმა კი მხოლოდ 30 მათგანი დაასაქმა. ეს აკვირება, თანამშრომლები სწორად შეარჩიო, მისი თქმით,

ყავის მუსაშე ტაღღა

Starbucks-ი მეორე ტაღღა იყო, ცხადია. ახლა, ყოველ ფეხის ნაბიჯზე ახალბედა ქსელებს ნახავთ, რომლებიც იმედოვნებენ, რომ მომდევნო Starbucks-ად იქცევიან.



მნიშვნელოვანია, ვინაიდან სწორედ ეს ხალხი შეუქმნის აღმოსავლეთ სანაპიროს პირველ კლიენტებს შთაბეჭდილებას. დასაქმებულები Philz University-ის ტრენინგ-პროგრამას გაივილიან (აქ Apple-ის გავლენა აშკარაა), სადაც ისწავლიან, რომ არ უნდა ჰკითხოთ კლიენტებს სახელები, როგორც ამას Starbucks-ი აკეთებს შეკვეთების მიღებისას. როგორც ჯეიკობი ამბობს, Starbucks-

ის მიდგომა ერთგვარად ამცირებს პიროვნების როლს, რადგან ნიშნავს, რომ ამ ადამიანს არასდროს შეხვედრიხარ და შესაძლოა, არასწორად გაიგო მისი სახელი. მაგრამ, როგორც ერთ დროს Starbucks-მა გააკეთა, Philz-იც, ჯეიკობის აზრით, სრულიად შეცვლის ყავის დაღვევის ფორმას: „ეს გაცილებით მეტია, ვიდრე უბრალოდ გაუმჯობესება“. ✳

დასკვნითი აზრი

✳ „ჯერ – ყავა, მერე – გეგმები“ – ლინა რენი ჰიბერი



უმარილო ლამაზი ბიჭების განსახიერებით, **ეშტონ კუჩერი** საკულტო მსახიობად იქცა. მაგრამ მადონას მენეჯერთან, გაიოსირისთან ერთად, მისი სპონსორების როლში მსოფლიოს რამდენიმე ყველაზე ცნობილი მილიარდერია (რონ ბერკლი, ერიკ შმიდტი, მარკ ჟიუბანი, დევიდ ჯეფენი, მარკ ბენიოფი). თავის მხრივ, მსახიობს რამდენიმე უმსხვილესი ტექნოლოგიური კომპანიის დაფინანსებაში მიუძღვის წვლილი (UBER-ი, AIRBNB, SKYPE-ი, PINTEREST-ი SPOTIFY). მას მერე, რაც \$30 მილიონი \$250 მილიონად აქცია, ის უფრო დიდ ნაბიჯებს დგამს და თანამედროვე ფულის მენეჯმენტში ერთ-ერთ ყველაზე უჩვეულო ისტორიასაც ძერწავს.

ავტორი: ნათან ვარდი

რვა- ნახევარი X

მ

სოფლიოში ერთ-ერთ ყველაზე მაღალანაზღაურებად სატელევიზიო მსახიობს, ეშტონ კუჩერს, შეუძლია, ღოს-ანჯელესის ცნობილ ადამიანთა ყველაზე ბაზისურ ფუფუნებას გასწვდეს: მანქანასა და მძღოლს. მაგრამ მას მაინც Uber-ი ურჩევნია. „Warner Bros.-ში უნდა მივიდეთ, - ეუბნება მძღოლს, როცა ბევრელი-ჰილში, კუჩერის ბიზნესპარტნიორთან, მუსიკის მენეჯერ გაი ოსირისთან ერთად, Chevrolet-ს შავ Tahoe-ში ვსხდებით. - ანუ მურპარკში წავალთ და მერე 101-ე გზას დავაწვებით“.

მიმართულებების გაცემა არაა საჭირო. ოპტიმალური გზა შემოსაზღვრული ტერიტორიიდან (სადაც კუჩერისა და ოსირის სახლებს სამი კარი აშორებთ) ბერბანკის ავტოსადგომამდე (სადაც კუჩერს Netflix-ის ახალი სერიების გადაღებები აქვს) მძღოლის ტელეფონში უკვე ჩაპროგრამებულია. მაგრამ მუდამ თავდაჯერებულ კუჩერს სხვანაირად არ შეუძლია: ამ მანქანაში ისაა ბოსი. ხუთი წლის წინ მან და ოსირიმ Uber-ში \$500,000-იანი ინვესტიცია განახორციელეს - წილი, რომელიც მათ მიერ გადახდილთან შედარებით, ახლა 100-ჯერ უფრო მეტად ფასობს.

„რეალურად ტაქსის კომპანიებს კი არ უწყობ გამოწვევას, არამედ ზოგადად მანქანის ქონის იდეას, - ამბობს კუჩერი. - სიგიჟეა. და ამიტომაც, რომ ამხელა ტემპი აქვს აკრეფილი და ამხელა პოტენციალს ფლობს“.

ადვილია, ამას უბრალოდ ერთი იღბლიანი ფსონი ვუწოდოთ. ბოლო-ბოლო, Priceline-თან სუპერწარმატებული გარიგების შემდეგ, უილიამ შატნერს ცხოვრებაში ერთხელაც კი არ მოუწევს მუშაობა და თანაც ისე, რომ ერთმანეთში არ აურევს კაპიტან კერკსა და კერკ კერკორიანს. მაგრამ კუჩერისა და ოსირის პორტფოლიოები, რომლებიც ჯამში 70 ინვესტიციას აერთიანებს, Uber-ის გარდა, სხვა უამრავ გრანდიოზულ სახელსაც მოიცავს: Skype-ს, Airbnb-ს, Spotify-ს, Pinterest-ს, Shazam-ს, Warby Parker-ს... შემდეგი ნაბიჯები კი ისეთ ღირებულ სტარტაპებს უკავშირდება, როგორცაა Zenefits-ი და Flexport-ი.

ადვილია ისიც, რომ 38 წლის კუჩერი და U2-სა და მადონას 43 წლის მენეჯერი, ოსირი, მოყვარულებად მივიჩნიოთ, რომლებიც თავიანთი „მაგარი ტიპების“ სტატუსით ვაჭრობენ და სანაცვლოდ გარიგებათა ნაკადს იღებენ. მაგრამ საქმე ისაა, რომ უამრავმა თვითნაბადმა მილიარდერმა - მათ შორის, რონ ბერკლმა, ერიკ შმიდტმა, მარკ ქიუბანმა, დევიდ ჯეფენმა და მარკ ბენიოფმა - საკუთარი ყულაბებიდან მათ მილიონობით

დოლარი მისცეს საინვესტიციოდ. და თუ ამ ხუთეულს დიდებისა და გლამურის მოყვარულთა სახელი აქვთ გავარდნილი, გეტყვით, რომ უდავოდ უფრო დინჯმა და რესპექტაბელურმა სპონსორმა, Liberty Media-მ, ამას წინათ კუჩერსა და ოსირის \$100 მილიონი გადაულოცა, ოღონდ იმ პირობით, რომ ამ თანხას ბერკლის გარეშე დახარჯავდნენ, რომელიც ამ დრომდე მათი აქტიური პარტნიორი გახლდათ.

როგორც საჯარო კომპანიის, Liberty Media-ს რიცხვებით უდას სული. ჰოდა, სწორედ ეს აქცევს კუჩერსა და ოსირის ასეთ მაცდურ დუეტად. მათ FORBES-ს თავიანთ ანგარიშებში ჩაახედეს და აღმოჩნდა, რომ მათი რიცხვები გაცილებით შთამბეჭდავია, ვიდრე „სად არის ჩემი მანქანა, ბიჭო?“. ექვს წელიწადში მათ \$30-მილიონიანი ფონდი მიმზიდველ \$250-მილიონიანი ფონდად აქციეს. ბიჭმა, რომელიც ბოლო პერიოდამდე „ორნახევარ ადამიანში“ თამაშობდა, თითქმის 8.5x გააკეთა.

„თუ შეგიძლია, რომ რუტინულად 3x მოგება ნახო, ერთ-ერთ საუკეთესო ვენჩურ-კაპიტალისტად ჩათვლები, - ამბობს „მიდასის რეიტინგის“ რეგულარული წევრი, მარკ ანდრისენი,



რომელმაც წლების განმავლობაში, თავისი ფირმით, Andreesen Horowitz-ით, \$4 მილიარდზე მეტი მოიზიდა. - თუ შენი მოგება 5x შეადგენს, ეს უკვე სოლიდურ წარმატებად მიიჩნევა. სკოლაში მათემატიკას ვსწავლობდი: 8x მნიშვნელოვნად აღემატება 5x-ს“.

„რეალურად ტაქსის კომპანიებს კი არ უწყობ გამოწვევას, არამედ ზოგადად მანქანის ქონის იდეას. სიგიჟეა. და ამიტომაც, რომ [UBER-ს] ამხელა ტემპი აქვს აკრეფილი და ამხელა პოტენციალს ფლობს“.

ას მოისმენთ: ეს ტიპები ლეგიტიმურად ჭკვიანები არიან. „ჰოლივუდულებისთვის“ საყვედური არა აქვთ. მათი გასაოცარი წარმატება ორ საყოველთაო ჭეშმარიტებას უსვამს ხაზს: რა ადვილია სხვა ადამიანების ფულის განკარგვა და რა რთულია ამის კარგად გაკეთება. ეშტონ კუჩერის, როგორც ვენჩურ-კაპიტალ-

ინოვაციის ფაბრიკა: ემთხ კუჩერი და გაი ოსირი

ლისტის, უსნაპრი გზის დასაწყისი აწ უკვე გაკოტრებულ რეპერს, ქერთის „50 Cent“ ჯეკსონს უკავშირდება. ათი წლის წინ, 50 Cent-მა Vitaminwater-ის მშობელ კომპანია Glaceau-დან სააქციო წილი აიღო, სანაცვლოდ კი სასმელის სახე გახდა და \$100 მილიონიც მოიგო, როცა 2007 წელს, კომპანია Coca-Cola-მ შეისყიდა.

„იმ დროს [ტრადიციული სარეკლამო] გარიგება დაგვე Nikon-თან, - იხსენებს კუჩერი ოსირის სახლში, კვერცხისა და ავოკადოსგან დამზადებულ კალიფორნიულ საუზმეზე. - ჰოდა, ვაა, მოიცა-მეთქი! ახლა უნდა მივხვდეთ, როგორ ჩავერთო სააქციო კაპიტალის თამაშში, რადგან აშკარად ძალიან სასარგებლო რამეა-მეთქი“. კუჩერის მოგზაურობა მხოლოდ და მხოლოდ ინტუიციას ეფუძნებოდა. აიოვასში, საშუალო ფენის ოჯახში დაბადებულს, ბიზნესის ნოუ-ჰაუსი არაფერი გაეგებოდა, არც რაიმე უსწავლია ამ მხრივ, თუ არ ჩავთვლით ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან გაკვეთილს: შრომის ძლიერ ეთიკას. ათი წლის რომ იყო, მამამისთან ერთად უკვე მშენებლობაზე მუშაობდა, მაღალ კლასებში კი ისეთი სამსახურები ჰქონდა, როგორიცაა დარაჯი, ყასაბი და ქარხნის მუშა General Mills-ში.

თუმცა ინტელექტუალური უნარებითაც შევძლო თავის მოწონება: როცა აიოვის უნივერსიტეტში ჩაირიცხა, გადაწყვეტილი ჰქონდა, მთავარ საგნად ბიოქიმიური ინჟინერია აერჩია... მაგრამ მერე სამოდელო კონკურსში გაიმარჯვა, უნივერსიტეტ



ხშირად ბრიყვი მაჩოს როლში მყოფი კუჩერი (აქ: „ორნახევარ ადამიანიში“) რეგულარულად აოცებს ხალხს თავისი ჭკვიანური ტექნოლოგიური ინვესტიციებით.

მათოვა და ჯერ ნიუ-იორკში, შემდეგ კი ლოს-ანჯელესში გადარბა.

მისი დებიუტი 1998 წელს შედგა, „70-იანების შოუში“, სადაც ის ბრიყვი მაჩოს, მაიკლ კელსოს ასახიერებდა, ამ როლს სხვა, მთელი რიგი მსგავსი როლები მოჰყვა. მანამ ეკრანზე ბრიყვი პერსონაჟს თამაშობდა, ეკრანს მიღმა ის თავისი უნარების დახვეწაზე მუშაობდა. 2003 წელს MTV-ისთვის შექმნა ფარული კამერის პრინციპზე აგებული გასართობი შოუ, Punk'd-ი, რომე-

ლიც თავადვე მიჰყავდა. იმ დროისთვის, როცა Vitaminwater-ისა და 50 Cent-ის ამბავმა მასზე შთამაგონებელი გავლენა მოახდინა, უკვე დაფუძნებული ჰქონდა სრულმასშტაბიანი საპროდუქტო კომპანია, Katalyst-ი. მისი ციფრული განყოფილების შექმნა, სარა როსმა, რომელიც მან TechCrunch-ს მოსტაცა, მას თანდათან სილიკონის ხეობის ელიტა გააცნო, მათ შორის, რომ ჰქონვე და მაიკლ ერინგტონი. „დროის 90%-ს მხოლოდ სხვების მოსმენაში ვატარებდი“, - ამბობს კუჩერი.

„ეს ცალსახად ის პერიოდი იყო, როცა ხეობის ხალხის გარდა, ამ საქმეს ძალიან, ძალიან ცოტა ადამიანი ეკიდებოდა სერიოზულად, - იხსენებს ანდრისენი. - მან ამ ყველაფრის კეთება მართლა მაშინ დაიწყო, როცა ეს საერთოდ არ იყო მოდაში“.

კუჩერი კარგი მოსწავლე გამოდგა. ტექნოლოგიური სტარტაპების ენას ის თავისუფლად ფლობს და ეს არ არის მხოლოდ ფორმალური უარგონი. გასულ წელს, „Forbes-ის 30-წლამდელოთა სამიტის“ დახურულ ვახშამზე, კუჩერი, ნახევარი საათის განმავლობაში, ცხარე დებატებს უძღვებოდა მედიის მძიმეწონიანებთან, თემა კი სწორი თანაფარდობის დადგენა გახლდათ ინტერნეტის მოხმარებისა და ციფრული რეკლამების შემოსავლების ოპტიმიზაციის მიზნით. პარალელი რომ გავავლოთ, კუჩერი ფეხბურთელია, რომელმაც სათვალეებიან მათემატიკოსებთან დაიწყო მეგობრობა და დროთა განმავლობაში დაამტკიცა, რომ ისიც ერთ-ერთი მათგანია. „თუ ერთხელ გაარჩევ, რომელია თოვლის ლეოპარდი, - ამბობს კუჩერი, - მერე საკმაოდ ადვილად შეძლებ მის ამოცნობას“.

2009 წელს ანდრისენმა მას Skype-ში \$1 მილიონის დაბანდება შესთავაზა. ხოლო 18 თვის შემდეგ, როცა ეს კომპანია Microsoft-მა შეისყიდა, კუჩერის გასავლის ღირებულება გაოთხმაგდა. ანკესზე წამოველო. და რაც უფრო მნიშვნელოვანია, მან თავის ახალ მეგობრებზეც მოახდინა შთაბეჭდილება სან-ფრანცისკოში, რომლებიც კვლავ „დიდი რეცესიის“ მეტასტაზებს განიცდიდნენ.

ამასობაში, ოსირიც მსგავს მეტამორფოზას გადიოდა. ის-რაელში დაბადებული, ეს უკანასკნელი რვა წლის იყო, ლოს-ანჯელესში რომ გადავიდა საცხოვრებლად და Beverly Hills High School-ში მოხვდა, სადაც პატარა-პატარა ჰიპ-ჰოპ არტისტების მენეჯერობას მიჰყო ხელი და Hollywood-ის ისეთი გავლენიანი ბროკერების შვილებთანაც გაითქვიფა, როგორიც გახლავთ ფრედი დემანი. ტინეიჯერი ოსირი სწორედ ამ მუსიკალურმა მენეჯერმა დაასაქმა თავისთან, Maverick Records-ში - ლეიბლში, რომელიც მადონასთან ერთად დაფუძნებინა. 1990-იანების შუა პერიოდში ოსირი ტალანტების მაძიებელიდან თავმჯდომარედ დაწინაურდა და ისეთი არტისტებით დაკომპლექტებულ სიას მეთვალყურეობდა, როგორებიც არიან Muse-ი და ალანის მორისეტი.

„დღეს რასაც ვაკეთებ, დიდწილად ჰგავს ამას, - ამბობს ოსირი, - ანუ ვცდილობ, ვიპოვო ტალანტი და მერე დავეხმარო მუსიკის [და] ხედვის შეფუთვაში“.

სტარტაპის მტვრით მოწამლულმა, ოსირიმ ბილ გროსთან დაიწყო ურთიერთობა, რომელსაც გვიანდელ 1990-იანებში

ინოვაციის ფაბრიკა: ეშტონ კუჩერი და ბი ოსირი

თავისი Pasedana-ს ინკუბატორისთვის, Idealab-ისთვის, \$1 მილიარდი მოეზიდა. მაგრამ 2000 წელს ბაზრის ეროზიამ გროსის მრავალი მზარდი ტექნოლოგიური კომპანია გააცამტვერა; კომპანიების გარდა, წყალში რაიყარა მისი გეგმებიც პირველად საჯარო შეთავაზებასთან დაკავშირებით და მილიონობით დოლარი ოსირისგან, რომელსაც მთელი ფული Idealab-ში ჩაედო. ყველა უბედურებასთან ერთად, ოსირიმ უარით გაისტუმრა CAA-ის ყოფილი აგენტი, სეთ როდსკი, არადა, ეს უკანასკნელი მას სწორედ იმ Vitaminwater-ში სთავაზობდა კაპიტალდაბანდებას, რომელმაც მოგვიანებით 50 Cent-ი გაამდიდრა და კუჩერი შთააგონა.

დაახლოებით იმავე პერიოდში ოსირი ბერკლს დაუშეგობრდა, რომელმაც მას ასწავლა, რომ ზოგი ჭირი მარგებელია და რომ Idealab-ის ფიასკო, სინამდვილეში, მაღლი იყო: ეს მეტად ღირებული გაკვეთილი გახლდათ 27 წლის ოსირისთვის. მალე ოსირი მადონას მენეჯერად იქცა და ერთიმეორის მიყოლებით, პოპის დივა მსოფლიო ტურნეებში მოატარა, რამაც ჯამში, მთლიანი შემოსავლის სახით, \$600 მილიონი მოიტანა. როცა 2008 წელს მასთან როდსკი მივიდა და Vita Coco-ში ინვესტიცია შესთავაზა, ოსირიმ \$1.2-მილიონიანი ჩეკი გამოწერა; ამ კომპანიის ღირებულება 2007 წლის შემდეგ \$28 მილიონიდან \$664 მილიონამდე გაიზარდა. ოსირის შემდეგი დიდი წარმატება Groupon-ი იყო. ხოლო როცა სტარტაპების დაფინანსების სფეროში უფრო ღრმად გადაეშვა, აღმოჩინა, რომ სილიკონის ხეობაში შოუბიზნესი თვალშისაცემად მიჩნეულ იყო წარმოდგენილი.

„ჩვენს წრიდან მხოლოდ ერთი ბიჭი იყო, ვინც არა მარტო აკეთებდა ამ

A-Grade-ის მიღწევათა ნუსხა

ბოლო ათი წლის განმავლობაში კუჩერმა და ოსირიმ ათობით ინვესტიცია განახორციელეს — როგორც დამოუკიდებლად, ისე თავიანთი ფონდების მეშვეობით. აქ ამომწურავად შეგიძლიათ, ნახოთ მათ მიერ დადებული მნიშვნელოვანი ფსონები.

წელი	კომპანია	პირი	შედეგი
2007	OOMA	კუჩერი	IPO ▼
2008	VITA COCO	ოსირი	+
2009	SKYPE	კუჩერი	\$▲U
2010	FASHISM	A-GRADE	+
2010	FLIPBOARD	A-GRADE	+
2010	SPOTIFY	A-GRADE	U
2010	TURNTABLE.FM	A-GRADE	+
2011	AIRBNB	A-GRADE	U
2011	AMEN	A-GRADE	\$
2011	DUOLINGO	A-GRADE	+
2011	FAB	A-GRADE	\$▼
2011	GOATAPP	A-GRADE	+
2011	STYLESEAT	A-GRADE	+
2011	TINYPCHAT	A-GRADE	\$
2011	UBER	A-GRADE	U
2011	GENIUS	A-GRADE	+
2011	PINTEREST	A-GRADE	U
2012	ABO HII	A-GRADE	\$▲
2012	BALANCED	A-GRADE	+
2012	BLACKJET	კუჩერი	+
2012	COUPLE	A-GRADE	+
2012	GETAROUND	A-GRADE	+
2012	GIDSY	კუჩერი	\$
2012	MEMSQL	A-GRADE	+
2012	SHAZAM	A-GRADE	U
2012	SIGNAL360	A-GRADE	+
2012	SMARTTHINGS	A-GRADE	\$▲
2012	SUMMLY	A-GRADE	\$▲
2012	VOTIZEN	A-GRADE	\$
2012	WARBY PARKER	A-GRADE	U
2012	YOURMECHANIC	A-GRADE	+
2013	CASETEXT	A-GRADE	+
2013	CITYMAPS	A-GRADE	+
2013	INTERAXON	A-GRADE	+
2013	INVI	A-GRADE	+
2013	PANORAMA EDUCATION	A-GRADE	+
2013	PICKWICK & WELLER	A-GRADE	+
2013	PROPELLER	A-GRADE	\$
2013	TAPTALK	A-GRADE	+
2013	THE HUNT	A-GRADE	\$
2013	YPLAN	A-GRADE	+
2014	BITGO	A-GRADE	+
2014	BLOOMTHAT	A-GRADE	+
2014	CASPER SLEEP	A-GRADE	+
2014	CHANGE.ORG	A-GRADE	+
2014	DIGITOUR MEDIA	ოსირი	+
2014	HOUZZ	A-GRADE	U
2014	PRODUCT HUNT	A-GRADE	+
2014	RESY NETWORK	A-GRADE	+
2014	SECRET	A-GRADE	+
2014	TIMEFUL	A-GRADE	\$
2014	VICARIOUS	A-GRADE	+
2014	VICTORIOUS	A-GRADE	+
2014	WASHIO	A-GRADE	+
2014	WIT.AI	A-GRADE	\$
2015	8I	SOUND VENTURES	+
2015	ACORNS	SOUND VENTURES	+
2015	AIRTABLE	კუჩერი	+
2015	BINTI	SOUND VENTURES	+
2015	EMERALD THERAPEUTICS	SOUND VENTURES	+
2015	EQUIPMENTSHARE	SOUND VENTURES	+
2015	FLEXPART	A-GRADE	+
2015	FUNDBOX	SOUND VENTURES	+
2015	GIGSTER	SOUND VENTURES	+
2015	GITLAB	SOUND VENTURES	+
2015	GOBUTLER	SOUND VENTURES	+
2015	HANDY	SOUND VENTURES	+
2015	MOOVIT	SOUND VENTURES	+
2015	NEIGHBORLY	SOUND VENTURES	+
2015	OPENGOV	SOUND VENTURES	+
2015	PAGER	SOUND VENTURES	+
2015	POCKET	SOUND VENTURES	+
2015	PUBNUB	SOUND VENTURES	+
2015	RUBICON GLOBAL	ოსირი	+
2015	ZENEFITS	SOUND VENTURES	U

▲: აქტიური; ▼: მკვდარი/ხელოვნურ სუნთქვაზე; \$: გაყიდული U: unicoin- (სულ მცირე მილიარდზე მეტს მფლობელი)

წყაროები: FORBES-ის ბაიუთუბი; CRUNCHBASE; PITCHBOOK; ▲: კუჩერმა; ▼: ოსირმა; \$: მათმა ფონდებმა; U: მათმა კუჩერმა თეროიულ \$90 მილიონად აქციეს.

საქმეს, არამედ ჯიბეშიც კი მისვამდა და სულ მაგარ გარიგებებს ჩარხავდა, - ამბობს ოსირი. - ეს ბიჭი ეშტონი გახლდათ“. ოსირიმ კუჩერს ძაღების გაერთიანება შესთავაზა. და კუჩერიც დათანხმდა.

კუჩერი და ოსირი ბერკლთან

გაერთიანდნენ და 2010 წელს A-Grade Investments-ი ჩამოაყალიბეს. მილიარდერი \$8 მილიონსა და თავისი ფირმის

„შიდა სამზარეულოს“ ჩამოვიდა, ხოლო კუჩერმა და ოსირიმ, თავის მხრივ, მილიონ-მილიონი დაამატეს. A-Grade-ის პირველი ჩეკები \$50,000-დან \$100,000-მდე მერყეობდა, თანდათან კი შვიდციფრიან ჩეკებზეც ავიდნენ. ტრიო სტარტაპებს სამი ნიშნით არჩევდა: მიმზიდველი დამუშევრებლები, რომელთანაც აქტიური მუშაობის სურვილი ექნებოდათ; კომპანიის გაცხადებული მისია, რომელიც პრობლემის გადაჭრაზე, დროის დაზოგვასა თუ მის ნაცოფერად გამოყენებაზე იქნებოდა ორიენტირებული; დაბოლოს, ბიზნესმოდელი, რომელიც მათი ჩართულობით კიდევ უფრო კარგი გახდებოდა.

ერთ-ერთი ასეთი სტარტაპი გახლდათ მუსიკალური ტექსტებისა და ლიტერატურის საიტი, Genius-ი, რომელიც მანამდე Rap Genius-ის სახელით იყო ცნობილი. 2011 წელს, ინკუბატორ Y Combinator-ის პროგრამის წარმატებით გავლის შემდეგ კომპანიისთვის A-Grade-ი პირველ სერიოზულ ინვესტორად იქცა. თანადამუშევრელი ილან შექორის თქმით, „ყველამ, ვისაც კი სპონსორის მოძიება უცდია, იცის, ეს რამდენად მნიშვნელოვანი და რთული რამეა, და როგორ ელოდებიან ინვესტორები, რათა ნახონ, რას აკეთებენ სხვა ინვესტორები“. საიტისთვის მნახველების მოსაზიდად, კუჩერმა ბერკეტად

ინოვაციის ფაბრიკა: ეშტონ კუჩერი და გაი ოსირი

თავისი მასიური გავლენა გამოიყენა სოციალურ მედიაში (ამ მხრივ, იმიტაცია გამორჩეული, რომ ის იყო პირველი, რომლის Twitter-ის ანგარიშსაც 1 მილიონი მიმდევარი გაუჩნდა). მომხმარებელთა ზრდის კვალდაკვალ, 2012 წელს, Andreesen Horowitz-მა \$15-მილიონიანი ინვესტიცია განახორციელა; A-Grade-მა \$10-მილიონიანი ღირებულებას მიაღწია, ეს რიცხვი კი მას მერე კიდევ ათჯერ გაიზარდა.

კუჩერის კარიერული გარდასახვა ნელ-ნელა ყურადღებას იპყრობდა, თუმცა - უფრო როგორც სიახლე (New York Times-მა მას „სიმპათიური ქარაფშუტა“ უწოდა, რომელიც „სილიკონის ხეობის უტოპიურ დიალექტში ოსტატდებოდა“). მას ხშირად ჯასტინ ბიბერისა და ლედი გაგას გვერდით ათავსებდნენ, რომელთაც იცოდნენ, როგორ უნდა დაეგდოთ ყური მენეჯერებისთვის, მაგრამ მეტი - არაფერი. „დღესდღეობით, ცნობილი სახეებიდან უამრავი „ტურისტები“ მოდის ჩვენს ინდუსტრიაში, - ამბობს მილიარდერი ინვესტორი, კრის საკა, რომელიც გასული წლის „მიდასის რეიტინგის“ ნომრის გარეკანს ამშვენებდა.

- პოპულარული ხალხი ჩვენთან იჭვრიტება, ცდილობს, რამეს გამოჰკერას კბილი, მაგრამ ღირებულს ვერაფერს იძლევიან. ეშტონისთვის, კონკრეტულად, ტექნოლოგიაში ბეჯითი ჩართულობა ბოლო რვა წელია, ყოველდღიურობად იქცა“.

კუჩერი მართლაც სიახლეა: ცნობილი ადამიანი, რომელიც სააქციო კაპიტალს კომპანიის რეკლამირების სანაცვლოდ კი არ იღებს, - მეტიც, არც თავის პოპულარობას იყენებს გარიგებებზე წვდომის გასამარტივებლად, - არამედ ის რეალურად არის სხვათა ფულის მენეჯერი. მას ამის საშუალებას A-Grade-ის რესპექტაბელური ისტორია აძლევს. 2011 წელს კუჩერმა, ოსირიმ და ბერკლმა Airbnb-ში \$2.5 მილიონი ჩადეს - წილი, რაც დღეს \$90 მილიონს უტოლდება. ჩადეს \$500,000 Uber-ში (პირველი შენატანი - საწყის სტადიაზე, საკას Lowercase Capital-ის მეშვეობით, მეორე კი პირდაპირ, უფრო გვიანდელ რაუნდებზე), რაც ახლა უკვე \$60 მილიონს აღემატება.

არასწორი სვლებიც უხვად იყო. კუჩერმა ფული ვებზე დაფუნდებულ სატელეფონო სერვისში, Ooma-ში ჩაღვარა (და მცირე ხნით მისი შემოქმედებითი დირექტორიც კი იყო), რომელიც პირველადი საჯარო შეთავაზების შემდეგ მნიშვნელოვნად დაუძღურდა; წააგო, ასევე, გარიგებაში, რომელიც Uber-ის მიერ თვითმფრინავებისთვის შექმნილ აპლიკაციას, BlackJet-ს უკავშირდებოდა. ხოლო A-Grade-მა ფული მოდის ონლაინ-ცენტრში, Fab.com-ში დააბანდა, რომლის ღირებულებაც თითქოს \$1 მილიარდამდე იყო ავარდნილი, მერე კი, ჭორების თანახმად, უბადრუკ \$15 მილიონად გაიყიდა.

როგორც Hollywood-ი და მუსიკა, ვენჩურ-კაპიტალიც ჰიტების ბიზნესია. და რომც დავივიწყოთ Uber-სა და Airbnb-ისთან დაკავშირებული ჯეკპოტები, A-Grade-ის ეფექტიანობის მაჩვენებელი სოლიდურ 3.3x-ზეა, რაც სხვა ისეთი წარმატებული პროექტების დამსახურებაა, როგორცაა 2010 წელს \$3-მილიონიანი ინვესტიცია Spotify-ში (ზრდა, სულ მცირე, 3x), ორი წლის შემდეგ

\$300,000 - Warby Parker-ში (ზრდა: 7x) და \$1.1 მილიონი Houzz-ში 2014 წელს (ზრდა: 6x).

„ჩვენი წრიდან მხოლოდ ერთი ბიჭი იყო, ვინც არა მართო აკეთებდა ამ საქმეს, არამედ ჰიბეშიც კი მისვამდა და სულ მაგარ გარიგებებს ხარხავდა. ეს ბიჭი ეშტონი გახლდათ“.

ჯეფენი. „ორივე არაჩვეულებრივად გრძნობს, რა უფრო კარგად იმუშავებს მომხმარებელზე“, - ამბობს ქიუბანი. და მართალია, ცალსახად მიმზიდველი ფაქტორი ისედაც ახლდა ამ ამბავს თან, კუჩერმა და ოსირიმ მათ სხვაგვარი რამეც შესთავაზეს: შესაძლებლობა, ჩაბმულიყვნენ Uber-ისა და Arbnb-ს მომავალ რაუნდებში.

„რაზეც არ უნდა დაედოთ ფსონი, - ჩვენზე თუ ჩვენს პორტფოლიოზე, - ფაქტია, რომ მოგების მიღება უკვე შესაძლებელი იყო“, - ამბობს კუჩერი.

პოპულარობის ჭკვიანურად გამოყენება ჭკვიანურად დაბანდებული ფულიცაა. როცა ნიუ-იორკში, მკაცრი რეგულაციების მეშვეობით, Uber-ის ზრდის შეჩერება სცადეს, კუჩერმა სოციალურ მედიას მიმართა და საჯაროდ გააკიცხა ქალაქის მერი ბილ დე ბლაზიო, რომელმაც მალევე უკან წაიღო თავისი სიტყვები. ოსირი თავის კლიენტებს, მათ შორის, მადონას, მობილური აპლიკაციის Flipboard-ის - A-Grade-ის მორიგი ინვესტიციის - საჯარო გამოყენებისკენ უბიძგებდა. კუჩერმა ფედერალური სავაჭრო კომისიისგან (FTC) 2011 წელს საყვედურიც კი დაიმსახურა, როცა მან მთელი რიგი A-Grade-ის ჰოლდინგები აწ უკვე დახურული ჟურნალის, Details-ის ერთ-ერთ ონლაინ-გამოცემაში ჩატენა, რომლის მოწვეული რედაქტორიც თავადვე გახლდათ.

მომხმარებლებთან ასეთი მჭიდრო ურთიერთობებით გაჯერებული მიდგომა შესაძლებლობას შესაძლებლობაზე აჩენს. „როცა გაქვს რეპუტაცია, რომ ხარ პროდუქტიული და რომ ხარ კონტრიბუტორი, - ამბობს ანდრისენი, - მერე ბევრ შეთავაზებასაც იღებ“.

2012 წელს კუჩერმა, ოსირიმ და ბერკლმა A-Grade-ისთვის დამატებითი თანხების მოზიდვა გადაწყვიტეს და აღმოაჩინეს, რომ მილიარდერთა მეტად სოლიდური რიგი იდგა, რომელთაც სურდათ, ფირმაში ფული ჩადებოთ. „ტექნოლოგიური სტარტაპები ხან წარმატებას აღწევენ, ხან კრახს განიცდიან, ამ ბიჭებს კი ვერდობოდი და მჯეროდა, რომ უფრო მეტ წარმატებულ პროექტს გააკეთებდნენ“, - უბნებდა FORBES-ს



გაი ოსირი

ეშტონ კუჩერის ვენჩურ-კაპიტალური მოგზაურობის შემდეგი თავი სან-ფრანცისკოს ტექნოლოგიური უბნის, SoMa-ს საზღვარზე შეგვიძლია, ვიპოვოთ - ერთ მეტად მზიან სხვენში, სადაც ცოტა ხნის წინ AngelList-ი ბინადრობდა. ახლა აქ Neighborly-ია დაბანაკებული - მუნიციპალური ობლიგაციების ქრაუდფანდინგის სტარტაპი, რომელმაც სულ ახლახან, საწყის საინვესტიციო რაუნდზე, \$5.5 მილიონი მიიღო. ლიფტიდან რომ გამოდიხარ, საღებავის ნაფ-შხვენები გხვდება თვალში: AngelList-მა ველოსიპედის ზომის

მშვიდობის ნიშანი მოგლიჯა და თავის ახალ ოფისში წაიღო. მის ნაცვლად, - Neighborly-ის დამფუძნებლის, MIT-ის კურსდამთავრებულის, 33 წლის ჯეის უილსონის თქმით, - ეშტონ კუჩერის ჩარჩოში ჩასმულ განთქმულ ციტატას დაკიდებენ: „დაუბრუნეთ ობლიგაციებს სექსუალური სული“.

Liberty-ს \$100 მილიონს კუჩერი და ოსირი თავიანთი ახალი დამხმარე ფირმის, Sound Ventures-ის, საშუალებით განკარგავენ. Neighborly ამ უკანასკნელის პირველი ინვესტიციაა. „ისეთი მსოფლმხედველობა აქვთ, რომ, მათ თუ არ

ინოვაციის ფაბრიკა: ემთხ კუჩერი და გაი ოსირი

ჩავთვლით, ბევრი არავინ გვეგულება, ასე რომ ფიქრობდეს, - ამბობს უილსონი კუჩერისა და ოსირის შესახებ. - ეს არაა მხოლოდ შოუბიზნესი ან მხოლოდ მედია. ეს ხალხის გლობალური დაკავშირებაა“.

„ჩვენს პორტფოლიოში შემავალ ყოველ ადამიანს ჩვენი პირადი ტელეფონის ნომრები აქვს, - ამბობს კუჩერი. - მათ შეუძლიათ, 24 საათის მანძილზე დაგვირეკონ, რა დროც არ უნდა იყოს“.

Sound Ventures-ი დიდი წინგადადგმული ნაბიჯია: მეტი ფული, თანაც, სხვა ხალხის ფული (Liberty-მ, პრაქტიკულად, აუკრძალა კუჩერსა და ოსირის იქ თავისი მილიონები ჩაედოთ) და არც ერთი დაღვინებული კომპანია. მართალია, ბერკლს FORBES-თან პირისპირ არ უსაუბრია, მაგრამ მისი დამოკიდებულება A-Grade-თან დაცვილების შესახებ, ი-მეილში შემდეგნა-

„როცა გაქვს რეკუ-ტაცია, რომ ხარ პროდუქტიული და რომ ხარ კონტრიბუტორი, მერე ბევრ შემთავაზებასაც იღებ“.

ინად უღერს: „ჩვენ ძველებურად ახლო ურთიერთობა გვაქვს და ჩვენი გუნდები გააგრძელებენ გარიგებათა ერთობლივად განხილვას“. თავის მხრივ, კუჩერი ამბობს: „რადგანაც ასეთი კარგი მეგობრები ვართ, ნამდვილად არ გვინდოდა, განსხვავებულ პერსპექტივებს პოტენციურ ბაზართან დაკავშირებით კონფლიქტი გამოეწვია“.

თუმცა უფრო სავარაუდოა, რომ ბერკლს, რომელსაც წლებია, უფროსი არ ჰყოლია, არ სურდა, სხვისი კარნახით ემოქმედა. სოლიდურ ინვესტიციებზე Liberty ვეტოს ძალაუფლებას ფლობს და კულისებიდან ფირმას მხარდაჭერითაც უზრუნველყოფს ისეთი საკონცერტო გიგანტის მეშვეობით, როგორც არის Live Nation-ი, რომლის უმსხვილესი მეწილეც თავად გახდავთ. სწორედ Live Nation-ის აღმასრულებელმა დირექტორმა, მაიკლ რაპინომ გააცნო კუჩერსა და ოსირის Liberty-ის აღმასრულებელი დირექტორი, გრეგ მაფეი. კუჩერი და ოსირი ადასტურებენ, რომ „ტიპური გარიგება“ დადეს: 2% დაბანდებული ფულიდან და 20% მოგებებიდან, პლუს ბონუსები ნაყოფიერებისთვის.

მაშ, რატომ ჩადო Liberty-მ ეს ფული კუჩერსა და ოსირის-თან და არა ბაზარზე უფრო დამკვიდრებულ მოთამაშებთან, როგორცაა, მაგალითად, Greylock-ი ან Sequoia? „შესაძლოა,

რამდენიმე პირობას არც დათანხმებოდნენ, - ამბობს მაფეი. - მაგრამ, ჩემი აზრით, აქ მნიშვნელოვანი ისაა, რომ მათ სხვა ფირმებისგან განსხვავებული მიდგომა აქვთ, განსხვავებული სამყარო“.

ამ განსხვავებულ მიდგომასა თუ სამყაროს კარგად განასახიერებს Neighborly. Sound Ventures-ის სახით, კუჩერსა და ოსირის სურთ, თვალშისაცემად მოსაწყენ დარგებზე კონცენტრირდნენ. მუნიციპალური ობლიგაციების („დაუბრუნეთ ობლიგაციებს სექსუალური სული“) გარდა, მათ უკვე განახორციელეს ინვესტიცია ადამიანური რესურსების ონლაინ-პროგრამაში (Zenefits-ში), ადგილობრივი მთავრობებისთვის გამიზნულ ფინანსურ გამჭვირვალობასა (OpenGov) და საყოფაცხოვრებო სერვისში (Handy).

ამ ყველაფერთან ერთად, აქვთ მოლოდინი, რომ მომდევნო რამდენიმე წელიწადში 60-70 კომპანიას დააფინანსებენ. თავიანთი \$100-მილიონიანი ბაზის გასარღვევად, მოგვიანებით უფრო მსხვილი ფსონების დადება მოუწევთ. „თუ გაგვიმართლა, ოთხი მათგანი ძალიან კაშკაშა აფეთქებას გამოიწვევს, 50%-ის შემთხვევაში დანახარჯები და მოგება ერთმანეთს გაუტოლდება, ხოლო 25% წყალში ჩაიყრება. ამის ასხნა Liberty-სთვის არ დაგვიჩირვებია“.

შესაძლოა, ყველაფერმა კიდევ უფრო მასშტაბური სახეც მიიღოს. ისინი TPG Capitals-ს მოელაპარაკნენ, რომ მათი ფონდი დამატებითი თანხებით აღჭურვოს, თუ, ვთქვათ, პორტფოლიოში შემავალი კომპანია უფრო მსხვილ დაბანდებას მოითხოვს. გარდა ამისა, Liberty-ს საფულეც ღიაა, ყოველ შემთხვევაში, ასეთი პირი უჩანს. „სულ ბრუნდებიან და მეტს ითხოვენ“, - ამბობს მაფეი. ამ ამბებით აზრებული კუჩერი და ოსირი ბერბანკში, კუჩერის გასახდელში სხედან, რომელიც Chicago Bear-ის სუენირებით არის გადატენილი, და იმ ინკუბატორზე მსჯელობენ გამალებით, რომელიც, შესაძლოა, წამოიწყონ. ცოტა ხანში სცენის მუშა აღებს კარს და კუჩერს ეკითხება, მზადაა თუ არა გადაღების დასაწყებად. კუჩერი თავს უქნევს. „ორ წუთში ვიქნები“.

ეს პატარა ბაუზა გვეხმარება, სასარგებლო პერსპექტივიდან შევხედოთ მთლიან სურათს. კუჩერმა „ორ-ნახევარი ადამიანის“ ბოლო სეზონში \$20 მილიონი გააკეთა. ოსირის რაც შეეხება, ამას წინათ U2-სა და მადონას საკონცერტო ტურნეები დაასრულა: პირველმა \$152 მილიონი დაწერა, მეორემ კი - \$305 მილიონი, რაც იმას ნიშნავს, რომ თავად ალბათ \$15 მილიონს წაიღებს სახლში. ინვესტიცია ამ კაცებისთვის უფრო გატაცებაა და არა სამკვდრო-სასიცოცხლო საქმე.

„თუ ერთ დოლარსაც ვერ გავაკეთებთ, სამაგიეროდ არსობრივად შევცვლით სამყაროს იმით, რომ რეალურ პრობლემებს გადავჭრით, მაგარ ადამიანებს დავუდგებით გვერდში და მაქსიმალურად შევცვლით მათ დახმარებას. მოგებაც სწორედ ეს იქნება“, - ამბობს კუჩერი. ისეა ნათქვამი, სილიკონის ხეობის ჭეშმარიტი ვეტერანიც კი მოაწერდა ხელს. **F**



სტივ ანდერსონი ფეხის ფრჩხილებს ლურჯად იღებავს და ბავშვების ყოფილი ფოტოსტუდიიდან ეულად მუშაობს. ე.წ. ანგელოზებსა და დიდ ფირმებს შორის ნაპრაღის ამოვსებით, ანდერსონი მსოფლიოში მეორე უმსხვილეს ვენჩურ-კაპიტალისტადაც იქცა.

ეული

რქროს

მაძიებელი

ავტორები: ალექ კონრადი და რაიან მენი

2016 რეიტინგი სახელი /2015 რეიტინგი ფორმა ალსანიშნავი გარიგება

- 1 ჯიმ გეცი/1**
SEQUOIA CAPITAL
WhatsApp
- 2 სტივ ანდერსონი/5**
BASELINE VENTURES
Instagram
- 3 კრის საკა/3**
LOWERCASE CAPITAL
Uber
- 4 პიტერ ფენტონი/2**
BENCHMARK
Twitter
- 5 მერი მიკერი/15**
KLEINER PERKINS CAUFIELD & BYERS
Facebook
- 6 ჯოშ კოპელმანი/4**
FIRST ROUND CAPITAL
LinkedIn
- 7 ნილ შენი/8**
SEQUOIA CAPITAL
Alibaba
- 8 ბილ გერლი/9**
BENCHMARK
Uber
- 9 დაგ ლეონე/6**
SEQUOIA CAPITAL
FireEye
- 10 პიტერ ტილი/12**
FOUNDERS FUND
Facebook
- 11 ჯიმ ბრეიერი/13**
BREYER CAPITAL
Facebook
- 12 პოლ მადერა/7**
MERITECH CAPITAL PARTNERS
Facebook
- 13 სამირ განდი/37**
ACCEL PARTNERS
Flipkart
- 14 სკოტ სანდელი/11**
NEW ENTERPRISE ASSOCIATES
Bloom Energy
- 15 მარკ ანდრისენი/19**
ANDREESSEN HOROWITZ
Facebook
- 16 რობერტ ნელსენი/19**
ARCH VENTURE PARTNERS
Ikarria



განსაკუთრებული მადლობა ჩაპელ-პილის (ჩრდილო კაროლინა) TruBridgე Capital Partners-ს იმ სიბრძნისა და დაუღალავი შრომისთვის, რითაც „მიდასის რეიტინგის“ შექმნაში მიიღეს მონაწილეობა.

მთავარი რეპორტიორი: ალექს კონრადი
დამატებითი რეპორტაჟი: სტივენ ბერტონი, შელბი კარპენტერი, კეთლინ ჩაიკოვსკი, მეტ დრეინგი, მიგელ ჰელფტი, რაიან მექი, ბრაიან სოლომონი, ერონ ტილი, ებიგვილ ტრეისი
რეიტინგის რედაქტორი: ბრიუს აპბინი
მონაცემთა წყარო: Dow Jones Venture Source

სრული რეპორტაჟისთვის, ვიდეოებისა და ინტერვიუებისთვის, ეწვიეთ ვებგვერდს: forbes.com/idas

მიდასის რეიტინგი სთივ ანდერსონი

პროგრამირებაში გატარებული

მორიგი 12-საათიანი დღის შემდეგ, კვირიკის საისტრომმა ნერვული კრიზისის ზღვარს მიაღწია. 2010 წლის ივნისი იდგა, მას კი შვიდი თვე Foursquare-ისმაგვარ სოციალურ ჩეკ-ინ აპლიკაციაზე შემუშავებაში გაუტარებინა. პროგრესის ნიშანწყალი არ ჩანდა. სასოწარკვეთილმა საისტრომმა და მისმა თანადამფუძნებელმა, მაიკ კრიგერმა გადაწყვიტეს, აპლიკაციისთვის თავი მიენებებინათ და სანაცვლოდ, ფოტოგაზიარების პლატფორმა შეექმნათ. ამისათვის



ბილ გერლი
NextDoor-ისა და Uber-ის ინვესტორის გაფრთხილებებში, რომ სტარტაპები ზედმეტად ბევრს ხარჯავდნენ, ნინასნარმეტყველური გამოდგა 2016 წლის დასაწყისში, როცა ტენზოლოგიის აქციებს პრობლემები შეექმნა. თებერვალში, Benchmark-ის მეექვსე პარტიორის, სკოტ ბელსის დეიქრავებაში დაეხმარა.

მათი დამფინანსებელი ინვესტორის დარწმუნება იყო საჭირო, რომელსაც ოთხი თვით ადრე მათთვის პირველი, \$250,000-იანი ჩეკი გამოუწერა. ამ ინვესტორს სტივ ანდერსონი ერქვა. ახალგაზრდა ანტრეპრენორებმა ქუჩა გადარიბინეს და შესაფერისი სახელწოდების მქონე Crossroads Cafe-ში შევიდნენ - სან-ფრანცისკოს იაფფასიან კაფეში, რომელიც ყოფილი მსჯავრდებულებითაა გატენილი.

ანდერსონმა უკვე იცოდა, რომ საქმე ცუდად მიდიოდა. ამაზე მანამდე კვირების განმავლობაში საუბრობდნენ. ახალგაზრდა დამფუძნებლებმა თავიანთი გეგმა



რობერტ ნელსენი
ჯანდაცვის სფეროში რეიტინგის ყველაზე დამინარეხი ინვესტორი დიდ იმედებს ამყარებს Illumina-ს ყოფილ შვილობილ Grail-ზე, რომელიც სიმსივნეთა უმეტესი სახეებისთვის ერთიანი სისხლის ანალიზის შექმნას გეგმატ.

გააცნეს - ახლიდან ვაპირებთ ყველაფრის დაწყებას, თუმცა არ იცოდნენ, რა რეაქცია ექნებოდა სპონსორს: გაცოფდებოდა, იმედები გაუცრუდებოდა თუ თანაგრძობით განიმსჭვალებოდა. ანდერსონმა თავის ჟღალ, მოკლეწვერიან ნიკაპს ხელი შეავლო და მაგიდას ჩააშტერდა. ასე იყო თუ ისე, მალევე ღიმილით ამოიხედა: „აქამდე რა ჯანდაბას აკეთებდით?“

ახლა ამ შეხვედრას უკვე სიცილით იხსენებენ იმის დამფუძნებლები, რაც მოვიანებით მილიარდებიან Instagram-ად იქცა, მაგრამ ანდერსონის ვითომდა ხუმრობით დასმულმა შეკითხვამ საისტრომსა და კრიგერს ასწავლა ყველაფერი, რისი ცოდნაც სჭირდებოდათ.

„[სილიკონის] ხეობაში უამრავ ადამიანს ვიცნობ, ვინც ზედმეტად დაკავებულია ფულადი საკითხებით, - ამბობს საისტრომი. - არასდროს მიგრძნია, რომ სტივი ჩვენზე ლეღავდა, ვაითუ ჩაფლავდებიანო. შესაძლოა, ლეღავდა კიდევ, მაგრამ თავდაჯერებულობას ავლენდა“.

ასეთი დროული და სწრაფი ვერდიქტი ზუსტად ახასიათებს ანდერსონს - 47 წლის, გახსნილი გონების კაცს, რომელიც სილიკონის ხეობის ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული - და პატარა - საინვესტიციო ფირმის უკან დგას. FORBES-ის ყოველწლიურ ანგარიშში მსოფლიოს 100 წამყვანი ტექნოლოგიური ინვესტორის შესახებ, იმავე „მიდასის რეიტინგში“, მას მეორე ადგილი უჭირავს და თავისუფლად შეუძლია, ელიტარული ვენჩურ-კაპიტალის ფირმას შეუერთდეს. მაგრამ მის Baseline Ventures-ში მხოლოდ ერთი ადამიანი იღებს გადაწყვეტილებებს და ამ ადამიანს ზებუნებრივი უნარი აქვს, იპოვოს და დააფინანსოს პოტენციურად დიდი იდეების მქონე ანტრეპრენორები. Instagram-მა, რომლის 12%-საც მისი ფონდი მამზენ ფლობდა, როცა აპლიკაცია Facebook-მა \$1 მილიარდად იყიდა, ანდერსონის ცნობადობა გაზარდა, ამას ემატებოდა ინვესტიციები Twitter-სა და Heroku-ში (ეს უკანასკნელი Salesforce-მა 2010 წელს \$250 მილიონად შეიძინა). მას პოტენციურად სხვა არანაკლებ პერსპექტიული საინვესტიციო წილების გაყიდვაც შეუძლია; მათ შორის არის ფინანსური ტექნოლოგიის ფირმა Social Finance-ი (რომელიც \$4 მილიარდადაა შეფასებული), ქალებისთვის განკუთვნილი Stitch Fix-ი (რომელიც, წესით, მალე „ზღაპრული მარტორქის“ სტატუსს მოიპოვებს) და მრავალმთამაშიანი თამაშის გამოშვები, Machine Zone-ი (რომელიც Game of War-ის უკან მდგომი კომპანიაა და, როგორც ცნობილია, მისი ფონდები ისე იზრდება, რომ მისი ღირებულება, სულ ცოტა, \$6 მილიარდი უნდა იყოს). მოკლედ, როცა, FORBES-ის გაანგარიშებით, შენი ქონება \$150 მილიონს შეადგენს, რატომ უნდა მოგინდეს ვინმესთვის - ან ვინმესთან - მუშაობა?

თავისი მართლსაღი მგლის სტატუსს ხაზი რომ გაუკვას, ანდერსონი სან-ფრანცისკოს ფინანსური უბნიდან და მენლო-პარკში (კალიფორნია), სენდ-ჰილ-როუდზე მდებარე

ვენჩურ-კაპიტალის მაფიდან გაიხიზნა. სანაცვლოდ, ბავშვების ყოფილ ფოტოსტუდიაში ზის და ყოველ წელს ათობით გარიგებას აწარმოებს; ეს ფოტოსტუდია სან-ფრანცისკოში, ქაუ-ჰოლოუში მდებარეობს - უბანში, რომელიც გვიანში საუბრეებითა და ბიკრამ-იოგათია უფრო ცნობილი, ვიდრე ტექნოლოგიური ტალანტით. „ერთხელ ვიღაცამ მკითხა, როგორ ახერხებ წელიწადში 10-12 გარიგების გაჩარხვასო. ვუპასუხე: „არ

„არასდროს მიგრძნია, რომ სტივი ჩვენზე ღელავდა, ვაითუ ჩაფლავდებიანო“.

დაგავიწყდეს, რომ ყოველ ჯერზე, როცა შენ ორშაბათ დილას პარტნიორთა შეხვედრაზე ზიხარ და იმ გარიგებებზე ლაპარაკობ, რისი მიღწევაც შენს პარტნიორს უნდა, ან კი შენს კაბინეტში ფირმის პოლიტიკაზე კინკლაობ, მთელი ამ დროის მანძილზე მე კომპანიებს ვხვდები“.

ანდერსონის თქმით, მისი ეს სოლო-ჯგუფი უფრო თავისუფლების ამბავია, ვიდრე ეგოსი. მას აქვს იმის ფუფუნება, ყოველგვარ სხვა სულიერ არსებასთან კონსულტაციის გარეშე, დამფუძნებელთან შეხვედრიდან ნახევარ საათში, \$500,000-იან ჩეკს მოაწეროს ხელი. სატელეფონო ზარებთან გამკლავების პარალელურად, ელექტრონულ საცეკვაო მუსიკას აღრიხლებს, კოსტიუმში გამოწყობილ ინვესტორებს კი კაპიუშონიან სვიტრსა და ჯინსში ხვდება. რეივზე ცეკვისას, ფეხის ფრჩხილებს ლურჯად იღებავს. წელიწადში რამდენჯერმე, ხუთშაბათობით, ლას-ვეგასში მიეშურება და ისეთი DJ-ების წვეულებებზე ერთობა, როგორებიც არიან Deadmau5 და Kaskade-ი, ხან კი სამი დღით გაქრება, რათა ტბა ტაპოზე ველოსიპედის სოლო-ტურები მოაწყოს, რაც თავის ყოველწლიურ ტრადიციად აქცია. ამ ყველაფრის უფლება მან გასაოცარი მოგებებით მოიპოვა. თავისი პირველი სამი ფონდისთვის მოპოვებული \$70 მილიონი ანდერსონმა \$700 მილიონად აქცია და ამბობს, რომ თავის პორტფოლიოში შემავალი კომპანიების მხოლოდ მეოთხედის აქტივები აქვს ჩამოწერილი, რაც უდავოდ შესაშური საშუალო მაჩვენებელია. თავისი ოცი გარიგებიდან, საინვესტიციო წილების გაყიდვით, მას \$100

მილიონზე მეტი მიუღია. „ჩემს შემთხვევაში, პარტნიორული შეხვედრები ძალიან ხანმოკლეა, - ამბობს ანდერსონი. - მე, მხოლოდ მე და მე ხანგრძლივი დებატები გვაქვს“.

2005 წელს Baseline-ის აღმოცენებამ ვენჩურში ახალ კატეგორიას მისცა სტარტი: ინვესტიციებს, რომელთა დიაპაზონი ე.წ. ანგელოზური სტადიის, ხშირად მდიდარი ინდივიდებისგან მოპოვებულ, \$250,000-სა და იმ \$1 მილიონს ან მეტს შორის მერყეობს, რომელიც, როგორც წესი, ტრადიციული ვენჩურ-კაპიტალის ფირმებიდან, ე.წ. Series A რაუნდის საშუალებით, მიიღება. Baseline-ის \$250,000-ით დაწყებული, \$1 მილიონით დამთავრებული, ჩეკები გულისხმობს ნებისმიერი ოდენობის წილს 5%-იდან 15%-მდე, ხოლო დამფუძნებლებს ერთი წლიდან წელიწად-ნახევრამდე დრო ეძლევათ, რომ საკუთარი პროდუქტი მინიმალური წინხის პირობებში განავითარონ. ანდერსონს ამ მიდგომისთვის არასდროს უღალატია, მიუხედავად იმისა, რომ მსგავსი მიდგომის გამო მტკიცეული წარუმატებლობებიც უწინვია. ასე, მაგალითად, ანდერსონი გამოეთიშა Dropbox-ის საწყის რაუნდს, როცა მისმა დამფუძნებლებმა ფასი სულ რამდენიმე მილიონით ასწიეს. გარდა ამისა, მან ცხვირი აიბზუა (თან, ორჯერ) Uber-ზე - მაშინაც კი, როცა ტრევის კალანიკი მის ოფისში ექსპრესიული ჟესტებით ცდილობდა, მისთვის აესხნა, რომ როგორც აღმასრულებელი დი-



ჰანს ტუნაგი
ტკვიანი ტელეფონის მწარმოებლის, Xiaomi-ს (რომელიც ამჟამად \$45 მილიარდადაა შეფასებული) ერთ-ერთი პირველი ინვესტორი დროს ჩინეთსა და სილოკონის ხეობას შორის ატარებს. გასულ წელს მან Xiaomi-სთან დაკავშირებულ სამ სტარტაპში დააბანდა ფული.

- ფირმები „მიდასის რეიტიინგის“ ყველაზე მძობი წმინდით
- Sequoia Capital **9**
 - Accel Partners **6**
 - Benchmark **4**
 - Kleiner Perkins Caufield & Byers **4**
 - Andreessen Horowitz **4**
 - Greylock Partners **4**



ჰოლ კაპტალმერი
კატალიზტა თავისი General Catalyst-ის თანადამფუძნებელი, დევიდ ფოლკოუ მაშინ გაიგნო, როცა ორეინი რვა წლისანი იყვნენ. მის ჰიტებს შორისაა Airbnb-ი, Kayak-ი, Warby Parker-ი და Oscar-ი.

- 2016 რეიტინგი სახელი** /2015 რეიტინგი ფირმა
ალსანიშნავი გარიგება
- 17 იური მილნერი/20**
DIGITAL SKY TECHNOLOGIES
Facebook
- 18 რეიდ ჰოლმანი/34**
GREYLOCK PARTNERS
Airbnb
- 19 მაიკ მეიბლსი/14**
FLOODGATE
Twitter
- 20 კარლ გორდონი/89**
ORBIMED ADVISORS
Acerta Pharma
- 21 ჰანს ტუნგი/43**
GGV CAPITAL
Xiaomi
- 22 ჯონ დორი/30**
KLEINER PERKINS CAUFIELD & BYERS
Uber
- 23 ჯერემი ლევინი/28**
BESSEMER VENTURE PARTNERS
Pinterest
- 24 დენი რაიმერი/33**
INDEX VENTURES
Facebook
- 25 ნირაჯ აგრავალი/58**
BATTERY VENTURES
Wayfair
- 26 ჯერემი ჰორდანი/82**
ANDREESSEN HOROWITZ
Airbnb
- 27 რობ ჰეიზი/45**
FIRST ROUND CAPITAL
Uber
- 28 მაიკლ მორიცი/16**
SEQUOIA CAPITAL
LinkedIn
- 29 ფრედ უილსონი/18**
UNION SQUARE VENTURES
Twitter
- 30 კუი ჟაუ/61**
SEQUOIA CAPITAL
Ourpalm
- 31 დევიდ ზი/27**
GREYLOCK PARTNERS
Facebook
- 32 ქსიაიუნ ლი/47**
IDG CAPITAL PARTNERS
Xiaomi
- 33 გორავ გარგი/38**
WING VENTURE CAPITAL
FireEye
- 34 ანილ ბუსრი/17**
GREYLOCK PARTNERS
Pure Storage
- 35 რულოფ ბოთა/21**
SEQUOIA CAPITAL
Square
- 36 ბრაიან სინგერმანი/44**
FOUNDERS FUND
Stemcentrx
- 37 ჰოლ კატლერი/55**
GENERAL CATALYST PARTNERS
Kayak
- 38 ჰვი პი განი/ახალი**
QIMING VENTURE PARTNERS
China Internet Plus

2016 რეიტინგი სახელი /2015 რეიტინგი ფირმა ალსანიშნავი გარიგება

- 39 ტოდ ჩაფი/31**
IVP
Twitter
- 40 ჯენი ლი/10**
GGV CAPITAL
Didi Kuaidi
- 41 ბენჯამინ ჰოროვიცი/25**
ANDREESSEN HOROWITZ
Twitter
- 42 რიჩარდ ვონგი/66**
ACCEL PARTNERS
Atlassian
- 43 ეიდინ სენკუტი/39**
FELICIS VENTURES
Shopify
- 44 ქუან ჟაუ/** მობრუნებული
IDG CAPITAL PARTNERS
CreditEase
- 45 ალფრედ ლინი/29**
SEQUOIA CAPITAL
Airbnb
- 46 მეტ კოლერი/63**
BENCHMARK
Instagram
- 47 ნაიენ ჩადა/42**
MAYFIELD FUND
Lyft
- 48 ბრაიან რობერტსი/54**
VENROCK
Ikaria
- 49 რაიან სვინი/51**
ACCEL PARTNERS
Groupon
- 50 ჰერსტ ლინი/32**
DCM
Tuniu
- 51 ჯორჯ ზაქარი/72**
CRV
Twitter
- 52 პრომოდ ჰაკი/26**
NORWEST VENTURE PARTNERS
Health Catalyst
- 53 სალილ დეშმანდე/24**
BAIN CAPITAL VENTURES
Lending Club
- 54 ჯიმ ტანენბაუმი/80**
FORESITE VENTURES
Intarcia
- 55 ლი ფიქსელი/46**
TIGER GLOBAL
Facebook
- 56 ერიკ პელი/** ახალი
FOUNDER COLLECTIVE
Uber
- 57 აშიმ ჩანდნა/36**
GREYLOCK PARTNERS
Palo Alto Networks
- 58 ანდრიუ ბრაცია/88**
ACCEL PARTNERS
Cloudera
- 59 მიჩ ლასკი/70**
BENCHMARK
Snapchat
- 60 ბილ ტრენჩარდი/** ახალი
FIRST ROUND CAPITAL
Uber

მიდასის რეიტინგი სტივ ანდერსონი

რექტორი, ის გაანადგურებდა ტაქსის ინდუსტრიას. „შავი მანქანების მიღმა უბრალოდ ვერ ვიყურებოდი“, - ამბობს ახლა ანდერსონი.



ჯენი ლი
საპერო სივრცის ყოფილი ინჟინერი და კაიპიტალის მენეჯერი სკოლაში, 15 წელია, ჩინეთში ინვესტიციებზე მუშაობს. 2010 წელს მან სილიკონ-ლეიში პლატფორმა, YY დაიპროგრამა, სანამ 2012 წელს ეს უკანასკნელი აშშ-ში საჯარო ბაზარზე დაიწყო ბრუნვა.

ასეა თუ ისე, სტარტაპები, რომელთაც ის ხელს ჰკიდებს, ღირებულ მოკავშირეს იძენენ. Weebly-ს აღმასრულებელი დირექტორი, დევიდ რუსენკო მას „საუკეთესო ინვესტორს“ უწოდებს; პირველ პერიოდში სწორედ ანდერსონი უტარებდა რუსენკოს ყოველკვირულ გაკვეთილებს იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ უნდა დაექირავებინა ხალხი და როგორ გამკლავებოდა კორპორაციულ კლიენტებს. SoFi-ს აღმასრულებელი დირექტორის, მაიკ ქვენის თქმით, ანდერსონის გარეშე მისი კომპანია არ იარსებებდა, ვინაიდან 2012 წლის მაისში სწორედ ეს უკანასკნელი გაუძღვა \$80-მილიონიან რაუნდს მას მერე, რაც SoftBank-მა, თავისი \$100 მილიონითურთ, უკან დაიხია. SoFi-მ სწორედ ამ თანხის იმედად დაამტკიცა დაახლოებით \$60 მილიონის ტოლფასი სესხი და დაუფინანსებლობის შემთხვევაში, სხვა არაფერი უმაგრებდა ბურგს. „მართალია, ბევრი ბერკეტი ჰქონდა, მაგრამ თავისი პოზიცია ბოროტად არ გამოუყენებია, იმიტომ რომ, ჩვენთვის მთავარი იყო, გარიგებისთვის მიგვეწვია“. კოლეგა ინვესტორი და მეგობარი, კრის

- 306 მოხვედრილა რეიტინგში ყველაზე ხშირად
- ჯონ დორი **15**
 - მაიკლ მორიცი **15**
 - ჯიმ ბრეიერი **14**
 - პრომოდ ჰაკი **12**
 - დენი რაიმერი **10**
 - დევიდ ჩაო **10**
 - სკოტ სანდელი **10**



ერიკ პელი
პელის „მიდასის“ დებუტი მისი ადრეული ინვესტიციების წყალობით მოხდა Uber-სა და Cruise Automation-ში – თვითმავალი მანქანების სტარტაპში, რომელიც მარტში GM-მა შეიძინა; როგორც აცხადებენ, \$1 მილიარდზე მეტად.

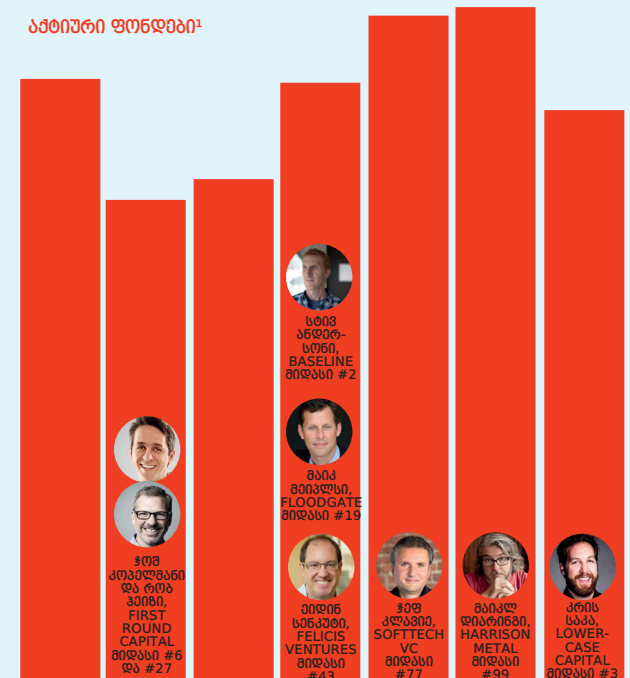
იყო, გარიგებისთვის მიგვეწვია“. კოლეგა ინვესტორი და მეგობარი, კრის

საკა უფრო პირდაპირ ამბობს: „ეს საბაგელი ბიზნესია, ხალხი სულ შავ დღეში ვარდება, მაგრამ სტივის ერთ უკმეხ სიტყვას ვერ დააცდენინებ ვერავის შესახებ“.

სტივ ანდერსონის შემოვლითი
გზა სილიკონის ხეობისკენ სახელ-ტრადიციულ დაიწყო, რომელიც სიეტლის გარეუბანში – ქალაქ ისაქუაში, მისი ბებია-ბაბუის ეზოში ეყენა. იქ დასთან და მარტოვალა დედასთან (ანდერსონი 5 წლის იყო, მამამ ოჯახი რომ მიატოვა და ისე მოკვდა, ანდერსონს აღარც უნახავს) ერთად ცხოვრობდა. დედამისი მდივანი იყო... პერიოდულად ოჯახს საკვები ტალღების იმედად უწევდა ცხოვრება... ჰოდა, ანდერსონი ნებისმიერ ფიზიკურ სამუშაოზე თანხმდებოდა, ცოტა სახარჯი ფული რომ

სუპერანგელოზების აღზვევა

„მიდასის“ კიდევ ათი წევრიც ისევე ჩაერთო თამაშში, როგორც სტივ ანდერსონი: თავდაპირველად კომპანიებს – \$250,000-იანი ჩეკით, ხოლო დამფუძნებლებს უხვი რჩევებით ამარაგებდნენ. ამ ნიშნში საკმაოდ მაღე საკმაოდ ბევრმა ხალხმა მოიყარა თავი.



1 მოგვამილი მონაცემები მხოლოდ საფრანგულულ სტატისტიკურ დაფინანსებას ასახავს \$10 მილიონიდან \$50 მილიონამდე. აპიურ ფონდად ის ფონდები განისაზღვრა, რომელთაც ბოლო სამი წელიწადში რომელიმე ნულს მაინც მოუხიზავთ ფული. წყარო: THOMSON ONE.

ემოვა. გაზეთების დამტარებლადაც მუშაობდა, ჭურჭლის მრეცხავადაც, ჯინსების მოდელად, ალასკას კრუიზის ტურის დირექტორადაც და DJ-დუეტის ერთ-ერთი წევრიც გახლდათ, რომელიც სკოლის ცეკვებზე Duran Duran-სა და Culture Club-ს უკრავდა.

მეურვის მენტორობით, რომელიც United Way Big Brothers-ის პროგრამის საშუალებით იზოვა, ანდერსონი ვაშინგტონის უნივერსიტეტში მოხვდა, სადაც ფიზიკასა და ბიზნესს სწავლობდა. დედამისს უნდოდა, რომ შვილი Boeing-ის ინჟინერი გამოსულიყო, მაგრამ ეს ვერ მოხერხდა: ფულის გაკეთებებზე მომართულმა კლასგარეშე საქმიანობამ ანდერსონი B დონის სტუდენტად აქცია. მინიკომპიუტერების გაყიდვას ცდილობდა, მაგრამ ერთი იდეა აკვივიატა, რომელიც Starbucks-ს უკავშირდებოდა. ის ჰოვარდ

ბიზართან მივიდა – თავისი კოლეჯის სამშოს ერთ-ერთი წევრის მამასა და Starbucks-ის აღმასრულებელი დირექტორის, ჰოვარდ შუელცის მარჯვენა ხელთან – და თავისი გეგმა გააცნო, რომელიც სასმელების ყავის ურიკით გაყიდვაში მდგომარეობდა. ბიზარმა დააფასა ანდერსონის ენთუზიზმი და მას მაღაზიის მენეჯერობა შესთავაზა. ოთხ წელიწადში ანდერსონი სიეტლის რეგიონში კომპანიის გენერალურ მენეჯერად იქცა.

ანდერსონი სტენფორდის Graduate School of Business-ში ჩაირიცხა და 1997 წელს პალო-ალტოში გადავიდა საცხოვრებლად. იმავე ზაფხულს, ერთ მზარდ ონლაინ-ბაზრობაზე სტაჟიორად დაიწყო მუშაობა პროდუქტის მენეჯერის განზრით და მალე იქ სამსახურიც შესთავაზეს. ამ ბაზრობას eBay ერქვა. მართალია, eBay ის-ისაა, საჯარო ბაზარზე აპირებდა გასვლას, ანდერსონმა მაშინდელ აღმასრულებელ დირექტორთან, მეგ უიტმენთან გაიარა კონსულტაცია და საბოლოოდ, უნივერსიტეტში დაბრუნების მოტივით, შეთავაზებამზე უარი განაცხადა, რითაც გაუშვა კიდევ ხელიდან შანსი, ერთ დღეში მილიონერი გამხდარიყო.

სწავლის დამთავრების მერე ყველაფრის თავიდან დაწყება მოუხდა, ამჯერად – Kleiner Perkins Caufield & Byers-ში, სადაც მის დაქირავებას პარტნიორი ჯონ დორი შუამდგომლობდა.

KPCB-ში 1999 წელს, დოტ-კომის გაბაფხულზე მივიდა – მაშინ, როცა ფირმა ბენიტში იყო. ფირმის პარტნიორები ისეთი მძლავრი კომპანიების საბჭოებში მოკა-



სკოტ შულიმანი
შლეიფერი Tiger Global-ისთვის საჯარო სააქციო კაპიტალსა და ჩინეთში ორიენტირებულ ვენჩურულ გარეგნულ ტაოსნობს. მის მიერ დადებული ფსონმა JD.com-ზე \$200 მილიონი თითქმის \$5 მილიარდად აქცია.

მილიარდერთა რიცხვი **10**
შალმების რიცხვი **5**
მილიარდერთა შალმების რიცხვი **0**
30-წლამდეელთა რიცხვი **0**



ბენ ჰოროვიცი
მართალია, ჰოროვიცი რეიტინგში ახალბედაა, მაგრამ Index-ში ის ვეტერანია: 2002 წელს სწორედ მისი დახმარებით გაიხსნა Index-ის ოფისი ლონდონში. საკვების მიტანის ფირმის, Just Eat-ის 2014 წლის პირველადი საჯარო შეთავაზების შემდეგ, მან Index-ს \$700 მილიონზე მეტი მოგება მოუტანა და მისთვის თამაშის მწარმოებლები აღმოაჩინა – King-ი და Supercell-ი.

2016 რეიტინგი სახელი /2015 რეიტინგი ფირმა ალსანიშნავი გარიგება

61 დევიდ ჩაო/50
DCM
Renren

62 სტივენ ჯი/22
SEQUOIA CAPITAL
China Internet Plus

63 ჯონათან სილვერშტაინი/53
ORBIMED ADVISORS
Glaukos

64 პინ ლი/67
ACCEL PARTNERS
Cloudera

65 ალენ შუ/59
GSR VENTURES
Didi Kuaidi

66 ბიჯან საბეტი/59
SPARK CAPITAL
Twitter

67 რებეკა ლინი/23
CANVAS VENTURES
Lending Club

68 სკოტ შლეიფერი/48
TIGER GLOBAL
Alibaba

69 დევენ ბარეხი/57
INSIGHT VENTURE PARTNERS
Twitter

70 რონ ქონვეი/40
SV ANGEL
Airbnb

71 ჯეფ ქროუ/98
NORWEST VENTURE PARTNERS
RetailMeNot

72 სენდი მილერი/71
JVP
Zynga

73 ჯერემი ლიე/71 /მობრუნებული
LIGHTSPEED VENTURE PARTNERS
Snapchat

74 დევიდ ვეიდენი/68
KHOSLA VENTURES
RingCentral

75 ბრაიან შრეიერი/83
SEQUOIA CAPITAL
Dropbox

76 მამუნ ჰამიდი/94
SOCIAL CAPITAL
Slack Technologies

77 ჯეფ კლავიე/71
SOFTTECH VC
Fitbit

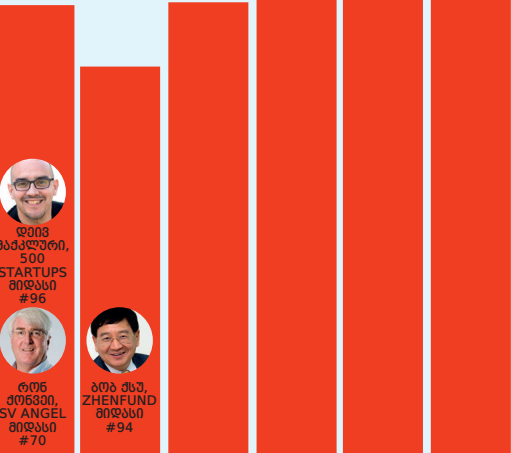
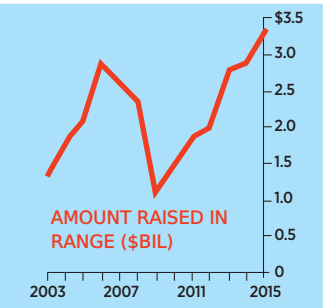
78 ხარლზ მოლდოუ/56
FOUNDATION CAPITAL
Lending Club

79 კევინ ეფრემი/62
ACCEL PARTNERS
Facebook

80 ტედ შლეინი/99
KLEINER PERKINS CAUFIELD & BYERS
AppDynamics

81 კენ ჰაუერი/64
FOUNDERS FUND
Zocdoc

82 ბენ ჰოროვიცი/53
INDEX VENTURES
King Digital Entertainment



დღის
მაკლური,
500
STARTUPS
მიღასი
#96

როს
კოვანი,
SV ANGEL
მიღასი
#70

ბობ მს,
ZHENFUND
მიღასი
#94

2016 რეიტინგი სახელი /2015 რეიტინგი ფირმა ალსანიშავი გარიგება

83 პიტერ ლევინი/ახალი ANDREESSEN HOROWITZ GitHub

84 ანტონ ლევი/69 GENERAL ATLANTIC Alibaba

85 ფორესტ ბასკეტი/მობრუნებული NEW ENTERPRISE ASSOCIATES Tableau Software

86 შერპა ვენტურს/81 SHERPA VENTURES Uber

87 იუპა ერმონი/85 CRV RPX

88 ჯეფრი ლიბერმანი/ახალი INSIGHT VENTURE PARTNERS Delivery Hero

89 ბენ ნაი/96 BAIN CAPITAL VENTURES LinkedIn

90 რინარდ ლიუ/74 MORNINGSIDE GROUP Xiaomi

91 ჯეიმს ტლბერი/ახალი FRAZIER HEALTHCARE VENTURES Acerta Pharma

92 თერეზია გოუვი/მობრუნებული ASPECT VENTURES Prosper

93 სატიშ დჰარმარაჯი/90 REDPOINT VENTURES Pure Storage

94 ბობ ქსუ/New ZHENFUND Meicai

95 ჰარი ველერი/41 NEW ENTERPRISE ASSOCIATES MongoDB

96 დევი მაქკლური/ახალი 500 STARTUPS Credit Karma

97 სტივ ჯერვეტსონი/მობრუნებული DRAPER FISHER JURVETSON SpaceX

98 ბეთ სეიდენბერგი/91 KLEINER PERKINS CAUFIELD & BYERS Flexus Biosciences

99 მაიკლ დიარინგი/100 HARRISON METAL Thumbtack

100 ჯო ლონსდეილი/ახალი BVC Oculus VR

მეთოდოლოგია

ვენჩურ-კაპიტალის ფირმებს ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში გაყიდული საინვესტიციო წილების რაოდენობისა და ზომის მიხედვით ვაფასებთ, პრიორიტეტი კი საწყისი ეტაპის ინვესტიციებს ენიჭება. მხოლოდ იმ გაყიდული საინვესტიციო წილებს ვითვლით, რომლებზეც \$200 მილიონს აღემატება ან კი კერძო რაუნდებს, სადაც კომპანიები, სულ მცირე, \$400 მილიონად ფასდებიან.

მიდასის რეიტინგი სტივ ანდერსონი

ლათებულებიყვნენ, როგორც გახლდათ AOL-ი და Compaq-ი. ანდერსონი, თავდაპირველად, დორს იყო მიმაგრებული, რომელსაც ის-ის იყო, პირველადი საჯარო შეთავაზებისთვის Amazon.com-თან მიეღწია. ანდერსონის პირველი სამუშაო ერთი გარიგებისთვის დოკუმენტების დალაგებაში მდგომარეობდა სტენფორდის კომპიუტერული მეცნიერების ორ სტუდენტთან ერთად, რომელთაც ჰქონდათ სტარტაპი, თუმცა



თერეზია გოუვი Accel-ში გატარებული 15 წლის შემდეგ, ვოუშმა, ჯენიფერ ფონმტადთან ერთად, ორი წლის წინ Aspect Ventures-ი დააარსა. მისი მთავარი ფოკუსია ელ-გაჭრობა და უსაფრთხოების ისეთი ტექნოლოგიური კომპანიები, როგორცაა Cato Networks-ი, რომელიც ქსელური უსაფრთხოების სერვისს გვთავაზობს.

არ ჰქონდათ ფულის შოვნის რაიმე კონკრეტული გეგმები. ჰქონდათ მხოლოდ მეტად გამჭრიახი მოსაზრება იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ უნდა შეეცვალათ ონლაინ-ძიების პროცესი. „Google-თან დაკავშირებით ჯონს გვითხე: „სად არის ელექტრონული ცხრილი, რომელიც ამ ინვესტიციას გაამართლებდა?“ - ამბობს ანდერსონი, დორს კი ასე უპასუხა: „ეს უფრო ხელგონებაა, ვიდრე ელექტრონული ცხრილი“. მოკლედ, \$99 მილიონად შეფასებულ სტარტაპში Kleiner-მა \$12.5 მილიონი დააბანდა.

მართალია, ანდერსონი Kleiner Perkins-ისთვის მთლად შესაფერისი კანდიდატი არ გახლდათ, მან მალევე შეძლო ვეტერანებზე შთაბეჭდილების მოხდენა. Oracle-ის ყოფილი პრეზიდენტი, რეი ლინი, რომელიც ფირმას 2000 წელს შეუერთდა, იხსენებს, რომ ანდერსონი „სხვებზე ბევრად ბევრით იყო“, რადგანაც აღმასრულებელი დირექტორები მას უშლიდნენ

გულს. სწორედ ანდერსონის გულმოდგინე, დამღლებმა შრომამ აარია ფირმას თავიდან კატასტროფული ინვესტიცია ადგილზე სწრაფად მიტანის სერვისის ფირმა Kozmo-ში, რომელიც საბოლოო ჯამში გაკოტრდა. „მაშინ ჩვენმა Amazon-ელმა მეგობრებმა ეს ინვესტიცია განახორციელეს, - ამბობს დორი, რომელიც თავდაპირველად მხარს უჭერდა ამ იდეას. - ის [ანდერსონი]



ჯო ლონსდეილი „მიდასის სის“ ყველაზე ახალგაზრდა (33 წლის) წევრმა ახალი ფირმა დააარსა, სახელია BVC, რათა თავის პირველ წარმატებებზე მოახდინოს კაპიტალიზაცია, რომელიც Oculus VR-ს უკავშირდება (2014 წელს ეს უკანასკნელი Facebook-მა \$2 მილიარდად შეიძინა) და კიდევ ისეთ სავარაუდო „ზღაპრულ მარტორქებს“, როგორც არიან Illumio, Wish-ი და Oscar-ი.

„რონ ქონვეიმ Baseline-ი სოციალურ მედიაზე კონცენტრირების მიზნით მიატოვა, მაგრამ თამაშგარეთ აღმოჩნდა, როცა ფირმამ ერთ-ერთი უმსხვილესი სოციალური მედია – Instagram-ი დაასპონსორა.

ჩვენთან იყო ბუმის დაწყებისას და ყველაზე მძიმე პერიოდშიც“. Kleiner-ი სოლიდურ ბაზას იძლეოდა, მაგრამ, როგორც იმ პერიოდის არაერთ ვენჩურულ კომპანიაში, შიდა დაწინაურების საშუალება, პრაქტიკულად, არ იყო. „პროგრამა ასე გამოიყურებოდა: მოხვალ, იმუშავებ და შეიძენ გამოცდილებას, მაგრამ, სავარაუდოდ, აქ ვერ დარჩები“, - ამბობს ეილინ ლი - ასოცირებული პარტნიორი, რომელმაც მას მერე Cowboy Ventures-ი დააარსა. ანდერსონს უთხრეს, რომ თუ პარტნიორობა სურდა, მაშინ დიდ ტექნოლოგიურ კომპანიებში უნდა მიეღო ოპერაციული გამოცდილება; ჰოდა, ვიდრე Microsoft-ში მარკეტინგის უფროსი დირექტორის დროებით პოზიციაზე მუშაობას დათანხმდებოდა, მანამდე ისეთ ავტორიტეტულ კომპანიებზე ფიქრობდა, როგორცაა Cisco და Salesforce-ი. „სტივმა ყოველთვის იცოდა, სად მიდიოდა და ყოველთვის სწორი გეზი ჰქონდა აღებული, - ამბობს ლი. - მასზე არ მოქმედებს ისეთი რამეები, რაც სხვებისთვის, შესაძლოა, ძალიან მიმზიდველი იყოს“.

ანდერსონი ჩრდილქვეშ დიდ-ხანს არ დარჩენილა. სიეტლიდან წამოვიდა და 2006 წლის დასაწყისში სილიკონის ხეობას დაუბრუნდა. ეს ის დრო იყო, როცა საფონდო ბირჟას სრულად ჰქონდა ძალები აღდგენილი, ხოლო ტელანტი კვლავ ტექნოლოგიაში მიედინებოდა. მობილური ახალი დასაპყრობი ტერიტორია იყო, Amazon-ს კი ის-ისაა, დაეწყო თავის ფართო კომპიუტერულ ინფრასტრუქტურასთან წვდომის იაფი მიქირავება სტარტაპებისთვის, რითაც ამ უკანასკნელთ ხარჯების შემცირებაში მნიშ-



„აქამდე რა ჯანდაბას აკეთებდით?“ – Instagram-ის მაიკ კრიგერმა და კევინ საისტრომმა (ამ 2011 წლის ფოტოში) აბლიკაციის ადრეული ვერსია ანდერსონის კურთხევითა და შეწვევით შექმნეს.

ვენელოვნად დაეხმარა. ანდერსონმა რამდენიმე Microsoft-ელი მეგობარი დაითანხმა, რომ სამსახურიდან წამოსულიყვნენ და საკუთარი კიბერუსაფრთხოების ფირმა წამოეწყათ. ამ ფირმაში თავადაც დააბანდებდა ფულს, მაგრამ აი, სხვა ვენჩურ-კაპიტალისტები ვერ მოძებნა, მისთვის სასურველი ფული – დაახლოებით \$250,000-იანი საწყისი ჩეკი – რომ ჩაედოთ ამ საქმეში. მიუხედავად ამისა, მდიდარი ინდივიდები მაინც სიხარულით აბანდებდნენ რამდენიმე ათას დოლარს, მაგრამ \$150 მილიონის ან ნაკლებისგან შემდგარი ინსტიტუციონალური ფონდების რაოდენობა – ისეთების, ყველაზე მეტად მსგავსი ერთჯერადი ინვესტიციებისთვის რომ არიან მოწადინებულნი – Thomson Reuters-ის თანახმად, სერიოზულად მცირდება: თუ 2000 წელს, დოტ-კომის ბუშტის ზეობაში, ეს რიცხვი 178 იყო, 2004 წელს 55-მდე დავიდა.

ანდერსონმა კიბერუსაფრთხოების გეგმა გვერდზე მოისროლა, სანაცვლოდ კი ამ ხარვეზიანი სიტუაციით სარგებლობა – ამ ნაპრალის ამოვსება – გადაწყვიტა: ის თავად შექმნიდა ფონდს, საიდანაც ერთ ჯერზე \$250,000-იანი ჩეკებს გამოქვნიდა: ეს უფრო მეტი თანხა იყო, ვიდრე ინდივიდუალური „ანგელოზი“ გარისკავდა ჩადებას, მაგრამ ბევრად მცირე \$500-მილიონიანი ფონდების მქონე ვენჩურული კაპიტალის ფირმისთვის. ისეთი დიდი

ვენჩურული კაპიტალის ფირმები, როგორცაა Kleiner-ი ან Sequoia იმ მულტიმილიარდების იმედად არიან, რასაც მათ თავიანთი საინვესტიციო წილების გაყიდვა მოუტანთ; სხვა სიტყვებით, ელიან, რომ თავიანთი \$10-\$50-მილიონიანი ინვესტიციებით რვაჯერ ან ათჯერ მეტ მოგებას ნახავენ. ანდერსონსაც შეეძლო მსგავსი ზომის მოგების მიღება იმ შემთხვევაში, თუ ადრეულ ეტაპზევე შეაღწევდა კარგ სტრატეგიაში. „Baseline-ი იმ იდეით დავიწყე, რომ \$100 მილიონის-თვის უნდა მიმეღწია. ეს თამაშის იყო, – ამბობს ანდერსონი. – და თუ ერთ-ორ მსხვილ კომპანიასაც იშოვი, მოგებებიცაში ავარდება“.

„სუპერანგელოზების“ ეს ახალი კლასი უბრალოდ მოცვალა რულები როდი იყვნენ. მათ რეალური ოპერაციული გამოცდილება ჰქონდათ და დიდი ტექნოლოგიური კომპანიების კარის შეღება შეეძლოთ. სფეროს ვეტერანები ამას წარმატებულ ტენდენციას უწოდებდნენ და სუპერანგელოზებს მათი ინვესტიციების ზომითა გამო აკრიტიკებდნენ. „ჩემს პარტნიორს, რობს [ჰაიმს] ეუბნებოდნენ, ნახე, რა საყვარლობააო“, – ამბობს ჯომ კოპელმანი, რომელმაც სამი სტრატაბიდან ნახა ინვესტიციებით მოგება, ვიდრე First Round Capital-ს დააარსებდა. „ჩვენ გარიყული ბავშვებით ვიყავით, ამბოხებულები“, – იხსენებს ვიდინ სენკუტი, Google-ის ვეტერანი, რომელმაც Felicis Ventures-ი დააფუძნა.

2006 წლის გვიანი გაზაფხულისთვის ანდერსონს უკვე მზად ჰქონდა საპრეზენტაციო დოკუმენტი, რომელსაც თავისი შეზღუდული რაოდენობის პოტენციური პარტნიორებს

არგენებდა, მაგრამ მას ერთი მნიშვნელოვანი რამ აკლდა: გარიგებათა ნაკადი. ერთ-ერთი პირველი ადამიანი, რომელსაც ის დაუკავშირდა, გახლდათ ლეგენდარული ენჯელ-ინვესტორი რონ ქონვეი, რომელსაც კარგად შეეძლო ახალი იდეების განჭვრეტა. ის გახლდათ Google-ისა და PayPal-ის სპონსორი და ასევე მენტორიც ჯერ კიდევ იმ დროიდან მოყოლებული, როცა ანდერსონი Kleiner-ში მუშაობდა. ქონვეის აქტიურ ინვესტირებაში პაუზა ჰქონდა აღებული და სრულიად დაუზარლად მოეკიდა ანდერსონის თხოვნას გარიგებათა ნაკადთან დაკავშირებით. ქონვეი Baseline Ventures-ის პირველი ფონდის მთავარ ინვესტორად მოგვევლინა და ანდერსონს Twitter-ის უვ ელიამსი და ჯეკ დორსი გააცნო. ამ ნაცნობობით ფირმამ სერიოზულად იხეირა. გარდა ამისა, ქონვეიმ ანდერსონს ორი ახალი თანამშრომელი მოუყვანა - დევიდ ლი და ბრაიან პოკორნი, რომლებიც მას იდეათა გაფილტვრაში დაეხმარებოდნენ. Baseline-ს სახელი არც ჰქონდა გავარდნილი, რომ თავისი ფონდისთვის როგორღაც პირველი \$10 მილიონის მოზიდვას შეუდგა. Baseline-ის პირველი სწრაფი წარმატების შემდეგ საქმე უფრო იოლად წავიდა, ანუ მას მერე, რაც ფირმამ თავის პორტფოლიოში შემავალი კომპანია, Parakey, Facebook-ს მიჰყიდა. ეს მარკ ცუკერბერგის პირველი შენაძენი იყო, არადა Baseline-ს Parakey მხოლოდ ერთი წლით ადრე აღეჭურვა საწყისი კაპიტალით.

ანდერსონის სტატუსის ზრდის კვალდაკვალ, მისმა პარტნიორულმა პრტიკერებებმა ქონვეისთან განელება იწყეს. უთანხმოების მიზეზი საინვესტიციო ფილოსოფია გახდა. ქონვეი სულ უფრო მეტად იხილებოდა სოციალური მედიით და ბუსტად ისევე სურდა მასზე კონცენტრირება, როგორც უწინ - თავის წარმატებულ პროექტებზე, როცა ერთდროულად ათობით მოუძიებდნენ ფირმას აფინანსება და მათ აღზევებდნენ ერთად, მოგებას იორმაგებდა. ანდერსონი, როგორც წესი, წელიწადში ათ კომპანიას აფინანსებდა, რაც არაერთი კატეგორიის მიხედვით, საგრძნობლად დაბალი ტემპია. „სტივს არ უნდოდა, თავისი მიდგომისთვის ელაღაბა“, - ამბობს ლი, რომელსაც Baseline-ში ორივესთან - ქონვეისა და ანდერსონთან - მუშაობის გამოცდილება აქვს. ამ უკანასკნელთა გადაწყვეტილებით, მათი გზები გაიყო: ქონვეიმ ლი და პოკორნი გაიყოლა და მათთან ერთად ახალი ფირმის, SV Angel-ის, შექმნას შეუდგა.

ბედის ირონიაა, რომ ქონვეი ანდერსონს სოციალურ მედიაზე კონცენტრირების მიზნით დასცილდა, მაგრამ როცა Baseline-მა ერთ-ერთი უმსხვილესი სოციალური მედია, Instagram-ი დააფინანსა, ქონვეი უკვე თამაშვარეთ იყო. ეკონომიკური რეცესიის სიდრმეებიდან ანდერსონს ახალი, \$55-მილიონიანი ფონდი შეექმნა, ხოლო საკმაოდ მაღევე, 2010 წლის თებერვალში, მან Instagram-ის საისტრომი საწყისი კაპიტალით მოამარაგა. 2012 წლის აპრილში ეს ფოტოაპლიკაცია უდავო გამარჯვებული იყო, ცუკერბერგი კი

„2015 წლის ბოლოს ანდერსონმა მხოლოდ ორი ინვესტიცია განახორციელა და ახლა თავისი პორტფოლიოს კორექციისთვის ემზადება“.

გაუთავებლად ემესიჯებოდა საისტრომს და Facebook-ის იმპერიოში გაწვერიანებას სთავაზობდა. ანდერსონმა ახალგაზრდა აღმასრულებელ დირექტორს წინდახედულებისკენ მოუწოდა: Instagram-ს ჰქონდა პოტენციალი, სულ მცირე, \$5-მილიარდიან კომპანიად ქცეულიყო. მაგრამ საისტრომი დაახლოებით \$1-მილიარდიან (როგორც ნაღდი ფულის, ისე აქციების სახით) გარიგებაზე იყო თანახმა. ანდერსონს, როგორც დირექტორს, შეეძლო ამ გარიგების დაბლოკვა, მაგრამ არასდროს მიუცია საკუთარი თავისთვის უფლება, აღმასრულებელი დირექტორის სურვილი შეერყია. „ეს გარდამტეხი ნაბიჯი იყო იმ თანხის ფონზე კი, რა თანხადაც გაცივდეთ, - ამბობს ანდერსონი. - მე ინვესტიცია მოგების გასაზრდელად არ განმიხორციელებია. განვახორციელებ იმიტომ, რომ კვინის მჯეროდა“.

მარტის ერთ ჰინჯლიან ორშაბათს

ქაუ-ჰოლოუს კიდევ სამი ანტრეპრენიორი ეწვია. ინვესტორთან შეხვედრებისთვის ანდერსონს სპეციალურად ერთი დღე აქვს გამოყოფილი, თუმცა იმასაც ახერხებს, რომ რამდენიმე წუთი იმ დამფუძნებლებს დაუთმოს, რომელთაც კარკვეული რჩევები სჭირდებათ. თავის დროს ისე გამაღებთ უფროხილდება, რომ შეხვედრებზე, დასრულებამდე ათი წუთით ადრე, ასისტენტი შემოდის, რათა დარწმუნდეს, რომ ანდერსონი დროში ეტევა. ანდერსონთან მცირე ბიზნესიდან (განრიგის შემდეგინი პროგრამული უზრუნველყოფის კომპანია Homebase-დან) არიან ანტრეპრენიორები მოსულები, მასთან თავიანთ უახლეს მარჯვენებლებს განიხილავენ და სმამალა გამოხატავენ განცვიფრებას, რატომ იკლო მომხმარებელთა რეგისტრაციის სიხშირემო. ანდერსონი სტატისტიკას უყურებს, მერე კი მარტივ რჩევას იძლევა: მოდი, დაიქირავეთ ადამიანი p.r.-ისთვის და ახალი მომხმარებლების მოსაზიდად მითქმა-მოთქმა ატეხეთ. ანტრეპრენიორები მას კვერს უკრავენ. შეხვედრისას, რომელიც ამავე დღეს, ცოტა უფრო ადრე შედგა, საგანმანათლებლო ტექნოლოგიის კომპანიის, Front Row-ს აღმასრულებელი დირექტორი, სიდჰარტ კაკარი ანდერსონს ეკითხება, რა არის საუკეთესო გზა, რომ არაფექტიანი თანამშრომლები სამსახურიდან გავეშვა და გამარტივებული წესით გუნდები ვაიძულო, სამუშაოსთან დაკავშირებით საქმის კურსში ჩამაყენონო. ანდერსონი დაფასთან მიდის და დიაგრამას ხაზავს, სადაც ასახულია, თუ როგორ შეგიძლია, ახლებური მიდგომით, ადამიანები სხვადასხვა ჯგუფში გადაანაწილო.

რაც უნდა წარმატებული გახდეს ესა თუ ის სტარტაპი, აუცილებლად გამოვლილი ექნება კრიზისის ხანა - ერთხელ ან ათჯერ. გვიანდელ 2012-ში, Stitch Fix-ის აღმასრულებელი დი-



რექტორი, კატრინა ლეიკი ავბედითად ახლო იყო იმასთან, რომ ხელფასებს ვერ გადაიხდიდა. 20 ვერწურულ ფირმას კი უარი თქვა გადასტუმრებული. ანდერსონმა, რომელსაც ლეიკისთვის პირველი ჩეკი გამოეწერა, მას უთხრა, საშობაოდ შვებულებაში გასულიყო და დამატებით \$250,000 მისცა, რომ როგორმე ბიზნესი გადაერჩინა. წელს, წლის დასაწყისში, ნახმარი ტანსაცმლით მოვაჭრე Threadflip-ის აღმასრულებელი დირექტორი, მანიკ სინი, რომელსაც \$22 მილიონი მოეზიდა, ანდერსონთან მივიდა და უთხრა, სერვისს ვსურავო. ანდერსონმა, რომელიც Threadflip-ის ინვესტორი გახლდათ, უპასუხა, დახურეო. „შენ ჩემთვის არ მუშაობ, რომ აქედან რაიმე დიდ მოგებას ველოდო“, – იხსენებს სინი ანდერსონის სიტყვებს. Threadflip-ის დახურვამ მილიონობით დოლარის კაპიტალი გააქრო, მათ შორის, \$1 მილიონი ანდერსონისა იყო. მსგავს სიტუაციებთან დაკავშირებით, ანდერსონი მხრებს იჩენს: „არ მინდა, ისეთი შთაბეჭდილება დარჩეთ, რომ ჩემთვის მუშაობენ, ან რომ ყოველ ჩადებულ დოლარზე ათ ცენტს ვითხოვ, – ამბობს ის. – მე დიდი ბიჭი ვარ, და ამ ბიზნესში ფულის დაკარგვისთვისაც მზად უნდა ვიყო“.

ანდერსონი თავისი სპონსორებისთვის ბევრ ფულს აკეთებს, ვინაიდან მის კარიერაში უფრო მეტი Stitch Fix-ია, ვიდრე Threadflip-ი. ბოლო პერიოდში სტარტაპების ეკონომიკა გაცილებით მომჭირნე გახდა, ჰოდა, ანდერსონი თავის კომპანიებს მორიგი კორექციისთვის ამზადებს. მის კარიერაში ეს მესამე კორექციაა. „არ ვიცი, ეს რამდენად სისხლიანი იქნება: ბრძოლის ველი მთლიანად წითლად შეიღებება თუ მხოლოდ კანტიკუნტად“, – ამბობს ის. 2015 წლის ბოლო კვარტალში მარტო ორი ინვესტიცია განახორციელა. ცხადია, ეს ტრაგედია არ არის,

თუმცა იმას კი ნიშნავს, რომ კიდევ უფრო სეფექციური გახდა. თუ ადრეული ეტაპის დაფინანსებაში რაიმე კიდევ უფრო მასშტაბური კოლაფსი მოხდა, ანდერსონის თქმით, ის მზად იქნება, შეცვალოს თავისი თამაშის წესები და საწყისი სტადიის ინვესტირების მიღმა წავიდეს.

გარდა ამისა, ანდერსონს არაფერი აჩერებს, რომ რაღაც მომენტში საერთოდ გავიდეს თამაშიდან. ქონება უკვე დააგროვა და თავისი ეპოქის რამდენიმე მსხვილ ტექნოლოგიურ კომპანიამაც ითამაშა როლი, მით უმეტეს, რომ, უფრო დიდი ფირმებისგან განსხვავებით, არავინაა, ვის წინაშეც ის პასუხისმგებელი იქნება თავისი წასვლა-არწასვლით. „ჩემი ვეო არ ითხოვს, რომ Baseline-მა იმაზე მეტხანს იარსებოს, ვიდრე ეს ჩემს ინტერესებში შედის, – ამბობს ის. – ინსტიტუციის შექმნის მოთხოვნილება მე არ მაქვს“. ქაუ-ჰოლოუდანაც კი მიდის. ქირა მისთვის ზედმეტად მაღალია სან-ფრანცისკოში, ამიტომ, ქალაქის ცენტრში, ე.წ. თანამშრომლურ სივრცეში უფრო იაფი ადგილის პოვნას აპირებს.

ამწუთას ანდერსონი ძალიან ერთობა საიმისოდ, რომ ტემპი დააგდოს. ამ სტატიის ფოტოგადაღებაზე ფოტოგრაფის იდეას სიხარულით თანხმდება და ხელებს ოქროსფერი საღებავით იღებავს – ეს არცთუ შენიღბული მეტაფორაა მისი მაღალი პოზიციისა „მიდასის რეიტინგში“. თითქმის სამსაათიანი პოზირების შემდეგ, ანდერსონი ხელებს იბანს. ახლა უფრო სერიოზული საქმე ელის: ბარი ანტრეპრენიორისგან. საპონი და ცხელი წყალი თანდათან აცლის ოქროსფერ ბრჭყვიალებას ანდერსონის ჭორფლიან ხელებს. ნუთუ ეს ნიშანია?

„ჯანდაბა! დიდი იმედი მაქვს, არა“, – ამბობს ანდერსონი და იღიმის. **F**



წესი პირველი: ნუ მოკლავ შენს თანამშრომლებს

ამერიკის საუკეთესო დამსაქმებელი არა რომელიმე ტექნოლოგიური ფირმაა დასავლეთ სანაპიროდან, საცოცი სპორტული კედლითა და კომფორტული პუფებით, არამედ ტრადიციული ენერჯოჯიგანტი, რომელიც ისეთი რეალური პრობლემების წინაშე დგას, როგორიცაა გაბრაზებული პროფკავშირი და საბედისწერო საწარმოო შემთხვევები.

ავტორი: კრისტოფერ ჰალმანი



2013 წელს, MARATHON PETROLEUM-მა

BP-ის \$2.4 მილიარდი გადაუხადა გალვისტონთან (ტენესი) ახლომდებარე ნავთობგადამამუშავებელ ქარხანაში. ამ ნაბიჯს ინდუსტრიაში წარბევის აწევით შეხვდნენ, რადგანაც ქარხანას ტრაგიკული წარსული აქვს. 2005 წელს იქ მომხდარ აფეთქებას 15 ადამიანის სიცოცხლე ემსხვერპლა, 180 კი დაშავდა. ამ უბედურ შემთხვევამდე ოცდაათი წლის განმავლობაში, მუშაობისას 23 თანამშრომელი დაიღუპა. ხოლო 2005 წლის ტრაგედიის შემდგომ წლებში კიდევ ოთხი ადამიანი შეეწირა სამუშაოს. მოკვლე, ისეთი შთაბეჭდილება რჩებოდა, თითქოს Marathon-მა სამყაროს ყველაზე ძვირად ღირებული დაწყველილი სახლი იყიდა.

ფედერალურმა გამომძიებლებმა მიზეზად BP-ის მიერ უგულებელყოფილი უსაფრთხოების კულტურა დაასახელეს. ნაცვლად იმისა, აღჭურვილობა მწყობრში ჰქონოდათ, „თავის ნებაზე მიუშვეს“. მენეჯერებისთვის მთავარი იყო, „სამუშაო ფორმალურად შეესრულებინათ“ და უსაფრთხოების რეალურად გაუმჯობესების მაგივრად, ამას მხოლოდ ფურცელზე აკეთებდნენ. მუშებს ჰქონდათ განცდა, რომ მენეჯერები „ზედმეტად ღელავდნენ უსაფრთხოების ღვედებზე“ და არასაკმარისად – უშუალოდ კატასტროფებზე. 2005 წლის აფეთქება BP-ის გამოსაფხიზლებლად საკმარისი არ აღმოჩნდა: 2010 წელს მისი Deepwater Horizon-ის საბურღი დანადგარი მექსიკის ყურეში აფეთქდა, რის შედეგადაც 11 ადამიანი დაიღუპა, 3 მილიონი ბარელი ნავთობი ზღვაში ჩაიღვარა და ეს ყველაფერი კომპანიას \$54 მილიარდი დაუჯდა, თანაც, ბარალის საზღაურის თვლა ჯერ არ დასრულებულა.

მაშ, რატომ უნდა წასულიყო ქვეყნის მესამე უმსხვილესი ნავთობგადამამუშავებელი, Marathon Petroleum-ი, ამხელა რისკზე და ამხელა კატასტროფებისკენ მიდრეკილი ქარხნის მფლობელი გამხდარიყო? უპირველეს ყოვლისა, BP-ის ყოფილი ქარხნისა და ზუსტად ქუჩის გადაღმა მდებარე Marathon-ის უფრო პატარა ნავთობგადამამუშავებლის ინტეგრირებით, ფულის გაკეთება არის შესაძლებელი. მეორე: Marathon-ი დარწმუნებულია, რომ მისი კულტურა მეთისმეტად ძლიერია და შეუძლია, BP-ის ცუდ კარმას მიმართულება უცვალოს. „ჩვენი კულტურა ამ ნავთობგადამამუშავებელშიც დავენგრეთ, – ამბობს აღმასრულებელი დირექტორი, 62 წლის გერი ჰემინგერი. – ვაპირებთ, ქარხანა უსაფრთხოების საუკეთესო ზომებითა და საუკეთესო გარემოსდაცვითი უნარ-ჩვევებით ვამუშაოთ. მდგრადობაში კაპიტალს

2016 წლის საუკეთესო დამსაქმებლები

სად მოსწონთ ამერიკელებს ყველაზე მეტად მუშაობა? ჩვენ კვლევით ფირმას, STATISTA-ს ვთხოვით, 25 ინდუსტრიაში 30,000 დასაქმებულ ბამოქიონსა, შედეგად, 500 საუკეთესო მსხვილი დამსაქმებლის მსკლუზიური რეიტინგები მივიღეთ. მთი ინფორმაციისთვის, და აგრეთვე, 250 საუკეთესო საშუალო ზომის დამსაქმებლის გასაცნობად, ეხვეთ ვებგვერდს: FORBES.COM/BEST-EMPLOYERS

დაგაბანდებთ“. ადვილი სათქმელია, მაგრამ რთული გასაკეთებელი, მით უფრო, რომ მძლავრ პროკავგვირად ქვეყნულ სამუშაო ძალას სხვა წარმოდგენა აქვს იმასთან დაკავშირებით, თუ რა და როგორ უნდა გაკეთდეს. შარშან ამ ქარხნის მუშები ხუთი თვით გაიფიქვნენ. როგორც ქარხნის 20-წლიანი სტაჟის მქონე ვეტერანი და ადგილობრივი United Steelworkers-ის კავშირის ვიცე-პრეზიდენტი, ლარი ბერჩფილდი ამბობს, თანამშრომელთა პრეტენზიებს შორისაა „ზედმეტი დისციპლინა“ და ის, რომ „მენეჯერებს ციხის მცველებისნაირი მენტალობა აქვთ“.

Marathon-ი იმედოვნებს, რომ ბერჩფილდს ამბობს შეაცვლევინებს. Marathon-ის ადამიანური რესურსების დირექტორი, როდ ნიკოლსი, ბუნებრივია, კომპანიის კულტურას სხვაგვარად ახასიათებს. „ჩვენ ბევრს ვზრუნავთ ჩვენს თანამშრომლებზე, – ამბობს ის. – ხალხი ერთმანეთს იცნობს და სამსახურში თავისი გრძნობს, როგორც ოჯახში“.

ეს ტიპურ კორპორაციულ კლიშეებზე და თუ გაცვეთილ ფრაზებზე უფრო, მაგრამ ფაქტია, რომ ნიკოლსს Marathon-ის უამრავი თანამშრომელი ეთანხმება. კომპანია ჩვენი ყოველწლიური გამოკითხვის – „ამერიკის საუკეთესო დამსაქმებლები“ – სათავეში მოხვდა. ამ გამოკითხვაში, რომელიც კვლევითმა ფირმამ, Statista-მ ჩაატარა, თანამშრომლებს კომპანიის შეფასებას სთხოვდნენ 30 მახასიათებლის მიხედვით. Marathon-ს განსაკუთრებით კარგი შედეგები ჰქონდა „იმიჯისა“ და „მრავალფეროვნების“ თვალსაზრისით და ძალიან მაღალი შეფასება მიიღო „ხელფასებისა“ და „სამუშაო გარემოს“ გამო. მაგრამ Marathon-ის მიერ BP-ის ქარხნის შექმნა უფრო კონკრეტულ სურათს იძლევა, თუ როგორ მოჰ-

საბაერო სივრცე და თავდაცვა

1	HUNTINGTON INGALLS INDUSTRIES	74
2	ROCKWELL COLLINS	78
3	SIKORSKY	99
4	WOODWARD	139
5	BOEING	142
6	GULFSTREAM AEROSPACE	144
7	PRATT & WHITNEY	189
8	NORTHROP GRUMMAN	196
9	RAYTHEON	204
10	LOCKHEED MARTIN	273
11	GENERAL DYNAMICS	345
12	TEXTRON	349
13	B/E AEROSPACE	391
14	UTC AEROSPACE SYSTEMS	400
15	GENERAL ATOMICS	431
16	ORBITAL ATK	457
17	L-3 COMMUNICATIONS	464
18	BAE SYSTEMS	490

ავტომობილები

1	HARLEY-DAVIDSON	21
2	FORD MOTOR	69
3	MICHELIN GROUP	73
4	BMW GROUP	111
5	DENSO	214
6	HONDA MOTOR	239
7	TOYOTA MOTOR	257
8	TENNECO	276
9	FEDERAL-MOGUL	322
10	NEXTEER AUTOMOTIVE	337
11	NISSAN MOTOR	405
12	BRIDGESTONE	432
13	OSHKOSH	434
14	COOPER TIRE & RUBBER	437
15	GENERAL MOTORS	441
16	VOLVO GROUP	445
17	CONTINENTAL	471
18	GOODYEAR	477
19	PACCAR	497

საბანკო საქმე და ფინანსური სერვისები

1	VANGUARD	54
2	THE HUNTINGTON NATIONAL BANK	121
3	COMERICA	122
4	NAVY FEDERAL CREDIT UNION	143
5	PRUDENTIAL	151
6	EDWARD JONES	155
7	JOHN HANCOCK FINANCIAL	172
8	FIDELITY INVESTMENTS	182
9	FIDELITY NATIONAL FINANCIAL	247
10	CHARLES SCHWAB	250
11	NOMURA	255
12	QUICKEN LOANS	274
13	SYNCHRONY FINANCIAL	299
14	RAYMOND JAMES FINANCIAL	305
15	BMO HARRIS BANK	316
16	TIAA	329
17	WESTERN UNION	340
18	BB&T	341
19	GOLDMAN SACHS GROUP	352
20	AMERICAN EXPRESS	369
21	T ROWE PRICE	381
22	NORTHERN TRUST	383
23	CAPITAL ONE FINANCIAL	394
24	WORLD BANK GROUP	403
25	PRINCIPAL FINANCIAL GROUP	424
26	VISA	428

ბიზნესსერვისები და მომარაგება

1	CBRE GROUP	15
2	CONIFER HEALTH SOLUTIONS	66
3	SERCO	137
4	COLDWELL BANKER	166
5	COLLIERS INTERNATIONAL	168
6	ECOLAB	175
7	EMCOR GROUP	200
8	CDW	206
9	WEICHERT REALTORS	219
10	BCD TRAVEL	231
11	NALCO	233
12	ADP	278
13	CENTURY 21 REAL ESTATE	335
14	YP	365
15	UNIVERSAL PROTECTION SERVICES	370
16	PAE	374
17	TOWERS WATSON	378
18	VEOLIA NORTH AMERICA	386
19	AEROTEK	399
20	ROBERT HALF INTERNATIONAL	411
21	CSRA	415
22	JLL	417
23	ALLIANCE DATA SYSTEMS	430
24	PITNEY BOWES	478
25	ALLEGIS GROUP	485

ჩაცმა

1	NORDSTROM	124
2	J CREW GROUP	145
3	NIKE	160
4	HANESBRANDS	167
5	H&M	199
6	COLUMBIA SPORTSWEAR	355
7	MICHAEL KORS HOLDINGS	364
8	HOT TOPIC	373
9	MAURICES	379
10	VF CORP.	409
11	DRESSBARN	422
12	DSW DESIGNER SHOE WAREHOUSE	423

საპროფიტო დასაქმებულნი Charles Schwab / ზამთრი რეიტინგში 250

მუშაობიდან ხუთი წლის თავზე, ისარგებლეთ 28-დღიანი უფასო შვებულებით.



საუკეთესო დამსაქმებლები 2016



აღმასრულებელი დირექტორი გერი ჰემინგერი: „მე მჯერა იმ გამოწვევის, რომელიც ჩვენს თანამშრომლებს მაქსიმალური ნაყოფიერებისკენ უბიძგებს“.

ყავს კომპანიას თავისი „საუკეთესო დამსაქმებლის“ ლეგიტიმურობა მოქმედებაში.

პირველივე დღეს, როცა ქარხნის მფლობელობა Marathon-ს გადაეცა, მის სამართავად იქ ნავთობგადამამუშავების სტაჟიანი მენეჯერი, რეი ბრუკსი მივიდა და ლამის უმაღლეს დახურა ერთ-ერთი მთავარი პრობლემატიკური განყოფილება. შემდეგ Marathon-მა ქარხნის ყველა თანამშრომელი პირადი პასუხისმგებლობის ტრენინგში ჩართო. „მათ აქვთ უფლება-მოსილება, გააჩერონ სამუშაო, რაიმეს თუ შეამჩნივენ“, - ამბობს ბრუკსი.

BP-ის ზოგიერთი ძველი მუშაკი მაინცდამაინც არ მოხიბლულა. ისინი მიჩვეულნი იყვნენ, რომ ცვლილება ბათა შეთავაზება და დეტალური განხილვა კომიტეტში ხდებოდა. „ჩვენ თანამონაწილეობის ფორმატი გქვონდა, მაგრამ მათ ეს ყველაფერი მოაშთეს, - ამბობს ბერჩფილდი და უკმაყოფილოდ აღნიშნავს, რომ Marathon-ის ახალ მენეჯერებს უკუკავშირი არ აინტერესებთ. - უნდათ, რომ ტვინი შემოსასვლელთან დატოვო და ის გააკეთო, რასაც გეუბნებიან“.

ჰემინგერი უკან არ იხევს. „განსხვავება ფილოსოფიაში შემდეგია: ვინც უნდა იყოს ქარხნის მენეჯერი, პროცესებს სწორედ ის აკონტროლებს. კორპორაციულ სამსახურს არ იხმობ, როცა საწარმოო გადაწყვეტილებები გაქვს მისაღები. თუ რაღაცის გამართვაა საჭირო, ამას თავად აკეთებ“.

ჰემინგერის თავდაჯერებულობა ხანგრძლივი გა-

მოცდილების შედეგია. Marathon-ში, პრაქტიკულად, მთელი ცხოვრება აქვს გატარებული. კომპანიაში

საუკეთესო დასაქმებლები

John Deere /ჯამბორი რეიტინგი 19

იმუშავებთ აქ ექვსი თვე და სწავლის საფასური აგინაზღაურდებათ.

მუშაობა 41 წლის წინ, დოკუმენტების საცავის კლერკად დაიწყო. ბოლო წლებში Marathon Petroleum-ი მან მშობელ Marathon Oil-ს მეგობრულად გამოაცალა ხელიდან, რის შედეგადაც ამ უკანასკნელს მთელი ნავთობისა და გაზის საბადოები და ჰიუსტონის სათავო ოფისი დარჩა, Marathon Petroleum-ს კი ნავთობგადამამუშავებლები ერგო და თავის ფესვებს დაუბრუნდა ოჰაიოს პატარა ქალაქ ფინდლეიში (ტოლედოს სამხრეთით, დაახლოებით 50 მილში), სადაც საუკუნის წინ მთელი ბიზნესი ჯონ დ. როკფე-

საუკეთესო დასაქმებლები

GE /ჯამბორი რეიტინგი 228

თანამშრომლები 40%-მდე ფასდაკლებით სარგებლობენ ისეთ პროდუქტებსა და სერვისებზე, როგორცაა ელექტრონიკა, რესტორნები და სასტუმროები.

13	PVH (TOMMY HILFINGER, CALVIN KLEIN)	446
14	BEALL'S	448
15	LANE BRYANT	456
16	URBAN OUTFITTERS	481
17	COACH	482

მშენებლობა, ნავთობისა და გაზის სანარმოები, ნიადაგის მოვლა და ქიმიკატები

1	MARATHON PETROLEUM	1
2	SKANSKA	42
3	BAF	84
4	ASHLAND	110
5	WILLIAMS	116
6	CHEVRON	156
7	PRAXAIR	165
8	CONOCOPHILLIPS	173
9	DUPONT	176
10	PPG INDUSTRIES	184
11	SHERWIN-WILLIAMS	232
12	KINDER MORGAN	244
13	BLACK & VEATCH	286
14	CH2M HILL	288
15	CLAYTON HOMES	292
16	LUBRIZOL	295
17	HDR	315
18	TURNER INDUSTRIES GROUP	319
19	KIEWIT CORP.	328
20	AIR PRODUCTS & CHEMICALS	338
21	PHILLIPS 66	342
22	EXXONMOBIL	346
23	DOW CHEMICAL	361
24	ROYAL DUTCH SHELL	397

წამლები და ბიოტექნოლოგია

1	ROCHE	41
2	GENENTECH	65
3	BAXTER INTERNATIONAL	98
4	ABBVIE	126
5	NOVARTIS	129
6	JOHNSON & JOHNSON	153
7	BRISTOL-MYERS SQUIBB	198
8	GILEAD SCIENCES	327
9	BAYER	351
10	TAKEDA PHARMACEUTICAL	357
11	THERMO FISHER SCIENTIFIC	358
12	GLAXOSMITHKLINE	366
13	MERCK	385
14	MYLAN	390
15	LILLY	438
16	AMGEN	463
17	BAXALTA	467
18	PAREXEL	469
19	HOSPIRA	476

განათლება

1	MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY	12
2	DUKE UNIVERSITY	14
3	UNIVERSITY OF PITTSBURGH	29
4	MONTGOMERY COUNTY PUBLIC SCHOOLS	31
5	UNIVERSITY OF UTAH	32
6	FLORIDA INTERNATIONAL UNIVERSITY	34
7	JOHNS HOPKINS UNIVERSITY	36
8	U. OF NORTH CAROLINA AT CHAPEL HILL	40
9	STANFORD UNIVERSITY	44
10	HARVARD UNIVERSITY	45
11	WASHINGTON UNIVERSITY IN SAINT LOUIS	46
12	CORNELL UNIVERSITY	47
13	OHIO STATE UNIVERSITY, COLUMBUS	53
14	UNIVERSITY OF CALIFORNIA, IRVINE	55
15	NEW YORK UNIVERSITY	56
16	UNIVERSITY OF CALIFORNIA, LOS ANGELES	63
17	U. OF CALIFORNIA, SAN FRANCISCO	64
18	PALM BEACH COUNTY SCHOOL DISTRICT	70
19	UNIVERSITY OF VIRGINIA	71
20	NORTHWESTERN UNIVERSITY	72
21	VIRGINIA COMMONWEALTH UNIVERSITY	79
22	UNIVERSITY OF TENNESSEE, KNOXVILLE	83
23	UNIVERSITY OF OKLAHOMA, NORMAN	86
24	UNIVERSITY OF FLORIDA	90
25	CHERRY CREEK SCHOOLS	92

Engineering, Manufacturing

1	JOHN DEERE	19
2	CUMMINS	23
3	NUCOR	26
4	WL GORE & ASSOCIATES	43
5	OWENS CORNING	138
6	AMSTEAD INDUSTRIES	149
7	BEMIS	170
8	MOHAWK INDUSTRIES	188
9	SIEMENS	202
10	JOHNSON CONTROLS	207
11	CORNING	216
12	GENERAL ELECTRIC	228
13	FLOWSERVE	245
14	NATIONAL OILWELL VARCO	264
15	TIMKEN	267
16	USG CORP.	269
17	ILLINOIS TOOL WORKS (ITW)	272
18	SHAW INDUSTRIES	282
19	PENTAIR	291
20	WESTROCK	294
21	ROLLS-ROYCE HOLDINGS	308
22	CATERPILLAR	313
23	THOMAS & BETTS	317
24	SEALED AIR	343

კვება, ულკობლო სასმელები, ალკოჰოლური სასმელები და თამბაქო

1	CARGILL	133
2	GENERAL MILLS	134
3	SCHREIBER FOODS	213
4	KRAFT HEINZ COMPANY	279
5	MARS	311

ლერის Standard Oil-ის შემადგენლობაში შედიოდა. კორპორაციული დამოუკიდებლობის მოპოვების დღიდან, Marathon Petroleum-ს \$2.8 მილიარდი აქვს დახარჯული Hess.Corp-ისგან 1,245 ავტოგასამართი სადგურისა და მაღაზიის შექმნაზე, რომლებიც თავის Speedway-ს ქსელს დაუმატა. გასულ წელს, \$14 მილიარდი გადაიხადა სწრაფად მზარდი ნავთობსადენის ოპერატორის, MarkWest-ის შემოსაერთებლად. Marathon-ის აღმასრულებელთა თანახმად, მათი მისია საუკეთესო ინტეგრირებული ქსელის შექმნაა, რომელიც ნედლი ნავთობიდან, თავისი შვიდი ნავთობგადამამუშავებლის მეშვეობით, დღეში 1.8 მილიონი ბარელის წარმოებას შეძლებს და ამერიკის საწვავის აგებში გაუშვებს.

შედეგები ისეთია, ვერ შეედავები. 2011 წელს მოპოვებული დამოუკიდებლობის შემდეგ Marathon-მა, აქციების სახით, \$7 მილიარდზე მეტი დაიბრუნა და წლიური დივიდენდი გაასამშავა (აქციის ფასი \$1.28 გახდა), მიუხედავად იმისა, რომ პარალელურად მსხვილ შეყიდვებსაც ახორციელებდა. 2015 წელს, ნავთობის ფასების ვარდნის გამო, Marathon-ის შემოსავალი 26%-ით, \$72 მილიარდამდე, დაეცა, მაგრამ წმინდა მოგება ბოლო სამ წელიწადში ყველაზე მაღალ ნიშნულზე – \$2.9 მილიარდზე – ავიდა. წელს უფრო მეტი გამოწვევა ელით, რადგან საწვავის სიუხვე გადაამუშავების მარაგებს ნელ-ნელა ანადგურებს.

პროფკავშირის ხალხი არც კომპანიის ისტორიით არის მოხიბლული და არც – ხედვით. 2015 წლის თებერვალში, United Steelworkers-ი გაიფიცა; 15 პუნქტში, 5,000 თანამშრომელზე მეტი პიკეტს აწყობდა. ერთიმეორის მიყოლებით, ახალ-ახალი კონტრაქტები დაიდო მოლაპარაკებების მაგიდაზე და მუშებიც დაუბრუნდნენ სამუშაო ადგილებს, გარდა იმ 1,000 თანამშრომლისა, რომლებიც BP-ის ყოფილ ქარხანასთან გაფიცულიყვნენ. „კონტრაქტმა USW-სა და BP-ის შორის იმუშავა, მაგრამ ვერ იმუშავა USW-სა და Marathon-ს შორის“, – ამბობს რეი ბრუკსი. პროფკავშირი მეტ უფლებას ითხოვდა მუშათა განრიგის შედგენასა და იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ უნდა დანერგულიყო საწარმოო ცვლილებები ქარხანაში. Marathon-ს კი სურდა, დღესავით ნათელი ყოფილიყო, თუ ვის მიჰყავდა შოუ. უთანხმოება მხარეებს შორის კვირების მანძილზე გაგრძელდა.

ქარხნის მუშაობა რომ არ შეჩერებულიყო, Marathon-მა იქ არაპროფკავშირული მენეჯერები და სპეციალისტები მიიყვანა სხვა ნავთობგადამამუშავებლებიდან. შემცველი გუნდი სულის ამოხდამდე მუშაობდა, რათა ეჩვენებინა პროფკავშირისთვის, რომ ეს შესაძლებელი იყო. არაერთი აღმასრულებ-

საუკეთესო დასაქმებული

Coca-Cola / ჯამური რეიტინგი 334

იმუშავეთ აქ და თქვენს საქველმოქმედო შეწირულობას თქვენი დამსაქმებელი \$10,000-მდე გაზრდის.

ლის თანახმად, ქარხანაში მათ რეკორდები მოხსნეს. „ამ პერიოდში ფენომენალური შედეგი ვაჩვენეთ“, – ამბობს ბრუკსი.

პროფკავშირის ლიდერ ბერნიფილდისთვის ეს არადამაჯავრებელია: „წინა კომპანიები ყოველთვის ცალკეულად განიხილავდნენ ამა თუ იმ ქარხნის ფინანსურ მონაცემებს. Marathon-ი ამას საერთოდ არ აკეთებს. ამ ქარხნის ფინანსური მონაცემები არასდროს გაუზიარებია“. ამდენად, არავითარი მტკიცებულება არ არსებობს, რომ ქარხანა პროფკავშირში შემავალი თანამშრომლების გარეშე მართლაც ასე ბრწყინვალედ მუშაობდა.

ამ ინფორმაციას ვერავინ გაიგებს. გადამამუშავებელ კომპანიათა უმეტესობა ყოველ გადამამუშავებელ ქარხანას საკუთარ ბიზნესგანყოფილებად განიხილავს. Marathon-ის აზრით, ეს უსარგებლო შიდა შეჯიბრს წარმოქმნის და ყოველი გადამამუშავებელი ისე იმუშავებს, რომ საუკეთესო შედეგი არც ვინც მხოლოდ ამ გადამამუშავებლისთვის და არა მთლიანად კომპანიისთვის. კომპანია ამ ფორმატით წლების წინ მუშაობდა, მაგრამ ჰემინგერის თქმით, მან უფრო არაფორმალური სამუშაო სტრუქტურის შექმნა განიზრახა. „მინდა, რომ ყველა იმერად იმუშაოს“, – ამბობს ის. უწინ, ინდივიდუალური ნავთობგადამამუშავებლების მენეჯერები, თავიანთ მოგებათა გაზრდის მიზნით, თავად წყვეტდნენ, თუ რომელი ნედლი ნავთობი უნდა ეყიდათ და რა სახის პროდუქტები უწარმოებინათ. მაგრამ რამდენადაც Marathon-ის აქტივები შუა დასავლეთსა და სამხრეთშია მიმოფანტული და ნავთობსადენებით არის დაკავშირებული, უფრო გონივრულია, მათი მართვა ჰოლისტიკურად მოხდეს. „ყოველდღიურ რეჟიმში, გადამამუშავებლებს, მარკეტოლოგებს, ნედლი ნავთობის მომმარაგებლებსა თუ ნავთობსადენის ხალხს

საუკეთესო დასაქმებული

Yale-New Haven Health / ჯამური რეიტინგი 27

16 კვირამდე დრო თქვენს ხელთაა, რათა დეკრეტულ შვებულებაში გახვიდეთ ან კი ავადმყოფ მეგობარსა თუ ოჯახის წევრს მოუხაროთ.



საუკეთესო დამსაქმებლები 2016

6	COCA-COLA	334
7	US FOODS	350
8	FRITO-LAY	384
9	ALTRIA GROUP	398
10	KELLOGG	416
11	NESTLE	451
12	REYES HOLDINGS	459
13	DANNON COMPANY	460
14	ANHEUSER-BUSCH INBEV	461
15	DOLE FOOD	472

სახელმწიფო სერვისები

1	CITY OF AUSTIN	22
2	NASA	28
3	NEW YORK CITY FIRE DEPARTMENT	38
4	LOS ANGELES COUNTY	39
5	MIAMI-DADE COUNTY	48
6	FEDERAL RESERVE SYSTEM	50
7	SUFFOLK COUNTY	52
8	DEPARTMENT OF STATE	59
9	STATE OF OREGON	67
10	STATE OF CONNECTICUT	76
11	CITY OF LOS ANGELES	93
12	LAWRENCE LIVERMORE NATIONAL LABORATORY	102
13	STATE OF NEVADA	103
14	DEFENSE LOGISTICS AGENCY (DOD)	113
15	AIR FORCE	114
16	STATE OF MINNESOTA	119
17	NEW YORK STATE UNIFIED COURT SYSTEM	181
18	KING COUNTY	192
19	STATE OF COLORADO	197
20	DEFENSE INTELLIGENCE AGENCY	212
21	CITY OF PHOENIX	217
22	PORT AUTHORITY OF NEW YORK & NEW JERSEY	221
23	U.S. COURTS	223
24	U.S. NAVY	224
25	PIMA COUNTY	230

განდაცვის აღჭურვილობა და სერვისები

1	MEDTRONIC	97
2	STRYKER	193
3	AGILENT TECHNOLOGIES	227
4	ST JUDE MEDICAL	235
5	PHILIPS HEALTHCARE	283
6	CERNER	307
7	ABBOTT LABORATORIES	318
8	HENRY SCHEIN	333
9	PATTERSON	404
10	MCKESSON	407
11	MEDLINE INDUSTRIES	414
12	CARDINAL HEALTH	433
13	BOSTON SCIENTIFIC	470
14	MEDNAX	487
15	HOLOGIC	494

განმრთლების და სოციალური დაცვა

1	UNIVERSITY OF IOWA HOSPITALS & CLINICS	7
2	MAYO CLINIC	9
3	SEATTLE CHILDREN'S HOSPITAL	10
4	SHARP HEALTHCARE	16
5	NORTHSIDE HOSPITAL	18
6	PARTNERS HEALTHCARE SYSTEM	24
7	ATLANTIC HEALTH SYSTEM	25
8	YALE NEW HAVEN HEALTH	27
9	HOUSTON METHODIST	33
10	FAIRVIEW HEALTH SERVICES	60
11	PENN MEDICINE	61
12	BAYCARE	75
13	MAIN LINE HEALTH	85
14	CEDARS-SINAI HEALTH SYSTEM	87
15	MEMORIAL HEALTHCARE SYSTEM	88
16	UF HEALTH	89
17	CHILDREN'S HOSPITAL OF PHILADELPHIA	94
18	INTERMOUNTAIN HEALTHCARE	95
19	KAISER PERMANENTE	96
20	VANDERBILT UNIVERSITY MEDICAL CENTER	100
21	MD ANDERSON CANCER CENTER	105
22	PARK NICOLLET HEALTHPARTNERS	106
23	MERCY	108
24	MEMORIAL HERMANN - TEXAS MEDICAL CENTER (HOUSTON)	120
25	BAPTIST HEALTH SYSTEM	131

დაზღვევა

1	UNITED SERVICES AUTO ASSOC	5
2	NORTHWESTERN MUTUAL	118
3	UNUM	159
4	BLUE CROSS & BLUE SHIELD OF MICHIGAN	187
5	ZURICH INSURANCE GROUP	265
6	ALLSTATE	270
7	FM GLOBAL	275
8	METLIFE	277
9	HEALTH CARE SERVICE CORP.	284
10	BLUE CROSS & BLUE SHIELD OF TENNESSEE	312
11	HUBB	325
12	STATE FARM	359
13	CIGNA	375
14	ALLIANZ	377
15	BLUE CROSS & BLUE SHIELD OF SOUTH CAROLINA	380
16	LOCKTON COMPANIES	387
17	ANTHEM	393
18	PROGRESSIVE	396
19	WR BERKLEY	418
20	TRAVELERS	419
21	UNITEDHEALTHCARE	421
22	WILLIS TOWERS WOOD	429
23	MASSACHUSETTS MUTUAL LIFE INSURANCE	435
24	AETNA	440
25	HUMANA	450

პერსონალის შეკრებები აქვთ; ასე რომ, ყველამ იცის, ვინ რას აკეთებს, - ამბობს ჰემინგერი, - ვინაიდან არის ხოლმე დღეები,

საპატიოსნო დასაქმებულები

Facebook / ჯამბური რეიტინგი 11

უფასო კვების ობიექტი, საცოცი კედელი და სარეპეტიციო..



როცა ვწყვეტთ, რომ შუა დასავლეთის გადამამუშავებელში მეტი ნედლი ნავთობი გვჭირდება, ვიდრე ყურის სანაპიროზე“.

„ჩვენ ვთანამშრომლობთ; ჩვენ არ ვვჯიბრებით ერთმანეთს“, - ამბობს BP-ის ყოფილი ქარხნის მახლობლად მდებარე Marathon-ის უფრო პატარა გადამამუშავებლის მენეჯერი, კონი ბრედლი. შედეგი კი ისაა, რომ საკვანძო მენეჯერები ბიზნესის სხვა კომპონენტების შესახებაც იღებენ ინფორმაციას, ხოლო ხალხი ხელფასის აღებისას არ ტყუვდება იმის გამო, რომ ისეთი სამუშაო ადგილას აღმოჩნდნენ, რომელიც, ერთი შეხედვით, მთლად

საპატიოსნო დასაქმებულები

Starbucks / ჯამბური რეიტინგი 80

სრულ და ნახევარ განაკვეთზე მომუშავეებს ეხმარება არიზონის სახელმწიფო უნივერსიტეტში სწავლის (მხოლოდ ონლაინ) საფასურის გადახდაში.



მოგების ცენტრი არაა. მოგებიანობაზე მეტად, დაქირავებულთა ეფექტიანობის საზომებს შორისაა უსაფრთხოება და მექანიკის ხელმისაწვდომობა

(დროის რა პროცენტი ახაჯირო, რომ დანადგარები ასამუშავებლად გამზადდეს). „ამას პრევენციული მდგრადობისა და საკუთარ აქტივებზე რეალური ზრუნვის კულტურამდე მივყავართ“, - ამბობს ჰემინგერი.

ჰემინგერის კიდევ ერთი გატაცება, მისი თქმით, დაქირავებულთა საგანგებო მომზადებაა. როცა 21 წლის ასაკში მან პირველად შეაბიჯა Marathon-ში, გასაუბრებლად ჰკითხეს, რატომ ჰქონდა მხოლოდ ორწლიანი განათლების ხარისხი. ჰემინგერმა უპასუხა, რომ დიდ ოჯახში იყო გაზრდილი, ექვსი და-ძმა იყვნენ და ამაზე მეტს ვერ გასწავდა. „ჰოდა, [ინტერვიუერი] მიუბნება: „სამსახურში ერთი პირობით ავიყვანეთ: ღამის სკოლაში ივლით

საპატიოსნო დასაქმებულები

The Cheesecake Factory

/ ჯამბური რეიტინგი 447

ნახევარ განაკვეთზე მომუშავეებს უფარავს სამედიცინო და სტომატოლოგიურ ხარჯებს.



და ბაკალავრის დიპლომს აიღებთ. სწავლის საფასურს Marathon-ი გადაიხდის“. მე კი ვიფიქრე, აი, ასეთ კომპანიაში მინდა

მუშაობა-მეთქი“. ჰემინგერი, Marathon-ის ფულით, M.B.A.-ის ხარისხის მოპოვებას შეუდგა და აუდიტის ჯგუფშიც დაიწყო მუშაობა. „ყველაფერს დეტალურად გავყვანი, - ამბობს ის, - და კომპანია მართლაც შევისწავლე. სწორედ ამ მისიამ გამიფართოვა ჰორიზონტი“.

ჰემინგერმა ეს თავისი პოლიტიკის ნაწილად აქცია. დროებითი მისი ები Marathon-ში ხშირია. როცა ვინმე დასასვენებლად მიდის, „მოგვყავს ვინმე რომელიმე სხვა ქარხნიდან, რათა თავის საქმეს სხვა პერსპექტივიდანაც შეხედოს, - ამბობს ბრედლი. - განზრახვა ისაა, რომ მათ მიე-

ინტერნეტი, პროგრამული უზრუნველყოფა და სერვისები

1	GOOGLE	2
2	SAS	6
3	FACEBOOK	11
4	INTUIT	35
5	RACKSPACE HOSTING	104
6	MICROSOFT	109
7	LINKEDIN	148
8	CITRIX SYSTEMS	179
9	PAYPAL	205
10	CISCO SYSTEMS	220
11	SALESFORCE.COM	225
12	AMDOCS	289
13	VMWARE	290
14	SAP	297
15	COGNIZANT TECHNOLOGY	300
16	EPIC	304
17	YAHOO	324
18	AUTODESK	332
19	SHI INTERNATIONAL	372
20	NETAPP	413
21	IBM	420
22	VERISK ANALYTICS	483
23	BMC SOFTWARE	491
24	ORACLE	500

მედია და სარეკლამო საქმე

1	WALT DISNEY	58
2	PENGUIN RANDOM HOUSE	171
3	OGILVY & MATHER WORLDWIDE	180
4	BLOOMBERG	195
5	DISCOVERY COMMUNICATIONS	226
6	NEWS CORP.	241
7	OMNICOM GROUP	243
8	NBCUNIVERSAL MEDIA	252
9	INTERPUBLIC GROUP (IPG)	258
10	TURNER BROADCASTING SYSTEM	303
11	EPSILON	306
12	STARCOM MEDIAVEST	347
13	THOMSON REUTERS	356
14	SONY	360
15	SCHOLASTIC	444

მოთხოვნი და საქონელი

1	3M	51
2	UNILEVER	72
3	KIMBERLY-CLARK	147
4	PROCTER & GAMBLE	178
5	LEGO GROUP	185
6	YANKEE CANDLE	234
7	SC JOHNSON & SON	246
8	GEORGIA-PACIFIC	268
9	AMERICAN GREETINGS	285
10	HENKEL	392
11	HALLMARK CARDS	422
12	L'OREAL	446
13	MATTEL	462
14	NEWELL RUBBERMAID	468
15	ESTEE LAUDER	475

პროფესიული სერვისები

1	MARSH & MCLENNAN	140
2	MCKINSEY & CO.	152
3	BOSTON CONSULTING GROUP	186
4	PLEXUS	191
5	NIELSEN	210
6	MITRE CORP.	215
7	PRICEWATERHOUSECOOPERS	256
8	ERNST & YOUNG	287
9	QUINTILES	293
10	BAIN & CO.	301
11	DELOITTE	353
12	BATTELLE MEMORIAL INSTITUTE	363
13	PAYCHEX	376
14	GRANT THORNTON	389
15	ACCENTURE	410
16	KPMG	473
17	SAS RETAIL SERVICES	480
18	VOLT	496

რესტორნები

1	IN-N-OUT BURGER	68
2	STARBUCKS	80
3	HARD ROCK INTERNATIONAL	101
4	TEXAS ROADHOUSE	260
5	GOLDEN CORRAL	302
6	BLOOMIN' BRANDS	382
7	RAISING CANE'S CHICKEN FINGERS	388
8	THE CHEESECAKE FACTORY	447
9	RED ROBIN GOURMET BURGERS	479
10	CEC ENTERTAINMENT	498
11	RED LOBSTER	499

საცალო ვაჭრობა

1	COSTCO WHOLESALE	3
2	WEGMANS FOOD MARKETS	7
3	PUBLIX SUPER MARKETS	14
4	TRADER JOE'S	20
5	KWIK TRIP/KWIK STAR	30
6	H-E-B GROCERY STORES	57
7	IKEA	62
8	QUIKTRIP	81
9	WHOLE FOODS MARKET	82
10	BOSCOV'S	123
11	WAWA	130
12	WINCO FOODS	130
13	VISIONWORKS	150
14	HY-VEE	157
15	SEPHORA	158
16	O'REILLY AUTO PARTS	162
17	RALEY'S	169
18	THE FRESH MARKET	177

19	HSN	183
20	MATTRESS FIRM	190
21	ALDI	208
22	DEMOULAS SUPER MARKETS	209
23	PERFORMANCE FOOD GROUP	236
24	TIFFANY & CO.	240
25	WILLIAMS-SONOMA	266

ნახევარგამტარები, ელექტრონიკა, ელექტროინჟინერია, ტექნოლოგიური აპარატები და ალტურვილობა

1	APPLE	37
2	INTEL	115
3	ROCKWELL AUTOMATION	128
4	KONICA MINOLTA	132
5	BOSE	154
6	SUNEDISON	218
7	INGERSOLL-RAND	222
8	FREESCALE SEMICONDUCTOR	237
9	LAM RESEARCH	251
10	KEYSIGHT TECHNOLOGIES	259
11	VIDIA	314
12	LINCOLN ELECTRIC	331
13	MICRON TECHNOLOGY	336
14	TEXAS INSTRUMENTS	339
15	ZEBRA TECHNOLOGIES	344
16	ABB	348
17	AMKOR TECHNOLOGY	368
18	LG ELECTRONICS	401
19	SCHNEIDER ELECTRIC	436
20	DELL	443
21	NEC	452
22	SEAGATE TECHNOLOGY	454
23	SAMSUNG ELECTRONICS	484

ტელეკომუნიკაციის სერვისები, კაბელის მომწოდებლები

1	QUALCOMM	127
2	BRIGHT HOUSE NETWORKS	203
3	TDS (TELEPHONE AND DATA SYSTEMS)	412
4	U.S. CELLULAR	453
5	VERIZON COMMUNICATIONS	465
6	T-MOBILE	474
7	AT&T	493

ტრანსპორტი და ლოგისტიკა

1	JETBLUE AIRWAYS	8
2	SOUTHWEST AIRLINES	13
3	UNION PACIFIC	91
4	CSX TRANSPORTATION	112
5	METROPOLITAN TRANSPORTATION AUTHORITY (MTA)	125
6	NORFOLK SOUTHERN	135
7	RYDER SYSTEM	136
8	DELTA AIR LINES	161
9	ALASKA AIRLINES	194
10	XPO LOGISTICS	263
11	MASSACHUSETTS BAY TRANSPORTATION AUTHORITY	271
12	BNSF RAILWAY	280
13	AMTRAK	320
14	UNITED PARCEL SERVICE	362
15	CON-WAY	367
16	FEDEX	406
17	WASHINGTON METROPOLITAN AREA TRANSIT AUTHORITY (WMATA)	408
18	ARCBEST	449
19	MCLANE COMPANY	458
20	ESTES EXPRESS LINES	466
21	NEW JERSEY TRANSIT	488

მიგზაურობა და დასვენება

1	HYATT HOTELS	49
2	MARRIOTT INTERNATIONAL	117
3	FOUR SEASONS HOTELS & RESORTS	164
4	HILTON WORLDWIDE HOLDINGS	174
5	WYNN RESORTS	238
6	CARLSON	248
7	EXPEDIA	254
8	WALT DISNEY PARKS & RESORTS	261
9	CINEMARK USA	298
10	INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP	309
11	MGM RESORTS INTERNATIONAL	310
12	STARWOOD HOTELS	321
13	EQUINOX CORPORATE	323
14	VAIL RESORTS	395
15	UNIVERSAL PARKS & RESORTS	402
16	SEAWORLD PARKS & ENTERTAINMENT	425
17	LANDRY'S	439
18	FAIRMONT HOTELS & RESORTS	455
19	KIMPTON HOTELS & RESTAURANTS	486
20	YOUNG MEN'S CHRISTIAN ASSOCIATION (YMCA)	489
21	NCL CORP.	495

კომუნალური სერვისები

1	DUKE ENERGY	141
2	NISOURCE	146
3	FIRSTENERGY	163
4	DOMINION RESOURCES	201
5	SOUTHERN	211
6	PG&E (PACIFIC GAS & ELECTRIC)	229
7	NRG ENERGY	242
8	DTE ENERGY	249
9	CON EDISON	253
10	NEXTERA ENERGY	262
11	NATIONAL GRID USA	281
12	ARIZONA PUBLIC SERVICE (APS)	296
13	SEMPRA ENERGY	326
14	PSEG (PUBLIC SERVICE ENTERPRISE GROUP)	330
15	PPL	354
16	EVERSOURCE ENERGY	371
17	EDISON INTERNATIONAL	427
18	EXELON	492



ცეთ საშუალება, რაღაც განსხვავებული ნახონ”.

გაფიცვის დროს ერთ-ერთი შემცველი თანამშრომელი გახლდათ რიჩარდ ბრაიტი, რომელიც ხშირად მუშაობს ქურის გაღმა მდებარე ქარხანაში. ის ალკილაციურ განყოფილებაში მუშაობდა, რომელიც ბენზინის მაღალექტანურ კომპონენტებს აწარმოებს და დაახლოებით ერთ მილიონ გალონ ჰიდროფტორულ მუყავს იტევს, ამ ტიპის ასეთი მსხვილი განყოფილება ქვეყანაში მეორე არ არსებობს („ტკბილი განყოფილებაა, უმაღლესი კლასის“, – ამბობს ბრაიტი). Marathon-ში გატარებული ცხრა წლის შემდეგ მას სურს, მთელი ცხოვრება იქ იმუშავოს. „ჰო, ჩემი ძალით გათრევა მოუწევთ“, – ამბობს ის. მისი ერთგულება იმან განაპირობა, რომ შესაძლებლობას შესაძლებლობაზე აძლევენ. „არანაირი დაბრკოლება არ შემქმნია იმის გამო, რომ ქიმიკოს-ინჟინრის ხარისხი არ მაქვს“, – დასძენს ბრაიტი. ბოლო წლებში ბრაიტმა უხელმძღვანელა პროექტს, რომელიც მიზნად ისახავს გაზის გადამამუშავებელში აალების ავტომატურ რეჟიმში გადაყვანას, რათა მოხდეს მავნე ნარჩენების 99%-ის (მაგალითად, ნახშირწყალბადისა და აქროლადი ორგანული ნერთების) განადგურება ჯერ კიდევ მანამ, სანამ ეს ნარჩენები ჰაერში მოხვდება. Marathon-ის ძალისხმევას თვით გარემოს დაცვის სააგენტომაც (EPA) კი „უნიკალური“ უწოდა და აღნიშნა, რომ ეს იყო „პირველი [პრეცედენტი] ინდუსტრიაში“. ახალმა ტექნოლოგიამ მავნე ნარჩენების ოდენობა წელიწადში ლამის 5,500 ტონით შეამცირა. „ხალხის კატეგორიებზე დაყოფა აქვს ხდება, – ამბობს ბრაიტი. – კარი მუდმივად იღება. შემოდიან

და გეუბნებიან, „ჰეი, ხომ არ გინდა, ეს გააკეთო?“ მე კი ვპასუხობ, რომ კი, მინდა“.

სწორედ ასეთი ადამიანების წყალობით შეძლო ქარხანამ 155-დღიანი გაფიცვის პერიოდში მუშაობა. მართალია, Steelworkers-ი და Marathon-ი ბოლოს ერთ-ერთ კონტრაქტზე დაყაბულდნენ, მაგრამ პროფკავშირი მაინც უკმაყოფილოა. უამრავ ადამიანს ზეგანაკვეთით ამუშავებენ. განრიგები არ იძლევა მუშაობასა და პირად ცხოვრებას შორის სათანადო ბალანსის დაცვის საშუალებას. ზედმეტი სიმკაცრეა. და მაინც, პროფკავშირის თავკაცი იძულებულია, აღიაროს: „კარგი სამუშაოებია. ერთ-ერთი საუკეთესო ჩვენს თემში“.

როგორც Marathon-ი ამბობს, მას უხარია, Steelworkers-ში შემავალი ხალხი რომ დაუბრუნდა სამსახურს. „გვაკლდნენ. გულწრფელად გაგვახარა მათმა დაბრუნებამ“, – აცხადებს ბრუკსი, რომელიც თებერვალში, თავის მხრივ, ოჰაიოს დაუბრუნდა, Marathon-ის ნავთობგადამამუშავების შეფი რომ გამხდარიყო.

მაგრამ მომდევნო ორი წლის განმავლობაში ტეხასს ბევრჯერ ჩააკითხავს, ვინაიდან Marathon-ი \$2-მილიარდიან ინვესტიციას ახორციელებს, რათა გაღვისტონის ორი ნავთობგადამამუშავებელი ერთ ბეჭემოტად აქციოს, რომელიც დღეში 585,000 ბარელ ნავთობს გადამამუშავებს და ქვეყანაში მესამე უმსხვილესი გადამამუშავებელიც იქნება. ჰემინგერს ეჭვია არ ეპარება, რომ საქმე კარგად წაუვათ: „ჩემს კარიერაში ეს საუკეთესო შესყიდვაა, რაც კი კომპანიას განუხორციელებია“.

გადაცემა
ბიზნესკონტაქტი

 **მანსტრუ**^{შე}

ყოველ
სამუშაო
ღღეს

12:30
18:30

 **მანსტრუ**



**"მანსტრუს"
ყვედაზე
საქმიანი და
ბეგოვნიანი
მაცურაბდინთვის!**

**თქვენ უკვე იხილთ ბიზნესკონტაქტი
"საქმიანი დღი" იწყება 8-ზე!**



100-501



ბიზნეს

იმპერატორი ბოსების უკანასკნელი დღეები



დონალდ ტრამპის ფანებს მოსწონთ მისი ზემოდან-ქვემოთ სტილის მმართველობა. ამომრჩეველებს, რომელთაც ბიზნესთან არაფერი აკავშირებთ, ტრამპი გაბედულ და ეფექტიან ბიზნესმენად ესახებათ, ამ მოსაზრებას კი მისი უკმეხი და ხულიგნური მეტყველებაც განუმტკიცებთ. მაგრამ თუ ტრამპის საადმინისტრაციო ლიდერული სტილი ერთგვარი რეალიტი-შოუს პრინციპზე დაფუძნებულ სატელევიზიო გადაცემებში თავის საქმეს აკეთებს, რეალურ სამყაროში ბევრს ვერაფერს ახერხებს. მისი ბიზნესმმართველობის სტილი ნელ-ნელა სულს ღაფავს. თუ იმ ანტრეპრენიორებს, ლიდერებსა და ინვესტორებს დააკვირდებით, ვინც სამყაროს ახალი დოვლათის უდიდეს ნაწილს ქმნის, მიხვდებით, რომ ტრამპი ამ სურათს ვერ ერგება. და ამას თავისი ღრმა მიზეზები აქვს.

ბიზნესის ისტორიული ტენდენცია შემდეგში მდგომარეობს: ყოველ ახალ საუკუნეში დოვლათის სულ უფრო მაღალი პროცენტი იდეებისგან აღმოცენდება და არა ნედლეულისგან. ყოველ მომდევნო ათწლეულში ეს ბალანსი პირველისკენ იხრება.

საუკუნის წინ სამყაროს ყველაზე ღირებული კომპანიები წიაღისეულის მოპოვებას, წარმოებასა და ტრანსპორტს უკავშირდებოდა. დღეს მსოფლიოს მეორე ყველაზე ღირებული კომპანია Alphabet-ია - Google-ის შშობელი, რომელიც ვების საძიებო სისტემას ქმნის. მსოფლიო ხუთ უმდიდრეს კომპანიას Apple-ი, Alphabet-ი, Microsoft-ი, Berkshire Hathaway და Exxon Mobil-ი წარმოადგენს. ყურადღება მიაქციეთ ამ საკვანძო ფაქტს: პირველი სამი, უმეტესწილად, იდეაზე დაფუძნებული კომპანიებია.

ჩვენს ფიზიკურ სამყაროსა და მასში მყოფ ფიზიკურ ადამიანებს ფიზიკური პროდუქტები ყოველთვის დასჭირდებათ. მაგ-

რამ ახალი იდეების გარეშე, რომლებიც საუკეთესო ხელმისაწვდომ ტექნოლოგიასა და ქსელებზე ახდენს კაპიტალიზაციას, ფიზიკური პროდუქტების მწარმოებელი მხოლოდ ფართო მოხმარების საქონლის მოთამაშე ხდება, რომელიც ეკონომიკურ ბუმებსა და მატერიალურ დეფიციტებზე არის დამოკიდებული.

რატომ უფერულდება და რატომ ხდება ტრამპის ლიდერული სტილი ნაკლებეფექტიანი წლიდან წლამდე? იმიტომ რომ იმ ტალანტის რეკრუტირებისთვის, რომელსაც ტექნოლოგიაზე შეუძლია კაპიტალიზება, და იდეაზე მომართული ისეთი კომპანიების შესაქმნელად, როგორცაა Google-ი, Apple-ი, Microsoft-ი და ა.შ., აღმასრულებელი ლიდერი უბრალოდ ვერ იმოქმედებს ტრამპივით და მას ვერ ექნება წარმატების იმედი. სხვაგვარად რომ ვთქვათ: დონალდ ტრამპთან ან ტრამპისებერ ფიგურასთან მუშაობა უკანასკნელია, რაც კი შეიძლება, სილიკონის ხეობის ნებისმიერ წარმატებულ პიროვნებას მოუნდეს.

სტივ ჯობსის ევოლუცია

შესაძლოა, ახლა გააპროტესტოთ და თქვათ, რომ სტივ ჯობსიც, მართალია, თავისებური კალიფორნიულ-ჰიპური ამბლუით, მაგრამ საკმაოდ ჰგავდა ტრამპს ავტორიტარიზმში. ერთი შავი ხუმრობაც დადიოდა სილიკონის ხეობაში: სტივ ჯობსს Apple Computer-ი რომ არ დაეფუძნებინა, სექტის კარგი ლიდერი იქნებოდაო. და მართლაც, 1970-იანებისა და 1980-იანების სტივ ჯობსი ასეთი იყო. ტრამპივით ლაპარაკობდა და ტრამპივით იქცეოდა. უხეში იყო, უხამსი და დიქტატორული. იმდენად არათავდაჯერებული იყო, რომ სხვისი შრომაც კი მოიპარა. ძირი სწორედ იმ ადამიანებს გამოუთხარა, რომლებიც თავადვე მოიყვანა კომპანიაში. ჰოდა, ხომ იმუშავა ამ ყველაფერმა?

ჰო... Apple-ი ამ ძველებური სტილის პირობებში დაიბადა. მაგრამ მერე, 1980-იანების შუა პერიოდში, Apple-ი სერიოზულად დამუხრუჭდა და ცოტა ხანში ჯობსმაც დატოვა საკუთარი კომპანია. მისმა მომდევნო კომპანიამ, NeXT-მა, ვერ გაამართლა ის საჯარო მითქმა-მოთქმა, რაც მის ირგვლივ იყო ატეხილი. ესეც მეორე ყვითელი ბარათი. ამის შემდეგ სტივ ჯობსმა კომპიუტერულ ანიმაციურ კომპანიაში, Pixar-ში, გააკეთა ინვესტიცია და იქ თავისი ძველი, ავტოკრატული მეთოდების დანერგავს

რინ კარლგაარდი FORBES-ის ავტორია. მისი ყველაზე ახალი წიგნი, „კუნდის ბინიალურობა: ნაყოფიერი ორბანოზაციების ახალი მიწები“, ივლისში გამოვიდა. მისი სხვა სპეციალისა და ბლოგების სანახაზად, მწიგნობარების ვებგვერდის: WWW.FORBES/KARLGAARD.



სცადა. მაგრამ დაბრკოლებას შეეჯახა. Pixar-ის ორმა ბრწყინვალე დამფუძნებელმა ჯობსს გააგებინა, რომ არ იყვნენ მისი მონები. თავისუფლად შეეძლოთ, ამბოხებულიყვნენ და მეტოქე კომპანია დაეარსებინათ. ეს გარდამტეხი მომენტი აღმოჩნდა ჯობსისთვის. როცა 1997 წელს Apple-ში დაბრუნდა, ის ტალანტის მაძიებლად და ქომაგად იქცა.

ზემოდან-ქვემოთ სტილის ლიდერობა სულ უფრო იკლებს და არამართო ისეთ შემოქმედებით ინდუსტრიებში, როგორიც პროგრამული უზრუნველყოფაა. თვით აშშ-ის სამხედრო ძალებშიც კი მივიდნენ ამ დასკვნამდე. გასულ თვეს, კალიფორნიაში, Montgomery Summit-ზე, სცენაზე მყოფი სტენლი მაქქრისტალისგან ინტერვიუ ავიღე. ეს პენსიაზე გასული ოთხი ვარსკვლავის მფლობელი გენერალი ყველაზე მეტად იმითაა ცნობილი, რომ 2000-იანების შუა პერიოდში Joint Special Operations Command-ს მეთაურობდა; ეს არის საგანაგებო ელიტარული ძალების უწყებათა გაერთიანება, რომელიც მოიცავს სახმელეთო ჯარების

Delta Force-ს, საზღვაო ძალების SEAL Tim Six-ს, საჰაერო ძალების 24th Special Tactics Squadron-სა და სახმელეთო ჯარების Intelligence Support Activity-ს.

მაქქრისტალმა გაიხსენა, თუ როგორი უნიკალური გამოწვევის წინაშე დააყენა ალ-ყაიდამ აშშ-ის სამხედრო ძალები ერაყში. აბუ მუსაბ ალ-ზარქავის ხელმძღვანელობით, ტერორისტული დაჯგუფება მუდმივად ტექნოლოგიასა და მობილურ მედიას იყენებდა, „რათა საკუთარი თავი რაღაც ახალ და ამოუცნობ ძალად გარდაესახა. ისეთი შეგრძნება გვექონდა, რომ ის არც ერთ მტერს არ ჰგავდა. ვისაც კი აქამდე შევჯახებოვართ. ვირუსივით იყო“.

სამი წლის განმავლობაში ალ-ზარქავი თავგზას ურევდა და ჯაბნინდა მსოფლიოს ყველაზე ძლევაძმოსილ ჯარს. „მივხვდი, რომ ჩვენი ორგანიზაცია უნდა შეგვეცვალა, - თქვა მაქქრისტალმა. - ზემოდან-ქვემოთ სტილს თუ შევინარჩუნებდით, გადაწყვეტილებებს ისე სწრაფად ვერ მივიღებდით და ალ-ყაიდას სათანადოდ ვერ დავუპირისპირებდით“. ასე რომ, გადაწყვე-

ტილებათა მიღების უფლებამოსილება მაქქრისტალმა სავსე ოფიცრების დონეზე დასწია. მაქქრისტალი და მისი ხალხი საომარი განკარგულებების ცენტრიდან ადევნებდნენ თვალს მოვლენებს უპილოტო თვითმფრინავებიდან მიღებული ვიდეოების საშუალებით. „სავსე ოფიცრებსა და ჯარისკაცებს ინფორმაციას გადავცემდით, მაგრამ საბოლოო გადაწყვეტილებებს თავად იღებდნენ. ჩემი როლი უფრო მწვრთნელობა და მენტორობა გახდა“.

ბიზნესში სწრაფ პროგრესს რომ მიაღწიო, ტექნოლოგია და ტალანტი დაგჭირდება. ტექნოლოგია საშუალებას გაძლევს, გადაწყვეტილების მიღება ქვედა რგოლზე მოხდეს. ტრამპის ზემოდან-ქვემოთ სტილის მმართველობა ძველმოდურია და წლებთან ერთად, უფრო და უფრო არაეფექტიანი გახდება. დაბოლოს, მიუკერძოებლები რომ არ ვიყოთ, ასეთივე ბედი ელის ჰილარი კლინტონის იდუმალ, ზედმეტი კონტროლის მოყვარულ სტილს. თუმცა, ეს უკვე სხვა ამბავია. **F**

ქართული ლიდერების მენეჯერული გამოწვევები: შეცდომის აღიარება



გახდენ ნარმატიული ლიდერი ნებისმიერ სექტორში საკმაოდ დიდ გამოწვევებთან არის დაკავშირებული. სწორედ ამ გამოწვევების დაძლევის გზაზე საქართველოში არსებული პრაქტიკის შეფასება გახდა ჩემი კვლევის მიზანი. კვლევა ინტერვიუებზე, კითხვარებსა და ლიდერობის დარგში მსოფლიოს საუკეთესო პრაქტიკასთან დაკავშირებულ ლიტერატურაზეა აგებული. წინა ნომრებში ქართველი ლიდერების ხუთი მენეჯერული გამოწვევიდან N1 - N3 მიმოვიხილეთ. ამჯერად ყურადღებას მეთხოვებ გავამახვილებ: გამოკითხულთა 47.2% მიიჩნევს, რომ ქართველი ლიდერების N4 მენეჯერული გამოწვევა საკუთარი შეცდომების აღიარება და ამ შეცდომებზე სწავლაა.

წარმოიდგინეთ, რომ საქართველოს ერთ-ერთი წამყვანი ფინანსური ორგანიზაციის N დეპარტამენტის წარმატებული და თანამშრომლებისთვის საყვარელი უფროსი ხართ. თქვენი კომპანიის ლიდერის - გენერალური დირექტორის უხეში შეცდომის გამო კომპანიამ საგრძნობლად იზარალა. თუმცა მისი გადაწყვეტილება, რომლის საფუძველზეც შეცდომა დაუშვა, ოფიციალურად არსად დაფიქსირებულა, რადგან მისი აღსრულება ზეპირსიტყვიერი მითითებით დაგეგვალათ, რომელიც დოკუმენტურად თქვენი ხელმოწერით გაფორმდა და დეპარტამენტის რესურსის გამოყენებით შესრულდა. იმის მიუხედავად, რომ ლიდერს არ ეთანხმებოდით, მან არჩევანი

არ დაგიტოვიათ და იძულებული გახდით, დავალება შეგესრულებინათ, რადგან გადაწყვეტილების მიღებისას მას სხვისი აზრი და უკუკავშირი არ აინტერესებს.

მის მიერ დამზებული შეცდომის გამო კომპანიამ მალევე იზარალა; ლიდერს კომპანიის მეწილეებმა პასუხი მოსთხოვეს, მან კი, ვინაიდან პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღება არ სურდა, თქვენს დეპარტამენტს გადმოაბრალა; იქვე პირობა დადო, რომ ასეთი რამ აღარ განმეორდებოდა, აუცილებლად გამოავლენდა პირობას, რომლის გამოც იზარალეს და შესაბამის ზომებს მიიღებდა.

მეწილეებთან შეხვედრის შემდეგ ლიდერმა დაგებართა და გთხოვიათ, თქვენი დეპარტამენტიდან შეგერჩიათ ერთი თანამშრომელი, რომელსაც შეცდომას დააბრალებდით და სამსახურიდან დაითხოვდით. თქვენ უარზე ხართ, რადგან უდანაშაულო თანამშრომლის სამსახურიდან დათხოვნა თქვენს პრინციპებს ეწინააღმდეგება... ლიდერის გადაწყვეტილების აღსრულებაზე ხელი თქვენ მოაწერეთ და ეუბნებით, რომ მზად ხართ, თავად დატოვოთ თანამდებობა უდანაშაულო ადამიანის ნაცვლად; ლიდერი გასუსობთ, რომ „კარგი თანამშრომელი“ ხართ და არ სურს თქვენი გაშვება (თუმცა ხვდებით, რომ ეს უბრალოდ თქვენი კეთილსინდისიერი ხმის ჩახშობის მცდელობაა, რადგან ეშინია, კომპანიიდან წასულმა მისი ყველა მსგავსი საიდუმლო არ გაამხილოთ). ჯერ მეგობრული ტონით გესაუბრებათ და გიხსნით, რომ „თქვენს გადარჩენას ცდილობს“, შემდეგ გიბრძანებთ, რომ რომელიმე თანამშრომელი აქციოთ განტეხვის ვაცად. წინააღმდეგ შემთხვევაში გემუქრებათ, რომ თვითონ აირჩევს ორს და სამსახურიდანაც გაათავისუფლებს. მი-

სი ულტიმატუმის შესასრულებლად მცირე დროს გაძლევთ და ოთახიდან კმაყოფილი სახით გიშვებთ, რადგან ფიქრობს, რომ შეგაშინათ. ჰგონია, რომ თქვენში გადარჩენის სურვილი გაიმარჯვებს და სხვას გაწირავთ.

თქვენ კი გრძნობთ, რომ მისი მმართველობის პირობებში ამ კომპანიაში თქვენი მუშაობის აღსასრული დადგა. მოგვიანებით მასთან თანამდებობიდან გადადგომის შესახებ განცხადება შეგაქვთ. ლიდერი აგრესიულ ტონზე გადადის, თქვენს განცხადებას ანაკუწებს და თქვენს დაქვემდებარებაში მყოფი ორი თანამშრომლის გათავისუფლების წინასწარ გამზადებულ ბრძანებას აწერს ხელს. ამით საკუთარ ძალაუფლებას ხაზს კიდევ ერთხელ უსვამს, ცდილობს დაგარწმუნოთ თქვენს უსუსურობაში და გაჩვენოთ, რომ „არ ძალგიძთ შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღება და თქვენს გასაკეთებელსაც თვითონ აკეთებს“.

იმედგაცრუებული და დემოტივირებული ბრუნდებით თქვენს თანამშრომლებთან, უმხელთ მათ, თუ რატომ ტოვებთ პოზიციას და რატომ გაწირეს კოლეგები. მადლობას უხდით გაწეული სამუშაოსათვის და ტოვებთ კომპანიას. შედეგად თქვენი დეპარტამენტის დანარჩენი თანამშრომლებიც წერენ განცხადებებს და მოგყვებიან. ამბის რეალური ვერსია საჯარო ხდება, ორგანიზაციის მეწილეები გენერალური დირექტორს სამსახურიდან ათავისუფლებენ, ყველა დანარჩენი დეპარტამენტიც დემოტივირებული და იმედგაცრუებულია, ამით კომპანია დამატებით ზარალს ნახულობს და ჩნდება მისი მოლიანად ჩამოშლის საფრთხე მხოლოდ იმიტომ, რომ ლიდერმა ერთი შეცდომა არ აღიარა, რომელიც მისთვის მეწილე-

ბისგან ჩვეულებრივი შენიშვნით შემოიფარგლებოდა და ყველა გააგრძელებდა ცხოვრებას ჩვეულ რიტმში.

იმისათვის, რომ განათლება და გამოცდილება სრულად მოახმაროს საქმეს, შეცდომები სამუშაოს შემადგენელ ნაწილად უნდა აღიქმებოდეს. ლიდერის მხრიდან შეცდომების აღიარება, მათი კრიტიკულად გაანალიზება, პასუხისმგებლობის აღება და, შესაბამისად, „გაკვეთილის მიღება“, კომპანიის შემდგომი განვითარების საწინდარია.

კვლევის თანახმად, ტიპური ქართველი ლიდერები, ტრადიციულად, მაღავენ შეცდომებს საზოგადოებაში შერცხვენის თავიდან ასაცილებლად, რათა არ შეეფასოთ ავტორიტეტი და არ მოუწიოთ „დროის ფლანგვა“ ამ შეცდომების გამოსასწორებლად. სხვა აღმოჩენილი მიზეზებიდან შეიძლება გამოვარჩიოთ არასრულფასოვნების კომპლექსი, ემოციებზე დაყრდნობილი მენეჯმენტი, პრაგმატულობისა და დიპლომატიის ნაკლებობა ან უქონლობა, პასუხისმგებლობისთვის თავის არიდება, საკუთარი შეუცდომლობის ილუზია და არაკრიტიკული მიდგომა საკუთარი თავის მიმართ, წარსულის მოვლენების ობიექტურად გაანალიზების უუნარობა და ბოდიშის მოხდით შექმნილი შესაძლებლობების არასწორი შეფასება.

ბოდიშის მოხდა არის შეცდომის აღიარების ყველაზე სწორი გზა. ამ პროცესში გასათვალისწინებელია ოთხი ფაქტორი: შეცდომის აღიარება, პასუხისმგებლობის აღება, სინანულის გამოხატვა და პირობის დადება, რომ იმავე შეცდომას აღარ გაიმეორებთ. არასრულფასოვნების კომპლექსისა და ძალაუფლების დისტანციის (ძალაუფლების არათანაბარი გადანაწილების მიმართ შემგუებლობისა და მოლოდინის ხარისხი) მაღალი მაჩვენებლის გამო, საქართველოში ბოდიშის მოხდა ხშირად სისუსტედ აღიქმება. შესაბამისად, ვითარების გამოსასწორებლად, ლიდერები სხვა ხერხებს მიმართავენ, მაგალითად: საკუთარი შეცდომის სხვისთვის გადაბრალებასა და პასუხისმგებლობის თავიდან აცილებას. შედეგად, მდგომარეობა იცვლება მხოლოდ დროებით და ფასადურად – თანამშრომლებში რჩება წყენა,



უსუსურობის შეგრძნება და, რაც ყველაზე მთავარია, დემოტივაცია... ყოველივე ამას ლიდერი ფიასკომდე მიჰყავს. უფრო მეტიც, შესაძლოა, ერთი შეცდომის არაღიარებას მთელი ორგანიზაციის მომავალი შეეწიროს. თუ ქართველი ლიდერები გაიაზრებენ იმ ფაქტს, რომ შეცდომა ადამიანური მომენტია და პრაქტიკის ჯანსაღი ნაწილია, ჩვენში ამ პრობლემასაც ნელ-ნელა ეშვებება.

ახლა წარმოიდგინეთ, რომ სამსახურიდან დათხოვნილ ლიდერს რამდენიმეთვიანი დაუსაქმებლობის შემდეგ გამოუჩნდა „ნაცნობი“, რომელმაც ნდობა გამოუცხადა და სხვა ორგანიზაციის მართვის სადავეები ჩააბარა. ვინაიდან წინა შემთხვევაში საკუთარი ბრალეულობა არ უღიარებია, მიიჩნევს, რომ სამსახურიდან უსამართლოდ დაითხოვეს, თქვენ „უმნიშვნელო პრობლემა გააზვიადეთ და არალოიალურად მოუყარით“. მაშასადამე, ლიდერს არ უღიარებია შეცდომა, შესაბამისად, არც გაუნაღიზნებია მომხდარი, არც დამნაშავედ გრძნობს თავს და პასუხისმგებლობაც არ უკისრია. მას ჰგონია, რომ ის, რაც თქვენთან გააკეთა, შეუძლია გაიმეოროს. ახლა კომპანიაში პირველივე შეცდომის დაშვებისას იმავე ხერხს მიმართავს, აბრალებს სხვას და ისჯება სხვა. ასე გრძელდება ციკლი უსასრულოდ. ამით კი ზარალდება ყველა, რომ აღარაფერი ვთქვათ ცალკეულ ბიზნესებსა და ზოგადად ბიზნესგარემოზე.

კვლევის თანახმად, ბევრი ისეთი ქართველი ლიდერიც კი, რომლებიც საკუთარ შეცდომას აღიარებენ, ვერ ახერხებენ გაკვეთილის მიღებას, რადგან მომხდარს სწორად არ/ვერ ანალიზებენ. ტიპური ადგილობრივი ლიდერები ერთსა და იმავე შეცდომებს იმეორებენ 1-5-10-20 წლის შემდეგაც, რაც

იმის მანიშნებელია, რომ საკუთარ თავსა და შეცდომებს კრიტიკულად არ უდგებიან და წარსულში მომხდარი მოვლენების ობიექტური შეფასების მექანიზმები არ გააჩნიათ. უფრო მეტიც, საკუთარი შეცდომების გასამართლებლად, ხშირად გარე ლოკუს-კონტროლს იყენებენ (საკუთარ წარმატებას თუ წარუმატებლობას მიაწერენ მისგან დამოუკიდებელ მოვლენებსა თუ მდგომარეობას).

როდესაც ლიდერი შეცდომას აღიარებს, შემდეგი აუცილებელი ნაბიჯი მისი გამოწვევი მიზეზებისა და საკუთარი როლის ობიექტური გაანალიზება უნდა იყოს. თუკი ლიდერი წარსულში მომხდარ ფაქტს ობიექტურად არ შეაფასებს, ნებისმიერი მსგავსი რამ მუხსიერებაში რჩება ფაქტის მისეულ ინტერპრეტაციად. ბიზნესის მართვის ერთ-ერთი გურუს, მაკგილის უნივერსიტეტის პროფესორის, ჰენრი მინცებერგის თეორიის თანახმად, მხოლოდ გაანალიზებისა და ობიექტური შეფასების შემდეგ შეიძლება შეცდომას გამოცდილება ეწოდოს. ქართველ ლიდერებს ესაჭიროებათ იმის აღიარება, რომ შეცდომები სასწავლო და სამუშაო პროცესის ნაწილია და მათი აღქმა უნდა მოხდეს შიდა ლოკუს-კონტროლის მეშვეობით (როდესაც ფიქრობ, რომ წარმატება თუ წარუმატებლობა შენივე დამსახურებაა); ამ მიმართულებით საკმაოდ დიდი როლის შესრულება შეუძლია ემოციური ინტელექტის ამადლებასაც. კვლევის მსვლელობისას გამოკითხულთა უდიდესი ნაწილი ამ გამოწვევას ლიდერების ახლანდელ თაობას მიაწერს და მიიჩნევს, რომ მოკვლევიდან გამოსავალი არ არსებობს და, ამ თვალსაზრისით, ძირეული გარდაქმნა მხოლოდ დროის საკითხია. **F**

მეტი გამჭვირვალობის მოლოდინში



საქართველოში კერძო სექტორი მეტი გამჭვირვალობის ვალდებულების, ხოლო აუდიტორული ფირმები გამკაცრებული რეგულირების მოლოდინში არიან. მიზეზი აღრიცხვისა და აუდიტის რეფორმაა, რომელსაც ქვეყნას ისევ და ისევ ევროპასთან ასოცირება ავალდებულებს.

ფინანსთა სამინისტროსთან არსებული უწყებათაშორისი სამუშაო ჯგუფი ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის რეფორმაზე 2015 წლის ივლისიდან მუშაობს. ჯგუფში წარმოდგენილი არიან ფინანსთა სამინისტროს, ეკონომიკის სამინისტროს, პარლამენტის საფინანსო-საბიუჯეტო კომიტეტის, ეროვნული ბანკის, დაზღვევის ზედამხედველობის, ეკონომიკური საბჭოსა და აუდიტის სამსახურის წარმომადგენლები. ჯგუფი აქტიურ კომუნიკაციაშია როგორც კერძო ბიზნესთან, ისე აუდიტორულ ფირმებთან, რასაც ორივე მხარე ადასტურებს. რეფორმის განხორციელებას მხარს უჭერს მსოფლიო ბანკი, მიმდინარეობს კონსულტაციები ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციასთან (IFAC) და საბუღალტრო სტანდარტების საერთაშორისო საბჭოსთან (IASB).

მთავარ კითხვაზე, რატომ გვჭირდება აუდიტის რეფორმა საქართველოში, უწყებათაშორისი ჯგუფის მთავარი არგუმენტი ასოცირების შეთანხმებაა. რეფორმა შეთანხმების ძალაში შესვლიდან 3 წლის ვადაში, ანუ 2017 წლის სექტემბრამდე უნდა განხორციელდეს. მიზანი რამდენიმეა, მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანი - ანგარიშგების სანდოობისა და გამჭვირვალობის ხარისხის ამაღლება

და კაპიტალის ბაზრის განვითარების ხელშეწყობა. კომპანიების სანდოობისა და გამჭვირვალობის უზრუნველსაყოფად, რეფორმის ფარგლებში დგინდება ახალი ზომითი კატეგორიები მსხვილი, საშუალო, მცირე და მიკროსაწარმოებისთვის. ეს ზომითი კატეგორიები ევროკავშირის სტანდარტების შესაბამისია, თუმცა არც ისე რეალისტური საქართველოსთვის, რადგან, მაგალითად, მცირე საწარმოდ ითვლება ის, რომელსაც 20 მილიონი ლარის ბრუნვა აქვს და 50-მდე თანამშრომელი ჰყავს, რაც შესაძლოა არაერთი მცირე საწარმოს შემთხვევაში სულაც არ შეესაბამებოდეს რეალობას ბაზრის სიმცირიდან გამომდინარე, თუმცა რეფორმა ამბობს, რომ საწარმო სამიდან 2 კრიტერიუმს უნდა აკმაყოფილებდეს ამა თუ იმ კატეგორიაში მოსახვედრად. ზომითი კატეგორიის შესაბამისად განისაზღვრება მათთვის ფინანსური ანგარიშგების ქონისა და გამოქვეყნების ვალდებულებებიც.

ამასთან რეფორმას შემოაქვს ახალი კატეგორია: საზოგადოებრივი დაინტერესების პირი (სდპ), რომელიც აერთიანებს ანგარიშგალდებულ საწარმოს, რომლის ფასიანი ქაღალდები სავაჭროდ დაშვებულია ბირჟაზე, ასევე კომერცი-

ულ ბანკებსა და კვალიფიციურ საკრედიტო ინსტიტუტებს, მიკროსაფინანსო ორგანიზაციებს, სადაზღვევო კომპანიებს, არასახელმწიფო საპენსიო სქემის დამფუძნებლებსა და საინვესტიციო ფონდებს. როგორც სდპ-ებს, ისე სხვა ტიპის საწარმოებს ზომითი კატეგორიის მიხედვით, გარდა ფინანსური ანგარიშგებისა, მოუწევთ მმართველობის ანგარიშების გამოქვეყნებაც, რაც მოიცავს ინფორმაციას ბიზნესის განვითარების, საქმიანობის შედეგებისა და მდგომარეობის შესახებ, ძირითადი რისკებისა და გაურკვევლობების ანალიზს, კორპორაციული მმართველობის ანგარიშგებას, კომპანიების საქმიანობის ზეგავლენას გარემოს დაცვის, სოციალურ, დასაქმებულთა, ადამიანთა უფლებების დაცვისა და კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის საკითხებთან მიმართებით და ა.შ.

მსხვილ საწარმოებს, განსაკუთრებით მათ, ვინც ბირჟაზე, საჯაროობის ვალდებულება აქამდეც ჰქონდათ და მათი ფინანსური ანგარიშგებაც მეტ-ნაკლებად ხელმისაწვდომი იყო ფართო საზოგადოებისთვის. თუმცა, რეფორმით სავალდებულო ხდება IFRS-ის მოთხოვნების გათვალისწინებით ანგარიშგება, მაშინ როცა ეს აქამდე ნებაყოფლობითი იყო. უხეში გათვლებით, ამ ვალდებულების უზ-



აუდიტის ამბავი

რამი საბურთს FORBES.COM-ის 70 მილიონი მთხმარებელი ამის უკვე მასპროვებდ მენიმი
**FORBES.COM/
TECHNOLOGY**

აუდიტი რეგულირებად სფეროდ ENRON-ის სკანდალმა აქცია. 2001 წლის 2 დეკემბერს ამერიკულმა ენერგორესურსებისა და ნედლეულის კომპანია, 111 მილიარდი დოლარის დეკლარირებული შემოსავლით, გაკორტების შესახებ განაცხადა. დაუჯერებელი ამბავი მას შემდეგ გახდა სარწმუნო, რაც გაირკვა, რომ მის ფინანსურ მდგომარეობას განაპირობებდა სისტემური და კარგად დაგეგმილი, თალითური გზით განხორციელებული ანგარიშგება. სკანდალმა კითხვის ნიშნის ქვეშ დააყენა საბუღალტრო პრაქტიკა აშშ-ის არაერთ დიდ კორპორაციასთან მიმართებით, რამაც განაპირობა SARBANES-OXLEY ACT-ის ამოქმედება, რომლის საფუძველზეც შეიქმნა აუდიტის საზედამბებელი ორგანო – PUBLIC COMPANY ACCOUNTING OVERSIGHT BOARD (PCAOB). ტენდენცია ევროკავშირის ქვეყნებშიც გაგრძელდა. საერთო მიზანი – ENRON-ის მსგავსი შემთხვევების პრევენცია და მეთი გამჭვირვალობა აუდიტისა და ანგარიშგების სფეროში. ერთი სიტყვით, აუდიტი თვითრეგულირებადიდან რეგულირებად სფეროდ ბოლო 15 წლის განმავლობაში გარდაიქმნა და დღეს ფინანსური ანგარიშგების დამოუკიდებელი რეგულატორები ფუნქციონირებენ მსოფლიოს 50-ზე მეტ ქვეყანაში. თუ აღრიცხვისა და აუდიტის რეფორმა გვემის მიხედვით განვითარდა, მალე ამ ქვეყნებს საქართველოც შეუერთდება.

რუნველსაყოფად მსხვილი კომპანიებისთვის ხარჯი ყოველწლიურად \$50 ათასი ან მეტი იქნება.

მიუხედავად ამისა, საქართველოს ბიზნეს ასოციაცია, რომელსაც 60-ზე მეტი წევრი ჰყავს, რეფორმას მხარს უჭერს და დაგეგმილ ცვლილებებს აუცილებლად მიიჩნევს ქართული კომპანიების საინვესტიციო მიმზიდველობის ასამაღლებლად.

„ზაბი უნდა გაეხვას იმას, რომ აუდიტრებულ და მოწესრიგებული ფინანსური ანგარიშგების მქონე კომპანიებს ბევრად უფრო გაუადვილებათ ფინანსებზე წვდომა და დონორ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობაც. მთლიანობაში რეფორმა ხელს შეუწყობს კომპანიების ფინანსური მდგომარეობის უზრუნველყოფას“, – ამბობს ბიზნეს ასოციაციის აღმასრულებელი დირექტორი, ირაკლი ასლანიშვილი.

თუკი ფინანსურ ანგარიშგებას ბაზარზე მოქმედი არაერთი მსხვილი კომპანია ისედაც აწარმოებდა, მათთვის სრული სიახლეა არასაფინანსო ანგარიშგება, მათ შორის – სადაზღვევო კომპანიებისთვისაც.

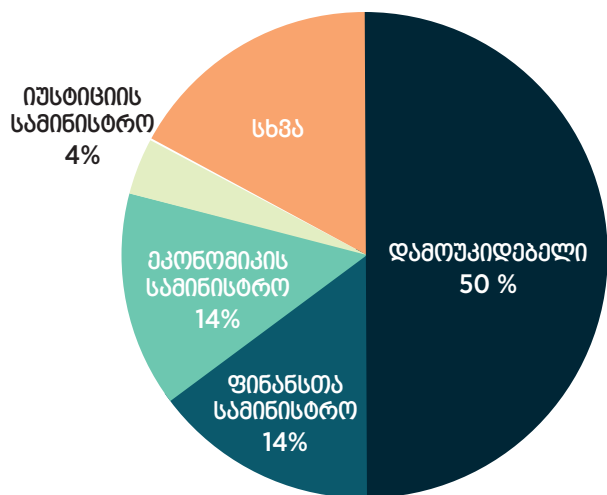
„არ მგონია, რომ ამ ნაწილში ისეთი მოთხოვნები იყოს, რისი გამჟღავნებაც,

კონკურენციის თვალსაზრისით, პრობლემას შეუქმნის კომპანიებს. აქ სხვა რამეშია საქმე, რამდენად მისცემს ეს ანგარიშები საზოგადოებას კომპანიების რეალურად გაუმჯობესებული შეფასების საშუალებას“, – ამბობს სადაზღვევო ასოციაციის ხელმძღვანელი, დევი ხერინაშვილი და ის ერთადერთი არ არის, ვისაც ეს კითხვა უნრდება.

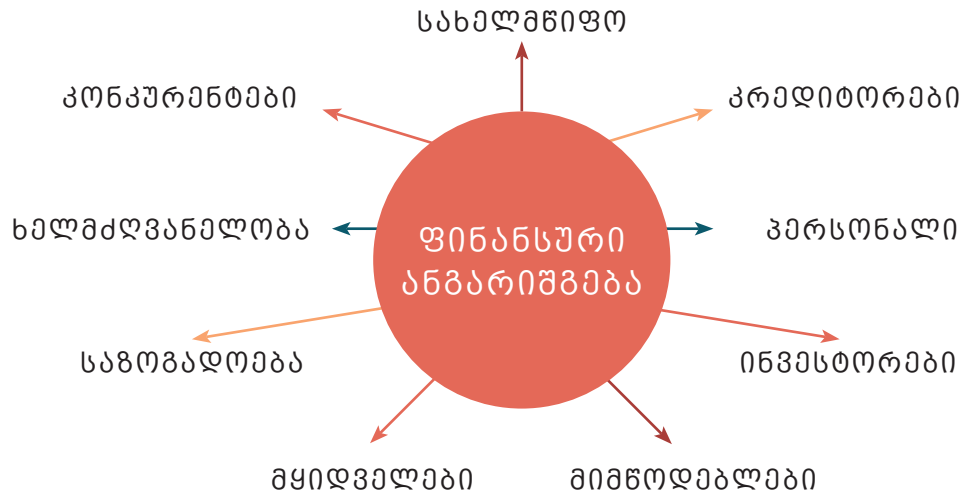
EY-ს მმართველი პარტნიორი, რუსლან ხოროშვილი მიიჩნევს, რომ ნებისმიერი რეფორმა და მათ შორის ფინანსური ანგარიშგების გამჭვირვალობის საჭიროებაც უნდა იწყებოდეს მოთხოვნით.

„ვილაცას ეს უნდა სჭირდებოდეს. დაკვეთა უნდა მოდიოდეს კომერციული სტრუქტურებიდან და არა ისე, რომ რეგულაციის მეშვეობით შეიქმნას ახალი ბაზარი. ვიფიქროთ იმაზე, ვის დასჭირდება მცირე თუ დიდი კომპანიების ანგარიშები, ვინ უნდა მოიხმაროს ისინი, ვის ექნება საშუალება, გადახედოს ამ ინფორმაციას და დასკვნები გამოიტანოს“, – კითხულობს რუსლან ხოროშვილი და ვარაუდობს, რომ არსებობს რისკი, სავალდებულო აუდიტის იმ ფონზე, როცა რეგულაციაში იმაზე მეტი თანხის დახარჯვაა საჭირო, ვიდრე ბაზარს გააჩნია,

საზედამბებელი ორგანოს დაქვემდებარების ევროკავშირის პრაქტიკა



ფინანსური ანგარიშგების მომხმარებლები რეფორმის ავტორების ხელში



არასახარბიელო შედეგები ჰქონდეს.

არის კიდევ ერთი ძირითადი კითხვა, რაც რეფორმასთან მიმართებით ჩნდება: არიან თუ არა მცირე და საშუალო საწარმოები მზად იმ ხარჯების გასაღებად, რაც ანგარიშგების ვალდებულების შესრულებას უკავშირდება. უწყებათაშორისი სამუშაო ჯგუფის ხელმძღვანელის მოადგილეს „ამ საკითხზე უდიკრია“.

„ეს, სავარაუდოდ, იქნება კვალიფიცირებული ბუღალტრის დაქირავების ხარჯის ეკვივალენტური. ზუსტი ციფრის დასახელება, რა თქმა უნდა, გამიჭირდება, თუმცა რეკომენდაციას მივცემდი იმ ორგანოს, რომელიც უნდა შეიქმნას კანონით, რომ დღიდან დაფუძნებისა ჩაატაროს კვლევა, რომელიც მათ შორის ამ ხარჯებს დაადგენს და საერთოდ, რეგულაციის ზეგავლენის შეფასებას მოახდენს“, – ამბობს იური დოლიძე და შემხვედრ კითხვაზე, ხომ არ აჯობებდა, ასეთი კვლევა რეგულაციის მიღებამდე ჩატარებულიყო, პასუხობს, რომ ბიზნესს ცვლილებების ამოქმედებამდე საკმარისი დრო აქვს.

„იმ ფონზე, როცა ცვლილებები ძალაში

2017 წლის პირველი იანვრიდან უნდა შევიდეს, ხოლო მცირე და მიკრობიზნესს ანგარიშგების წარდგენა პირველად 2018 წლის საანგარიშო პერიოდისთვის მოუწევს, საკმარისი დროა დაკვირვებისთვის და თუ აღმოჩნდება, რომ კანონმდებლობა კორექტირებას საჭიროებს, ეს იქნება გაანალიზებული და დროულად მიწოდებული სამთავრობო და საპარლამენტო წრეებში განსახილველად“, – ამბობს იური დოლიძე.

ასე არ მიიჩნევენ დიდი ოთხეულის წევრი აუდიტორული ფირმები, განსაკუთრებით კი იმ შემთხვევაში, როცა საქმე საზედამხებელო ორგანოს ეხება. სექტორი ხედავს რეფორმის „საგზაო რუკის“ შედგენის საჭიროებას და მოთხოვნების ეტაპობრივ ამოქმედებას ისე, რომ ქვეყანა უცვებ, მაგალითად, დიდი ბრიტანეთის დონის რეგულაციების წინაშე არ აღმოჩნდეს.

ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის სააგენტო

ჯონათან ჰუპერი მსოფლიო ბანკის კონ-

სულტანტია სწორედ დიდი ბრიტანეთის ფინანსური ანგარიშგების საბჭოში მუშაობის გამოცდილებით.

ის მიიჩნევს, რომ კანონმდებლობის მიღება მხოლოდ პირველი ეტაპია, რომელსაც გაცილებით რთული, მოთხოვნების დაკმაყოფილებისა და სააგენტოს შექმნის ეტაპები მოსდევს. მისი აზრით, აუდიტის ზედამხედველობის სააგენტოს შექმნა მნიშვნელოვანი გამოწვევა იქნება საქართველოს მთავრობისთვის და ამდენად მისი მთავარი რეკომენდაცია საქართველოს მთავრობისადმი.

„სააგენტოს ერთ-ერთი უმთავრესი ამოცანაა, აუდიტის ხარისხიანობა უზრუნველყოს და ამის გასაკეთებლად საჭიროა სწორი ხალხი, ანუ ის ხალხი, ვისაც უკვე გააჩნია ღრმა გამოცდილება და ცოდნა ამ სფეროსი იდეალურ შემთხვევაში საერთაშორისო დონეზე. ეს საჭიროა იმისთვის, რომ მათ შეძლონ სათანადო ხარისხის უზრუნველყოფა ბაზარზე, მით უმეტეს საქართველოში მოქმედი საერთაშორისო აუდიტორული ფირმების და წამყვანი ადგილობრივი ფირმების. როცა საუბარია უდიდესი, ბირჟაზე განთავსებუ-

ლი და საჯარო ინტერესის კომპანიების ანგარიშების მონიტორინგსა და ინსპექტირებაზე, უდიდესი გამოწვევაა, გყავდეს სპეციალისტები, რომლებსაც პატივს სცემენ აუდიტორებიც, მთავრობაც და კერძო სექტორიც“, - მიაჩნია ჯონათან ჰუპერს.

საქართველოში აუდიტის ზედამხედველ ორგანოს ექნება ხარისხის კონტროლის სისტემის მოთხოვნების განსაზღვრისა და მონიტორინგის, ასევე აუდიტორებთან მიმართებით დისციპლინარული ღონისძიებების გატარების ფუნქცია. გარდა ამისა, ის პასუხისმგებელი იქნება სტანდარტების დადგენასა და დარგში განათლების დონის ამაღლებაზე, სასერტიფიკაციო ტესტების ჩატარებაზე. იმ ფონზე, როცა ამკარაა, რომ სააგენტოში დასაქმებულ კადრებს სათანადო ცოდნა და გამოცდილება უნდა ჰქონდეთ და უწყებათაშორისი სამუშაო ჯგუფის ხელმძღვანელის მოადგილე ამბობს, რომ ასეთი კადრების მოძიება გაჭირდება.

„იმედი გვაქვს, რომ გარკვეული მხარდაჭერით, მათ შორის სხვა გამოცდილ სააგენტოებთან თანამშრომლობით, ჩვენ გვექნება წვდომა ექსპერტებზე, რომლებიც დაგვეხმარებიან ტრენინგებისა და პირველი რაუნდის მონიტორინგის ჩატარებაში საუკეთესო პრაქტიკის გამოყენებით და საუკეთესო ხარისხი დაცვით“, - ამბობს იური დოლიძე და იმედოვნებს,

რომ ამის საფუძველზე თანამშრომლების კვალიფიკაცია ეტაპობრივად ამაღლდება.

ჯერ არ იცის, თავად თუ იმუშავენ ამ სააგენტოში, რადგან ეს მნიშვნელოვანწილად იმაზე იქნება დამოკიდებული, თუ ვის დაეჭვმდებარება ეს ორგანო. აქ კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი კითხვა ჩნდება - სააგენტო, რომლის წლიური ბიუჯეტი სამ მილიონ ლარამდე იქნება, უნდა შეიქმნას დამოუკიდებლად, თუ დაეჭვმდებაროს რომელიმე სამთავრობო უწყებას?

„მოლიანად აუდიტის ბაზარი დღეს დაახლოებით 20 მილიონი ლარია და ჩვენ ვსაუბრობთ იმაზე, რომ რეგულირება დაჯდება დაახლოებით სამი მილიონი ლარი. ფაქტია, რომ აუდიტის ბაზარი ვერ უზრუნველყოფს რეგულირების გადასახადის გადახდას. კარგი იქნება, ეს ორგანო იყოს დამოუკიდებელი, მაგრამ აქ ინტერესთა კონფლიქტია: თუ ის უნდა დააფინანსოს ბიუჯეტმა, მაშინ ის ვერ იქნება დამოუკიდებელი და იქნება საბიუჯეტო სტრუქტურა. საბიუჯეტო სტრუქტურაში კი, სახელფასო პოლიტიკიდან გამომდინარე, რთული იქნება მაღალი კვალიფიკაციის ექსპერტების მოყვანა“, - ამბობს რუსლან ხოროშვილი.

ამასობაში, უწყებათაშორისი ჯგუფის ხელმძღვანელის მოადგილეს ერთწლი-

ანი მუშაობის განმავლობაში ამ საკითხთან დაკავშირებით არაერთხელ შეეცვალა აზრი იმის გამო, რომ „მარტივი საკითხი არ არის“.

„არის გარკვეული ფაქტორები, რომლებიც ამ ორგანოს დამოუკიდებლობის უპირატესობას წარმოაჩენენ, არის ისეთი ფაქტორებიც, რომლებიც პირიქით, მიანიშნებენ იმაზე, რომ ჩვენი ეკონომიკის განვითარების ამ ეტაპზე, ჯობს ეს ორგანო იყოს რომელიმე უფრო ძლიერი ორგანიზაციის ქოლგის ქვეშ, მნიშვნელოვანი ადმინისტრაციული და ფინანსური რესურსით მის მხარდასაჭერად. ძალიან რთული და სპეციფიკური საკითხია, რომელიც მსჯელობით უნდა გადაწყდეს და არ შეიძლება გადაწყვეტილების მიღება მხოლოდ იმის გამო, რომ ქვეყნების უმრავლესობაში ასეა ან ისე“, - მიაჩნია იური დოლიძეს.

რეფორმის გრაფიკით, აუდიტის საზედამხედველო ორგანოს შექმნა წელს უნდა დაიწყო, წელსვე იგეგმება განათლების სტანდარტების დამტკიცების, ასევე სდპ-ებისა და მსხვილი კომპანიების ხარისხის მონიტორინგის ეტაპობრივი დაწყება. მომავალი წლიდან ხარისხის მონიტორინგი გავრცელდება მცირე და საშუალო საწარმოებზეც ისე, რომ 2018 წლისთვის გარდამავალი ეტაპი დასრულდეს. ბაზარი ცვლილებების მოლოდინშია. **F**

ანგარიშებისა და აუდიტის ახალი მოთხოვნები

საწარმოს ტიპი	აქტივები	ბრუნვა	მუშაკთა რაოდენობა	გამოქვეყნება	აუდიტი
მიკრო	<GEL 1000000	<GEL 2000000	<10	ნებაყოფლობითი*	ნებაყოფლობითი
მცირე	<GEL 10000000	<GEL 20000000	<50	სავალდებულო**	ნებაყოფლობითი
საშუალო	<GEL 50000000	<GEL 100000000	<250	სავალდებულო	სავალდებულო
მსხვილი	>GEL 50000000	>GEL 100000000	>250	სავალდებულო	სავალდებულო

ენერგოლიბერალიზაცია: კიდევ ერთი ევროკავშირი გამოიწვევა

საქართველოში ელექტროენერჯის ბაზარი გარდამავალი პერიოდის ბაზრიდან მოწესრიგებულ, ევროკავშირის ტიპის, ლიბერალიზებულ ბაზრად უნდა გარდაიქმნას. ეს მნიშვნელოვანი ეტაპია ევროკავშირთან ასოცირებისა და ევროპის ენერჯეტიკულ გაერთიანებაში მიმდინარე წლის სექტემბრისთვის დაგეგმილი გაწევრიანების გზაზე.

ევროკავშირის დირექტივა 2009/72/EC ელექტროენერჯის შიდა ბაზრის საერთო წესების შესახებ ადგენს, რომ ენერჯეტიკული ბაზარი უნდა იყოს კონკურენტული და უნდა არსებობდეს არადისკრიმინაციული მიდგომა ბაზრის წევრების მიმართ. შესაბამისად, თუკი დღეისთვის არსებული რეგულაციით, ბაზარზე მოქმედი მონოპოლიური მდგომარეობის მქონე კომპანიები გადაცემა-განაწილებასთან ერთად ელექტროენერჯის რეალიზაციასაც ახდენენ, ცვლილებების შემდეგ საქმიანობის სფეროები გაიმიჯნება და ელექტროენერჯის რეალიზაციისთვის ბაზარზე სხვადასხვა მიმწოდებელი იქნება დაშვებული. ეს იმას ნიშნავს, რომ მომხმარებელს გაუჩნდება საშუალება, არსებული ვარიანტებიდან თავად აირჩიოს ელექტროენერჯის მიმწოდებელი კომპანია საკუთარი პრიორიტეტების შესაბამისად. ეს ქართული ბაზრისთვის მნიშვნელოვანი სიახლეა.

ბაზრის ლიბერალიზაციის პროცესისთვის მზადებაში საქართველოს ენერჯეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნულ კომისიას (სემეკ) ევროკავშირი ეხმარება. ცოტა ხნის წინ ევროკავშირის მიერ 1 მილიონი ევროთი დაფინანსებული საჯარო სამსახურების დამოუკიდებლობის პროგრამა „თვინინგის“ რიგით მეორე პროექტი დაიწყო, რომელიც უზრუნველყოფს, რომ 21 თვის განმავლობაში კომისიას ხარჯების მარეგულირებელი აუდიტისა და ბაზრის მონიტორინგის მექანიზმების, პროცედურებისა და ინსტრუმენტების შემუშავებაში დაეხმარონ კოლეგები ავსტრიის, ლიტვისა და გერმანიის მარეგულირებლებიდან.

სემეკის თავმჯდომარე, ირინა მილორავა, მიიჩნევს, რომ უკვე განხორციელებული და დაგეგმილი ცვლილებებით, საქართველოს ელექტროენერჯის ბაზარი კიდევ უფრო მიმზიდველი გახდება ინვესტორებისთვის.

„თვინინგის“ ფარგლებში ახლა ხარჯების მარეგულირებელი აუდიტისა და ბაზრის მონიტორინგის მექანიზმებთან დაკავშირებულ საკითხებზე მუშაობთ, თუმცა

წინა პროექტით უკვე დანერგეთ ევროპული სატარიფო მეთოდოლოგია. რა თვალსაზრისით წახალისებს ახალი მეთოდოლოგია ინვესტიციებს?

ორწლიანი მუშაობის შემდეგ მარეგულირებელმა კომისიამ ევროპულ საუკეთესო პრაქტიკაზე დაფუძნებული სატარიფო მეთოდოლოგიები ელექტროენერჯეტიკული სექტორისათვის 2014 წელს შეიმუშავა. საუბარია ორი ტიპის რეგულირებაზე: პირველი გახლავთ „დანახარჯები პლუს“ რეგულირება და მეორე – ე.წ. „წახალისებელი“ რეგულირება, რომელიც ასევე „RPI-X“ რეგულირების სახელითაა ცნობილი. ეს უკანასკნელი უფრო მეტად არის ორიენტირებული ინვესტორის წახალისებაზე, რამდენადაც ინვესტორს უდგინდება ტარიფი რეგულირების პერიოდზე – ჩვენს შემთხვევაში, სამი წლის ვადით. რეგულირების პერიოდის დაწყებამდე კომისია ერთხელ ახდენს საოპერაციო დანახარჯების აუდიტს და მხოლოდ მიზანშეწონილ და გონივრულ ხარჯებს ითვალისწინებს ტარიფში. მომდევნო სამი წლის განმავლობაში ეს აუდიტირებული ხარჯები აღარ იცვლება და მათი კორექტირება ხდება მხოლოდ ინფლაციისა და ეფექტიანობის კოეფიციენტის გათვალისწინებით. პირობითად, თუ კომისიამ მარეგულირებელი აუდიტის შედეგად განსაზღვრა საოპერაციო ხარჯები, იგი გაიზრდება ყოველ მომდევნო წელს ინფლაციის გაგლეწით (თუ, რა თქმა უნდა, ინფლაციის მაჩვენებელი დადებითია), თუმცა იმავედროულად შემცირდება ე.წ. X ფაქტორით, რომელიც ეფექტიანობის კოეფიციენტი და დადგენილია 2%-ის დონეზე. ეს მიდგომა, სატარიფო მეთოდოლოგიების შესაბამისად, გამოიყენება ასევე ელექტრულ ქსელებში დანაკარგების მიმართაც. კომისია რეგულირების პერიოდის დაწყებამდე უდგენს კომპანიას ქსელში ნორმატიული დანაკარგების მაჩვენებელს რეგულირების მთელი პერიოდისათვის. იმ შემთხვევაში, თუ კომპანია აუმჯობესებს დანაკარგების ფაქტორივ მაჩვენებელს, გაუმჯობესების შედეგად მიღებული ეკონომია რჩება კომპანიას.

ამგვარი მიდგომებით კომპანიებს ვაძლევთ სტიმულს, რომ



ფოტო: ნინო ფანაშვილი

მოახდინონ ხარჯების ეკონომია და ამ დანაზოვს ვუტოვებთ შემდგომი განვითარებისთვის. თუმცა, ამ მიდგომით მხოლოდ კომპანია არ იღებს სარგებელს. მომდევნო რეგულირების პერიოდისათვის, კომისიის მიერ ტარიფში აისახება ეკონომიის შედეგად შემცირებული დანახარჯები, რაც, ბუნებრივია, მომხმარებლის ინტერესს წარმოადგენს.

გარდა ამისა, წახალისების ერთ-ერთი ფორმაა ისიც, რომ ინვესტორებს საშუალებას ვაძლევთ, წინასწარ ასახონ ტარიფში ინვესტიციები მომდევნო წლისთვის, ანუ კომპანიისთვის ტარიფის დადგენისას განვიხილავთ მის საინვესტიციო გეგმებს მომდევნო წლისთვის და, შეთანხმების შემთხვევაში, ამ ინვესტიციებს ავსახავთ ტარიფში.

შედეგად კომპანია უფრო შეღავათიანი ტარიფით ისარგებლებს?

კომპანია ისარგებლებს იმ ტარიფით, რომელიც ზუსტად და სამართლიანად ასახავს მის მიერ გაწეულ ან გასაწევ დანახარჯებს. თანაც, როდესაც კომპანია ცდილობს კონკრეტულ საინვესტიციო პროექტთან დაკავშირებით დაფინანსების მოპოვებას, პოტენციური დამფინანსებლისთვის მარტივია გადაწყვეტილების მიღება,

ვინაიდან ტარიფში წინასწარ ასახულია ამ საინვესტიციო პროექტთან დაკავშირებული კაპიტალური დანახარჯები (აქტივებზე ამონაგები და ცვეთა). ასევე წინასწარაა განსაზღვრული რეგულირებადი აქტივების ბაზაზე ამონაგების ნორმა რეგულირების პერიოდისათვის.

ამდენად, ეს მიდგომები ერთობლიობაში საკმაოდ სერიოზული გარანტიაა ინვესტორისთვის. ამ მეთოდოლოგიის საფუძველზე დაგადგინეთ 2014 წელს ტარიფები კონკრეტული ენერჯეტიკული კომპანიებისთვის, მათ შორის სს „ენერჯო-პროჯორჯიასა“ და სს „თელასისთვის“. ქსელურ კომპანიებთან მიმართებით გამოვიყენეთ წამახალისებელი რეგულირება, გენერაციის ობიექტებთან და გადაცემა-დისპეტჩერიზაციასთან მიმართებით კი – „დანახარჯები პლუს“ მეთოდოლოგია. თუმცა, ამ კომპანიებს, ორ-სამწლიანი დაკვირვებისა და მათი დანახარჯების თაობაზე სარწმუნო ისტორიის შექმნის შემდეგ, ასევე გადავიყვანეთ წამახალისებელ რეგულირებაზე.

როგორ უნდა განხორციელდეს ელექტროენერჯის ბაზრის ლიბერალიზაცია და რა განაპირობებს ბაზარზე ახალი მოთამაშეების გაჩენას?

საქართველოში დღეისთვის მოქმედი ბაზარი 2006 წელს შეიქმნა იმ ფორმით, რა ფორმითაც ახლა ფუნქციონირებს და თავიდანვე გაცნობიერებული გვექონდა, რომ ეს იყო გარდამავალი პერიოდის ენერჯეტიკული ბაზარი. არსებული ბაზრის მოდელმა თავისი თავი ამოწურა და იგი უნდა გარდაიქმნას საუკეთესო პრაქტიკის გათვალისწინებით.

რა განაპირობებს ამ აუცილებლობას? როგორია ის ბაზარი, რომლისკენაც მივდივართ?

ჩვენ მივდივართ კონკურენტული და ლიბერალური ბაზრისკენ. ენერჯეტიკული ბაზრები თავისთავად მოიცავს თავისებურად ბუნებრივი მონოპოლიისა და კონკურენტულ სეგმენტებს. ბუნებრივ მონოპოლიას წარმოადგენს ქსელური საქმიანობა - ელექტროენერჯის გადაცემა, განაწილება და დისპეტჩინგება, ასევე ბაზრის ოპერირება (მართვა). ამ ნაწილში რეკომენდებულია იყოს ერთი ლიცენზიატი, თუმცა მკაფიო და მკაცრი რეგულირების ქვეშ. რაც შეეხება კონკურენტულ სეგმენტებს, კონკურენტული სეგმენტია გენერაცია და მიწოდება. სწორედ ამ ორი სეგმენტის ლიბერალიზაციაზე საუბარი: უნდა შეიქმნას ისეთი კონკურენტული ბაზრები,

ახალი რეგულაციის მიხედვით, აღარ იქნება ელექტროენერჯის ექსკლუზიური მიმწოდებელი და ვალდებული იქნება, რომ ნებისმიერი მიმწოდებელი დაუშვას თავისი ქსელში, რათა მომხმარებელს ჰქონდეს მიმწოდებლის თავისუფლად არჩევის საშუალება.

რამდენად მტკივნეული იქნება ეს ცვლილება ბაზარზე უკვე არსებული მოთამაშეებისთვის, როგორია მათი დამოკიდებულება ამ საკითხის მიმართ?

შესაძლოა, ეს არც იყოს მტკივნეული ცვლილება მოქმედი განაწილების ლიცენზიატებისათვის, ვინაიდან დღეს, ჩვენი სატარიფო რეგულირებით, მიწოდების ნაწილში განაწილების ლიცენზიატებს, როგორც თავიანთ არეალში ერთადერთ მიმწოდებლებს, ტარიფში მოგება არ უდევთ. ამიტომ, მიწოდების საქმიანობა მათთვის, შესაძლოა, არამიშვიდველიც კი იყოს - დანახარჯიანი და გარკვეულ რისკებთან დაკავშირებული საქმიანობა, რომელზეც კომისიის მიერ კომპანიისთვის საინტერესო მოგებაც კი არ არის გათვალისწინებული.

ცვლილების შემდეგ, როდესაც მოხდება საქმიანობების დაყოფა და გამანაწილებელ ქსელში მიმწოდებლების დაშვება,

„ელექტროენერჯის გაყიდვის სეგმენტი არ უნდა იყოს მონოპოლიური საქმიანობა. „თელასი“, ახალი რეგულაციის მიხედვით, ვალდებული იქნება, დაუშვას ნებისმიერი მიმწოდებელი თავისი ქსელში, რათა მომხმარებელს არჩევანის საშუალება ჰქონდეს“.

როგორცია „ერთი დღით ადრე ბაზარი“, საბალანსო ელექტროენერჯის ბაზარი, დამხმარე მომსახურებების ბაზარი, სადაც ელექტროენერჯით, სიმძლავრითა და მომსახურებებით ვაჭრობის ძირითადი საფუძველი კონკურენცია იქნება. შედეგად, საბითუმო ბაზარზე გენერაციის ფასს განსაზღვრავს არა მარეგულირებელი კომისია, არამედ კონკურენტული ბაზარი.

ანალოგიურად უნდა განხორციელდეს საცალო ბაზრის ლიბერალიზაცია და მოხდეს ბაზარზე მიმწოდებლების დაშვება. დღეისათვის, საცალო ბაზარზე მიმწოდებლის ფუნქცია საკანონმდებლო დონეზე შეთავსებული აქვს განაწილების ლიცენზიატს, შესაბამისად, მომხმარებელი თბილისში ელექტროენერჯიას ყიდულობს სს „თელასისგან“, რომელიც, ისევე როგორც სხვა განაწილების ლიცენზიატები, ერთდროულად ეწევა ორ საქმიანობას - ქსელურ საქმიანობას (ელექტროენერჯის ფიზიკურად მიტანა მომხმარებელამდე) და მიწოდების საქმიანობას (ელექტროენერჯის, როგორც პროდუქტის, მომხმარებლისთვის მიყიდვა). ბაზრის ახალი მოდელის პირობებში, უნდა მოხდეს საცალო ბაზრის ლიბერალიზაცია, სავალდებულო გახდეს განაწილების ლიცენზიატების საქმიანობათა გაყოფა დირექტივებით გათვალისწინებული ფორმით და გამანაწილებელ ქსელში მოხდეს სხვა მიმწოდებლების დაშვება. შესაბამისად, სს „თელასი“,

შესაძლებელია იმავე მოქმედმა გამანაწილებელმა კომპანიებმა დამოუკიდებელ იურიდიულ პირებად ჩამოაყალიბონ სტრუქტურული ერთეულები მიწოდების უზრუნველსაყოფად, მაგრამ მათ უკვე საქმიანობა მოუწევთ კონკურენტული ბაზრის პირობებში, ანუ მათთან ერთად საცალო ბაზარზე იქნებიან სხვა მოთამაშეებიც (მიმწოდებლებიც), რომლებიც ბაზარზე ყიდულობენ ელექტროენერჯიას და შემდეგ ცდილობენ, დაინტერესონ მომხმარებელი ელექტროენერჯის მიწოდებაზე განსხვავებული ფასებითა და მიწოდების პირობებით.

ამ მოდელში, ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ მკაფიოდ და არაორაზროვნად გაიწეროს გამანაწილებელ ქსელზე მიმწოდებლების არადისკრიმინაციული დაშვების პირობები და დადგინდეს გატარების სამართლიანი საფასური (ტარიფი), ვინაიდან ორი საქმიანობის ინტეგრირების პირობებში, ქსელურ კომპანიებს აქვთ შესაძლებლობა, რომ კონკურენტულ საქმიანობასთან დაკავშირებული დანახარჯები გადაიტანონ და მიაკუთვნონ ქსელურ საქმიანობას და ამ გზით გაუმართლებლად გაზარდონ ქსელური საქმიანობის დანახარჯები, რაც, ბუნებრივია, უპირატეს მდგომარეობაში ჩააყენებს მათ კონკურენტ მიმწოდებლებთან შედარებით. ამ პირობებში, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კომისიის დროული და სწორი რეაგირება.

როგორ იმოქმედებს ეს ცვლილებები ელექტროენერჯის ტარიფებზე?

ცალსახად იმის თქმა, როგორ იმოქმედებს ეს ცვლილებები ელექტროენერჯის ტარიფზე, შეუძლებელია. მთავარია, რომ ელექტროენერჯიას, როგორც პროდუქტს, ექნება ზუსტად ის ღირებულება, რაც არის ამ პროდუქტის ფასი კონკურენტულ ბაზარზე.

რამდენი მიმწოდებელი კომპანიის გაჩენას ვარაუდობთ ბაზრის გახსნის შედეგად? არიან კომპანიები, რომლებიც მზად იქნებიან მომხმარებელს ელექტროენერჯია მიაწოდონ?

მაგალითად, ბუნებრივი გაზის სექტორში ეს საქმიანობები უკვე გაყოფილია კანონმდებლობით და, შესაბამისად, ამ სექტორში უკვე 30-მდე მიმწოდებელია, ესენი არიან როგორც მოქმედი განაწილების ლიცენზიატები, ასევე დამოუკიდებელი მიმწოდებლები. მიწოდება, ისევე როგორც ქსელური და გენერაციის საქმიანობა, აუცილებელია, რომ ლიცენზირებადი საქმიანობა იყოს, იმისათვის, რომ მიმწოდებლებმა დააკმაყოფილონ ამ საქმიანობასთან დაკავშირებული მინიმალური კომპეტენციის ზღვარი და ფინანსური სტაბილურობის მოთხოვნები. ვფიქრობ, რომ აუცილებლად გაჩნდებიან მიმწოდებლები, მათ კონკურენტული ბაზარი გააჩენს.

როდესაც საცალო ბაზრის ლიბერალიზაციაზე ვსაუბრობთ, აუცილებლად გასათვალისწინებელია ერთი ძალიან მნიშვნელოვანი გარემოება: ბაზრის ტრანსფორმაციის გარდამავალ ეტაპზე ყოველთვის და ყველგან არსებობს სოციალურად მგრძობიარე მომხმარებელი, რომელიც შეიძლება ძალიან სწრაფად ვერ მოერგოს სიახლეს ბაზარზე, ამიტომ შესაძლებელია, განხილულ იქნას ე.წ. საჯარო მიმწოდებლის შექმნის საკითხიც, რაც გავრცელებულ პრაქტიკაა აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში. მოსახლეობას გარანტირებულ ფასად მიაწვდიან ელექტროენერჯიას ან ბუნებრივ აირს საჭიროებისდა მიხედვით.

ეს კერძო კომპანია იქნება?

არსებითი მნიშვნელობა არა აქვს, კერძო იქნება ეს კომპანია თუ სახელმწიფო, მთავარია, რომ ისიც, ისევე როგორც სხვა მიმწოდებლები, ექვემდებარებოდეს ლიცენზირებას და გააჩნდეს ელექტროენერჯიის, როგორც პროდუქტის, შესყიდვის კონკრეტული, წინასწარ განსაზღვრული კალაბა, რომელსაც კომისიის მიერ დადგენილი ფასით მიაწვდის მომხმარებელთა კონკრეტულ სეგმენტს.

ასეთი მიდგომა, ლიბერალური ბაზრის ფორმირების საწყის ეტაპზე, იცავს მომხმარებელს ფასების ცვლილებისაგან. საქართველოს რეალობაში, საჯარო მომხმარებლის ელექტროენერჯის შესყიდვის კალათაში შესაძლებელია გაერთიანდეს ენგურჰესის, ვარდნილჰესების კასკადის, სხვა ნაწილობრივ რეგულირებადი ჰესების, ასევე ახლადშენებული ჰიდროელექტროსადგურების მიერ გამოქმუნებული ელექტროენერჯია (სრულად ან ნაწილობ-

რივ) და შემდეგ, საშუალო შეწონილ ფასად მივიდეს მომხმარებელამდე.

ეს იქნება არაკომერციული თუ მოგებაზე ორიენტირებული პირი?

რამდენიმე ქვეყნის საჯარო მიმწოდებლების გამოცდილება ვნახეთ: არსებობს მიდგომა, რომ საჯარო მიმწოდებელი ჩვეულებრივად, საერთო წესების ჩარჩოებში ვაჭრობს საბითუმო ბაზარზე, ყიდულობს პროდუქტს საბაზრო ფასად და საბაზრო ფასთან მიახლოებული ფასით მიაქვს მომხმარებელთა კონკრეტულ კატეგორიასთან, მაგრამ ასევე არსებობს მიდგომა, როდესაც საჯარო მიმწოდებელს წინასწარ განესაზღვრება საბითუმო ბაზარზე ელექტროენერჯის შესყიდვის ფორმატი და შესყიდვის სტრუქტურა. თუ როგორი ტიპისა და რა ფორმატის საჯარო მიმწოდებელს აირჩევს ქვეყანა, ეს დამოკიდებულია სახელმწიფო პოლიტიკაზე.

ამ ცვლილებების ნაწილია ე.წ. „ბოლო იმედის მიმწოდებელიც“, რაც ნიშნავს იმას, რომ მომხმარებელი ელექტროენერჯის გარეშე არ დარჩება მაშინაც კი, თუ მომხმარებლის მიერ არჩეული მიმწოდებელი გაკოტრდა, მოულოდნელად შეწყვიტა საქმიანობა ან გავიდა ბაზრიდან. ასეთი პირობების დადგომის შემთხვევაში, მომხმარებელი ელექტროენერჯის გარეშე არ რჩება, რადგან მას „ბოლო იმედის მიმწოდებელი“ მიაწვდის ელექტროენერჯიას წინასწარ გაწერილი პირობებით.

გეგმავთ გადახვიდეთ ელექტროენერჯის ნეტ-ალრიცხვებზე - რა შედეგებს მოიტანს ეს მიდგომა მიკროსიმძლავრის ელექტროსადგურების განვითარების თვალსაზრისით?

ესეც ფართოდ გავრცელებული მიდგომაა და წარმოადგენს განახლებადი ენერჯიების ხელშეწყობის ერთ-ერთ ფორმას. საქართველოს პარლამენტმა უკვე მიიღო შესაბამისი კანონი, რომლის საფუძველზეც კომისიამ უნდა შეიმუშაოს კანონქვემდებარე ნორმატიულ აქტებში შესაბამისი ცვლილებები. პროექტი მომზადებულია და უახლოეს პერიოდში ვაპირებთ მის საჯარო განხილვაზე გამოტანას. პროექტის თანახმად, მიკროსიმძლავრის ელექტროსადგური არის მომხმარებლის მფლობელობაში არსებული 100 კილოვატამდე განახლებადი ენერჯიის წყარო. შესაბამისად, ამ რეგულაციის ქვეშ ექვევა ის მომხმარებელი, რომელიც თავისი მოხმარების ადგილას ფლობს მიკროსიმძლავრის ელექტროსადგურს.

ბევრია ასეთი მომხმარებელი?

ჩვენი ინფორმაციით, ასეთი მომხმარებელი ბევრი არ არის. ამ რეგულაციის მიზანია, რომ დაწესდეს გარკვეული სტიმული იმისთვის, რომ ასეთი მომხმარებლების რიცხვი იმატოს. ამ რეგულაციის დადებითი მხარე გახლავთ ის, რომ მიკროსიმძლავრის ელექტროსადგური ქსელში ჩართულია სინქრონულ რეჟიმში,

რაც შესაძლებლობას აძლევს მომხმარებელს, მიკროსიმულაციების ელექტროსადგურის მიერ გამოიმუშავებული ჭარბი ენერჯია (რომელსაც დროის კონკრეტულ მონაკვეთში არ მოიხმარს მომხმარებელი) გასცეს ქსელში, ხოლო იმ დროს, როდესაც ელექტროსადგურის მიერ გამოიმუშავებული ელექტროენერჯია ვერ ფარავს მის მოხმარებას, ელექტროენერჯია მიიღოს ქსელიდან.

მომხმარებელსა და გამანაწილებელ კომპანიას შორის ანგარიშსწორება ხდება სალდირებულ ელექტროენერჯიაზე, ანუ თვის განმავლობაში ქსელიდან მიღებული და ქსელში გაცემული ენერჯიის რაოდენობებს შორის სხვაობაზე. იმ შემთხვევაში, თუ მომხმარებელმა კონკრეტულ თვეში ქსელიდან მიიღო იმაზე მეტი, ვიდრე ქსელში გასცა, თვის ბოლოს კომპანიასთან ანგარიშსწორება მოხდება მიღებული და გაცემული ენერჯიის რაოდენობებს შორის სხვაობაზე.

თუ მომხმარებელმა კონკრეტულ თვეში ქსელში გასცა იმაზე მეტი, ვიდრე მიიღო, მომხმარებელი არაფერს არ უხდის განაწილების ლიცენზიატს, ამასთან ჭარბი კილოვატსაათები გადავა მომდევნო თვეში კრედიტის სახით. ჭარბ ენერჯიაზე ფულადი ანგარიშსწორება გათვალისწინებულია მხოლოდ წლის ბოლოს. ასეთი საქმიანობა პირველ რიგში შესაძლებლობას აძლევს მომხმარებელს, შეიმციროს მოხმარებული ელექტროენერჯიის ყოველთვიური საფასური და მიიღოს დამატებითი შემოსავალი ჭარბი ენერჯიის ხარჯზე, გრძელვადიან პერსპექტივაში - იცავს მას ფასების შესაძლო უარყოფითი ცვლილებისაგან და რაც მთავარია, მომხმარებელს პასიური მომხმარებელიდან ელექტროენერჯიის მწარმოებლად აქცევს.

ამ პროექტს არანაკლებ მნიშვნელოვანი სოციალური სარგებელიც გააჩნია - მას წვლილი შეაქვს სუფთა ენერჯიის განვითარებაში, ენერგოეფექტიანობისა და ენერგოდამოუკიდებლობის ზრდაში.

თუმცა ნეტო-აღრიცხვასთან დაკავშირებით გარკვეული შემზღუდვაც არის გათვალისწინებული პროექტით: მიკროსიმულაციების ელექტროსადგურების დადგმული ჯამური სიმძლავრე კონკრეტული გამანაწილებელი კომპანიის არეალში პიკური დატვირთვის 2%-ს არ უნდა აღემატებოდეს. ეს პროცენტი პირობითადაა დადგენილი საერთაშორისო გამოცდილების ბაზაზე. მას შემდეგ, რაც გვექნება საკმარისი ინფორმაცია, როგორია გამანაწილებელი ქსელის უსაფრთხო ოპერირებაზე ამ ტიპის სადგურების გავლენა, კიდევ ერთხელ გადავხედავთ პროექტით გათვალისწინებულ შემზღუდვას.

რაც შეეხება წყალმომარაგებას, აქაც იგეგმება ცვლილებები საინვესტიციო შესაძლებლობების გასაუმჯობესებლად?

გეგმავთ წყალმომარაგების სექტორში ისეთი სატარიფო რეგულირების დანერგვას, რომელიც ბუნებრივი გაზისა და ელექტროენერჯიის სექტორებში დღეისათვის წარმატებით მოქმედებს

და სრულად ასახავს ევროპის საუკეთესო პრაქტიკასა და საერთაშორისო გამოცდილებას, თუმცა, განსხვავებით ელექტროენერჯეტიკისა და ბუნებრივი გაზის სექტორებისგან, წყალმომარაგება მეტ-ნაკლებად უფრო პრობლემური სექტორია და მეტ ინვესტიციას მოითხოვს. შეიქმნება ისეთი სახის რეგულაციები, რომლებიც დაბალანსებულად განსაზღვრავს როგორც მიმწოდებელი კომპანიის, ასევე მომხმარებლის უფლებებს, რომელმაც უნდა მიიღოს სასმელი წყლის ტარიფის ადეკვატური მომსახურება, ამიტომ წყალმომარაგების სექტორში პირველი და უმნიშვნელოვანესი რეგულაცია იქნება ახალი სატარიფო მეთოდოლოგია და მომსახურების ხარისხის წესებისა და კონტროლის მექანიზმების დანერგვა, რაც უკვე არსებობს ენერჯეტიკულ სექტორში - მაგალითად, ტექნიკური სტანდარტების ნაწილში ჩვენ ვიღებთ ინფორმაციას კომპანიებისგან მიწოდების გეგმური წყვეტების ხანგრძლივობისა და სიხშირის შესახებ, თუმცა გვსურს, უფრო ზუსტი და სარწმუნო ინფორმაცია გვექნოდეს და ამავდროულად, კომპანიების საქმიანობა აგსახოთ ტარიფში როგორც მომსახურების ხარისხის მაჩვენებლების გაუმჯობესების, ასევე მათი გაუარესების შემთხვევაში.

გარდა ამისა, ერთია სტანდარტების დადგენა, მეორე - მათი შესრულების სწორი და ეფექტიანი მონიტორინგი. პირველი ნაბიჯები უკვე გადავდგით მონიტორინგის ელექტრონულად განხორციელების მიმართულებით. ყველა კომპანია ვალდებული იქნება, დადგინდეს სტანდარტებთან დაკავშირებული ყველა ტიპის ინფორმაცია განათავსოს ერთიან ელექტრონულ პროგრამაში, რომლის სამუშაო ვარიანტი უკვე არსებობს, რათა ჩვენ დროის რეალურ რეჟიმში შევძლოთ მონიტორინგის განხორციელება.

ყველა იმ ცვლილების განხორციელების შედეგად, რაზეც ისაუბრეთ, ინვესტორთა მხრიდან რამდენად სერიოზულ გააქტიურებას ელით ბაზარზე?

საინვესტიციო კუთხით გააქტიურება აუცილებლად იქნება, რადგან შიდა ენერჯეტიკულ ბაზარზე დაგეგმილი ცვლილებების ერთ-ერთი უმთავრესი მიზანი სწორედ საინვესტიციო გარემოს გაუმჯობესებაა. გარდა ამისა, საქართველოს როლი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ტრანსსასაზღვრო ვაჭრობის ჭრილშიც. თუ ჩვენ სწორ კომუნიკაციას ავაწყობთ, სწორ მექანიზმებს დავნერგავთ მეზობელ ქვეყნებთან ვაჭრობის თვალსაზრისით (ამ კონტექსტში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თურქეთის ენერჯეტიკული ბაზარი), საქართველო კიდევ უფრო მიმზიდველი გახდება ინვესტორებისთვის ამ მიმართულებითაც. სწორედ ენერჯეტიკის სექტორია მათთვის განსაკუთრებით საინტერესო და რადგან ამ სექტორის განვითარებას ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი პოტენციალი აქვს ქვეყანაში, უბრალოდ ვალდებულები ვართ, შევქმნათ კონკურენტული ბაზარი და ვაჭრობის ეფექტიანი მექანიზმები, რათა უფრო მეტი ინვესტორისთვის გახვადლოთ ენერჯეტიკული სექტორი საინტერესო. **F**



davines
SUSTAINABLE BEAUTY

OI/OIL Absolute Beautifying Potion

Multi-functional hair treatment oil with restructuring, growth-stimulating and anti-oxidant properties

ევსკლეზიური დისტრიბუტორი საქართველოში UCG Georgia, ტელ: 225 04 06; info@ucgroup.ge; www.ucgroup.ge

მოგების გადასახადის რეფორმა ბიზნესი და სინამდვილე



წლის დასაწყისში დააიწესებოდა რეფორმის მიხედვით რეფორმის შესახებ რამდენიმე თვის განმავლობაში დისკუსიამ ფინანსთა სამინისტროდან, პროფესიული და ბიზნესწრეებიდან საკანონმდებლო ორგანოს კედლებში გადაინაცვლა. ახლა მოგების გადასახადის გადამხდელთა ყურადღებას აქცევს პარლამენტი, კენ არის მიმართული, სადაც დაწყებულია მთავრობის მიერ ინიცირებული კანონპროექტის განხილვა.

ინიციატივა განსაკუთრებულია, რასაც ადასტურებს კანონპროექტის ინიცირებამდე განხორციელებული ღონისძიებების მასშტაბურობა და დაინტერესებულ პირთა ჩართულობა. ფინანსთა სამინისტროს მონაწილეობით ოცზე მეტი შეხვედრა მოეწყო სხვადასხვა მხარესთან. დეტალურად განიხილეს რეფორმის პრინციპები და კანონპროექტის პირველადი ვერსიები, მოისმინეს ბიზნესსექტორისა და სპეციალისტთა შენიშვნები. კანონპროექტის განხილვებში მონაწილეობას იღებდა შესაბამისი გამოცდილების მქონე ესტონელი ექსპერტც.

ბიზნესის წარმომადგენელთა აქტიური ჩართულობის მიუხედავად, რეფორმისთან დაკავშირებული არაერთი მნიშვნელოვანი საკითხი საჭიროებს დამატებით განმარტებას, რათა თავიდან იქნას აცილებული რეფორმის მიზნისა და ზოგი-

ერთი არასასურველი შედეგის არაკორექტული ინტერპრეტაცია.

მაგალითად, არაერთგვაროვანი რეაქცია გამოიწვია რეფორმის ამოქმედების თარიღის 2016 წლის პირველი ივლისიდან 2017 წლის დასაწყისამდე გადავადებამ. აღნიშნულთან დაკავშირებით, საფუძველს არ არის მოკლებული იმ კომპანიებისა და სპეციალისტთა პოზიცია, რომლებიც რეფორმის ამოქმედებას საგადასახადო წლის დასრულების შემდეგ მიიჩნევენ მიზანშეწონილად. რეფორმის შუა წლიდან ამოქმედება გამოიწვევდა მოგების წლიური გადასახადის ექვსთვიან გადასახადად გადაქცევას 2016 წლის პერიოდისათვის, რაც არაერთ სირთულეს, ბუნდოვანებასა და დამატებით დანახარჯებს წარმოშობდა ადმინისტრირების კუთხით. იმავდროულად, პროცესის ამგვარი ფორმით დაჩქარება ნაკლებ დროს დაუტოვებდა ბიზნესის წარმომადგენლებს რეფორმის არსში გარკვევისთვის და სახელმწიფო აუდიტორებს – დაბეგვრის მეთოდოლოგიის შემუშავებისთვის, რაც აუცილებლად გამოიწვევდა საგადასახადო რისკების გაზრდას და ორივე მხარის დაზარალებას. მეტიც, კანონპროექტი ამ დრომდე საჭიროებს ტექნიკურად გამართვას და არაერთი მნიშვნელოვანი შესწორება არის ამ კუთხით მოსალოდნელი მის დამტკიცებამდე და საბოლოო ამოქმედებამდე.

გავრცელებულია აზრი, რომ ადრე დაბეგვრილი მოგება რეფორმის შემდგომ პერიოდში განაწილების შემთხვევაში ხელახალ დაბეგვრას დაექვემდებარება. ამ შემთხვევას ჯერჯერობით აქვს საფუძველი, მიუხედავად იმისა, რომ ორმაგი დაბეგვრის თავიდან ასაცილებლად კანონპროექტი ითვალისწინებს ადრე გადახდილი მოგების გადასახადის ჩათვლის მექანიზმს. კანონპროექტში

წარმოდგენილი სპეციალური ფორმულის მიხედვით, ჩასათვლელი გადასახადი ანგარიშდება უკვე დაბეგვრილი მოგებიდან განაწილებული დივიდენდის სპეციალურ კოეფიციენტზე ნამრავლით. აღნიშნული კოეფიციენტი კი წარმოდგენს გასული წლების მიხედვით უკვე გადახდილი მოგების გადასახადის საშუალო ეფექტიან განაკვეთს. აქედან გამომდინარე, შემოთავაზებული პრინციპი სამართლიანია რეფორმამდელ წლებში წარმოშობილი მოგებიდან უკვე გადახდილი გადასახადის კალკულაციის მიზნებისათვის. თუმცა პრობლემას წარმოშობს ის ფაქტი, რომ ხსენებული კოეფიციენტი ანგარიშდება 2012-2016 წლების მონაცემების მიხედვით, რაც რიგ შემთხვევებში გამოიწვევს რეალური სურათის დამახინჯებას და 2012 წლამდე წარმოშობილი მოგების განმეორებით დაბეგვრას ან მოგების დაუბეგვრავად გატანას. ამ პრობლემას ამძიმებს ის ფაქტი, რომ დასაბეგრ განაწილებად ითვლება არა მარტო დივიდენდის გატანა, არამედ მოგების გატანა დაგროვილი კაპიტალის შემცირების გზითაც. აქედან გამომდინარე, მრავალ საწარმოს უსამართლოდ შეეზღუდება და დაბეგვრება კაპიტალის გატანის ოპერაციები. პრობლემის გადასაჭრელად ფინანსთა სამინისტრო გეგმავს შემოსუნიერული პერიოდის მაქსიმალურად გაზრდას, რაც წარმოდგენს ხსენებული კოეფიციენტის დაბალანსებისა და განმეორებით დაბეგვრის თავიდან აცილების ეფექტიან გზას.

ზოგიერთი კომპანია მიიჩნევს, რომ დაბეგვრის ახალ რეჟიმზე გადასვლით მათი მდგომარეობა დამძიმდება. ამ კომპანიათა ერთი ნაწილი მიმდინარე პერიოდში საარგებლობს მოგების გადასახადის შეღავათიანი რეჟიმებით, როგორცაა: ძირითადი საშუალების ღირებულების სრულად გამოქვითვის უფლება,

დაქარაუბრებული ამორტიზაციის უფლება, კაპიტალური რემონტის ნაწილის სრულად გამოქვითვის უფლება და სხვა. ამგვარ კომპანიათა მეორე ნაწილი კი სარგებლობს საგადასახადო ზარალის გადატანის უფლებით და საერთოდ არ იხდის მოგების გადასახადს, მიუხედავად იმისა, ანაწილებს თუ არა დივიდენდს. მოქმედი შეღავათები იმავე მიზანს ემსახურება, რასაც ისახავს რეფორმა - დროებით ავადებს მოგების გადასახადის გადახდის დროს და აბალანსებს მოგების გადასახადს საშუალოვადიან პერიოდში. ამგვარი შეღავათების შენარჩუნება შეუძლებელი იქნება დაბეგვრის ახალი სისტემის ამოქმედების შემდეგ და დაექვემდებარება გაუქმებას. იმავე მიზნების მიღწევას ემსახურება მოგების გადასახადის რეფორმა, რომელიც უფრო მოქნილ რეჟიმს და მასშტაბურ შეღავათებს ადგენს. მოქმედი შეღავათების ჩანაცვლებით საგადასახადო ტვირთის გაზრდა მოსალოდნელია მხოლოდ ფინანსურად მოგებიანი და რეინვესტირებაზე ნაკლებად ორიენტირებული კომპანიებისთვის, რომელთა შეღავათიანი რეჟიმში მოქცევა, წესით, არც წინა კანონმდებლის მიზანი არ უნდა ყოფილიყო. გრძელვადიან პერიოდში ჯამური საგადასახადო ტვირთი არ გაიზრდება არც ამგვარი კომპანიებისთვის, ხოლო მოგების გადასახადის დროებითი გაზრდის თავიდან აცილება მარტივად იქნება შესაძლებელი მიღებული მოგების ინვესტირებისკენ მიმართვის გზით.

მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთ შემთხვევაში არა აქვს მყარი საფუძველი, გადაუწყვეტელი რჩება ზოგიერთი ისეთი საკითხი, რაც გამოიწვევს კომპანიათა ნაწილის უარყოფით დამოკიდებულებას. კერძოდ, მოგების გადასახადის ახალი სისტემა ითვალისწინებს კომპანიის მიერ ოფშორში რეგისტრირებული პირებისათვის და ფიზიკური პირებისთვის სესხებისა და სხვა თანხების გადაცემის ოპერაციების „დროებით“ დაბეგვრას გადასახადით, რომელიც კომპანიას ბიუჯეტიდან დაუბრუნდება გადაცემული სესხების/თანხების დაბრუნებისთანავე. აღნიშნული რეგულაცია მნიშვნელოვან პრობლემებს და დანახარჯებს წარმო-

რეფორმის არსი და მოლოდინი

საქართველოში დღეს მოქმედებს მოგების გადასახადის კლასიკური – ორეტაპიანი დაბეგვრის სისტემა. პირველ ეტაპზე, გადასახადი (15%) გადაიხდება საწარმოს მოგების წარმოშობისას. შემდგომ, თუ დაგეგმილი რეზიდენტი საწარმოა, მისთვის დივიდენდის გადაცემა არ იბეგრება. მეორე ეტაპზე დაბეგვრა (5%) ხდება მხოლოდ დივიდენდის საბოლოო განაწილებისას ფიზიკური პირისთვის ან არარეზიდენტისთვის. რეფორმის შედეგად, გადასახადის განაკვეთები იგივე დარჩება, პრაქტიკულად არ შეიცვლება დაბეგვრის ობიექტიც, თუმცა გაქსიალურად გადავადდება მოგების პირველ ეტაპზე დაბეგვრის დრო – ფიზიკური პირის ან არარეზიდენტის მიერ დივიდენდის გატანის მომენტამდე. უდავოა, რეფორმა მნიშვნელოვან პირდაპირ ეფექტს მოახდენს იმ საწარმოთა საქმიანობაზე, რომლებიც იურიდიული პირის ფორმით არიან რეგისტრირებული. ის თანხები, რომლებიც მოგების გადასახადის სახით მოგების წარმოშობისთანვე გადაიხდებოდა ბიუჯეტში, საწარმოს განკარგულებაში დარჩება მოგების საბოლოო განაწილებაზე ან ქვეყნიდან გატანის მომენტამდე. ამგვარი რეგულაციის შემოღება გაზრდის კორპორაციის წვდომას ფულად სახსრებზე და წახალისებს მიღებული მოგების რეინვესტირებას იმავე ან ახალ საქმიანობაში.

ამვე უნდა აღინიშნოს, რომ იმავე ოდენობის შემოსავლების მიღება გადაუვადდება ქვეყნის ბიუჯეტსაც. USAID-ის მხარდაჭერით მოგზადებული კვლევის მიხედვით, საბიუჯეტო შემოსავლები 3%-ით შემცირდება, ჰარლამენტის საბიუჯეტო ოფისის შეფასებით კი 2017 წლის საბიუჯეტო შემოსავლები 500-900 მლნ ლარით შემცირდება.

შობს ამგვარი ოპერაციების განმარტული ელემენტი კომპანიებისათვის. თუმცა აღსანიშნავია, რომ დროებითი დაბეგვრის ამგვარი მექანიზმის დაწესება არ უნდა იქნას განხილული რაიმე ტიპის საქმიანობის ან ოპერაციების შემზღვევის მცდელობად. მსგავსი მექანიზმების დანერგვა დაბეგვრის ახალი სისტემის ფარგლებში გარდაუვალია და გააჩნია ლეგიტიმური მიზანი – შეიზღუდოს მოგების შენიღბული განაწილება და გადასახადის გადახდისგან თავის არიდება. სახელმწიფოს ამგვარი ინტერესი გათვალისწინებულ უნდა იქნას მათ მიერ, ვინც ზემოაღნიშნული პრობლემის აღმოფხვრის ალტერნა-

ტიულ გზებს სთავაზობს კანონპროექტის ავტორებს.

ყოველივე ზემოაღნიშნული წარმოადგენს საკითხთა იმ მცირე ჩამონათვალს, რაც წამოიჭრა და აქტიურად განიხილება მოგების გადასახადის რეფორმის განხილვების პროცესში. ერთი რამ ცხადია – რეფორმის ინიცირების ფარგლებში განხორციელებული ღონისძიებები, პროცესის გამჭვირვალობა და მრავალი მხარის აქტიური ჩართულობა აღნიშნული რეფორმა კი ქვეყნის ეკონომიკისთვის განსაკუთრებულ მიზნებს ისახავს და უპრეცედენტო თავისი მნიშვნელობით. **F**

ხელფასების ტურბულენტი



**დასაქმება საქართველოს-
თვის კვლავან აქტუალურ სა-
კითხად რჩება.** მიუხედავად იმისა,
რომ სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მიერ გამოქვეყნებული ინფორმაციის თანახმად, უმუშევრობის დონე 2014 წლის მონაცემებით 12.4%-მდე შემცირდა, რეგიონში საქართველო კვლავაც მაღალი მაჩვენებლით გამოირჩევა.

EY საქართველოს მიერ ჩატარებული სახელფასო და საკომპენსაციო კვლევის მიხედვით, საქართველოს შრომის ბაზარზე 2015 წელს არაერთი საინტერესო ტენდენცია გამოიკვეთა. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო ადგილობრივ ბაზარზე მოქმედმა 36-მა წამყვანმა დამსაქმებელმა. მათ შორის 30% წარმოადგენს საბანკო და საფინანსო სექტორს, 20% - ფარმაცევტულ სექტორს, 13% - ფართო მოხმარების საგნების სექტორს, 7% - წარმოებას, 7% - ვაჭრობას, 7% - ჰორიკას სექტორს, 7% - ტრანსპორტსა და ლოგისტიკას, 3% - ტელეკომუნიკაციებს, ხოლო კომპანიების 6% სხვა სექტორების წარმომადგენლები არიან.

კვლევა მოიცავს 2014 წლის ივლისიდან 2015 წლის ივნისის ჩათვლით შუალედს. ამ პერიოდში, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მიერ გამოქვეყნებული ინფორმაციით, წლიური ინფლაციის მაჩვენებელმა 4.5% შეადგინა (2015 წლის ივნისის მონაცემის თანაფარდობა წინა წლის შესაბამისი თვის მაჩვენებელთან), ხოლო საქართველოს

ველოს ეროვნული ბანკის მონაცემებით, ეროვნული ვალუტა 27%-ით გაუფასურდა აშშ დოლარის მიმართ (2015 წლის ივნისის მონაცემის თანაფარდობა წინა წლის შესაბამისი თვის მაჩვენებელთან). მოცემული მაკროეკონომიკური გარემოს გათვალისწინებით, გარკვეული ცვლილებების განხორციელება გახდა საჭირო შრომითი რესურსების მართვის პოლიტიკის კუთხით. ერთი მხრივ, დამსაქმებელმა სავალუტო რეგულაციები შეცვალეს: 2014 წელთან შედარებით, 5 პროცენტული პუნქტით შემცირდა უცხოურ ვალუტაში გამოხატული ხელფასების წილი, რაც ყველაზე მეტად საშუალო და ქვედა რგოლის თანამშრომლებზე აისახა. დამსაქმებლები გეგმავენ კიდევ უფრო გაზარდონ ეროვნულ ვალუტაში გამოხატული ხელფასების წილი საერთო სახელფასო ბიუჯეტში.

მეორე მხრივ, დამსაქმებლების 83%-მა თანამშრომლებს ნომინალური ხელფასების ოდენობა საშუალოდ 12%-ით გაუზარდა. ცვლილება ძირითადად ყველა თანამშრომელს ერთდროულად შეეხო. მონაცემები შარშანდელი მაჩვენებლებისგან საკმაოდ განსხვავდება. გასულ წელს დამსაქმებლების მხოლოდ 68%-მა გადახდა ხელფასებს თანამშრომელთა 60%-თვის. მსგავსი ქმედება შეიძლება ავსნათ იმით, რომ კომპანიებმა გარკვეულწილად დააკომპენსირეს თანამშრომლების განწყობა შემცირებულ მსყიდველუნარიანობასთან დაკავშირებით. საინტერესოა ის გარემოებაც, რომ 2016 წლისთვის დამსაქმებლები ხელფასების საშუალოდ 8%-იან ზრდას გეგმავენ.

თუ გადავავლებთ თვალს ფულადი ანაზღაურების წლიურ მონაცემებს, მართლაც შეინიშნება ხელფასების ზრდის ტენდენცია. აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ თითოეული კომპანიის შიგნით ხელ-

ფასებს შორის დიაპაზონი მცირდება და გათანაბრების დადებითი ტენდენცია შეინიშნება. საშუალო რგოლის ხელმძღვანელობისა და სპეციალისტების ხელფასების შეფარდება 4-დან 2,8-მდე (მედიანა), ხოლო ყველაზე მაღალი და დაბალი ხელფასების შეფარდება ორჯერ, 32-დან 16-მდე (მედიანა), შემცირდა.

ხელფასების გაზრდა დამსაქმებელმა ნაწილობრივ არაფულადი სარგებლის შემცირების ხარჯზე შეძლეს. თუმცა სარგებლის ისეთი საკვანძო კომპონენტები, როგორცაა სამედიცინო დაზღვევა, ტრენინგები, ტრანსპორტირება სამუშაო ადგილამდე, მობილური კომუნიკაციის ხარჯებითა და მანქანით უზრუნველყოფა - თითქმის უცვლელია. ხარჯების ოპტიმიზაცია მოხდა შემდეგი სარგებლის შემცირების მეშვეობით: სპორტული აქტივობების ხარჯების ანაზღაურება, ჩაით /ყავით უზრუნველყოფა, კორპორაციული და გუნდური ღონისძიებების მოწყობა.

აღსანიშნავია, რომ თანამშრომლებს სულ უფრო მეტად აქვთ მოქნილი გრაფიკის გამოყენების და სახლიდან მუშაობის შესაძლებლობა. ამასთან, მნიშვნელოვნად იკლო არარეგულარული სამუშაო დღის პრაქტიკამ. ერთი მხრივ, ეს ტენდენცია შესაძლოა გამოხატავდეს დამსაქმებლის კეთილ ნებას, რომ გააუმჯობესოს სამუშაო დღის განრიგის პირობები დასაქმებულთათვის, ხოლო მეორე მხრივ, იმ კომპანიების მიერ, რომლებიც ზეგანაკვეთურ შრომას ანაზღაურებენ, მსგავსი ცვლილების გატარების საბაბი შესაძლოა ეკონომიკური ეფექტის მიღებით იყოს განპირობებული.

გასული წლის მონაცემთან შედარებით, შრომის ბაზარზე დენადობის კოეფიციენტი ორჯერ გაიზარდა და 16%-ს მიაღწია. აქედან 10% შეადგენს ნებაყოფლობითი დენადობის კოეფიციენტს. თუ

მხედველობაში მივიღებთ იმ ფაქტსაც, რომ კომპანიების 40%-ს დაგეგმილი აქვს თანამშრომელთა რაოდენობის ზრდა, დამსაქმებლებს უფრო მეტად უწევთ კადრების მოძიება, რომ არსებულ პოზიციებზეც იპოვონ შემცველები და კომპანიის გაზრდილ საჭიროებებსაც

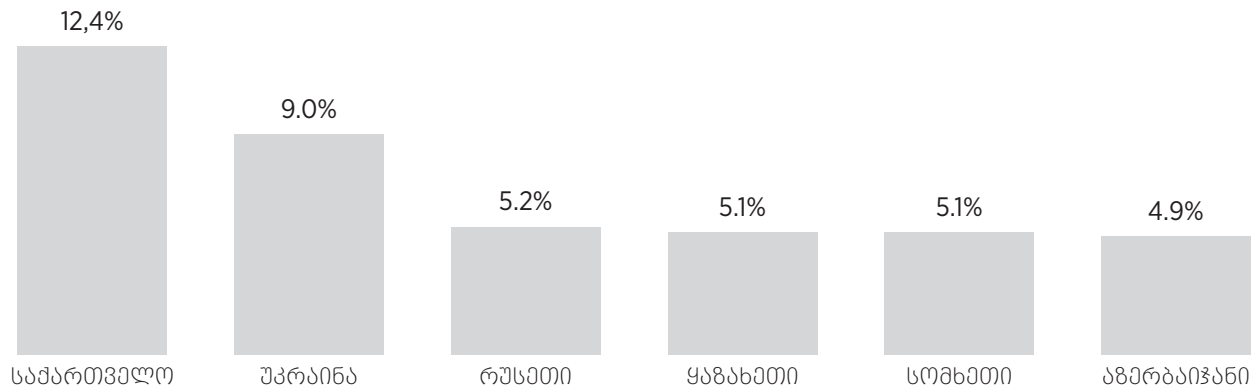
უპასუხონ. შესაბამისად, გამოცხადებული ვაკანსიების რაოდენობაც თვის ჭრილში საშუალოდ 8-დან 19-მდეა გაზრდილი.

გასათვალისწინებელია, რომ აღნიშნული კვლევა ეფუძნება ბაზრის წამყვანი კომპანიების მონაცემებს და შესაძლოა მოცემული ტენდენციები ნაწილობრივ ან/

და გარკვეული პერიოდის შემდეგ შრომის მთლიან ბაზარზეც ვრცელდებოდეს.

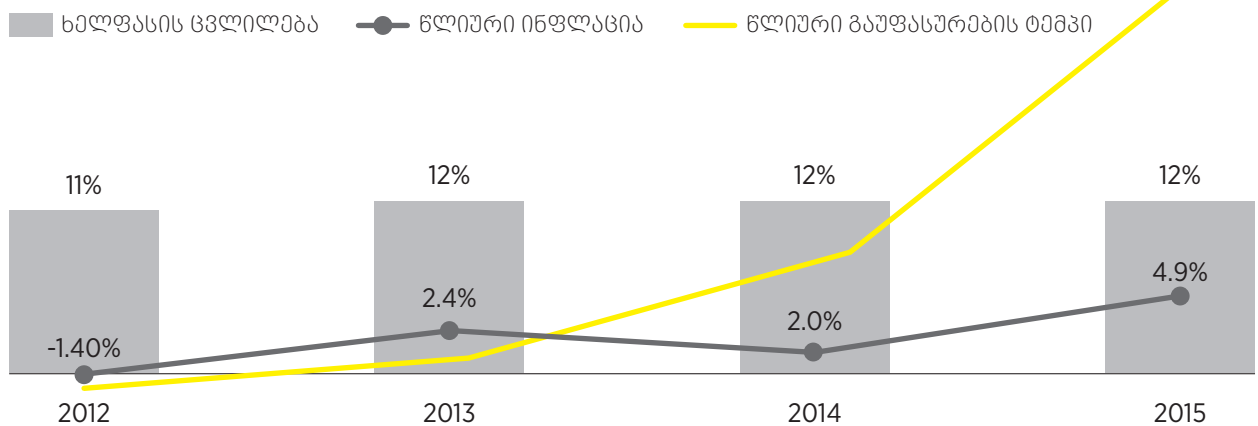
EY საქართველო Forbes-ის მკითხველებს მომავალშიც შემოგთავაზებთ ინფორმაციას შრომის ბაზრის უახლესი ტენდენციებისა და აქტუალური საკითხების შესახებ. **F**

უეშუფრობის დონე ქვეყნების მიხედვით



წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, 2014; IHS GLOBAL INSIGHT

ხელფასი vs ინფლაცია



წყაროები: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური; საქართველოს ეროვნული ბანკი; EY სახელფასო და საკომპენსაციო კვლევა

ბუნების ადვოკატი

მსოფლიოს წამყვანი იურიდიული ფირმის ადვოკატი საქართველოს ბუნებით 22 წლის წინ მოიხიბლა. DLA PIPER-ის ადგილობრივი ოფისის მრჩეველი და ყოფილი მმართველი პარტნიორი თბილისის ისტორიული არქიტექტურის ქომაგი და დამცველია. თედ ჯონასი Forbes Georgia-სთან ინტერვიუში ქვეყნის კულტურული მემკვიდრეობის უნიკალურობასა და მის წინაშე არსებულ საფრთხეებზე საუბრობს.

ავტორი: ქეთი ტაბატაძე
ფოტო: ხათუნა ხუციშვილი

თბილისის არქიტექტურის განვითარების საკითხებში აქტიურად მას შემდეგ ჩაერთო, რაც ორი წლის წინ DLA Piper-ში მმართველი პარტნიორის პოსტი დატოვებდა და ფირმაში მრჩეველად დარჩით. რამ განაპირობა თქვენს გადაწყვეტილებას?

გზა ახალგაზრდა ქართველ იურისტებს დავუთმე. DLA Piper-ის საქართველოს ოფისის მმართველი პარტნიორის პოზიციაზე ცხრა წელი ვიმუშავე. ჩემი საადვოკატო პრაქტიკა ჯამში 25 წელს ითვლის. 53 წლის ასაკში, სანამ ჯერ ისევ ახალგაზრდა ვარ, მსურს მეტი დრო დავუთმო მომავალი თაობებისთვის მნიშვნელოვან პროექტებს, რომ ჩვენმა შვილებმა საქართველოს ბუნების სილამაზით და ქვეყნის ისტორიული წარსულით კვლავ იამაყონ. ამავდროულად, ფირმის საქმიანობაშიც აქტიურად ვარ ჩართული, თუმცა - შემცირებული სამუშაო საათებით. კომპანია საიმედო ხელშია: ოთარ ყიფშიძე - DLA Piper-ის ადგილობრივი ოფისის მმართველი პარტნიორი, ავთო სვანიძე - პარტნიორი კორპორაციული სამართლის საკითხებში, ნინო სუქნიძე - დირექტორი ფინანსური სამართლის საკითხებში და ზურა ქელიფთარი - დირექტორი სასამართლო დავების მიმართულებით - ეს არის პროფესიონალთა გუნდი ერთად მუშაობის 10-წლიანი გამოცდილებით. ყველაზე ძლიერი ქართული იურიდიული კომპანიაა კი ვერ შეედრება DLA Piper-ს, საერთაშორისო სტანდარტების მომსახურების უპირატესობა სასწორის პინას ჩვენ სასარგებლოდ ხრის.

როგორ შეაფასებდით თბილისში მიმდინარე მშენებლობებს?

თბილისი კარგავს სიმწვანეს. სამწუხაროდ, უნდა აღვნიშნო, რომ ქალაქგეგმარების პროექტი არ არსებობს; უკონტროლო მშენებლობები ისტორიულ ქალაქს ნელ-ნელა სტამბოლად აქცევს, რომლის არქიტექტურასაც თვითმყოფადობა დაკარგული აქვს. ის, რასაც დღეს თბილისის ქუჩებში ვხედავთ, ქალაქისთვის კომუნისტებსაც კი არ უკადრებიათ; რადგან დასავლეთისკენ ვისწრაფვით, ხომ არ აჯობებს, ევროპის დედაქალაქების განვითარების ისტორიას გადავხედოთ?

მაგალითისთვის, მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ ნიდერლანდების მთავრობამ გადაწყვიტა, დაენგრია არსებული შენობები და მათ ადგილას თანამედროვე სოციალისტური სტილის მშენებლობები წამოეწყო, რასაც წინ ბიზნესექტორი აღუდგა. Heineken-ის, Amstel-ის და სხვა მსხვილი კომპანიების ძალისხმევით შედეგად განახლდა მთავარი ინდუსტრიული შენობა-ნაგებობები, საცხოვრებელი სახლები, შემუშავდა ქალაქგეგმარების პროექტი, რომელიც ახალ მშენებლობებს მხოლოდ ქალაქის გარეუბნებში ითვალისწინებდა, ამსტერდამის ცენტრი კი დაცულ ტერიტორიად გამოცხადდა.

ქართველი ბიზნესმენი, რომელიც ამას თბილისში გააკეთებდა, ჩემი აზრით, თემურ უგულავაა. მისი ყველა პროექტი გემოვნებით არის შესრულებული. ძალიან მომწონს თემურის სასტუმრო Rooms-ი, კარგად არის დაგეგმილი Intercontinental-ი. თუმცა, ერთი მერცხალი გაზაფხულს ვერ მოიყვანს; საქართველოს 10-15 თემურ უგულავა სჭირდება. შუაგულ ქალაქში კი რა ხდება? ძველ თბილისს, სადაც დედაქალაქის იერსახე მეტ-ნაკლებად შენარჩუნებულია, „პანორამა თბილისი“ შთანთქავს. პროექტის განხორციელებით თბილისის ეს ისტორიული უბანი იუნესკოს დაცული ძეგლების სიაში მოხვედრის შანსს კარგავს. გავხედავ და ვიტყვი, რომ „პანორამა თბილისი“ არც კომერციულადაა მოგებიანი, იმავე 500 მილიონი ამერიკული დოლარის ინვესტირება ქალაქის ურბანულ განვითარებაში გაცილებით ეფექტიანი იქნებოდა.

ტურიტები თბილისში სწორედ რომ სიძველეების სანახავად ჩამოდებიან. რატომ სტუმრობენ უცხოელი ვიზიტორები ამსტერდამში, ბერლინში, პარიზში? - ამ ქალაქებში მათ ისტორია აინტერესებთ. თბილისს ჯერ კიდევ აქვს შემორჩენილი პოტენციალი,





დარჩეს მსოფლიოს ერთ-ერთ ყველაზე მომხიბლავ ქალაქად.

ცალკე განხილვის თემაა ავტომობილებით გადატვირთული თბილისის ქუჩები. დედაქალაქში, სადაც ქვეყნის მოსახლეობის მესამედი ცხოვრობს, ამ პრობლემის არსებობა ლოგიკურია, თუმცა საკითხის მოგვარებას ქალაქის ტოპოგრაფია ართულებს, რომელიც დამატებითი გზების მშენებლობის საშუალებას არ იძლევა.

თბილისის განვითარების პროექტებზე რომელიმე ორგანიზაციასთან თუ თანამშრომლობთ?

ამ ეტაპზე საკითხის შესწავლით ვარ დაკავებული, თუმცა აღნიშნულ საკითხებზე მომუშავე ორგანიზაციის ჩამოყალიბებას არ გამოვრიცხავ; ამ საკითხებზე მუშაობენ ისეთი ორგანიზაციები, როგორებიც არიან „პარტიზანული მებაღეობა“ და “ტფილისის ჰამქარი”, მე მათ ღონისძიებებში ვმონაწილეობ. ასევე, მქონდა ბედნიერება ურბანულ თემებზე კონსულტაციებისთვის შევხვედროდი ქართველ ექსპერტებს თამარ ამაშუკელს და ირაკლი ჟვანიას. სამომავლოდ ვფიქრობ ერთად შევკრიბო სამოქალაქო ორგანიზაციების და ადგილობრივი ბიზნესის

წარმომადგენლები და ჩამოვყალიბოთ ქალაქის განვითარების და კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის საერთო ხედვა.

ყველაფერს ხელისუფლება საკუთარ თავზე ვერ აიღებს. ბოლო 25 წელიწადია, ქართველი ერი კაპიტალიზმში ცხოვრებას სწავლობს, რაც რთული და გამოწვევებით აღსავსე პროცესია. მთავრობაზე დამოკიდებულება წარსულს ჩაჰბარდა, ხალხმა ინიციატივა საკუთარ ხელში უნდა აიღოს.

„კავკასიის ბუნების ფონდის“ საქმიანობას როგორ შეაფასებდით?

საქართველოს ულამაზეს ბუნებას გაფრთხილება სჭირდება. როგორც „კავკასიის ბუნების ფონდის“ საკონსულტაციო საბჭოს წევრი, ვცდილობ, ფონდიდან დაფინანსება ქვეყნისთვის სასარგებლო პროექტებისთვის მოვიზიდო. ფონდი მჭიდროდ თანამშრომლობს საქართველოს დაცული ტერიტორიების სააგენტოსთან.

„კავკასიის ბუნების ფონდი“ სააგენტოს რეინჯერებს აფინანსებს, მოზიდული ფინანსები ასევე იხარჯება ეროვნული პარკების რეაბილიტაციისა და სხვადასხვა ტიპის მნიშვნელოვან



პროექტებში. ნარჩენების შემცირება, ვეღური ბუნების, ტყეებისა და საძოვრების დაცვა (როგორც დაცულ ტერიტორიებზე, ასევე სახელმწიფო კუთვნილ მიწებზე) და კულტურული მემკვიდრეობის გადარჩენა - პირადად ჩემთვის ეს ის სამი ძირითადი პრიორიტეტია, რომლებზეც თავდაუ-

ზოგავი მუშაობაა საჭირო.

„კავკასიის ბუნების ფონდი“ სამხრეთ კავკასიაში არსებულ დაცულ ტერიტორიებზე ბრუნავს, ის საქართველოს, აზერბაიჯანსა და სომხეთს მოიცავს. ფონდი ძირითადად გერმანიის განვითარების ბანკისგან (KfW), მსოფლიო ბანკისა და სხვა დონორი ორგანიზაციებისგან ფინანსდება. მნიშვნელოვანი კონტრიბუტორები არიან „საქართველოს ბანკი“, „თიბისი ბანკი“ და „პროკრედიტ ბანკი“, რაც მისაბაძი მაგალითი უნდა იყოს კერძო სექტორისთვის. მოკრძალებული შემოწირულობა პირადად მეც მაქვს გაღებული.

„კავკასიის ბუნების ფონდის ბიუჯეტში“ დაახლოებით 30 მილიონი ევროა, თუმცა იხარჯება მხოლოდ საინვესტიციო შემოსავალი - 5% (1.5 მილიონი ევრო) წლიურად, რომელიც სამ ქვეყანაზე საჭიროების მიხედვით ნაწილდება. შეიძლება ითქვას, ეს დაცული ტერიტორიების სააგენტოს დამატებითი ბიუჯეტია. DLA PIPER-ი ფონდს იურიდიულ მომსახურებას უსასყიდლოდ უწევს.

როგორ ცხოვრობს ჯონასების ქართულ-ამერიკული ოჯახი საქართველოში?

მეუღლესთან და ორ შვილთან ერთად თბილისის ერთ-ერთ ძველ და ლამაზ უბანში - სოლოლაკში ვცხოვრობ, თუმცა გული მაინც ვეღური ბუნებისკენ მიმიწევს და ხშირად ჩავდივარ ჩემს აგარაკზე, შუა ნინოში. ალექსანდრეს და დავითს ბუნებაში გასეირნება ძალიან უყვართ. აქ ჩვენ ულამაზესი ცხენები გვყავს. გულწრფელად ვიტყვი, რომ ამერიკაში ცხოვრებას საქართველოში ცხოვრება მირჩევნია, მიყვარს ისტორია და სიძველეები; ნინოისის

ხეობაში ცხენით ჯირითობისას შუაგულ ტყეში უძველესი მითოვებული სოფლები და ეკლესიები აღმოვჩინე. ამის შესახებ ბევრმა არ იცის, თუმცა დიდი მემატთანა ადგილობრივი გიგო პაპა, ის ყველაფერს ისტორიული სიზუსტით მიყვება ხოლმე.

საზაფხულო არდადეგების დიდ ნაწილს ბიჭები ნინისში ატარებენ; 11 წლის ალექსანდრე და შვიდი წლის დავითი ქართულ „მწვანე სკოლაში“ სწავლობენ.

რა მიზნით ჩამოხვედით საქართველოში და რა გახდა ქვეყანაში თქვენი დარჩენის მიზეზი?

ატლანტაში იურისტად მუშაობა მოსაწყენად მეჩვენებოდა, მინდოდა, უფრო საინტერესო საქმით დავკავებულიყავი. 1994 წელს საქართველოში ჩამოვედი და საპარლამენტო პროგრამაზე დავიწიყე მუშაობა, რომელსაც ეროვნული დემოკრატიული ინსტიტუტი (NDI) ახორციელებდა. ეს ქვეყანა შემეყვარდა, უკან დაბრუნებაზე უარი ვთქვი და NDI -ში სამსახური კიდევ ერთი წლით გავიგრძელე, 1996 წელს კი კონსტანტინე რიჟინაშვილთან და გია ბაზღაძესთან ერთად იურიდიულ ფირმა GCG-ში კერძო საადვოკატო პრაქტიკა დავიწიყე.

ეს წელი მთელი ჩემი შემდგომი ცხოვრებისთვის უმნიშვნელოვანესი გამოდგა, რადგან სწორედ იმ ზაფხულს გავიცანი ჩემი მომავალი მეუღლე – ნინო ცისკარიძე – ახალგაზრდა იურისტი გოგონა, რომელიც GCG-ში გასაუბრებაზე მოვიდა. ურთიერთობის დასაწყისში კოლეგები ვიყავით, ოთხ წელიწადში შევეუღლდით და ხუთი წლით შტატებში გადავედით საცხოვრებლად. 2005 წელს კონსტანტინემ დაბრუნება და DLA Piper-ში მუშაობა შემომთავაზა, წინადადებას დავთანხმდი.

რამდენად მოგებიანია ქართული ბაზარი DLA Piper-ისთვის, რომელიც, შემოსავლების მიხედვით (\$ 2.6 მილიარდი) მსოფლიოში მესამე უმსხვილესი იურიდიული ფირმაა?

DLA Piper-ის წარმომადგენლებს შორის საქართველოს ოფისი ალბათ ყველაზე მოკრძალებულია. შესაბამისად, ადგილობრივი შემოსავლები გლობალურთან შედარებით „ზღვაში წვეთია“. ამის გათვალისწინებით, კომპანია ფინანსურად ყოველთვის წარმატებულად ვითარდებოდა. საერთაშორისო ბრენდის უპირატესობა ის გახლავთ, რომ ჩვენ გვაქვს საშუალება, გარკვეულ საქმეებზე DLA Piper-ის ოფისებს მივმართოთ საზღვარგარეთ: გაერთიანებულ სამეფოში, ამერიკის შეერთებული შტატებში, ევროპასა და აზიაში.

DLA Piper-ი გავლენიანი ბრიტანული გამოცემის FT-ის მიერ დასახელებულია, როგორც „თამაშის ახალი წესების შემქმნელი იურიდიული ფირმა“. რის საფუძველზე დაიმსახურა კომპანიამ ასეთი შეფასება?

DLA Piper-ი სამი კომპანიის (ბრიტანული DLA, ამერიკული Piper Rudnick-ი და ასევე ამერიკული Gray Cary) შერწყმის შედეგად დაარსდა. 2005 წელს მომხდარი ეს ფაქტი იურიდიული ფირმების გაერთიანების უპრეცედენტოდ მასშტაბური და მნიშვნელოვანი შემთხვევა იყო. ახლადშექმნილი მსხვილი კორპორაციის ბრიტანელმა და ამერიკელმა დამფუძნებლებმა მიზნად დაისახეს, ჩამოეყალიბებინათ კომპანია, რომელიც ადგილობრივ ბაზარზე

მორგებულ და კონკრეტულ გარემოზე ადაპტირებულ მაღალი ხარისხის მომსახურებას შესთავაზებდა ბიზნესის ფართო სპექტრს. სერ ნაიჯილ ნოუელსი, რომელიც ფირმას ამერიკის შეერთებული შტატების გარეთ მართავდა, მათ შორის საქართველოს ოფისზეც იყო პასუხისმგებელი, ერთ-ერთი სტრატეგი ლიდერი გახლდათ. DLA Piper-მა ქართულ ბაზარზე ხარისხის სტანდარტი, ეთიკა და კლიენტთან ურთიერთობის ეტიკეტი ჩამოაყალიბა.

DLA Piper-ის საქართველოს ოფისის გამოცდილების მიხედვით, ჩვენს ქვეყანაში კერძო სექტორის წარმომადგენლებს შორის უფრო ხშირია დავები თუ ბიზნესა და სახელმწიფოს შორის?

ჩვენს პრაქტიკაში ბიზნესი ბიზნესის წინააღმდეგ და ბიზნესი სახელმწიფოს წინააღმდეგ დავები თანაბარი რაოდენობითაა. მთავრობასთან კერძო სექტორს ძირითადად პრეტენზია გაუმართლებლად დიდი საგადასახადო ჯარიმების გამო აქვს, მიზეზი კი შემოსავლების სამსახურში კვალიფიკაციისა და პროფესიული დამოუკიდებლობის ნაკლებობაა. კანონთან პრეტენზია არ მაქვს, ქვეყანაში სუსტი რგოლი შესაბამისი წყევების პერსონალია. მეტი განათლებაა საჭირო, რომ წინ წავიდეთ.

უფრო ფართო მასშტაბით რომ ვისაუბროთ, დღევანდელი ხელისუფლება წინამორბედთან შედარებით ეკონომიკის სტიმულურებაში მოიკოჭლებს, იქნება ეს უცხოური ფინანსური რესურსების საშუალებით თუ საკუთარი ბიუჯეტის ხარჯზე. გიორგი კვიციანიშვილის დანიშვნა პრემიერ-მინისტრად ქვეყნის განვითარებისთვის წინ გადადგმული ნაბიჯია, ის ზედმიწევნით კონსტრუქციული პოლიტიკოსია. დღეს ვხედავთ, რომ მთავრობა რეალურად მუშაობს, თუმცა უკეთესი იქნებოდა, ეს შემართება არჩევნების მოახლოებამდეც გამოეჩინათ.

აღსანიშნავია, რომ საქართველოში დემოკრატიისა და სამოქალაქო თავისუფლების კუთხით აშკარა წინსვლაა. ბიზნესს დღეს აღარავინ ძალავს ფულს, ძალით არ აფინანსებინებენ სხვადასხვა პროექტს, როგორც ეს ნაციონალური მოძრაობის მმართველობის პერიოდში ხდებოდა. თუმცა, წარმოდგენილად მაღალი საგადასახადო ჯარიმების პრაქტიკა კერძო სექტორსა და ხელისუფლებას შორის ურთიერთობის ერთ-ერთ მთავარ პრობლემად კვლავ რჩება. დღევანდელი მთავრობა ბიზნესზე ზეწოლას არ ახდენს, თუმცა არის გამონაკლისებიც, მაგალითად, რუსთავი2-ის პოლიტიკურად მოტივირებული გახმაურებული საქმე.

საადვოკატო პრაქტიკის მდიდარი გამოცდილება გაქვთ მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში. როგორ ფიქრობთ, დღეს საქართველო დასავლურად ვითარდება თუ საბჭოთა კვალს ქვეყანაში კვლავ შეინიშნება?

საქართველო პროგრესულად განვითარდება ყოფილი საბჭოთა ქვეყანა ევროპული და ევროატლანტიკური მისწრაფებებით. იურიდიულ და სამოქალაქო სფეროში მიღწეული წარმატებებით ის რეგიონის ლიდერია. **F**

თამბაქოს შესახებ



მონავა საუკეთესო გზაა თვითმკვლელობისთვის – სიკვდილის გარეშე. მე ვენევი იმიტომ, რომ მონავა ცუდია. მარტივია.

- დემიან ჰერსტი



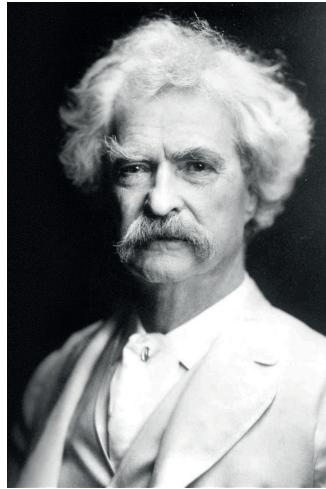
ვიცნობ ადამიანს, რომელიც შეეშვა მოწვევას, დაღევას, სექსს და ნოყიერ საჭმელს. ჯანმრთელი იყო, სანამ თავს მოიკლავდა.

- ჯონ კარსონი



თამბაქოს ვერაფერი შეედრება: ვინც თამბაქოს გარეშე ცხოვრობს, სიცოცხლეს არ იმსახურებს.

- ბოლიერი



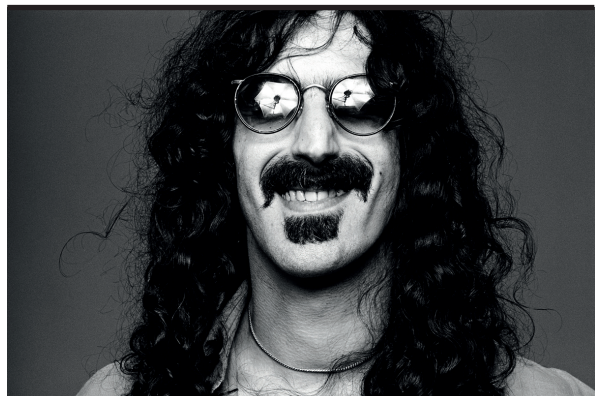
მოწვევისთვის თავის დანებება უადვილესი რამაა. ვიცი, რადგან ათასჯერ გამიკეთებია.

- მარკ ტვენი



ჩემი ცხოვრების წესი მოიცავს სიგარისა და ალკოჰოლის დაჭაბუნიაკების წმიდათა წმიდა რიტუალს ჭამამდე, ჭამის შემდეგ და, თუ საჭიროა, ჭამის დროს და მათ შორის ინტერვალებშიც.

- უინსტონ ჩერჩილი



თამბაქო ჩემი საყვარელი ბოსტნეულია.

- ფრენკ ზაპა