

რეიტინგი: 50 ყველაზე წარმატებული კერძო კომპანია

თებერვალი, 2014

Forbes

GEORGIA



თემურ
ტყონია

კოსტსაბჭოთა
ამერიკული
ოცნება

ასევე ნომერში:

- სად ვისწავლოთ 2014
- მარიხუანის ეკონომიკური ეფექტი
- ქალების რთლი ეკონომიკაში

ფასი 7 ლარი

ISSN 2233-348



9 772233 348006

“WELCOME TO OUR WORLD”



CHRONOMAT 44



INSTRUMENTS FOR PROFESSIONALS™

26 | მენარმები



24 | მოსაზრება

Forbes

10 | ფაქტი და კომენტარი

10 სამარცხვინო და სახიფათო გარიგება
ავტორი: სთივ ფორბსი

LEADERBOARD

14 | სადღესასწაულო განწყობა და სწრაფვა ინოვაციისკენ

50 მილიარდერის გამოკითხვა ალკოჰოლის შესახებ და მეწარმეები, რომლებიც სარგებელს იღებენ იმით, რომ შემოაქვთ შემოქმედებითი კულინარიული გამოცდილება ჩვენს სახლებში, სკოლებში და ვერტმფრენის დასაჯდომ მოედნებზეც კი.

მოსაზრება

16 | სიანუპი: მრავალი როლის ნამყვანი შემსრულებელი

ავტორი: ლი კუან იუ

18 | ბიზნესში გონიერება არ გულისხმობს ინტელექტის კოეფიციენტს

ავტორი: რიჩ კარლგარდი



50 | მოსაზრება

HARRY WINSTON



OCEAN TOURBILLON JUMPING HOUR
by HARRY WINSTON



Harry Winston

საქართველო

23, Rustaveli Ave., 0108 Tbilisi, Georgia - Tel.: +995 32 29 22292 - Fax: +995 32 2921656 - E-mail: georgia@geneva.ge

0108, საქართველო, თბილისი, რუსთაველის გამზირი 23 - ტელ.: +995 32 29 22292 - ფაქსი: +995 32 2921656 - ელ. ფოსტა: georgia@geneva.ge

41 | მენარმეები



20 | როგორი უნდა იყოს ეფემერიანი ანტიმონოპოლიური პოლიტიკა
ავტორი: ირაკლი ლეჟინაძე

24 | სად ვისწავლოთ 2014
ავტორი: სანდრო თარხან-მოურავი

მენარმეები

26 | „შეჩერდი, ნამო, შენ მშვენიერი ხარ“
თემურ ჭყონიამ ამერიკული ოცნების ახდენა საბჭოთა კავშირში დაიწყო. მისი წარმატების ფორმულა ამერიკაზე ძველია: „მომენტების შეჩერება და გამოყენება უნდა შეძლო“. ავტორი: მარიტა ჭანიშვილი

34 | სწრაფი დემონი
ათ წელიწადზე ნაკლებ დროში ჩარლი ჩანაროტსუპონმა ასობით მაღაზიაში იაფი აქსესუარების გაყიდვით \$400-მილიონიანი იმპერია შექმნა. ტემპის დაგდების დრო ხომ არ დადგა? ავტორი: ბრაიან სოლომონი

38 | შთაბოძების ჩართვა
ჰოვარდ ლერმანს, რომელსაც ამჟამად შექმნილი აქვს მეოთხე სტარტაპი, სწორი მომენტის შერჩევის არაჩვეულებრივი უნარი გააჩნია. რაშია მისი საიდუმლო? ავტორი: ჯ. ჯ. კოლასო

41 | რეზაიმი
რვა წლის წინ დაფუძნებულ მოდის ამ ვებგვერდს ხუთი სიცოცხლე ჰქონდა და მან მილიონობით დოლარი გაანიავა. როგორ არ ბრაზდებიან ინვესტორები? ავტორი: ალექს კონრადი

44 | სათამაშოების ომები
ისააკ ლარიანს სამკვდრო-სასიცოცხლო ბრძოლა აქვს გაჩაღებული Mattel-თან. ამასობაში ის მილიარდერი გახდა. ავტორი: აბრამ ბრანსი

სტრატეგიები

48 | ქალების როლი ეკონომიკაში - თანამედროვე ტენდენციები
ავტორი: ლარისა ჰაბარაია

50 | მარისუანის მოხმარების რეგულაცია საზოგადოებრივი კეთილდღეობისთვის
ავტორი: ვანო ცერცვაძე

54 | შინა დესპოტი

48 | სტრატეგიები



64 | ტექნოლოგიები



BOUCHERON

PARIS



QUATRE COLLECTION
Black Edition

FIRST JEWELER OF THE PLACE VENDÔME*

*In 1893, Frédéric Boucheron is the first of the great contemporary jewelers to open a Boutique on the Place Vendôme

Geneva | 185825

TBILISI : 23 RUSTAVELI AVENUE

+995 32 2922292 | www.boucheron.com

თბილისი: რუსთაველის გამზირი 23

44 | მენარჩიები



ჯონ მენარჩი ადგენს ყველა წესს - და აკეთებს მილიარდებს - საყოფაცხოვრებო მაღაზიების თავის შუადასავლურ იმპერიაში.

ავტორი: ბრინ კარლაილი

58 | CRAISINS-ზე მნიშვნელოვანი

Ocean Spray ოდითგანვე იანკური მოხერხებით წურავს ძველი შტომიდან ახალ დოლარებს. შეძლებს თუ არა გენერალური აღმასრულებელი რენდი პაბადელისი ამ ტენდენციის გაგრძელებას?

ავტორი: ალექს კონრადი

62 | გამძლე ტანსაცმელი, გამძლე კომპანია

Carhartt-ი, რომელიც 125 წლის განმავლობაში კერავდა ტანსაცმელს ამერიკელი მუშებისათვის, დღეს მოდურ ბრენდს ხდება.

ავტორი: ჰოან მიულერი

ტექნოლოგიები

64 | ბილ გეიტსის საყვარელი საკვები

მსოფლიოს ზოგიერთი ყველაზე გავლენიანი ინვესტორი ფსონს დებს იმაზე, რომ Hampton Creek Foods-ი შეძლებს ტრადიციული კვერცხის მოხმარება საგრძნობლად შეამციროს. საუბარია მილიარდებზე.

ავტორი: რაიან მიკი

68 | თქვენი ფინანსური ნაკვალავის გაშიფრა

მოხერხებული სტარტაპები ამუშავებენ საბარათო გადახდების მილიარდობით მონაცემს. რატომ? რათა უფრო ბევრი რამ მოგყიდონ, რასაკვირველია.

ავტორი: ალან ტენერი

72 | ანტი-„სილიკონის ველის“ სტარტაპი

Apprenda წარმატებით მიიწევს წინ პროგრამისტებისთვის ისეთი პირობების შეთავაზების წყალობით, რომლებსაც ისინი ბეი-არეაზე ვერ მიიღებენ - ეს არის იაფფასიანი საცხოვრებელი, დაბალი გადასახადები და საინტერესო სამუშაო.

ავტორი: სუზან ადამსი

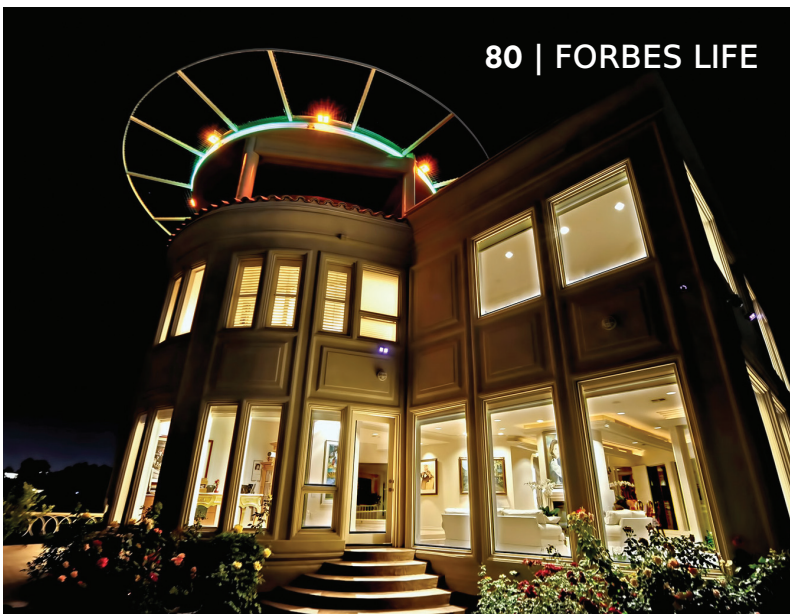
ინვესტიციები

76 | \$1000-ის \$42 მილიონად გადაქცევა

ავტორი: კენ ფიშერი

78 | ბედნიერი დრო კვლავ დადგება

ავტორი: ა. გერი შილინგი



80 | FORBES LIFE

ULYSSE NARDIN

SINCE 1846  LE LOCLE - SUISSE*



FREAK CRUISER**

Карусельный турбийон. 7-дневный запас хода.
Ручной подзавод. Мануфактурный механизм.
Запатентованный механизм спуска Dual Ulysse из кремния.
Доступны в корпусе из 18-каратного розового или белого золота.

WWW.ULYSSE-NARDIN.COM

Geneva

23, RUSTAVELI AVE., 0108 TBILISI, GEORGIA
TEL.: +995 32 2922292 - FAX: +995 32 2921656
E-MAIL: georgia@geneva.ge



62 | სტრატეგიები



100 | FORBES LIFE

FORBES LIFE

80 | მილიარდერთა ბუნკერები
საგანგებო სიტუაციებზე გათვლილი უსაფრთხო სახლები სამეცნიერო ფანტასტიკის დონეს აღწევს.
ავტორი: მორგან ბრანანი

84 | აზრები
Coca Cola-ს შესახებ

ფოტო ყდავა: ხათუნა ხუციშვილი

Forbes

მთავარი რედაქტორი
გუგა სულხანიშვილი

აღმასრულებელი რედაქტორი
შოთა დიდელაშვილი

არტდირექტორი
ანა მუხავეა

ლიტერატურული რედაქტორი
ირინა ბიაშვილი

ვებდირექტორი
გოგი ქავთარაძე

დამკაბადონებელი, ფოტო რედაქტორი
სერგი ნემსიწვერიძე

მთარგმნელები
შპს "ბეიკერლო"

ფოტოგრაფი
ხათუნა ხუციშვილი

ჟურნალ Forbes Georgia-ს გამოსცემს
სააქციო საზოგადოება
Media Partners

გამომცემელი
მიაი მირიჯანაშვილი

გაყიდვების დირექტორი
თინა ოსეფაშვილი

ლოგისტიკის მენეჯერები
ლამა ლაზარაშვილი
ლევან ლორთქიფანიძე

FORBES, INC

PRESIDENT AND EDITOR-IN-CHIEF Steve Forbes

CHIEF OPERATING OFFICER Timothy C. Forbes

VICE CHAIRMAN Christopher Forbes

VICE PRESIDENT, BUSINESS DEVELOPMENT Miguel Forbes

ჟურნალი Forbes დაარსდა 1917 წელს

თებერვალი 2014 N: 27

რედაქციის მისამართი: სამართავლო, 0179, თბილისი,
ფალიანის ქ. 15; ტელ.: (+995 32) 223 77 07; 0-800-ლი: info@forbesgeorgia.ge
Forbes Georgia არის ყოველთვიური გამოცემა. სახალხო ფასი 7 ლარი.
ჟურნალი გამოდის 2011 წლის დეკემბრიდან. Forbes Georgia დარეგისტრირებულია სამართავლო
პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის საბიბლიოთეკო რეგისტრაციის დეპარტამენტის მიერ 2011 წლის
16 ნოემბერს. ISSN 2233-3487



©აქტიური საზოგადოება "ომეგა თეი" PRINTED BY "OMEGA TEG" PRINT HOUSE
საბიბლიოთეკო, თბილისი, საბურთალოს რაიონი 17
თბილისი, 00 995 322 53 03 62

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:
„ბბგ გარდიან ვეგვიპტური“ და „ბბგ პრინა“.

Forbes Georgia -
საერთაშორისო სავაჭრო პლატის
მედიამარტინი





advertisement



consulting



entertainment

ACE studio
advertising agency
2 420 520

ფაქტი და კომენტარი - სტივ ფორბსი

„ყოველთა მოსახვეჭელთაგან მოიხვეჭე სიბრძნე“

სამარსხვინო და სახიფათო გარიგება

ავტორი: სტივ ფორბსი, FORBES-ის მთავარი რედაქტორი

1940 წლის 24 მაისს, როდესაც საფრანგეთში მოკავშირეთა საომარი მდგომარეობა სწრაფად უარესდებოდა, ბრიტანეთის საგარეო საქმეთა მინისტრმა, ლორდმა ჰალიფაქსმა, სამხედრო კაბინეტის სხდომაზე წამოაყენა რადიკალური წინადადება: ბრიტანეთმა უნდა განიხილოს ნაცისტურ გერმანიასთან სეპარატული მშვიდობის შესაძლებლობა.

უინსტონ ჩერჩილი შოკში იყო, სრულიად სამართლიანად ამტკიცებდა რა, რომ მოლაპარაკებები დაწყებისთანავე გამოვიდოდა კონტროლიდან; ომი დამთავრდებოდა და ბრიტანეთი ნაცისტების წინაშე დაუცველი აღმოჩნდებოდა. ჩერჩილმა განსაკუთრებული ყურადღება გაამახვილა ჰიტლერის დაუნდობლობაზე.

ირანის რელიგიური ლიდერები დაუნდობლები არიან და მტკიცედ აქვთ გადაწყვეტილი ბირთვული იარაღი მიიღონ. ირანის ეკონომიკა დანგრეულია. სანქციები - რომელთა გატარებასაც მრავალწლიანი რთული დიპლომატიური მუშაობა დასჭირდა - ბოლოს და ბოლოს, შედეგის გამოღებას იწყებდა და კონგრესი მზად იყო კიდევ უფრო მკაცრი სანქციების მისაღებად. თუმცა არსებობდა სახელმწიფო მდივანი ჯონ კერი, რომელსაც დააიწიყდა, რა იცოდა ჩერჩილმა დაუნდობელ მოწინააღმდეგეთა შესახებ. ირანთან მისი გარიგება კატასტროფაა. დაიწყება სანქციების ჩაშლა. ბირთვული იარაღისაკენ ირანის სწრაფვას ბევრს ვერაფერს დააკლებს შეთანხმება, რომელსაც სამარისზე დიდი ხვრელები აქვს და ახლა უკვე მოლაპარაკებების ეს პროცესი გამოვა კონტროლიდან. ირანმა იცის, რომ აშშ-მ უნდა განაგრძოს მოლაპარაკებები, რათა არ შეიქმნას შთაბეჭდილება, რომ



ის ჩაიშალა. კერი შესაძლოა ვერც ხვდებოდეს, რას აკეთებს, მაგრამ პრეზიდენტმა ობამამ ზუსტად იცის, რას ნიშნავს ეს: ირანი ბირთვული სახელმწიფო გახდება. ობამას პოზიცია ასეთია: უნდა შევევკოთ და შევეჩვიოთ ახალ რეალობას. მისთვის აშშ-ის ჩარევა მხოლოდ ვნების მომტანია, ირანი კი დაზარალებული სახელმწიფოა, რომელსაც აშშ და ბრიტანეთი უსამართლოდ მოექცნენ 1950-იან წლებში, ან შესაძლოა, უფრო ადრეც.

ისრაელის უსაფრთხოება? ობამას მიაჩნია, რომ პრობლემათა უმეტესობა მან თავად შეიქმნა; ყოველ შემთხვევაში, ირანი, სავარაუდოდ, მის წინააღმდეგ ბირთვულ იარაღს არ გამოიყენებს და სად ხედავთ პრობლემას?

გახდებიან ამის შემდეგ საუდის არაბეთი და თურქეთი ბირთვული სახელმწიფოები? ობამას მსოფლმხედველობით, მათ შეუძლიათ აკეთონ, რაც უნდათ. აშშ-ის ჩარევის გარეშე მსოფლიო ბევრად უკეთესია.

მაგრამ სულ უფრო და უფრო სახიფათო და აგრესიული მსოფლიო მშვიდად ცხოვრების საშუალებას არ მოგვცემს. უკაცრავად, ბატონო პრეზიდენტო, ამერიკა არ არის ბოროტების წყარო. პრობლემა ის გახლავთ, რომ თქვენი უკუბრუნების საფასურს ამერიკელი ხალხი გადაიხდის.

რა შედეგები მოჰყვება ამას ისრაელისათვის? აშშ-მ უარი თქვა ირანის ბირთვული ობიექტების წინააღმდეგ საომარი მოქმედებების ჩატარებაზე, მაგრამ ისრაელი არაერთხელ იყო ახლოს იმასთან, რომ თავად მოქცეულიყო ასე. 2012 წლის გაზაფხულზე ისრაელმა შეტევა გადაწყვი-

PATRIMONY TRADITIONNELLE HIGH JEWELLERY SMALL MODEL

ბელგების ნიმუშების სფეროში Vacheron Constantin-ის ბრწყინვალედ მანევრირების უნარის მაჩვენებელი დამატებითი მტკიცებულება რომ ყოფილიყო საჭირო, მაღალი საიუველირო ნაკეთობების მცირე ზომის მოდელი Patrimony-ის კოლექციიდან ამ უნარისა და მისი დიდი ხნის რეპუტაციის კიდევ ერთი დადასტურება იქნებოდა.

30 მმ დიამეტრის საათი მიმზიდველ სცენად იყო გადაქცეული შუქის განუმეორებელი ეფექტის წარმოსადგენად. მასზე განლაგებული მართკუთხა ფორმის (ბაგეტის ტიპის დაწახნაგებით) ბრილიანტები, რომელთა საერთო წონა 10,60 კარატს შეადგენს, დროს გვიჩვენებს და მარადისობას გვახსენებს. არსებობს 40-და 35-მილიმეტრიანი მოდელი, თრივე მექანიკურად იმართება.

თეთრი ოქროსგან დამზადებული კორპუსი, ციფერბლათი და ბალთა ძვირფასი ქვებითაა გაწყობილი. დახვეწილი, ოსტატურად დაწახნაგებული, საათის ცენტრიდან განლაგებული ბრილიანტები მთლიანად ფარავენ მას. მათი მოციმციმე ეფექტი ნამდვილად შთამბეჭდავია.



VACHERON CONSTANTIN
Manufacture Horlogère. Genève, depuis 1755.



ტექნიკური მახასიათებლები „HISTORIKES TOLEDO 1951“

ტექნიკური მონაცემები: PATRIMONY TRADITIONNELLE HIGH JEWELLERY SMALL MODEL

Reference 25760/000G-9945

კალიბრი: კვარცი, 13 მმ x 15.70 მმ (5³/₄ x 6³/₄); სისქე: 2.10 მმ; 32768 Hz; 33 დეტალი; 4 ძვირფასი ქვა; ინდიკატორები: საათები და წუთები; კორპუსი: 18-კარატიანი თეთრი ოქრო, ბრილიანტებით გაწყობილი, (124 ბრტყელი, მართკუთხა ფორმის ბრილიანტი, ბაგეტის ფორმის დაწახნაგებით), მათი საერთო წონა დაახლოებით 6,60 კარატს შეადგენს; თავი: ბრილიანტებით გაწყობილი, (12 ბრტყელი მართკუთხა ფორმის ბრილიანტი, ბაგეტის ფორმის დაწახნაგებით), მათი საერთო წონა, დაახლოებით, 0,17 კარატს შეადგენს; დიამეტრი: 30 მმ; სისქე: 8,11 მმ; წყალგაუმტარობა შემოწმებულია 3 ბარის წნევამდე (დაახლოებით, 30 მეტრი); ციფერბლათი: 18-კარატიანი ოქრო, ბრილიანტებით გაწყობილი (156 ბრტყელი, მართკუთხა ფორმის ბრილიანტი, ბაგეტის ფორმის დაწახნაგებით), მათი საერთო წონა დაახლოებით 3,40 კარატს შეადგენს; სამაჯური: შავი ატლასის, ჩაკერილი ბოლოებით; შესაკრავი: 18-კარატიანი თეთრი ოქროს ბალთა, ბრილიანტებით გაწყობილი (12 ბრტყელი, მართკუთხა ბრილიანტი, ბაგეტის ფორმის დაწახნაგება), მათი საერთო წონა დაახლოებით 0,44 კარატს შეადგენს.

www.vacheron-constantin.com

Geneva **საქართველო**

23, Rustaveli Ave., 0108 Tbilisi, Georgia, tel.: +995 32 2922292 - Fax: +995 32 2921656, e-mail: georgia@geneva.ge
0108 საქართველო, თბილისი, რუსთაველის გამზირი 23, ტელ.: +995 32 2922292 - ფაქსი: +995 32 9291656, ელ. ფოსტა: georgia@geneva.ge



აშშ-ის პრეზიდენტი ბარაკ ობამა
 ესაუბრება ჰაიმ საბანს ირანთან
 მოლაპარაკების თაობაზე.
 7 დეკემბერი, 2013.

ტა. აშშ-მ, არასასურველი შედეგების აღმოსაფხვრელად, მსოფლიოს ამ ნაწილში მნიშვნელოვანი სამხედრო ძალა გადაისროლა, მიუხედავად იმისა, რომ ვაშინგტონი იერუსალიმისაგან უკან დახევას მოითხოვდა. ისრაელი ასეც მოიქცა, მაგრამ შემოდგომაზე კვლავ დაუბრუნდა შეტევის თაობაზე განხილვას.

ისრაელი კუთხეშია მომწყვდეული. გასაგებია, რომ პატარა ქვეყანას არ სურს თავისი ერთადერთი მოკავში-

რის ნების წინააღმდეგ წასვლა, მაგრამ ირანი ერთ-ერთი ის იშვიათი შემთხვევაა, რომლის გულისთვისაც ისრაელი რისკზე უნდა წასულიყო და ვაშინგტონის კეთილგანწყობის შესაძლო დაკარგვის მიუხედავად გაეკეთებინა ის, რაც საჭირო იყო, სწორედ ისე, როგორც მოიქცა 1981 წელს, როდესაც დაბომბა სადამ ჰუსეინის ბირთვული ობიექტი, და 2007 წელს, როდესაც, ბუმის ადმინისტრაციის წინააღმდეგობის მიუხედავად, ჩანასახ-შივე აღკვეთა სირიის მისწრაფებები

ატომურ იარაღთან დაკავშირებით.

ახლა, როდესაც აღარ არსებობს სანქციების საშუალებით ირანის რეჟიმის დასუსტების შესაძლებლობა, ბირთვული ირანისგან წამოსულმა რეალურმა საფრთხემ შესაძლოა ისრაელს დარტყმისაკენ უბიძგოს, უდიდესი სირთულეებისა და აშშ-ის, ევროპისა და დანარჩენი მსოფლიოს დიდი ნაწილის რეაგირების მიუხედავად.

რაც არ უნდა მოხდეს, ეს უკიდურესად სახიფათო იქნება. **F**

ROGER FEDERER GENTLEMAN WINNER
www.moet.com



* მოე შანდონი

** სტილი წარმატების საწინდარია

სტუკოპოლის დიდი ოღენობით მიღება ვნებს ფანმრთელობას

FONDE  EN 1743
MOËT & CHANDON*
CHAMPAGNE
★

SUCCESS IS A MATTER OF STYLE**

\$1180 -

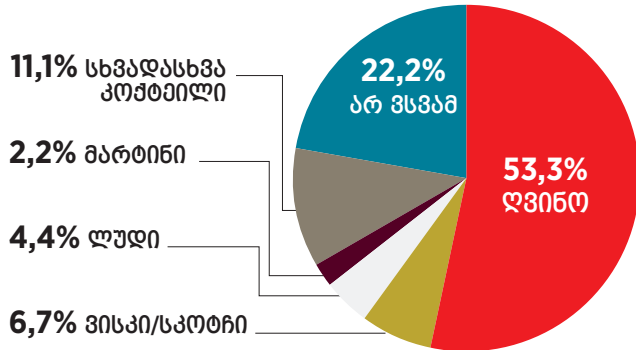
ამ ფასად იყიდება კეიტ მოსის მიერ ავიამგზავრობისთვის შექმნილი ყველაზე ძვირად ღირებული ჩანთა, Longchamp-ი, რომელიც სამი ფერის გამოდის.



50 მილიარდერის გამოკითხვა

სადღესასწაულო განწყობა

რომელია თქვენი საყვარელი სასმელი?



FORBES-ის მსოფლიოს მილიარდერთა სიის 50 წევრის ანონიმური გამოკითხვის შედეგები.

წარმატებული მენარმეები

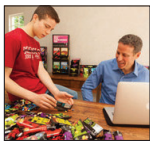
სწრაფვა ინოვაციისაკენ

ეს მეწარმეები სარგებელს იღებენ იმით, რომ შემოაქვთ შემოქმედებითი კულინარული გამოცდილება ჩვენს სახლებში, სკოლებში და ვერტმფრენის დასაჯდომ მოედნებზეც კი.



ბრაიან ბორდენიკი DINNER LAB

28 წლის ბორდენიკმა შარშან გახსნა სასადილო კლუბი, რათა უცნობი მზარეულები დაეკავშირებინა თავგადასავლების მოყვარულ კლიენტებთან. ამჟამად ის მუშაობს 80 მზარეულთან ლოს-ანჯელესიდან ნიუ-იორკამდე და მსურველებს სთავაზობს სადილს ისეთ ეგზოტიკურ ადგილებში, როგორცაა, მაგალითად, მოტოციკლების მალაზია ან ვერტმფრენის დასაჯდომი მოედანი. ის იღებს წელიწადში \$175-ს წევრობის გადასახადის სახით და \$40-დან \$100-მდე ან მეტს ერთ სადილში. მისი 2013 წლის შემოსავალი: \$2,4 მილიონი.



მაიკლ და ნიკი ბრონერები UNREAL

მას შემდეგ, რაც მამამ, 54 წლის მაიკლმა, სამი წლის წინ კონფისკაცია გაუკეთა მის ჰელოუინის ნადავლს, ნიკი ბრონერმა, რომელიც ახლა 16 წლისაა, დაიწყო კვლევა, რატომ არის კანფეტი ასეთი მკაცრად დაცული პროდუქტი. ამას მოჰყვა ოდისეა, რომელმაც ბრონერები მიიყვანა ადამ მელონასთან, ავსტრალიელ მზარეულთან, რომელიც დათანხმდა შეექმნა საყვარელი ამერიკული კანფეტების ანალოგი ხელოვნური ინგრედიენტების გარეშე. მათმა გუნდმა მიიღო \$14 მილიონი პირდაპირი კერძო ინვესტიციების სახით.



კირსტენ საენს ტობი და კრისტინ გრუს რიჩმონდი REVOLUTION FOODS

ორმა დედამ (35 და 38 წლის) დააარსა საკუთარი კომპანია, რომელიც აწარმოებს ნოყიერ და ხელმისაწვდომ საკვებს სკოლის მოსწავლეებისთვის. ამჟამად მათი საჭმლის ნაკრებები იყიდება ისეთ მაღაზიებში, როგორცაა Whole Foods-ი და Safeway. ისინი კვირაში ამზადებენ მილიონ ულუფას, რომლებიც განკუთვნილია მოსწავლეებისთვის საბავშვო ბაღიდან მეთორმეტე კლასამდე. მათ მიიღეს მილიონობით დაფინანსება. მათ მხარს უჭერს ჯული პალფერი, თეთრი სახლის ინიციატივის, Let's Move-ის („მოდი, ვიმოძრაოთ“), დირექტორი.

ახალი მილიარდერები

GEOSOUTHERN ENERGY-ის ჯორჯ ჰ. ბიშოპი

ნავთობის მაგნატი ჩრდილში იდგა დიდი ხნის განმავლობაში – ნოემბრის ბოლომდე, როდესაც Devon Energy დათანხმდა GeoSouthern-ის ტეხასის ნავთობსაბადოების ჭაბურღილების შექმნაზე \$6 მილიარდად. ამ თანხიდან \$1,5 მილიარდი, სავარაუდოდ, გადაეცემა Blackstone-ს, რომელიც ბურღვით სამუშაოებს აფინანსებდა, ხოლო დანარჩენი – უშუალოდ 77 წლის ბიშოპს, რომელმაც GeoSouthern-ი 1981 წელს დააფუძნა და, როგორც ცნობილია, მას ერთპიროვნულად ფლობს. თუ კომპანიის ნავთობის საერთო წარმოების გაანგარიშებები ზუსტია, Devon-თან გარიგებამ მისი აქტივების ნახევარზე ნაკლები მოითხოვა; ამრიგად, ბიშოპის ქონებამ შესაძლოა \$4 მილიარდი შეადგინოს ვალებისა და გადასახადების გადახდის შემდეგაც კი.



ჰინაი მულენი GALERIES LAFAYETTE-დან

ფრანგული საცალო ვაჭრობის 86 წლის ცნობილი ქალბატონისა და მისი ოჯახის ქონება \$3 მილიარდად ფასდება, მათი საკუთრების, Groupe Galeries Lafayette-ის – ჰინეტის ბაბუის მიერ 1893 წელს დაარსებული ელიტარული უნივერსიტეტის ქსელის – წყალობით.



ESTEE LAUDER-ის ჰეინ ლაუდერი

კოსმეტიკის მაგნატის, ესტე ლაუდერის შვილიშვილი და მილიარდერი რონ ლაუდერის შვილი მილიარდერთა სიაში აქტივების დიდი მოცულობით გადაეცემის შემდეგ მოხვდა. 40 წლის ჰეინი და მისი და, 43 წლის ებინი, Estée Lauder-ის სამეთვალყურეო საბჭოს წევრები არიან.



LONGCHAMP-ის ფილიპ კისპრეინი

1948 წელს დაფუძნებულმა ხელნაწერების მწარმოებელმა ფრანგულმა კომპანიამ, რომელმაც 2009 წლის შემდეგ თითქმის 75%-იანი ზრდა აჩვენა, შარშან \$600 მილიონს მიაღწია. Longchamp-ს მართავს დამფუძნებლის შვილი, ფილიპი; ის და მისი სამი შვილი კომპანიას სრულად ფლობენ.

ფოტო: REUTERS

STREET-SMART NETWORKING

“The step-by-step approach described in this book will unlock a treasure trove of new business for those who have the good sense to implement it. The authors’ insights on how to develop and leverage relationships are second to none.”

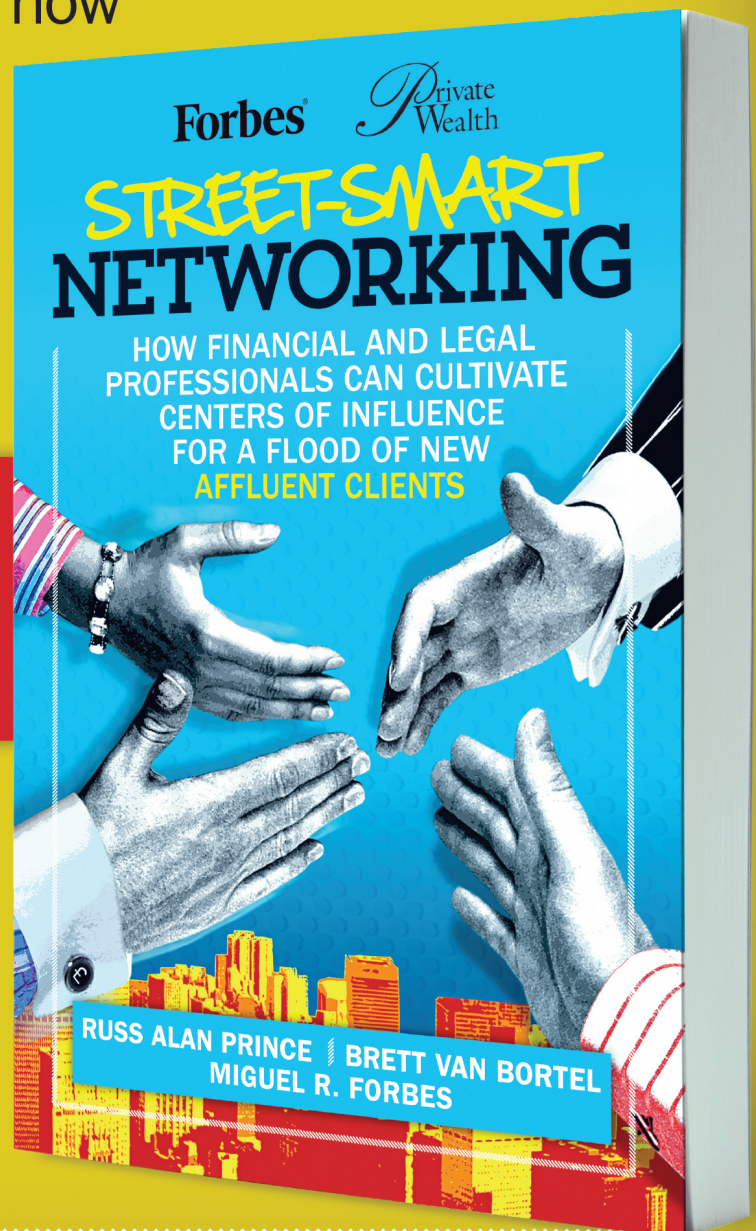
LEWIS SCHIFF

Author of the highly acclaimed
Business Brilliant and Executive Director,
Inc. Business Owners Council

To order, visit:
www.russalanprince.com

**RUSS ALAN PRINCE
BRETT VAN BORTEL
MIGUEL R. FORBES**

Forbes® *Private
Wealth*



მოსაზრება

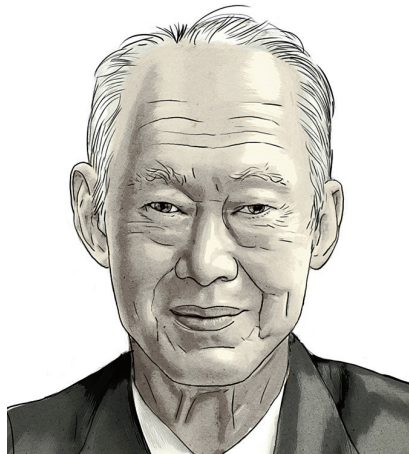
ლი კუან იუ – მიმდინარე მოვლენები

სიანუკი მრავალი როლის ნამყვანი შემსრულებელი

1922 წლის 31 ოქტომბერს დაბადებული ნოროდომ სიანუკი კამბოჯის პოლიტიკის ქარიზმატული ფიგურა გახლდათ. ის საკმაოდ არაორდინარული პიროვნება იყო: ჰყავდა საერთო ჯამში ექვსი ცოლი და საყვარელი, რომლებმაც 11 წლის განმავლობაში 14 შვილი გაუჩინეს; ის აღფრთოვანებული იყო კინოთი და გახდა რეჟისორი, პროდიუსერი, ოპერატორი და მსახიობი; ის კარგად უკრავდა საქსოფონზე. ფრანგებმა ის წინ წასწიეს მემკვიდრეობის საზიო და 1941 წელს კამბოჯის ტახტზე დასვეს, ეგონათ რა, რომ ადვილად შეძლებდნენ მის გაკონტროლებას. მაგრამ ახალგაზრდა მეფე კამბოჯის დამოუკიდებლობისათვის იბრძოდა და მან აშშ-ის, კანადის, იაპონიისა და სხვა ქვეყნების მხარდაჭერის მოპოვება მოახერხა. საბოლოოდ, საფრანგეთმა დათმო და 1953 წლის 9 ნოემბერს კამბოჯას დამოუკიდებლობა მიანიჭა.

1955 წელს სიანუკმა ტახტი მამას დაუთმო, რათა შესაძლებლობა ჰქონოდა, მონაწილეობა მიეღო პოლიტიკურ ცხოვრებაში და ქვეყნის პრემიერ-მინისტრი გამხდარიყო. 1960 წელს, მამის გარდაცვალების შემდეგ, სიანუკი კვლავ გახდა ქვეყნის მეთაური, პრინციის სტატუსით.

ნოროდომ სიანუკს პირველად 1967 წელს, პნომპენში სტუმრობისას შეეხვდა, შემდეგ კიდევ ორჯერ ვეწვიე სიმ-რიპის ტაძარ ანკორ-ვატს, რომლის ნანგრევებიც ოდესღაც არსებულ უდიდეს



ცივილიზაციაზე მიგვანიშნებს. მან ორჯერვე დიდსულოვნად დამითმო თავისი სიმ-რიპის რეზიდენცია ყველა შესაბამისი მომსახურებით.

1995 წელს სიანუკმა ჩინეთსა და ჩრდილოეთ ვიეტნამთან დადო ხელშეკრულება, რომლის მიხედვითაც ვიეტნამს უფლება ეძლეოდა, თავისი სამხედრო ბაზები კამბოჯაში განეთავსებინა, ჩინეთს კი შეეძლო ვიეტნამისთვის სამხედრო დახმარების მიწოდება კამბოჯის პორტების საშუალებით. ამ საკითხმა და 1966-67 წლებში გატარებულმა მკაცრმა პოლიტიკურმა რეპრესიებმა სამოქალაქო ომის წინაპირობა შექმნა. 1970 წელს, როდესაც სიანუკი მოსკოვში იმყოფებოდა, კამბოჯაში, გენერალ ლონ ნოლის მეთაურობით, სახელმწიფო გადატრიალება მოხდა.

სიანუკმა თავი ჩინეთს შეაფარა, სადაც ემიგრაციული მთავრობა შექმნა.

თუმცა ლონ ნოლმა ვერ შეძლო ჩრდილოეთ ვიეტნამის შეჩერება, რომელიც კამბოჯის ტერიტორიას სამხრეთ ვიეტნამში შეჭრისა და თავდასხმებისთვის იყენებდა. ამის გამო აშშ-ის სამხედრო ძალები, რომლებიც სამხრეთ ვიეტნამს იცავდნენ, რეგულარულად ბომბავდნენ საზღვარს.

შიდა და გარე მტრები

1975 წელს წითელმა ქმერებმა, რომელთა მიზანიც კამბოჯის საზოგადოების განადგურება და მისი თავიდან შექმნა იყო, გადააყენეს ლონ ნოლი. წითელი ქმერების ლიდერმა, პოლ პოტმა, შეპყრობილმა თავისი იდეოლოგიური სიგიჟით, გაანადგურა კამბოჯის ინტელიგენცია და სიკვდილით დასაჯა 1 მილიონზე მეტი ადამიანი იმ ტერიტორიებზე, რომლებიც დღეს „სიკვდილის ველების“ სახელითაა ცნობილი. დემოკრატიული კამბოჯის წითელი ქმერების საგარეო საქმეთა მინისტრი, იენ სარი, სინგაპურში ჩავიდა და განმარტა, რომ მათი მიზანი იყო ისეთი ახალი საზოგადოების შექმნა, რომელიც თავისუფალი იქნებოდა ფრანგული კოლონიზაციის გავლენისაგან.

წითელი ქმერების ხელისუფლებაში მოსვლისთანავე პრინცი სიანუკი კამბოჯაში დაბრუნდა, როგორც სახელმწიფოს სიმბოლური ხელმძღვანელი, თუმცა ცოტა ხანში მას შინაპატიმრობა მიესაჯა. ამ დროის განმავლობაში სიანუკის ოჯახის

ამ სვეტის მორიგეობით უძველესი: ლი კუან იუ – სინგაპურის ყოფილი პრემიერ-მინისტრი; დევიდ ბალვასი – გლობალური ეკონომისტი, ENCIMA GLOBAL LLC-ის კოფონდერი; ანთონი ვლასი – 49-იანი წარმოშობის პრაივების დირექტორი; პოლ ჰონსონი, ცნობილი ბრიტანელი ისტორიკოსი და მწერალი. „მიმდინარე მოვლენების“ ძველი სვეტების სანახაობად გადადით ჩვენს ვებგვერდს WWW.FORBES.COM/CURRENTEVENTS-80.



ბევრი წევრი მოკლეს ან ქვეყნიდან გაასახლეს.

ვიეტნამის ომის დასრულების შემდეგ ჩრდილოეთ ვიეტნამმა საბჭოთა კავშირთან სამხედრო ურთიერთდახმარების პაქტი იმ იმედით გააფორმა, რომ ის დაიცავდა მას კამბოჯისა და ლაოსის ტერიტორიების ანექსიის პროცესში. ჩინეთის ლიდერი, დენ სიაოპინი, არ აპირებდა ამის დაშვებას. ის ეწვია ბანგკოკს, კუალა-ლუმპურსა და სინგაპურს და 1978 წლის ნოემბერში მითხრა, რომ, თუ ვიეტნამი ამ შეჭრას დაიწყებდა, ჩინეთი საპასუხო ზომებს მიიღებდა. მისი თქმით, ჩინეთს არ სჭირდებოდა საბჭოური „კუბა“ სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში. როდესაც ვიეტნამელები კამბოჯაში

შეიჭრნენ (იმავე წლის დეკემბერში) და პნომპენზე კონტროლი დაამყარეს (1979 წლის დასაწყისში), ჩინეთმა დაარბია ჩრდილოეთ ვიეტნამის პროვინციები თავისი საზღვრების გასწვრივ და ამ გზით აღკვეთა მისი მზარდი ამბიციები.

წითელმა ქსმერებმა სიანუკი გაეროში მიავლინეს, რათა სიტყვით გამოსულიყო მათ დასაცავად და ვიეტნამის შეჭრის გასაპროტესტებლად. მაგრამ ნიუ-იორკში მან გაქცევა დაგეგმა. გაეროში გამოსვლის შემდეგ ის გაუჩინარდა და თავშესაფარი ჩინეთსა და ჩრდილოეთ კორეას სთხოვა.

1993 წელს, გაეროს მხარდაჭერით ჩატარებული არჩევნების შედეგად, კამბოჯის ეროვნულმა ასამბლეამ ხმა

მისცა მონარქის აღდგენას და სიანუკმა ხელმწიფის ტიტული დაიბრუნა. მაგრამ 2004 წლის ოქტომბერში, ჯანმრთელობის გაუარესების მიზეზით, მან უარი განაცხადა სამეფო ტახტზე. ქვეყნის მთავრობამ მას მიანიჭა წოდება „მისი უდიდებულესობა კამბოჯის მეფე-მამა“. ცხოვრების დარჩენილი წლები მან ფუნჩიანსა და პეკინში გაატარა, პნომპენში ის 2011 წლის ოქტომბერში, თავისი 89-ე დაბადების დღის აღსანიშნავად ჩავიდა. ეს იყო მისი ბოლო გამოჩენა საზოგადოების წინაშე.

სიანუკი, რომელმაც ცხოვრების უდიდესი ნაწილი საკუთარ ქვეყანასა და ხალხს მიუძღვნა, თავის 90 წლის იუბილემდე 16 დღით ადრე გარდაიცვალა. **F**

ბიზნესში გონიერება არ გულისხმობს ინტელექტის კოეფიციენტს

როდესაც მიხედობა იყენებენ სიტყვა „გონიერს“, ისინი, როგორც წესი, გულისხმობენ ინტელექტის განვითარების ზოგად დონეს, ანუ, მოკლედ - „გ“-ს. ეს არის შესწავლის, გააზრებისა და გამოყენების უნარი. ათწლეულების განმავლობაში მეცნიერები ცდილობდნენ გ-ს გაზომვას IQ-სა და მსგავსი კოგნიტიური ტესტების მეშვეობით.

მაგრამ რეალურ სამყაროში გონიერება სულ სხვა რამაა. ის განისაზღვრება არა 800-ქულიანი მათემატიკური SAT-ებით (SAT - აკადემიური შესაძლებლობების შეფასების ტესტი), არამედ ძირითადად ბეჯითი მუშაობით, შეუპოვრობითა და გამძლეობით. დაარქვით ამას ნებისყოფა. დაარქვით ამას სიმამაცე. დაარქვით ამას სიმტკიცე. იმის გამო, რომ ეს ცნებები ძველმოდურად ითვლება, მათ მარტივად უვლიან გვერდს.

როდესაც საქმე ბიზნესს ეხება, საკითხი დგება შემდეგნაირად: ვის შეუძლია საქმის გაკეთება? ვის შეუძლია მიზნის მიღწევა, სირთულეებთან გამკლავება და წარმატების მოპოვება? ჩრდილოდაკოტელი ნავთობით მოვაჭრე ან კანზასისიტელი დაზღვევის გამყიდველი შესაძლოა არ იყვნენ ისეთი მათემატიკური გენიოსები, როგორიცაა Google-ის სერგეი ბრინი, მაგრამ ისინი ჭკვიანი, გამჭრიახი და ნიჭიერი ადამიანები არიან. მათ აქვთ თავის გატანისა და გადარჩენის უნარი ნებისმიერ სიტუაციაში, როგორც კარგ, ისე ცუდ დროში. ისინი ახერხებენ ადაპტირებას ცვალებ



ბად ბაზრებთან და იღებენ მეტს, ვიდრე კარგავენ.

გონიერი ადამიანების შესახებ საუბრისას, NetApp-ის (მონაცემთა შენახვის სერვისის \$6,3 მილიარდად შეფასებული კომპანიის) გენერალურმა აღმასრულებელმა ტომ ჯორჯენმა ძალიან საინტერესო დაკვირვება გაგვიზიარა: „ვიცი, რომ ეს ბევრს აღიზიანებს, მაგრამ როდესაც ადამიანი თავისი კარიერის გარკვეულ ეტაპს მიაღწევს - და ეს არც ისე შორეული პერსპექტივაა, შესაძლოა, ხუთი წლის შემდეგ - მთელი ეს ხარისხები და დიპლომები საერთოდ აღარაფერს ნიშნავს. ამ ეტაპის შემდეგ ყველაფერი წარმატებულ რეალიზაციასთანაა დაკავშირებული“. საკუთარი თანამშრომლების შესახებ ჯორჯენის აცხადებს: „მე არც კი

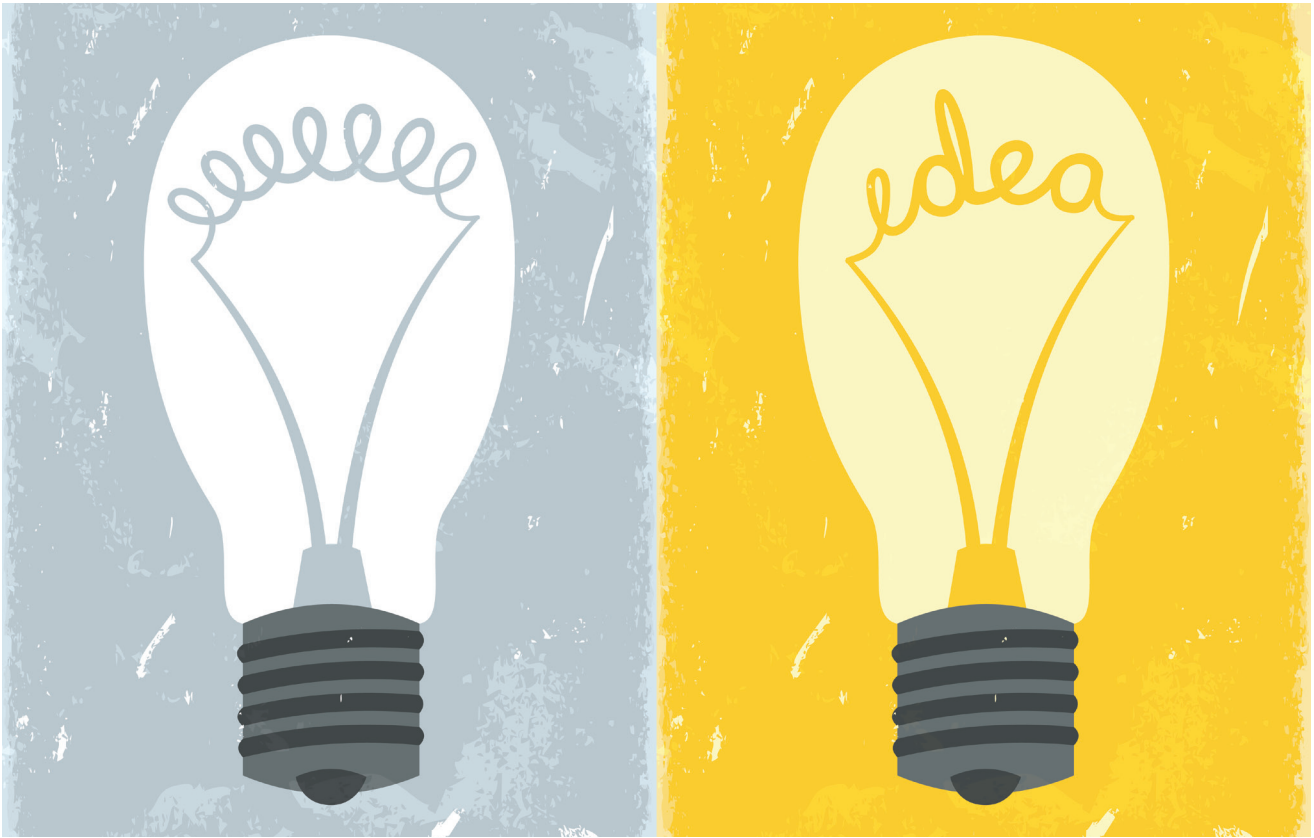
ვიცი, რომელი კოლეჯი დაამთავრა ჩემი პერსონალის ამა თუ იმ წევრმა, ან რას სწავლობდა“. მისთვის და სხვა ხელმძღვანელებისათვის გარკვეულ ეტაპზე ეს, უბრალოდ, აღარ არის მნიშვნელოვანი.

ამ იდეის უფრო სამეწარმეო მიმართულებით განხილვისას, Silicon Valley Bank-ის გენერალურმა აღმასრულებელმა, გრეგ ბეკერმა, მითხრა: „ვენჩურული კაპიტალის ჩემთვის ცნობილ რამდენიმე კარგ კომპანიას სჭირდება მებრძოლი ადამიანები, რომლებმაც განსაცდელი და გასაჭირი გამოიარეს. ასეთი ადამიანები გამოძებნიან გზას, როგორ უნდა გაუძღვენ საქმეს ნებისმიერ სიტუაციაში“.

მეინარდ უები, Yahoo-ის დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე და Salesforce.com-ის სამეთვალყურეო საბჭოს წევრი ამბობს: „მე ვეძებ ნიჭს. მაგრამ ნიჭი არ გამოიხატება მხოლოდ ინტელექტით. ის გამოიხატება იმითაც, რაც გავიკეთებია. თუ ხარ მეწარმე, რომელიც წარმატების მიღწევას ცდილობს, ეს მძიმე სამუშაოა. უნდა იყო მტკიცე, მზად უნდა იყო ბევრი დარტყმის მისაღებად. ამიტომ მე ვეძებ ამ სიმტკიცის ფაქტორს“.

უმეტესი ჩვენგანისათვის ეს ალბათ სასიამოვნო ამბავია. ჩვენ არ ვიბლუდებით და არ განვისაზღვრებით თანდაყოლილი ინტელექტის კოეფიციენტით. რეალურ სამყაროში ჩვენი გონიერების დიდი წილი მოდის იქიდან, რაც ვისწავლეთ და გამოვცადეთ ძირითადად საკუ-

რირ კარლგაარდი არის FORBES-ის გამოცემის მწიფი. მისი უკანასკნელი სტატიებისა და ბლოგების სანახავად ეხილეთ გვერდი WWW.FORBES.COM/KARLGAARD.



თარ ტყავზე. მეცნიერები იტყვიან, რომ ასეთი რამ ტექნიკურად ვერ განსაზღვრავს გონიერებას. ეს გასაგებია. ძალისხმევა და შეუპოვრობა უშუალოდ არ შეესატყვისება ინტელექტის მეცნიერულ განმარტებას. მაგრამ სანამ უარს ვიტყვოდეთ გონიერების ამ სვეტში მოცემულ გაგებაზე, უფლება მომეცით გირვენოთ, როგორ მივყავართ სიმტკიცეს პირდაპირ გონიერებისაკენ. ეს ხდება იმის გამო, რომ სიმტკიცე ზრდის უფრო მეტის შესწავლისა და უფრო სწრაფი ადაპტირების უნარს.

სიმტკიცე ქმნის გონიერებას

მუსლადყოფნის პერიოდიდან სიცოცხლის ბოლომდე, გამოცდილება აყალიბებს ნერვულ ჯაჭვებს, რომლებიც ჩვენს ქცევებს უდევს საფუძვლად. ეს შესაძლოა მოიცავდეს ისეთ არაკონტ-

როლირებად გავლენებს, როგორცაა, მაგალითად, არახელსაყრელი გარემოებები და ისეთ კონტროლირებად გავლენებს, როგორცაა, მაგალითად, სწავლა და პრაქტიკა. ადამიანის ტვინი ავლენს არაჩვეულებრივ მოქნილობას – ნეირონების ტოპოლოგიისა და ფუნქციის მოდიფიცირების უნარს – მაშინაც კი, როდესაც 70 წელს გადავცდებით.

ბიზნესში ყველაზე ჭკვიანი ადამიანები არიან არა ისინი, ვისაც ყველაზე მაღალი ზოგადი ინტელექტი აქვთ, არამედ ისინი, ვინც რეგულარულად აყენებენ საკუთარ თავს სიტუაციებში, რომლებიც სიმტკიცეს მოითხოვს. ეს სიმამაცის აქტები აჩქარებს სწავლებას ადაპტაციის მეშვეობით.

მაგალითად, ის გამყიდველი, რომელიც ახორციელებს უფრო მეტ ზარს, თითქმის ყოველთვის უკეთეს შედეგებს აღწევს, ვიდრე ის, ვინც ნაკლებ ზარს

ახორციელებს. ეს არ არის გასაკვირი, მაგრამ აი, საკვანძო მომენტი: ეს არ ხდება მხოლოდ იმიტომ, რომ მეტი ზარი მათემატიკურად ზრდის წარმატების შანსს. ამაში გაცილებით მეტი აზრია: ზარის განხორციელების ამოცანისთვის მზადყოფნით, ის, ვინც ხშირად რეკავს, საკუთარ თავს უფრო სწრაფი შესწავლის პირობებში აყენებს – ის უფრო სწრაფად იგებს, რა მუშაობს და რა – არა; უფრო სწრაფად სწავლობს უარის დაძლევის ტექნიკას. ამიტომ მისი წარმატების შედეგები უმჯობესდება – ანუ, თუ ზარების რაოდენობა ორმაგდება, გაყიდვების რაოდენობა სამმაგდება. ბევრი ზარი აგრეთვე ეხმარება ადამიანს თვითდისციპლინის გამომუშავებასა და გადავადებული ანაზღაურების სიკეთის გააზრებაში.

რეალურ სამყაროში სწორედ სიმტკიცე გვაქცევს ჭკვიან ადამიანებად. **F**

როგორი უნდა იყოს ეფექტიანი ანტიმონოპოლიური პოლიტიკა

საქართველოში უახლოეს

პერიოდში ახალი ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობისა და შესაბამისი სამსახურის შექმნა იგეგმება, კანონპროექტი უკვე მზად არის პარლამენტში განსახილველად. ანტიმონოპოლიური სამსახურის შექმნა ადგილობრივ ბაზარზე კონკურენციის დაბალი ხარისხითა და აღმოსავლეთის პარტნიორობის ფარგლებში ევროკავშირის მოთხოვნით არის განპირობებული. რამდენად სჭირდება საქართველოს ბაზარს ანტიმონოპოლიური სამსახური, იქნება თუ არა ის ეფექტიანი და გაამართლებს თუ არა ბიზნესმოლოდინებსა და შიშებს, არსებობენ თუ არა საქართველოს ბაზარზე მონოპოლიები – ამის შესახებ პასუხის გაცემას სტატიის შევეცდებით.

სტატიის მომზადებისას სხვადასხვა ბიზნესექსპერტიდან 44 ბიზნეს-ლიდერი გამოვკითხეთ და შევეცადეთ გავგვერკვია, როგორი მოლოდინი და დამოკიდებულება აქვთ მათ ახალი კანონმდებლობის, ასევე ჯერარშექმნილი ანტიმონოპოლიური სამსახურის მიმართ. უმრავლესობას – 67%-ს – მიაჩნია, რომ საქართველოს ბაზარზე კონკურენციის პრობლემა არსებობს, 33%-ის აზრით კი ბაზარზე აქტიური კონკურენციაა. გამოკითხულთა 56%-ს მიაჩნია, რომ ანტიმონოპოლიური სამსახურის არსებობა საჭიროა, 44% კი მის საჭიროებას ვერ ხედავს.

რაც შეეხება მოლოდინებს, უმრავლესობას – 53%-ს – მიაჩნია, რომ ანტიმონოპოლიური სამსახურის ეფექტიანი მუშაობა ხელისუფლების პოლიტიკურ ნებაზეა დამოკიდებული, 35%-ის აზრით, ეს სამსახური კიდევ ერთი მაკონტროლებელი

და ბიზნესის ხელისშემშლელი იქნება, 11%-ს მიაჩნია, რომ სამსახურის ამოქმედების შემდეგ ბაზარზე კონკურენციის ხარისხი გაიზრდება და ის ეფექტიანად იმუშავებს; უმნიშვნელო 1%-ს მოლოდინი აქვს, რომ არაფერი შეიცვლება. გამოკითხვის შედეგებიდან მნიშვნელოვანი დასკვნის გაკეთება შესაძლებელია, რომლის გათვალისწინება ხელისუფლებას აუცილებლად მოუწევს ბიზნესის მოლოდინებიდან გამომდინარე: ბიზნესლიდერების უმრავლესობა ბაზარზე თავისუფალი კონკურენციის პრობლემას ხედავს, თუმცა მიაჩნია, რომ ხელისუფლების პოლიტიკური ნების გარეშე ანტიმონოპოლიური სამსახური შეიძლება ბიზნესის კიდევ ერთ მაკონტროლებლად და ხელისშემშლელად იქცეს.

მსოფლიოს განვითარებული და განვითარებადი ქვეყნები დღესაც ცდილობენ სამართლებრივი და მარეგულირებელი მექანიზმების შექმნას, რომლებიც უზრუნველყოფს სხვადასხვა ეკონომიკური აგენტის მხრიდან ბაზარზე დომინანტური პოზიციების მოპოვების პროცესის გაანალიზებას, დომინანტური მდგომარეობის ბოროტად გამოყენების აღკვეთას, ბაზარზე კონკურენციის შეზღუდვის მცდელობების გამოვლენასა და სამართლიანი კონკურენტული თამაშის წესების დამკვიდრებას. საქართველოს მაგალითი კონკურენციის პოლიტიკის წარმოების კუთხით აღმოსავლეთ ევროპასა და პოსტსაბჭოთა სივრცეში უნიკალურია და კარგი საფუძველი არსებობს კვების გასაანალიზებლად. 1996 – 2005 წლებში საქართველოში არსებობდა ანტიმონოპოლიური სამსახური, მაგრამ ბაზარზე იყო თავისუფალი

კონკურენციის პრობლემა. კონკურენცია რიგ სექტორებში იყო შეზღუდული, არსებობდა პრივილეგირებული და არაპრივილეგირებული კომპანიები, კარტელური გარიგებები, კორუფციული სქემები, რომლებიც სამსახურის არსებობას უკავშირდებოდა. 2005 – 2013 წლებში საქართველოში აღარ არსებობდა ანტიმონოპოლიური სამსახური, თუმცა მონოპოლიებისა და კარტელური გარიგების პრობლემა კვლავ აქტუალურია.

პრაქტიკა აჩვენებს, რომ მონოპოლია და ბაზარზე კომპანიის დომინანტური მდგომარეობა პრობლემად მაშინ იქცევა, როდესაც კომპანიას აქვს ლეგალური (კანონმდებლობის დონეზე) ან „არაფორმალური“ მხარდაჭერა პოლიტიკური გადაწყვეტილებების მიმღები პირებისგან. საქართველოში არსებულ ყველა „კეისში“ სწორედ ეს საკითხი დომინირებს. პრობლემის წყარო ორია:

1. გამიზნული პოლიტიკური გადაწყვეტილება, რომელიც მიზნად ისახავს კონკრეტული კომპანიის პრივილეგირებულ მდგომარეობაში ჩაყენებას და ბაზარზე მისი დომინირების მხარდაჭერას.

2. ზედა და ქვედა რგოლის გადაწყვეტილების მიმღები სახელმწიფო მოხელეები, რომელთა მიერ მომზადებული ცვლილებები აძლიერებს რეგულაციებსა და კონტროლს. ცვლილებას აქვს კეთილშობილური მიზანი (მაგ. მომხმარებლის დაცვა, ან მისი კეთილდღეობის გაუმჯობესება), მაგრამ მათ არა აქვთ გაცნობიერებული, რა შედეგები შეიძლება მოჰყვეს მის რეალიზაციას პრაქტიკაში კონკურენციაზე უარყოფითი გავლენის კუთხით.

აქედან გამომდინარე, შეგვიძლია

დავასკვნათ, რომ საქართველოში პოლიტიკური და ეკონომიკური გადაწყვეტილებების გავლენა ეკონომიკურ სივრცეზე საკმაოდ დიდი იყო მიუხედავად ლიბერალიზაციისა.

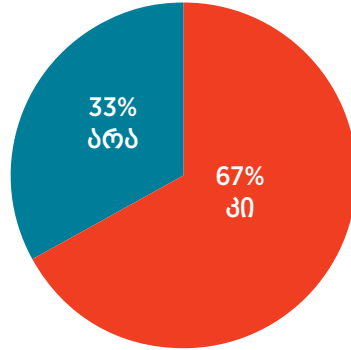
ამ გამოცდილების შედეგია ის, რომ მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის Global Competitive Index-ის 2013-2014 წლის ანგარიშში საქართველო ადგილობრივ ბაზარზე კონკურენციის დონის მიხედვით 148 ქვეყანას შორის 123-ე პოზიციაზეა (4,3 ქულა, მაქსიმუმი=7), ბაზარზე დომინირების ხარისხით 119-ე (3,2) და ანტიმონოპოლიური პოლიტიკის ეფექტიანობით 138-ე ადგილზე (3,1), რეგიონისა და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში ეს ყველაზე ცუდი მაჩვენებელია და მიუთითებს ამ სექტორში რეფორმებისა და ქმედებების აუცილებლობაზე (გრაფიკი 4.5.);

საქართველოში კონკურენციული პოლიტიკის ჩამოყალიბებისა და რეალიზაციის პირობითად სამი ისტორიული ეტაპი შეგვიძლია გამოვყოთ:

1. 1992 წელი - 1996 წლის პირველი ნახევარი: დამოუკიდებლობის მოპოვების შემდეგ შეიქმნა პირველი დოკუმენტი „მონოპოლიური საქმიანობის შეზღუდვისა და კონკურენციის განვითარების შესახებ“ (1992), რომელიც არეგულირებდა საქართველოში მონოპოლიური ერთეულების, კონცერნების მოქმედებას. მათ ხელი არ უნდა შეეშალათ საბაზრო ურთიერთობების ჩამოყალიბებისთვის.

2. 1996 წლის მეორე ნახევარი - 2004 წლის ოქტომბერი: ამ პერიოდში შეიქმნა კონკურენციისა და თავისუფალი ვაჭრობის კანონმდებლობა, რომელიც ევროპულ გამოცდილებაზე იყო დაფუძნებული. ეკონომიკის სამინისტროსთან ჩამოყალიბდა ანტიმონოპოლიური სამსახური, რომელსაც ვგალებოდა დომინანტური მდგომარეობის მქონე კომპანიების კონტროლი (დომინანტად ითვლებოდა ბაზარზე 33%-ის მქონე კომპანია), ამ პერიოდში

არსებობს თუ არა ბაზარზე კონკურენციის პრობლემა?

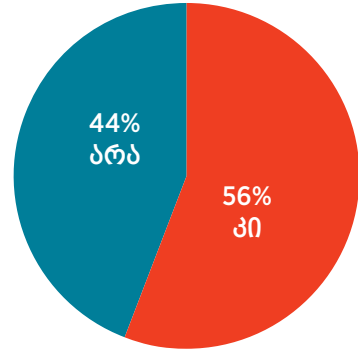


დასახელდნენ პირველი მონოპოლისტები და განისაზღვრა ბუნებრივი მონოპოლების რეესტრი;

3. 2004 წლის დეკემბრიდან - 2013 წლის აპრილამდე: 2003 წლის ვარდების რევოლუციის შემდეგ საქართველოში დაიწყო რეფორმები და ანტიმონოპოლიური სამსახური საერთოდ გაუქმდა, ჩამოყალიბდა თავისუფალი ვაჭრობისა და კონკურენციის სააგენტო, რომლის ფუნქცია მხოლოდ ანალიტიკური საქმიანობა იყო და რომელსაც ზემოქმედების არანაირი ბურკეტი არ გააჩნდა. მართალია, ამ პერიოდში ბაზარი რეგულირებისგან თავისუფალი იყო, მაგრამ დაფიქსირდა დომინანტური პოზიციის მქონე კომპანიების მხრიდან მდგომარეობის ბოროტად გამოყენება, თუმცა კანონმდებლობის არარსებობის გამო პრობლემაზე რეაგირება ვერ ხდებოდა.

4. 2013 წლის აპრილიდან - ახალი ხელისუფლების მოსვლის შემდეგ საქართველოში კვლავ აქტუალური გახდა ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობის შექმნის საკითხი. მომზადებულია კონცეფცია, რომელიც ითვალისწინებს განვითარებული ქვეყნების წარმატებულ პრაქტიკას და ძირითად მიდგომებს კონკურენციის მხარდამჭერ პოლიტიკაში. ახალი კანონმდებლობის მიხედვით მონოპოლიური მდგომარეობის მქონე აგენტად ჩაითვლება ეკონომიკური სუ-

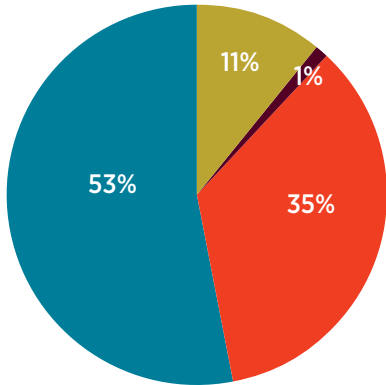
საჭიროა თუ არა ანტიმონოპოლიური სამსახური?



ბიექტი, რომლის საბაზრო წილიც 40%-ს აღემატება. აღსანიშნავია, რომ დისკუსიის მთავარ საგანს სწორედ ეს 40% მაჩვენებლის დაფიქსირება იწვევს, რათა გამოირიცხოს შანსი მისი მონოპოლისტად დასახელებისა და ამის კომპანიის წინააღმდეგ გამოყენებისა. ახალ კანონმდებლობაში ასევე არ არის გათვალისწინებული საკონსულტაციო და გადაწყვეტილების მიმღები საბჭოს არსებობა, რომელიც დაკომპლექტებული იქნება სხვადასხვა დაბალანსებული ინტერესის მქონე მხარეებისგან, მაგალითად, ისეთის, როგორცაა საქართველო ეკონომიკის სამინისტრო, საქართველო იუსტიციის სამინისტრო, ბიზნესის ასოციაცია, მცირე ბიზნესის ასოციაცია, დამოუკიდებელი ექსპერტები და აკადემიური სფერო.

ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია მარეგულირებელი ორგანოების (კომუნიკაციების მარეგულირებელი, გაზის, წყლისა და შუქის მარეგულირებელი კომისიები) როლი და დამოკიდებულება ახლად შექმნილ ანტიმონოპოლიურ სამსახურთან. ძალიან მნიშვნელოვანი ფაქტორია მონოპოლიების გამოვლენის მეთოდის დახვეწა და შემუშავება, როგორ უნდა დადგინდეს ბაზარზე კომპანიის საბაზრო წილი, რა ბაზარზე, რა გეოგრაფიულ საზღვრებში უნდა მოხდეს ბაზრებზე ლიდერი კომპანიების კონცენტრაციის წილის განსაზღვრა გამოცდი-

რა მოლოდინები გაქვთ ანტიმონოპოლიური სამსახურის ამოქმედების შემდეგ?



- ბაზარზე გაიზრდება კონკურენციის ხარისხი და იმუშავებს ეფექტიანად
- არაფერი შეიცვლება
- იქნება კიდევ ერთი მაკონტროლებელი და ხელისშემშლელი
- ეფექტიანი მუშაობა დამოკიდებულია ხელისუფლების პოლიტიკურ ნებაზე

ლი მეთოდის საფუძველზე.

მიუხედავად იმისა, დახვეწილი იქნება თუ არა კანონმდებლობა, ბაზრის შეფასების თვისებრივი და რაოდენობრივი მეთოდოლოგიები, მთავარი არის ერთი რამ - პოლიტიკური ნება, რომ ბაზარზე იყოს კონკურენცია და სხვადასხვა ჩინოვნიკის მხრიდან „არაფორმალურმა“ ლობირებამ არ გამოიწვიოს ბაზრის დეფორმირება; ეკონომიკურმა და პოლიტიკურმა გადაწყვეტილებებმა არ შექმნას ბაზარზე პრივილეგირებულობისა და არაპრივილეგირებულობის პირობები.

კვლევები და ანალიზი აჩვენებს, რომ ბაზარზე კონკურენციის ხარისხის გაზარებას იწვევს არასწორი პოლიტიკური და ეკონომიკური გადაწყვეტილებები, ამიტომ სამთავრობო და საკანონმდებლო ხელისუფლების მთავარი ამოცანა მათი სისტემური ნეიტრალიზაცია უნდა გახდეს. ჩატარებული თვისებრივი კვლევის შედეგად ჩამოყალიბდა საკონტროლო კითხვების სისტემა, რომელიც პასუხისმგებლობის მქონე პირის გადაწყვეტილების შეფასების საშუალებას იძლევა. გადაწყვეტილებები შეიძლება უკავშირდებოდეს პირდაპირ რეგულაციების გამკაცრებას ან ლიბერალიზაციას, ან არაპირდაპირ იყოს მასთან კავშირში, თუმცა გავლენას ახდენდეს კონკურენციის ხარისხზე.

გადაწყვეტილებები და ინიციატივები ბიზნესისთვის ეფექტიანი და არახელისშემშლელი რომ იყოს, ისინი შეფასების შემდეგ სისტემას უნდა გადაიოდეს, რომელიც ოთხ ძირითად მიმართულებას მოიცავს და თვისებრივ კვლევებს ეყრდნობა: 1. ზღუდავს თუ არა ახალი ცვლილება მიმწოდებლების რაოდენობასა და წრეს; 2. ახალი ცვლილება მიმწოდებელს კონკურენციის წარმოების შესაძლებლობას უზღუდავს; 3. ახალი ცვლილება ამცირებს მიმწოდებლის ინტერესს, ჩართული იყოს აქტიურ კონკურენციაში; 4. ახალი ცვლილება ზღუდავს მომხმარებლის არჩევანს და მისთვის ხელმისაწვდომ ინფორმაციას;

ქვემოთ მოცემულია კეისი, რომელიც კარგად აჩვენებს ადმინისტრაციული გადაწყვეტილებებისა და ჩარევების ნეგატიურ გავლენას ბიზნესზე.

სახელმწიფო დაზღვევის პროგრამის გავლენა დაზღვევის ბაზარზე

საქართველოს მთავრობის 2009 წლის 9 დეკემბრის დადგენილებით განისაზღვრა საყოველთაო დაზღვევის განხორციელების ძირითადი პრინციპები. გამოცხადდა ტენდერი, რომელში მონაწილეობისთვის მოწვეულ იქნა კერძო სადაზღვევო კომპანიები ჯანმრთელობის დაზღვევის სერვისით საქართველოს

მოსახლეობის უზრუნველყოფისთვის 2010 წლის განმავლობაში.

ტენდერის შედეგად მიღებულ იქნა შემდეგი გადაწყვეტილება - მონაწილე კომპანიები გამარჯვებულად დასახელდნენ საქართველოს სხვადასხვა რეგიონში ექსკლუზიურად სადაზღვევო სერვისის მიწოდებაზე.

კერძოდ - 1. სს „ჯი პი აი ჰოლდინგი“ - მცხეთა-მთიანეთის - 7, კახეთის - 2, იმერეთის 4 რაიონში სამედიცინო სერვისის განხორციელების ექსკლუზიური უფლებით; 2. სს „არქიმედეს გლობალ ჯორჯია“ - კახეთის 2 რაიონში, 3. სს „იმედი L International“ - კახეთის - 3, აჭარის - 7, სამცხე-ჯავახეთის 2 რაიონში; 4. სს „სადაზღვევო კომპანია ალდაგი ბი სი აი“ - იმერეთის 3 და სამეგრელოს 2 რაიონში; 5. შპს „ვესტი“ - სამეგრელოს 3 რაიონში; 6. შპს „აი სი ჯგუფი“ - სამეგრელოს - 4, შიდა ქართლის - 2, ქვემო ქართლის - 2, სვანეთი-ლეჩხუმი-რაჭის 4 რაიონში; 7. შპს ალფა“ - თბილისში, შიდა ქართლის - 2, გურიის 3 რაიონში; 8. შპს „ირაო“ - იმერეთის - 3, ქვემო ქართლის 5 რაიონში; 9. სადაზღვევო კომპანია „ქართუ“ - იმერეთის 1 რაიონში; 10. ამხანაგობა „სამცხე 2010“ - სამცხე-ჯავახეთის 4 რაიონში.

2010 წელს 11 თვეში კომპანიების მისაღებმა სადაზღვევო პრემიის მოცულობამ შეადგინა 120 მლნ ლარი, 1 ადამიანის სადაზღვევო პრემია განისაზღვრა 132 ლარით. სულ დაზღვეულთა რაოდენობამ 888 392 ადამიანი შეადგინა, გარდა ამისა თავიანთ სამოქმედო რაიონებში კომპანიებს დავალიათ საავადმყოფოების მშენებლობა, სულ 46 საავადმყოფოსი 1130 საწოლი ადგილით. სახელმწიფო აქტიურად ჩაერთო ჯანდაცვისა და სამედიცინო დაზღვევის ბაზრის რეგულირებაში.

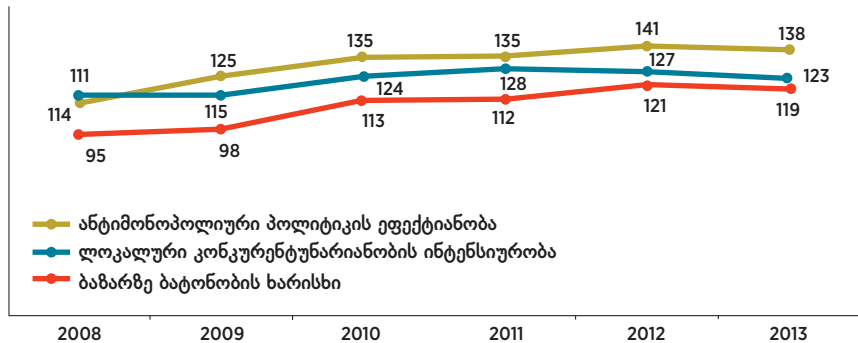
კომპანიების სხვადასხვა რაიონში მონოპოლიური მდგომარეობის გამო შეზღუდული იყო მომხმარებლის უფლება, აერჩია მისთვის სასურველი კომპანია და სერვისი, პრაქტიკულად არ

არსებობდა კონკურენცია.

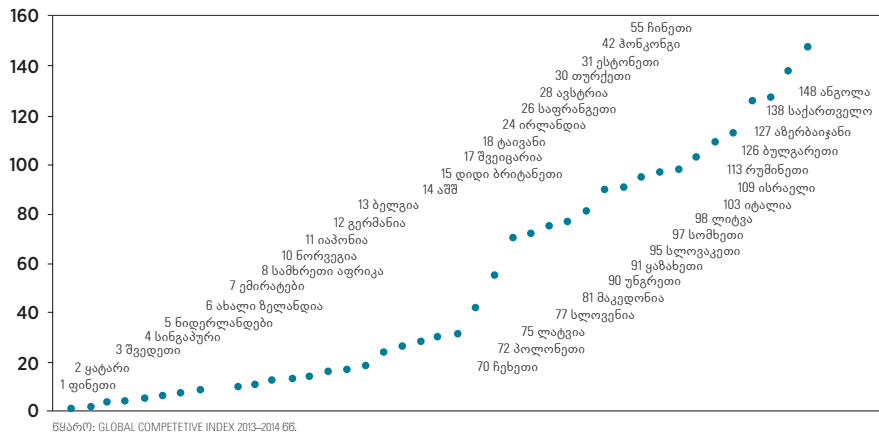
შედეგად პროგრამის მთავარი მიზანი - ხელმისაწვდომი სამედიცინო სერვისით უზრუნველყოფილი მოსახლეობა, ახალი საავადმყოფოები, რომლებიც კერძო სექტორს ეფექტიანად უნდა ემართა, ვერ იქნა მიღწეული. სადაზღვევო სექტორის მოგება პროგრამის პირველ წელს შეადგინა 34 მლნ ლარი, რაც 2-ჯერ აღემატებოდა 2009 წლის მონაცემებს. აუდიტის სამსახურის კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ კომპანიების მოგების ნორმა 50%-დან 80%-მდე მერყეობდა, რაც განპირობებული იყო ანაზღაურებული ზარალისა და მომხმარებლისთვის გაწეული მომსახურების უაღრესად დაბალი მაჩვენებლით. კომპანიები საკუთარ მონოპოლიურ მდგომარეობას საკუთარ რევიონებში ბოროტად იყენებდნენ.

გაიზარდა კომპანიების მიმართ საჩივრები, მომხმარებელი რეალურად ვერ იღებდა სამედიცინო სერვისს და ის უფრო მიუწვდომელი გახდა. შედეგად სახელმწიფომ დაიწყო კომპანიების საქმიანობის მოკვლევა. პროკურატურამ პროგრამის განმახორციელებელი კომპანიების წარმომადგენლები დააკავა და კომპანიებს სოლიდური ჯარიმები დააკისრა, აღებული ვალდებულებების შესრულება კი მკაცრად მოსთხოვა. მკაცრი ჩარევა უკვე სადაზღვევო სექტორზე აისახა უარყოფითი შედეგებით. 2011 წელს სექტორის ზარალმა 22,4 მლნ ლარი შეადგინა, ზარალიანობის კოეფიციენტი კი - 79%. კომპანიების განცხადებით, კრიზისი ჰოსპიტალური სექტორის პროექტში ინვესტირებამ განაპირობა. 2011 წლის მეორე კვარტალში ლიცენზიის შეჩერების შესახებ ეროვნულ ბანკს (სებ-ი) ორმა სადაზღვევო კომპანიამ „ვესტმა“ და „მობიუსმა“ მიმართა. სებ-მა კომპანიების განაცხადი დააკმაყოფილა, ხოლო „ვესტის“ ვალდებულებები და ჯანმრთელობის დაცვის პაკეტი სადაზღვევო კომპანია „არქიმედეს გლობალ ჯორჯიაში“ იყიდა. 2013 წლის ბოლოს კი

საქართველოს ანტიმონოპოლიური პოლიტიკის ეფექტიანობის შეფასების დინამიკა



განვითარებული და განვითარებადი ქვეყნების რეიტინგი ანტიმონოპოლიური პოლიტიკის ეფექტიანობის მიხედვით



კომპანია „არქიმედეს გლობალ ჯორჯია“ გაკოტრდა. გაუარესდა წამყვანი სადაზღვევო კომპანიების ფინანსური მდგომარეობაც.

პრობლემად დასახელდა ისიც, რომ წლიური სადაზღვევო პრემიის მოცულობა არ იყო საკმარისი ბიზნესსაქმიანობისთვის. პროგრამის ინიცირება და კომპანიების ჩართულობა სახელმწიფო პროგრამაში ნაჩქარევად მოხდა, რის შედეგად არ იქნა გათვალისწინებული მენეჯმენტის მიერ შემდეგი მნიშვნელოვანი რისკ-ფაქტორები: ა) ტარიფები არ იყო სადაზღვევო-მათემატიკური მეთოდებით გათვლილი - ვინც დაბალ ფასს განაცხადებდა, ის გამიმარჯვებდა. ე.ი. განჩნდა საფრთხე, რომ ეს ტარიფები ყოფილიყო არასწორი და სადაზღვევო კომპანიებს

ან ზემოგებაზე ემუშავათ, ან არ ყოფნოდათ დაზღვეულთა მომსახურებისთვის. სწორედ ასე მოხდა: პირველ, 2010 წელს, მაღალი მოგებები ჰქონდათ, 2011-დან დღემდე - ზარალიანობა იზრდება, მაგალითად, კომპანია „ალფას“ ყველაზე დაბალი ფასი - 9,70 ლარი ჰქონდა დაზღვეულზე თვეში. მას ბაზრიდან გასვლაც მოუწია ტარიფის სიმცირის გამო. ბ) არ იყო გათვლილი ინფლაცია. გ) არ იყო გათვალისწინებული მიმართვიანობის ზრდის ფაქტორი (როცა მოსახლეობამ თავისი უფლებები არ იცის, 10-დან მხოლოდ 1-2 კაცი იყენებს პოლისს, მაგრამ როცა ეს ცოდნა და ე.წ. სადაზღვევო კულტურა იზრდება, უკვე 10-დან 7-8 მაინც მიმართავს სადაზღვევოებს, ე.ი. ზარალიანობაც 2-3-ჯერ იზრდება). **F**



სად ვისწავლოთ 2014

FORBES-ის საერთაშორისო გამოცემის საიტზე „განათლება“ შემთხვევით არაა „ლიდერობის“ ქვეგანყოფილება. მსოფლიოს ჰყავს უმაღლესი განათლების არმქონე დიდი ბიზნესმენებიც, მაგრამ სტატისტიკა აჩვენებს: საშუალოდ, უმაღლეს-დაშთავრებულია შემოსავლები ბევრად მაღალია. კანონზომიერება კიდევ უფრო მკაცრია საზოგადოებრივი სტატუსისთვის. არსებობს პოლიტიკური ლიდერების „ინკუბატორი“ უნივერსიტეტები.

წარმატებული ადამიანები ირჩევენ კარგ უმაღლესებს თუ კარგი უმაღლესები ქმნიან წარმატებულ ადამიანებს? როგორც უამრავი რამ ცხოვრებაში, ესეც „ქათმისა და კვერცხის“ დილემაა.

ფაქტია, რომ ინტერნეტი სულ უფრო აადვილებს სახლიდან გაუსვლელად ხარისხიანი განათლების მიღებას. თუ ინგლისური კარგად იცი, საკუთარ სავარძელში უკვე თითქმის იმავე წარმატებით შეგიძლია დაეუფლო საბაზრო ანალიტიკის მწვერვალებს, როგორც ჰარვარდისა და ბერკლის აუდიტორიუმში.

მაგრამ კარგი უნივერსიტეტი არამხოლოდ კარგი სასწავლო კურსებია: პირველ რიგში, (როგორც უკვე ვთქვით) წარმატებული ადამიანების თავმოყრის ადგილია. კონტაქტები ყველაზე და ყოველთვის მნიშვნელოვანია. მეორე ფაქტორი დოკუმენტია: „კარგი დიპლომი“ დღემდე გადამწყვეტია ბევრ მაღალანაზღაურებად სფეროში (სახელმწიფო და აკადემიურ კარიერაზე ხომ ზედმეტია საუბარი). მესამე – ინფრასტრუქტურა: საუნივერსიტეტო ლაბორატორიებსა და ბიზნესკორპორაციებს შორის თხელი ზღვარია. ძლიერ უმაღლესებს უშუალო კავშირები აქვთ ინდუსტრიასთან, პოტენციურ დამსაქმებლებთან. ამას ემატება ნაკლებად ოფიციალური, მაგრამ არანაკლებ მნიშვნელოვანი ფაქტორი: უმაღლესში სწავლა, როგორც უცხოეთში მოხვედრის საშუალება „განვითარებადი“ ქვეყნების ახალგაზრდებისთვის.

მოკლედ, მიზეზები, რატომაც უამრავი ადამიანი აკვირდება საუკეთესო უნივერსიტეტების ყოველწლიურ სიებს, საკმარისზე მეტია. ასეთი სიების შეჯერება ქართულ სწავლის მძებნელებს რამდენიმე გამოკვეთილ მიმართულებას აჩვენებს:

1. ინგლისურენოვანი ქვეყნები



არც მეტი, არც ნაკლები: ყოველი მეორე ტოპ-უნივერსიტეტი ინგლისურენოვან ქვეყანაშია. „ტაიმსის“ ტოპ-100-ის შემთხვევაში, შეიძლება იფიქრო, „ვინც იხდის, მუსიკასაც ის უკვთს“. მაგრამ იგივე მდგომარეობაა შანხაის (ჩინურ) ტოპ-ხუთასში და სრულიად განსხვავებული მეთოდოლოგიით შედგენილ ვებომეტრიქსის (ესპანურ) რეიტინგში. თუ ჩრდილო ამერიკაში (აშშ, კანადა) ან ბრიტანულ კუნძულებზე გამგზავრება ბანალურად გეჩვენებათ, ოცზე მეტ რეიტინგულ უნივერსიტეტს ნახავთ ავსტრალიასა და ახალ ზელანდიაში.

ინგლისურენოვანი ქვეყნების ლიდერობა განსაკუთრებით გამოკვეთილია სამივე სარეიტინგო სიის პირველ ასეულში. ჰარვარდი და სტენფორდი, ემ-აი-თი და კალტეკი (მასაჩუსეტსისა და კალიფორნიის ტექნოლოგიური), ოქსფორდი და კემბრიჯი – მათ წლებია, კონკურენტი არ ჰყავთ.

მოცემულობას ორი რამ ამყარებს: ეკონომიკური სიძლიერე და ინგლისურის, როგორც დე ფაქტო საერთაშორისო ენის სტატუსი. სადაც უნდა წახვიდე, წარმატებული კარიერისთვის ინგლისური საჭიროა. თანაც არა „საყველპურო“, საბჭოეთში რომ „კარგ ცოდნას“ უწოდებდნენ, არამედ ისეთი, რომ შეგდ ან ჰოლანდიელ გამყიდველთან მაინც არ შერცხვებ. ინგლისურენოვან ქვეყანაში სწავლით ორ ბონუს-კურდღელს იჭერ: უკეთ ეუფლები საერთაშორისო ენას და მეორე უცხო ენის სწავლის საჭიროებას თავიდან იცილებ.

თუ ბაკალავრიატის შემდეგ აპირებთ წასვლას, ორ თავისებურებას წააწყდებით: დოქტორანტურა მაგისტრატურას მოიცავს ხოლმე და შედარებით ხანგრძლივია, ცალკე მაგისტრატურა კი ერთწლიანია.

2. გერმანულენოვანი ქვეყნები

გერმანია, ავსტრია და შვეიცარიული უნივერსიტეტების ნახევარი: ლუდი, სარდლები და ბევრი საშუალოდ წარმატებული უნივერსიტეტი (ორმოცდაათი – შანხაის ტოპ-ხუთასიდან). ამ მიმართულებით გამგზავრებას ბევრად უკეთესი მიზეზები აქვს, ვიდრე სუპერმარკეტებში შვრილმანი ქურდობაა. პირველ რიგში, ეს სწავლის ძალიან დაბალი, „ფორმალური“ გადასახადია. თუ გერმანულ უნივერსიტეტში ჩაირიცხე, გრანტიც რომ ვერ მოიპოვო, მხოლოდ „ცხოვრების ფული“ დაგჭირდება, რაც შეიძლება სტუდენტური სამუშაოებით დაფარო.

გერმანულს საკმარისად სწავლისთვის საქართველოში ბევრად მეტი შესაძლებლობაა, ვიდრე, დაფუშვით, იტალიურის ან ესპანურის. ვიკიპედიის სტატიებისა და ზოგად ინტერნეტრესურსების რაოდენობით, ინგლისურის შემდეგ გერმანული მეორეა. ცალკე აღსანიშნავია ციურხის (შვეიცარია) ტექნოლოგიური უნივერსიტეტი, რომელიც „ტიმისის“ სიაშიც და შანხაის ვერსიითაც პირველ ოცეულშია. „ძლიერია“ ასევე მიუნხენის ტექნიკური, მიუნხენის ლუდვიგ-მაქსიმილიანისა და ჰაიდელბერგის უნივერსიტეტები გერმანიაში.



3. სკანდინავია, ბელგია, ნიდერლანდები

პატარა ჩრდილოეთ ქვეყნებში იმაზე მეტი რეიტინგული უნივერსიტეტია გაბნეული, ვიდრე მოსახლეობით გაცილებით დიდ სამხრეთ და აღმოსავლეთ ევროპაში (45 „ტიმისის“ ტოპ-ოთხასიდან). ნიდერლანდების გამოკლებით და გერმანიის მსგავსად, აქაც სწავლა პრაქტიკულად უფასოა. ამასთან ერთად, გაცილებით მეტია ინ-



გლისურენოვანი პროგრამა და განსაკუთრებით მაღალია მეცნიერების ხარისხი. ზოგადად, ჩრდილოეთი ევროპა ყველაზე მეტადაა ინტეგრირებული ინგლისურენოვან სამყაროსთან, რაც მოსახლეობაში ინგლისურის ცოდნაზეც აისახება. აქ ცხოვრებას თავისუფლად შეძლებს ადგილობრივი ენის სწავლის გარეშე. თუმცა ღრმად ინტეგრირებისთვის მაინც უნდა ისწავლოთ – ამ მხრივ ფინური ან ნორვეგიული ცალსახად აგებს უფრო „დიდ“ ენებთან. ნიდერლანდური საკუთრივ ნიდერლანდების გარდა ბელგიის ფლანდრიულ ნახევარშიც გამოგადგებათ. მედიკოსებისთვის განსაკუთრებით მიმზიდველია კარლინსკა ინსტიტუტი სტოკჰოლმში, რომელიც „ტიმისის“ და შანხაის საუკეთესო ორმოცდაათშია, სპეციალიზირებული სამედიცინო სივრცეში კი საუკეთესოა აშშ-ისა და ბრიტანეთის გარეთ. მაღალრეიტინგული უნივერსიტეტების რაოდენობით ნიდერლანდები გამოირჩევა: შვიდი „ტიმისის“ საუკეთესო ასეულში. იქვეა ლიუვენისა და გენტის (ბელგია) და ლუნდის (შვედეთი) უნივერსიტეტები.

4. ფრანგულენოვანი და სამხრეთი ევროპა

ფრანგული არამხოლოდ სიყვარულის ენაა, პარიზი კი არამხოლოდ მოდის დედაქალაქი: „ტიმისის“ ტოპ-ასში ოთხი ფრანგული უნივერსიტეტია და ოთხივე პარიზშია. ფრანგულადვე შეგიძლიათ დაეუფლოთ ტექნოლოგიურ დარგებს შვეიცარიულ ლუზანში (და ციურხთან შედარებით ბევრს არ წავაგებთ). მოკლედ, ტინიჯერული ძიებებისას დიუმას ცენტრში ბოდილაშა შეიძლება პრაგმატული შედეგიც გამოიღოს. სამხრეთი ევროპა, რამდენადაც უფრო ცხელია კლიმატით და ტემპერამენტით, იმდენადვე უფრო გრილი – აკადემიურად. რჩეულთა შორის რჩეულ უმაღლესებს აქ ვერ ნახავთ. თუმცა იტალია-ესპანეთში ნახავთ საკმარისზე მეტ უნივერსიტეტს სარეიტინგო სივრცეში მეორე ეშელონიდან „ტიმისის“ მესამე და შანხაის მეორე ასეულში. ქართული სასწავლებლებისთვის ჯერჯერობით ესეც საოცნებო ზონაა.



5. აღმოსავლეთი აზია



კატეგორიები ტოპ-უნივერსიტეტების რაოდენობის მიხედვით რომ დაგველაგებინა, აღმოსავლეთი აზია მეორე უნდა ყოფილიყო (სამოცი ვებომეტრიქსის ტოპ-ოთხასში). ჩინური უმაღლესები სარეიტინგო სივრცეში ეკონომიკის ზრდასთან ერთად მრავლდება. იზრდება აღმოსავლეთ აზიის მიმართულებით ევროპელებისა და ამერიკელების ნაკადიც. ამ ნაკადში, ეგზოტიკის მოყვარულ ტურისტებთან ერთად, სულ უფრო მეტი ამბიციური პროფესიონალია, რომელიც დასაქმების შესანიშნავი პერსპექტივები იზიდავთ. შესაბამისად, სასწავლებლად აღმოსავლეთით გამგზავრებაც უფრო ჩვეულებრივი და ნაკლებად ექსპერიმენტული ამბავი ხდება. ბარიერი შეიძლება იყოს ჩინური ან იაპონური დამწერლობის სწავლა. თუმცა, ვინც ბარიერს გადალახავს, დიდ დამატებით შესაძლებლობებსაც შეიქმნის. როგორც ყველგან, არის ინგლისურად სწავლის ვარიანტებიც. რეგიონის უძლიერესებია („ტიმისის“ ტოპ-ორმოცდაათი): ტოკიოს, სინგაპურის ეროვნული, ჰონკონგის, პეკინისა და ფოჰანგის (კორეა) უნივერსიტეტები. წინა სტატიებში „East is West: სასკოლო განათლების ახალი რეალობა“ (cui.gi/9dk1j) შევხვებთ აზიელების დომინაციას სასკოლო განათლებაში. მოსალოდნელია, მათი უმაღლესები ამან კიდევ უფრო გააძლიეროს.

6. დანარჩენი მსოფლიო

აქ ყველაზე საინტერესო (და „სავოკების“ გულის გასახეთქი) ალბათ თურქული უნივერსიტეტებია: ხუთი „ტიმისის“ ტოპ-ოთხასში. ეს მაშინ, როდესაც ხუთი უმაღლესითაა წარმოდგენილი მთელი პოსტ-საბჭოეთი, აღმოსავლეთევროპიანად. ასე რომ, თუ დემირელში ან რაიმე სხვა მიზეზით ისწავლეთ თურქული, სწავლის გასაგრძელებლად სამეზობლოში გადასვლა ერთბაშად არ გამოირიცხეთ. ახლობლების მოსანახულებლად ხშირად მობრუნებაც არ გაგიჭირდებათ. რეიტინგული უნივერსიტეტები არის ისრაელშიც. თუ სისხლი გიჩქევთ, გინდათ კარნავალები, ფეხბურთი, სამბა და შორს გამგზავრების არ გეშინიათ – ბრაზილიაშიც მოიძებნება ხარისხიანი უმაღლესები და სწრაფად მზარდი ეკონომიკაც დაგვხვდებათ. თითებზე ჩამოვთვალოთ „ტიმისის“ სის საუკეთესო აღმოსავლეთევროპულელებიც: კარლის უნივერსიტეტი პრაღაში (ჩეხეთი), კრაკოვის იაგელონური, ვარშავის (პოლონეთი) და ტარტუს (ესტონეთი) უნივერსიტეტები. ერთი თითიც მოგვრჩა ლომონოსოვის უნივერსიტეტისთვის (MFY), რომელიც დსთ-დან მართლა საიში და მესამე ასეულში იმყოფება.



„შეჩერდი, წამო, შენ მშვენიერი ხარ“

თემურ ჭყონიამ ამერიკული ოცნების ახდენა საბჭოთა კავშირში დაიწყო. დაბალი მოსწრების სტუდენტმა მოსკოვის რიგითი პურის ქარხნის რიგითი მუშის პოზიციიდან ლიმონათის ქარხნის მთავარ ინჟინრობამდე გაიკვლია გზა, შემდეგ კი საქართველოში „კოკა-კოლას“ ჩამოსხმის ლიცენზია მიიღო. „კოკა-კოლას“ ამერიკის მეორე „სიმბოლო“ - „მაკდონალდსი“ მოჰყვა. მისი წარმატების ფორმულა ამერიკაზე ძველია: „მომენტების შეჩერება და გამოყენება უნდა შეძლო“.

ავტორი: მარიტა ზანიშვილი

ნერეთლის გამზირზე, „კოკა-კოლა ბოთლერს ჯორჯიას“ სათავო ოფისში, თემურ ჭყონიას შინდისფერ კაბინეტში ფოტოაპარატის ჩხაკუნით კარგა ხანს გრძელდება. კომპანიის დამფუძნებელი ფოტოგრაფისა და ფოტორედაქტორის მითითებებს შეძლებისდაგვარად ზედმიწევნით ასრულებს. ესუც ასე, შინდისფერ კაბინეტში კადრი შერჩეულია. ამჯერად გადაღებები „კოკა-კოლა ბოთლერს ჯორჯიას“ ქარხანაში იწვევებს. ვცდილობ, გადასაღებ მოედნამდე უსაფრთხოდ მივაღწიო. პოლიეთილენის ბოთლები ელვის სისწრაფით იწვევებენ დანადგარიდან დანადგარზე. შთამბეჭდავი და დაუიწყარი სანახავე უნდა იყოს აქაურობა მათთვის, ვისთვისაც კოკა-კოლა, უბრალოდ, ცხოვრების წესია. მეც მათ რიცხვს ვეკუთვნი. განსაკუთრებით ეფექტურია ქილებში ჩამოსხმული კოკა-კოლას შეკვრებისგან შექმნილი თვალუწვდენელი კედელი. რა მაგარია, ვფიქრობ, ერთი ასეთი კედელი სახლში ან სამსახურში და პრობლემაც მოგვარებულია: არც კომპიუტერიდან გჭირდება ადგომა და არც სავარძლიდან წამოდგომა და მაღაზიაში ჩასვლა, იმისათვის, რომ კოკა-კოლა დალიო ანუ კოკა-კოლა მუდამ შენთანაა. ზუსტად ისე, როგორც კოკა-კოლას ერთ-ერთ ცნობილ სლოგანში - „Always Coca-Cola“. სხვათა შორის ეს სლოგანი „კოკა-კოლამ“ 1993 წელს შეაჩინა. სწორედ ამ წელს ჩამოსხმა საქართველოში პირველი კოკა-კოლა, თუმცა ამამდე მოგვიანებით გეტყვით. მანამდე კიდევ რამდენიმე ფოტოა გადასაღები. აი აქ უნდა ვაღაბრო, რომ თემურ ჭყონია სრულიად იცვლება. კაბინეტში მიმდინარე ფოტოსესიისგან განსხვავებით, ქარხანაში ის გაცილებით



ფოტო: ნათნა ხაშვილი



დამყოლი და მეტიც, ინიციატორიც კი ხდება. აქეთ სთავაზობს ფოტოგრაფებს კადრებს, კოკა-კოლას შეკვრას მხარზე იდგამს და მონდომებით პოზირებს. საბოლოო ანგარიშით ფოტოგრაფი, ფოტორედაქტორი და თავად თემურ ჭყონია ფოტოსესიით კმაყოფილნი რჩებიან.

„არ მიყვარს ასეთი ინტერვიუები“ ...

საქართველოში ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი ბიზნესმენის, თემურ ჭყონიას შესახებ ინფორმაციის მოძიება ძნელი არ არის. მასზე ბევრს წერენ, მასზე ბევრს ლაპარაკობენ. მასზე ბევრი რამ იციან, ბევრიც არ იციან. ბიზნესმენი, „კოკა-კოლა ბოთლერს ჯორჯიას“ მფლობელი თემურ ჭყონია ბოლნისში დაიბადა.

– არ მიყვარს ასეთი ინტერვიუები, – მეუბნება ხის დიდ საწერ მაგიდასთან მჯდომი თემურ ჭყონია და აგრძელებს, – ვის რაში აინტერესებს ჩემი წარსული ან როგორი ახალგაზრდა ვიყავი. და საერთოდ მე არ მახსოვს ჩემი წარსული, – ამბობს თემურ ჭყონია და ჩუმდება.

- მაშინ, ასე ინტერვიუ არ გამოგვივა, – ვპასუხობ.
- მე წარსულს სულ ვივიწყებ. ადამიანი იმდენ შეცდომას უშვებს, წარსულით რომ იცხოვრო, დეპრესიაში ჩავარდები. ეს ყველაფერი უნდა დაივიწყო.
- თქვენ ბევრი შეცდომა გაქვს დაშვებული?
- უფ, კი, უამრავი.
- მაინც რა შეცდომები, თუ საიდუმლო არ არის?
- საიდუმლო არ არის, მაგრამ არც საინტერესოა.

შეცდომებზე ლაპარაკს აქ ამთავრებს. არ უნდა შეცდომებზე ლაპარაკი.

მეუბნება, რომ არც ბავშვობა ახსოვს და არც ის, თუ რაზე ოცნებობდა: „ერთადერთი, რაც მახსოვს, არის ის, რომ სპორტი მიყვარდა. ფეხბურთი, კალათბურთი, ჭიდაობა, კრივი... თითქმის ყველაფერი კარგად გამომიდიოდა და ბევრსაც ვვარჯიშობდი. ჰო, და კიდევ ქუჩაში, მეგობრებთან ერთად ყოფნა მიყვარდა. ჩვენს დროს არც ტელევიზორი იყო, არც ინტერნეტი და არც კომპიუტერი. ქუჩა და მეგობრების წრე იყო ერთადერთი ადგილი, სადაც ადამიანებთან ურთიერთობა შეგეძლო. ახლა ყველა თავის ოთახშია ჩაკეტილი. ჩემს შვილიშვილებს რომ ვუყურებ, შექმნილი აქვთ თავიანთი სამყარო, რომელიც მხოლოდ ინტერნეტთან და კომპიუტერთან არის დაკავშირებული და რომელიც, სამწუხაროდ, ადამიანებს ერთმანეთს აშორებს, აცალკევებს“.

პურის ქარხნიდან - ლიმონათის ქარხნამდე

თემურ ჭყონიამ დამოუკიდებლად ცხოვრება საკმაოდ ადრეულ ასაკში, 16 წლისამ გადაწყვიტა. ის არა მარტო ოჯახიდან, არამედ ქვეყნიდანაც კი წავიდა და მოსკოვში დასახლდა. მოსკოვის ქიმიური მანქანათმშენებლობის ინსტიტუტში, საღამოს გან-

ყოფილებაზე ჩაირიცხა, დღისით კი პურის ქარხანაში მოეწყო სამუშაოდ: „თავიდან რიგითი მუშა ვიყავი, მერე დამაწინაურეს, ცვლის უფროსად დამინშნეს. პარალელურად ვსწავლობდი, მაგრამ ცუდად, რუსული თითქმის არ ვიცოდი“, – იხსენებს თემურ ჭყონია.

ვატყობ, რომ თემურ ჭყონიას დეტალებზე ლაპარაკი არ ხიბლავს. ცდილობს, ბოგადი ფრაზებით შემოიფარგლოს. მან მოსკოვში რვა წელი იცხოვრა. მთელი ამ ხნის განმავლობაში მას მშობლები უმართავდნენ ხელს. ვცდილობ, ცოტა მეტი კონკრეტული ინფორმაცია გამოვტყუო, მაგრამ არ გამომდის, „ეს ვის რაში აინტერესებს“, – თითქმის ყველა კითხვაზე პასუხი ამ სიტყვებით იწყება.

– და მაინც ამ რვა წლის განმავლობაში რას მიაღწიეთ მოსკოვში? – არ ვეშვები.

– საინტერესოს არაფერს. გავიცანი ჩემი ცოლი. ეს იყო და ეს. რვა წლის თავზე მე და ჩემმა მეუღლემ გადაწყვიტეთ, რომ რუსეთთან ჩემი კოჰაბიტაცია ვერ შედგებოდა და დავბრუნდით საქართველოში. აქ მზიანი თბილისი დამხვდა, – წარსულის გახსენებით გამხიარულებული თემურ ჭყონია ხელებს იფშვინებს და მომდევნო კითხვაზე საპასუხოდ ემზადება, რომლის პასუხიც წინასწარ ვიცი, რა სიტყვებითაც დაიწყება: „ეს ვის რაში აინტერესებს“...

თბილისში დაბრუნებულმა მუშაობა წერეთლის გამზირზე, უალკოჰოლო სასმელების ქარხანაში, „თბილხილწყალში“, რიგით მექანიკოსად დაიწყო. დაუღალავი შრომა მალევე დაუფასდა, დააწინაურეს და უსაფრთხოების ტექნიკის ინჟინრად დანიშნეს: „ეს იყო ყველაზე უსაქმური თანამდებობა წარმოებში. მაგრამ არც ახლა მიყვარს და არც მაშინ მიყვარდა სიტუაციასთან შეგუება. გამუდმებით სიახლეებს ვეძებდი და გადაწყვიტე, ქარხნის აღჭურვილობაზე მეზრუნა. არაჩვეულებრივი დირექტორი გვყავდა – თამაზ ჯავახიშვილი. არაერთი წინადადება შეეთავაზებ, რაც მისთვის ძალიან საინტერესო აღმოჩნდა. და ნელ-ნელა, ნაბიჯ-ნაბიჯ დაიწყო ჩემი კარიერული წინსვლა „თბილხილწყალში“. ჯერ წარმოების უფროსად დამინშნეს, შემდეგ – მთავარ ინჟინრად. დავიწყეთ სერიოზული ტექნიკური გადაიარაღება და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, დავამყარეთ საქმიანი ურთიერთობა ბუღალრეთთან“, – ჰყვება თემურ ჭყონია.

„თბილხილწყალის“ ტექნიკური გადაიარაღება 80-იან წლებში განხორციელდა, სწორედ მაშინ, როდესაც სკკპ ცკ-ის მდივანი ეგორ ლიგაროვი ე.წ. „მშრალი კანონის“ ინიციატივით გამოვიდა და პრიორიტეტად უალკოჰოლო სასმელები გამოაცხადა. უახლესი ტექნიკით აღჭურვილი ქარხნის დათვალიერება ედუარდ შევარდნაძემ გადაწყვიტა. მაშინ ის ცკ-ის მდივანი იყო. იმ დღეს, როცა ედუარდ შევარდნაძე ქარხანაში მივიდა, თემურ ჭყონია სიამოვნებით იხსენებს: „დეტალურად დავათვალიერებინე ქარხანა. დიდხანს ვისაუბრეთ. ძირითადად მეკითხებოდა, როგორ აღიჭურვა ქარხანა, რა ტექნოლოგიას ვიყენებდით ლი-

“კოკა-კოლას” ქარხნის გახსნის ცერემონიალი. თემურ ჭყონია და მუხტარ კენტი. 1993 წელი.



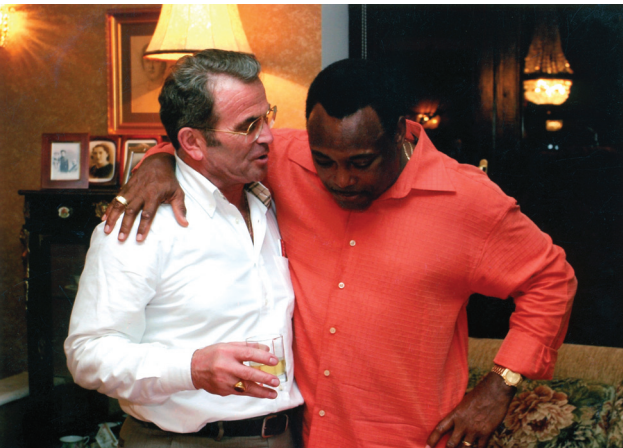
მონათის საწარმოებლად. თანამშრომლები შორიდან გვადევნებდნენ თვალს და როგორც კი ედუარდ შევარდნაძე წავიდა, მაშინვე მკითხეს, რაზე ლაპარაკობდითო. ვინაშემ, ბიოგრაფია გამოძიებდა და მითხრა, ჩემი სახელით დაგირეკავენო. გადარიგნენ, ჩათვალეს, რომ ედუარდ შევარდნაძე თანამდებობაზე დანიშნვას მიიპირებდა და სანამ რამდენიმე დღის შემდეგ არ ვუთხარი, გაგეხუმრეთ-მეთქი, მანამდე ყოველდღე მეკითხებოდნენ, აბა, რას შვრები, ხომ არავის დაურეკავს ზემოდანო“, - იცინის თემურ ჭყონია და ამატებს: „არ მიყვარს ტრაბახი, მაგრამ „თბილხილწყლის“ წარმატებაში სერიოზული წვლილი მიმიძღვის“.

„Always Coca-Cola“

„მოუსვენარი ტიპი ვიყავი“, - უკვე მერამდენედ მიმეორებს თემურ ჭყონია: „მიღწეულით არასდროს ვკმაყოფილდებოდი და მხოლოდ ლიმონათი ვერ იქნებოდა ჩემი ბოლო გაჩერება“ ... არადა, ქვეყანაში 90-იანი წლები დადგა. წლები, როცა ბიზნესის წარმოება კი არა, მოსახლეობას თვითგადარჩენისთვის უწევდა ყოველდღიური ზრუნვა. მაგრამ ხანდახან გამოუცდელიობამ და უცოდინრობამ შეიძლება უფრო დიდი წარმატება მოუტანოს ადამიანს, ვიდრე ცოდნამ და გამოცდილებამ, მეუბნება თემურ ჭყონია და იწყებს იმ ამბის მოყოლას, როცა ერთ მშვენიერ დღეს მოუვიდა იდეა, რომ 90-იანი წლების საქართველოში კოკა-კოლა ჩამოესხა: „რა შეიძლებოდა გამეკეთებინა ისეთი, რომ ჩემპონი ვყოფილიყავი? როცა ფეხბურთელი ხარ, კრივს არ უნდა მიჰყო ხელი, ანუ რაც ვიცოდი, იმის კეთება უნდა გამეგრძელებინა“.

ბინა, უაღკოპოლო სასმელების ჩემპიონი კი კოკა-კოლაა და ამ გადაწყვეტილებამდეც მივედი“, - მიყვება თემურ ჭყონია და იმ ხელნაწერი წერილის ასლს მარჯვენა, რომელიც დონალდ კელს, „კოკა-კოლას“ იმდროინდელ პრეზიდენტს მისწერა: „მაშინ არც ინგლისური საბეჭდი მანქანა იყო და ინგლისურის კარგი მცოდნეებიც ცოტანი იყვნენ. ერთ-ერთი ასეთი იყო დათო კოლუ-აშვილი, ყოფილი პარლამენტარი. მაშინ ერთად ვმუშაობდით, ჩვენი წარმოების იურისტი იყო. ჰოდა, არც მეტი არც ნაკლები, დონალდ კელს მივწერეთ წერილი. დონალდ კელს ალბათ წერილებს საერთოდ არ კითხულობს, მით უმეტეს - ხელნაწერს. სხვათა შორის, ის წერილი დღემდე ინახება ატლანტის მუზეუმში. მოკლედ, მივწერეთ, რომ ქართველები ვართ და გვინდა, რომ საქართველოშიც ჩამოვასხათ კოკა-კოლა. მაშინ მეგონა, რომ თუკი ლიმონათის ჩამოსხმა ვიცოდი და ამ ლიმონათს მოსკოვში ვყიდდი, არც კოკა-კოლას ჩამოსხმა გამიჭირდებოდა იმ ცნობილ მწვანე ბოთლებში, რომელშიც ლიმონათს ვასხამდით, უბრალოდ კოკა-კოლას ეტიკეტს მივარტყამდით და ეგ იქნებოდა. ას-ლა ამ გადასახედიდან შემიძლია ვთქვა: მე რომ დონალდ კელს ადგილზე ვყოფილიყავი, მაშინდელ თემურ ჭყონიას ნამდვილად არ მიცემდი კოკა-კოლას ჩამოსხმის უფლებას“, - გულწრფელად მეუბნება ბიზნესმენი.

რაოდენ გასაოცარიც უნდა იყოს, თემურ ჭყონიამ „კოკა-კოლასგან“ წერილი ორ კვირაში მიიღო. საქართველოში სიტუაციის შესასწავლად „კოკა-კოლას“ წარმომადგენელი მუხტარ კენტი ჩამოვიდა. თემურ ჭყონიას მასთან შეხვედრა კარგად ახსოვს: „აეროპორტში კარგად გარეცხილი, საკუთარი შინდის-



**ზევით: მიღება ბადრი პატარკაციშვილთან.
ქვევით: „კოკა-კოლას“ ჯაზფესტივალი, ჯორჯ
ბენსონი და თემურ ჭყონია, 2005**

თანხა სჭირდებოდა. როგორც თემურ ჭყონია მეუბნება, თავდაპირველად ლიმონათის ქარხნის გადაიარაღება საკუთარი ფულით დაიწყო. თანხის მოსაგროვებლად ბევრი რამის გაყიდვა მოუწიათ და საბოლოოდ 400 ათასამდე დოლარს მოუყარეს თავი. სწორედ ამ თანხით დაიწყო მან ქარხნის გადაიარაღება. ის საკუთარი მანქანით დადიოდა ბულგარეთში, თურქეთში, ყიდულობდა აღჭურვილობას, თარჯიმნად კი შვილი, სოფო ჭყონია, დაჰყავდა: „უშველებელ გზებს ვფარავდით, თან ჩემოდნით დამქონდა ფული. დღემდე არ ვიცი, ამას როგორ ვებედავდი, მაგრამ ვებედავდი და მორჩა“, - ამბობს თემურ ჭყონია.

„კოკა-კოლასთან“ მოლაპარაკებების წარმოებას დაემთხვა ე.წ. თურქული კრედიტის აღებაც, რომელიც, თემურ ჭყონიას მსგავსად, იმ პერიოდში საქართველოში მოღვაწე სხვა ბიზნესმენებმაც აიღეს: „ეს იყო ოთხი მილიონი დოლარის ღირებულების ტექნიკური კრედიტი. შევიძინეთ ისეთი დანადგარები, რომელიც არ გვჭირდებოდა. ეს იყო ჩვენი შეცდომა, რომელიც ისევ და ისევ ჩვენი გამოუცდელი გამოსავალია“- ამბობს თემური ჭყონია. კრედიტი, რომელზეც იგი საუბრობს 1993 წელს არის გაცემული და კოკა-კოლამ დღემდე 9.2 მილიონი დოლარი გადაიხადა.

როგორც კი ქარხნის გადაიარაღება დაასრულა, თემურ ჭყონიამ კიდევ ერთი წერილი მისწერა „კოკა-კოლას“ და აცნობა, რომ კოკა-კოლას ჩამოსასხმელად ყველაფერი მზად ჰქონდა: „სიმართლე გითხრათ, ალბათ ჩვენს შრომას უფრო მეტად სცეს პატივი, ვიდრე დანარჩენ სხვა რამეს, გამოვვიგზავნეს სპეციალისტები და კოკა-კოლას პირველი ბოთლის ჩამოსასხმელად დავიწყეთ მზადება. პირველი ბოთლი 1993 წლის 30 ივნისს ჩამოვასხით. კოკა-კოლას ჩამოსხმა მაშინ დავიწყეთ, როცა საქართველოში არათუ ფული, ბანკიც კი არ იყო. არაერთხელ გავკოტრებულვართ. ასეთ დროს „კოკა-კოლა“ სხვადასხვა სახის შეღავათს გვიწესებდა და ისევ ვახერხებდით ფეხზე წამოდგომას. სასაცილო ის არის, რომ იმ პერიოდში, როცა ჩვენ საქართველოში კოკა-კოლას ჩამოსხმა დავიწყეთ, ნორმალური მაღაზიებიც კი არ იყო, სუპერმარკეტებზე ხომ აღარ არის ლაპარაკი. ჩვენი წარმოების თანამშრომლები თავად დაატარებდნენ ყუთებით კოკა-კოლას და თავადვე ყიდდნენ“, - იხსენებს თემურ ჭყონია, რომელმაც კოკა-კოლას ჩამოსხმა 12 ათასი ბოთლით დაიწყო და 200 მილიონ ბოთლამდე ავიდა: „საქართველოში კოკა-კოლამ შექმნა ინდუსტრია. ჩვენ შემოვიყვანეთ პირველად სადისტრიბუციო მანქანები, ჩვენ დავიწყეთ პირველი გათამაშება, პირველი რეკლამები, შოუბიზნესის სპონსორობა. ჩვენ დავამკვიდრეთ უალკოჰოლო სასმელების ამერიკული სტილი“, - სიამაყით ამბობს თემურ ჭყონია.

ფერი „მერსედესით“ დავხვდი. მაშინ ასე ითვლებოდა, თუკი ავტომატებით შეიარაღებული დაცვა გყავდა, ე.ი. მაგარი კაცი იყავი. მეც დავიქირავე ათი კაცი და კერძო თვითმფრინავს პირდაპირ ტრაპთან მივადექი. როგორც მოგვიანებით ბატონმა კენტმა მითხრა, ეს შეიარაღებული კაცები რომ დაუნახავს, შეშინებია. აეროპორტიდან გამოსულებს კი თბილისის ჩაბნელებული ქუჩები გველოდა. სასტუმრო „მეტეხის“ დანახვისას გაუნათდა თვალები, როგორც ჩანს, იფიქრა, მეშველაო. მუხტარ კენტი მეორე დღით მზით განახნახებულმა თბილისმა მოხიბლა. თბილისის სითბომ დაათბო ჩვენი ურთიერთობა და დაგვიტოვა დიდი არზა - ფაქტობრივად, წიგნი იმ პირობებისა, თუ რა უნდა გავვეკეთებინა იმისთვის, რომ კოკა-კოლას ჩამოსხმაზე ლიცენზია მიგველო, - ჰყვება თემურ ჭყონია.

მას დიდხანს აღარ უფიქრია, ნაბიჯ-ნაბიჯ შეუდგა ყველა იმ პირობის შესრულებას, რასაც „კოკა-კოლა“ ლიცენზიის გასაცემად ითხოვდა. ამისათვის ბიზნესმენს დიდი რაოდენობის

კიდევ ერთი მიზანი, რაც თემურ ჭყონიას კოკა-კოლასთან დაკავშირებით აქვს, ეს არის ამ სასმელის აფხაზეთში შეტანა: „კოკა-კოლას“ აქვს თავისი ეკონომიკური რუკა. ამ რუკის მიხედვით, აფხაზეთი და სამხრეთი ოსეთი ჩვენი გაყიდვის არეალში შედის. დღესდღეობით, სამწუხაროდ, იქ რუსეთი შედის არალეგალურად. თუმცა დიდი სურვილი მაქვს, მოლაპარაკება ვაწარმოო აფხაზეთის მთავრობასთან, რათა იქ კოკა-კოლა სწორედ საქართველოდან შევიდეს. უკვე დაწყებულია მოლაპარაკებები და მგონია, რომ ეს მოლაპარაკებები წარმატებით დასრულდება. მინდა, რომ 2014 წელს ეს საკითხი მოვაგვარო, - იმედოვნებს თემურ ჭყონია. - კიდევ ერთხელ ვიმეორებ, როდესაც სახალხო დიპლომატიის აღდგენასა და განვითარებაზე ვსაუბრობთ, ეს პირველ რიგში ეკონომიკურ ურთიერთობებს ეხება. ეკონომიკურმა ურთიერთობებმა ბევრი რამ შეიძლება გადაწყვიტოს. ჩვენი და აფხაზი ბიზნესმენების ურთიერთობა ყოველგვარი ძალადობის გარეშე უნდა განვითარდეს. მე თითქმის 20 წელია ვთანამშრომლობ მსოფლიოს წამყვან და უძლიერეს ბრენდებთან, ისინი მენდობიან, ენდობიან ჩემს ხარისხს, ეს კი იმას ნიშნავს, რომ ეს ბრენდები მხოლოდ და მხოლოდ ჩემი მეშვეობით განავითარებენ საქართველოს ტერიტორიაზე თავიანთ ბიზნესს“.

დიდი პიჯაკით დაწყებული „მაკდონალდსის“ ბიზნესი

კიდევ ერთი ცნობილი ამერიკული ბრენდი, რომელიც თემურ ჭყონიამ საქართველოში 90-იანი წლების ბოლოს შემოიყვანა, „მაკდონალდსია“. ხმაური და აჟიოტაჟი მის ამ ინიციატივას იმთავითვე მოჰყვა. განსაკუთრებით „შთამბეჭდავი და დაუვიწყარი“ იყო არგუმენტი, „ხინკლისა და ხაჭაპურის ქვეყანაში „მაკდონალდსს“ რა უნდა“. „მაკდონალდსის“ ხელმძღვანე-

ლობასთან თემურ ჭყონიას რეკომენდაცია „კოკა-კოლას“ წარმომადგენლებმა გაუწიეს. თემურ ჭყონიასთვის ჩიკაგოში, „მაკდონალდსის“ მთავარ ოფისში ვიზიტს ექსცესების, თუმცა მხიარული ექსცესების, გარეშე არ ჩაუვლია. ჩიკაგოში, „მაკდონალდსის“ ვიცე-პრეზიდენტ ჯიმ კანტალუპოსთან საქმიანი ვიზიტით ჩასულმა თემურ ჭყონიამ აღმოაჩინა, რომ ბარგი დაკარგა. მაღაზიაში კი კონსულტანტმა შემთხვევით რამდენიმე ზომით დიდი პიჯაკი შეუფუთა და ოფიციალური მოლაპარაკებები მან სწორედ იმ დიდი პიჯაკით აწარმოა. როგორც თემურ ჭყონია მეუბნება, „მაკდონალდსის“ საქართველოში შემოსვლაში დიდი როლი ქვეყნის იმჟამინდელი პრეზიდენტის, ედუარდ შევარდნაძის, პიროვნებამ ითამაშა: „იმ პერიოდში ედუარდ შევარდნაძე გარკვეულწილად ბრენდს წარმოადგენდა. ჯიმ კანტალუპომ ედუარდ შევარდნაძესთან შეხვედრის ორგანიზება მოახდინა. მე საქართველოს პრეზიდენტთან კარგი ურთიერთობა მქონდა. გარდა პირადი ურთიერთობისა, ეკონომიკურ მრჩეველთა საბჭოს წევრიც ვიყავი. დაგვირდი, რომ ედუარდ შევარდნაძეს აუცილებლად შევასხვედრებდი. ჯიმ კანტალუპო მალევე ჩამოვიდა თბილისში. რამდენიმე ადგილი მოინახულა რესტორნის გასახსნელად, თუმცა საბოლოოდ არჩევანი რუსთაველის მეტროს მიმდებარე ტერიტორიაზე შეაჩერა. მაშინ იქ „აეროფლოტის“ მიტოვებული შენობა იდგა. ეს შენობა მიხერულ თანხად შევიძინე და რესტორნის შენობა დავიწყეთ. რა თქმა უნდა, ბატონ კანტალუპოს დანაპირები შევუსრულე და საქართველოს პრეზიდენტს შევასხვედრე. პირველი რესტორანი რუსთაველზე 1999 წელს გაგხსენით“.

თემურ ჭყონიას ჯამში „მაკდონალდსის“ 15 რესტორნის აშენება აქვს გეგმაში: „ამჯერად ექვსი რესტორანი გვაქვს, 2014 წელს რესტორანი გლდანშიც გაიხსნება. ამჯერად ვაპირებთ ქალაქის გარეუბნები მოვიცვათ“. დღესდღეობით



პარვარდში
განათლებამიღებული არქიტექტორის, გიორგი ხმალაძის მიერ დაპროექტებულმა ბათუმის „მაკდონალდსმა“ წელს საყოველთაო აღიარება მოიპოვა. ბათუმის „მაკდონალდსი“ მრავალი უცხოური პუბლიკაციის მიერ დასახელდა „მაკდონალდსის“ ქსელის საუკეთესო არქიტექტურის რესტორნად მსოფლიოში.

„მაკდონალდსში“ 800 ადამიანი დასაქმებული, „კოკა-კოლა ბოთლერს ჯორჯიას“ კი მასში 20 მილიონი დოლარის ღირებულების ინვესტიცია აქვს განხორციელებული.

როგორც კოკა-კოლას შემთხვევაში, აფხაზეთში შესვლის თემა „მაკდონალდსისთვისაც“ აქტუალურია. მიმდინარე წლის იანვარში „მაკდონალდსის“ ოფიციალურ ვებგვერდზე აფხაზეთი იმ ქვეყნების ჩამონათვალში იყო შეტანილი, სადაც „მაკდონალდსს“ თავისი წარმომადგენლობა აქვს ან იქ შესვლის სურვილი გააჩნია. ეს ინფორმაცია კომპანიის ვებგვერდიდან მას შემდეგ გაქრა, რაც თემურ ჭყონია პირადად დაუკავშირდა კომპანიის იურისტს და სიტუაციაში გარკვევა მოითხოვა. თემურ ჭყონიას თქმით, ისევე როგორც კოკა-კოლის შემთხვევაში, ამ სიტუაციაშიც არსებობს ეკონომიკური რუკა, რომლის მიხედვითაც, მასთან შეთანხმების გარეშე საქართველოს ტერიტორიაზე „მაკდონალდსის“ ამუშება შეუძლებელია: „ეს იყო არა იმდენად მენეჯერის შეცდომა, არამედ ნიშანი, რომელიც შესაძლოა დიდი წარმატების საფუძველი გახდეს. ამჟერად უფრო აქტიურად ვაპირებ წამოვიწყო ქართველი და აფხაზი ბიზნესმენების ურთიერთობის თემა“ – ამბობს თემურ ჭყონია.

ბავშვობის ემოციებით აზნაბული სასტუმრო

განსაკუთრებული ემოციურობით საუბრობს თემურ ჭყონია ქობულეთში, მის კუთვნილ სასტუმრო „ჯორჯიან ჰოტელ პალასის“ შესახებ. 2005 წელს „კოკა-კოლა ბოთლერს ჯორჯიამ“ შპს „საქართველო“ აუქციონზე 720 ათას ლარად შეისყიდა. შეძენილ ობიექტს პროფილი შეეცვალა და ის 2008 წელს სასტუმროდ გადაკეთდა. სანატორიუმი შპს „საქართველო“ ქობულეთში, დავით აღმაშენებლის გამზირზე მდებარეობდა და ვიდრე მას „კოკა-კოლა“ შეიძენდა, სახელმწიფო საკუთრება იყო. თემურ ჭყონია სანატორიუმთან დაკავშირებულ თავისი ბავშვობის შთაბეჭდილებებს იხსენებს: „ეს იყო ე.წ. მეოთხე სამმართველოს დახურული სანატორიუმი, სადაც მხოლოდ მაღალი კლასის პარტიული მუშაკები და მათი ოჯახის წევრები იხვეწებოდნენ. მე და დედა ქობულეთში სანატორიუმის მოპირდაპირედ, ნაქირავებ სახლში ვისვენებდით ხოლმე და რკინის ღობეებიდან ვუთვალავად იქ ჩასულ დამსვენებლებს. ჩვენ, რიგით მოკვდავებს, იქ შესვლის უფლება არ გვქონდა. კადრებად მახსოვს, გახამებულწინსაფრიანი ოფიციალტი გოგონა, რომელიც სურნელოვან კატლებს დაატარებდა უშველებელი სინით“, – იხსენებს თემურ ჭყონია და მეუბნება: „ბავშვობის ემოციებმა დამაშვებინა „პატრიოტული შეცდომა“. მიუხედავად იმისა, რომ 155 ნომრისგან შემდგარი ხუთვარსკვლავიანი სასტუმრო განსაკუთრებული მოვებიანობით არ გამოირჩევა, თამამად შემიძლია ვთქვა, რომ ეს არის ადგილი, სადაც ერთხელ მოხვედრილ ადამიანს მეორედ ჩამოსვლა აუცილებლად მოუწდება. დღეს ქობულეთის სასტუმროში 300 ადგილობრივი მუშაობს. მართვისთვის სპეცია-

ლურად ჩამომყავს უცხოელები. იმიტომ არა, რომ პროფესიონალ ქართველებს ვერ ვიპოვი აქ, უბრალოდ, ამ ეტაპზე, უცხოეთში უკეთესი სპეციალისტები არიან. უცხოური გამოცდილება ჩვენს თანამშრომლებს ძალიან ეხმარება განვითარებაში“, – ამბობს თემურ ჭყონია.

გარდა „ჯორჯიან ჰოტელ პალასისა“ თემურ ჭყონიას მფლობელობაშია სასტუმრო „სოლომონი“ სიღნაღში. თუმცა სამომავლოდ ის კვლავაც გეგმავს სასტუმროების ბიზნესის გაფართოებას როგორც თბილისში, ისე ბაკურიანში.

„მე გაცილებით სტაბილური ვარ, ვიდრე ნებისმიერი პოლიტიკოსი“

„იცი, ჩემზე ხშირად ამბობენ, თემურ ჭყონია ყველა მთავრობას ერგებაო“, – მეუბნება „კოკა-კოლა ბოთლერს ჯორჯიას“ დამფუძნებელი და იქვე ამბობს: „მე კი მგონია, რომ თავად მთავრობა მერგება მე, რადგან მე გაცილებით სტაბილური ვარ, ვიდრე პოლიტიკოსები. ისინი დროთა განმავლობაში იცვლებიან. ასეთია მათი ცხოვრების წესი. ბიუჯეტში ჩვენს შენატანებს თუ შეხედავს კაცი, ამას კარგად მიხვდება“, – ამბობს ის. ბიზნესმენის მტკიცებით, მას არასდროს ჰქონია პრობლემები ხელი-სუფლებასთან, თუმცა იმასაც ხაზს უსვამს, რომ არასდროს გამოუყენებია ის პირადი ურთიერთობები, რომლებიც მას ხელი-სუფლების პირველ პირებთან ჰქონდა: „მე არასდროს არავისზე დამოკიდებული არ ვყოფილვარ. მიუხედავად იმისა, რომ ედუარდ შევარდნაძესთან არაჩვეულებრივი ურთიერთობა მქონდა, ამის გამო „ნაციონალურ მოძრაობას“ პოზიტიურ მხარეებს ვერ დავუკარგავდი და დღესაც ვაღიარებ, რომ „ნაციონალური მოძრაობის“ ხელისუფლებაში მოსვლით ბევრი დადებითი ძეგრა განხორციელდა. მიმაჩნია, რომ ყველა პოლიტიკოსს აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები და მხოლოდ ერთ რომელიმე მათგანზე არ უნდა გაამახვილო ყურადღება. რაც შემეხება მე, მე მხოლოდ საკუთარი თავის იმედს მაქვს. ყველა წარმატება მხოლოდ და მხოლოდ ჩემს შესაძლებლობაზე, უნარებზე, ფინანსებსა და ვაჟკაცობაზე დამოკიდებული და ყველა ბიზნესმენს საკუთარი თავის სწორედ ასეთი რწმენა უნდა ჰქონდეს. არასდროს ველოდები სხვას. როგორც კი ლოდინს იწყებ, მაშინვე უკან მიდიხარ. ამბიცია მაქვს, რომ სულ წინ ვიარო. წინ სიარულში კი ჭკუა მეხმარება. ჭკუა, რომელიც არსად არ იყიდება. ამით არასდროს მიტრიაბახია, საოცარ ილუზიებში არასდროს გადავვარდნილვარ. რეალობის შეგრძნება არასდროს დამიკარგავს და ჩემი წარმატების ერთ-ერთი მიზეზი ალბათ ესეც არის“, – ამბობს თემურ ჭყონია, რომელიც მუდმივად ფიქრობს ახალი საქმეების წამოწყებაზე.

„კოკა-კოლა ბოთლერს ჯორჯიას“ ბოლო, 2013 წლის შენაძენი „კასტელ საქართველოა“. თემურ ჭყონია ლუდის ბიზნესში ჩაება: „ჩვენი მიზანია, ლუდის წარმოება მაღალ სტანდარტებამდე ავიყვანოთ. დაახლოებით სამ წელს გრძელდებოდა მოლაპარა-



Georgian Palace Hotel ★★★★★

- 156 ოთახი
- 6 საათობრო ოთახი 10-70 მონაწილისთვის
- საბანკეტო და საკონფერენციო დარბაზი - 400 მონაწილისთვის
- 2 რესტორანი, გრილი
- 4 ბარი
- კერალა აიურვედა ცენტრი
- სპა ცენტრი
- Wellness ცენტრი - დახურული აუზები, საუნა, იოგა
- საბავშვო გასართობი გუნდი - ანიმატორები
- 2 ჩოგბურთის კორტი
- კალათბურთის მოედანი
- საბავშვო მოედანი
- ველოსიპედები
- პინგპონგის მაგიდები

კეპები ჩემსა და „კასტელ საქართველოს“ ხელმძღვანელობას შორის და საბოლოოდ მაინც შევიძინეთ. დღესდღეობით იქ ტექნიკური გადაიარაღება მიმდინარეობს. მომავალ წელს კომპანიაში 5 მილიონი დოლარის ინვესტიციის ჩადებას ვგეგმავთ. აქტიურად ვაპირებთ საექსპორტო პროდუქციამე მუშაობასაც. ამჯერად მიმდინარეობს მოლაპარაკებები ერთ-ერთ ჩემურ ბრენდთან. იმედი გვაქვს, ეს მოლაპარაკებები წარმატებით დასრულდება და ეს ბრენდი საქართველოში შემოვა“, - ამბობს ბიზნესმენი.

კიდევ ერთი ბიზნესი, რომელსაც თემურ ჭყონია ფლობს, ახალციხესა და ვარძიაში არსებული წარმოება „CO2“-ია, სადაც თხევადი ნახშირორჟანი იწარმოება. იქ მიღებული ნახშირორჟანით მარაგდება თავად „კოკა-კოლა“, „ბორჯომი“. გარდა ამისა, თხევადი ნახშირორჟანი ბაქოში იგზავნება: „ამ საქმიანობით მიღებული შემოსავალი იმდენად დიდი არ არის, რამდენადაც მნიშვნელოვანია. ამის გარეშე ვერც ერთი გაზიანი უაღკოპოლო სასმელი ვერ დამზადდება“.

რაც შეეხება მშრალ, მაგრამ დიდ ციფრებს, რომელთა გარეშე ბიზნესმენების ცხოვრება წარმოდგენილია, უნდა ითქვას, რომ „კოკა-კოლა ბოთლერს ჯორჯიას“ წლიური ბრუნვა 350 მილიონ ლარს აღწევს. დღიდან დაარსებისა, ანუ 1993 წლიდან, „კოკა-კოლა ბოთლერს ჯორჯიას“ ბიუჯეტში შეტანილი აქვს 174 668 000 ლარი. ბიუჯეტში 2013 წლის შენატანი 48 მილიონ ლარს აღწევს. რაც შეეხება თავად თემურ ჭყონიას ქონებას, მისი თქმით, დღესდღეობით ის 420 მილიონ ევროდ არის შეფასებული.

საქართველოში ერთ-ერთ ყველაზე ცნობილ და წარმატებულ

ბიზნესმენს არ ჰყავს პირადი დაცვა, არ ემსახურება მძღოლი. არ მჭირდება და იმიტომ, მეუბნება. თავისუფალი დროც ბევრი აქვს. ყოველ შემთხვევაში, თვითონ ასე ამბობს: „არასდროს მიმუშავია 24 საათი. ალბათ არ დამჭირვებია და იმიტომ. არც განსაკუთრებული ჰობი მაქვს, ალბათ განსატვირთად არც ეს დამჭირვებია და იმიტომ“, - ამბობს თემურ ჭყონია.

რაც შეეხება წარმატებული ბიზნესმენების კიდევ ერთ დამახასიათებელ თვისებას, ძვირფასი ბრენდებით გატაცებას, მეუბნება, რომ აცვია ის, რაშიც თავს კომფორტულად გრძნობს. მრავალფეროვნება არც ავტომობილების შერჩევისას იზიდავს: „მანქანებში დიდად ვერ ვერკვევი. ყოველთვის „მერსედესი“ მყავდა და ახლაც „მერსედესი“ მყავს. ოღონდ კლასს ნუ მკითხავთ, არ ვიცი. ერთი ის ვიცი, რომ ძალიან კარგია“, - იცინის თემურ ჭყონია და მეუბნება: „ძალიან გთხოვ, ბიზნესმენებისათვის განკუთვნილ ტრადიციულ კითხვას ნუ დამისვამ წარმატების ფორმულის შესახებო“, - და ისე, რომ არაფერი მითქვამს, თავადვე მოაყოლა:

„ყველამ თვითონ უნდა იპოვოს თავისი გზა. ბანალური იქნება, რომ გითხრა, ისწავლე და იშრომეო, ეს ხომ ისედაც ჩვეულებრივი ამბავია. ცხოვრებაში ყოველთვის დგება მომენტი, რომელიც ხელიდან არ უნდა გაუშვა. სამწუხაროდ, ხშირად მქონია შემთხვევა, დამზარებია რაღაცის გაკეთება და მერე წინ დამხვედრია. აი სწორედ ასეთი მომენტების შერჩევა და გამოყენება უნდა შეძლო. ასეთი მომენტი ერთხელ მაინც აუცილებლად დგება ადამიანის ცხოვრებაში და ის უნდა დაიჭირო“, - მიუხედავად იმისა, რომ მე არაფერი მიკითხავს, თემურ ჭყონიამ თვითონ გამანდო წარმატების მიღწევის მისეული ხედავა. **F**

სწრაფი დეიონი

ათ წელიწადზე ნაკლებ დროში ჩარლი ჩანაროტსუპონმა ასობით მაღაზიაში იაფი აქსესუარების გაყიდვით \$400-მილიონიანი იმპერია შექმნა. ტემპის დაგდების დრო ხომ არ დადგა?

ახტორი: ბრაიან სოლომონი



ჩარლი ჩანაროტსუპონი ახალგაზრდა და საოცრად სულსწრაფი კაცია. „მე მძულს ერთ ადგილას დგომა“, აცხადებს 35 წლის ტაილანდური წარმოშობის ამერიკელი - შავი, უკან გადაწეული თმით, იდაყვებამდე აკაპიწებული სახელოებითა და მკვეთრი აქცენტით. ის ყოველთვის მზადაა, საქმეს შეუდგეს - მაშინაც კი, როდესაც თავისი შავი Mercedes S550-ით ცდილობს თავბრუდამხვევი სისწრაფით გაიკვალოს გზა ჰიუსტონის ქუჩებში მოძრავ ტრანსპორტს შორის, ის სტუმრისთვის თავისი ერთ-ერთი მაღაზიის ჩვენებას ჩქარობს. „ჩემი სინქარის გამო ალბათ მსოფლიოში ყველაზე ცუდი ადვოკატი, ყველაზე ცუდი ექიმი ან ყველაზე ცუდი ინჟინერი ვიქნებოდი“, ამბობს ჩანაროტსუპონი.

არ არსებობს მის მიერ ცუდად გაკეთებული სამუშაოს, ჩაშლილი ოპერაციებისა და უხარისხო მშენებლობების მაგალითები, მაგრამ იმ სისწრაფეში, რომლითაც ჩანაროტსუპონმა აქსესუარების საცალო ვაჭრობის ქსელი შექმნა, სახიფათო უკუნურების ელემენტი დევს. Charming Charlie-ის ახალგაზრდა დამფუძნებელმა და გენერალურმა აღმასრულებელმა ათ წელიწადზე ნაკლებ დროში შექმნა საათების, ყელსაბამების, შარფებისა და ხელჩანთების \$ 400-მილიონიანი (გაყიდვებით) მინიიმპერია - 40 შტატში გაფანტული 284 მაღაზიით - რომელიც FORBES-მა \$1 მილიარდზე მეტად შეაფასა. \$500 მილიონად შეფასებული აქტივების წმინდა ღირებულებით, ის მილიარდერის სტატუსს, სავარაუდოდ, თავისი 40 წლის იუბილემდე მიაღწევს.

მას შემდეგ, რაც ცხრა წლის წინ ჰიუსტონში პირველი მაღაზია გახსნა, ჩანაროტსუპონს ტემპი ოდნავაც არ შეუწელებია. ის ყოველთვისურად ხუთ მაღაზიას ხსნის და, ფაქტობრივად, იმერებს მოდის გიგანტების, Zara-სა და H&M-ის, მოდელს, ყიდის რა მოდური ნივთების იაფფასიან აზიურ ანალოგებს, მაგალითად: \$15-იან შარფებს, \$9-იან მზის სათვალეებსა და iPhone-ის \$7 - \$15-იან კეისებს. მომხმარებელი მაღაზიაში საშუალოდ \$30-ს ხარჯავს.

იღებს თუ არა ის შემოსავალს? ჩანაროტსუპონი ამტკიცებს, რომ ყველა მისი მაღაზია მოგებიანია, გარდა ერთისა. კომპანიის Ebitda

(შემოსავალი გადასახადების, პროცენტების, ცვეთისა და ამორტიზაციის ხარჯების გარეშე) არის დაახლოებით 15%-ით მეტი, ვიდრე ტანსაცმლით მოვაჭრე ქსელთა უძრავი ქონებისა, მაგრამ ბევრად ნაკლები, ვიდრე ფუფუნების საგნების ისეთი რიტეილერებისა, როგორცაა, მაგალითად, Coach-ი და Michael Kors-ი. ჩანაროტსუპონი უარს ამბობს გაამხილოს ძირითადი ინდექსი – მაღაზიების შეპირისპირებული გაყიდვების ზრდის მარჯვენა ბიკონუსი – შესაძლოა ის უსაფრთხო 10%-ზე მეტად შეიზარებულ იქნას (სამოსისა და აქსესუარების კომპანია Francesca-ში, რომელსაც 360 მაღაზია აქვს, ის 10-15%-ს შეადგენს). Charming Charlie-ის ერთ-ერთი ყოფილი მფლობელი LinkedIn-ის თავის გვერდზე ამტკიცებს, რომ 2012 წელს ტანსაცმლისა და აქსესუარების განყოფილება ყველა მაღაზიაში 26%-ით გაიზარდა.

ჩანაროტსუპონის თქმით, ის ცდილობს, ამ მზარდი ტენდენციისაგან მოგება ნახოს. აშშ-ის აქსესუარების \$9,2-მილიარდიანი ბიზნესი სწრაფად ფართოვდება. Credit Suisse-ის მონაცემებით, 2007-2012 წლებში პარფიუმერიისა და ფეხსაცმლის საცალო ვაჭრობასთან ერთად, ეს სეგმენტი ექვსი პროცენტით გაიზარდა ისეთივე სისწრაფით, როგორც სავაჭრო ცენტრებში განთავსებული ტანსაცმლის მაღაზიები. „ჩვენ წლები დავხარჯეთ ყველაფრის შემოწმებაზე“, – ამბობს ჩანაროტსუპონი.

მისი ბიზნესზე ძლიერი მისი სწრაფვაა – შთაბეჭებითი იმიჯანტების ცნობილი წარმატებების ისტორიებით. მისი პაპა, დედის მამა, ჰიუსტონის ბენზინგასამართ სადგურში მუშაობდა, რათა ორი ქალიშვილის კოლეჯში სწავლის საფასური გადაეხადა. როგორც აშშ-ში დაბადებული პირველი თაობის წარმომადგენელი, ჩანაროტსუპონი მუდმივად გრძობდა ძალას, რომელიც წინ უბიძგებდა. შესაძლოა ამაში გარკვეული წვლილი შეიტანა ბავშვობის დროინდელმა ეპიზოდმა, რომლის დროსაც მან ძლიერი სტრესი გადაიტანა. ღამის ორ საათზე მათ სახლში მძარცველები შეიჭრნენ, მთელი ოჯახი გაკოჭეს და მამას ყველა ღირებული ნივთის გამოტანა აიძულეს. „მე იატაკზე დამაგდეს, მცემეს და პირში იარაღის ლულა ჩამიდგეს, – იხსენებს ის. – მაშინ 13 წლის ვიყავი და მახსოვს, გავიფიქრე: მე ცხოვრების მშვენიერი 13 წელი გავატარე“.

მისი მშობლები აშშ-ში 1974-ში ჩამოვიდნენ და ვერცხლის სამკაულებით მოვაჭრე Silver Express-ი გახსნეს. ისინი პროდუქციას ტაილანდიდან იღებდნენ და კონსიგნაციის პირობებით ისეთ მაღაზიებში აბარებდნენ, როგორცაა J.C. Penney, Nordstrom-ი, Target-ი და Wal-Mart-ი. ჩანაროტსუპონი ამ ბიზნესის სამყაროში გაიზარდა. ის ხედავდა, როგორ მუშაობდნენ მისი მშობლები დღეში 18 საათს, უსმენდა მათ საუბრებს სამსახურზე და დაჰყვებოდა მათ მყიდველებთან და მიმწოდებლებთან შეხვედრებზე.

ეს ბიზნესგანათლება გამოვლინდა პირველ კლასში, როდესაც ჩანაროტსუპონი სკოლის დირექტორის კაბინეტში აღმოჩნდა იმის გამო, რომ თანაკლასელებს Nintendo-ს თამაშებს დღეში \$1-ად აძლევდა. მიღებული ფულით მეტ თამაშს ყიდულობდა და უფრო დიდ შემოსავალს იღებდა. ის ამბობს: „მე ისევ ვყიდულობ და ვყიდი – ეს არის ის, რაც მიყვარს“.

თუმცა იყო გზიდან გადახვევებიც. ლოს-ანჯელესის ლოლოლა მერიმარტის უნივერსიტეტის ფინანსისტიკის დიპლომის მიღების შემდეგ ის Sanwa Bank-ის უძრავი ქონების ანალიტიკოსი გახდა, შემდეგ კი ჰიუსტონში დაბრუნდა, რათა მამას ახალი ოფისის მოძებნაში დახმარებოდა. მან დაარწმუნა ის, რომ დაქირავებას აშენება სჯობდა. ჩანაროტსუპონის ხელმძღვანელობით აშენდა საოფისე შენობა და მიმდებარე სავაჭრო ცენტრი, რომლისთვისაც მან სწრაფად იპოვა მოიჯარეები. ეს საქმე იმდენად წარმატებული აღმოჩნდა, რომ მან დაიწყო ჰიუსტონის გარეუბნებში სხვა სავაჭრო ცენტრების მშენებლობის დაფინანსება და ორწლიანი ნახევარში შეიძინა შენობა ააგო. „ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ძალიან ჭკვიანი ვიყავი, უბრალოდ, მაშინ გამიმართლა, – ამბობს ის. – უძრავ ქონებაზე მოთხოვნა იმდენად დიდი იყო და ის იმდენად ძვირად ფასობდა, რომ რაც უნდა აგეშენებინა, ყველაფრის რეფინანსირება და გაყიდვა შეგეძლო“.

მაგრამ ჩანაროტსუპონის მშვიდად ყოფნა არ შეეძლო. ის ოცნებობდა 100 ასეთი სავაჭრო ცენტრის აშენებასა და უფრო მეტი ფულის შოვნაზე ისეთი მაღაზიით, რომელიც საუკეთესო იქნებოდა. მაგრამ რა ტიპის უნდა ყოფილიყო ის? ტანსაცმლის ბიზნესში ძალიან ბევრი მოთამაშეა. ის შთააგონა ჰიუსტონის ჰარვინ-ავენიუს

თენდეციები

რაზე საუბრობს Forbes.com-ის 55 მილიონი მომხმარებელი? ამის უკეთ გასარკვევად თვალს გადაავლეთ ქვემოთ მოცემულ ტექსტს ან აკრიფეთ შემდეგი მისამართი: FORBES.COM/ENTREPRENEURS

იდეა დაუშვებლობა
მენტალურად ძლიერი ლიდერები არ დაუშვებენ საკუთარი თავის შეცდომებს, ძალაუფლების „გაფლანგვას“, შეცდომების შემდეგ თავის დაძვრის მცდელობას და ცვლილებებისათვის თავის არიდებას – და მათ არ ეშინიათ მარტოობის.

პროვოკაცია რუმ კაში
Vail Resorts-ის გენერალური აღმასრულებელი კურიერებს \$2,5-მილიარდიანი კომპანიას, ახორციელებს ინვესტიციებს ინტერნეტტექნოლოგიებსა და სოციალურ მედიაში და იმიდაჯს უამრავ ადამიანს Epic Pass-ზე.

კომპანია HOST COMMITTEE
ავსტრალიის ნიუ-იორკის კლუბებს შედარებით მშვიდ საათებში (20.00-დან 23.00-მდე), და \$25 დოლარად გთავაზობს სამსაათიან ვართობასა და უფასო დასალევს; ბევრი კლიენტი გვიანობამდე რჩება ბარში და იქ საკამო ფულსაც ტოვებს.



დასრულებულია



დისკონტრუმა მაღაზიებმა, რომლებიც იაფფასიან საქონელს საწყობებიდან ყიდიან. 2004 წლის ოქტომბერში Silver Express-ის საცალო ვაჭრობიდან მიღებული შემოსავლით მან პირველი Charming Charlie გახსნა.

პირველ თვეს, ცუდი ვაჭრობის გამო, მაღაზია დახურვის პირას იდგა, მაგრამ შინაგანი ხმის კარნახით, ჩანაროტსუპონმა გადაწყვიტა არ დაეხურა მაღაზია და ისევ იქირავა ფართი, რომ კიდევ რამდენიმე კვირა ემუშავა. ბედისა თუ დარიგებული სარეკლამო ბარათების წყალობით, ყოველ დღით, Charming Charlie-ის მაღაზიასთან ქალების რიგი იდგა ჯერ კიდევ მის გაღებამდე. „დასვენების დღეებში ეს გახდა გარეუბნების მკვიდრი 'დედისკოების' საყვარელი ადგილი, - ისხენებს მთავარი საოპერაციო დირექტორი, სტივ ლოველი, რომელიც კომპანიაში მესამე მაღაზიის გახსნის შემდეგ მივიდა. - ეს სამყარო არანორმალურად სწრაფად იზრდებოდა. ჩემმა მეუღლემ მის შესახებ მეგობრისგან შეიტყო ჯერ

კიდევ მანამდე, სანამ მაღაზია ჩვენს უბანში გაიხსნებოდა“.

იმისთვის, რომ სწრაფი მოქმედება დაეწყო, ჩანაროტსუპონს დიდი წახალისება არ სჭირდებოდა. „საკუთარი მაღაზია, საკუთარი კომპლექსი - ეს იყო იდეა, - ამბობს იგი. - ის მაშინ გამიჩინდა, როდესაც გავაცნობიერე, რომ ექვს წელიწადში 100 სავაჭრო ცენტრის აგება ფიზიკურად შეუძლებელი იყო. მაღაზიებს წარმატების უფრო მეტი შანსი ჰქონდა: ეს იყო უკეთესი ბიზნესი - უფრო სწრაფი ბიზნესი“. თითოეული მაღაზიის გახსნა, სავარაუდოდ, \$750 000 ჯდება.

2005 წლის ბოლოს მან თავისი გრანდიოზული გეგმა კოლუმბიის ბიზნესსკოლის აპლიკაციას დაურთო. მომდევნო ორი წლის განმავლობაში კვირაში რამდენიმე დღეს ის დაფრინავდა ნიუ-იორკიდან ჰიუსტონამდე, სადაც ის არა მხოლოდ ჩეკებს წერდა, არამედ ასევე აწყობდა მაღაზიის თაროებს და წმენდდა ახალგახსნილი ობიექტების იატაკებს. ორშაბათს დღით ის ბრუნდებო-

და მორნინგსაიდ-ჰაიტსში, რათა პროფესორებისა და ლექტორების დარიგებები მოესმინა.

2007 წელს ჰიუსტონში დაბრუნებულმა ჩანაროტსუპონმა კიდევ უფრო სწრაფად დაიწყო მოქმედება. როდესაც კერძო საინვესტიციო კომპანია Hancock Park Associates-ისაგან გარკვეული თანხა მიიღო, მაღაზიების რიცხვი შვიდიდან თოთხმეტამდე გაზარდა (დღეს ის და Hancock-ი კომპანიის 95%-ს აკონტროლებენ). როდესაც ეკონომიკური კრიზისი დაიწყო, ჩანაროტსუპონმა სავაჭრო ცენტრების სასოწარკვეთილი ოპერატორებისაგან უკეთესი პირობების მიღება შეძლო. „მოიჯარეების საშინელი დეფიციტი იყო“, - იხსენებს ის. 2010 წელს Charming Charlie-მ ორჯერ და მეტად გაზარდა მაღაზიათა რიცხვი, რომელიც წლის ბოლოს 36-ს შეადგენდა, 2011 წელს კი მას უკვე 96 მაღაზია ჰქონდა. იმ დროს ყველაზე კარგად იაფფასიანი ნივთები იყიდებოდა, რასაც Hancock Park-ის მმართველი პარტნიორი, მაიკ ფორტიკი „ავადმყოფი ეკონომიკის ბრწყინვალე სავაჭრო გამოცდილებას“ უწოდებს.

მაგრამ ეკონომიკური მდგომარეობის გაჯანსაღებასთან ერთად, ჩანაროტსუპონმა გადაწყვიტა გაეუმჯობესებინა საერთო ეფექტიანობა ათიდან ექვს მაღაზიაში. როდესაც ის შევიდა მაღაზია N 5-ში, ნათელი გახდა, რომ ის უნდა შეცვლილიყო. ის შეზარა საწყობის ტიპის ფლურესცენტულმა განათებამ, კედლებზე გაკრულმა უსახურმა პანელებმა და წყლის ლაქებით აჭრელებულმა ჭერმა. მისი სიტყვებით, ჩამოფასებული საქონლის მაღაზიის ყველა განყოფილებამ „გააგია“. მთელი ქვეყნის მასშტაბით ახალი მაღაზიების გახსნისას მან ყველაფერი მაღალხარისხიანად გააკეთა, თუმცა საქონელი კვლავაც ორგანიზებულია არა კატეგორიის, არამედ ფერის მიხედვით (ფირუზისფრიდან ნარინჯისფრისაკენ).

ახალი მაღაზიები უფრო პატარა ზომისაა - მათი ფართი უკვე არაა 8,000, არამედ საშუალოდ 5,300 კვ. ფუტია, ისინი უფრო მოდარბე ორიენტირებული და ფანატაბისთვის ნაკლებ გასაქანს ტოვებს. შეაღეთ ვარდისფერი კარი და შეაბიჯეთ ცისფერი და თეთრი ზოლებით გაფორმებული კედლებისა და მთელ ხმაზე ჩართული პოპმუსიკის სამყაროში. იქაურობა მანეკენებისა და სავსე, ბრტყელკრანიათა ტელევიზორები კი

წარმოგიდგენთ Charming Charlie-ის სხვადასხვა სახის პროდუქტს. ახალ, თანამედროვე დახლებზე გამოფენილია მოდური მძივები და სამაჯურები; მყუდრო ნიშებში პოპულარული ხელჩანთებია განთავსებული.

ერთი უმნიშვნელო პრობლემა: ახალ დიზაინს მაღაზიები უფრო მოგებიანი არ გაუხდია. საშუალო გაყიდვები ოდნავ დაბალია, ვიდრე კომპანიის ტრადიციულ მაღაზიებში, ერთი კვ. ფუტის ღირებულება კი 25%-ით ძვირია. მაშ, რაღა საჭიროა ეს ყველაფერი? მომხმარებელთა გამოკითხვების მიხედვით, ამ ახალმა შთაბეჭდილებებმა „შეავიწროვა“ დაბალი ფასი, რაც ამ მაღაზიებში სავაჭროდ შესვლის ძირითადი მიზეზი გახლდათ. სხვა სიტყვებით, ჩანაროტსუპონი ცდილობს Charming Charlie-ი აქციოს ბრენდად, რომლის გატანასაც აპირებს ახლო აღმოსავლეთსა და სამხრეთ ამერიკაში (ასევე, მომავალ წელს, ნიუ-იორკის მეხუთე ავენიუზე). „ვფიქრობ, ჩვენ გვაქვს საშუალება, რომ მთელ მსოფლიოში 5000 მაღაზია გავხსნათ“, - ყოველგვარი ორჭოფობის გარეშე ამბობს ის.

გინდებდა სურვილი უთხრა მას, რომ ცოტა დაეცხრეს. „კანადაში რამდენიმე მაღაზიის მართვა უფრო ადვილია, ვიდრე ვეროპასა და აზიაში“, - ამბობს ნიუ-იორკის საინვესტიციო ბანკის, Canaccord Genuity-ის, უძრავი ქონების ანალიტიკოსი ლაურა ჩამპაინი. - ამერიკაშიც ბევრი სივრცე დარჩენილი“.

ჩანაროტსუპონმა შესაძლოა თავისი „ცხენის ძალები“ ინტერნეტვაჭრობისაკენ მიმართოს. ორი წლის წინანდელი პირველი მცდელობა ძვირად ღირებული შეცდომა აღმოჩნდა, ოღონდ ის არ აკონკრეტებს, რამდენად. „ჩვენ არ მოგვიხდენია ამაზე რეალური კონცენტრირება და ბოლომდე არ გვქონდა გააზრებული“, - ამბობს ის. მეორე, ოქტომბერში გაშვებული ვებგვერდი ერთფეროვანია, რომ არ ვთქვათ, უინტერესო, მას ჯერ არა აქვს მომხმარებლების მონაცემთა მდიდარი ბაზა.

იმ შემთხვევაშიც კი, თუ წინ სიჩქარის მოყვარულთათვის განკუთვნილი „ხაფანგები“ ელის, ჩანაროტსუპონი, როგორც ჩანს, მათ იგნორირებას აპირებს. ბილ მორელენდი, ახალი ვიცე-პრეზიდენტი უძრავი ქონების მიმართულეობით, ამბობს: „აქ ყველაფერი საათში 100 მილის სიჩქარით ხდება“. **F**

დაგფუძნებლის ინსტრუმენტები

სერვერული შმცდომა



არ გაქვთ სტარტაპის იდეა? მიაქციეთ ყურადღება ამას: არსებობს \$1,3-ტრილიონიანი ე.წ. „გადატანილი ეკონომიკა“ იმ ამერიკელებისა, რომლებსაც სხვაგან გადააქვთ თავიანთი ბიზნესი ცუდი სამომხმარებლო სერვისის გამო. ACCENTURE-ის 2013 წლის GLOBAL CONSUMER PULSE SURVEY-ის მიხედვით, მთელი მსოფლიოს მასშტაბით ეს ციფრი \$5,9 ტრილიონს აღწევს. „საწარმოებს, რომლებიც ცდილობენ იყენონ ლოიალურები, დღეს ყველაზე მეტად ემუქრებათ საფრთხე, - ამბობს კვლევის ავტორი რობერტ ვოლანი. დამნაშავენი არიან: საცალო მოვაჭრეები, ბანკები და ინტერნეტისა და სატელეფონო კავშირის პროვაიდერები. ACCENTURE-ი აღფრთოვანებულია AMAZON-ის მსგავსი კომპანიებით, რომლებიც სთავაზობენ პროდუქტთან დაკავშირებულ ჰიპერრელევანტურ წინადადებებს - ერთ-ერთს იმ ხუთი კატეგორიიდან, რომლებიც მოსწონს მომხმარებელს. მაგრამ პატარა ბიზნესები უფრო მარტივად ეგვება სოციალურ აქტივობასა და მომხმარებლებთან ურთიერთობას, ვიდრე დიდი კომპანიები. იმისთვის, რომ გამოჩენილი გახდეთ, ბევრი რამ არ არის საჭირო, უბრალოდ, მომხმარებლებს უფრო კარგი სერვისი უნდა მიაწოდოთ.

— ემილი ინვერსო

შტაბოვნების ჩართვა

ჰოვარდ ლერმანს, რომელსაც ამჟამად შექმნილი აქვს მეოთხე სტარტაპი, სწორი მომენტის შერჩევის არაჩვეულებრივი უნარი გააჩნია. რაშია მისი საიდუმლო?

ავტორი: ჰ.ჰ. კოლბო



ეს სიგიჟეა. რატომ აკეთებ ამას?": Yext-ის თანადამფუძნებელმა ჰოვარდ ლერმანმა იცის, როდის უნდა გადავიდეს შეტევაზე და როდის – შეჩერდეს.

ღანტეს ჰყავდა თავისი ბეატრიჩე, კიტს - ფენი ბრონი. ვინ არის ჰოვარდ ლერმანის მუზა? ის გამოიწვინდა შვიდი წლის წინ, მას შემდეგ, რაც ფენი დადგა სარბენ ბილიკზე მანჰეტენის ბემო ვესტ-საიდის სპორტულ დარბაზში. „მე ვუყურებ ელ შარპტონს სპანდექსის მარვალში და ვფიქრობ: 'არ მინდა ამის ყურება', - იხსენებს

Yext-ის 33 წლის გენერალური აღმასრულებელი. - ამიტომ, ადექი და ფანჯარაში გავიხედე". გარეთ მან დაინახა სპორტული დარბაზის გაყიდვების აგენტი, რომელიც „დაზოგვის ბორბალს“ ატრიალებდა, რათა გამწვლელები უფასო საცდელი ვიზიტებითა და ფასდაკლებებით მიეზიდა. „მე გავედი გარეთ და ვუთხარი, 'ეს სიგიჟეა. რატომ აკეთებ ამას?'. აგენტმა უპასუხა, რომ ყვითელ

ფურცლებს უკვე აღარავინ კითხულობდა, ამიტომ მას რაიმე ახალი გზა უნდა გამოეძებნა. ლერმანს მომენტალურად გაუნათდა გონება. ერთ წელზე ნაკლებ ხანში მისმა GymTicket.com-მა, პოტენციური კლიენტების მოზიდვის მომსახურებამ, ქვეყნის მასშტაბით 3000 სპორტული დარბაზი დაარეგისტრირა.

გონების განათება უცნაურად შეფუთული მოდის ხოლმე. ყველაზე წარმატებული მეწარმეები მას მიჰყვებიან – მაგრამ მათ ასევე იციან, როდის უნდა დაიხიონ უკან. ლერმანმა სამჯერ ჩააბრა ეს სუნთქვითი ვარჯიში. ამჟამად, თავიდან ფეხებამდე შავებში გამოწყობილი, ის ზის თავის კუთხის ოფისში მედიკონ-სკვერ-პარკის მახლობლად და კონცენტრირებას მთლიანად თავის მეოთხე კომპანიაზე ახდენს – სტრატეგიის იმ მკვეთრი, გადამწყვეტი ცვლილების შედეგზე, რომელმაც GymTicket.com-ი Yext-ად აქცია უცნაური და რთული გზის გავლის შემდეგ. ინვესტორებს, რომლებსაც 2006 წლიდან \$66 მილიონი აქვთ ჩადებული ამ ბიზნესის ორ ინკარნაციაში, ჯერ ერთი ცენტიც არ უნახავთ. მაგრამ რაც შეეხება ამ უკანასკნელ სტადიას, ლერმანი დარწმუნებულია, რომ ყველაფერს სწორად აკეთებს.

დღეს მისი 250 თანამშრომლისაგან შემდგარი კომპანია ყიდის ღრუბლოვან პროგრამულ უზრუნველყოფას, რომელიც ეხმარება რეალური (არავირტუალური) მომსახურების მიმწოდებლებს ინტერნეტტერმინების მონაცემების (მათ შორის, მისამართების, ტელეფონის ნომრების, სამუშაო გრაფიკის) მართვაში მუსტი სიების უზრუნველსაყოფად; ამავე დროს ის ახორციელებს მომხმარებელთა გამოხმაურებისა და რეფერალური ტრეფიკის მონიტორინგს 46 ვებგვერდიდან, Facebook-ის, Yahoo-სა და Yelp-ის ჩათვლით. ისინი იხდიან \$500-ს წელიწადში ერთი ობიექტისთვის, ხოლო ისეთი მსხვილი კორპორაციული კლიენტები, როგორცაა Citibank-ი და FedEx-ი, ფასდაკლებას იღებენ. სულ სამი წლის კომპანიაში, როგორც ლერმანი აცხადებს, მიმდინარე წელი \$33 მილიონის გაყიდვებით უნდა დაამთავროს, 70%-იანი საერთო მარჟით. ის დარწმუნებულია, რომ 2014 წელს გაყიდვა გაორმაგდება.

ლერმანი, ექიმისა და Eileen Fisher-ის კომერციული დირექტორის შვილი, იზრდებოდა ვირჯინიის ქალაქ ვენაში და ისეთ პრესტიჟულ

საშუალო სკოლაში სწავლობდა, რომელსაც \$1 მილიონის ღირებულების სუპერკომპიუტერი ჰქონდა. მან აღჭურვა თავისი პერსონალური კომპიუტერი სატელეფონო ხაზით, რათა შესულიყო ადგილობრივი ჰაკერების ქსელში (შონ პარკერი ახლომასლო ცხოვრობდა და დროდადრო ისიც შედიოდა ჩატში).

2000 წელს, დიუკის უნივერსიტეტის (სადაც ის ეუფლებოდა ისტორიას – ყველაზე ადვილ დისციპლინას, რომლის მოძებნაც შეძლო) მეორე კურსზე სწავლისას, მან თავის სკოლის მეგობრებთან, ტომ დიქსონთან და შონ მაკაიზეტთან (ამჟამად Yext-ის მთავარი საწარმოო დირექტორი და მთავარი ტექნიკური დირექტორი) გახსნა JustATip.com-ი. ბავშვურ გამოხედობაზე – სკოლის პერიოდის სატელეფონო ხელიგნობაზე – დაფუძნებული ეს მომსახურება მომხმარებლებს საშუალებას აძლევდა ელექტრონული ფოსტით ანონიმურად გაეგზავნათ მეგობრებისთვის „პრაქტიკული რჩევები“, ვთქვათ, მათი სხეულის არასასიამოვნო სუნის ან რიტმის გრძნობის ნაკლებობის თაობაზე. იმ პერიოდში თეთრ სახლში სტაჟირებაზე მყოფი ლერმანი ამბობს, რომ პროგრამის შესაქმნელად „შესაძლოა გამოიყენა მთავრობის კომპიუტერები, თუმცა შესაძლოა არც გამოუყენებია“.

გამასხარავების ეს მეთოდი მაშინვე აიტაცეს კოლეჯის კამპუსებში. 2001 წელს, მას შემდეგ, რაც ჯონ სტიუარტმა ეს ვებგვერდი „ყოველდღიურ შოუში“ (The Daily Show) გამოიყენა, მისი მომხმარებლების რაოდენობამ ერთ თვეში მილიონს მიაღწია. მაგრამ სარეკლამო ბანერებიდან მიღებული სიმბოლური შემოსავალი ძლივს ჰყოფნიდა სერვერის ანგარიშების დაფარვას, ამიტომ დამფუძნებლებმა მყიდველის ძებნა დაიწყეს. ორი გარჩევა ჩაიშალა, ბოლოს კი გვერდი ინტერნეტმარკეტინგის საჯარო კომპანიაში, Traffix-მა შეიძინა \$150 000-ად.

„ერთი-ორჯერ ლუდით წაჭეიფების შემდეგ“ ტრიომ გახსნა Intwine-ი, საკონსულტაციო ფირმა, რომელიც სპეციალიზირებულია Microsoft-ის .NET- პროგრამირების ენაზე. სამ წელიწადში მას 30 კონსულტანტი ჰყავდა, გაყიდვებმა კი \$30 მილიონს მიაღწია. 2005 წელს ის \$7 მილიონად მიჰყიდეს Datran Media-ს, ციფრული მარკეტინგის ფირმას.

დამფუძნებლის ინსტრუმენტები

ჰანდაცვა



აქციების პირველადი განთავსებისთვის ეს არაჩვეულებრივი წელი იყო. რა თქმა უნდა, TWITTER-მა ყველა დაჩრდილა, როდესაც თითქმის \$2 მილიარდი მოიზიდა. მაგრამ სხვებიც გამოირჩეოდნენ. 20 ნოემბრის მონაცემებით, 41-მა ტექნოლოგიურმა წინადადებამ \$7,4 მილიარდი მოიზიდა; ეს სფერო, გარიგებების რაოდენობის მიხედვით, ჩარტების სათავეში დგას ზედიზედ ოთხი წლის განმავლობაში. მაგრამ შეხედეთ ასევე ჯანდაცვას (50 თემა, მოზიდული \$8,4 მილიარდი), ფინანსური მომსახურება (43; \$9,9 მილიარდი) და ენერჯეტიკა (19; \$9,2 მილიარდი). ეს არ არის დაბრუნება ICARUS-ის მსგავს 1999 და 2000 წლებში, როდესაც 400-ზე მეტმა ახალმა შეთავაზებამ დაახლოებით \$100 მილიარდი მოიტანა (თითოეულ წელს) ინვესტორებისგან. 2013 წლის ბოლოსთვის „ჩვენ, სავარაუდოდ, გვექნება აქციების 230 პირველადი განთავსება, რომელიც მოიზიდავს თითქმის \$50 მილიარდს“, – ამბობს RENAISSANCE CAPITAL-ის ხელმძღვანელი კეტლინ სმიტი. საუკეთესო წელი... 2000-ის შემდეგ.

— ემილი ინვერსო

შემდეგი იყო GymTicket.com-ი. ის მუშაობდა შემდეგი პრინციპით: ინტერნეტის მომხმარებლები, რომლებიც ეძებდნენ სპორტულ დარბაზს, პოულობდნენ გვერდს რეკლამებისა და საძიებო სისტემების მეშვეობით, შეჰყავდათ თავიანთი საფოსტო ინდექსები, შემდეგ ეცნობოდნენ ადგილობრივი სპორტული დარბაზების სიებს. როდესაც ისინი რეკავდნენ უფასო საცდელ ვიზიტებზე ჩასაწერად, GymTicket-ი საკომისიოს იღებდა. თანადამფუძნებლად ლერმანმა მოიწვია ბრენტ მეტცი - თავისი სკოლისდროინდელი მეგობარი და IBM-ის მეტყველების სპეციალისტი - და ბრაიან დისტელბერგერი - კოლეგა Traffix-იდან. ერთ წელიწადში გაყიდვებმა \$1 მილიონს მიაღწია და

მაღე ისინი გაფართოვდნენ, დაამატეს რა კიდევ ცხრა კატეგორია, Local-Vets.com-ისა და TVRepairman.com-ის ჩათვლით.

Yext-ში საიტების რეგისტრაციასთან ერთად, მათ შემოქმედეს ტრანსკრიპციის ტექნოლოგია, რომელიც

იწერდა მომხმარებელთა სატელეფონო ზარებს და საფასურს იღებდა საუბრებში გამოყენებული საკვანძო სიტყვების საფუძველზე. მაგალითად, ვეტერინარებს სიტყვა „სტერილიზაცია“ შესაძლოა \$80 დასჯდომოდეთ, ხოლო „შემოწმება“ - მხოლოდ \$5. 2009 წლისთვის კომპანია თითქმის მოგებიანი გახდა და უახლოვდებოდა \$20-მილიონიან გაყიდვებს, თუმცა მის შესახებ მაინც ცოტას თუ გაეგონა რამე. ლერმანმა და კომპანიამ გაიარეს რაუნდები სენდ-ჰილ-როუდზე და შედეგად მიიღეს \$25 მილიონი Institutional Venture Partners-ისგან.

და მაინც, სულ ორიოდე თვის შემდეგ ლერმანი მიხვდა, რომ ისინი არასწორ გზას ადგნენ. „ჩვენ ყველაფერი გავაფუჭეთ, - აღიარებს ის. - ეს ფული არ უნდა აგვედო“. ეს მოდელი იქცა „ჭაობად“, რადგანაც კლიენტები მუდმივად დაობდნენ გადასახადის გამო და წყვეტდნენ კავშირს ანგარიშის მენეჯერებთან. ბრდის ტემპმა იკლო; ათი ვებგვერდის მართვა არარაციონალური გახდა. ნაცვლად იმისა, რომ ბიზნესი დაეხურა ან გულუბრყვილო მყიდველის ძებნა დაეწყო, ლერმანმა

Yext-ის ფარგლებში სრულიად ახალი კომპანიის გახსნა გადაწყვიტა.

2010 წლის გაზაფხულზე მან აიყვანა სამი თანამშრომელი, დანიშნა მეტცი ძველი ქვეგანყოფილების დე ფაქტო გენერალურ აღმასრულებლად, თვითონ კი ცალკე კაბინეტში განმარტოვდა. წლების განმავლობაში მომხმარებლები მას უყვებოდნენ, რამდენად რთული იყო ონლაინ-რეესტრებისათვის თვალის მიდევნება და რომ მათი კლიენტები უკმაყოფილებას გამოთქვამდნენ მოძველებული მისამართებისა თუ სამუშაო გრაფიკების გამო. 2011 წლის იანვარში, როდესაც მათი ღრუბლოვანი პროგრამული უზრუნველყოფა გამოვიდა, ის მაშინვე ჰიტი გახდა. 2011 წელს გაყიდვებმა \$2,7 მილიონი შეადგინა, ხოლო შარშან - \$14,2 მილიონი. ამასობაში ძველი ბიზნესი, ცნობილი, როგორც Felix-ი, ტვირთად იქცა.

ვენჩურული კაპიტალისტის, ბენ ჰოროვიცის წინადადებით, რომელმაც უარი თქვა Yext-ში ინვესტირებაზე, ლერმანმა გადაწყვიტა ცალკე გამოეყო Felix-ი და 2012 წლის აპრილში \$30 მილიონად მიჰყიდა ის IAC-ის კომპანიას, CityGrid Media-ს. მიღებული თანხა პირდაპირ Yext-ის ბალანსზე დაჯდა. ორი თვის შემდეგ ლერმანმა ჩაატარა \$27-მილიონიანი რაუნდი (\$270-მილიონიანი შეფასებით) უკვე არსებული ინვესტორების, აგრეთვე Marker-ისა და CrunchFund-ისაგან (ლერმანის ღირებულება: დაახლოებით \$50 მილიონი).

ლერმანი Yext-ის ადგილს ხედავს ლოკალური მონაცემების ფარგლებს მიღმა. ის ამბობს, რომ Starbucks-ის მენეჯერები იყენებენ მას სურათებისა და სპეციალური შეთავაზებების გამოსაქვეყნებლად თითოეული ლოკაციის Facebook-გვერდზე. და როდესაც საცალო მოვაჭრეები იწყებენ მომავალი მყიდველების ძიებას გეოგრაფიულად ორიენტირებული რეკლამების მეშვეობით, Yext-ს შეუძლია შეასრულოს ამ კამპანიების პლატფორმის ფუნქცია. ამასობაში მას შეუძლია კლიენტები აშშ-ში დაახლოებით 20 მილიონ, ხოლო გლობალური მასშტაბით - 50 მილიონ კომერციულ დაწესებულებას შორის ეძებოს.

მისი ამჟამინდელი მუშაა მისი მეუღლე, ვენდი. სულ რამდენიმე თვის წინ ლერმანს მხრებამდე კულულები და გრძელი გაბურძენილი წვერი ჰქონდა. „ერთ დღეს ჩემმა ცოლმა მითხრა: ‘ნელ-ნელა მაწაწა-წაწა ემსგავსები’“, - ამბობს ის. დღეს, დავარცხნილი და მოწესრიგებული ლერმანი ათობით მილიონის საფასურად გამოიყურება. **F**

„ნაცვლად იმისა, რომ ბიზნესი დაეხურა ან გულუბრყვილო მყიდველის ძებნა დაეწყო, ლერმანმა Yext-ის ფარგლებში სრულიად ახალი კომპანიის გახსნა გადაწყვიტა“.

რეზტაიმი

რვა წლის წინ დაფუძნებულ მოდის ამ ვებგვერდს ხუთი სიცოცხლე ჰქონდა და მან მილიონობით დოლარი გაანიავა. როგორ არ ბრაზდებიან ინვესტორები?

ავტორი: ალექს კონრადი



Refinery29 არის ცხოვრების სტილის ვებგვერდი მიმდევართა დიდი რაოდენობით. მის 8,5 მილიონ უნიკალურ მომხმარებელს - ძირითადად ახალგაზრდა ქალებს - შორის, ათიდან ერთი ყოველთვიურად 50-ჯერ ან მეტჯერ სტუმრობს გვერდს, სადაც ეძებს ისეთ ახალ სტილს, როგორცაა, მაგალითად, მონიჭებული საშემოდგომო

ფეხსაცმელი; კოსმეტიკური ნაწარმის მიმოხილვას ან ადგილობრივ ღონისძიებებს, მაგალითად, Yeah Yeah Yeah-ს კონცერტს ლოს-ანჯელესში. ყოველდღიურად ათობით მსგავსი თემა იქმნება 30 სრულშტატიანი და 150 უშტატო ავტორის მიერ. „ისეთი შეგრძნებაა, რომ აქ ინტერესის ახალი ცენტრი ჩამოყალიბდა“, - აღფრთოვანებით ამბობს ერთ-ერთი თანადამფუძნებელი ჯასტინ

რეფოკუსირებული - და ახლადდაფინანსებული: Refinery29-ის დამფუძნებლები, ჯასტინ სტეფანო და ფილიპ ფონ ბორისი.

PHOTO: FLICKR

სტეფანო.

თუმცა Refinery29 აგრეთვე გახლავთ რვა წლის კომპანია, რომელიც, წესით, დღეს აღარ უნდა არსებობდეს. ამჟამად თავის მეხუთე, განსხვავებულ შიპოსტასში მოვლენილი კომპანია რიგრიგობით ცდილობდა ყოფილიყო ბუტიკებზე ორიენტირებული სავაჭრო არენა, ყოველდღიური გაყიდვების ვებგვერდების ასლი, რეკომენდაციების სისტემა, ელექტრონული კომერციის გვერდი, დაბოლოს, სრულად ინტეგრირებული კონტენტის ცენტრი. სტეფანომ და მისმა კოლეგა თანადამფუძნებელმა, ფილიპ ფონ ბორისმა (ორივე – 34 წლის) ბევრი დაპირება მისცეს სპონსორებს და არ შეუსრულეს. გამოასწორეს თუ ვერა მათ საბოლოოდ ყველაფერი?

ინვესტორები – რომლებმაც R29-ში \$30 მილიონზე მეტი ჩაყარეს – იმედოვნებენ, რომ გამოასწორეს. ეს წყვილი მათ რვა წელია, მოდური იდეებისა და ბრენდული გაყიდვების სრულყოფილ ნაბაგს ჰპირდება. ოქტომბრის შუა რიცხვებში მათ კვლავ აკრიფეს სიჩქარე მას შემდეგ, რაც \$20 მილიონი მიიღეს ინვესტირების C-რაუნდში

Stripes Group-ისგან, რომელსაც განხორციელებული ჰქონდა ინვესტიციები ჯანდაცვის, მუსიკისა და საფერძო სამომხმარებლო საქონლის სფეროების სტარტაპებში, ასევე Art.com-სა და Elance-ში.

ახლადმიღებული საწყისი კაპიტალით, R29-მა გადაწყვიტა, უარი თქვას ელექტრონულ კომერციაზე (რომელმაც შესაძლოა \$2 მილიონი შეადგინოს იმ სავარაუდო \$30-მილიონიანი შემოსავლიდან, რომელსაც ის წელს მოაგროვებს) თავისი კონტენტის, აგრეთვე მობილური და ვიდეოპლატფორმების გაფართოების სასარგებლოდ. მან თითქმის აღიარა, რომ დამარცხდა საქონლის გაყიდვის სფეროში. მისი შემოსავლის დიდი ნაწილი შემოდის ე.წ. ბუნებრივი (მომხმარებელზე მორგებული) რეკლამებიდან და სარეკლამო ბანერებიდან, აგრეთვე რეფერალური ბმულებიდან, რომლებიც ცენტებს იძლევა დოლარზე. მისი უკანასკნელი იმედი: სპონსირებული კონტენტი.

„ყველაფერი ისე რომ გამოსულიყო, როგორც

ჩვენ გვქონდა ჩაფიქრებული, – ამბობს სტეფანო, – წელს გაგაკეთებდით \$150 ან \$200 მილიონს ვაჭრობის გზით. მაგრამ ასე არ მოხდა“.

როგორ დარჩა R29 ბიზნესში? უფრო გამართლებების, ვიდრე სწორი მოქმედების წყალობით და იმ სპონსორების არამიწიერი მოთმინების ხარჯზე, რომლებიც კომპანიას საქმის გამოსწორების უსასრულო შესაძლებლობას აძლევენ. „მე ეს ყოველთვის გრძელვადიან პერსპექტივად მიმაჩნდა“, – ამბობს დიზაინერი და საცალო მოვაჭრე სტივენ ალანი, რომელიც თავიდანვე კომპანიის სპონსორი და დამცველი იყო.

Refinery29, რომლის სახელწოდებაც მომდინარეობს იმ პირველი 29 პოპულარული საცალო მოვაჭრისაგან, რომლებიც ხელს უწყობდნენ მოდური მაღაზიებისა და ღონისძიებების ქაოსის მოწესრიგებას – კარიერული მოწყვნილობის შედეგად გაჩნდა. ფონ ბორისი მუშაობდა ვაშინგტონის პოლიტიკური კვლევის ცენტრში, სტეფანო იძიებდა ნიუ-იორკის პოლიციელების საქმეებს სამოქალაქო საჩივრების საბჭოსათვის (მესამე პარტიული, ჯონათან ფორგენცი, რამდენიმე თვეში წავიდა კომპანიიდან, რათა გაეგრძელებინა სწავლა იურიდიული ხარისხის მისაღებად).

მოდისა და საცალო ვაჭრობის სფეროში ყოველგვარი გამოცდილების გარეშე, ფონ ბორისმა და სტეფანომ, რომლებიც სკოლა-პანსიონიდან მოყოლებული მეგობრობდნენ, შეადგინეს ქალაქის გზამკვლევი, ეძებდნენ რა მამაკაცებისა და ქალების მათთვის მოსაწონ მაღაზიებს. გამოუცდელობის კომპენსირებას ისინი ცდილობდნენ ბუტიკების მონახულებით, ისეთ წარმატებულ კომპანიებთან ურთიერთობით, როგორცაა Rag & Bone-ი, და ისეთი პროფესიონალების დაქირავებით, როგორებიც არიან კრეატიული დირექტორი პიერა ჯელარდი (ფონ ბორისის მეუღლე) და მთავარი რედაქტორი კრისტენ ბარბერიხი, რომელიც New York Fashion Week-ის გამოცემა Daily-დან გადმოიბირეს.

ბედნიერი შემთხვევითობის წყალობით, ისინი დაუმეგობრდნენ სტივენ ალანს და თავიანთი მეგობრობა ქუინსის (ნიუ-იორკი) ნაკლებად ცნობილ ტაილანდურ რესტორანში გაამყარეს. ალანზე, რომელმაც მათ კომპანიაში \$160 000 დააბანდა, შთაბეჭდვად იმოქმედა დამფუძნებლების იდეამ კომერციისა და კონტენტის გაერთიანების შესახებ – და მათმა ხელმოჭირნეობამ.

„ყველაფერი ისე რომ გამოსულიყო, როგორც ჩაფიქრებული გვქონდა, წელს ჩვენ გაგაკეთებდით \$150 ან \$200 მილიონს ვაჭრობის გზით, მაგრამ ასე არ მოხდა“.

„მათ ჰქონდათ საოფისე ფართი მიწის ქვეშ, რამდენიმე სარდაფის გავლით, რამაც, ცოტა არ იყოს, გამოაცა“, - იხსენებს ალან.

დაიწყო რთული წლები. R29-ს ძლივს გაჰქონდა თავი მაკეტური სარეკლამო განცხადებებით, რომლებსაც ისეთი კომპანიები აწოდებდნენ, როგორცაა Nexxus Salon Hair Care-ი და Glam-ი. 2008 წელს, გამოცოცხლებამ, დაკავშირებულმა დროებით სავაჭრო წერტილთან, რომელიც წარმოადგენდა მაღალ მოდის მანჰეტენის საპორტო ადმინისტრაციის მოუვლელ ავტოსადგურში, \$500 000-ის გაყიდვები მოიტანა, რომელთა დიდი წილი დიზაინერ პარტნიორებს ერგოთ. საწყის კაპიტალზე რამდენიმე თვიანმა უშედეგოდ ნადირობამ R29 თითქმის დახურვის პირას მიიყვანა. „ჩვენ გვეუბნებოდნენ „ჰოს“, რომელიც „არად“ იქცეოდა ხოლმე“, - ამბობს სტეფანო, გულისხმობს რა, მათ შორის, ერთ-ერთ პოტენციურად პერსპექტიულ ინვესტორს, რომელიც მათ \$80 000-მდე გამოყოფას დაჰპირდა, მაგრამ იმ დღეს, როდესაც, მოლაპარაკების თანახმად, გადახდა უნდა განხორციელებულიყო, ტელეფონის ზარებს აღარ უპასუხა.

საბოლოოდ, 2010 წლის თებერვალში, რამდენიმე ენჯელ-ინვესტორისა და შენა ფიფრისგან - High Line Venture Partners-ის უფროსი პარტნიორისაგან - მათ \$500 000 მიიღეს. R29 კვლავ საქმეში იყო.

ფაქტობრივად - ახალ საქმეში. 2010 წლის ნოემბერში კომპანიამ დაამატა ყოველდღიური შეთავაზებების ბლოკი - სფერო, რომელშიც უკვე მუშაობდნენ მისი გაცელებით მსხვილი კონკურენტები: Gilt-ი, Groupon-ი და LivingSocial-ი, მაგრამ ამას რა მნიშვნელობა აქვს. ფონ ბორისი წინასწარმეტყველებდა, რომ Refinery29 Reserve-ი, როგორც მას უწოდეს, მოიტანდა 2011 წლის მთლიანი შემოსავლის, ანუ \$9 მილიონის, 25%-ს. მან ნავარაუდვის ნახევარი მოიტანა: \$1,2 მილიონი.

ისინი კვლავ დაუბრუნდნენ დასაწყისს - და ახალ ინვესტორებს. ფიფრმა, რომელიც Pinterest-ს უწყობდა ხელს ინსტიტუციური ინვესტირების მეშვეობით, ფართოდ გახსნა კარი: 2011 წლის ივლისში მოიტანა \$4,5 მილიონი დაფინანსების A სერიაში First Round Capital-ისა და Floodgate-ის მეთაურობით. ფონ ბორისმა და სტეფანომ ხელახლა აამუშავეს Reserve-ი,

რომელსაც მოგვიანებით მაღაზიებისა და ბუტიკების გარეგნების სერია დაემატა. მათ ასევე გასცეს კიდევ ერთი დაპირება, რომელიც არ შესრულდა: 2012 წლისთვის ვაჭრობას გაყიდვების 40% უნდა შეედგინა (მან 14% შეადგინა).

და მაინც, ერთგულ მკითხველთა ხელშეწყობით, ბოლო ორი წლის განმავლობაში რეკლამიდან მიღებული შემოსავალი თითქმის გაოთხმაგდა. შესაძლოა, ამან დაასწრო პრეტენზიებს. „მათ ბევრი რამ სცადეს ვაჭრობის სფეროში და კვლავაც განაგრძობენ ახალი მიდგომებისა და იდეების შემუშავებას“, - მხრების აჩივით ამბობს First Round-ის პარტნიორი, კრის ფრელიკი, რაც თითქმის მათ გამართლებას ნიშნავს. ის იმედოვნებს, რომ R29 შეძლებს უფრო შემოსავლიანი გახადოს მობილური პლატფორმა, რომელზეც ამჟამად გვერდის ტრეფიკის 31% მოდის.

შესაძლოა, ზოგიერთი ეს სურვილი რეალობად იქცეს. შარშან R29-მ ჩართო ოცი ინჟინერი მონაცემთა ბაზის \$1-მილიონიან პროექტში, სახელად Athena (ათენა - ბერძნული მითოლოგიის მიხედვით - სიბრძნის ქალღმერთი). აგვისტოში წარმოდგენილი ეს პროექტი აკავშირებს და კატალოგში არეგისტრირებს გვერდზე ნახსენებ ყველა პროდუქტსა და ყველა ადამიანს. ეს მონაცემთა ბაზა მკითხველებს საშუალებას მისცემს თემისა და ბრენდის მიხედვით მოიძიონ ის, რაც მოსწონთ. ამავე დროს ის უნდა დაეხმაროს რეკლამის შექმნელებს პოტენციური მყიდველების გამოვლენაში და, გრძელვადიან პერსპექტივაში, იმის დადგენაში, თუ რა უყვართ და რა სძულთ R29-ის მკითხველებს - ამ მონაცემებისთვის ფულის გადახდის საფასურად.

„როგორც კომერციული მექანიზმი, ისინი შორს არ წასულან“, - აღიარებს დენ მერიოტი, Stripes Group-ის უფროსი პარტნიორი, რომლის საინვესტიციო ფირმა R29-ს დაახლოებით \$100 მილიონად აფასებს. და მაინც, მისი აზრით, „მათ აქვთ სწრაფად მზარდი მედიარენდი, მკითხველს უყვარს ისინი და მათი ბიზნესი შემოსავლიანი იყო“.

სტეფანო ამბობს: „დიდი ბიზნესის ასაგებად უნდა დაუშვა შეცდომები და მზად იყო მარცხისთვის“. საკმაოდ ადვილია ამის თქმა, როდესაც შენი კომპანიის ხაზინა კიდევ \$20 მილიონით ივსება. **F**

დაგუძმების ინსტრუმენტები

სტარტაპის IQ



GALLUP-მა მიზნად დაისახა YES-ის - ახალგაზრდა მენარმეთა კვლევის - მეშვეობით გამოავლინოს საშუალო სკოლის მოსწავლეები, რომლებიც კარგ შედეგებს აჩვენებენ წარმატებული ადამიანების 10 თვისების მიხედვით (მათ შორისაა შემოქმედებითობა, გამბედაობა და რისკისადმი მიდრეკილება). „მენარმეთის გამოვლენა ისეთივე ჩვეულებრივ პროცედურად უნდა ვაქციოთ, როგორცაა ფეხბურთის, კალათბურთისა და ბეისბოლის მომავალი ვარსკვლავების აღმოჩენა“, - ამბობს GALLUP-ის გენერალური აღმასრულებელი ჯიმ კლიფტონი. 3000 მოზარდის მონაწილეობით ნებრასკაში ჩატარებულმა ბოლო საცდელმა კვლევამ ცხადყო, რომ ათასიდან მხოლოდ სამი მოსწავლეა პოტენციური მარკ ცუკერბერგი. თუმცა, იმის გათვალისწინებით, რომ აშშ-ის საჯარო საშუალო სკოლებში 14 მილიონი ბავშვი სწავლობს, ეს არის 42000 სტარტაპი, რომლებიც გახსნას ელის. GALLUP-ს (რომლის მოლოდინიც, შესაძლოა, გადაჭარბებულია) იმედი აქვს, რომ მიჰყიდის YES-ს ვენჩურულ კაპიტალისტებს, აგრეთვე ქალაქებს, სასწავლო და პრაქტიკული პროგრამების შექმნის ხელშესაწყობად.

— მეგან კესერლო



მე მიყვარს იმის შექმნა, რაც ბავშვებს მოსწონთ და მე მიყვარს მოგება“: ლარიანის MGA Entertainment-ი სათამაშოების უდიდესი კერძო მწარმოებელია აშშ-ში.

სათამაშოების ომები

ისააკ ლარიანს სამკვდრო-სასიცოცხლო ბრძოლა აქვს გაჩაღებული Mattel-თან. ამასობაში ის მილიარდერი გახდა.

ახტორი: აბრამ ბრაუნი

ისააკ ლარიანის კაბინეტთან მდებარე პატარა საკონფერენციო დარბაზის მთელი კედელი მის რელიკვიებს უჭირავს. თაროები სავსეა თოჯინებით, რომლებმაც ის მდიდარ ადამიანად აქციეს, პირველი შიტი - მოკლეკაბიანი „ბრატცი“ დაწყებული, ყველაზე ახლით - ვარდისფერ- და ნარინჯისფერთმიანი „ლალალუპი“ თოჯინებით დამთავრებული. თოჯინებს შორის ლარიანს

გამოფენილი აქვს სხვადასხვა ღირებულების კუბიურები - მიღებული იმ თანამშრომლების, მეგობრებისა და ბიზნესპარტნიორებისაგან, რომლებიც ნაძღვეს უდებდნენ, რომ ესა თუ ის პროდუქტი წარმატებული არ იქნებოდა. ბოლო ნადავლია \$100-იანი კუბიურა გამყიდველისგან, რომელსაც ეჭვი ეპარებოდა „ლალალუპის“ პერსპექტიულობაში. მის „კაპიტულაციის“ წერილში წერია: „მე ვცდებოდი“.

ლარიანს წაგებულის ხმა სასიამოვნო მელოდიასავით ჩაესმის. „მე მიყვარს იმის შექმნა, რაც ბავშვებს მოსწონთ და მე მიყვარს მოგება“, – ამბობს 59 წლის ირანელი წარმოშობის ამერიკელი მოკლედ შეჭრილი ჭაღარაშეპარული თმით, სევდიანი თვალებითა და მკვეთრი სპარსული აქცენტით. მეტწილად სწორედ ამ ორმა გატაცებამ შექმნა სათამაშოების ბიზნესის ალბათ მართლაც ყველაზე ძლიერი და აგრესიული მოთამაშე.

არ მოტყუვდეთ მისი საკინძიანი ელეგანტური ცისფერი პერანგით, ძველმოდური ფართო, კოპლებიანი ჰალსტუხითა და ახალი შავი ფეხსაცმლით, რომლის მარჯვენა ცალსაც ლანჩზე კვლავ მიკრული აქვს ფასი. არ შეგიყვანოთ შეცდომაში არც სათამაშო სკუტერით გასეირნებამ, რითაც ის ჩვენს ფოტოგრაფს ართობდა. ლარიანი მზადაა, მტერი დაინახოს ყველაში, ვინც კი გზაზე ხვდება – საძულველი კონკურენტით, Mattel-ით დაწყებული, საკუთარი ძმით, ფრედით, დამთავრებული.

„ჩვენ სხვებზე მეტად გავრისკეთ“, – ამბობს ის, – და შევქმენით სათამაშოები, რომელთა ანალიზიც ბაზარზე არ იყო“.

ლარიანის ვან-ნაუსის კომპანიის, MGA Entertainment-ის გაყიდვებმა მარშან, სავარაუდოდ, \$820 მილიონი შეადგინა, რამაც ის სათამაშოების მწარმოებელ უმსხვილეს კერძო კომპანიად აქცია აშშ-ში, ლარიანი კი – საკმაოდ მდიდარ ადამიანად: კომპანიაში მისი 82%-იანი წილი \$1,1 მილიარდად ფასდება. ეს კიდევ უფრო შთამბეჭდავია, თუ გავითვალისწინებთ, რომ Mattel-თან ძვირად ღირებული სამართლებრივი ბრძოლის შემდეგ MGA ძლივს გადარჩა. 10- და 12-ინჩიანი ტიტანების, „ბრატისა“ და „ბარბის“ ორთაბრძოლა ჯერ არ დასრულებულა. „Mattel-ში თაღლითები მუშაობენ, – ამბობს ლარიანი. – დიან, შეგიძლიათ ზუსტად ასე დაწეროთ“ (Mattel-ი კომენტარზე უარს ამბობს).

„ისააკი ნამდვილი ბუღლოგია, – ამბობს BMO Capital Markets-ის ანალიტიკოსი გერიკ ჯონსონი, რომელიც ლარიანს უკვე რამდენიმე წელია, თვალს ადევნებს. – მისი მუშაობის სტილია ბრძოლისათვის მუდმივი მზადყოფნა. ეს მას სტიმულს აძლევს“.

შესაძლოა, ეს თვისებები მას ჩამოუყალიბდა

ბავშვობაში, რომელიც რევოლუციამდელ თეორანში გაატარა. ის ლარიბ ებრაულ ხუთშვილიან ოჯახში გაიზარდა. მამამ, რომელიც ქსოვილებით ვაჭრობდა, გამოუმუშავა მიდგომა, რომ ძილისა და დასვენებისათვის საუკეთესო დრო სიკვდილის შემდეგ დგება. ამერიკული ოცნების ხიბლით შეგულიანებულმა და დილის სეანებზე ნანახი ფილმებით მოხიბლულმა („ღმერთო, როგორ მიყვარდა ‘სპარტაკი!’“) 1971 წელს მან იყიდა ერთი მიმართულების ბილეთი ლოს-ანჯელესამდე და იქ ჯიბეში \$750-ით ჩავიდა. ის ლოს-ანჯელესის კალიფორნიის უნივერსიტეტში სწავლობდა და ოფიციალურად მუშაობდა, რათა ინჟინერ-მშენებლის დიპლომის მისაღებად საჭირო თანხა გამომეშავებინა.

თუმცა ხიდების მშენებლობამ მის მომავალში ადგილი ვერ დაიმკვიდრა. 1979 წელს, მას შემდეგ, რაც ირანის ხელისუფლებაში აიათოლას მოსვლამ სახლში დაბრუნების გეგმა ჩაუშალა, ლარიანი ძმასთან ერთად ექსპორტ-იმპორტის ბიზნესში ჩაება. ძმები სამხრეთ კორეიდან ჩამოტანილი იაფფასიანი სპილენძის ფიგურებით ვაჭრობდნენ (და ასევე ცდილობდნენ, ირანიდან მშობლების ფული გამოეთანათ). 80-იანი წლების დასაწყისში მათ საყოფაცხოვრებო ელექტროტექნიკის ბიზნესში გადაინაცვლეს, შემდეგ კი Nintendo-ს თამაშების გაყიდვა დაიწყეს. პირველ წელს Game & Watch-ის გაყიდვებმა \$21 მილიონი შეადგინა. მართალია, ეს ბუმი ორ წელიწადში ჩაცხრა, მაგრამ ლარიანს სათამაშოების ბიზნესისადმი ინტერესი დაუტოვა და როდესაც 1996 წელს ერთ-ერთმა გამომგონებელმა Mattel-ისა და სხვა კომპანიების მიერ დაწუნებული მოლაპარაკე თოჯინის ესკიზი მოუტანა, ლარიანმა ის მაშინვე აიტაცა. ყველას გასაკვირად, ხმაურიანი Bouncy Baby 1997 წლის ჰიტი გახდა.

ლარიანმა თავის გუნდს ახალი მოდური თოჯინის შექმნა დაავალა. „ყველაფერი, რასაც მთავაზობდნენ, „ბარბის“ მსგავსი იყო“, – იხსენებს ის. 2000 წლის სექტემბერში დამოუკიდებელმა დიზაინერმა კარტერ ბრაიანტმა მას დიდთავა და დიდტუჩა თოჯინის ესკიზი მოუტანა. ლარიანს ის თავიდან დიდად არ მოეწონა, სამაგიეროდ, მოეწონა მის პატარა ქალიშვილს, ჟასმინს.

„ბრატცმა“ გააკეთა ის, რაც ვერც მანამდე და ვერც შემდეგ ვერც ერთმა თოჯინამ ვერ შეძლო:

დაგფუძნებლის ინსტრუქციები

წინ და... გვერდით



მართალია თუ არა, რომ სერიული მენარმეები ყოველი ახალი წამოწყებისას სულ უფრო და უფრო მეტ წარმატებას აღწევენ? დასავლეთ ონტარიოს უნივერსიტეტის სამეწარმეო საქმის პროფესორმა, საიმონ პარკერმა, შეისწავლა 25 წლის მონაცემები იმ 300 მოუსვენარი ადამიანის შედეგების შესახებ, რომლებსაც მრავალმხრივი ბიზნესი აქვთ. ცოტა ხნის წინ მან გამოაქვეყნა კვლევა, რომელიც ამ ვერსიას არ ადასტურებს: სამიდან მხოლოდ ერთი მენარმე აღწევს წარმატებას ერთ სფეროში, რომელიც მოგებიანი ხდება. სხვები კი ერთიმეორის მიყოლებით აფუძნებენ სტარტაპებს, რომლებიც წლების განმავლობაში დაბალ ან კლებად შედეგებს აჩვენებენ. „გავრცელებულია მოსაზრება, რომ სერიული მენარმეები უკეთეს შედეგს აღწევენ“, – ამბობს პარკერი. თუმცა ის აღნიშნავს, რომ პროექტიდან პროექტში გადასვლა ძირითადად წარუმატებლად მთავრდება. აქედან დასკვნა: ევან უილიამსის მსგავსი შემთხვევები გამოიკვლიოს. სერიულ მენარმეთა უმეტესობა კვლავაც სერიულიად რჩება სავარაუდოდ იმიტომ, რომ არ ითვალისწინებს ძველ შეცდომებს

— ემილი ინვერსო

დაამარცხა „ბარბი“. 2005 წელს MGA-მ „ბრატცის“ გაყიდვებით \$800 მილიონი მიიღო, „ბარბის“ შემოსავალი კი \$445 მილიონამდე შემცირდა. „ბრატცს“ ჰქონდა ყველაფერი, რაც აკლდა „ბარბის“ - სექსუალურობა, მოდური სამოსი და მსგავსება სხვადასხვა ეროვნების წარმომადგენლებთან.

ამ წარმატებამ „პლასტმასის ომების“ დაწყება გამოიწვია. პირველი დარტყმა განახორციელა სათამაშოების უმსხვილესმა მწარმოებელმა მსოფლიოში, Mattel-მა, რომელმაც 2004 წელს MGA-ის წინააღმდეგ სარჩელი შეიტანა. ის აცხადებდა, რომ „ბრატცის“ შექმნის პერიოდში დიზაინერი ბრაიანტი ჯერ კიდევ მისი თანამშრომელი იყო და MGA-ს ადანაშაულებდა Mattel-ის თანამშრომლების მოსყიდვასა და გარე პროექტებისათვის ფარულად დაქირავებაში. საპასუხო დარტყმის სახით, MGA-მ განაცხადა,



„ბარბის“ გამანადგურებელი: „ბრატცმა“ უკვე გადაიარა პოპულარობის პიკი; ახლა მასზე გაყიდვების 6% მოდის.

რომ სათამაშოების მყიდველების სახით შენიღბული Mattel-ის ხალხი უთვალთვალებდა გამყიდველებს და უხდიდა საცალო მოვაჭრეებს, რათა მათ „ბარბი“ ჩაეყენებინათ უპირატეს მდგომარეობაში „ბრატცთან“ შედარებით.

მერყევა საქმემ აშშ-ის მეცხრე ოლქის სააპელაციო სასამართლოში გადაინაცვლა. იყო მომენტი, როდესაც MGA თითქმის გამოვიდა ბიზნესიდან სასამართლო ხარჯებისა და სასამართლო გადაწყვეტილებით „ბრატცის“ გაყიდვების შეჩერების გამო. ის გადაარჩინა მხოლოდ 2006 წლის ნოემბერში შეძენილმა Little Tikes-მა

- ჩვილებისა და უმცროსი ასაკის ბავშვებისთვის განკუთვნილი სათამაშოების მწარმოებელმა.

სასამართლო MGA-ს სასარგებლოდ დასრულდა და გასული წლის იანვარში მან აინაზღაურა იურიდიულ მომსახურებაზე დახარჯული \$137 მილიონი. გარდა ამისა, მოსამართლემ დაუტოვა ლარიანს საშუალება თავიდან შეიტანოს სარჩელი Mattel-ის წინააღმდეგ. ლარიანი ამბობს, რომ არ მიატოვებს ამ საქმეს, სანამ Mattel-ი მუხლებზე დაჩოქილი არ მივა მასთან: „თუ მათ უნდათ, რომ თავი დაგანებო, ბოდიში უნდა მომიხადონ“.

მას საკუთარ ძმასთანაც კი რთული ურთიერთობა აქვს. 2000 წელს ფრედმა თავისი 45%-იანი წილი სულ რაღაც \$9 მილიონად გაყიდა, შემდეგ კი ისააკის წინააღმდეგ შეიტანა სარჩელი ბრალდებით, რომ მან დაუმალა ინფორმაცია „ბრატცის“ კომერციული პოტენციალის შესახებ (მაგრამ ისააკს აქვს არბიტრაჟის ჩანაწერი, რომელშიც ფრედი აღიარებს, რომ ძმას მისთვის არაფერი დაუმაღავს). ფრედმა სარჩელი გამოიტანა, როგორც თავად ამბობს, მშობლების თხოვნით, მაგრამ ძმები უკვე ორი წელია, ერთმანეთს არ ელაპარაკებიან. „ისააკმა ერთხელ მითხრა, რომ მას სურს ნახოს, ვინ მოვა მის დაკრძალვაზე, - ამბობს ფრედი - ესეც მისი სიხარბის მაჩვენებელია“.

თუმცა ლარიანს ჯერ საკუთარი ნეკროლოგი არ დაუწერია, არც წასვლაზე ფიქრობს და არც მემკვიდრის დასახელებაზე. ის კვლავაც თავად იღებს ყველა გადაწყვეტილებას, თითოეული თოჯინისათვის ქსოვილისა და ფეხსაცმლის შერჩევის ჩათვლით. MGA-ს ყოფილი თანამშრომელი ამბობს, რომ ერთწლიანი მუშაობის შემდეგ მან კომპანია დატოვა, რადგან ლარიანი არ აძლევდა მისთვის საჭირო უფლებამოსილებას. თანამშრომლების ტელეფონებზე უფროსის ზარი დღე-ღამის ნებისმიერ მონაკვეთში შეიძლება გაისმას. „ის ამბობს, რომ ექვსი საათი სძინავს, მაგრამ მე ამაში ეჭვი მეპარება“, - ამბობს ერთ-ერთი ყოფილი ტომ-მენეჯერი. ლარიანის თქმით, ის დილის 4-5 საათზე დგება, გზავნის ელექტრონულ ფოსტას, შემდეგ ლოს-ანჯელესის დასავლეთ ნაწილში მდებარე სახლიდან გამოდის, ვან-ნაუსის ოფისში მიდის და იქ 16 საათს ატარებს. ტექნიკური შეხვედრებიც კი მისი ნების შესაბამისად ვითარდება და სრულდება.

MGA არღვევს ყველა მიღებულ წესს, როდესაც

საქმე ეხება სალიცენზიო ხელშეკრულებებს ისეთ სარეკლამო პროდუქტზე, როგორცაა, მაგალითად, ზურგჩანთები და ლანჩის კოლოფები, რომლებსაც სხვა კომპანიები აწარმოებენ. ჩვეულებრივ, ლიცენზიის მფლობელთა უმრავლესობას სურს, რომ სათამაშო გახდეს შიტი გარიგების გაფორმებამდე, ლარიანი კი თავისი მენეჯერების საგან მოითხოვს, ხელშეკრულებები ახალი პროდუქტის გაყიდვების დაწყებამდე დადონ. ასე იყო 2010 წელსაც, როდესაც ბაზარზე „ლალალუპსი“ გამოდიოდა. „მე ვმითხოვრობდი ლიცენზიებს, ვისვეწებოდი“, - ამბობს MGA-ს ყოფილი თანამშრომელი. თუმცა ყველაფერი ანაზღაურდა. „ლალალუპსი“ - ნაჭრის თოჯინების სერია, ღიღებისაგან გაკეთებული ნახშირით შავი თვალებით, გრძელი კიდურებითა და ისეთი სახელებით, როგორცაა Crumbs Sugar Cookie (შაქრიანი ნამცხვრის ნამცეცი) და Lalaloopsy Oopsy Princess Anise (ლალალუპსი პრინცესა ანისი) - გასაყიდად გამოვიდა 20 სალიცენზიო პარტნიორთან ერთად და ახლა ნამდვილი ბლოკბასტერია, რომელმაც შარშან დაახლოებით \$350 მილიონის შემოსავალი მოიტანა (შედარებისთვის, „ბრატის“ გაყიდვებმა სავარაუდოდ \$50 მილიონი შეადგინა).

გასულ ორშაბათს ლარიანმა არ დაუშვა, რომ დიდხანს შემეშალა მისთვის ხელი. ის, როგორც ყოველთვის, დადიოდა მეორე სართულზე განლაგებულ კაბინეტებში, თავზე ადგებოდა თანამშრომლებს და უამრავ კითხვას უსვამდა მათ. ისინი პასუხობდნენ მორცხვი ბავშვებით, ისევე შემინებულები, როგორც ის ყოფილი თანამშრომლები, რომლებსაც მე ვესაუბრე და რომლებიც ანონიმურობის დაცვას მოხოვდნენ. „ძალიან მომწონს შენი ვარცხნილობა“, - უთხრა მან დიზაინერს, რომელსაც თმა ისამინისფრად ჰქონდა შეღებილი. მოგვიანებით ის საბავშვო მანქანის მსგავს ყუთთან გაჩერდა, რომელიც ხავსე იყო Little Tikes-ის პლასტმასის

„ისააკმა ერთხელ მითხრა, რომ მას სურს ნახოს, ვინ მოვა მის დაკრძალვაზე, - ამბობს მისი ძმა, - ესეც მისი სიხარბის მარჯვენებელია“.

მანქანების ნაწილებით. იაფი მაგნიტოფონიდან სულელური საცეკვაო ტექნომელოდია იღვრებოდა. მან იკითხა, დაიწყო თუ არა ერთ-ერთი მანქანის მოდელის წარმოება. დაიწყო.

ჩემი თანდასწრებით ის თანამშრომლებს მოკლედ ესაუბრება, ძალიან ზოგადად და ზოგჯერ ჩურჩულით, ჰპირდება რა, რომ მოგვიანებით დაეგეგმება, როდესაც მე წავალ. „ლალალუპსის“ დიზაინერებს ურჩევს, სამუშაო მაგიდები ქაღალდის ფურცლებით დაფარონ, რომ მათი მოდელის ესკიზები ვერ დაგინახო. „ნუ გეშინიათ, ის არ მოიპარავს თქვენს იდეებს“, - თქვა მან, როდესაც რამდენიმე დიზაინერს ჩავუარეთ.

ლარიანი დიდ ენაწყლიანობას არც პირად ცხოვრებაზე საუბრისას იჩენს. მას არ სურს ლაპარაკი იმაზე, თუ როგორ გახდა მილიარდერი და მხოლოდ იმას აღნიშნავს, რომ მუშაობს არა იმდენად ფულის გამო, რამდენადაც იმიტომ, რომ უყვარს თავისი საქმე, ოპონენტებთან ბრძოლა და ა.შ. სამსახურისაგან თავისუფალ დროს ის აწყობს ყოველკვირეულ ე.წ. „შაბათის სადილებს“, რათა დაარწმუნოს თავისი სამი შვილი, შექმნან ოჯახები; მას ძალიან უნდა შვილიშვილები. გარდა ამისა, ის პოულობს დროს იმისთვის, რომ ველოსიპედით ისეირნოს და მეგობრებთან ერთად ხელბურთი ითამაშოს.

მისი ქალიშვილი ჟასმინი ბიზნესის ყველაზე სავარაუდო მემკვიდრეა. მას MGA-ში აქვს პატარა ოფისი, საიდანაც მართავს ქალის აქსესუარების საკუთარ ბიზნესს. „ერთი რამ, რაც ამ ამბავში არ მომწონს, ის გავლავთ, რომ არ შემიძლია მისი გაკონტროლება, - ამბობს ლარიანი. - მას საკუთარი ფული აქვს“.

ჩვენ გამოვდივართ ოფისიდან და დგება „კუმ ბა იას“ სტილში დამშვიდობების მომენტი, მე და ის ვართმევთ ხელს ახალ თოჯინა „ნივას“ „მუშკას“ (Mooshka) სერეიდან - ეს არის ყვავილებიანი კაბაში გამოწყობილი ვარდისფერთმიანი პატარა თოჯინა, რომელიც საბავშვო სიმღერას საშინელი სოპრანოთი მღერის. რამდენად დარწმუნებულია ის, რომ „მუშკა“ შიტი გახდება? „ხომ არ გინდა ნაძლევი დავლოთ?“ - მეკითხება ის და მთავაზობს იმავე პირობებს, რომლებსაც მრავალ სხვა ადამიანს სთავაზობდა. - რას იტყვი \$100-ზე? დიას, მე აუცილებლად ჩავსვამ მას ჩარჩოში“. **F**

თენდეზიები

რაზე საუბრობს Forbes.com-ის 55 მილიონი მომხმარებელი? ამის უკეთეს გასარკვევად თვალი გადაავლეთ ქვემოთ მოცემულ ტექსტს ან აკრიფეთ შემდეგი მისამართი: FORBES.COM/ENTREPRENEURS

იდეა

3D პრინტერები ორბიტაზე

მომავალი წლიდან NASA და Made in Space-ი დაიწყებენ 3D პრინტერების გამოყენებას საერთაშორისო კოსმოსური სადგურის ბორტზე და ამით უპასუხებენ მოთხოვნას გავრცელებულ უფრო დიდი ეფექტიანობით, ვიდრე ის მათ დედამიწაზე აქვთ.

პერსონალიზაცია

ჰამინ ელისი

HBO-ს ყოფილი აღმასრულებელი და Dash Labs-ის თანადამფუძნებელი, რომლის მოწყობილობა ერთმანეთთან აკავშირებს თქვენს ავტომობილსა და ტელეფონს, თქვენს ყოველდღიურ გადაადგილებას უფრო მოსახერხებელს ხდის.

კომპანია

BUREO SKATEBOARDS

ჩილეს სანაპირო ზოლში გადაშენებული \$10-იანი პლასტმასიდან სამი ამერიკელი აკეთებს სკეიტბორდებს (დაახლოებით \$90 -150-ის ღირებულებას). საუბარია გარემოს გაწმენდაზე.





ქალების როლი ეკონომიკაში – თანამედროვე ტენდენციები

ქალების სოციალურ-ეკონომიკური როლის შესახებ ხშირად საუბრობენ. კულტურების მიხედვით დამოკიდებულებები განსხვავებული და არაცალსახაა. თუმცა მხოლოდ კულტურა, რელიგია და სტერეოტიპული დამოკიდებულება არ არის ის, რაც ქალს აკნინებს და დაუფასებელს ხდის.

გასაგებია, რომ რთულია გენდერული პრობლემების სწრაფად და ერთბაშად მოგვარება. XX საუკუნის დასაწყისიდან თანასწორობის იდეის პოპულარიზაცია სხვადასხვა ჯგუფის მიერ სისტემურ ხასიათს ატარებს. სურათი კარგად რომ დავინახოთ, შეგვიძლია რომელიმე კონკრეტული მაჩვენებლით შევადაროთ ქვეყნები ერთმანეთს და ვნახავთ, რომ სკანდინავიაში ყველაზე კარგი მდგომარეობაა ადამიანის უფლებების დაცვის, თანასწორობის, ჯანდაცვისა და სხვა ცვლადების მიხედვით. ყველა ეს მდგენელი საბოლოო ჯამში ეკონომიკურ მაჩვენებელს უკავშირდება და გამოდის, რომ სადაც ცხოვრების დონე მაღალია, იქ ნაკლებად გვხვდებით სოციალურ პრობლემებს. გზა სკანდინავიის ქვეყნებამდე გრძელი და რთულია. სამაგიეროდ არის გამოცდილება, რომელსაც განვითარებული დასავლეთი გვიზიარებს და ველოსიპედის გამოგონების საჭიროება არ დგას. თუმცა საკითხის მიმართ მიდგომა მულტინაციონალურ ხასიათს ატარებს. ყველა ქვეყანა განსხვავებული, მისთვის დამახასიათებელი სოციალური, კულტურული თუ რელიგიური პრეფერენციებით გამოირჩევა. ამ მოცემულობაში ეფექტიანი სისტემის შექმნა საერთაშორისო გამოცდილების კონკრეტულ სივრცესთან ადაპტაციას მოითხოვს.



საინტერესოა, რა ეტაპზე ვართ დღეს ჩვენ – ვიზრებთ თუ არა პრობლემის მნიშვნელობას ადეკვატურად და რა პოლიტიკური კონიუნქტურა არსებობს გენდერული თანასწორობის ჭრილში.

ისევე როგორც სხვა განვითარებად ქვეყნებში, საქართველოშიც არაცალსახა დამოკიდებულებაა გენდერული დისბალანსის მიმართ. სახელმწიფო დასავლური ღირებულებების მატარებელია. 2010 წელს პარლამენტმა მიიღო კანონი გენდერული თანასწორობის შესახებ, რომლის მთავარი არის სქესობრივი ნიშნით დისკრიმინაციის დაუშვებლობა. ქვეყანაში არსებობს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, რომელიც ქალსა და კაცს თანაბარ პირობებში აქცევს. ამას თუ დავუმატებთ ახალ შრომით კოდექსს, საკანონმდებლო თვალსაზრისით თითქოს ყველაფერი რიგზეა. მაგრამ, სამწუხაროდ, რეალობა ცდება კანონით განსაზღვრულ რეგულაციებს. მაგალითად, 2013 წელს ინფორმაციის განვითარების თავისუფალმა ინსტიტუტმა

ჩაატარა კვლევა, რომელიც გვთავაზობს საჯარო სამსახურში დასაქმებულთა სტატისტიკას გენდერულ ჭრილში. 165 საჯარო ორგანიზაციის კვლევის მიხედვით, დასაქმებულების 70,7% კაცები არიან და ქალები მხოლოდ 29,3%-ით არიან წარმოდგენილნი. ეს მონაცემი საგანგაშოა. მით უმეტეს იმ პირობებში, როცა ვიცით, რომ საჯარო სექტორი გაცილებით კონკურენტუნარიან ხელფასებსა და სამუშაო პირობებს სთავაზობს მოქალაქეებს, ვიდრე კერძო სექტორი ან თვითდასაქმება. ეს არის ერთადერთი სივრცე, სადაც სახელფასო პოლიტიკა კანონით რეგულირდება და სქესის მიხედვით დისკრიმინაციას ადგილი არა აქვს. სხვა შემთხვევაში ქალის შრომა მამაკაცის შრომასთან შედარებით ორჯერ უფრო იაფი ღირს. რის მტკიცებულებადაც გამოდგება საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ინფორმაცია. დაქირავებით დასაქმებული ქალების საშუალო თვიური ნომინალური ხელფასი დაახლოებით 50%-ით ნაკლებ

ბია, ვიდრე კაცების.

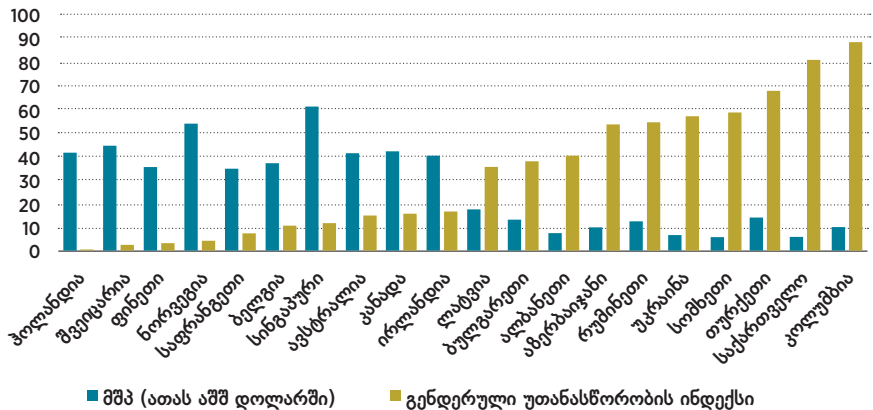
ფაქტია, რომ გენდერულ ჭრილში თუ განვიხილავთ, ქალი იაფი მუშახელია. ქალები ძირითადად დასაქმებული არიან კერძო სფეროში და წარმოადგენენ ძირითად ბირთვს ქვეყნის ეკონომიკური კეთილდღეობის შექმნაში. დასაქმებული კაცების უმრავლესობა კი საჯარო სექტორში მუშაობს. ეს ის სივრცეა, სადაც ხდება მოქალაქეების მიერ გადახდილი გადასახადების ხელფასების სახით დისტრიბუცია და არ იქმნება ეკონომიკური დოვლათი.

საინტერესოა ასევე ეკონომიკური სტატუსის მიხედვით მოსახლეობის განაწილება. ეკონომიკურად აქტიური არის ქალების მხოლოდ 57% და მამაკაცების 78%. ამ მოცემულობას თავისი მიზეზი აქვს. ეკონომიკურად არააქტიური ქალების 16% დიასახლისებზე მოდის. დიასახლისების შრომა კი არ კვალიფიცირდება, როგორც ეკონომიკურად აქტიური და მისი შეფასება არც ერთი მაკროეკონომიკური მნიშვნელოვნების მქონე პარამეტრით არ ხდება. ეს საქართველოს რეალობაა. რეალობა, სადაც ქალის რესურსს არა ეფექტიანად იყენებენ. მაშინ, როდესაც განვითარებული ქვეყნები აბსოლუტურად ცვლიან დამოკიდებულებას ქალის როლის მიმართ როგორც ეკონომიკაში, ასევე ბიზნესში. მაგალითად, 2010 წელს ჩატარებული კვლევის მიხედვით, იმ ქვეყნებს, სადაც შრომით ეკონომიკაში გენდერული ბალანსი დაცულია, მშპ-ის მაღალი მაჩვენებელი აქვს.

რაც დრო გადის, ქალის როგორც კაპიტალის მფლობელისა და სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიმღების შეფასება მით უფრო პოზიტიური ხდება.

2007 წლიდან Mckinsey-მ დაიწყო სერიული კვლევების წარმოება ქალების საკითხის ირგვლივ. ეს კამპანია ორგანიზაციის კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის უმნიშვნელოვანეს ნაწილად იქცა. ყურადღება მახვილდება ისეთ საკითხებზე, როგორცაა ქალის როლი გლობალურ სამუშაო ადგილებზე,

მშპ-ის მიმართება გენდერული უთანასწორობის ინდექსთან ქვეყნების მიხედვით*



* გენდერული უთანასწორობის ინდექსით საპარტოვლო რეგიონში ყველაზე უარესი შემთხვევის მქონე 81-ე ადგილზეა, მაშინ როდესაც აშშ-ის ინდექსი 54-ე, შვედეთი 57-ე და სლოვენია 59-ე ადგილზე იკავებს.

მათი გამოცდილება და მნიშვნელობა გადაწყვეტილების მიმღებ პოზიციებზე, ასევე გამოკვლეულია ორგანიზაციული პერფორმანსის გაუმჯობესებელი მაჩვენებლები გენდერული მრავალფეროვნების ჭრილში.

Mckinsey-ის ბოლო კვლევა, რომელიც 235 წამყვანი ევროპული კომპანიის შედეგებს აგენერირებს, ეხება ქალს ლიდერ პოზიციებზე ბიზნესსფეროში. აღმოჩნდა, რომ იმ კომპანიების პერფორმანსი, სადაც გენდერული ბალანსი დაცულია გადაწყვეტილების მიმღებ პოზიციებზე, კრიტიკულ მასას ქმნის. ფინანსური და კორპორაციული ანალიზის მიხედვით, ქალების ქვეყნის თავისებურებები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში გაცილებით პოზიტიურ შედეგებს იძლევა, ვიდრე იმავე სიტუაციაში მამაკაცის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგები.

საინტერესოა, რა ტენდენციებია საქართველოში ამ მიმართულებით. რამდენად ვითვალისწინებთ საერთაშორისო გამოცდილებას და საერთოდ, ვართ თუ არა თანამედროვე მეცნიერული მტკიცებულებების გამტარნი. სწორედ ამ მიზნით 2013 წლის დეკემბერში IBR-მ ჩატარა კვლევა: „ქალები გადაწყვეტილების მიმღებ პოზიციებზე“. კვლევა ჩატარდა კერძო სექტორის ოც დარგში და ოთხმოცი კომპანიის შედეგების მიხედვით, მენეჯერულ

პოზიციებზე ქალები მხოლოდ 12,8%-ით არიან წარმოდგენილი. კვლევის შედეგები ნამდვილად საგაღალოა, გაცილებით უარესი, ვიდრე საჯარო სფეროში.

საქართველოში ჩატარებული კვლევები ცხადყოფს, რომ გენდერული დისბალანსი ყველა სფეროში და დონეზე გვხვდება. მასკულინურ-დომინანტური ტრენდები ზღუდავს ქალის რესურსის ოპტიმალურ გააზრებას და სოციალურ-ეკონომიკური კეთილდღეობის გაუმჯობესების მიზნით გამოყენებას.

მრავალწლიანი ტრანსფორმაცია საჭირო, რათა შეიქმნას გენდერული თანასწორობის მქონე კულტურა, თუმცა მართლ უწევი და მასთან დაკავშირებული ლოდინი არ წარმოადგენს ერთადერთ პრობლემას, რომელსაც ქართულ რეალობაში ვხვდებით. აქ საკითხი უფრო მწვავედ დგას - რამდენად არსებობს ამ პროცესის ხელშემწყობი ნება მოცემულ საზოგადოებაში. სტერეოტიპული აზროვნება, პატრიარქალურ-დომინანტური პრეფერენციები, რელიგია, კულტურა - ეს ის სფეროებია, რომლებიც უდიდეს გავლენას ახდენს კონკრეტულ საკითხებზე, რომელთაც გენდერული იდენტობის ნიშნით განვსაზღვრავთ. ისინი ზღუდავენ ქალის თვითრეალიზაციის არეალს, რაც ნეგატიურად აისახება ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაზე. **F**

მარიხუანის მოხმარების რეგულაცია საზოგადოებრივი კეთილდღეობისთვის

2012-2013 წლები გარდამტეხი აღმოჩნდა რიჩარდ ნიქსონის მიერ 1971 წელს ნარკოტიკების წინააღმდეგ გამოსხადებულ ომში, როდესაც წამითაც კი ვერავინ წარმოიდგენდა, რომ შესაძლებელი გახდებოდა არათუ რაიმე ნარკოტიკის კანონიერი გაყიდვა, არამედ ამაზე საუბარიც კი.

გასულ წელს მსოფლიო შემოიარა ახალმა ამბავმა იმის შესახებ, რომ ურუგვაის სენატმა მიიღო კანონი „პასუხისმგებლობის რეგულაციის“ შესახებ, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელი გახდა მარიხუანის წარმოების, გავრცელებისა და გაყიდვის პროცესის კანონიერ ჩარჩოებში მოქცევა. ერთი წლით ადრე კი იმავე სასიათის შემცველი კანონი მარიხუანის რეგულაციების შესახებ ამერიკის კოლორადოსა და ვაშინგტონის შტატებმა დაამტკიცეს.

40 წლის მანძილზე ცხადი გახდა, რომ სახელმწიფო ძალაუფლება დამარცხდა ნარკოტიკებთან ომში. ყოველწლიურმა კვლევებმა და სტატისტიკურმა ანალიზმა აჩვენა, რომ 90-იან წლებში აშშ ყოველწლიურად 30 მლრდ დოლარს ხარჯავდა ამ დიდ ბრძოლაში, საიდანაც მეტი წილი (დაახლოებით 60%) სამართალდამცავ უწყებებზე მოდიოდა,¹ თუმცა ნარკოტიკების მომხმარებელთა რაოდენობაზე ამას საგრძნობი გავლენა არ მოუხდენია.² მათ შორის თითქმის უცვლელი დარჩა მარიხუანის ყოველწლიური მოხმარების მოცულობა და მომხმარებელთა რაოდენობაც.³

მიდგომები და მეთოდები, რომლებიც დღეს გამოიყენება ნარკოტიკებთან მიმართებით და რომელთაც სახელმწიფო ნარკოპოლიტიკა ეწოდება, ზოგადად

ორ მიმართულებად იყოფა – აკრძალვითი სანქციების გამოყენება წამალდამოკიდებული პირების მიმართ და ე.წ. ჰუმანური მიდგომა, რომელიც მოიცავს პრევენციულ, სამკურნალო და სხვა სასიათის ღონისძიებებს. მიუხედავად ძირეული განსხვავებისა, ორივე ნარკოპოლიტიკას საერთო მიზანი აერთიანებს – ეს არის ნარკოტიკული ნივთიერებების მოხმარებით გამოწვეული ისეთი ზიანის შემცირება, როგორცაა ნაადრევი სიკვდილიანობა და მწარმოებლურობის დაკარგვა ავადობის შედეგად, ინფექციური დაავადებების გავრცელება, კრიმინალური ქცევები და უკონტროლო შავი ბაზარი, დამოკიდებული პირის ახლობლების მიმე განცდები და ა.შ.

შესაბამისად, ნებისმიერი გადაწყვეტილება რომელიმე ნარკოპოლიტიკის სასარგებლოდ უნდა ეფუძნებოდეს სავარაუდო ხარჯებისა და თავიდან აცილებული ზიანის მოცულობების შედარებას, რაც ამ პოლიტიკების განხორციელების შედეგი იქნება. ეფექტიანი ნარკოპოლიტიკის არჩევის პროცესში მთავარი მსაჯულის როლი ეკისრება რაციონალურ ეკონომიკურ გათვლებს, რამაც უნდა ითავოს ყველა არსებული ხარჯისა და უკუგების მონეტარულ ფასეულობაში გამოხატვა, რაც საკმაოდ რთული პროცესია და გარკვეული ალბათობების დამუშავას გულისხმობს.

სწორედ მრავალი მაღალკვალიფიციური სამეცნიერო გამოკვლევა უძღოდა წინ კოლორადო-ვაშინგტონის შტატებსა და ურუგვაიში რეგულაციების მიღების პროცესს. ეს კვლევები ერთმნიშვნელოვნად მიუთითებს, რომ სახელმწიფოს მხრიდან იძულებითი ნარკოპოლიტიკის წარმოება

არა თუ მარიხუანის მოხმარების, არამედ ზოგადად ნარკოტიკული ნივთიერებების გამოყენების წინააღმდეგაც კი საკმაოდ არაეფექტიანია⁴ და მნიშვნელოვან უკუგებას საზოგადოება მკურნალობის, ჩანაცვლებითი თერაპიისა და ზიანის შემცირების პროგრამების განხორციელებით იღებს. 2004 წელს ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციისა და გაეროს შესაბამისი უწყებების მიერ გამოცემულ სახელმძღვანელოში აღიარებულია, რომ ჩანაცვლებით მკურნალობაში მყოფი ნარკოტიკების ინექციური მომხმარებლების აივ-ინფიცირების რისკი ექვსჯერ მცირდება, ხოლო სიკვდილიანობის მაჩვენებელი – ოთხჯერ. ჩანაცვლებით მკურნალობაში ინვესტირებული ყოველი დოლარი შვიდ დოლარს ზოგავს კრიმინალისა და სასჯელაღსრულების სისტემის დანახარჯების შემცირებით. თუ ამას ჯანდაცვის სისტემაში დაზოგილ სახსრებსაც დავუმატებთ, მაშინ ეს პროპორცია 12/1 იქნება.⁵

ზემოაღნიშნული კვლევებისა და დასკვნებიდან გამომდინარე, აქტუალური ხდება სახელმწიფო იძულებითი ნარკოპოლიტიკის შეცვლის აუცილებლობა ჰუმანურ მიდგომებზე დაფუძნებული პოლიტიკით. ეს აუცილებლობა ცალსახაა და ჩვენს ტრადიციულ საზოგადოებაშიც კი წამალდამოკიდებულებას სულ უფრო მეტი ადამიანი ჯანდაცვის სისტემის პრობლემად განიხილავს. მკურნალობის თანხების გამოწვევა შესაძლებელია იმ ხარჯების ალოკაციის გზით, რომლებიც აქამდე ხმარდებოდა ძალოვან უწყებებს (პოლიცია, პროკურატურა, სასამართლო, ციხე) მათი უფლებამოსილებების განსახორციელებლად.

სახელმწიფო პოლიტიკის შემსუბუქების პირობებში, ბუნებრივია, ჩნდება კითხვა – გამოიწვევს თუ არა ლიბერალიზაციის პოლიტიკა მარიხუანის მომხმარებლების რაოდენობის ზრდას. 2004 წელს გამოქვეყნდა ძალიან საინტერესო კვლევა, რომელიც ამ პრობლემის შესწავლას ეძღვნება და რომელშიც შედარებულია მოსახლეობის რაოდენობის მხრივ ერთნაირ და ეკონომიკურად მსგავს ქალაქში, სან-ფრანცისკოსა (მარიხუანის მოხმარება ისჯება) და ამსტერდამში (მოხმარება დეკრიმინალიზებულია) მცხოვრები მარიხუანის მომხმარებლების ქცევითი და რაოდენობრივი ცვლილებები. კვლევამ აღმოაჩინა, რომ მიუხედავად სხვადასხვა პოლიტიკისა მომხმარებლების მიმართ, მათი რაოდენობა, მოხმარების კარიერა, მოხმარების დაწყებისა და თავის დანებების დრო ერთნაირი და უცვლელი იყო. გარდა ამისა, არც ჰოლანდიური დეკრიმინალიზაციის პოლიტიკას და არც სან-ფრანცისკოს სასჯელის პოლიტიკას არ გამოუწვევია მარიხუანის მომხმარებლების სხვა უფრო საშიში ნარკოტიკების მოხმარებაზე გადასვლა.⁶ ამ კვლევის მიხედვით ორი დასკვნა შეიძლება გამოვიტანოთ: პირველი ის, რომ ლიბერალიზაციის პოლიტიკა არ იწვევს მარიხუანის მომხმარებლების რაოდენობის ზრდას და მეორე, მარიხუანა არ წარმოადგენს ე.წ. კარიბჭეს სხვა ნარკოტიკების მოხმარებისკენ.

გასარკვევია ერთი საკითხი, რომელიც სახელმწიფო კონტროლს გარეთ რჩება შავი ბაზრის სახით. ისტორიულად ცნობილია, რომ სახელმწიფოს მხრიდან ძალისმიერი ჩარევა ისეთი სპეციფიკური საქონლის ბაზარზე, როგორიცაა თამბაქო და ალკოჰოლი, იწვევს ამ საბაზრო სეგმენტის ჩრდილოვან სექტორში გადასვლებას. წარმატების მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ ეფექტიანი საბაზრო რეგულაციებით, რომლებიც მკაფიოდ განსაზღვრავს ბაზარზე ურთიერთობის წესებს. იგივე შეიძლება ითქვას მარიხუანასთან დაკავშირებითაც. ამ ნივთი-



რების ადამიანის ჯანმრთელობასა და აკადემიურ მიღწევებზე ზეგავლენის დადგენის მიზნით ჩატარებული სხვადასხვა ხასიათის კვლევები ცხადყოფს, რომ მარიხუანა მავნე ზემოქმედების მაჩვენებლით ჩამოუვარდება კიდევ ალკოჰოლისა და თამბაქოს მოხმარებით გამოწვეულ შედეგებს.⁷

ის, რომ რეგულაციამ შესაძლოა ძალზე მჭიდრო ჩარჩოებში მოაქციოს გარკვეული ტიპის ქცევები, მოწმობს ამასწინათ კალიფორნიის შტატის (აშშ-ის 20 შტატიდან ერთ-ერთი, სადაც მარიხუანის გამოყენება დაშვებულია სამედიცინო მოხმარების მიზნით) ქალაქ სან-რაფა-

ელში სულ ახლახან მიღებული კანონი, რომელიც სახლში მოწვევას კრძალავს.⁸

ურუგუაის „პასუხისმგებლობის რეგულაცია“ ასევე მკაცრად განსაზღვრავს მარიხუანასთან ურთიერთობის ოთხ წესს: სამედიცინო მარიხუანა ვრცელდება ჯანდაცვის სამინისტროს კონტროლქვეშ, სახლის პირობებში შესაძლებელია მხოლოდ ექვსი ძირის კულტივირება; წესდება საკლუბო წევრობა, ხოლო სააფთიაქო ქსელში მარიხუანით ვაჭრობა შესაძლებელია მხოლოდ ლიცენზიის მოპოვების შემთხვევაში. ეს კანონი კრძალავს მარიხუანის მიყიდვას მოზარდებისთვის, მანქანის მართვას ზემოქმედებაში ყოფ-

ნის დროს და ყველა სახის რეკლამას.

რას იღებს ამით ურუგვარი? პირველ რიგში იმას, რომ ამ აქტით საფუძველი ეცლება შავ ბაზარს და ხდება მარიხუანის მომხმარებლების გამორიდება სხვა უფრო საშიში ნარკოტიკების შეთავაზებისგან. შესაძლებელი ხდება მილიონობით დოლარის გადადინება მარიხუანით მოვაჭრეების ჯიბეებიდან სახელმწიფო ბიუჯეტში და მათი რეინვესტირება პრობლემური მომხმარებლების მკურნალობისა და პრევენციის მიმართულებით.⁹

მარიხუანის რეგულაციასთან და სავარაუდო ეკონომიკურ სარგებელთან დაკავშირებით, ინტერნეტით ვრცელდება ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორ ჯეფრი მირონის ანგარიში, რომელსაც ნობელის პრემიის რამდენიმე ლაურეატი, მათ შორის მილტონ ფრიდმანიც უჭერს მხარს. ანგარიშის მიხედვით, თუ აშშ გააუქმებს მარიხუანის აკრძალვას, ეს ყოველწლიურად დაზოგავს 7,7 მლრდ დოლარს, ხოლო თუ მარიხუანა ალკოჰოლისა და თამბაქოს მსგავსი ნიხრით დაიბეგრება, ეს გამოიწვევს ყოველწლიურად 6,2 მლრდ დოლარის შემოდინებას აშშ-ის ბიუჯეტში.¹⁰

საქართველოს შესაძლო პერსპექტივებზე მარიხუანის მომხმარებლის რეგულაციების დაწესების მხრივ შესაძლებელია საუბარი იმ მონაცემების საფუძველზე, რომელთაც აქვეყნებს შსს-ს საინფორმაციო-ანალიტიკური დეპარტამენტი.¹¹ 2011 წლის „ნარკოდასაშაულთან ბრძოლის შედეგების“ მიხედვით, ნარკოტიკების მიღების გამო დაკავებული 8 000 პირიდან ნახევარი მარიხუანის მომხმარებელია. ამავე წელს ამოღებულია 103 კილოგრამი მარიხუანა და კანაფის ნედლეული, რაც, მინიმალისტური გათვლებით, საკმარისია 75 000 „ჯონითი“ გასაკეთებლად.¹² შეგვეძლო გვევარაუდა, რომ ეს როდენობა მარიხუანის მომხმარებლისთვის ამავე წელს დაკავებული პირების მინიმალურ დოზას შეესაბამება (2011 წელს მარიხუანის მომხმარებლისთვის დააკავეს დაახლოებით 4 000 პირი და ამოიღეს დაახლოებით 75 000 „ჯონითი“, საშუა-

ლოდ ერთ პირზე - 18 ღერი). თუმცა, თუ დავეყრდნობით კანაფის რეფორმის 2007 წლის ბიულეტენს, რომელშიც მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში მარიხუანის მომხმარებლებზე ჩატარებული კვლევის შედეგებია აკუმულირებული 1990-2005 წლების განმავლობაში, მარიხუანის მომხმარებლის საშუალო დღიური დოზა 2,5 სიგარეტის ღერია,¹³ რაც ქართული სამართალდამცავი სისტემის მიერ 2011 წელს დაკავებულ 4 000 მარიხუანის მომხმარებელზე წლიურად 4 ტონა მარიხუანას შეადგენს. ეს ნიშნავს, რომ შსს-ს კონტროლს მიღმა რჩება მინიმუმ 97,5% შავ ბაზარზე გამოტანილი მარიხუანა.

იმ შემთხვევაში, თუ საქართველოს სახელმწიფო დააწესებს მარიხუანის ლეგალური ვაჭრობის რეგულაციებს, აღნიშნული რაოდენობის მარიხუანის გაყიდვა საბაზრო ფასის (ერთი „ჯონითი“ - 20 ლარი), დღგ-სა (3,6 ლარი) და აქციზის (0,75 ლარი) გათვალისწინებით ბიუჯეტში დაახლოებით 20 მლნ ლარის შემოდინებას გამოიწვევს.

ეს გათვლა ძალზე მინიმალისტურია, ვინაიდან შსს-ს მიერ დაკავებული 4 000 მომხმარებელი ზღვაში წვეთია საქართველოში მარიხუანის მომხმარებელთა რეალურ რაოდენობასთან შედარებით და შავი ბაზარი გაცილებით დიდი მოცულობის მარიხუანითაა გაჯერებული. ჩვენ ვფიქრობთ, რომ რეალისტური მონაცემების შემთხვევაში მარიხუანის მომხმარებლებზე რეგულაციების დაწესებით გაცილებით შთამბეჭდავი საბიუჯეტო შემოსავლების პროგნოზირებაა შესაძლებელი.

ცნობისთვის, ჩვენ მიერ 2009 წელს ჩატარებული კვლევის თანახმად, სახელმწიფოს მხრიდან ქუჩის იძულებითი ნარკოტესტირების სრულიად არაეფექტიანი კამპანიის შეჩერების შემთხვევაში შესაძლებელი იყო ჯანდაცვის სფეროში 8 მლნ ლარის ალოკაცია, რაც საშუალებას მოგვცემდა ერთწლიანი მეთადრონი ჩანაცვლებითი მკურნალობა ჩაგვეტარებინა 1 200 პაციენტისთვის; 6 ათასზე მეტი პირი ჩაერთვებოდა ერთწლიან ნემსე-

ბისა და შპრიცების გაცვლის პროგრამებში; მოხდებოდა 2 700 პაციენტის ამბულატორიული დეტოქსიფიკაცია და 700-ზე მეტი პაციენტის ჰოსპიტალური დეტოქსიფიკაცია; 20 000 პირს გაეწეოდა ფსიქოსოციალური კონსულტაცია.¹⁴

რა თქმა უნდა, აღნიშნული მხოლოდ ნაწილობრივ არის გამყარებული ემპირიული მონაცემებით და მას შეიძლება ბევრი აკლდეს კორექტულ პროგნოზამდე, თუმცა ფაქტია, რომ ისეთი ეკონომიკის მქონე ქვეყნისთვის, როგორც საქართველო, მარიხუანის მომხმარებლის სფეროს რეგულაცია შეიძლება სასიკეთო ძვრები შეიტანოს საზოგადოების კეთილდღეობის საქმეში.

მომდევნო წლებში მკვლევარებს საშუალება ექნებათ დააკვირდნენ კოლორადოში, ვაშინგტონსა და ურუგვაიში მიმდინარე მოვლენებს. ალბათ ჩატარდება მრავალი ექსპერიმენტი და დაიდება ბევრი კვლევა, რომლებიც საინტერესო და უფრო თამამი დასკვნების გაკეთების შესაძლებლობას მოგვცემს. **F**

¹ INFORMING AMERICA'S POLICY ON ILLEGAL DRUGS: WHAT WE DON'T KNOW KEEPS HURTING US", NATIONAL RESEARCH COUNCIL, NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES, WASHINGTON, DC: NATIONAL ACADEMY PRESS, 2001, P. 1.

² WHAT AMERICA'S USERS SPEND ON ILLEGAL DRUGS 1988-1998. WASHINGTON, DC: ONDCP, DEC. 2000, P. 10.

³ 0383, P.22

⁴ STEPHEN ROLLES. A COMPARISON OF THE COST-EFFECTIVENESS OF PROHIBITION AND REGULATION OF DRUGS. TRANSFORM DRUG POLICY FOUNDATION 2009

⁵ SUBSTITUTION MAINTENANCE THERAPY IN THE MANAGEMENT OF OPIOID DEPENDENCE AND HIV/AIDS PREVENTION : POSITION PAPER / WHO, UNODC, UNAIDS) 2004 P.21

⁶ REINARMAN C. COHEN P. KAAL H. THE LIMITED RELEVANCE OF DRUG POLICY: CANNABIS IN AMSTERDAM AND IN SAN FRANCISCO. AMERICAN JOURNAL OF PUBLIC HEALTH, MAY 2004 VOL. 94, #5 P. 836-842

⁷ DR. DONALD P. TASHKIN "EFFECTS OF MARIJUANA SMOKING ON THE LUNG", ANNALS OF THE AMERICAN THORACIC SOCIETY, VOL. 10, NO. 3 (2013), PP. 239-247.

საბჭო, [HTTP://WWW.CDC.GOV/HEALTHYYOUTH/HEALTH_AND_ACADEMICS/DATA.HTM](http://www.cdc.gov/healthyyouth/health_and_academics/data.htm)

⁸ [HTTP://WWW.HUFFINGTONPOST.COM/2013/11/23/JAN-RAFAEL-SMOKING-BAN_N_4326788.HTML](http://www.huffingtonpost.com/2013/11/23/jan-rafael-smoking-ban_n_4326788.html), თარგმან კანონის შესაძლებისა საპატიო საბჭოსა

⁹ [HTTP://WWW.DRUGPOLICY.ORG/NEWS/2013/12/URUGUAY-BECOMES-FIRST-COUNTRY-WORLD-LEGALIZE-MARIJUANA](http://www.drugpolicy.org/news/2013/12/uruguay-becomes-first-country-world-legalize-marijuana)

¹⁰ MIRON JEFFREY. THE BUDGETARY IMPLICATIONS OF MARIJUANA PROHIBITION. 2005.

[HTTP://WWW.PROHIBITIONCOSTS.ORG/MIRONREPORT/](http://www.prohibitioncosts.org/mironreport/)

¹¹ შინაგან საქმეთა სამინისტრო, საინფორმაციო-ანალიტიკური დეპარტამენტი, ნარკოდასაშაულთან ბრძოლის შედეგები, 2011 წლის ბიურორეპორტი. [HTTP://POLICE.GE/FILES/PDF/STATISTIKA%2009%20KYLEVEBI/GE/SVADASKVA%20STATISTIKA/NARKODANASAU1_2011.PDF](http://police.ge/files/pdf/statistika%2009%20kylevebi/ge/SVADASKVA%20STATISTIKA/NARKODANASAU1_2011.PDF)

¹² ზოგადი ინფორმაცია მოიპოვა, რომ ნაწილი კანაფი ბაზარის შემოღებულ ფასზე დაახლოებით ორჯერ ძვირფასია. ხოლო ერთ ღერ სიგარეტის თანხაზე 0,3 მ ბარონსა (JON GETTMAN, LOST TAXES AND OTHER COSTS OF MARIJUANA LAWS, THE BULLETIN OF CANNABIS REFORM, SEPTEMBER 5, 2007, P14)

¹³ JON GETTMAN, LOST TAXES AND OTHER COSTS OF MARIJUANA LAWS, THE BULLETIN OF CANNABIS REFORM, SEPTEMBER 5, 2007, P14

¹⁴ [HTTP://WWW.ALTGEORGIA.GE/2012/MYFILES/MARKOSTIREBA%20GEO-L.PDF](http://www.altgeorgia.ge/2012/myfiles/markostireba%20geo-l.pdf)



avines
S U S T A I N A B L E B E A U T Y

ექსკლუზიური დისტრიბუტორი
საქართველოში UCG Georgia

ტელ: 225 04 06
info@ucgroup.ge
www.ucgroup.ge

შინა დუსკოტი

ჯონ მენარდი ადგენს ყველა წესს - და აკეთებს მილიარდებს - საყოფაცხოვრებო მაღაზიების თავის შუადასავლურ იმპერიაში.

ავტორი: მრინ კარლაილი



„ვფიქრობ, კერძო კომპანიად დარჩენა სწორი გადაწყვეტილებაა ჩვენი სიტუაციის გათვალისწინებით“, - ამბობს მენარდი.

დეკემბრამდე ოთხი თვით ადრე Menards-ის - ო-კლერის (ვისკონსინი) საყოფაცხოვრებო საცალო ქსელის ერთ-ერთი წამყვანი მაღაზიის - ცისფერ პერანგში გამოწყობილი თანამშრომელი ათვალიერებს მის თავზე აღმართულ 7,5-ფუტიან ნეილონის ნაძვის ხეს, რომელიც ხელოვნური თოვლითაა დახუნძლული. პარალელურად ის კლიენტის სატელეფონო ზარს პასუხობს: „რა თქმა უნდა, ჩვენს მაღაზიაში შეგიძლიათ შეიძინოთ დამცავი სათვალე! ეს ხომ Menards-ია! ჩვენთან შეგიძლიათ იყიდოთ ყველაფერი - ბავშვის საფეხებით დაწყებული, დეზოდორანტით დამთავრებული“, - ამბობს იგი.

და ყველაფერი ეს დაბალ ფასად. ფორმულა ასეთია: პრიალა, სუფთა იატაკი, მოწესრიგებულად განლაგებული საქონლის დიდი ასორტიმენტი; თანამშრომლები, რომლებმაც კარგად იციან თავიანთი საქმე და და ყოველთვის მზად არიან კლიენტის დასახმარებლად. \$7,9-მილიარდიანი (2012 წლის გაყიდვების მონაცემები) რიტეილერი - ქვეყნის ყველაზე დიდი კერძო „გააკეთე შენ თვითონ“ ტიპის მაღაზიათა ქსელი, რომელიც გაყიდვებით ჩამოუვარდება მხოლოდ საჯარო კომპანიებს, Home Depot-სა (\$74,8-მილიარდიანი გაყიდვები) და Lowe's-ს (\$50,5-მილიარდიანი გაყიდვები) - კვლევითი კომპანია Dunhumbly-ის მიერ შეფასებულია, როგორც კლიენტზე ყველა მეტად ორიენტირებული საცალო მაღაზიათა ქსელი კონკურენტთა შორის; და შესაძლოა ის საუკეთესო საყოფაცხოვრებო მაღაზიადაც კი ჩაითვალოს ქვეყნის მასშტაბით.

ეს უმეტესწილად განპირობებულია 73 წლის დამფუძნებლის, ჯონ მენარდ უმცროსის, ვისკონსინის შტატის უმდიდრესი ადამიანის (აქტივების წმინდა ღირებულება: \$7,5 მილიარდი; 57-ე ადგილი უკანასკნელ Forbes 400-ში), ხედვით და მართვის ავტორიტარული სტილით. ამერიკის უმსხვილესი კერძო კომპანიების ჩვენს ყოველწლიურ სიას თავისი სახე რომ ჰყავდეს, ის სწორედ მენარდი იქნებოდა, რომელიც კომპანიის 89%-ს ფლობს.

მენარდი FORBES-ს არწმუნებს, რომ ამჟამად კომპანიას მართავს მისი ოჯახი „რამდენიმე ძალიან კომპეტენტურ, გამოცდილ ბროფესიონალ მენეჯერთან ერთად“, თუმცა ინსაიდერებისგან

ფოტო: FLYER

მიღებული ინფორმაციით, მენარდი დღემდე აკონტროლებს ყველაზე უმნიშვნელო დეტალსაც კი, დაწყებული მაღაზიების პარკინგის მასალის შერჩევით, დამთავრებული კომპანიის კორესპონდენციაზე პასუხის გაცემით. იგი არასდროს დამდგარა თავისი სამეფოს საჯაროდ გატანის დიდი საჭიროების წინაშე: „ვფიქრობ, კერძო კომპანია დარჩენა სწორი გადაწყვეტილებაა ჩვენი სიტუაციის გათვალისწინებით“, - ამბობს იგი.

და ეს გასაგებია. მართვის მისი ძველმოდური სტილი ვერ მოერგებოდა საჯარო კომპანიას. ყველა - ხელმძღვანელი პირების ჩათვლით - ვალდებულია დაარეგისტრირდეს თავისი სამსახურში მოვლა-წასვლის დრო. მაღაზიის მენეჯერები საათობრივ ანაზღაურებას იღებენ, მაგრამ იმ წლიური ბონუსების გათვალისწინებით, რომლებიც შესრულებულ სამუშაოზე მიმართული, შეუძლიათ წელიწადში ექვსნიშნა ანაზღაურებას მიაღწიონ.

მენეჯერები ვალდებულები არიან, მკაცრად დაიცვან კორპორაციის განკარგულებები ყველა საკითხში, საქონლის განთავსებით დაწყებული, მაღაზიის იატაკის საწმენდი საშუალების შერჩევით დამთავრებული. კომპანიის ინსპექტორთა ჯგუფი ო-კლერიდან ყველა მიმართულებით დაფრინავს იმის შესამოწმებლად, თუ რამდენად ემორჩილებიან მაღაზიები დისციპლინას. ამასთან, მენარდი თავად კითხულობს ყველა ანგარიშს. ის მენეჯერები, რომლებიც წესს არღვევენ, ჯარიმდებიან. „ჯონი, თავისი არსით, შედეგებზეა ორიენტირებული, - აცხადებს ტონი მისურა, მენარდის ყოფილი მენეჯერი. - არსებობს მისი მიზნები და ღირებულებები, არსებობს ამ მიზნებისა და ღირებულებების მისეული აღქმა, და არ არსებობს არანაირი სხვა წესი, გარდა შედეგებისა“.

გასულ წელს საცალო მაღაზიათა ქსელმა უცნობი ოდენობის მორიგების თანხა გადაუხადა 40 წლის სტაჟის მქონე ვეტერან თანამშრომელს, რომელიც ამტკიცებდა, რომ მის წინააღმდეგ გამოყენებული იყო ასაკობრივი დისკრიმინაცია, რადგან, როგორც კი 60 წელი შეუსრულდა, მაშინვე გაათავისუფლეს სამსახურიდან. მსგავსი საქმე, 34-წლიანი სტაჟის მქონე ვეტერანთან დაკავშირებით, ჯერ არ დასრულებულა. კომპანია აგრძელებს დავას Menards-ის ყოფილ ადვოკატთან (დამფუძნებლის ყოფილი მეგობარი ქალის და), რომელმაც \$1,65 მილიონი მიიღო მას შემდეგ, რაც შეიტანა სარჩელი გენდერული დისკრიმინაციისა და კონტრაქტის

50 უმსხვილესი კერძო კომპანია

სიხს შემთავსება DELL-ი და HEINZ-ი, ხოლო ჰოლდინგები HILTON-ი, ARAMARK-ი და BI-LO ემზადებიან აქციათა პირველადი საჭარო განთავსებისას და, შესაბამისად, სიხს დაბრუნებენ.

1 (2012: 1) Cargill

საკვები და სასმელი

შემოსავალი: \$136,7 მილიარდი

სიაში ლიდერობს უკვე ექვსი წლის განმავლობაში

2 (2) Koch Industries

მულტიკორპორაცია

\$115,0 მილიარდი

3 (-) Dell

ტექნოლოგიური მოწყობილობები და აღჭურვილობა

\$56,9 მილიარდი



აქტივისტ ინვესტორთან, კარლ იკანთან, დაუნდობელი ბრძოლის შემდეგ, ოქტომბერში, მაიკლ დელიმ და კერძო ინვესტიციების კომპანია Silver Lake Partners-მა დაასრულეს კომპანიის გამოსყიდვა \$25 მილიარდად. პირველი კომპანია, რომლის დებიუტიც შედგა ტოპ-ათეულში, 2007 წლის Chrysler-ის შემთხვევის შემდეგ.

4 (4) Bechtel

შენიშნულობა

\$37,9 მილიარდი

5 (3) Mars

საკვები და სასმელი

\$33,0 მილიარდი

6 (5) PricewaterhouseCoopers

ბიზნესმომსახურება

\$32,1 მილიარდი

7 (6) Pilot Flying J

სადღეღაღისო მაღაზიები და ბენზინგასამართი სადგურები

\$30,4 მილიარდი

8 (7) Publix Super Markets

სასურსათო ბაზრები

\$27,5 მილიარდი

თანამშრომლების კუთვნილი ყველაზე მსხვილი კომპანია აშშ-ში ემზადება ბრძოლისთვის ბაზარზე წილის მოსაპოვებლად, რამდენადაც Wal-Mart-ი აგრძელებს თავისი ქსელის გაფართოებას სამხრეთ ფლორიდაში.

9 (9) Love's Travel Stops & Country Stores

სადღეღაღისო მაღაზიები და ბენზინგასამართი სადგურები

\$26,1 მილიარდი

10 (8) Ernst & Young

ბიზნესმომსახურება

\$25,8 მილიარდი

11 (14) Reyes Holdings

საკვები და სასმელი

\$22,0 მილიარდი

12 (10) C&S Wholesale Grocers

საკვები და სასმელი

\$21,7 მილიარდი

13 (11) US Foods

საკვები და სასმელი

\$20,8 მილიარდი

14 (12) HE Butt Grocery Co.

სასურსათო ბაზრები

\$20,0 მილიარდი

15 (20) Enterprise Holdings

მომსახურება

\$16,4 მილიარდი

16 (17) TransMontaigne

ნავთობისა და გაზის თერაპიები

\$16,0 მილიარდი

17 (16) Cox Enterprises

მედი

\$15,3 მილიარდი

ინვარში გააუქმა \$ 300-მილიონიანი აქციათა პირველადი საჭარო განთავსება AutoTrader-თან, საბაზრო კონუნქტურის საბაბით.

18 (30) Cumberland Farms

სადღეღაღისო მაღაზიები და ბენზინგასამართი სადგურები

\$15,0 მილიარდი

19 (15) Meijer

სასურსათო ბაზრები

\$15,0 მილიარდი

20 (19) Aramark

ბიზნესმომსახურება

\$13,9 მილიარდი (შეზღუდვა აქციათა პირველადი საჭარო განთავსებისას)

21 (18) Toys "R" Us

საცალო მაღაზია

\$13,5 მილიარდი

გეგმავს 100 მაღაზიის გახსნას 21 ქვეყანაში.

22 (22) Performance Food Group

საკვები და სასმელი

\$12,8 მილიარდი

23 (21) Fidelity Investments

სხვადასხვა სახის ფინანსური სამმართველო

\$12,6 მილიარდი

24 (24) Transammonia

საკვები და სასმელი

\$12,2 მილიარდი

*ESTIMATED



უსამართლოდ შეწყვეტის ბრალდებით.

გარდა ამისა, შარშან Menards-ი დათანხმდა გადაეხადა \$1 მილიონი აფროამერიკელთა ჯგუფისათვის, რომლებმაც შეიტანეს ერთობლივი სარჩელი, ამტკიცებდნენ რა, რომ მათ სისტემატურად ეუბნებოდნენ უარს დაწინაურებაზე. „მცაცრად დაიცავი კომპანიის საქმიანობის კონფიდენციალობა“, - ვკითხულობთ 2001-2002 წლის სამუშაო კონტრაქტში.

ჯონის წარსული, როდესაც მას მხოლოდ საკუთარი თავის იმედად ყოფნა უწევდა, ბევრ რამეს ხსნის. მენარდი ო-კლერის მკვიდრი რვაშვილიანი ოჯახის უფროსი ვაჟი იყო. „5 წლის ვიყავი, როდესაც ჩვენი ოჯახი ფერმაში გადავიდა საცხოვრებლად და იქ გავიზარდე, - ამბობს მენარდი, - ფერმაში ცხოვრება მძიმეა, მაგრამ იქ არაჩვეულებრივი ატმოსფეროა აღზრდისათვის“. მან თავისი მშობლიური ქალაქის ახლომდებარე ტერიტორიაზე სასოფლო-სამეურნეო სტრუქტურის მშენებლობა დაიწყო, პარალელურად ვისკონსინ-ო-კლერის უნივერსიტეტში სწავლობდა. მან თავისი ბიზნესი დაარეგისტრირა 1962 წელს, ჩრდილოეთ კაროლინაში დაფუძნებული Lowe's-ის საჯარო გაყიდვიდან ერთი წლის თავზე. 1963 წელს, როდესაც მან უნივერსიტეტში სწავლა დაასრულა (მათემატიკისა და ბიზნესის სპეციალობით, და მეორადი განათლების სახით

- ფსიქოლოგიის სპეციალობით), იგი უკვე იმდენს გამოიმუშავებდა, რამდენსაც IBM-ი სთავაზობდა, ამიტომ მან IBM-ს უარი უთხრა და საკუთარი ბიზნესის განვითარება გადაწყვიტა.

მენარდმა თავისი სამშენებლო პროექტის ნარჩენი ხის მასალის გაყიდვა შაბათობით დაიწყო, როდესაც ხის მასალის სხვა ობიექტები დაკეტული იყო. მან შეიძინა უძრავი ქონება სარკინიგზო ჩიხით და დაიწყო შესყიდვები პირდაპირ დასავლეთი სანაპიროდან მომავალი ხეტყის გადამზიდავი ვაკონებიდან. შედეგად, მან მალე დააგროვა ღორღისა და რკინა-კავეულის მარაგები და 1964 წელს ო-კლერში პირველი საცალო მაღაზია გახსნა - ბერნი მარკუსისა და არტურ ბლენკის მიერ Home Depot-ის დაფუძნებამდე 14 წლით ადრე. 90-იანი წლების დასაწყისისთვის Menards-ს უკვე 78 სავაჭრო წერტილი ჰქონდა. სწორედ მაშინ შეწყვიტა მისმა დამფუძნებელმა ფარდულების მშენებლობა და კონცენტრირება საცალო მაღაზიებზე მოახდინა. Menards-ი იყო პირველი „გააკეთე შენ თვითონ“ ტიპის რიტეილერი, რომელმაც გამოიყენა დისტრიბუციის ე.წ. განტოტვილი ქსელის სისტემა, გზავნიდა რა დატვირთულ მანქანებს ო-კლერიდან სხვადასხვა მიმართულებით. „რაც შეეხება Home Depot-ისა და Lowe's-ის ბიზნესების ზრდას, არ ვიცი, დააკობირეს თუ არა მათ Wal-Mart-ის ან Menards-ის

ფოტო: FLICR

გეგმები, უბრალოდ მენარდი ამ მოდელს მათზე ბევრად ადრე იყენებდა”, - აცხადებს საცალო ვაჭრობის კონსულტანტი ჯონ ქემპორი. კომპანია თანხებს ზოგადვად საკუთარი ხე-ტყის მასალის გადამუშავებით და საბოლოოდ მთელი საწარმოო განყოფილება აამოქმედდა: ქარხნები, რომლებიც ამზადებდა დასამონტაჟებლად გამზადებულ კარებს, წიგნივებს, ლითონის რულონებს, ასევე ლურსმნებისა და ფიცრების შეკვრებს. ზაფხულობით ის ჭრიდა ფიცარნაგებს და ყიდდა მუღრის სახით; ვისკონსინის ცივი ზამთრის პერიოდში კი ძველ, დამტვრეულ ფიცარნაგებს ლუმელებში წვავდა კომპანიის სათავო ოფისის შენობების გასათბობად. „იგი არასოდეს ყრიდა ხის მასალას“, - აცხადებს გარი რუდერმანი, Home Channel News-ის ყოფილი რედაქტორი.

მილიარდერის ეკონომიკურობამ ასევე განსაზღვრა კომპანიის ზრდის მოდელი. ნაცვლად იმისა, რომ 1990-იან წლებში გაბატონებულ ტენდენციას აჰყოლოდა და პატარა საწარმოების ხარბად შთანთქმა დაეწყო, როგორც ამას Depot-ი და Lowe's-ი აკეთებდნენ, მენარდის კომპანია ორგანულად ფართოვდებოდა, აფინანსებდა რა ზრდას საკუთარი სახსრებით. 1990-1998 წლებში კომპანიამ თითქმის გააორმაგა მაღაზიების რაოდენობა; Home Depot-მა კი იმავე პერიოდში თავისი მაღაზიები ხუთჯერ, 761 ობიექტამდე, გაზარდა. დღეს Home Depot-ს აქვს 2260 მაღაზია აშშ-ში, კანადასა და მექსიკაში. Menards-ი კი კვლავაც ფლობს რეგიონული ტიპის მაღაზიათა ქსელს: 279 მაღაზია აშშ-ის 14 შტატში, შუა დასავლეთიდან გაიომინგამდე.

და, მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლოა მასთან მუშაობა ადვილი არ იყოს, მენარდის მკაცრ კონტროლსა და ეკონომიკაზე აგებული სტილი კარგად მუშაობს მისი მაღაზიების კლიენტების სასარგებლოდ. საცალო ვაჭრობის კონსულტანტმა, ქემპორმა, Menards-ის ფასები შეადარა კონკურენტთა ფასებს და აღმოაჩინა, რომ ყველა სახის საქონელზე ისინი შედარებით დაბალია - ხშირად მხოლოდ ერთი ცენტით. „კერძო მფლობელს ბევრი უპირატესობა აქვს, - აცხადებს ენ ბრალერი McMillan Doolittle-იდან. - მას არ ჰყავს მაკონტროლებელი და ზედამხედველი და შეუძლია კომპანია მართოს ისე, როგორც მოესურვება“.

კარგია იყო მეფე. **F**

25 (23) **Platinum Equity**
მულტიკომპანიის
\$12,0' მილიარდი

26 (-) **H. J. Heinz**
საკვები და სასმელი
\$11,5 მილიარდი

იენისში Berkshire Hathaway-ში გამოსყიდა, როგორც კერძო საკუთრება, \$28-მილიარდიანი გარიგებით, დავალიანებასთან ერთად.

27 (37) **JM Family Enterprises**
სამომხმარებლო საქონლის
\$11,5 მილიარდი

28 (25) **Amway**
საყოფაცხოვრებო და პირადი
მონაწილის საჭრელი
\$11,3 მილიარდი

29 (28) **Kiewit Corp.**
შენიშვნა
\$11,2 მილიარდი

30 (26) **QuikTrip**
სადღეღამისო მაღაზიები და
ბენზინსამართი სადგურები
\$11,2 მილიარდი

31 (27) **First Data**
ბიზნესმომსახურება
\$10,7 მილიარდი

32 (32) **Southern Wine & Spirits**
საკვები და სასმელი
\$10,5 მილიარდი

33 (29) **Giant Eagle**
სასურსათო ბაზრები
\$9,9 მილიარდი

34 (39) **Gordon Food Service**
საკვები და სასმელი
\$9,8 მილიარდი

35 (33) **Bi-Lo Holdings**
სასურსათო ბაზრები
\$9,7 მილიარდი (ეზხადება აქციათა
პირველადი საჭარო განთავსებისათვის)

36 (34) **SC Johnson & Son**
საყოფაცხოვრებო და პირადი
მონაწილის საჭრელი
\$9,6' მილიარდი

კომპანიის გენერალურმა აღმასრულებელმა, ფისკ ჯონსონმა, ოქტომბერში განაცხადა დაგეგმილი გლობალური რესტრუქტურის შესახებ.

37 (41) **Allegis Group**
ბიზნესმომსახურება
\$9,5 მილიარდი

38 (38) **Hilton Worldwide**
სასტუმროები, რესტორნები, დასვენება

\$9,3 მილიარდი (ეზხადება აქციათა
პირველადი საჭარო განთავსებისათვის)

39 (36) **RaceTrac Petroleum**
სადღეღამისო მაღაზიები და
ბენზინსამართი სადგურები
\$9,1 მილიარდი

40 (40) **Wawa**
სადღეღამისო მაღაზიები და
ბენზინსამართი სადგურები
\$9,0 მილიარდი

41 (54) **Mansfield Oil**
ნავთობისა და გაზის ოპერაციები
\$8,0 მილიარდი

42 (45) **Bloomberg**
ბიზნესმომსახურება
\$7,9 მილიარდი



დამფუძნებელი, მაიკლ ბლუმბერგი, აცხადებს, რომ არ აპირებს დაუბრუნდეს თავისი ფინანსური ინფორმაციების კომპანიის მართვას მას შემდეგ, რაც იანვარში ამოწურება მისი მესამე ვადა ნიუ-იორკის მერის პოსტზე. შემოსავლები გაიზარდა მხოლოდ 4%-ით \$7,9 მილიარდამდე Bloomberg-ის ტერმინალზე ახალი ხელმოწერების შემცირების გამო.

43 (56) **Menards**
საცალო ვაჭრობა
\$7,9' მილიარდი

44 (47) **McKinsey & Co.**
ბიზნესმომსახურება
\$7,8' მილიარდი

45 (43) **Sinclair Oil**
ნავთობისა და გაზის ოპერაციები
\$7,7' მილიარდი

Sinclair Oil-ის მილიარდერი მფლობელი, რობერტ ერლ პოლდინგი, აპრილში გარდაიცვალა. კომპანიის ახალი გენერალური აღმასრულებელი, სავარაუდოდ, მისი ვაჟი, სტეფანი, გახდება.

46 (49) **Hy-Vee**
სასურსათო ბაზრები
\$7,6' მილიარდი

47 (35) **Tenaska Energy**
მულტიკომპანიის
\$7,2 მილიარდი

48 (57) **Lansing Trade Group**
ბიზნესმომსახურება
\$7,2 მილიარდი

49 (42) **Momentive Performance Materials Holdings**
თიმიური ნივთიერებები
\$7,1 მილიარდი

50 (51) **Capital Group Cos.**
სხვადასხვა სახის ფინანსური საქმიანობა
\$7,0' მილიარდი

CRAISINS-ზე მნიშვნელოვანი

Ocean Spray ოდითგანვე იანკური მოხერხებით წურავს ძველი შტოშიდან ახალ დოლარებს. შეძლებს თუ არა გენერალური აღმასრულებელი რენდი პაპადელისი ამ ტენდენციის გაგრძელებას?

ავტორი: ჰოან მიულერი

ბარი გარეტსონი ფულს იმავე გზით შოულობს, როგორც ამას მისი ბაბუა და მამა აკეთებდნენ: სამხრეთ-აღმოსავლეთ მასაჩუსეტსის ჭაობებიდან შტოშს ტუმბავს. „აქაურ მონადირე-შემგროვებელს რამდენიმე ნაბიჯით ვუსწრებ“, - აცხადებს იგი.

როგორც სამი თაობის წინ, მისი ოჯახის ხილი (დღეში ერთ აკრზე დაახლოებით 200 ბარელი კენკრა გროვდება გადასამუშავებლად და Ocean Spray-ის ეტიკეტით გამოსასვლელად)

პირდაპირ წვენად მუშავდება ან, გარკვეული პერიოდიდან მოყოლებული, მზადდება შტოშის ჩირი, Craisins-ი, რომელიც Costco-სა და სხვა სასურსათო მაღაზიების კლიენტთა საყვარელი პროდუქტია.

მაგრამ ახლა კენკრის ნაწილი გამოყენებული იქნება 83 წლის ისტორიის მქონე სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივის ბოლო - და ყველაზე რისკიან - ექსპერიმენტში. კომპანიის გენერალური აღმასრულებლის, რენდი პაპადელისის ხელმძღვანელობით, Ocean Spray იმედოვნებს

Ocean Spray-ს გენერალურმა აღმასრულებელმა რენდი პაპადელისმა უნდა იპოვოს ისეთ ძლიერ მეტოქესთან კონკურირების გზები, როგორცაა PepsiCo.



თავისი წლიური წმინდა შემოსავალი \$1,7 მილიარდიდან \$2 მილიარდამდე გაზარდოს და ამით მეთოქეობა გაუწიოს ძლიერ კონკურენტებს, რომლებიც ყოფიან ექსტრაქტებს – მშრალ ან ჟელატინიზებულ კონცენტრატებს, რომლებიც წყალში იხსნება ჯანსაღი სასმელების მოსამზადებლად (წარმოიდგინეთ ძვირად ღირებული Kool-Aid-ი).

ეს არის პერსპექტიული, \$400 მილიონად შეფასებული კატეგორია, ზრდის დიდი შესაძლებლობებით. „თხევადი ინტენსიფიკატორები რეალურ მოგებას იღებს გამაგრილებელი სასმელების ძირითადი ტენდენციებისაგან, რომლებიც გულისხმობს როგორც მრავალფეროვნებას, ისე დაბალკალორიულობას“, – აცხადებს ჯონას ფელიჩანო ჩიკაგოს – Euromonitor International-ის გამაგრილებელი სასმელების ანალიტიკოსი.

პაპადელის ექსტრაქტები ყველასათვის გასაგები მიზეზების გამო მოსწონს: „შეგიძლია გამოიყენო ერთი და იგივე კენკრა და შექმნა შემოსავლების ახლა უკვე სამი ხაზი, და ეს არაჩვეულებრივია“, – აცხადებს იგი. მაგრამ ექსტრაქტების წარმოება რისკიანი ბიზნესია. გარდა იმისა, რომ Ocean Spray-ს მისი შემუშავება და მარკეტინგი \$25 მილიონი დაუჯდა, სასმელის ყველა მწარმოებელი თავის ფორმულას იმუშავებს, დაწყებული Kraft-ითა და მისი MiO დანამატების ხაზით, დამთავრებული Coca-Cola-ს Dasani Drop-ითა და PepsiCo-თი, რომელიც ოქტომბერში დამოუკიდებელი ხაზით შევიდა ბაზარზე.

თუმცა პაპადელისმა ორი წლის განმავლობაში რეკორდული შემოსავლების მიღება მოახერხა. Ocean Spray, კოოპერატივი, რომლის 750 ფერმერული მეურნეობა გაშლილია მასაჩუსეტსის, ნიუ-ჯერსის, ორეგონის, ვაშინგტონის, ვისკონსინისა და ფლორიდის (ასევე კანადისა და ჩილეს) ტერიტორიებზე, შებოჭილია ისეთი ვალდებულებებით, რომლებიც არა აქვს საჯარო კომპანიებს – მაგალითად, ვალდებულია პროდუქტისთვის საჭირო ნედლეული შეიძინოს მწარმოებელ-მფლობელი ფერმერისგან ყველაზე მაღალ მოქმედ ფასად, რომელიც იმის მიხედვით იცვლება, თუ როგორ განსაზღვრავენ მოგების სიდიდეს ფერმერები. მისი გაყიდვები

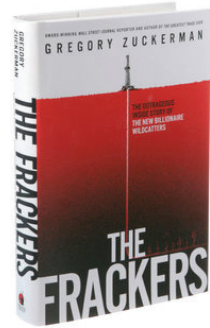
40-ჯერ ჩამოუვარდება PepsiCo-ს გაყიდვებს, თუმცა Ocean Spray მაინც დაუბრუნებს თავის წევრებს \$340 მილიონს, რომელიც მოგების 20%-ის ეკვივალენტია“. წარმოგიდგენიათ, რამხელა წნეხის ქვეშაა მენეჯმენტი, როდესაც მფლობელები მხოლოდ შტოშის მოყვანით არიან დაკავებული?“ – კითხულობს მაიკლ კუკი, მისურის უნივერსიტეტის სასოფლო-სამეურნეო ეკონომიკის ფაკულტეტის დეკანი.

ეს წნეხი – დამოკიდებულება მხოლოდ ერთი სახეობის ხილზე – Ocean Spray-ს უტოვებს მხოლოდ ერთ გზას – მუდმივ ინოვაციას. Ocean Spray, რომელიც მსოფლიოში წარმოებული ვადამუშავებული შტოშის 60%-ის მიმწოდებელია, არსებობის ბოლომდე შეინარჩუნებს თავის უნარს, განავითაროს კენკრის წარმოება – ხელოვნება, რომელსაც Ocean Spray ათწლეულების განმავლობაში აუმჯობესებდა.

Ocean Spray სამმა მწარმოებელმა, მარკუს ურენის მეთაურობით, 1930 წელს დააფუძნა. Ocean Spray-მ საქმიანობა დაიწყო სასოფლო-სამეურნეო სფეროს კრიზისისას, რომელიც დიდი დეპრესიის დროს კიდევ უფრო გამწვავდა. მათ უნდა მოეძიებინათ და გაეყიდათ შტოშზე დაფუძნებული პროდუქტები, რათა ფერმერთა მოსავალი მაღაზიის თაროებზე გადაეტანათ. წლების განმავლობაში მათ აღმოაჩინეს შტოშიდან დოლარის გამოწურვის მრავალი სხვადასხვა გზა, დაწყებული ბრენდის პირველი პროდუქტით, შტოშის წვენიდან და მზადებული ჟელეს ცილინდრით, რომელიც დღემდე მადლიერების დღის ერთ-ერთი ძირითადი ტრადიციული კერძია, დამთავრებული კენკროვანი კოქტეილით და მოგვიანებით, ისეთი შერეული პროდუქტებით, როგორცაა Cran-Apple-ი, Cran-Grape-ი და Cran-Raspberry. Ocean Spray-ს გაუმართლა, როდესაც მის ერთ-ერთ ინჟინერს უცებ გაუჩნდა ახალი იდეა – წვენის თავიდან შერევა უკვე გადასავადებად გამზადებულ ჩენროში. 2003 წელს კომპანიამ ბაზარზე გაიტანა ახალი პროდუქტი, შტოშის ჩირი Craisins-ი, რომელმაც უკან ჩამოიტოვა წვენის გაყიდვები და ამჟამად წარმოადგენს \$200-მილიონიან

მოკლე ბიოგრაფია

სამყარო მოღალატე



დღევანდელ ამერიკელთა უმრავლესობა, განსხვავებით ერთი ან ორი თაობით უფროსი ამერიკელებისგან, როგორც ჩანს, არ ინტერესდება იმ ძალისხმევით, რომელიც უზრუნველყოფს მათ დღევანდელ მშვიდ ცხოვრებას. აბა, სხვაგვარად როგორ შეიძლება ავსნათ ის ფაქტი, რომ ჯორჯ მიტჩელი (GEORGE MITCHELL), ჰაროლდ ჰამი (HAROLD HAMM) და მარკ პაპა (MARK PAPA) არ არიან (და ალბათ არც არასდროს იქნებიან) ისეთ საყოველთაოდ ცნობილ სახელთა შორის, როგორცაა, მაგალითად, მარკ ცუკერბერგი? და მაინც, 1990-იანი წლების შემდეგ ამ ადამიანების წყალობით მომხდარი ტექნოლოგიური რევოლუცია (პორიზონტალური ბურღვა, ჰიდრაფლიკური რღვევა - შედეგად, ნავთობისა და გაზის უზარმაზარი საბადოების აღმოჩენა და ცივილიზაციის გარდაქმნა) ვფიქრობ, თავისი მნიშვნელობით იმსახურებს იმ „მოწონებებს“ ნაწილს მაინც, რაც თქვენი მეგობრის ახალდაბადებული ბავშვის ფოტოს ხვდება წილად. საბედნიეროდ, გრეგორი ცუკერმანის წიგნი „ფრაკერები: ახალ მილიარდერ მატყებელთა არაჩვეულებრივი ამბავი“ (THE FRACKERS: THE OUTRAGEOUS INSIDE STORY OF THE NEW BILLIONAIRE WILDCATTERS (PORTFOLIO/PENGUIN, 2013) დეტალურად და დიდი ოსტატობით აღწერს მათ ეპიკურ ისტორიას. FORBES-ის მკითხველებისათვის ამ ისტორიებში ბევრი რამ ნაცნობია, მაგრამ ცუკერმანის მდიდარი, ადვილად გასაგები ენით დაწერილი მენიერების, ბიზნესისა და პირადი ცხოვრების ელემენტების ეს ნაზავი THE FRACKERS-ს საინტერესო საკითხავად აქცევს – განსაკუთრებით მათთვის, ვისაც ჭეჭყიანი საქმე მომხიბლავად ეჩვენება.

— დენ ბიგმენი

საწარმოო ხაზს.

ათი წლის წინ PepsiCo-მ თითქმის შეისყიდა Ocean Spray. ფერმერები კენკრას ადრინდელის მეოთხედ ფასად აბარებდნენ, თითოეული ბარელის გასაყიდი ფასი დოლარით ჩამოუვარდებოდა მის ღირებულებას, ჭარბი მიწოდებისა და მენეჯმენტის მხრიდან არასათანადო მართვის გამო.

მასაჩუსეტსსა და ნიუ-ჯერსიში ბევრ მწარმოებელს მიაჩნდა, რომ ღირდა ბრენდის კარგ ფასად გაყიდვა და ჭაობიანი ადგილების სამშენებლო კომპანიებისთვის გადაცემა. თუმცა ეს იდეა ნაკლებად მომხიბვლელი იყო ვისკონსინისა და წყნარი ოკეანის ჩრდილო-დასავლეთის ფერმერებისათვის.

მაგრამ პაპადელისმა, Cadbury Schweppes-ის მარკეტინგული სამსახურის ყოფილმა ხელმძღვანელმა, რომელმაც Ocean Spray-ის გენერალური აღმასრულებლის პოსტი დაიკავა 2003 წელს, მას შემდეგ, რაც კომპანიამ 5 წელიწადში სამი გენერალური აღმასრულებელი გამოიცვალა, დაარწმუნა წევრები, დარჩენილიყვნენ დამოუკიდებლები. 2004 წელს მისმა რწმენამ, რომ ახალი პროდუქტები და საერთაშორისო ექსპანსია კომპანიას კვლავ აღმავლის გზაზე დააბრუნებდა, იმოქმედა კოლპერატივის წევრებზე და შედეგად PepsiCo-სთან გარიგება 52%-ანი უმრავლესობით დაიბლოკა.

მას შემდეგ პაპადელისმა გააფართოვა კოლპერატივის თანამშრომლობა Pepsi-სთან, დაიწყო რა სასამელების გაყიდვა მათ აპარატებში და გააფორმა სადისტრიბუციო ხელშეკრულებები Coca-Cola-სთან, პროდუქციის იმ რეგიონებში შესატანად, სადაც შტოში არ მოჰყავთ, მაგალითად, ევროპასა და აზიაში. ამჟამად პროდუქციის მეოთხედი ჩრდილოეთ ამერიკის ფარგლებს მიღმა იყიდება; პაპადელისი გეგმავს, შემდეგი

რამდენიმე წლის განმავლობაში ეს მაჩვენებელი მესამედამდე გაზარდოს. „მათ ნამდვილად შეძლეს წინ წაწევა მისი (პაპადელისის) ხელმძღვანელობით, - აცხადებს

Deutsche Bank-ის წარმომადგენელი ბილ შმიტცი. - ეს კარგი, მაღალი კლასის ბრენდია“.

პაპადელისის განცხადებით, მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიას არ გააჩნია კონკურენტთა მსგავსი ბიუჯეტი, მას, როგორც კერძო კოლპერატივს, აქვს უპირატესობები. პირველ რიგში, მის გუნდს შეუძლია გაიხედოს უფრო შორეულ მომავალში, ვიდრე ამას შეძლება საჯარო კომპანიის პირობებში, ყოველკვარტალური ანგარიშებისა და მასთან დაკავშირებული დეფიციტის ფონზე. ამან საშუალება მისცა კომპანიას კონცენტრირება მოეხდინა კვლევისა და განვითარებაზე. პაპადელისმა დაარწმუნა მწარმოებელთა საბჭო, წევრთა დივიდენდების რეინვესტირება ისეთ ახალ პროდუქტებში განეხორციელებინა, როგორცაა ექსტრაქტები.

ლეიკვილ-მიდლბოროს ლაბორატორიაში მკვლევარები ქმნიან პროდუქტს, რომელიც, მათი აზრით, საუკეთესოდ გაიყიდება 2014 წელს. ისინი არ საუბრობენ დეტალებზე (ჟელე? ფხვნილი? - მათ რეალურად ჯერ არა აქვთ ბაზარზე გასატანი პროდუქტი), მაგრამ აღმასრულებლები ტრაბახობენ, რომ აქვთ კონკურენტუნარიანობის ისტორიული გარანტია, მათი საყვარელი შტოშის სახით. მჟავე ნაყოფს, შაქრის დაბალი შემცველობითა და ჯანმრთელობისათვის სასარგებლო ცნობილი თვისებებით (მაგალითად, სამარდე გზების ინფექციების შემთხვევაში), შეუძლია დიდი რაოდენობით საკვები ნივთიერება შეიტანოს დაბალკალორიულ თხევად დანამატში.

„ჩვენ გვაქვს ეს ძლიერი პატარა ინგრედიენტი, რომელიც უამრავ შესაძლებლობას გვთავაზობს“, - აცხადებს ინოვაციების დირექტორი, კელი რეილი, Ocean Spray-ის ვეტერანი 18-წლიანი სტაჟით. სამომავლოდ ის ფიქრობს იოგურტებზე, კოსმეტიკურ საშუალებებზე და კატის საკვებზეც კი.

და ეს ყველაფერი საუკეთესო სიხალეა გარეტსონისათვის, რომელსაც შეუძლია მოგვების საკუთარი წილით თავის ჭაობებზე დაამონტაჟოს სერვერები და მაღალტექნოლოგიური დისტანციური სენსორები, აგრეთვე ააგოს კენკრის ამღები ახალი კომბინი (ერთგვარი ჭაობის Zamboni). „ინოვაცია ჩვენი მომავალია, - ამბობს ის. - თუ ამას არ გავაკეთებთ, უბრალოდ ქარი წავგიღებს ტონობით შტოშთან ერთად.“ **F**

„წარმოგიდგენიათ, რამხელა წნეხის ქვეშაა მენეჯმენტი, როდესაც კომპანიის მფლობელები მხოლოდ შტოშის მოყვანით არიან დაკავებულები?“

Radio *Commersant*

A hand in a dark suit jacket and white striped shirt cuff points towards a glowing, rounded rectangular speech bubble. The bubble is illuminated from within, casting a bright blue glow. Inside the bubble, the text 'FM95.5' is written in a bold, dark blue, sans-serif font. The background is a dark blue gradient with several other faint, glowing speech bubbles scattered around, creating a sense of digital communication or broadcast technology.

FM95.5

ბიზნესის პერსონალური რადიო

Commersant.ge

გამძლე ტანსაცმელი, გამძლე კომპანია

Carhartt-ი, რომელიც 125 წლის განმავლობაში კერავდა ტანსაცმელს ამერიკელი მუშებისათვის, დღეს მოდური ბრენდი ხდება.

ავტორი: ჰოან მიულერი



Carhartt-ის გენერალურ აღმასრულებელს, მარკ ვალეიდს, უწევს ისეთი ამოცანების გადაწყვეტა, რომლებსაც მისი დიდი ბაბუა ვერც კი წარმოიდგენდა 1889 წელს, როდესაც კომპანიას აფუძნებდა.

შეუძლებელია შეთხზა იმაზე უკეთესი ამბები სიცოცხლის გადარჩენის შესახებ, ვიდრე ის ისტორიებია, რომლებსაც Carhartt-ის თანამშრომლები თავიანთი კლიენტებისაგან ისმენენ: 22 წლის ასაკგაზრდას მოხვდა 22-კალიბრიანი ტყვია, რომელმაც მის სახელოში ვერ გაიარა, ოთხი წლის ბავშვი გადარჩა მას შემდეგ, რაც პიტბული დაესხა თავს. რომ არა Carhartt-ის ტანსაცმელი, რომელიც მათ ეცვათ, შესაძლოა ეს ამბები ვერც მოეყოლათ.

თუ გაესაუბრებით იმ ადამიანებს, რომლებ-

საც სცმიათ Carhartt-ის უხეში ტილოს სქელი ქურთუკები და ორფენიანი კომბინეზონები სამმაგი ნაკერებითა და დიდი ელვა-შესაკრავებით, ისინი გეტყვიან, რომ მათი გაფუჭება პრაქტიკულად შეუძლებელია. რაც შეეხება მათ მწარმოებელ კომპანიას, ის თითქმის 125 წლისაა. მან გამოიარა ოთხი თაობა, რაც დიდი იშვიათობაა ოჯახური კომპანიისათვის.

კომპანიამ ამას მრავალრიცხოვან ეკონომიკურ ცვლილებასთან ადაპტირებით მიაღწია, მუდმივად ინარჩუნებდა რა ერთგულებას

თავისი ძირითადი მომხმარებლის, მუშათა კლასის მიმართ. ქვეყანაში, სადაც გაყიდული ტანსაცმლის 98% საზღვარგარეთაა შეკერილი, Carhartt-ი, თავისი 10%-იანი ადგილობრივი წარმოებით (საწარმოებით ტენესისა და კენტუკიში) ამ ინდუსტრიის ნამდვილი ღირსშესანიშნაობაა. „ეს ჩვენი კომპანიის ძირითადი ფასეულობაა“, - ამბობს გენერალური აღმასრულებელი, 60 წლის მარკ ვალედი, კომპანიის დამფუძნებლის შვილთაშვილი - ეს რომ დაგკარგოთ, აღარ ვიქნებით ის, რაც ვართ“.

ამასთან, ეს ავთენტურობა ქმნის დირობორწში (მიჩიგანი) ბაზირებული 4 400-კაციანი კომპანიის მარკეტინგულ მომხიბვლელობასაც. Carhartt-ი ყველას უყვარს - ფრანგ სკეიტბორდისტებს, ბრუკლინელ ჰიპსტერებსა და სავაჭრო ცენტრებში მოხეტიალე ასალგაზრდებს. შედეგად, შარშან კომპანიის შემოსავალმა \$555 მილიონი შეადგინა (შედარებისათვის, 2011 წელს ის \$530 მილიონი იყო, 2010-ში კი - \$466 მილიონი). ეს დახურული ტიპის კომპანია თავისი შემოსავლებს არ ამხელს.

დაფუძნების დღიდან (1889 წ.) კომპანია მომხმარებელზეა ორიენტირებული. ვალედიც დიდ ბაბუას, კომივილიაჟურ ჰამილტონ კარპატს, გაუჩნდა იდეა, შეეკერა ჯინსის კომბინეზონები რკინიგზის მუშებისათვის და დახმარებისთვის სარკინიგზო ინჟინერს მიმართა. ახალი კომბინეზონები არ იხეოდა, არ ცვდებოდა და ძალიან მოსახერხებელი იყო, რადგან შარვლის ფართო ტოტები, სახაზავის, ბრტყელტურასა და საათისათვის განკუთვნილი დამატებითი ჯიბეები და ჩაქურჩის ჩამოსაკიდი მარყუი ჰქონდა. მართალია, სხვა კომბინეზონებზე გაცილებით ძვირი ღირდა, მაგრამ ჰამილტონმა თავისი სლოგანი: „პათოსანი საქონელი პათოსან დოლარად“ მათ ხარისხსა და გამძლეობას გაუსვა ხაზი.

პირველი მსოფლიო ომის დროს კომპანია დახურვის პირას აღმოჩნდა. ჰამილტონს უნდოდა აშშ-ის ჯარისთვის უნიფორმები შეეკერა, მაგრამ გაიჩეკა, რომ მათზე მოთხოვნა არ იყო. შემდეგ, დებურსის პერიოდში, Carhartt-ი იძულებული გახდა ქარხნების უმეტესობა დაეხურა, თუმცა მოგვიანებით, როდესაც ეკონომიკამ შემობრუნება დაიწყო, მან თავისი საწარმოო

ბაზა კვლავ აღადგინა. 1970-80 წლებში, როდესაც ამერიკის საფეიქრო წარმოებამ საზღვარგარეთ გადაინაცვლა, Carhartt-მა შეძლო თავისი შემავრება პროდუქციის ხარისხსა და ღირებულებაზე აქცენტირების წყალობით. თუმცა 1990-იანი წლების ბოლოს Carhartt-ი იძულებული გახდა, წარმოება მექსიკაში დაეწყო, რათა კონკურენტუნარიანობა შეენარჩუნებინა.

„მამაჩემი მეუბნებოდა, რომ ყოველმა თაობამ უნდა გადახედოს ბიზნესის ძირითად მიმართულებას“, - ამბობს ვალედი. დღეს ის ფიქრობს, როგორ გამოიყენოს არსებული შესაძლებლობები ისე, რომ Carhartt-მა თავისი სახე არ დაკარგოს. Carhartt-ის საქონელი ძირითადად კვლავ სასოფლო-სამეურნეო მაღაზიებში ან J.C. Penney-სა და Sears-ში იყიდება, მაგრამ ამავდროულად კომპანიამ გახსნა ათობით საფირმო მაღაზია ისეთ დიდ ქალაქებში, როგორცაა ჩიკაგო, პორტლენდი და ბოსტონი. მოდური ყოველდღიური ტანსაცმლის ახალი ხაზის ევროპასა და აზიაში გასაყიდად მან დადო სალიცენზიო ხელშეკრულება Work in Progress-თან. 2011 წელს ნიუ-იორკის სოჰოს რაიონში მან Carhartt WIP-ის პირველი ამერიკული მაღაზია გახსნა.

„მიუხედავად იმისა, რომ პერიოდულად ჩვენ ვცვლიდით სტრატეგიას, რათა დროს მოვრგებოდით, Carhartt-ს არასდროს უღალატია თავისი ძირითადი ფასეულობისთვის „შექმნას საუკეთესო ტანსაცმელი ფიზიკურად მშრომელი ადამიანებისათვის, - ამბობს ვალედი. - ჩვენ არასდროს ვიტყვით უარს ჩვენი ბიზნესმოდელის ამ პრინციპზე“.

თუ გაესაუბრებით იმ ადამიანებს, რომლებსაც სცმიათ Carhartt-ის უხეში ტილოს სქელი ქურთუკები და ორფენიანი კომბინეზონები სამმაგი ნაკერებითა და დიდი ელვა-შესაკრავებით, ისინი გეტყვიან, რომ მათი გაფუჭება პრაქტიკულად შეუძლებელია.



დამფუძნებელი და გენერალური აღმასრულებელი ჯომ ტეტრიკი

ბილ გეიტსის საყვარელი საკვები

მსოფლიოს ზოგიერთი ყველაზე გავლენიანი ინვესტორი ფსონს დებს იმაზე, რომ Hampton Creek Foods-ი შეძლებს ტრადიციული კვერცხის მოხმარება საგრძნობლად შეამციროს. საუბარია მილიარდებზე.

ავტორი: რაიან მკი

სან-ფრანსისკოს რაიონ კასტროში გახსნილ ახალ Whole Foods-ში დილის 8 საათია და ჯომ ტეტრიკი, ცოტა არ იყოს, ზედმეტად ღელავს იმ ადამიანის კვალობაზე, რომელიც კაცობრიობის ისტორიაში ყველაზე მსუბუქ სანელებლებს ყიდის. ის ნერვიულად დააბიჯებს კინოასა და კომბოსტოს მზა სალათებით სავსე ღია მაგივრის წინ და მყიდველებს თავისი კომპანიის სტენდისაკენ ეპატიჟება. რეკლამა? საუზმის ნიმუშია Hampton Creek Foods-ის მცენარეული მაიონეზი, იტალიურ ანტიპასტოში გარეული.

„მოდით და გასინჯეთ ჩვენი საუზმის ბრუსკეტა“, - მიმართავს ცისფერთვალა, კვადრატულფორმის ტეტრიკი სავარჯიშო შარვალსა და სპორტულ

ფენსაცმელში გამოწყობილ ახალგაზრდას, რომელიც ბრუნდება და სწრაფად მიდის სალაროს მიმართულებით.

მართალია, ტეტრიკმა - Hampton Creek-ის გენერალურმა აღმასრულებელმა - ყველა ვერ დაარწმუნა, მაგრამ იმ ადამიანთა რიცხვი, რომელთა დარწმუნებაც მან შეძლო, საკმარისი აღმოჩნდა სან-ფრანცისკოში დაფუძნებული საკვების მწარმოებელი სტარტაპით დასაინტერესებლად. მას მხარს უჭერს ბილ გეტისი, რომელსაც მიაჩნია, რომ ეს სწორედ ის კომპანიაა, რომელსაც კვების მრეწველობის მომავლის შეცვლა შეუძლია. ტეტრიკს დღემდე მიღებული აქვს \$6 მილიონი ისეთი ინვესტორებისაგან, როგორებიც გახლავთ პიტერ ტილის Founders Fund-ი, ვინოდ ხოსლას Khosla Ventures-ი და ეკოლოგიაზე მზრუნველი მილიარდერი ტომ სტეიერი. მის გარშემო ტრიალებს ალ გორიც, რომელიც ცოტა ხნის წინ ვეგეტარიანელი გახდა.

გეტისისა და სხვებისთვის Hampton Creek-ის ღირებულება იზომება იმ მრავალმილიარდიანი შესაძლებლობით, რომელსაც ხედავენ ტრადიციული კვერცხის ჩანაცვლებაში გაცილებით იაფი, უქოლესტერინო და უფრო ჰუმანური მცენარეული ფორმულით. ეს არის სილიკონის ველის წმინდა წყლის სოლუციონიზმი (რწმენა, რომ შესაძლებელია ნებისმიერი, თუნდაც ყველაზე რთული ამოცანის გადასაჭრელი გზის პოვნა), სამეწარმეო ალღოსა და სამეცნიერო ცოდნის იმ დარგზე ფოკუსირებით, რომელიც არ გამოირჩევა ინოვაციებით. „საკვები პროდუქტების სამყარო, ჩემი აზრით, დანგრევის პირასაა ბევრი მიზეზის გამო, მაგრამ ამის საუკეთესო გამოვლენა - ინტენსიური მეცხოველეობაა“ - ამბობს 33 წლის ტეტრიკი. თავისი მსუბუქი სამხრეთული აქცენტით, ის განსაკუთრებული უკმაყოფილებით საუბრობს კვერცხის წარმოებაზე, რომელიც საყოველთაოდ ცნობილია არა მარტო ვიწრო გაღებში გამოკეტილი, ხელოვნურად გამოკვებილი უნისკარტო ქათმებით, არამედ დიდი რესურსების ხარჯვითაც.

ასე რომ, კომპანია საკუთარ თავს წარმოაჩენს არა მხოლოდ ეკონომიკის, არამედ ბუნებრივი რესურსების რაციონალურად გამოყენების სფეროშიც. ენერჯის ხარჯის შეფარდება ქათმის კვერცხის ენერგეტიკულ შემადგენლობასთან

გამოიხატება ფორმულით 39:1, რაც მხოლოდ მესაქონლეობისა და მეცხვარეობის მონაცემებს ჩამორჩება. Hampton Creek-ის მცენარეული პროდუქტები ინარჩუნებს 2:1 თანაფარდობას. ეს იწვევს უშუალო ხარჯების ეკონომიასაც: მისი კვერცხის ეკვივალენტის ერთი ფუნტი ღირს 39 ცენტი - ქათმის ტრადიციული კვერცხის ფასის თითქმის ნახევარი. რაც შეეხება მაიონეზს, მზა პროდუქტს, რომელიც შედგება ლიმონის წვენი, ძმრისა და სხვა ინგრედიენტებისაგან, ის Whole Foods-ს ჩვეულებრივ მაიონეზზე 10%-ით ნაკლები უჯდება. „Hampton Creek-ი შეჭვიდა ღრმად ფესვგადგმულ ინდუსტრიას, რომელიც წლების განმავლობაში ერთნაირად აკეთებდა ბიზნესს. კომპანიას აქვს ყველა ხელმისაწვდომი საბაზო ტექნოლოგია“, - ამბობს ხოსლა.

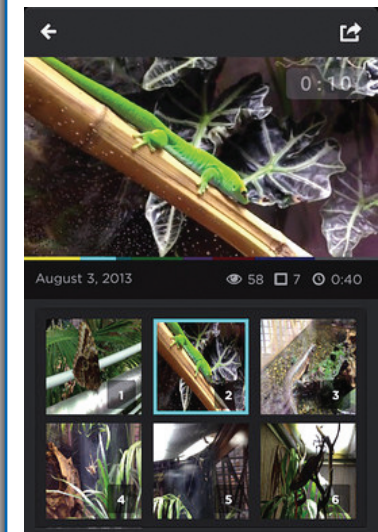
ჯერჯერობით კომპანიას მხოლოდ მაიონეზი აქვს, მაგრამ თებერვალში ის დაიწყებს უკვერცხო ფხვიერი ცომის გაყიდვას. FORBES-ის გაანგარიშებით, Hampton Creek-მა, გაყიდვების დაახლოებით ერთი თვის განმავლობაში, \$1 მილიონამდე შემოსავალი მიიღო.

ტეტრიკის წარმატებები არც ისე ცუდია იმ ადამიანისთვის, რომელმაც საშუალო სკოლა ბოლოდან მესამე ადგილით დაამთავრა. ტეტრიკი, ბირმინგემელი (ალაბამა) დალაქის შვილი, გაიზარდა ქათმის ფრთებისა და კარაქიანი ორცხობილების მუდმივ რაციონზე. პროფესიონალური ფეხბურთის თამაშის იმედით, ის შევიდა დასავლეთ ვირჯინიის უნივერსიტეტის საფეხბურთო გუნდში, სადაც ნახევარმცველის ფუნქციას ასრულებდა წელიწად-ნახევრის განმავლობაში, სანამ არ გააცნობიერა, რომ სწავლა უკეთესი გზა იყო სიღარიბისაგან თავის დასაღწევად. ტეტრიკი გადავიდა კორნელის უნივერსიტეტში, რომელიც კურსის საუკეთესო სტუდენტის სტატუსით დაამთავრა. მას შემდეგ, რაც 2008 წელს მიჩიგანის უნივერსიტეტში იურისტის ხარისხი მიიღო, მუშაობა დაიწყო კლიმატური ცვლილებების სტრატეგიაზე და შექმნა ამჟამად უკვე გაუქმებული ვებგვერდი 33needs-ი, რომელიც აგროვებდა ფულს სოციალური ღონისძიებებისათვის.

ტეტრიკი, რომელიც კოლეჯში სწავლისას ვეგეტარიანელი გახდა, ხშირად იწვევდა ბავშვობის მეგობარს, ჯოშუა ბალკს, საკვების წარმოების ეთიკის შესახებ სასაუბროდ. ბალკი, Humane

ბრარევემულივი აპლიკაცია

ყველაფერი ბრეველ-დარეველია



მოყვარულ ჰიჩოკებს, რომლებსაც მი-ანჩით, რომ VINE-ი და INSTAGRAM-ი მეტისმეტად ვიწროა მათი კინემატოგრაფიული ხედვისათვის, ალბათ მოეწონება MIXBIT-ის ობიექტივი. MIXBIT-ი ვიდეოს შესაქმნელი უფასო აპლიკაციაა, შემუშავებული ჩემ პარლისა და სტივ ჩენის მიერ, რომლებიც ადრე მონაწილეობდნენ ერთ-ერთი ისეთი „წვილიმანის“ შექმნაში, რომელსაც YOUTUBE-ი ჰქვია. MIXBIT-ი - რომელიც ხელმისაწვდომია აიფონისთვის, ანდროიდისა და უბრალოდ ინტერნეტისთვის - დამწყებ რეჟისორებს საშუალებას აძლევს გადაიღონ ვიდეო 16-წამიან ნაწილებად, შემდეგ კი საკუთარი გემოვნებით დაამონტაჟონ და დაალოკონ, რათა მიიღონ 68 წუთამდე ხანგრძლივობის დასრულებული კლიპები. რა თქმა უნდა, ის სოციალურია; თქვენ შეგიძლიათ აიღოთ ნებისმიერი საჭაროდ გამოქვეყნებული ვიდეო MIXBIT.COM-დან, რათა გამოიყენოთ ის საკუთარი „ოსკარის“ კანდიდატი ნამუშევრისთვის. ამასობაში კი, ცოტა ხნის წინ, პარლისა და ჩენის კომპანიის, AVOS SYSTEMS-ის წინააღმდეგ სარჩელი შეიტანეს კანკი უესტმა და კიმ კარდაშინამა, უესტის მიერ ხელის თხოვნის სცენის MIXBIT-ის გვერდზე გამოქვეყნების გამო. უკვე აბრაზეთ ჰოლივუდს? რეჟისორებო, მიაქციეთ ყურადღება.

— ბრაიან დოუსონი

Society-ის კორპორაციული პოლიტიკის მიმართულების დირექტორი, უყვებოდა ტეტრიკს, რომ კვების პროდუქტების მწარმოებელ კომპანიებს ძალიან უნდოდათ ცხოველებისთვის ზიანი არ მიეყენებინათ, მაგრამ უფრო მეტად უნდოდათ კვერცხის შემცველი ისეთი იაფი პროდუქტის მიღება, რომელშიც გემოს თვისებები იქნებოდა შენარჩუნებული. ეს სწორედ ის იყო, რაც უნდა მოესმინა ტეტრიკს იმისათვის, რომ 2011 წელს საკუთარი \$37 000 ჩადო სტარტაპში, რომელსაც ბალკის ძაღლის სახელი დაარქვეს.

„შესაძლებლობები, რომლებიც ამ ადამიანს შესაძლოა გაუჩნდეს ცხოველებისა და ეკოლოგიის გაფრთხილებაზე ორიენტირებულ პროექტზე მუშაობისას, სავარაუდოდ, საკმაოდ საინტერესო იქნება, - ამბობს Khosla Ventures-ის პარტნიორი სამირ კაული, რომელმაც Hampton Creek-ი \$500 000-ით დააფინანსა. - ის მთელი თავისი ცხოვრების განმავლობაში მტკიცე, შეუპოვარი ადამიანი იყო“.

ორი წლის წინ Hampton Creek Foods-ი ერთ-ერთი იყო სან-ფრანცისკოს მარკეტ-სტრიტის სამხრეთით განლაგებულ ყოფილ საწყობებში შეყუჟულ მრავალრიცხოვან სტარტაპთა შორის. ნაცვლად Mac-ებზე მომუშავე პროგრამული უზრუნველყოფის დეველოპერებისა, Hampton Creek-ს ჰყავდა Unilever-იდან და Otis Spunkmeyer-იდან გადმობირებული ბიოქიმიკოსები, რომლებიც მზარეულებთან ერთად ამზადებენ ფრანგულ ტოსტებსა და ორცხოდილებს ყვითელი ბარდისა და სორგოს ხსნარებით სავსე სინჯარებიდან. Hampton Creek-მა შეისწავლა 1500 სახეობის მცენარის მოლეკულური შემადგენლობა ისეთი სახეობების აღმოსაჩენად, რომლებსაც ექნებოდა საუკეთესო თვისებები მაიონებად ემულგირების ან შემწვარი კვერცხის მსგავსად შესქელებისათვის.

მიღებულმა შედეგებმა - ტრადიციული კვერცხის მწარმოებლები აიძულა, თავდაცვის პოზიციაში ჩამდგარიყვნენ. American Egg Board-მა ოქტომბერში წამოიწყო საგანმანათლებლო პროგრამა, რათა დაერწმუნებინა მომხმარებლები, „არ მიეღოთ სუროგატები“. მისი პრეზიდენტი ჯოან აივი ამტკიცებს, რომ კომპანია არ იყო მიმართული კონკრეტულად Hampton Creek-ის წინააღმდეგ და საერთოდ, კვერცხის შემცველები, როგორცაა, მაგალითად, ConAgra-ს Egg Beaters-ი, წლებია,

არსებობს. მაგრამ ისინი ხშირად შეიცავს ისეთ შემავსებლებს, როგორცაა ქსანთანი და გუარის ფისი. „მომხმარებელს სჭირდება ნატურალური ინგრედიენტები და 'სუფთა ეტიკეტი', - ამბობს ის. - კვერცხზე ბუნებრივი კი არაფერია“.

ტეტრიკი თავს უფლებას აძლევს, არ დაეთანხმოს მას და თავისი სიმართლის დასამტკიცებლად მიუთითებს კომპანიის პროდუქტის, მაიონებ Just Mayo-ს ეტიკეტზე, რომელზეც იკითხება ისეთი ინგრედიენტები, როგორცაა ორგანული შაქარი და კანოლას ზეთი. „კრუსის მოთავსება ისეთ ვიწრო გალიაში, რომ ფრთების გაშლაც კი არ შეუძლია, ჩემი აზრით, პირდაპირ კონტრასტს ქმნის ბუნებრიობასთან“, - პასუხობს ის.

Just Mayo, რომელიც თავდაპირველად Whole Foods-ის ზოგიერთ რეგიონულ ობიექტში იყო დაშვებული, ამჟამად 120 მაღაზიაში იყიდება და წლის ბოლომდე მთელი ქვეყნის მასშტაბით იქნება ხელმისაწვდომი. თუ მოლაპარაკებები გემის მიხედვით განვითარდება, მომავალი წლის დასაწყისისთვის მაიონებმა შესაძლოა გზა გაიკვილოს კიდევ ერთი მსხვილი სუპერმარკეტის თაროებისაკენ. ტეტრიკი მოლაპარაკების პროცესშია სწრაფი კვების გიგანტურ ქსელთან, რომელსაც სურს მისი მაიონები საკმაო სახით გამოიყენოს, მაგრამ ამ საქმეში წარმატება იმაზე დამოკიდებული, თუ რამდენად იაფი იქნება Hampton Creek-ის მაიონები ამჟამად გამოყენებულთან შედარებით. ანალოგიურად, General Mills-თან ერთად წარმოებული კვლევა შეისწავლის, შეესაბამება თუ არა Hampton Creek-ის კონცენტრატები იმ კორპორაციის დონეს, რომელიც კურირებს ისეთ ბრენდებს, როგორცაა Betty Crocker-ი და Pillsbury.

მაიონების \$11,3-მილიარდიანი მსოფლიო ბაზარი, შესაძლოა მხოლოდ დასაწყისი იყოს. თებერვალში გამოჩნდება ნამცხვრის ცომი შენახვის ხანგრძლივი ვადით, ამავე დროს მუშავდება კიდევ ერთი ფორმულა, რომელიც წარმოადგენს შემწვარი კვერცხის იმიტაციას. ეს არის \$42,5-მილიარდიანი ბაზარი, სადაც ბატონობენ კორპორაციული ფერმერები და მათი ქათმები. ტეტრიკი, რომლის საქმიანობასაც ყურადღებით ადევნებენ თვალს მილიარდებობი, იმედოვნებს, რომ თავის Hampton Creek-თან ერთად ლაყვ კვერცხივით არ გასკდება პლანეტის გადარჩენის გზაზე. **F**



გამოცემრეთ შურნალი

Forbes

GEORGIA ყოველთვიური ბიზნეს - ეკონომიკური გამოცემა

შურნალის გამოცემა

6 ნომერი - 36 ლარი 12 ნომერი - 72 ლარი

სახელი, გვარი _____

თანამდებობა, კომპანიის დასახელება _____

მიწოდების მისამართი: სამსახური სახლი _____

_____ ინდექსი _____

საკონტაქტო ტელეფონის ნომერი, ელ. ფოსტა _____

თიბისი ბანკის ნებისმიერი ფილიალი
ს.ს. Media Partners.
ბანკის კოდი: TBCBGE 22.
ანგარიშის ნომერი:
GE09TB722 563 608 01 00001. ს.კ. 404408690.

შეცხებული ხელმოწერის ფორმა
გამოგვიგზავნეთ მისამართზე:
info@forbesgeorgia.ge

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

www.forbesgeorgia.ge



შურნალის ელ. ვერსიის გამოცემა

3 თვე - 11 ლარი; 6 თვე - 21 ლარი; 12 თვე - 42 ლარი

სახელი, გვარი: _____

საკონტაქტო ტელეფონის ნომერი: _____

ელ. ფოსტა: _____

შურნალის ელ. ვერსია ხელმისაწვდომია ვებ გვერდზე - www.forbesgeorgia.ge. გამოწერისათვის ამოირჩიეთ გამოწერის პერიოდი, გადაიხადეთ შესაბამისი თანხა TBC ბანკის ნებისმიერ ფილიალში, ან TBC Pay Box-დან (სერვისი: სხვადასხვა - პრესა - ფორბსი), რის შემდეგაც თქვენს ელ. ფოსტაზე მიიღებთ აქტივაციის კოდს, რომელიც აქტიური იქნება გამოწერის პერიოდის განმავლობაში.

თქვენი ფინანსური ნაკვალავის გაშიფვრა

მოხერხებული სტარტაპები ამუშავებენ საბარათო გადახდების მილიარდობით მონაცემს. რატომ? რათა უფრო ბევრი რამ მოგყიდონ, რასაკვირველია.

ავტორი: ალან ტინერი



მინ ლობი და სკოტ გრაიმსი Capital One-ის იმ თანამშრომლებს შორის იყვნენ, რომლებსაც მოუწიათ ოფისში გვიანობამდე დარჩენა

2007 წლის მაღლივრების დღესთან დაკავშირებული დასვენების დაწყებამდე. ეს გრძელი დღე იყო და ისინი თავისებური მეთოდით ცდილობდნენ თავი გაეხალისებინათ, თხზავდნენ რა ისტორიებს სრულიად უცნობ ადამიანებზე მათი საბარათო ტრანსაქციების მონაცემების მიხედვით.

„ეს ალბათ მეტისმეტად მზრუნველი დედაა: ჯერ შედის McDonald's-ში, შემდეგ Target-ში, შემ-

დეგ ისევ McDonald's-ში და ბოლოს Babies 'R' Us-ში“, - თქვა ლობმა. გრაიმსმა მონაცემების კიდევ ერთ ნაკრებზე მიუთითა: „ეს აშკარად მარტოხელა კაცია... ის ფულს ბარებსა და Taco Bell-ში ხარჯავს“.

უცებ ამ ორმა აღმასრულებელმა ერთმანეთს გადახედა და გაჩუმდა. „რადგან ვიცოდით, რომ ამ ისტორიებს რეალურად არავინ იყენებდა მარკეტოლოგების დასახმარებლად მეტი კლიენტის მოზიდვაში“, - ამბობს გრაიმსი. საბარათო გადახდების მონაცემები პრაქტიკულად გამოუყენებელი ოქროს საბადო იყო, რომელიც, ბანკებს, Groupon-ის მსგავსი „ყოველდღიური გარიგებების“ სტარ-

ტაპების ზრდიდან გამომდინარე, შესაძლებლობას მისცემდა დამატებით გარკვეული რაოდენობის ფული მოეზიდათ (და მოეპოვებინათ ლოიალობა) კლიენტებისათვის მიზნობრივი შეთავაზებების წარდგენის გზით. ბანკებს დასჭირდებოდათ მოხერხებული შუამავალი მონაცემების დასამუშავებლად და შეთავაზებების მისაწოდებლად. რამდენიმე თვეში ლობმა და გრაიმსმა დატოვეს თავიანთი სამუშაო და გახსნეს Cardlytics-ი.

მას შემდეგ Cardlytics-ის პრეზიდენტი და მთავარი საწარმოო დირექტორი, 43 წლის ლობი და გენერალური ადმინისტრატორი, 51 წლის გრაიმსი, ხელს უწყობენ მონაცემებზე დაფუძნებული იმ ახალი სარეკლამო ნიშის განვითარებას, რომელსაც ეწოდება „გამყიდველთა მიერ დაფინანსებული წახალისება“. ის ორიენტირებულია ადამიანთა საყიდლების ხასიათზე და არა მათ ვინაობაზე. „თუ იცი, სად და როგორ ხარჯავს ადამიანი ფულს, ე.ი. იცი ბევრი რამ მის შესახებ ისე, რომ არ გჭირდება მისი პირადი ინფორმაციის ცოდნა“, – ამბობს ლობი.

Cardlytics-ს, სათავო ოფისით ატლანტაში, შეუძლია თვალი მიადევნოს აშშ-ის ბანკების კლიენტთა 70%-ს. წელს მისი სერვერების მიერ წაკითხული ტრანსაქციების რაოდენობა მიაღწევს 11 მილიარდს, რაც \$500 მილიარდის ხარჯს მოიცავს. მისი ალგორითმები, ვებგვერდებისა და მობილური აპლიკაციების საშუალებით, თვეში 1 მილიარდ რეკლამას აწოდებს 400 ბანკს – მათ შორის, Bank of America-ს, PNC-ს, Regents-ისა და ლონდონის Lloyd's-ის – 35 მილიონზე მეტ მომხმარებელს. Cardlytics-ი აცხადებს, რომ ის ბიძგს აძლევს ყოველკვარტალურ \$ 500-მილიონიან გაყიდვებს ყველა ბანკში. ტიპური გარიგება: Sports Authority-ს სურს მიიღოს ინფორმაცია ყველა იმ ადამიანის შესახებ, ვინც თვეში \$100-ზე მეტს ხარჯავს სპორტულ საქონელზე, მაგრამ არა მის მაღაზიებში. Cardlytics-ი ამ ადამიანებს აწვდის Sports Authority-ს შეთავაზებას და Cardlytics-ი და ბანკები ინაწილებენ გამყიდველისაგან მიღებულ საკომისიოს – როგორც წესი, შედეგად მიღებული ნებისმიერი გაყიდვის 10%-ს.

გამყიდველთა მიერ დაფინანსებული წახალისება ჯერ კიდევ ახალი სფეროა, მაგრამ Cardlytics-ი ამტკიცებს, რომ მას უკავია წელიწადში 100%-ით მზარდი ბაზრის 80%. მის კონკურენტთა რიცხვში შედიან Cartera Commerce, edo Interactive-ი, FreeMonee და ლონდონში დაფუძნებული ERN Global-ი. მეოთხე

კვარტალში Cardlytics-ი ელოდება \$25 მილიონ შემოსავალს 2013 წლის \$50-მილიონიანი საერთო შემოსავლიდან, რაც ოთხჯერ აღემატება 2012 წლის მონაცემებს. მომავალი წლისათვის კი ის მოგების გაორმაგებას გეგმავს. გრაიმსმა და ლობმა მიიღეს \$104 მილიონი ვენჩურული დაფინანსება ისეთი ფირმებისგან, როგორცაა Canaan Partners-ი და Polaris Venture Partners-ი, აგრეთვე სტრატეგიული ინვესტორების, FIS-ისა და Aimia-საგან.

Cardlytics-ის წარმატება სულაც არ იყო გარანტირებული. მიუხედავად მათი წარმატებული კარიერისა Capital One-ში (ლობი ვიცე-პრეზიდენტი იყო, ხოლო გრაიმსი – უფროსი ვიცე-პრეზიდენტი), ისინი უარით გამოისტუმრა მრავალმა ბანკმა, რომლებიც 2008 წლის ფინანსურ კრიზისს ებრძოდნენ და ვერ რისკავდნენ თავიანთი კლიენტების მონაცემების გაზიარებას ორ ბიზნესმენტთან, რომელთაც შქონდათ PowerPoint-ი და არ შქონდათ ფული. ბანკებთან თანამშრომლობის გარეშე კი ისინი ვერ დაუკავშირდებოდნენ გამყიდველებს. საბოლოოდ, 2008 წლის მიწურულს, მათ მიიღეს ერთი გამოხმაურება ყველაზე მსხვილი ბანკისაგან მათ შორის, რომლებსაც მიმართეს, ეს იყო Bank of America. მაგრამ გზად ატლანტიდან შარლოტისკენ (ჩრდ. კაროლინა) გრაიმსის მანქანას ცეცხლი წაეკიდა და გარიგება ფერფლად იქცა ამ სიტყვის პირდაპირი მნიშვნელობით, შემდეგ კი – გადატანითი მნიშვნელობითაც, რადგან ბანკი შიშობდა, რომ Cardlytics-ი მეტისმეტად მცირე და გამოუცდელი კომპანია იყო.

2009 წელს მათ მოიპოვეს თავიანთი პირველი დიდი კლიენტი, Intuit-ი – გადასახადების ონლაინ-გამოთვლის გიგანტი, რომელიც იმ დროს ამუშავებდა ონლაინ საბანკო ტრანსაქციებს ბევრი მცირე ბანკისთვის. „ოფიქრობ, ეს ძალიან კარგად მუშაობდა“, – ამბობს ერიკ დანი, Intuit-ის მთავარი ვიცე-პრეზიდენტი გადახდებისა და კომერციული ტექნოლოგიების მიმართულებით. მაგრამ, როგორც ის აცხადებს, „Cardlytics-ს გაუჭირდა საკმარისად სწრაფად უზრუნველყო წინადადებათა მრავალფეროვანი ნაკრები, რათა გასწვდომოდა ბანკებს, რომლებსაც ამატებდა“.

გამყიდველთა ინტერესი შედარებით გაიზარდა 2010 წელს – მას შემდეგ, რაც Cardlytics-მა, ბოლოს და ბოლოს, მიაღწია გარიგებას Bank of

თენდენციები

რაზე საუბრობს Forbes.com-ის 55 მილიონი მომხმარებელი? ამის უკეთ გასარკვევად თვალი გადაავლეთ ქვემოთ მოცემულ ტექსტს ან აკრიფეთ შემდეგი მისამართი: FORBES.COM/TECHNOLOGY

კომპანია

SALESFORCE.COM

მსხვილმა კონტრაქტმა HP-სთან და ფართოდ რეკლამირებულმა შეხვედრამ კლიენტებთან გადაფარა მნიშვნელოვანი მოვლენა: Salesforce-ი არის მონაცემთა ღრუბლოვანი დაბუთების პირველი ფირმა, რომლის საერთო შემოსავალსაც ერთ კვარტალში \$1 მილიარდი შეადგინა.

პროვინცია

კუმბაბატაპე სანჯურო

ეს იმ ადამიანის ფსევდონიმაა, რომელმაც შექმნა Assassination Market-ი – ვებგვერდი, რომელიც ნებისმიერ ადამიანს საშუალებას აძლევს ანონიმურად შეიტანოს ბიტკოინები ნებისმიერი სახელმწიფო მოხელისათვის დაწესებულ ჯილდოში. ეს არის ერთგვარი Kickstarter-ი პოლიტიკური დარტყმებისთვის.

იდეა

კოსმოსური მებაღეობა

2015 წელს NASA-ს ჯგუფი Lunar Plant Growth Habitat-ი ეცდება მთვარეზე გასაროს რეჰანი, მესუსუმბრა და თაღამი ყავის ქილის ზომის ალუმინის ცილინდრებში. ეს იქნება სიცოცხლის შექმნის პირველი შემთხვევა სხვა ციურ სხეულზე.



America-სთან. BankAmeriDeals-მა ფუნქციონირება დაიწყო გასულ წელს, მისმა მომხმარებლებმა მიიღეს \$17 მილიონის ეკონომია და \$700 მილიონზე მეტის გაყიდვები.

თუმცა Cardlytics-ის შესაძლებლობები და სურვილები ღიმიტირებულა. ის მონაცემებს მხოლოდ მაღაზიის დონეზე ხედავს, ამიტომ, თუ CVS-ს მიმართავთ, Cardlytics-ი ვერ გაიგებს, რა შეიძინეთ, ქსანაქსი, საღებავი რეზინი თუ პრეზერვატივი. „თუ ვინმე ინტერნეტით აზარტულ თამაშებს თამაშობს, ჩვენ ამას ვხედავთ. თუ ვინმე მოზრდილებისთვის განკუთვნილ ვებგვერდზე პორნოგრაფიას ყიდულობს, ჩვენ ამასაც ვხედავთ. რა თქმა უნდა, ამ მონაცემებს არ ვიყენებთ, მაგრამ ვხედავთ ყველა შენაძენს“, – ამბობს ლობი.

ბანკები კვლავ პრივატულობის დაცვის მომხრე არიან და Cardlytics-სა და მის კონკურენტებს უკრძალავენ მონაცემთა გატანას ბანკების სერვერებიდან. ადიტია ბჰასინი, BofA-ს მთავარი ვიცე-პრეზიდენტი ანალიტიკისა და ციფრული ბანკინგის კონტროლის მიმართულებით, ამბობს: „ჩვენთვის უკიდურესად მნიშვნელოვანია, რომ კლიენტის მონაცემები დარჩეს Bank of America-ში და ინდივიდუალური ინფორმაცია არასოდეს გადაეცეს არც Cardlytics-სა და არც გამყიდველს“.

საბარათო წახალისებების წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, დაინახვენ თუ არა მათში რაიმე ღირებულს გამყიდველები, რომელთაგანაც ბევრი იმედგაცრუებულია ყოველდღიური შეთავაზებების ისეთი პროგრამებით, როგორცაა Groupon-ი და LivingSocial-ი. Cardlytics-ის კონკურენტის, FreeMonee-ს თანადამფუძნებელი და გენერალური აღმასრულებელი გადი მეიერი, სიფრთხილით ეკიდება ამ სფეროს მომავალს – ყოველ შემთხვევაში, იმ გზას, რომლითაც მისი კონკურენტები მიემართებიან მისკენ. იმ დაპირების წყალობით, რომ წარმოადგენდა კონკურენტებზე უკეთეს მონაცემთა ანალიზს მაღაზიების გაყიდვების გასაზრდელად, მან დაახლოებით \$40 მილიონი ვენჩურული კაპიტალი მიიღო და წელს \$10 მილიონის გაყიდვებს ელოდება. მისი ფირმა, ისეთ პარტნიორებთან ერთად, როგორცაა Citibank-ი, Discover-ი, Capital One-ი და U.S. Bank-ი, სთავაზობს მონაცემებზე დაფუძნებულ საჩუქრებს იმ კლიენტებს, რომელთა ინტერესიც საკმაოდ სწრაფად ნელდება. „ბარათთან დაკავშირებული თითქმის ყველა შედეგი, რომლებსაც გამყიდველები იღებენ, არის

შემთხვევითი შესყიდვის შედეგი“, – ამბობს ის, გულისხმობს რა იმ კლიენტებს, რომლებიც შეთავაზებებს ეცნობიან, მაგრამ მათ მხოლოდ რამდენიმე კვირის ან თვის შემდეგ იყენებენ, როდესაც ისედაც შედიან მოცემულ მაღაზიაში. Cardlytics-ი აცხადებს, რომ შეუძლია თავისი პროგრამის დადებითი გავლენის დამტკიცება ათასობით მომხმარებლის დარწმუნებით იმ საკონტროლო ჯგუფში, რომელიც არ მიიღებს შეთავაზებას.

ზოგიერთი ექსპერტი შიშობს, რომ გამყიდველთა მიერ დაფინანსებულმა წახალისებებმა შესაძლოა ბანკებსა და ბრენდებს უფრო სენსიტიურ კატეგორიებში შეჭრისკენ უბიძგოს (როგორცაა, მაგალითად, ჯანდაცვა, აზარტული თამაშები ან სექსინდუსტრია) ისეთი მეთოდებით, რომლებიც კლიენტების დაკარგვას გამოიწვევს. „როდესაც არსებობს მხოლოდ მოგების მოდელი და სიხარბე, ყოველგვარი რეგულირებისა და ყოველგვარი შეზღუდვის გარეშე, ჩემი აზრით, გარდაუვალია ისეთ წერტილამდე მისვლა, როდესაც დარღვევები დაიწყება, ამბობს სკოტ დიუიკი, Booz Allen Hamilton-ის გადახდის ალტერნატიული მეთოდების ექსპერტი.

„არ მგონია, ვინმემ ზუსტად იცოდეს, გაზიარების რა დონეა დასაშვები და რა ოდენობის მართვია შესაძლებელი შეზღუდვების გათვალისწინებით“, – ამბობს დიპინდერ გულატი, American Express-ის ყოფილი ვიცე-პრეზიდენტი სტრატეგიული ინფორმაციისა და ციფრული ანალიტიკის კონტროლის მიმართულებით.

თუ ბანკები დაკარგავენ ინტერესს წახალისების პროგრამების მიმართ, Cardlytics-ს ჰყავს ბევრი სხვა მსურველი, რომელთაც მის მონაცემთა ანალიზზე წვდომა სჭირდებათ. „ჩვენ გვყავს ჰეჯ-ფონდები, რომლებიც, სულ მცირე, კვირაში ერთხელ გვირეკავენ და გვეუბნებიან: ‘ხომ არ მოგვყიდით მონაცემებს, რათა შევძლოთ მათი გამოყენება შემოსავლების უკეთ პროგნოზირებისათვის?’ – ამბობს ლობი, – და ჩვენ გვაქვს საკმარისი რაოდენობის მონაცემები იმისთვის, რომ გითხრათ, რომელი კონკრეტული საცალო მოვაჭრის შემოსავლები გაიზრდება ან შემცირდება კვარტალის განმავლობაში“.

არსებობს ახალი შემოსავლების მიღების ბევრი მომხიბვლელი გზა, თუ ბანკები მონადირეებდნენ, რომ Cardlytics-ს მათი გამოყენების საშუალება მისცენ. **F**

ანტი-„სილიკონის ველის“ სტარტაპი

Apprenda წარმატებით მიიწევს წინ პროგრამისტებისთვის ისეთი პირობების შეთავაზების წყალობით, რომლებსაც ისინი ბეი-არეაზე ვერ მიიღებენ – ეს არის იაფფასიანი საცხოვრებელი, დაბალი გადასახადები და საინტერესო სამუშაო.

ავტორი: სუზან ადამსი

ფლორესცენტული შუქით განათებული ერთ ოთახში თავმოყრილი ექვსი პროგრამისტი გულდასმით ჩაჰკირკიტებს პროგრამულ კოდებს, გენერალური აღმასრულებელი პატარა კაბინაში ზის – იმ კედელთან, რომელიც ემიჯნება სამზარეულოს, სადაც ფუნქურთის მაგიდის გვერდით დგას „კვერატორი“ – თანამშრომელთა მიერ გამოხდილი ლუდით სავსე მაგივარი. შემოსასვლელის ბოლოს სავარჯიშო დარბაზია, სადაც სამსახურში გვიანობამდე შემორჩენილ პროგრამისტებს შეუძლიათ შხაპი მიიღონ, რათა შემდეგ კვლავ საქმეს დაუბრუნდნენ.

ეს არ გახლავთ სილიკონის ველის სტარტაპი. ეს არის Apprenda – პროგრამული უზრუნველყოფის წარმატებული კომპანია, რომელიც ექვსი წლის წინ დაფუძნდა, თქვენ წარმოიდგინეთ, კლიფტონ-პარკში (ნიუ-იორკის შტატი) – არაფრით გამოჩენულ დასახლებაში, ქ. ოლბანიდან ჩრდილოეთით 15 მილის დაშორებით. Apprenda ქმნის აპლიკაციებს (ე.წ. „პლატფორმა, როგორც სერვისი“ (PaaS)), რომლებიც ეხმარება მის კლიენტებს – მათ შორის, JPMorgan Chase-ს, Honeywell-ს, Diebold-სა და მედიკამენტების საბითუმო დისტრიბუტორ AmerisourceBergen-ს – შექმნან და აამოქმედონ მობილური და ღრუბელი-აპლიკაციები საკუთარი IT განყოფილებების დატვირთვის გარეშე.

Apprenda თავისი ბრძის პიკზეა. შუა ნოემბრის ერთ ცივ დღეს მან გამოაცხადა დაფინანსების შესახებ რაუნდში \$16 მილიონის მოპოვების თაობაზე (რამაც მისი ვერხურული წილი \$32 მილიონამდე გაზარდა) და გაააქტიურა მოთხოვნა თანამშრომლებზე. ის გეგმავს წლის განმავლობაში თანამშრომელთა რიცხვი გააორმაგოს და ასამდე გაზარდოს. „გასულ კვირას ჩვენ ხუთი ადამიანი დავიქირავეთ, – ამბობს ერთ-ერთი თანადამფუძნებელი, 34 წლის მეტ ამერმანი. – ჩვენ

ყურადღებას ვაქცევთ თითოეულ განყოფილებას, პროგრამული უზრუნველყოფით დაწყებული, მომხმარებელთა მომსახურებითა და მარკეტინგით დამთავრებული“. მიუხედავად თანამშრომლების დაქირავებასთან დაკავშირებული გამოწვევებისა, 31 წლის გენერალური აღმასრულებელი, სინკლერ შუელი, ამტკიცებს, რომ Apprenda-ს მთავარი უპირატესობა მისი ადგილმდებარეობაა. „ვფიქრობ, ის ფაქტი, რომ პროგრამული უზრუნველყოფის კომპანია ვართ, რომელიც სილიკონის ველზე არ მდებარეობს, უპირატესობას გვაძლევს იმდენად, რამდენადაც აიძულებს ინვესტორებს, ყურადღება ჩვენი ბიზნესის სიცოცხლისუნარიანობას მიაქციონ და არა ადგილმდებარეობის პრესტიჟულობას“. ასე ფიქრობს დამფინანსებელთა ფართო წრეც, New Enterprise Associates-ისაგან, რომელსაც ოფისები მენლო-პარკის სენდ-ჰილ-როუდზე აქვს და Ignition Partners-ისაგან, რომელიც საც აქვს ფილიალი სილიკონის ველზე, საერთო

	 კალი-ალბი	 კლიფტონ-პარკი
მსხვილი ადგილობრივი კომპანია	HEWLETT-PACKARD TESLA	STEWART'S SHOPS (ნაყინი) CURTIS LUMBER
ოფისის ქირა	\$30/კვ. ფუტი	\$15/კვ. ფუტი
სახლი	\$4,6 მილიონი (4,100 კვ. ფუტი)	\$725 000 (4,200 კვ. ფუტი)
უძრავი ქონების გადასახადი	\$13 000/წელიწადში	\$3,000/წელიწადში
ერთი ჭიქა Pinot Noir-ი	\$15	\$8
სადილი ორ კაცზე	\$220	\$109

ჯამში მათ \$20 მილიონი მიიღეს. Ignition-ის დირექტორი, ფრენკ არტიელი ამბობს, რომ ის იშვიათად ახორციელებს ინვესტირებას შორს მდებარე კომპანიებში: „თუმცა ჩვენ ვიცით: სანამ მათ შეუძლიათ პროგრამული უზრუნველყოფის ტალანტების შემოკრება, კომპანია წარმატებული იქნება“.

თუ სილიკონის ველი პროგრამისტებს იზიდავს მკაცრი კონკურენტული გარემოთი, ხელფასით, რომელიც \$250 000-ს აღწევს და კარგი ამინდით მთელი წლის განმავლობაში, კლიფტონ-პარკი თავის თანამშრომლებს ხიბლავს სტაბილურობით, დაბალი ფასებითა და საცხოვრებელი სახლებით, რომლებიც ექვსჯერ იაფია, ვიდრე კალიფორნიაში. ოლბანში პროგრამისტების ყველაზე მაღალი ხელფასი \$130 000-ია, მაგრამ ადამიანები სამუშაოდ აქ უფრო დიდხანს რჩებიან. სილიკონის ველის პროგრამისტები ხშირად ერთ წელიწადში ტოვებენ სამსახურს, Apprenda კი მისი დაფუძნების დღიდან მხოლოდ ოთხმა თანამშრომელმა დატოვა და მათგან მხოლოდ ერთი გადავიდა დასავლეთ სანაპიროზე.

იმ პერიოდში, როდესაც Apprenda სტარტს იღებდა, მისი სამი თანადამფუძნებელი ოფისს თვეში \$200-ად ქირაობდა. იმ დროს ამერმანი ცხოვრობდა ახლომდებარე ქალაქ ტროაში (ნიუ-იორკის შტატი) ფართო, ორსაძინებლიან და აუზიან ბინაში, რომელშიც \$800-ს იხდიდა. მისი კოლეგები შუღერი და 33 წლის აბრაამ სულტანიც მსგავს პირობებში ცხოვრობდნენ. ეს შესაძლებელი გახდა მას შემდეგ, რაც მათ მეგობრებისა და ნათესავებისგან პირველი, \$100 000-იანი დაფინანსება მიიღეს. მაშინ შუღერმა მიატოვა სამსახური ოლბანის ნიუ-იორკის შტატის უნივერსიტეტის ადმინისტრაციულ ოფისში და Apprenda-ში სრული დატვირთვით დაიწყო მუშაობა. რაც შეეხება თანამშრომლების დაქირავებას, ოლბანის რეგიონში საოცრად ბევრი ნიჭიერი პროგრამისტი. სულტანისა და შუღერის „ალმა მატერი“, რენსელერის პოლიტექნიკური ინსტიტუტი, ხშირად მოიხსენიება წამყვან ტექნოლოგიურ სკოლათა შორის. ასევე არსებობს ოლბანის ნიუ-იორკის შტატის უნივერსიტეტი, სადაც ამერმანმა მიიღო დიპლომი, იუნიონ-კოლეჯი ქალაქ სკენეკტადში, კოლეჯი სკიდმორი სარატოგა-სპრინგსში და კლარკსონი პოლტადში. დასავლეთისკენ ორი საათის სავალზე სირაკუზის უნივერსიტეტი მდებარეობს. ბევრ ახალგაზრდა პროგრამისტს არ სურს სხვა ადგილას გადასვლა და დასავლეთ სანაპიროს

კონკურენციაში ჩაბმა. Apprenda-ს ერთ-ერთი პროგრამისტი, ნიუ-იორკის შტატის ბინგამტონის უნივერსიტეტის კურსდამთავრებული, 27 წლის ერიკ კორნანდტი, ოლბანის გარეუბან ისტ-გრინბუში გაიზარდა. მას სახლთან ახლოს ყოფნა სურდა. „მე მაქვს ეს უცნაური რეგიონული სიამაყე, – ამბობს ის. – მომწონს, რომ ჩვენ აუტსაიდერები ვართ“.

Apprenda-ს საზოგადოებასთან ურთიერთობის განყოფილების ახალი ხელმძღვანელი, დინ იაკოვეტი, რომელიც ადრე მისი კადრების დაქირავების შტატგარეშე ავანტი იყო, ამბობს, რომ მისთვის საუკეთესო წყაროა თანამშრომელთა რეკომენდაციები. კომპანია სთავაზობს \$5 000 იმ თანამშრომლებს, რომლებიც წარმატებით გაართმევენ თავს ახალი ღირებულ კადრების მოზიდვას. იაკოვეტი ასევე ხშირად ათვალისწინებს LinkedIn-ს ნიჭიერი ადამიანების მოსაძებნად და გადმოსაბირებლად ისეთი კომპანიებისაგან, როგორცაა, მაგალითად, ვიდუოთამაშების შემქმნელი Vicarious Visions-ი და ტექნოლოგიური კომპანია CommerceHub-ი. აღმოჩენილი ტალანტი გადის ხუთეტაპიან შემოწმებას (მათ შორის, სატელეფონო ინტერვიუს, პროგრამულ დავალებასა და პიროვნულ ტესტს), რომლის მიხედვითაც ფასდება მისი კონკურენტუნარიანობა, პირადი პასუხისმგებლობა და სხვა თვისებები.

მას შემდეგ, რაც Apprenda-მ მალაზია გახსნა, მისკენ გადინაცვლა რამდენიმე ტექნოლოგიურმა კომპანიამ, პირველ რიგში, GlobalFoundries-მა – მილპიტასში (კალიფორნია) ბაზირებულმა ნახევარგამტარების მწარმოებელმა, რომელსაც აბუ-დაბის მთავრობა ფლობს. 2009 წლის შემდეგ მან განახორციელა დაახლოებით \$7 მილიარდის ინვესტიცია, რათა ქ. მალტის (ნიუ-იორკის შტატი) მახლობლად აეშენებინა 222-აკრიანი კამპუსი, რომელიც მოიცავს მიკროჩიპების საწარმოს (სახელმწიფომ ის \$1,4 მილიარდით დააფინანსა). ამჟამად საწარმოში შეიქმნა 2 200 სამუშაო ადგილი ტექნიკოსებისთვის, რამაც რეგიონის რეპუტაცია გაზარდა, ეს კი თავის მხრივ ნიჭიერი ადამიანების მოზიდვას უწყობს ხელს. ოლბანში მდებარე ეკონომიკური განვითარების ცენტრს „ტექნოლოგიების ველს“ უწოდებენ. „თავდაპირველად დამფინანსებლები სილიკონის ველზე ჩვენ გადაყვანას ცდილობდნენ, – ამბობს Apprenda-ს გენერალური აღმასრულებელი შუღერი, – მაგრამ ჩვენ არსად წასვლას არ ვაპირებთ“. **F**

ჩვენი საყვარელი გაჭიქები

PENCIL



2012 წლის დასაწყისში პროგრამული უზრუნველყოფის დეველოპერმა, FIFTYTHREE-მ აღაფრთოვანა IPAD-ის მომხმარებლები, როდესაც წარმოადგინა თავისი მშვენიერი, ტაქტილური აპლიკაცია PAPER-ი. მან გადადგა შემდეგი მნიშვნელოვანი ნაბიჯი და ამჟამად წარმოადგინა ბლუთუს-კალამი PENCIL-ი, რომელიც ხელმისაწვდომია WALNUT-ში (\$59,95) ან GRAPHITE-ში (\$49,95). თქვენი სურვილის შესაბამისად, PENCIL-ი შეიძლება იყოს ბლავგ- ან მახვილწვერიანი, წერისა თუ ხატვისათვის გამოსაყენებელი. კალმის ბოლოზე დამაგრებული საშლელით შესაძლებელია შეცდომების წაშლა ისე, როგორც ამას მესამე კლასში ვაკეთებდით (ისევე როგორც, PAPER-ის ფუნქცია „PALM REJECTION“, რომელიც თქვენი შედგენის შეცდომით წაშლისაგან გიცავთ). აკუმულატორი დაუტენავად თითქმის ერთ თვეს ძლებს. PENCIL-ი მუშაობს, როგორც ნებისმიერი სენსორული მოწყობილობის ჩვეულებრივი სტილუსი. ის ადვილად მაგრდება ყურსუკან.

— ბრაიან დოუსონი



RESTYLANE
ENHANCING
NATURAL
BEAUTY

Restylane[®]

ექსკლუზიური დისტრიბუტორი
საქართველოში UCG Georgia

ტელ: 225 04 06; info@ucgroup.ge



20-მილიონი წარმატებული ესთეტიკური პროცედურა მსოფლიო მასშტაბით!

უსაფრთხო და ნატურალური

დაუყოვნებელი ეფექტი

უმნიშვნელო ცვლილებები –
მნიშვნელოვანი ეფექტი

კარავს მედლინი – ესთეტიკური,
რეკონსტრუქციული და პლასტიკური
ქირურგიის კლინიკა.

თბილისი, ლუბლიანას ქ. 42
ტელ: 251 60 60; 577 22 99 22

სამედიცინო ცენტრი „ქალი
და ჯანმრთელობა“

თბილისი, მოსაშვილის ქ. 8
ტელ: 225 35 19 / 225 35 20

ოქსფორდ მედიკალ ჯორჯია

თბილისი, ფალიაშვილის ქ.15
ტელ: 229 00 66; 229 47 47

იაშვილი – ჯანაშიას
ესთეტიკური პლასტიკის
ქირურგიული ცენტრი

თბილისი, უზნაძის ქ. 9
ტელ: 296 85 93; 296 70 85
მობ: 599 75 59 68; 5790 96 85 93

N-Lines (ნილო ჯანაშიაშვილის
ესთეტიკური ცენტრი)

თბილისი, თენგიზ აბულაძის ქ. 30
ტელ: 222 12 11; 251 99 71
მობ: 574 00 63 66

ესთეტიკური მედიცინის ცენტრი
„NT MEDICAL AESTHETIC CENTER“

თბილისი, შარტავას ქ. 35/37
ტელ: 210 33 73

ინვესტიციები

კენ ფიშერი – კორთფელის მართვის სტრატეგია

\$1000-ის \$42 მილიონად გადაქცევა

29 ნელზე მეტია, რაც მე ამ ჟურნალისთვის ვწერ, ამ ნომრის გამოსვლის შემდეგ კი გავუსწრებ ლუსიენ ო. ჰუპერს და გავხდები რიგით მესამე ყველაზე ხანგრძლივი სტაჟის მქონე „ექსპერტი“-მიმოხილველი FORBES-ის 96-წლიან ისტორიაში. ლუსიენი ალბათ ყველაზე პოპულარული იყო იმის გამო, რასაც სტივ ფორბსი მის „საუბრის მანერას“ უწოდებს და მიუხედავად იმისა, რომ ის 25 წლის წინ გარდაიცვალა, ინვესტირების მისეული გაკვეთილები კვლავაც აქტუალურია.

ლუსიენში ყოველთვის იგრძნობოდა მენის შტატის მკვიდრი ფერმერი ბიჭის ფესვები. ჰარვარდის არასრული განათლების მქონემ, მან თავისი კარიერა 1919 წელს, Boston Commercial-ში, ყველაზე დაბალი საფეხურიდან დაიწყო და საბოლოოდ სტატისტიკის განყოფილების ხელმძღვანელი გახდა, პარალელურად კი უძღვებოდა რუბრიკას ფართო მოხმარების საქონლის შესახებ. მალე მან დაიწყო საფონდო ბირჟასთან დაკავშირებული კომენტარების წერა მრავალრიცხოვანი საბროკერო ფირმებისათვის, რომლებიც ამჟამად დავიწყებთ მის მიცემული (გახსოვთ E.A. Pierce?) და გახდა ფასიანი ქაღალდებისა და ფინანსური მონაცემების ანალიზის ლიდერი.

ლუსიენი FORBES-ში ჰელენ სლეიდის მეშვეობით მოხვდა. თუ ბენ გრემი ფასიანი ქაღალდების ანალიზის მამაა, მაშინ ჰელენი ნამდვილად მისი დედაა.



ფაქტობრივად, ბენი ჰელენის საუკეთესო მოსწავლე იყო. ნომერი ორი? ლუსიენი. როდესაც ჰელენმა 1945 წელს The Analysts Journal გამოცემა დაიწყო (დღეს ეს არის Financial Analysts Journal - ფინანსური ანალიტიკოსების ჟურნალი და სამეცნიერო წრის ბიბლია), მის პირველსავე ნომერში ბენსა და ლუსიენს შორის დებატები გაიმართა (ლუსიენი, როგორც მას საერთოდ სჩვეოდა, ყოველთვის აცხადებდა, რომ დამარცხდა. არავინ დამარცხებულა. ყველა მოგებული დარჩა).

ჰელენი თვეში ერთხელ აწყობდა ლეგენდარულ „საბაზრო ინფორმაციულ თხზულებათის საღამოებს“: დაახლოებით 40-50 ფინანსისტი ერთმანეთს ბაზრის საკითხებზე საკუთარ იდეებს უზიარებდა. ნიუ-იორკში ყოფნისას მას ჩემი ინტერვიუები მამამაც კი დაესწრო, 1949 წლის

ივლისის ერთ საღამოს კი ასევე მოიქცა 29 წლის მაღკოლმ ფორბსი, რომელსაც ადამიანების შერჩევის არაჩვეულებრივი უნარი ჰქონდა. ის მიხვდა, რომ ლუსიენმა იცოდა თავისი საქმე, აკეთებდა შესაბამის დასკვნებს და წარმატებით ართმევდა თავს ისეთ სიტუაციებს, რომლებშიც „უფრო ჭკვიანი ადამიანები, როგორც წესი, მარცხდებოდნენ“, - როგორც თავად ლუსიენი ამბობდა.

1949 წლის 15 აგვისტოს გამოვიდა ლუსიენის პირველი შესანიშნავი სტატია, რომელშიც ის დასაბუთებულად ამტკიცებდა, რომ სამწლიანი „დათვის ბაზარი“ დამთავრებული იყო. აქციების ფასმა მკვეთრად ზრდა 1956 წლამდე დაიწყო. ის ურჩევდა ადამიანებს ხარისხიან მზარდ აქციებს, რაც იმ დროს ასევე მართებული აღმოჩნდა. რა თქმა უნდა, ის შეცდომებსაც უშვებდა - მას გამორჩა 1974 წლის ვარდნა და ზედმეტი სიფრთხილე გამოიჩინა მომდევნო „ხარის ბაზრის“ დროს, რამაც მას 1979 წლის 1 იანვარს თავისი რუბრიკის დახურვისკენ უბიძგა. მიუხედავად ამისა, საერთო ჯამში მისი პროგნოზები უფრო ხშირად მართლდებოდა.

FORBES-ში მუშაობისას მან შემოიტანა ისეთი კლასიკური ფრაზები, როგორიცაა „ინვესტორები მეტ ფულს შოულობენ ერთ ადგილას ჯდომით, ვიდრე ფხვით სიარულით“ ფასდაგარდნილ აქციებს ის უწოდებდა „ყოფილ მეგობრებს და ყოფილ შესაძლებლობებს“, გრძელვადიან

საფონდო მენეჯერის, კენ ფიშერის უახლესი წიგნი „ბაზარი არასდროს იმიტომ (რასაც ვერ ვიხსოვით) ადამიანებზე“ (MARKETS NEVER FORGET (BUT PEOPLE DO)) (JOHN WILEY, 2011). ენვით მის მთავარ გვერდს მისაბრუნებლად WWW.FORBES.COM/FISHER.



და მოკლევადიან საბირჟო ოპერაციებს შორის განსხვავებას ის ადარებდა განსხვავებას „ერთი სადამოთი მიპატიჟებასა“ და „სახლში დედასთან მიყვანას“ შორის (ის ორივე ტიპის ოპერაციებს ახორციელებდა, მაგრამ ამბობდა, რომ უმეტესობა „მეტ ფულს 'დედის' ტიპის წყალობით შოულობს“).

მისი მთავარი რეკომენდაცია იყო, მისი ფავორიტი ვარიანტებიდან ამოგერჩიათ – და შემდეგ ძალიან დიდი ხნის განმავლობაში გეშუშავებინათ არჩეულები. ლუსიენის პატივსაცემად შემოგთავაზებთ მის მიერ შერჩეულ ხუთ ვარიანტს, რომლებიც მე ამჟამად მომწონს – და გიჩვენებთ, რამდენად გამდიდრდებოდით, თითოეულ მათგანში (დაუბეგრავ ანგარიშზე) \$1000 რომ ჩაგედოთ მაშინ, როდესაც მან პირველად

გაუწია მათ რეკომენდაცია და ხელახლა დაგებანდებინათ ყველა დივიდენდი:

1974 წლის 15 დეკემბერს მან რეკომენდაცია გაუწია **ROYAL DUTCH SHELL-ს (RDS.B, 71)**. მაშინდელი \$1000 ახლა \$452 000-ზე მეტია. ცოტა ხნის წინ, 18 ნოემბერს, მე მას კვლავ გაუწიე რეკომენდაცია.

ჩემი პირველი დიდი წარმატება ცხოვრებაში, 1975 წელს, იყო საღებავების, მინისა და ქიმიკატების მწარმოებელი **PPG INDUSTRIES (PPG, 183)**. ვფიქრობ, ის კვლავაც პოტენციური პიტია. ლუსიენის 1976 წლის 1 ოქტომბრის რჩევის გათვალისწინება მაშინდელ \$1000-ს დღეს \$172 000-ზე მეტად აქცევდა.

მამაჩემის ერთ-ერთი ადრეული დიდი წარმატება, 1953 წელს, იყო Motorola, ამჟამად **MOTOROLA SOLUTIONS**

(MSI, 65). ლუსიენმა ის 1950 წლის 1 თებერვალს პირველმა შენიშნა – და მაშინდელი \$1000 ახლა \$735 000-ს აღემატება.

PROCTER & GAMBLE-მა (PG, 85)

უნდა აჯობოს ამ „ხარის ბაზრის“ დანარჩენ მოთამაშეებს. ლუსიენის 1950 წლის ბოლოს ფავორიტი დღეს \$1.1 მილიონზე მეტს მოიტანდა.

საუკეთესო არჩევანი? **KANSAS CITY SOUTHERN (KSU, 122)** – ჩვენი საუკეთესო სარკინიგზო კომპანია. ლუსიენმა აირჩია ის თავის პირველსავე სტატიამში და ბევრჯერ მას შემდეგაც. 1949 წლის 15 აგვისტოს \$1000, რეინვესტირებული, ახლა \$42 მილიონს შეადგენს – ეს არის ერთ-ერთი საუკეთესო არჩევანი, რომლის განმეორებაც ღირს. მაშინაც და ახლაც, თქვენ ამას პირველად FORBES-ში წაიკითხავთ. **F**

ინვესტიციები

ა. გერი შილინგი – ფინანსური სტრატეგია

ბედნიერი დრო კვლავ დადგება

ყოველთვის, როდესაც არანორმალური ეკონომიკური სიტუაცია დიდხანს გრძელდება, იქმნება თეორიები იმის ასახსნელად, თუ რატომ გაგრძელდება ის სამუდამოდ. და რატომაც არა? თეორიების გამავრცელებლებს ჰყავთ ძალიან მგრძობიარე აუდიტორია, რომელიც ხელს უწყობს მათი დამაჯერებლობის ზრდას.

ჩემი გაანგარიშებით, ბოლო ექვსი წლის განმავლობაში მშპ-ის რეალურმა ზრდამ საშუალოდ 0,8% შეადგინა, რაც ძალიან დაბალი მაჩვენებელია მეორე მსოფლიო ომის შემდგომი წლების 3,4%-თან შედარებით. ამიტომ, ზუსტად სქემის მიხედვით, საიდანღაც აღმოცენდა თეორიები, რომლებიც წინასწარმეტყველებს, რომ დაბალი ეკონომიკური მაჩვენებლები მუდამ ამ დონეზე დარჩება.

კარმენ რაინჰარტმა და კენეტ როგომა, მანამდე, სანამ მათი მონაცემები მაგისტრანტმა სტუდენტმა არ შეასწორა, ბევრი ადამიანი დაარწმუნეს, რომ როდესაც სახელმწიფო ვალი გადასცდება მშპ-ის 90%-ს (აშშ ამჟამად თითქმის 100%-იან ნიშნულზეა), ეკონომიკა ყოველწლიურად 1%-ით შემცირდება. კოლუმბიის ბიზნესსკოლის პროფესორები, გლენ ჰაბარდი და ტიმ კეინი, ხედავენ, როგორ გროვდება ამერიკის ჰორიზონტზე „ისტორიის საავდრო ღრუბლები“ პოლიტიკური ინერტულობის, ზრდის შემაკავებელი პოლიტიკის, ეკონომიკური სიმძლავრის დასუსტებისა და გადაჭარ-



ბებული საბიუჯეტო ხარჯების გამო.

ნაივლ ფერგიუსონს, რომელიც ჰარვარდში ასწავლის, მიაჩნია, რომ მთავრობა, რომელიც მუდმივად იჭრება სხვის

ავტომობილის, ტელეფონის, რადიოს ან რეაქტიული თვითმფრინავის ტოლფასი იქნება. გამოკვებელი იყო Barron-ის 28 ოქტომბრის გარეკანი მყვირალა სათაურით: „ლოკოკინასავით ნელი ეკონომიკა“.

რა თქმა უნდა, ეკონომიკა უკვე ხუთი წელია, დევევერიჯის (სასესხო სახსრების წილის შემცირება) პირობებში იმყოფება, - და ამ არასასიამოვნო პროცესის დაახლოებით შუა გზაზეა - მაგრამ დაახლოებით ოთხ წელიწადში ის, სავარაუდოდ, დაუბრუნდება ზრდის ნორმალურ კოეფიციენტს, შესაძლოა ბონუსებითაც კი. ისეთი მაღალმწარმოებლური ტექნოლოგიები, როგორცაა ინფორმატიკა, ინტერნეტი, რობოტოტექნიკა, ბიოტექნოლოგია, ტელეკომუნიკაცია და 3D-ბეჭდვა,

ჩინეთი ერთადერთი დიდი ქვეყანაა, რომელიც მანამდე დაბერდება, სანამ გამდიდრდება.

უფლებებში, ახრჩობს კერძო ინიციატივას და საფრთხეს უქმნის წარმომადგენლობით მართვას, თავისუფალ ბაზრებსა და სამოქალაქო საზოგადოებას. რობერტ ჯ. გორდონი ჩრდილო-დასავლეთის უნივერსიტეტიდან თვლის, რომ ზრდის მამოძრავებელი ყველა მსხვილი ტექნოლოგია მთლიანად ათვისებულია და გერაფერს ხედავს მომავალში ისეთს, რაც

ჯერჯერობით შორსაა სრულყოფილები-საგან. ინგლისსა და ახალ ინგლისში სამრეწველო რევოლუცია 1700-იან წლების ბოლოს დაიწყო. ის სწრაფად იზრდებოდა, მაგრამ აშშ-ში მხოლოდ სამოქალაქო ომის შემდეგ გახდა საკმარისად მსხვილი იმისათვის, რომ მნიშვნელოვნად შეეწყო ხელი ზრდისა და მწარმოებლურობისათვის.

ა. გერი შილინგი არის A. GARY SHILLING & CO.-ს პრეზიდენტი და კვთორი ზიზნისა დოლევერიჯის ექსპერტი: სანივესტიციო სტრატეგიები ნელი ზრდისა და დოლევაჯის ათწლეულისთვის (THE AGE OF DELEVERAGING: INVESTMENT STRATEGIES FOR A DECADE OF SLOW GROWTH AND DEFLATION) (JOHN WILEY & SONS, 2011). WWW.FORBES.COM/SHILLING



რა თქმა უნდა, ომის შემდეგ დაბადებულია თაობა ბერდება, მაგრამ არასაკმარისი საპენსიო დანაზოგი ბევრ მათგანს მუშაობის გაგრძელებას აიძულებს. განსხვავებით ევროპისგან, რომელიც ისტორიულად ადამიანთა ექსპორტიორია, აშშ იმიგრანტების - როგორც ლეგალურის, ასევე არალეგალურის - ქვეყანაა. მათი მეშვეობით შრომითი რესურსები კვლავაც გაიზრდება. ამის საპირისპიროდ, იაპონიაში, სადაც სიცოცხლის საშუალო ხანგრძლივობის მაჩვენებელი ყველაზე მაღალია დიდი შვიდეულის ქვეყნებს შორის, არ არის იმიგრაცია და შობადობის დონე დაბალია. ამიტომ მას ჰყავს უამრავი შესანახი მოხუცი და კლებადი მოსახლეობა. ევროპა მალე მის კვალს გაჰყვება. ჩინეთში, „ერთ წყვილზე ერთი ბავშვის“ პოლიტიკის გამო, 15-დან 24 წლამდე ასაკის სამუშაო ძალის ახალი რესურსებით შევსება იკლებს. ფაქტობრივად, ჩინეთი ერთადერთი ქვეყანაა, რომელიც მანამდე დაბერდება, სანამ გამდიდრდება.

არასათანადოდ ნუ შეაფასებთ ამ

ერის შეუპოვარ სამეწარმეო სულს. გაითვალისწინეთ მობილური კომუნიკაციებისა და სოციალური მედიის სწრაფი ზრდა. იაპონიასა და ევროპის ზოგიერთ ნაწილში კი არსებობს კულტურული ანტიპათია მეწარმეებისადმი.

აშშ-ის მიმდინარე ანგარიშის ყოველწლიური \$400-მილიარდიანი დეფიციტით იზომება ის ხარისხი, რომლითაც უცხოელები აბრუნებენ დოლარს ფედერალური ბიუჯეტის დეფიციტისა და სხვა დანაკლისების დასაფინანსებლად. ის დაეცა დიდი რეცესიის დაწყებამდე დაფიქსირებული \$800-მილიარდიანი ნიშნულიდან და კვლავაც შემცირდება, რადგან მომხმარებლები სესხებისა და მხარჯველობის 30-წლიანი პერიოდის შემდეგ თანდათან გადადიან ეკონომიური ხარჯვის პოლიტიკაზე, რითაც იმპორტზე მოთხოვნას ამცირებენ.

გარდა ამისა, ფიქლური ნავთობის ბუმი ნიშნავს იმას, რომ აშშ ენერგეტიკული დამოუკიდებლობის მიმართულებით მოძრაობს. ეს შეამცირებს ჩვენს გეოპოლიტიკურ მოწყვლადობას ახლო აღმოსავლეთში.

მე ველოდები, რომ ხანგრძლივი ვარდნის შემდეგ დოლარი აღდგება. მე შევისწავლე ვალუტის ისტორია რომის იმპერიიდან მოყოლებული. ეს კვლევა გვიჩვენებს, რომ დოლარი კვლავაც განაგრძობს დომინირებას მსოფლიო სარეზერვო ვალუტის სახით. აშშ მსოფლიოს უმსხვილესი ეკონომიკის ქვეყანაა, მეორე ადგილის მფლობელი ჩინეთი კი ტემპს ანელებს, რადგან ექსპორტზე ორიენტაციას შიდა ბაზარზე ორიენტაციით ანაცვლებს.

ჩვენ გვაქვს მსოფლიოში ყველაზე ძლიერი, ფართო და თავისუფალი ფინანსური ბაზრები. ჩვენი დოლარი მონაწილეობს საერთაშორისო სავალუტო ტრანსაქციების 87%-ში. მიუხედავად ვარდნისა, უცხოელები კვლავ განაგრძობენ ფულის ჩადებას სახელმწიფო ობლიგაციებში.

რა თქმა უნდა, აშშ-ს აქვს გარკვეული პრობლემები, მაგრამ ნელი ზრდის სამუდამოდ გაგრძელების საშინელი პროგნოზები, უბრალოდ, კიდევ ერთი მაგალითია არასწორ ფაქტებზე აგებული თეორიისა. **F**

მილიარდერთა ბუნკერები

საგანგებო სიტუაციებზე გათვლილი უსაფრთხო სახლები სამეცნიერო ფანტასტიკის დონეს აღწევს.

ავტორი: მორგან ბრენანი

კოლივუდის ბორცვებზე აღმართული ელკორბის საცხოვრებელი სახლის თეთრი კედლები დაფარულია ნახატებითა და პანორამული ფანჯრებით, საიდანაც ლოს-ანჯელესის ცენტრის სუნთქვისშემკვრელი ხედი იშლება. მაგრამ ამ შენობას უფრო მეტი საერთო აქვს NSA-ს სათავო ოფისის შენობასთან, ვიდრე თანამედროვე, ბლოკით ნაშენებ საცხოვრებელ სახლთან. კორბის ოჯახის წევრებს არ სჭირდებათ გასაღებები (ბიომეტრიული ამოცნობის პროგრამის წყალობით), არ აშინებთ

მიწისძვრები (ფოლადით არმირებული რკინა-ბეტონის კესონის წყალობით, რომელიც 30 ფუტზე ეშვება კერძო ბორცვის სიღრმეში) და მშვიდად სძინავთ სახლის შიგნით განთავსებულ 2500 კვ. ფუტის ფართის მეორე სახლში: ეს არის ტყვი-აგუმტარი საგანგებო კომპლექსი, რომელსაც კორბი „უსაფრთხოების ბირთვად“ მოიხსენიებს.

არის თუ არა ეს პარანოია? შესაძლოა. მაგრამ ასეთ რამეს სულ უფრო და უფრო ხშირად ვაწყდებით. უსაფრთხოების ფუტურისტულმა ტექნოლოგიებმა (ბევრი მათგანი სამხედრო მიზნებისთვის შეიქმნა, მაგრამ ისეთ შთაბეჭდილებას ტოვებს, თითქოს პირდაპირ „ჯეიმს ბონდიდანაა“ გადმოსული) ფეხი მოიკიდა იმ სქელჯიბიანთა სახლებში, რომელთა სულიერი სიმშვიდე მხოლოდ მაშინ არის გარანტირებული, როცა ისინი დარწმუნებულნი არიან, რომ სენსორები დააფიქსირებენ და სათანადო რეაქციას უზრუნველყოფენ, თუ, მაგალითად, სადღაც ნახევარი მილის დაშორებით ვიღაც ბუჩქებში იმალება.

„ეს რომ ფილმში გენახათ, იფიქრებდით, რომ



ფოტო: FLICKR

ყველაფერი გაზვიადებულია”, - აცხადებს კორბი, რომლის ციხესიმაგრის მნიშვნელობაც გაორმაგებულია, რამდენადაც კარგი სადემონსტრაციო მასალაა მისი ფირმის - Strategically Armored & Fortified Environments (SAFE)-სთვის.

რთული მისახვედრი არაა, თუ რატომ იზიდავს სახლების მდიდარ მფლობელებს ეს უახლესი ტექნოლოგიები. „სამი წლის წინ უსაფრთხოების კერძო კომპანიას ამ ტექნოლოგიების შეფასება ვთხოვეთ, - აცხადებს ჟან პოლ დეჟორია, John Paul Mitchell Systems-ის მილიარდერი დამფუძნებელი. „მათ გვითხრეს, რომ... დროდადრო ნამდვილი პათოლოგები გამოჩნდებიან ხოლმე და რა შეიძლება მოხდეს, თუ ასეთი პათოლოგი თქვენს სახლში შემოიჭრება და რაღაც სისულელის ჩადენას მოინდომებს?“. ახლა მისი მთავარი რეზიდენციის დაცვის სისტემა „თეთრი სახლისას არ ჩამოუვარდება“.

და ის ერთადერთი არ არის. კრის პოლაკი, Pollack+Partners-ის ოფისში (ნიუ-იორკის შტ.) ბაზირებული დიზაინისა და მშენებლობის საკონსულტაციო ფირმის პრეზიდენტი აცხადებს, რომ მის უმდიდრეს კლიენტთა სახლების პროექტები ყოველთვის იყო უსაფრთხოებაზე ორიენტირებული, მაგრამ ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში ამ მიმართულებით გაწეული ხარჯები მნიშვნელოვნად გაიზარდა.

დაცვა უძრავი ქონების გარე პერიმეტრით იწყება. „როგორც წესი, ექსტერიერის დაცვა თითქმის მიუღწეველი ამოცანაა, რადგან მისი გაკონტროლება რეალურად შეუძლებელია 24-საათიანი დაცვის გარეშე“, აცხადებს ნიუ-იორკის Insite Security-ის მფლობელი კრისტოფერ ფალკენბერგი, საიდუმლო სამსახურის აგენტი, რომელიც უსაფრთხოების საკითხების სპეციალისტად იქცა და ახლა უმდიდრესი ოჯახებისათვის მუშაობს.

მაგალითად, ვილსონვილში (ორეგონი) მდებარე FLIR Systems-ი აწარმოებს ინფრაწითელ კამერებს, რომლებსაც შეუძლია ამოიცნოს თერმული სითბური ნიშნები ყველაფერში, რაც კი მის თვალსაწიერში მოხვდება, მიუხედავად დღე-ღამის მონაკვეთისა ან ისეთი ატმოსფერული ბარიერისა, როგორცაა, მაგალითად, კვამლი. ადამიანი მეტენერგიას გამოყოფს, ვიდრე ხეები ან პატარა ზომის ცხოველები, ასე რომ, დანად-

გარს შეუძლია დააფიქსიროს სამალავში მყოფი ადამიანიც კი, ერთი კილომეტრიდან (ყველაზე იაფფასიანი მოდელების შემთხვევაში) 15 კილომეტრამდე (პრემიუმ-მოდელების შემთხვევაში) რადიუსში.

ბიომეტრიული ტექნოლოგიებიც სულ უფრო მეტად იმკვიდრებს ადგილს. ზოგიერთი პროგრამა სცდება თითის ანაბეჭდის სკანირების ფარგლებს და საერთოდ არ სჭირდება, რომ სახლის მეპატრონე რამეს შეეხოს. ისრაელის არმიის ყოფილმა გენერალ-მაიორმა, ისრაელის სამხედრო დაზვერვის განყოფილების ყოფილმა ხელმძღვანელმა, აარონ ზევეი ფარკაშმა ბოლო სამი წელი გაატარა თავის კომპანია FST21-ში, მუშაობდა რა ძალიან საინტერესო პროგრამაზე, რომელიც სახის, ხმისა და ქცევის ამომცნობ ტექნოლოგიებს აერთიანებს საკეტების დისტანციური გახსნის სისტემაში. „პროგრამა გარდაქმნის ადამიანს გასაღებად, რომელიც თქვენს შენობას სულ რაღაც ორ წამში გახსნის“, - აცხადებს იგი.

სახლში შეღწევის ამკარა და ყველაზე სუსტ წერტილად ფანჯრები რჩება. მინის გატეხის დეტექტორები მუშაობს 15 ფუტის დიაპაზონში, შესაბამისად, მათი დამონტაჟება უპრობლემოდაა შესაძლებელი სხვენში ან ფანჯრის მომიჯნავე კედელზე. მოწყობილობა ვერცხლის დოლარიანის ზომისაა და მისი შენიღბვა მარტივად შეესაძლებელი, განსაკუთრებით, როცა საქმე გვაქვს ისეთ დეკორთან, როგორცაა მოოქრული ჭერი ან აბრეშუმის შპალერი. ზოგიერთი მეპატრონე ქალაქში მდებარე სახლის ფანჯრის მინას უკეთებს დამცავ ფენას, რაც მათ ფანჯრებს თითქმის შეუღწევადს ხდის იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მის ჩამსხვრევას ჩაქუჩით ან ლითონის მილით ეცდებიან.

და არ დაგავიწყდეთ კვამლი. კორბის აქვს სისტემა, რომელიც ქმნის ნისლის ეკრანს. ეს შესაძლოა იყოს უვნებელი კვამლი, რომელიც მიზნად ისახავს შემოჭრილი პირ(ებ)ის დეზორიენტაციას ან მავნე გაზი, რომელიც ადამიანს ქმედუნაროდ აქცევს 24 საათის განმავლობაში. ასევე არსებობს Burglar Blaster Decintegrator-ი, ჭერზე დასამონტაჟებელი შედარებით დამნდობი დანადგარი, რომელიც ამოქმედების შემთხვევაში წიწაკის ნაკადს აფრქვევს.

თქვენს ციხესიმაგრეში

რაზე საუბრობს Forbes.com-ის 55 მილიონი მომხმარებელი? ამის უკეთ გასარკვევად თვალს გადაავლეთ ქვემოთ მოცემულ ტექსტს ან აკრიფეთ შემდეგი მისამართი: FORBES.COM/LIFESTYLE

ზიზანი

GRAIN BRAIN

არის თუ არა ალკოჰოლის დავადადება მესამე ტიპის დიაბეტი? ამ ახალი ნაშრომის ავტორი ნევროლოგი აცხადებს, რომ ეს ნამდვილად ასეა და გვთავაზობს დემენციასთან ბრძოლის საუკეთესო გზას - მეტი ციხის ჭამას.

იდეა

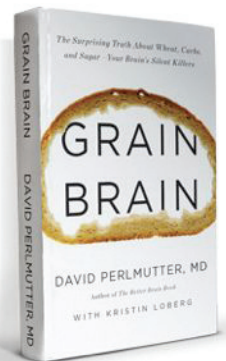
საბოლოო უფლებები ძრება

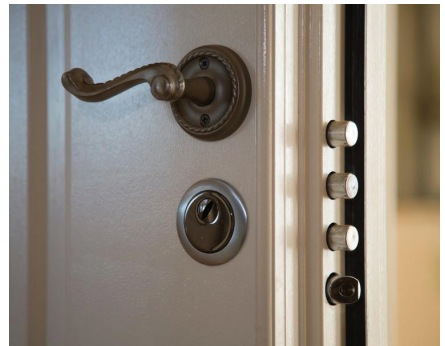
Google-ისა და ამერიკელ ავტორთა გილდიის საქმეზე მოსამართლემ დაადგინა: ბიბლიოთეკების ონლაინ-დიგიტალიზაცია სინამდვილეში სასარგებლოა მწერლებისა და გამომცემლებისათვის.

სტარტაპები

DARK WALLET

კრიპტოვალუტის ანარქისტული პროექტი მიზნად ისახავს ბიტკოინების სრული ანონიმურობის მიღწევას, რაც ე.წ. უჩინარი ქსელის სიღრმეებში შექმნის არაკონტროლირებადი ტრანსაქციების ნაკადს.





ამგვარ სისტემებში შესაძლოა ჩართული იყოს იყოს „დნმ-კოდიც“ – მაგალითად, SelectaDNA შედგება უნიკალური სინთეტიკური დნმ-ჯაჭვებისაგან, რომლებიც გადადის კვამლით გარემოცულ ბორცტმოქმედზე. უხილავი, უვნებელი კოდი, რომელიც კანზე რამდენიმე კვირის განმავლობაში რჩება, კარგად ჩანს ულტრაიისფერ სხივებზე და უნიკალური მარკერების საშუალებით შესაძლებელი ხდება მისი პირდაპირ დაკავშირება კონკრეტულ სახლთან.

ე.წ. „შიშის ოთახმა“ (სპეციალურად აღჭურვილი ოთახი-თავშესაფარი) განიცადა დიდი მაღალტექნოლოგიური ევოლუცია, რომლის გამოც ჯოდი ფოსტერის ფილმი ძველმოდურობის განცდას გვიტოვებს. ცნობილ შწერალს, რომელსაც საკუთარი ვინაობის გამჟღავნება არ სურს, სამხრეთ ფლორიდაში აქვს სახლი, რომელიც აღჭურვილია ფიზიკური პერიმეტრის საგანგაშო სისტემით, მოძრაობის სენსორებით ყველა ოთახში და კიბეზე. ასევე სითბური სენსორებით, რომლებიც აფიქსირებს ოთახის ტემპერატურის ცვლილებას, გამოწვეულს სხეულის ტემპერატურის უეცარი შეცვლით. ყველაზე საგანგაშო შემთხვევებისათვის მესამე სართულზე განთავსებული კომპლექსი მოწყობილია, როგორც 2500

კვ. ფუტის ფართის უსაფრთხო სამოთხე. მიუხედავად სახლში დამონტაჟებული ჩამრთველები უზრუნველყოფს ფართის კაფსულაში მოთავსებას, სამი შესასვლელის ჩაკეტვას არმირებული კარებით და განგაშის სიგნალის გაგზავნას ადგილობრივ ორგანოებში. უფრო მეტიც, კომპლექსი აბაზანა იქცევა შიდა „შიშის ოთახად“, ერთგვარ „სამოქალაქო თავდაცვის სისტემად, რომელიც საკმაო რაოდენობის იარაღითაა აღჭურვილი“. საბედნიეროდ, სისტემა არასოდეს ამუშავებულა. „მსოფლიოში საუკეთესო სისტემა ის არის, რომელსაც არასდროს გამოიყენებ, – აცხადებს სახლის მფლობელი, – მაგრამ მას დიდი სულიერი სიმშვიდე მოაქვს“.

და ყოველთვის არსებობს რაღაც სადარდებელი. „ბოლო დროს ხშირად ვხვდებით კლიენტებს, განსაკუთრებით – ნიუ-იორკში, რომლებიც „ჭუჭყიანი ბომბის“ გამო ნერვიულობენ“, – აცხადებს პოლაკი, გულისხმობს რა ქიმიურ იარაღს. ჰაერის გამწმენდს შეუძლია შემოიტანოს სუფთა ჰაერი გარედან და მუდმივად ფილტროს ის. ცოტა ხნის წინ იგი კურირებდა პროექტს, რომელიც საშუალებას მისცემს კლიენტს დაბანაკდეს საკუთარ აბაზანაში, რომელიც „შიშის ოთახად“ გარდაიქმნება და თავშესაფრად გამოდგება

ერთი კვირის განმავლობაში – იმ იმედით, რომ ეს დრო საკმარისი იქნება ყველაზე საშინელი ქიმიური შეტევის გადასატანად.

ფეშენებელური სახლების მშენებლებმა აღმოაჩინეს, რომ მყიდველი მზად არის უზარმაზარი თანხა გადაიხადოს ასეთ ყოველმხრივ გამაგრებულ სახლში. 2012 წლის დასაწყისში დასრულდა ერთ-ერთი კომპლექსის მშენებლობა ჰიპერექსკლუზიურ კუნძულ ინდიან-კრიკზე (მაიამი, ფლორიდა). კომპლექსში განთავსებულია მარაგებით აღჭურვილი „შიშის ოთახი“, რომელიც მუშაობს საკუთარ გენერატორზე და აქვს დამოუკიდებელი სავენტილაციო სისტემა; ღვინის მარანი აღჭურვილი სახის ამომცნობი პროგრამით და ინფრაწითელი სათვალთვალ სისტემით. ეს უძრავი ქონება შარშან \$47 მილიონად გაიყიდა – ეს არის საცხოვრებელ სახლში გადახდილი ყველაზე დიდი თანხა მაიმი-დეიდიში. „გამოიყენებს კი მყიდველი ოდესმე „შიშის ოთახს“? რეალისტები რომ ვიყოთ, ალბათ, არასოდეს. მაგრამ დაგვეხმარა თუ არა ეს სახლის გაყიდვაში? რა თქმა უნდა“, – აცხადებს ორენ ალექსანდერი, Douglas Elliman Real Estate-ს გაყიდვის კო-ბროკერი.

რა თქმა უნდა, ობიექტურობა მოითხოვს ვთქვათ, რომ უსაფრთხოების ყველაზე საუკეთესო სისტემასაც კი შეიძლება აღმოაჩინდეს სუსტი წერტილი – გვაფრთხილებს პოლ ვიოლისი უფროსი, Risk Control Strategies-ის მთავარი აღმასრულებელი. მისი რჩევა ასეთია: ყველა კონტრაქტორმა და ოჯახის მომსახურე პერსონალმა ხელი უნდა მოაწეროს ინფორმაციის კონფიდენციალობის ხელშეკრულებას, ამასთან, გაიაროს სპეციალური შემოწმება. სახლის მშენებლობის ან რემონტის დროს მფლობელის სახელი არ უნდა ფიქსირდებოდეს იურიდიულ დოკუმენტებში ან სამშენებლო ნახაზებში, რომლებიც ადგილობრივ ხელისუფლებას წარედგინება; სამშენებლო ნახაზების წარდგენისას, უსაფრთხოების სქემები დოკუმენტირებული უნდა იყოს საპროექტო ნახაზებისგან განცალკევებით. ამ გზით ეს ინფორმაცია დაცული იქნება საჯაროობისაგან. კონფიდენციალობის უზრუნველყოფის შემდეგ შესაძლებელი იქნება ფართის სათანადოდ დაცვა.

და შესაძლებელი იქნება დიდი ხნის განმავლობაში. ისტორიის ზიგზაგების წყალობით, ცივი ომის დროინდელი ბომბსაფარი – ოლნდ

გრინბრიერის კურორტივით კეთილმოწყობილი – ახლა აშშ-ის კონგრესის ცნობილი ბუნკერია; სამოქალაქო თავდაცვის ახალი საზღვრები კი კატასტროფის გეგმებია.

კორბი აცხადებს, რომ მისი SAFE-ი მუშაობს პროექტებზე, რომელთა ამოცანაა ამ ტიპის საფრთხეების თავიდან აცილება მსოფლიოს ოთხ კონტინენტზე. ასეთი ბუნკერები შესაძლოა განთავსებული იყოს ათიათასობით კვადრატული ფუტის ფართობზე და ჩადიდებს 30 სართულის სიღრმეზე მიწის ქვეშ. ასეთი ტერიტორიები, როგორც წესი, გასაიდუმლოებულია, მათში შედგება შესაძლებელია მხოლოდ ისეთი შენობები, მზრუნავი ბუნარი ან იატაკი, რომელიც იწევა და მიწისქვეშა კიბეებს ხსნის.

ასეთი ტერიტორია კორბის საკუთარ სახლში, ღვინის მარნის ქვეშ აქვს. იმ შემთხვევაში, თუ „შიშის ცენტრი“ გარღვეულია ან სახურავზე მოწყობილი ვერტმფრენის დასაჯდომი მოედანი (სავეაკუაციო გეგმით, რომელიც გათვალისწინებულია ადგილობრივ სავერტმფრენო დანაყოფთან დადებული ხელშეკრულებით) მიუწვდომელია, აგრეთვე ბუნებრივი კატასტროფის, ბირთვული აფეთქების, მზის ელექტრომაგნიტური შემოტევის დროს, ოჯახს შეუძლია ეს ფართი თავშესაფრად გამოიყენოს.

SAFE-ის ბუნკერები მუშაობს გეოთერმულ ენერჯიაზე და აქვს საკმარისი სასურსათო მარაგი, საკუთარი ჭა და სრული სამედიცინო აღჭურვილობა. მრავალ მათგანში განთავსებულია ამფითეატრები, რესტორნები და გამაჯანსაღებელი კომპლექსებიც კი; კორბიმ ერთი კლიენტისთვის დააპროექტა პრომენადი ხელით მოხატული ლურჯი ცით და „მაღაზიებით“, რომლებშიც ოჯახის საგვარეულო რელიკვიები გამოფენილი. „ეს ის ნივთებია, რომლებიც გინდა პირადად გქონდეს. ასე რომ, დღეს ეს სასიამოვნო გასართობი ადგილია, მაგრამ კატასტროფის შემთხვევაში შეგიძლია თავი შეაფარო აქაურობას და დარჩე დიდი ხნის განმავლობაში, აცხადებს კორბი. მართლაც რომ დიდი ხნით: მისი გათვლით, კარგი დაგეგმვის შემთხვევაში, ასეთ გამაგრებულ და კომფორტულ თავშესაფარში შესაძლებელია იცხოვროს ოჯახის სამმა თაობამაც კი. – ისინი იქნებიან ახალი ადამი და ვეა, რათა ყველაფერი თავიდან დაიწყონ“.

გაჭიმები კარგი ცხოვრებისათვის

ღვინო ყველა დროისთვის



სახლში ჭიქა ღვინის მირთმევა ისევე სასიამოვნოა, როგორც რესტორანში, მაგრამ ეს დიდი პრობლემაა: როგორ უნდა ავიცილოთ თავიდან ღვინის დამარება გახსნილ ბოთლში? სამედიცინო აღჭურვილობის გამოგონებელი და ღვინის დიდი მოყვარული გრეგ ლამბერტი, KEURIG-ის ყოფილ გენერალურ აღმასრულებელთან, ნიკ ლაზარისთან ერთად, გთავაზობთ: ნუ გახსნილ ბოთლს. მათი CORAVIN-სისტემა იყენებს ღრუ ნემსს, რომელიც იმდენად თხელია, რომ თითქოს კი არ ხვრეტს საცობს, არამედ მის უჯრედებს წევს გვერდზე. თქვენი 61 წლის ლატური (LATOUR) ჭიქაში ისე გადმოდის (ძალიან ნელა, ეს უნდა ითქვას), რომ ჟანგბადი ბოთლში ვერ აღწევს, გამოთავისუფლებული სივრცე კი ივსება ინერტული არგონის აირით (\$299; არგონის სამი კარტრიჯის შეკვრა, თითოეული დაახლოებით ათი ჭიქა ღვინისთვის, \$29.99 ღირს).

— მებან კესერლი

“ამერიკულ კულტურაში არსებობს მოვლენები, რომლებიც კლასობრივი კუთვნილების წინააღმდეგაა მიმართული. ლურჯი ჯინსი. რედი-მეიდ ტანსაცმელი. „კოკა-კოლა“.



– ლესლი ფიდლერი

ამერიკა ყველაზე მეტად ერთი რამითაა ღირსშესანიშნავი. სწორედ მან წამოიწყო ტრადიცია, რომელიც უმდიდრეს და უღარიბეს მომხმარებელს ერთსა და იმავე ნივთებს შეაძენინებს. თქვენ შეგიძლიათ უყურებდეთ ტელევიზორს, ხედავდეთ „კოკა-კოლას“ და იცოდეთ, რომ პრეზიდენტი სვამს კოკას, ლიბ ტეილორი სვამს კოკას და, უბრალოდ წარმოიდგინეთ, თქვენც შეგიძლიათ დალიოთ კოკა.

– ენდი უორჰოლი

ერთადერთი გზა, გააუმჯობესო „კოკა-კოლა“ - ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული ელექსირი, რომელიც, მომავალი კვლევების თანახმად, განკურნავს დავრდომილებს და გააცოცხლებს მიცვალებულებს - არის მასში რომის ან ბურბონის გაზავება.

– ლუსი ბრიზარდი

„კოკა-კოლას“ გარდა, ამერიკის მთავარი ექსპორტი არის დოლარი.

– ბარი აინენბრინი

„კოკა-კოლას“ შესახებ

სადაც უნდა წახვიდე, არსებობს სამი ხატი, რომელსაც ყველა ცნობს: იესო ქრისტე, პელე და „კოკა-კოლა“.

– კელე

ძნელი იქნებოდა დაგვესახელებინა კომპანია, რომელსაც მასშტაბით „კოკა-კოლას“ შევადარებდით და რომელიც გაყიდდა, როგორც „კოკა-კოლა“ ყიდის. ეს არის პროდუქტი, რომელიც არ იცვლება. ვერც ერთი კომპანიის „ათწლეულის ანგარიში“ ვერ შეედრება „კოკა-კოლისას“.

– შორენ ბაჟიტი

მსოფლიოს გარშემო ცურავს ჩემი ჭუჭყიანი გონდოლა, რათა დაბრუნდეს ალქმულ მიწაზე, სახელად „კოკა-კოლა“.

– ბობ დილანი