

უძრავი ქონების ბაზრის ანალიზი • მშენებლობის დარგი ციფრებში

ივლისი, 2017

GEORGIA  
**Forbes** **Property**

ფაილი 7 ლარი  
ISSN 2233-3487  
9 772233 348006



# საქმის პასჯი

35,000 კვადრატული მეტრი, 8 ობიექტი, 18,000 სახეობის პროდუქცია, 1000 დასაქმებული და 60 მილიონი ბიუჯეტში. ეს ფრესკოა და მას ვასილ სოფრომეძე მართავს.



ლობი



რეზიდენციები



ბაღი



ბარი, კაფეტერია,  
რესტორნები



აუზი, სპა,  
ფიტნეს ცენტრი



## LEADERBOARD

- 10 მშენებლობის დარგი  
ციფრებში
- 11 მსოფლიოს 10 ყველა-  
ზე ძვირად ღირებული  
სახლი
- 14 მიწისქვეშა  
უპირატესობა
- 16 სამგაჟლის დედოფლის  
სასახლე
- 18 ლეოს „დიდი გეტსების“  
სახლი თუ „უოლ-სტრიტის  
მგლის“ მამული?



თბილისი ქაინს | 2012  
**ბაიღენს**

## წარმოიდგინე

პირველი ნიუ-იორკული ცათამბჯენი თბილისში

**2950** ₾ -დან

**ქალაქის ცენტრში**  
ყველაფერი ერთ სივრცეში

ახათიანის ქ. 6 | +995 322 202 323 | [tbilisigardens.ge](http://tbilisigardens.ge)

- უსაფრთხო გარემო
- ფიტნეს ცენტრი
- აუზი
- საბავშვო ბაღი
- ივენთ ჰოლი
- გამწვანება



- 20 სამდე მძყუანი
- 22 მოგუსალმებით, დოლარებო!
- 24 ფუფუნების გენეალოგია
- 26 როგორ გადავურიეთ მორბენალ სპილოს?
- 28 მომხმარებელთა განწყობის ინდექსი

## მოსაზრება

- 36 როგორ დავბებროთ პროგრესულად? // ავტორი: ბესო ნამჩავაძე
- 40 თბილისის ქონება // ავტორი: დავით ჯალაღონია

## სტრატეგია

- 44 თბილისის ახალი ეკონომიკური 2017 წლის ბოლოს „მწვანე ეზო“ უკვე მზად იქნება ახალი მობინადრეების მიღებისთვის.

## ბიზნესი

- 46 ვებით აღმაშენებელი ბაზარზე შემოსასვლელად საერთაშორისო კონკურსის გამარჯვებული ქართული სტარტაპი ემზადება. Construct.ge სულ მალე ინოვაციურ პასუხს შემოგვთავაზებს ძველისძველ კითხვაზე - „სოფლის შენებას რა უნდა?“ ავტორი: ანთა მუსკარია



WYNDHAM  
HOTEL GROUP

# ექსკლუზიური კომპლექსი თბილისში

ი. ჭავჭავაძის გამზ. 49 ბ

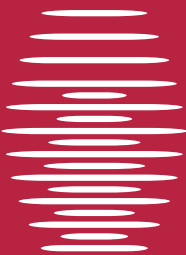
საცხოვრებელი

აკარტამენტები

სასტუმრო



+995 557 90 00 00



ALLIANCE  
GROUP

# პრემიუმ აკარტამენტები ბათუმში

შ. ხიმშიაშვილის ქ. 5

COURTYARD®  
Marriott®

[www.alliancegroup.ge](http://www.alliancegroup.ge)

+995 557 40 00 00



## ინტერპრენიორები

### 48 ნყალი, როგორც ინსპირაცია

AQUALine-ი ერთ-ერთი პირველი კომპანიაა, რომელმაც მომხმარებელს ჯერ კიდევ 11 წლის წინ ხარისხიანი კომფორტის შეგრძნების საშუალება მისცა და ყველა ოცნების ასრულება შესთავაზა, რაც წყალს უკავშირდება.

### 52 მატრასის მისიონერები

ათწლეულების შრომის შემდეგ „ბალიშის ტექნოლოგიის“ შექმნისა და დაპატენტების შედეგად ტონი და ტერი პირსებმა მატრასების მწარმოებელი სტარტაპი დააარსეს. ერთ წელიწადში Purple-ის შემოსავალმა \$50 მილიონს გადააჭარბა და კომპანია ძალიან ფართო სფეროში შეჭრას აპირებს.

**ავტორი:** ემი ფელდმანი

### 56 საქმის კაცს

ვასილ სოფრომაძე ამბობს, რომ ნებისმიერი საქმე გამოსდის, რასაც ხელს მოჰკიდებს, მაგრამ აქვს შედარებით ადვილი და რთული გამოწვევები. მის წარმატებას უნივერსალური ფორმულა განსაზღვრავს, რომელსაც თითოეულ ბიზნესს არგებს. ვასილ სოფრომაძემ ეს მარტივი, თუმცა ძნელად გამოსაყვანი ფორმულა გაგვიმხილა.

**ავტორი:** ელენე ჩომახიძე

### 64 გადასახადების შემგროვებელი

სანამ უოლ-სტრეტი თავისი საქმეებით იყო დაკავებული, ბუღალტერი ბრიუს ფლეტი საოფისე შენობების, ელექტროსადგურებისა და ინფრასტრუქტურის პროექტების შეკრებით მილიარდერი გახდა და Brookfield Asset Management-ი სამყაროს ყველაზე უსაფრთხო მზარდ აქციად გარდაქმნა.

**ავტორი:** ანტუან გარა



# XERJOFF

ITALIAN LUXURY PERFUME



# A

ALEXANDRIA II



THE BUILDING OF A DREAM

XERJOFF.COM

Available at AROMATEQUE - 17, Shavteli str 0105 Tbilis - 591 54 07 53





მენეჯმენტი

72 Wyndham Garden-ი საქართველოში შემოდის

სასტუმროების უმსხვილეს საერთაშორისო კომპანიას, რომელიც 73 ქვეყანაში 8000 სასტუმროთა წარმოდგენილი, საქართველოში მსოფლიოში აღიარებული ბრენდი Wyndham Garden-ი შემოიყვანა. ავტორი: ქეთი ტაბატაძე

ინვესტიციები

76 თბილისის გღვის მომავალი

1951 წელს გვალვიანი სამგორის ველის მოსარწყავად შექმნილი თბილისის ხელოვნური წყალსაცავი დღეს შეიძლება ქვეყანაში 2 მილიარდი დოლარის ინვესტიციის მოზიდვის წყარო გახდეს. ელენე გოგბერაშვილი

80 გემრიელი ინვესტიციები

ქართული თხილის საექსპორტო წარმატება საქართველოს ბაზარზე Ferrero-ს გამოჩენით იწყება. ელენე კვანჭილაშვილი

ეკონომიკა

84 თბილისის საცხოვრებელი უძრავი ქონების მიმოხილვა

92 დამსაქმებლების ბრენდინგი

იზრები

96 საკუთრების შესახებ

ყდის ფოტო: ხათუნა ხუციშვილი

Forbes Georgia Property

მთავარი რედაქტორი გიორგი ისაკაძე

ალმასრულებელი რედაქტორები შოთა დიდმელაშვილი, ელენე კვანჭილაშვილი

არტდირექტორი, ფოტორედაქტორი სერგა ნემსიწვერიძე

ლიტერატურული რედაქტორი ირინა ბიაშვილი

ვებდირექტორი გოგი ქავთარაძე

დამაბაბადონებელი ქეთა ჟორჯოლიანი

ფოტოგრაფები ხათუნა ხუციშვილი, ჯაბა ჩიტბე

სურნალ Forbes Georgia-ს გამოსცემს სააქციო საზოგადოება Media Partners

გამომცემელი მაია მირიჯანაშვილი

გაყიდვების დირექტორი ლელი მირიჯანაშვილი

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

სურნალი Forbes დაარსდა 1917 წელს

03ლისი 2017, N 66

რედაქციის მისამართი: სამარტმელო, 0160, თბილისი,
გამრეკელი 19, ტელ.: (+995 32) 223 77 07; 0-800-ლი: info@forbes.ge
Forbes Georgia არის ყოველთვიური გამოცემა. საბალეტო ფასი 7 ლარი.
სურნალი გამოდის 2011 წლის დეკემბრიდან. Forbes Georgia დარეგისტრირებულია სამარტმელო
პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის საბიბლიოთეკო რესურსების დეპარტამენტის მიერ 2011 წლის
16 ნომბერს. ISSN 2233-3487



დაბეჭილი საბეჭი "ომეგა ტეგი" PRINTED BY "OMEGA TEGI" PRINT HOUSE
საბეჭილი, თბილისი, საბურთალოს რაიონი 17 Tbilisi, Georgia, 17 Sarajshvili Street
ტელეფონი 00 995 32 253 03 62 TELEPHONE: 00 995 32 253 03 62

Copyright 2011 სააქციო საზოგადოება Media Partners, საბეჭილი უფლებები დაცულია. სურნალი
გამოქვეყნებული მასალების ნაწილობრივ ან მთლიანად გამოყენება აკრძალულია. Copyright 2011
Forbes, as to materials published in the US Edition of Forbes. All rights reserved. სამარტმელო
წარმოადგენს Forbes Inc.-ის საკუთრებას. გამოყენების უფლებები 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 ბესაროენ გუგუშვილის BPG-InfoTech ფონტებს:
„ბბგ გარდინან ვეგობუტრი“ და „ბბგ პრინმა“.

# 1 PRICE 2 PRODUCTS



Office 365

81.18 

limited time offer

 Microsoft Partner  
Cloud Solutions Provider

squalio 

## ONE-STOP SOLUTION FOR ALL YOUR SOFTWARE NEEDS

SQUALIO is an information technology group that operates in the market nearly 20 years and delivers progressive cloud solutions, software licensing and software asset management services for the customers in the industries that tend towards secure and effective IT management and development of their business strategy.

## SOFTWARE ACQUISITION, DEPLOYMENT & MORE...



### EXPERTISE

Finding the best solutions for your specific business needs.



### ACQUISITION

Ensuring best price and purchase channel to help you save more.



### SERVICES


Helping you start work faster – deployment, adaptation and training.



### SUPPORT

Providing assistance when things don't quite work as planned.

 Squalio Georgia

 +995 32 243 20 48

 georgia@squalio.com

[www.squalio.com](http://www.squalio.com)

# LEADERBOARD

## მშენებლობის დარგი ციფრებში

საქართველოს ეკონომიკაში მშენებლობა ერთ-ერთი ყველაზე მზარდი და აქტიური სექტორია. 2015 წლის მონაცემებით, ამ დარგში ბრუნვის მოცულობამ 5.3 მილიარდი ლარი შეადგინა, რაც 3-ჯერ აღემატება 2010 წლის მონაცემებს. საშუალო ხელფასი 1,551 ლარს შეადგენს, რაც ხუთასი ლარით აღემატება საქართველოში არსებული ყოველთვიური ანაზღაურების მაჩვენებელს.

### დასაქმებულთა რაოდენობა

2010 წელი:	40 303
2011 წელი:	65 220
2012 წელი:	69 946
2013 წელი:	65 863
2014 წელი:	67 698
2015 წელი:	69 970
2016 წელი:	64 692
2017 წელი (I კვარტალი):	58 416

### მშენებლობის დარგში დასაქმებულთა საშუალო თვიური ანაზღაურება:

2010 წელი:	674,6 ლარი
2011 წელი:	741,3 ლარი
2012 წელი:	893,2 ლარი
2013 წელი:	869,9 ლარი
2014 წელი:	947,4 ლარი
2015 წელი:	1,188,2 ლარი
2016 წელი:	1 655,1 ლარი
2017 წელი (I კვარტალი):	1 551,2 ლარი

### ფიქსირებულ აქტივებში განხორციელებული ინვესტიციები:

2010 წელი:	151.3 მლნ ლარი
2011 წელი:	114.4 მლნ ლარი
2012 წელი:	298 მლნ ლარი
2013 წელი:	343.5 მლნ ლარი
2014 წელი:	474.3 მლნ ლარი
2015 წელი:	460 მლნ ლარი

### მშენებლობის დარგში საშუალო თვიური ანაზღაურება რეგიონების მიხედვით, 2015 წელი:

1	თბილისი	1 284,9 ლარი
2	აჭარა	1 522,8 ლარი
3	გურია	1 068,6 ლარი
4	იმერეთი	697,3 ლარი
5	კახეთი	732,9 ლარი
6	მცხეთა-მთიანეთი	1 078,6 ლარი
7	რაჭა-ლეჩხუმი და ქვემო სვანეთი	366,3 ლარი
8	სამეგრელო - ზემო სვანეთი	681,9 ლარი
9	სამცხე-ჯავახეთი	597,8 ლარი
10	ქვემო ქართლი	1017,7 ლარი
11	შიდა ქართლი	660,2 ლარი

### საშუალო ხელფასი ადგილობრივ და უცხოურ კომპანიებში (კერძო):

ადგილობრივი	1,188 ლარი
უცხოური	2,289 ლარი



[www.seudevelopment.ge](http://www.seudevelopment.ge)



/SEUdevelopment



596 70 70 70



596 70 00 07



თბილისი, ა. კოლიტკოვსკაიას ქ. # 32



**სეუ**  
დეველოპმენტი

# LEADERBOARD

## მსოფლიოს 10 ყველაზე ძვირად ღირებული სახლი

მსოფლიოს 10 ყველაზე ძვირად ღირებული სახლის მთლიანი ღირებულება 3,5 მილიარდ დოლარს აჭარბებს. ჩამონათვლიდან 5 სახლი ევროპის კონტინენტზეა, 4 – აშშ-ში, ხოლო ერთი მათგანი – ინდოეთში. მფლობელების ჩამონათვალში პოსტსაბტოთა სივრცის ორი წარმომადგენელი – რომან აბრამოვიჩი და უკრაინის ყოფილი პრეზიდენტის, ლეონიდ კუჩმას, შვილი – ოლენა პინჩუკი მოხვდნენ.



1

### Buckingham Palace

ადგილი: ლონდონი, გაერთიანებული სამეფო

ღირებულება:  
**\$1,55 მილიარდი**

მფლობელი:  
სახელმწიფო, 1952 წლიდან ელიზაბეტ II



2

### Antilia

ადგილი: მუმბაი, ინდოეთი

ღირებულება:  
**\$1 მილიარდი**

მფლობელი:  
მუქეშ ამბანი (ინდოეთი),  
ბიზნესმენი



3

### Villa Leopolda

ადგილი: ლაშვარდოვანი სანაპირო, საფრანგეთი

ღირებულება:  
**\$750 მილიონი**

მფლობელი:  
ლილი საფრა (ბრაზილია), ფილანთროპი



4

### Four Fairfield Pond

ადგილი: ნიუ-იორკი, აშშ

ღირებულება:  
**\$248.5 მილიონი**

მფლობელი:  
აირა რენერტი (აშშ),  
ინვესტორი



**5**  
**18-19 Kensington Palace Gardens**

ადგილი: ლონდონი, გაერთიანებული სამეფო  
 ღირებულება: **\$222 მილიონი**  
 მფლობელი: ლაკში მიტალი (ინდოეთი), ბიზნესმენი



**6**  
**Ellison Estate**

ადგილი: კალიფორნია, აშშ  
 ღირებულება: **\$200 მილიონი**  
 მფლობელი: ლარი ელისონი (აშშ), ანტრეპრენიორი



**7**  
**Hearst Castle**

ადგილი: კალიფორნია, აშშ  
 ღირებულება: **\$191 მილიონი**  
 მფლობელი: საჯარო საკუთრება, სახელმწიფო



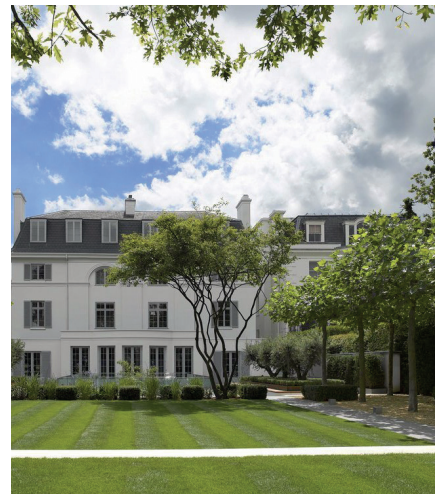
**8**  
**Seven The Pinnacle**

ადგილი: მონტანა, აშშ  
 ღირებულება: **\$155 მილიონი**  
 მფლობელი: ედრა ბლიესეტი და ტიმ ბლიესეტი (აშშ), სხვადასხვა ბიზნესი



**9**  
**16 Kensington Palace Gardens**

ადგილი: ლონდონი, გაერთიანებული სამეფო  
 ღირებულება: **\$140 მილიონი**  
 მფლობელი: რომან აბრამოვიჩი (რუსეთი), ბიზნესმენი



**10**  
**7 Upper Phillimore Gardens**

ადგილი: ლონდონი, გაერთიანებული სამეფო  
 ღირებულება: **\$128 მილიონი**  
 მფლობელი: ოლენა პინჩუკი (უკრაინა), ბიზნესმენი

# LEADERBOARD

## მიწისქვეშა უპირატესობა

„სურბანული ლაბორატორიის“ კვლევის მიხედვით, თბილისში ყველაზე უსაფრთხო და დაბალხარჯიან ტრანსპორტს მეტროპოლიტენი წარმოადგენს. ავტობუსიდან მეტროში გადასული თითოეული მგზავრი ქალაქის ბიუჯეტს 0,08 თეთრის დაზოგვის საშუალებას აძლევს, მეტროპოლიტენს კი დღევანდელი რესურსებით მგზავრგამტარიანობის 520 ათასამდე გაზრდის საშუალება აქვს. უკანასკნელი შვიდი წლის განმავლობაში მეტროთი მოსარგებლე პირების რაოდენობის მუდმივი ზრდის მიუხედავად, დედაქალაქში ყველაზე მოთხოვნად ტრანსპორტს მიწისზედა საშუალებები – მიკროავტობუსი და ავტობუსი წარმოადგენენ.



### მგზავრების საშუალო დღიური რაოდენობა:

1	<b>მიკროავტობუსი</b>	373 ათასი
2	<b>ავტობუსი</b>	332 ათასი
3	<b>მეტრო</b>	289 ათასი

### ერთი მგზავრის მიერ გამოყენებული გზის ფართი, კვ.მ (50%-იანი დატვირთვისას):

1	<b>მსუბუქი ავტომობილი</b>	4.8
2	<b>სამარშრუტო ტაქსი</b>	1.5
3	<b>ავტობუსი</b>	0.7
4	<b>მეტრო</b>	0

### ერთი მგზავრის გადაყვანის თვითღირებულება:

1	<b>მეტრო</b>	0,55 თეთრი	<b>სახელმწიფო დოტაცია</b>	0,05 თეთრი
2	<b>ავტობუსი</b>	0,63 თეთრი	<b>სახელმწიფო დოტაცია</b>	0,13 თეთრი

1,5საათის განმავლობაში ორი მგზავრობის ღირებულება:

1	მეტრო + ავტობუსი	1,18 ლარი	სახელმწიფო დოტაცია	0,68 თეთრი
2	ავტობუსი + ავტობუსი	1,26 ლარი	სახელმწიფო დოტაცია	0,76 თეთრი



## ავტობუსების ქსელი:

თბილისში მარშრუტების რაოდენობა	98
ავტობუსების რაოდენობა	600
გაჩერებებს შორის მანძილი:	250-დან 400 მეტრამდე



## მეტროს ვაგონში მგზავრობის საშუალო რაოდენობა:

155 მგზავრი	1 ვაგონში
4,5 მგზავრი	1 კვ.მ -ზე

მგზავრობის განაწილება მეტროს ხაზების მიხედვით:

პირველი ხაზი	78%
საბურთალოს ხაზი	22%



# LEADERBOARD



**შემობრუნება:** სახლის უკანა ნაწილი, სინამდვილეში, მისი ფასადია. ადგილობრივი ლეგენდის თანახმად, ოლივიერ ბელმონს სურდა, ბელვიუს გამზირისთვის ზურგი შეექცია... თუმცა მას კარგი ხედვაც ძალიან უნდოდა.



**ბრწყინვალე აზრი:** არტ-დეკოს სტილის ქანდაკება: ორი ლამაზი ხელდამშვენებული ქალი ეზოს გადაჭურებს. ქანდაკება ბელკურის ორ გამკვეთვ შუქს გავსუნებს: ალფა ბელმონსა და კეროლინ რაფაელიანს.



**ამბავი მოჩვენებებზე:** სახლის თავდაპირველი შესასვლელი, რომელიც რაფაელიანმა შამანს ავი სულეზისა და ენერჯისგან გააწმენდინა.



**ცეცხლის ენერჯია:** ბიბლიოთეკაში, ბუხრის თავზე დაკიდებულ ემბლემას ბელკურის ლოზუნგი ამჟღავნებს: sans crainte – „შიშის გარეშე“.

**ინათე, ინათე:** ბელკურის თითოეული ჭალი ჩამოსხმულ და აღსადგენად დაშალეს. ერთ-ერთი მათგანი 460 გირვანქას იწონიდა და ერთ ლურსმანზე ეკიდა.



**ცხოვრების დევიზი:**  
 ცნობილია, რომ ალვა ბელმონმა ერთხელ თქვა: „კერ ფულისთვის გათხოვიდი, შემდეგ კი – სიყვარულისთვის“. მისი პირველი ქმარი – ვანდერბილტი იყო; მეორე – ოლივერ ბელმონი.

**უძრავი ქონება**

**სამკაულის დედოფლის სასახლე**

„ბელკური“ 1891 წელს ცნობილ-მა Beaux Arts-ის არქიტექტორმა, რიჩარდ მორის ჰანტმა დააპროექტა. ნიუპორტში, როდ-აილენდში აგებული სახლის შთაგონების წყარო ლუი XIII-ის ვერსალის სანადირო სახლი იყო. „ბელკური“ საბანკო საქმის მემკვიდრისთვის, ოლივერ ბელმონისთვის, აიგო. სახლი 60 ოთახსა და 55,000 კვადრატულ ფუტ საცხოვრებელ სივრცეს მოიცავს და მას უცოლო ბელმონისთვის ზაფხულში უნდა ემასპინძლა: ცხენების მოყვარული ახალგაზრდისთვის პირველ სართულზე თავლაც გაემზადებინათ. სახლის დასრულების შემდეგ ბელმონს მალევე თავისი მეზობელი შეუყვარდა: ქალთა საარჩევნო უფლებებისთვის მებრძოლი ალვა ვანდერბილტი, რომელმაც ქმართან განქორწინებისა და ბელკურში გადმოსვლის შემდეგ საზაფხულო სახლს ქალის ხელი დაატყო (მან, პირველ რიგში, ცხენები გაისტუმრა. შემდეგ ბიბლიოთეკა ააშენა და დერეფნები გასართობ სივრცეებად გადააქცია).

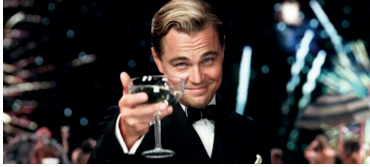
1940 წელს ბელმონის ოჯახმა სახლი გაყიდა. მას შემდეგ შენობას არაერთი ადამიანი დაეპატრონა, რამაც მისი მდგომარეობა და რეპუტაცია შელახა. როგორც ამბობენ, 1999 წელს ბელკურში 800-კაციანი „საცვლების გარეშე“ სკანდალური წვეულება გაიმართა. 2012 წელს სახლი კეროლინ რაფაელიანმა, სამკაულების ბრენდის, Alex and Ani-ის მილიარდერმა დამფუძნებელმა, \$3.6 მილიონად იყიდა და სახლს ალვა ვანდერბილტის აურაც დაუბრუნა. რაფაელიანმა სახლზე და, მათ შორის, ბიბლიოთეკის სრულ რემონტზე, ბევრი მილიონი დახარჯა. სახურავზე მზის ბატარეები დიდდა და, ცხადია, ალვას საძინებელსაც მისი გვიანი მე-19 საუკუნის დიდებაც ალუდგინა.



**ვა!** ეზოში ოდესღაც ოლივერ ბელმონის ცხენებს ავარჯიშებდნენ. ოლივერის მამა Belmont Stakes-ის ხეცნიაა.

# LEADERBOARD

## უძრავი ქონება



## დიკაპრიოს კოდი

რა გირჩევნიათ, ლეოს „დიდი გეტსების“ სახლი თუ „უოლ-სტრეიტის მგლის“ მამული?



აი, მამკინ, დილიმბ: იყიდება ლონგ-აილენდის ორი მომავალ-დობელი სახლი, თითოეული კინემატოგრაფიულად დაკავშირებულია ლეონარდო დიკაპრიოსთან. რომელი გირჩევნიათ? გვაქვს კინგს-პოინტის სახლი, რომელიც „დიდი გეტსებიში“ ჯეი გეტსის საცხოვრებელს განასახიერებდა. 14,551 კვადრატული ფუტის, 18-საძინებლიანი სასახლე, წყალს რომ გადააჭყურებს, 1928 წელს აშენდა. 7.7-აკრიანი მამული, რომელიც \$85 მილიონად იყიდება და ისეთ გეტსბისეულ ფუფუნებებსაც მოიცავს, როგორცაა ბოულინგის ბილიკი და გარაჟი ცხრა მანქანისთვის.

ბევრად ნაკლები ფულით შეგიძლიათ, ოლდ-ბრუკვილის სახლი შეიძინოთ, რომელიც ოდესღაც ჯორდან ბელფორტის (დიკაპრიოს პერსონაჟი ფილმში „უოლ-სტრეიტის მგელი“) საცხოვრებელი იყო. სახლი \$3.4 მილიონად იყიდება, 8,700 კვადრატულ ფუტს მოიცავს და ხუთი საძინებლის, რაკეტბოლის კორტებსა და „საცეკვო დარბაზისხელა“ მისაღები ოთახისგან შედგება.

მედიველმა სიფრთხილე უნდა გამოიჩინოს: ორივე მამულს სკანდალური ისტორია აქვს. ბელფორტის სახლი სახელმწიფომ მისაკუთრა და 2001 წელს გაყიდა, რათა ბელფორტის თაღლითობის მსხვერპლთათვის \$10 მილიონი აენაზღაურებინა. რაც შეეხება მეორე სახლს – გაფრთხილებთ, სპილიერია – აუშში დიკაპრიო ჩაცხრილეს.

## 10-Q

## ტექნოლოგიის სიცოცხლისუნარიანობა

Intuit-ის აღმასრულებელი დირექტორი, ბრედ სმიტი, გვესაუბრება ნგრევის საიდუმლოზე, სილიკონის ველის ლეიკერსა და სელტიკსზე, ასევე სტივ ჯობსის მენტორისგან მიღებულ საუკეთესო რჩევებზე.



### როგორ ინარჩუნებს 34 წლის ინდუსტრია ფორმას?

ჩვენ ვიპოვეთ ვაკაილებით, სწრაფ ექსპერიმენტს ვატარებთ და პროექტებს ამ 90-დღიანი ექსპერიმენტების საფუძველზე ვაფინანსებთ.

### რამ გიბიძგათ ამ მიმართულებისკენ?

სწრაფ ექსპერიმენტებს მაშინაც ვიყენებდით, როცა *QuickBooks*-ის განყოფილებას ვხელმძღვანელობდით. აღმასრულებელი დირექტორი რომ გავხდი, ეს პრინციპი მთელ კომპანიაზე განვავრცეე.

### როცა ბიზნესი Intuit-ის ზომას იძენს, რას აკეთებთ იმისთვის, რომ ადამიანების მოტივაციის ხარისხი შეინარჩუნოთ?

დააკლავთ სწორი რაღაცებისთვის. თანამშრომლებს, რომლებიც ინოვაციის ჯილდოებს იღებენ, უფლება ეძლევათ, ექვსი თვის განმავლობაში საკუთარი დროის 50% ნებისმიერ პროექტზე დახარჯონ. ისინი აკეთებენ იმას, რაც მათ გულს უჩეროლებს.

### წარმატება, ცხადია, ხანდახან თავშეუკავებლობას ბადებს.

ჩვენ სხვა წარმატებულ კომპანიებსაც შევისწავლით. მე შერილ სენდბერგს ვაკვირდებოდი. საბოლოოდ ნაღველი გუშინ გვესაუბრა იმაზე, თუ როგორ უძღვება ცვლილებებს *Microsoft*-ში.

### ბედის ირონია. *Microsoft*-ი და *Intuit*-ი ოდესღაც ერთმანეთს ვერ იტანდნენ.

საბოლოოდ სვენანზე რომ ვესაუბრებოდი, ვთქვი, რომ ადრე „სელტიკისა“ და ლეიკერისი ვიყავით“.

### რა ისწავლეთ სხვებზე დაკვირვებით?

სამი რამ. შევქმენით პატარა გუნდები, სადაც იქნება ცოტა ადამიანი, ორი პიკა რომ ეყოფათ, იმდენი. მეორე: „თქვენთან საქმეს“

*მომხმარებელი წყვეტს“.* შესაძლებელია: „სისწრაფე და ხარისხი ერთმანეთს არ ეწინააღმდეგება“. სიჩქარე კონვენტორიებას გაიძულებს.

### ფინანსური ტექნოლოგიის სტარტაპები ნამდვილად სწრაფად მიიწვევენ წინ - ეს, ალბათ, თქვენთვის საფრთხეს წარმოადგენს.

ჩვენ ვხედავთ დახლოებით რვა ტენდენციას, რომლებიც შემდეგ ათ წელიწადს განსაზღვრავენ. მე ჩემი 30 აღმასრულებელი 3-4-კაციან გუნდებზე და ვუთხარი: „შეისწავლეთ ყველაფერი ამ ტენდენციების შესახებ“.

### რა არის ეს ტენდენციები?

ბლოკჩეინი, ხელოვნური ინტელექტი, დამატებითი რეალობა, მანქანური სწავლება და სხვა. აშშ მობილური აპლიკაციების მხრივ არ ლიდერობს. ჩვენ რაღაც დროით ჩინეთში *Alipay*-სა და *WeChat*-ს შევისწავლიდით.

### თქვენ გარკვეული დრო გაატარეთ, ასევე, ბილ კემბელთან, *Intuit*-ის საბჭოს წევრთან, რომელიც შარშან გარდაიცვალა. რამდენად მნიშვნელოვანი იყო ის თქვენთვის?

მამაჩემიც გულის შეტევით გარდაიცვალა 58 წლის ასაკში. ჩემთვის ბილიც მამასავით იყო.

### ის სტივ ჯობსის მსგავსი ადამიანების მენტორი იყო. რა იყო მისი საუკეთესო რჩევა?

„მენეჯერობას ტიტული მოვანიჭებ, მაგრამ შენი ხალხი გადაწყვეტს, ხარ თუ არა ლიდერი“.

ბრედ სმიტი მსაუბრა რიჩ კარლგაარდს, ჩვენს რედაქტორსა და საბარათმფლობელ ფაუნდრისტს. ის ინტერვიუ შესწორდა და შიშობდა. სრული დიალოგისთვის ეხვედით [FORBES.COM/SITES/RICKKARLGAARD](http://FORBES.COM/SITES/RICKKARLGAARD).



# HEIDELBERGCEMENT-ის ხარისხის მე-5 საერთაშორისო კონფერენცია ინფრასტრუქტურა, უძრავი ქონება, არქიტექტურა



2017 წლის 3-4 ივნისს ბორჯომში ჰაიდელბერგცემენტმა ხარისხის მე-5 საერთაშორისო კონფერენციას უმასპინძლა. კონფერენციას სამშენებლო სფეროს 200-ზე მეტი ადგილობრივი და საერთაშორისო ორგანიზაცია, დეველოპერი, არქიტექტორი, სამშენებლო მასალებისა და ტექნოლოგიების სპეციალისტი, ინჟინერი, საერთაშორისო ექსპერტი და პროფესიონალი, ასევე საქართველოს მთავრობისა და თბილისის მერიის წარმომადგენელი დაესწრო.

კონფერენციის მთავარი თემა „ინფრასტრუქტურა, უძრავი ქონება და არქიტექტურა“ გახლდათ. ექსკლუზიურად კონფერენციისთვის მსოფლიოში აღიარებული არქიტექტურული კომპანია UN Studio-ს უფროსმა არქიტექტორმა, ფილიპო ლოდიმ გააკეთა პრეზენტაცია თემაზე „სამომავლო ინოვაციები“ და ისაუბრა იმ უახლეს ტექნოლოგიებზე, რის დანერგვასაც უახლოეს მომავალში გეგმავენ. კონფერენციაზე მოხსენება გააკეთა ასევე მსოფლიოში აღიარებულმა ქართველმა არქიტექტორმა გიორგი ხმალაძემ. სხვა პროფესიონალ სპიკერთა შორის კონფერენციაზე მოხსენებით გამოვიდნენ ასევე საქართველოს საავტომობილო გზების ტექნიკური სამდივნოს დირექტორი ლევან კუპატაშვილი, რომელმაც 2017-2020 წლებში მიმდინარე და დაგეგმილი მსხვილი პროექტები მიმოიხილა და თბილისის საპროექტო ჯგუფის თანახემძღვანელი მერაბ ბოლქვაძე, თემით „კომპაქტური ქალაქის იდეოლოგია, პოლიცენტრული განვითარება“. განახლებული უძრავი ქონების ბაზრის კვლევის შედეგები წარმოადგინა კვლევითი ორგანიზაცია „Colliers International“-ის წარმომადგენელმა, ზურაბ ქანანაშვილმა. სტუმრებს ასევე საშუალება მიეცათ, ჰაიდელბერგცემენტის ინოვაციურ ტექნოლოგიურ სიახლეებს, საინვესტიციო პროექტებსა და სამომავლო გეგმებსაც გაეცნობოდნენ. კონფერენციაზე წარმოდგენილი იყო ჰაიდელბერგცემენტის ახალი პროდუქტი – „მომხმარებელთა ვებპორტალი“, რომელიც კლიენტებს საშუალებას მისცემს, ჰქონდეთ წვდომა ძირითად ინფორმაციულ ბაზებზე, როგორცაა ფინანსები, ლოგისტიკა, ლაბორატორია და ადმინისტრაცია.

ღონისძიება ორ დღეს გაგრძელდა. პირველი დღე ჰაიდელბერგცემენტის გამოფენას მიეძღვნა, სადაც კომპანიის მთავარი სიახლეები იქნა წარმოდგენილი. მეორე დღე კი სრულად დაეთმო კონფერენციას.

ჰაიდელბერგცემენტის ხარისხის საერთაშორისო კონფერენცია ყოველწლიური ღონისძიებაა, რომელსაც კომპანია ჰაიდელბერგცემენტი თავისი პარტნიორებისა და კლიენტებისთვის უწყვეტ ორგანიზებას. კონფერენციაზე ყოველწლიურად სხვადასხვა ქვეყნის სამშენებლო სფეროს წამყვანი ექსპერტებისა და კომპანიების მიერ სამშენებლო დარგის ყველაზე აქტუალური თემები განიხილება.



**ძრონოლოგია**

**2013** - ხარისხის კონფერენცია ბეტონის წარმოების თემაზე (ბათუმი, სასტუმრო „შერატონი“)

**2014** - ხარისხის მე-2 საერთაშორისო კონფერენცია თემაზე „ინფრასტრუქტურისა და ენერჯეტიკის სექტორის საუკეთესო გამოცდილება და ინოვაციები“ (თბილისი, სასტუმრო „შერატონ მეტეხი პალასი“)

**2015** - ხარისხის მე-3 საერთაშორისო კონფერენცია თემაზე „ბინათმშენებლობა და დეველოპმენტი“ (კახეთი, სასტუმრო „ყვარლის ედენი“)

**2016** - ხარისხის მე-4 საერთაშორისო კონფერენცია თემაზე „თანამედროვე გადაწყვეტილებები სამოქალაქო და ბინათმშენებლობაში“ (თბილისი, საგამოფენო ცენტრი „ექსპო ჯორჯია“)

# LEADERBOARD

45-ე პრემიადენტი

## ცამდე მტყუანი

საპრემიადენტო არჩევნების დროს დონალდ ტრამპმა დროებით საკუთარი კამპანია მიატოვა და Trump Tower-ის სამსართულიანი პენტჰაუსის ტური მოგვიწყო. დაიკვება, რომ ადამიანები მის მანჰეტენურ სახლს „მსოფლიოს საუკეთესო ბინას“ უწოდებენ და ყურადღება მის ზომასა (33,000 კვადრატული ფუტი) და ღირებულებაზე (მინიმუმ \$200 მილიონი) გამახვილა. „ზედა სამი სართული ჩემია — მთლიანი სართული, სამივე!“ მან აღიარა, რომ ოდესღაც მეზობელიც ჰყავდა და ნნ-ე სართულზე ერთ-ერთი კარისკენ მიგვიითთა. „ეს პატარა ნაწილი მაიკლ ჯეკსონს მივაქირავე. ყველაზე კარგად მე ვიცნობდი“.

ტრამპს ასეთი თავმომწონე და არაზუსტი შეფასებები ახასიათებს. ახლახან ნიუ-იორკის არქივში აღმოვაჩინეთ, რომ ბოლო სამ სართულს მეზობელთან იყოფს — ის ამ ტერიტორიის მხოლოდ ნაწილს — 10,996 ფუტს — ფლობს. ჯეკსონის ბინას რაც შეეხება, აღმოჩნდა, რომ მომღერალს იმ ბინაში არც არავის უცხოვრია. როგორც ჩანს, ეს მექანიკური სივრცეა (ჯეკსონი ნ3-ე სართულზე ცხოვრობდა).

ამაზე კომენტარი ტრამპის არც ერთმა წარმომადგენელმა არ გააკეთა. ვვარაუდობთ, რომ პრემიადენტის სახლი მის მიერ დასახელებულ თანხაზე სამჯერ ნაკლები — \$64 მილიონი — ღირს.



ავტორი: რუს კონსალტინგ-კომპანი



# Orient Logic

საუკეთესო მეგობარი - საუკეთესო პარტნიორი

## 22 წელი IT ბიზნესში

IT და ბიზნეს გადაწყვეტილებები



IT ინფრასტრუქტურა



ქსელური  
ინფრასტრუქტურა



მონაცემთა  
დამუშავების  
ცენტრები



პროგრამული  
უზრუნველყოფა

# LEADERBOARD

ბართობა

## მოგესალმებით, დოლარებო!

მილიარდერებიც კი ფიქრობენ, რომ შოუბიზნესი საუკეთესო ბიზნესია. ბროდვეის შოუების ამ ექვსი პროდიუსერიდან ოთხის ნამუშევარი Tony-ზე იყო წარდგენილი და ამ შოუებს დიდი გამოხმაურება მოჰყვა. მთავარი ვარსკვლავი: ლენ ბლავატნიკი, რომელმაც ყველაზე მეტი შოუ — შვიდი წარმოდგენა — დააფინანსა. უკვე დიდი ხანია, ბროდვეი უმდიდრესი ადამიანების დოლარებით იკვებება. ერთი შოუ მამიკოსფულიანმა ბიჭმა — ახალგაზრდა დონალდ ტრამპმაც კი შექმნა. „პარიზი აღარაა!“ სრულიად წარუმატებელი აღმოჩნდა და სამ თვეში დაიხურა.



### სტივენ კორნი

ქონება: **\$13 მილიარდი**  
 შოუ: *ბროდუეის ვლუპარი მიუზიკალი*  
 ვარსკვლავი შოუში: რობერტ დე ნირო; ჯამური მოგება გაყიდული ბილეთებით: **\$21.9 მილიონი**  
 უძვირესი ბილეთი: **\$275**  
 ნომინაციები TONY-ზე: **0**  
 გამონათქვამი ფული: **შუქი**  
 შსსახე: „საბაკლო, მეწვრილ-მანე უბანი — სადაც არ უნდა წავიდე, ვიცი, რომ ჩემი ფული არაფერში მადგება“.



### რობერტ სმიტი

ქონება: **\$2.5 მილიარდი**  
 შოუ: *ტრანზიტი*  
 ვარსკვლავი შოუში: ჯასტინ ტურბინო; ჯამური მოგება გაყიდული ბილეთებით: **\$6.1 მილიონი**  
 უძვირესი ბილეთი: **\$249**  
 ნომინაციები TONY-ზე: **0**  
 გამონათქვამი ფული: **შსსახე**  
 შსსახე: „ვაპირებ, ჩემი გადასახადები დროებითი სამუშაოებით გადავიხადო. ასე გავაგრძელებ, სანამ ჩემი ოცნება არ ახდება“.



### ლენ ბლავატნიკი

ქონება: **\$19.2 მილიარდი**  
 შოუ: *გამარჯობა, თოჯინა!*  
 ზაზუნას დღე; სანსეტ-ბუფარი; პირველი გვერდი; შუის ზოლბარკი; ოფლი; თოჯინის სახლი, ნაწილი 2  
 ვარსკვლავი შოუში: ბეტ მიდლერი, გლენ კლოუზი  
 ჯამური მოგება გაყიდული ბილეთებით: **\$61.4 მილიონი**  
 უძვირესი ბილეთი (გამარჯობა, თოჯინა): **\$748**  
 ნომინაციები TONY-ზე: **31**  
 გამონათქვამი ფული: **შსსახე**  
 შსსახე: „ფული ნაკლებითაა. სანამ არ მიმოახნე, არაფრად არ ღირს“.  
 — გამარჯობა, თოჯინა!



### კამერონ მაკინტოში

ქონება: **\$1 მილიარდი**  
 შოუ: *კატები*, მის სეგონი  
 ვარსკვლავი შოუში: ლეონა ლუისი  
 ჯამური მოგება გაყიდული ბილეთებით: **\$46.2 მილიონი**  
 უძვირესი ბილეთი (მის სეგონი): **\$248**  
 ნომინაციები TONY-ზე: **2**  
 გამონათქვამი ფული: **შსსახე**  
 შსსახე: „დღეს გონება დავკარგე და, რაც მთავარია, ათი დოლარიც“.  
 — მის სეგონი



### ბარი დილერი

ქონება: **\$3.1 მილიარდი**  
 შოუ: *თოჯინის სახლი, ნაწილი 2*  
 ვარსკვლავი შოუში: ლორი მეტკალფი, კრის კუპერი;  
 ჯამური მოგება გაყიდული ბილეთებით: **\$538,000**  
 უძვირესი ბილეთი: **\$273**  
 ნომინაციები TONY-ზე: **8**  
 გამონათქვამი ფული: **შსსახე**  
 შსსახე: „როგორც ჩანს, ნამდვილად არ ხართ ლატაკი“.



### რობერტ რინ უმცროსი

ქონება: **\$3.9 მილიარდი**  
 შოუ: *კატები, გამონათქვამი სიცილი*  
 ვარსკვლავი შოუში: კევინ კლაინი, ლეონა ლუისი  
 ჯამური მოგება გაყიდული ბილეთებით: **\$43 მილიონი**  
 უძვირესი ბილეთი (ამჟამინდელი სიცილი): **\$350**  
 ნომინაციები TONY-ზე: **3**  
 გამონათქვამი ფული: **შსსახე**  
 შსსახე: „თუ თვეს შემოშავებთ, მაშინ მე ყოველთვის დიდი ნაღმი მიწა“.  
 —კატები

გაყიდული ბილეთები დათვლილია 2016-17 წლებში (30 აპრილის ჩათვლით) წყარო: THE BROADWAY LEAGUE.



# საქართველოს ნამყვანი ბიზნუს- გადასვებები

**TV პირველი**

გაატარეთ სამუშაო დღეები ჩვენთან:

**ანალიტიკა**

**საქმის კურსი**

**ქვეყნის  
ნაწახსივი**

**საქმიანი  
ლინა**  
07:55 AM

**ანალიტიკა**

**15:00-16:00 PM**

**22:30-23:00 PM**

(ყოველ პარასკევს)

**საქმის კურსი**

**15:00-16:00 PM**

**22:30-23:00 PM**

**ქვეყნის ნარატივი**

**11:00-12:00 PM**

**საქმიანი დილა**

**07:55-11:00 AM**

[WWW.BM.GE](http://WWW.BM.GE)



# LEADERBOARD

## ფუფუნების გენეალოგია

### 65 წლის Corvette

ზომიერთი 60 წელს გადაცილებულის მსგავსად, Chevrolet Corvette-ი ჯერაც საკმაოდ ახალგაზრდად გამოიყურება. ამას ერთადერთი მიზეზი აქვს: მანქანა არაერთხელ გააუმჯობესეს. Corvette-ი (ეს სახელი პატარა, თუმცა სწრაფი საომარი ხომალდის პატივსაცემად დაერქვა) General Motors-მა პირველად 1953 წელს გამოუშვა. ეს იყო პირველი ამერიკული სპორტული მანქანა, რომელიც, მართალია, თავიდან ხარისხით ევროპულ მოდელებს კონკურენციას ვერ უწევდა, თუმცა ბოლოს მსოფლიოს ერთ-ერთ ყველაზე ძძლავრ ავტომობილად (muscle car) იქცა. აპრილში Chevrolet-მ მოდელის 65-ე წლისთავზე Corvette Carbon 65 გამოუშვა — როგორც ჩანს, მანქანა პენსიაზე გასვლას არ აპირებს.



#### 1953: C1

C1 Corvette-ი 1953 წელს General Motors-ის გამოფენაზე კონცეპტუალურ ავტომობილად წარადგინეს, მისი წარმოება კი ამავე წლის ივნისში დაიწყო. დამზადდა მხოლოდ 300 მანქანა, თითოეულის საწყისი ფასი \$3,498 იყო (რაც დღევანდელ \$32,000-ს უდრის), დღეს კი აუქციონზე ამ ავტომობილს ასჯერ უფრო ძვირად თუ შეიძენთ. ორადგილიანი, მინაბოტკოიანი, 150-ცხენისძალიანი ძრავის მქონე კაბრიოლეტის ერთ-ერთი პირველი მოფლობელი ჯონ უინი გახლდათ. მაშინ ამ მოდელის ინტერიერი მხოლოდ თეთრი და წითელი იყო. მანქანას ორი ფუფუნების საგანი ჰქონდა: გაბოზის სისტემა და AM რადიო.



ბოსის მანქანა: ბრუს სპრინგსტინმა ალბომის „სარბენად დაბადებულის“, წარმატების შემდეგ საკუთარ თავს 1960 წლის Corvette-ი აჩუქა.



#### 2018: Carbon Fiber 65

მოდელის 65-ე წლისთავზე Chevrolet-მ Carbon Fiber 65 აპრილში Grand Sport 3LT და Z06 3LZ მოდელებით წარმოადგინა. მისი მოპოვება გაგიჭირდებათ: Chevy ყველა ბაზრისთვის თითოეული მოდელის მხოლოდ 650 მანქანას გამოუშვებს, Grand Sport-ის ფასი \$81,490-დან დაიწყება, Z06-ის კი — \$99,490-დან. მომავალ წელს C7-ს დაემშვიდობეთ: მალე მერვე თაობის Corvette-ს ვიხილავთ.



#### 1963: C2

Corvette-ის გამოჩენიდან ათი წლის შემდეგ Chevrolet-მ მისი მომცრო, პრიალა ბიძაშვილი — Sting Ray გამოუშვა. მეორე თაობის Corvette-ს, C2-ს, უფრო ძლიერი ძრავა (250 ცხენის ძალა) და ორადგაციული უკანა შუშა აშვეენებდა, რომელიც აბრთა სხვადასხვაობას იწვევდა. შუშამ მხოლოდ ერთ წელს გაძლო, თუმცა ეს მოდელი დღეს კოლექციონერებში ძვირად ფასობს. ორადგილიანი Sting Ray-ს საწყისი ფასი \$4,252 (დღევანდელი \$34,000) იყო. ავტომობილმა გაამართლა: გაყიდვების რაოდენობა 1962 წლის რეკორდული რაოდენობიდან, 14,531-დან, მომავალ წელს 21,513-მდე გაიზარდა.

#### 2013: C7

Stingray ბაზარზე 38 წლის შემდეგ უკვე ნახშირბადის ბოჭკოს სახურავითა და ალუმინის პანელებით (რაც კორპუსს სიმსუბუქეს უწარჩუნებდა) დაბრუნდა. მისი საწყისი ფასი \$51,995 იყო. Corvette-ი უფრო და უფრო ძლიერდებოდა — ახლა მას 455-ცხენისძალიანი ძრავა აშვეენებდა.





სამეფო მგზავრობა: კლეოპატრა ჯონსი 1973 წლის Corvette-ითა და ავტომობილური იარაღით დადიოდა.



ცხელი ბორბლები: ოსტინ პაუერსი ფელისიტი შაგველის მონიშვლას 1965 წლის Corvette კაბრიოლეტში ცდილობდა.



ო-მობილი: ჯერი საინფელდმა 1963 Sting Ray-ში ბარაკ ობამასთან ერთად ყაბა დალია.



### 2005: C6

2005-2013 წლებში წარმოებულ C6 Corvette-ს ახალი კორპუსი და — 1962 წლის შემდეგ პირველად — გარეთ განთავსებული ფარები ჰქონდა. თავდაპირველი C6-ის საწყისი ფასი \$44,245 იყო. 2013 წლამდე ბევრი სარბოლო ვერსიაც გამოშვებს: 6-ლიტრიან V8 ძრავას ხომ 400 ცხენის ძალა ჰქონდა.



### 1968: C3

მესამე თაობის Corvette-ს, C3, 1968-დან 1982 წლამდე აწარმოებდნენ და ის უკვე მეორე თაობის Stingray-ს (რებრენდინგის შემდეგ Sting Ray ერთ სიტყვად იწერებოდა) მოიცავდა. 1968 წლის მოდელის ფასი \$4,320-დან (დღევანდელი \$30,000-დან) იწყებოდა. კორპუსის დიზაინი შეცვალეს (თუმცა ფარები ისევ დამალული იყო), ძრავა კი გააძლიერეს და ტურბოკომპრესორიც დაუმატეს. მარკ უოლბერგის დირკ დიგლერი „ბუგის სტილის ლამუებში“ 1977 წლის Corvette-ით დადიოდა. 25-ე წლისთავზე Corvette-ი 1978 წლის Indy 500-ის ოფიციალურ წინამძღოლ ავტომობილად (pace car) დასახელდა.

### 1984: C4

C4 Corvette-ის ფასი იზრდებოდა (1984-დან 1996 წლამდე \$21,800-დან \$37,225-მდე მოიმატა), 12-წლიანი წარმოების განმავლობაში გაყიდვებმა სასტიკად იკლო — 51,547-დან 21,536-მდე. მანქანა კოლექციონერებში ჯერაც პოპულარულია — 1984 წლის Corvette-ი, რომელსაც ფილმში „გუნდი ა“ დირკ ბენედიქტის პერსონაჟი მართავდა, რამდენიმე წლის წინ საკმაოდ თავმოშონე ფასად — \$40,000-ად — გაიყიდა.



### 1997: C5

როდესაც მოდელის 45-ე წლისთავი მოახლოვდა, Corvette-მა 1953 წლის შემდეგ ყველაზე დიდი ცვლილება განიცადა — მას საბოლოოდ დიდი საბარგულიც კი დაუმონტაჟა. მეხუთე თაობის C5-ი (საწყისი ფასით \$37,495) უკეთესად და მუშაობდა და 175 მილი/საათში სიჩქარესაც აღწევდა. 2002 წლის ფილმში „უნებელი მილიონერი“ ადამ სენდლერმა ვილანგ პრინცის მოსმენის შემდეგ მთლიან ქალაქს პატარა, შითელი Corvette-ები (2002 C5-ები) დაურიგა.



პატონი: მასალ: სურსათი

# LEADERBOARD

10-Q

## როგორ გადავურჩეთ მორბენალ სპილოს?

მილიარდერი ტომ სიბელი GE-ს ინოვაციის პრობლემის, ერთი დაუფიწყარი საფარისა და იმის შესახებ, თუ რატომ მუშაობენ პატარა ფირმები გიგანტებზე უფრო ეფექტიანად.

### მოგვიყვით 2009 წელს სპილოსთან შერკინების ამბავი.

სერენგეტიში შესვენება გვაქვს. Nikon-ით ვარ შეიარაღებული. 200 იარაღის მოშორებით 15 სპილოა. ქარი ქრის. გუნდის მეთაური თავს გვესმის.

### შემდეგ?

ვიდს 12 იარაღის მოშორებით მოისვრის და ჩემვე მოექანება. მის სუნს ვგრძნობ. მარცხენა ფეხში ეჭვი მხვდება. მარჯვენა ფეხზე ვაბიჯებ და ფეხი აღარ მაქვს.

### „აღარ გაქვთ“, ანუ...?

მომძვრა! კანზე იყო ჩამოკონწიალებული.

### აი, ამ წრეზე ტრიალებთ: კომპანიის დაარსება, სიკვდილს გადარჩენა.

Siebel Systems-ი 1993 წელს დაფუძნდა. ორი წლის შემდეგ ცხენმა წიხლი ჩამარტყა. დიავნოში ასეთი იყო: „ტვირის სამუდამო, გამოსუსწორებელი დაბიანება“. რთულია იმის დადგენა, გამართლდა თუ არა პროგნოზი [იციინის].

### იქნებ თქვენი ახალი სტარტაპის, C3 Internet of Things-ის, წყალობით ამ საკითხს ნათელი მოეჩინა?

The Internet of Things-ს კომპიუტერული პლატფორმა სჭირდება. დღეს 19 მილიარდი სენსორია. ხუთ წელიწადში 50 მილიარდი იქნება.

### და რატომ თქვენი სტარტაპი? IoT ბაზრის დაპყრობას GE-ს მსგავსი დიდი კომპანიები აპირებენ.

GE მსოფლიოს საუკეთესო, მე-19 საუკუნეში დაარსებული კომპანიაა. ბოლო 17 წელიწადში მისი საბაზრო ღირებულება \$475 მილიარდიდან დაახლოებით \$250 მილიარდამდე დაეცა. ყოჩაღ. ეს ტიპები სარქველებსა და ტუმბოებს ამზადებენ.

### ანუ, პატარა კომპანიები ყოველთვის იმარჯვებენ გარდამავალ პერიოდებში?

Microsoft-ის პირველი პროდუქტი ორმა ადამიანმა შექმნა. Apple-ის – ოთხმა. GE-ს უნდა, რომ პროგრამული უზრუნველყოფის სტეკი 3,000 რივითა ადამიანმა შექმნას.

### რატომაა IoT პროგრამის პრობლემის გადაჭრა ასეთი რთული?

ინტეგრაცია. საჭიროა დიდი მონაცემების და პროგნოზირებადი ანალიტიკის შესაძლებლობა და პლატფორმა მესამე მხარის აპლიკაციებისთვის.

### ანუ, IoT-ის დოლს სილიკონის ველი იგებს?

არა, IoT აპლიკაციები, ვთქვით, საპერო-კოსმოსურ ინდუსტრიაში, ალბათ, Honeywell-ისგან წამოვა და არა სილიკონის ხეობისგან და ა.შ.

### როგორ გამოუშვა Oracle-მა, თქვენმა alma mater-მა, ამდენი დიდი ანტრეპრენიორი: თქვენ, მარკ ბენიოფი და სხვები?

ლარი ელისონი ვინიერ, A ტიპის, ორი-ვინალურად, „ყუთის გარეთ“ მოაზროვნე ადამიანებს ასაქმებს, მაგრამ Oracle-ი შიდა ანტრეპრენიორობას არასოდეს აქემებდა. ანუ, ანტრეპრენიორებს გამოედიება სხვაგან უნდა დაეგროვებინათ.



ტომ სიბელი მსაპუბრო რიჩ კარლგარდს, ჩემს შურნალის და საბრთაშორისო ფოტურის. ეს ინტერვიუ შესწორდა და შამოკლდა. მთლიანი დიალოგის სანახაობად ეწვიეთ FORBES.COM/SITES/RICHKARLGAARD



## ბართობა

## ყველაზე მდიდარი რეპერები

რა შიძულდება, იყოს უფრო მოსალოდნელი, ვიდრე „დიდის“ სახელის შეცვლა? – მისი მოხვედრა ჩვენი უმდიდრესი ჰიპ-ჰოპ-მუსიკოსების სიის სათავეში. შონ კომბსს (ფორმალურად მას ასე მოვიხსენიებთ) უამრავი კონკურენტი ჰყავს. Sprint-ის \$200-მილიონიანი ინვესტიციის შედეგად ჯეი-ზის მუსიკის მოსმენის სერვისის, Tidal-ის, ღირებულებამ \$600 მილიონს მიაღწია (რაც 10-ჯერ მეტია, ვიდრე ის, რაც მან კომპანიაში 10 წლის წინ გადაიხადა) და ჯეი-ზის ქონება ბოლო წლის განმავლობაში 30%-ით გაიზარდა.

რომელი რეპერი მიაღწევს მილიარდერის სტატუსს პირველი? რთული სათქმელია. „დიდის“ Diageo-სთან Ciroc არყის ხელსაყრელი გარიგება აქვს, ჯეი-ზი კი საკუთარ პორტფოლიოს შამპანურის ბრენდ Armand de Brignac-ითა და მზარდი გასართობი კომპანიით, Roc Nation-ით ამდიდრებს.

- 1. დიდი**  
შონმაბა:  
**\$820 მლნ**
- 2. ჰიი-ზი**  
**\$810 მლნ**
- 3. დრ. დრე**  
**\$740 მლნ**
- 4. ბერდმენი**  
**\$110 მლნ**
- 5. დრემიკი**  
**\$90 მლნ**

„აპირითი რაბიანობა“ აპირითი. ნა. მთალო. სინონაში. ნალო. ორბადასთან. მთალო. ორბადასთან. მთალო. ორბადასთან.

სამაუწყებლო კომპანია ჰერეთი

FM 102.8

RADIO  
BEGINS WITH  
US



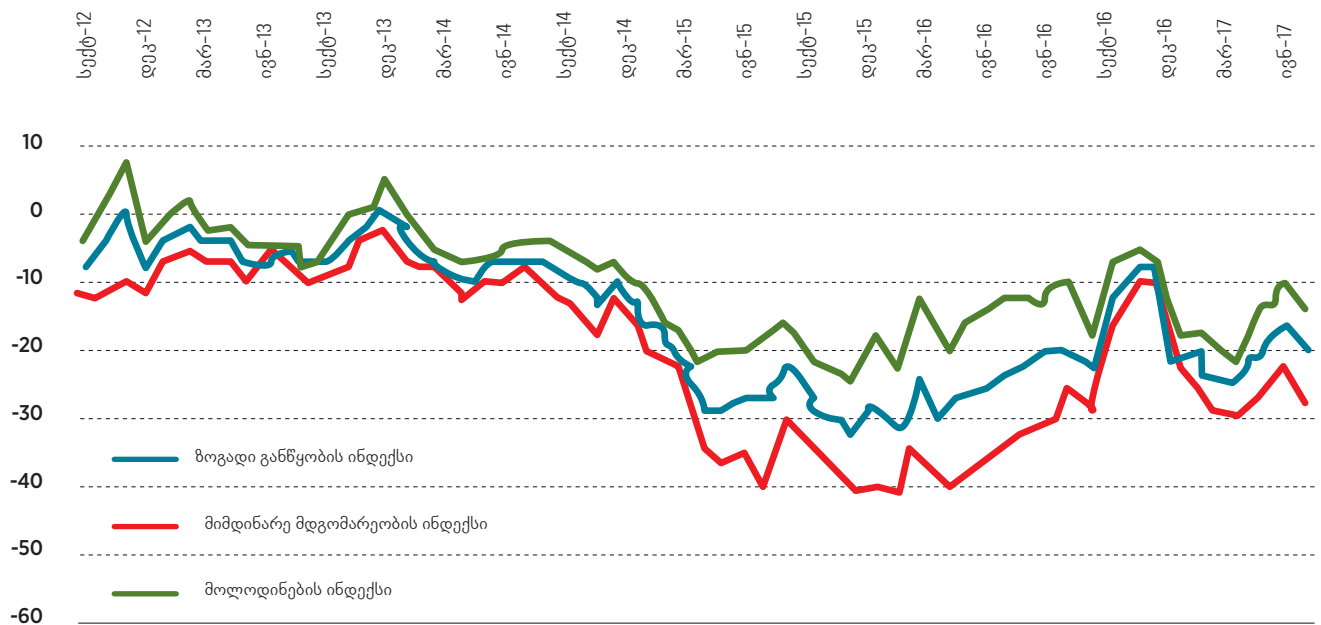
[heretifm.com](http://heretifm.com)  
[tbilisifm.com](http://tbilisifm.com)  
[relaxwebradio.com](http://relaxwebradio.com)



# LEADERBOARD

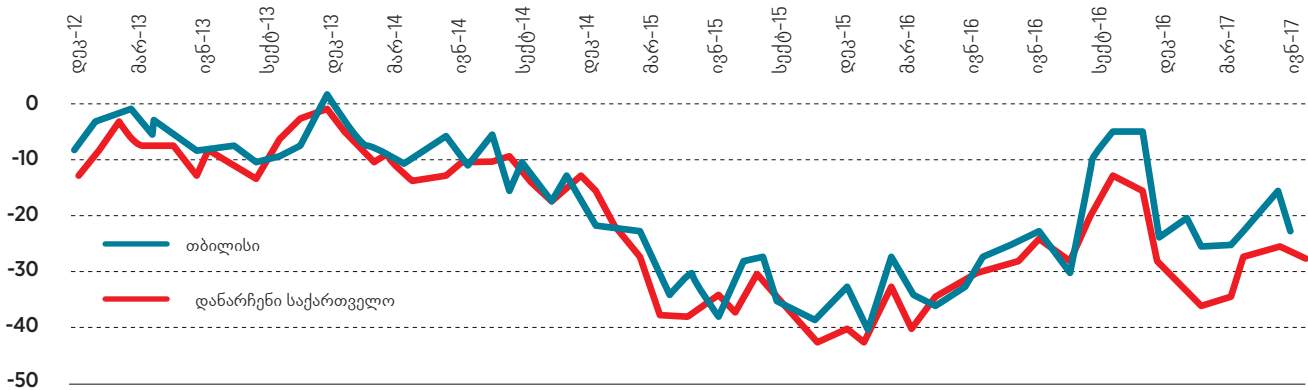
## მომხმარებელთა განწყობის ინდექსი

### ივნისი 2017: უმცარი ვარდნა აღმასვლის შემდეგ



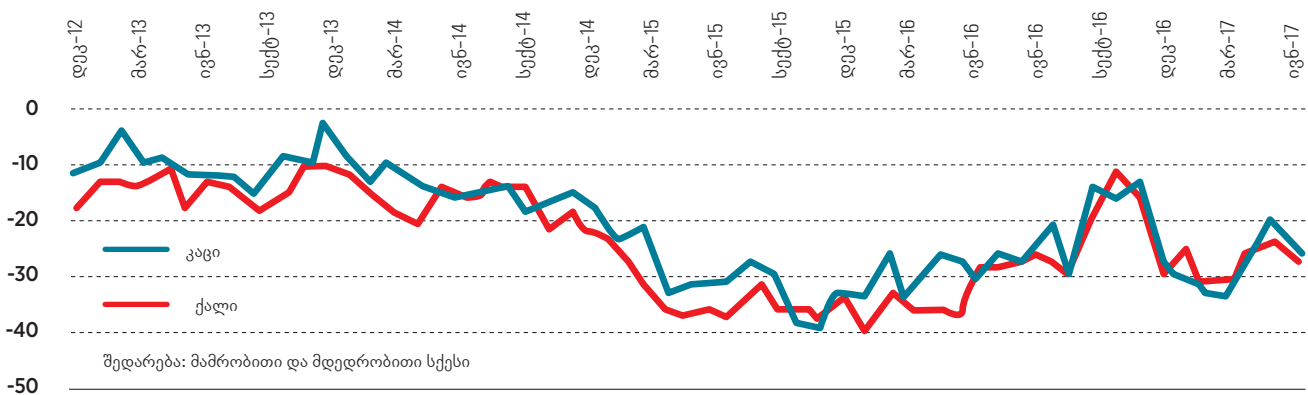
2017 წლის მარტიდან მოყოლებული, მომხმარებელთა განწყობის ინდექსი (CCI) მატულობდა. 2017 წლის მარტიდან 2017 წლის მაისამდე ის 9.1-ით (-31- დან -21.9-მდე) გაიზარდა, რაც ამ თვეებში ქართველების ოპტიმისტურ ხედვაზე მეტყველებდა. ეს ტენდენცია ივნისში შეიცვალა. ამ თვეში CCI 2017 წლის მაისთან შედარებით ჯამში 3.2 ქულით (-21.9-დან -25.1-მდე) დაეცა. 2017 წლის ივნისში ამჟამინდელი მდგომარეობისა და მოლოდინის ინდექსებმაც იკლო, აქედან პირველი ინდექსი 4 ქულით დაეცა — -29.4 დან -33.4-მდე, მეორე ინდექსი კი — 2.6 ქულით (-14.3-დან 16.9-მდე). ამგვარად, ქართველები აწმყოს მიმართ უფრო პესიმისტურად არიან განწყობილი, ვიდრე — მომავლის.

## თბილისი და დანარჩენი საქართველო



თუ დავაკვირდებით ბოლო თვეების (2017 წლის აპრილი-ივნისი) მონაცემებს, თბილისისა და დანარჩენი საქართველოს მცხოვრებლები საქართველოს ეკონომიკაზე განსხვავებულ ხედვას ავლენდნენ. ეს გამოჩნდა CCI-სა და ამჟამინდელი მდგომარეობის ინდექსებში. თბილისის გარეთ მცხოვრებლები ამჟამინდელი მდგომარეობის მიმართ სტაბილურ განწყობას ინარჩუნებდნენ და ინდექსიც თითქმის უცვლელი იყო. 2017 წლის აპრილიდან ივნისამდე ის -0.3 ქულით გაუარესდა (-37.3-დან -37.6-მდე). თბილისელებისთვის ეს ინდექსი იმავე პერიოდში 1 ქულით გაუარესდა (-6.8-დან -27.8-მდე). თბილისში საინტერესო ის იყო, რომ 2017 წლის აპრილიდან 2017 წლის მაისამდე ამჟამინდელი მდგომარეობის ინდექსი 6.4 ქულით გაიზარდა (-26.8-დან -20.4-მდე), 2017 წლის ივნისში კი 7.4 ქულით იკლო (-20.4-დან 27.8-მდე), რამაც ჯამში 1-ქულიანი უარყოფითი ცვლილება გამოიწვია.

## მომხმარებელთა განწყობის ინდექსი სქესის მიხედვით



### 2017 წლის იანვრიდან მოყოლებული, მამაკაცებისა და ქალების განწყობა

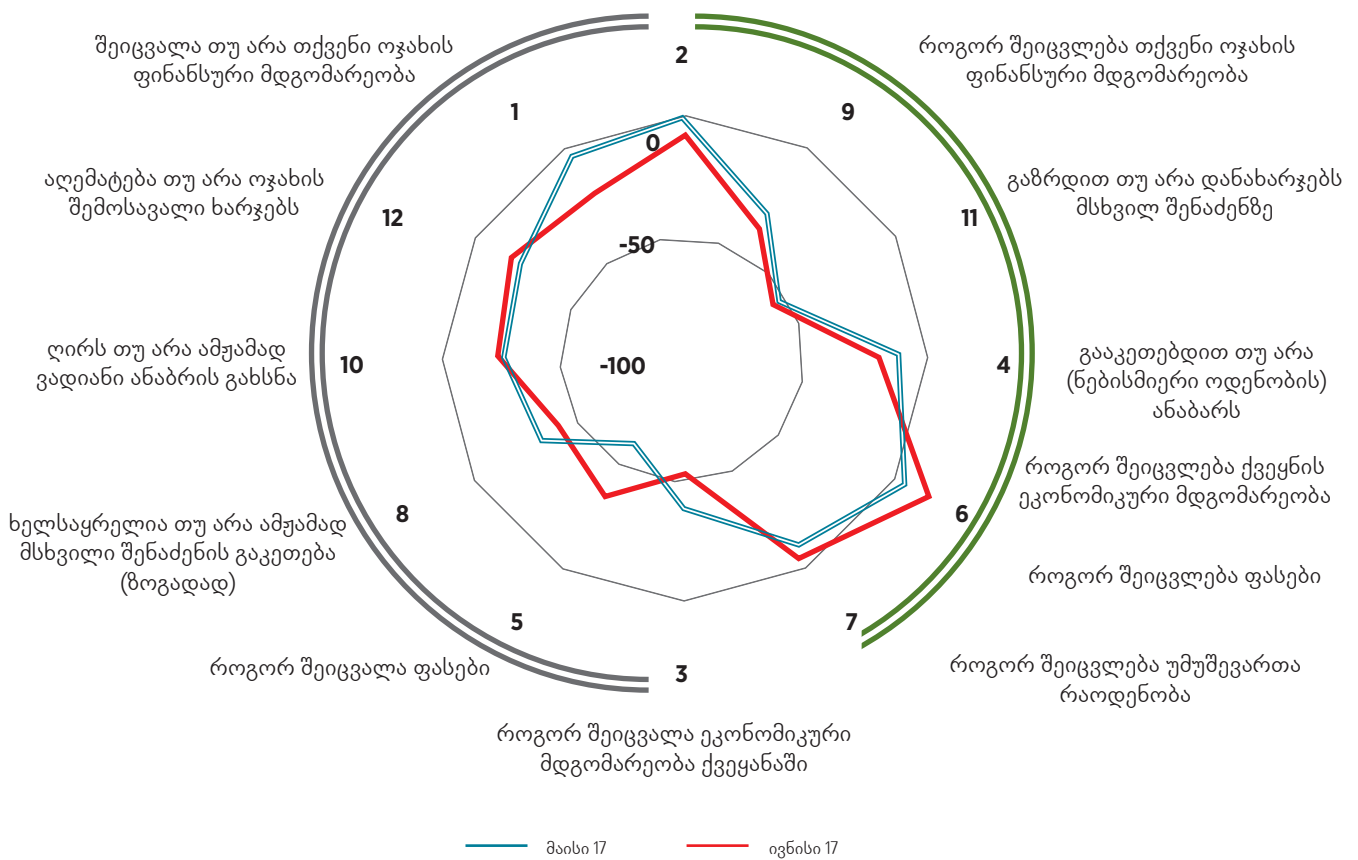
2017 წლის იანვრიდან მოყოლებული, ქალებსა და კაცებს მსგავსი ხედვა აქვთ, რაც საერთო CCI-შიც აისახება. 2017 წლის იანვრიდან მარტამდე კაცების CCI 2.7 ქულით დაეცა (-29.2-დან -31.9-მდე), ქალებისთვის კი ამ მაჩვენებელმა 5.2 ქულით იკლო (-24.9-დან -30.1-მდე). მას შემდეგ საერთო CCI ორივე ჯგუფისთვის გაიზარდა, მარტიდან მაისამდე კაცებისთვის 11.9 ქულით (-31.9-დან -20-მდე), ქალებისთვის კი — 6.7 ქულით (-30.1-დან -23.4-მდე). ივნისში მაისთან შედარებით მაჩვენებელი ისევ დაეცა, კაცებისთვის 4.4 ქულით (-20-დან -24.4-მდე), ქალებისთვის კი — 2.4 ქულით (-23.4-დან -25.8-მდე). თუ დავაკვირდებით მთლიან ცვლილებას იანვრიდან ივნისამდე, CCI კაცებისთვის ჯამში 4.8 ქულით გაიზარდა (-29.2-დან -24.4-მდე, ქალებისთვის — -0.9-ით შემცირდა (-24.9-დან -25.8-მდე). საინტერესოა ის, რომ იანვრიდან აპრილამდე კაცების საერთო CCI ქალებისაზე ნაკლებია, თუმცა მომავალ თვეებში ქალების მაჩვენებელს უსწრებს.

# შედარება: ახალგაზრდა და ხნიერი

მიმდინარე მდგომარეობა (გასული 12 თვე)

ზოგადი  
განწყობის  
ინდექსი  $\leq 35$

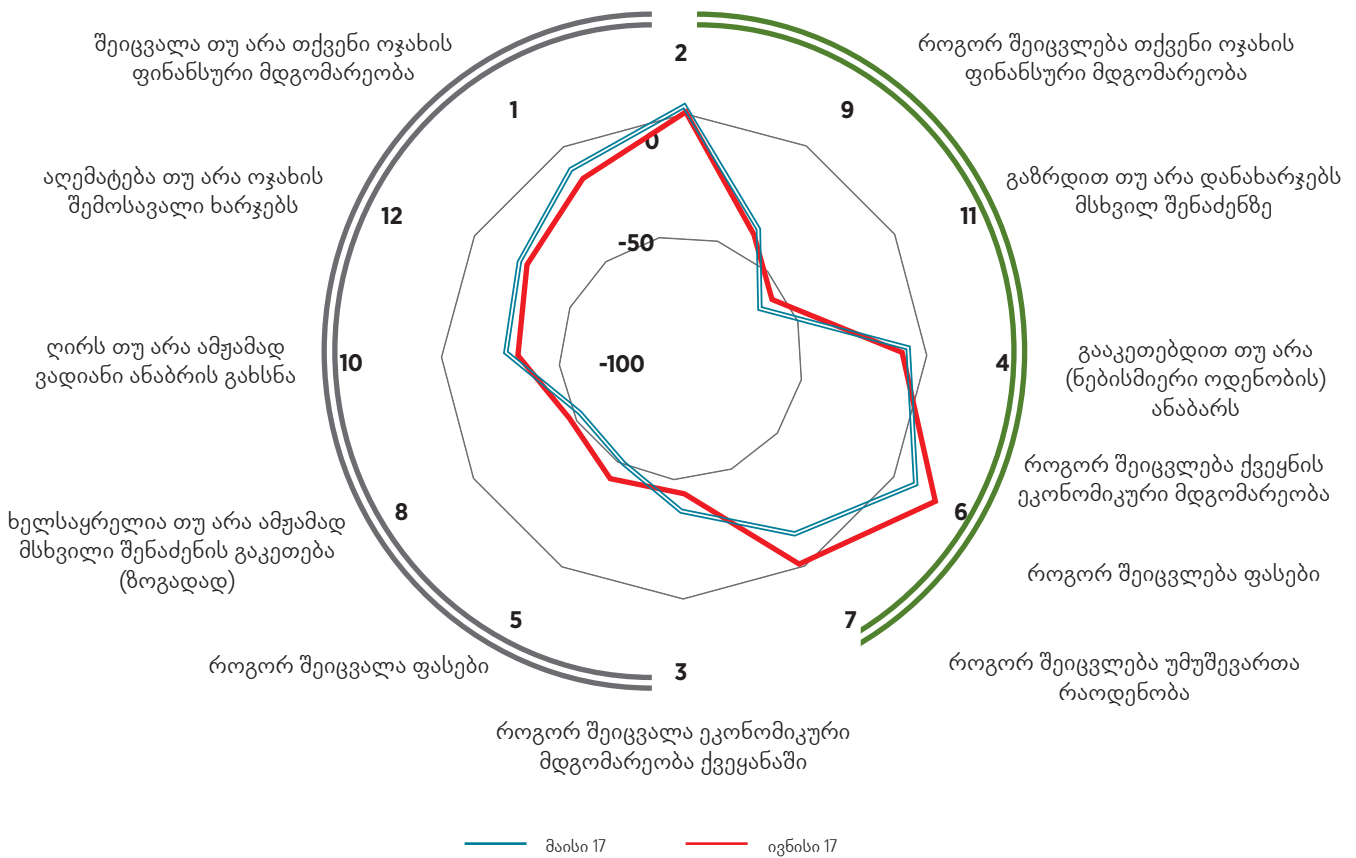
მოლოდინები (მომდევნო 12 თვე)



მიმდინარე მდგომარეობა (გასული 12 თვე)

ზოგადი  
განწყობის  
ინდექსი > 35

მოლოდინები (მომდევნო 12 თვე)



მიუხედავად იმისა, რომ ჯამში 2017 წლის ივნისში CCI-მ იკლო, ქართველთა ორი ჯგუფი, ახალგაზრდები და ხანში შესულები მიიჩნევენ, რომ ეკონომიკა უახლოეს მომავალში (12 თვეში) სტაბილური გახდება. მათ უკეთესი მოლოდინები აქვთ ინფლაციასა (6) და უმუშევრობასთან (7) დაკავშირებითაც. ახალგაზრდები საკუთარ მოლოდინს ამ ორი მაჩვენებლის შესახებ 2017 წლის აპრილის დასაწყისიდან აუმჯობესებენ, ხანში შესულები კი ახალგაზრდების ტენდენციას მალევე, 2017 წლის მაისში, შეუერთდნენ.



# „მწვანე ქალაქი ლისზე“

„ლისი დეველოპმენტის“ 350 ჰექტარზე გადაშლილი ტერიტორია ნამდვილად ეყოფა ერთ სრულფასოვან ქალაქს. კომპანიამ დაუსახლებელი, ხრიოკი ლანდშაფტის გაკეთილშობილება 2011 წლიდან დაიწყო. პროექტში აქამდე უკვე \$100 მილიონზე მეტია ინვესტირებული.

ავტორი: ნინი ლონგურაშვილი



**წმვანების მშობის პლატოზე** ვცხოვრობ. ჩემი სახლიდან ლისის ტბამდე მანძილი დაახლოებით 300 მეტრია. ამიტომ ბევრი ფიქრი არ მიწევს, თუ სად გავასეირნო ჩემი ხუთი წლის ლაბრადორი. ფეხით სულ ათი წუთი მჭირდება, რომ თბილისის თავზე მდებარე ყველაზე დიდ რეკრეაციულ ზონამდე მივიდე. უფრო სწორად, დამჭირდება, 300-მეტრიან გზაზე მიმავალს, იაფფასიან საბჭოთა არქიტექტურას შეჩვეულს, სიმწვანეში ჩაფლული სრულიად განსხვავებული არქიტექტურის მქონე ქალაქი რომ არ დამენახა.

მეცნიერად გაგიბრის თვალი ადგილისკენ, სადაც კვადრატული მეტრების ნაცვლად, ცხოვრების განსხვავებულ სტილს გთავაზობენ. მერე იწყებ ფიქრს სილამაზესა და „მწვანე ქალაქში“ მცხოვრებ ადამიანებზე. თავს არიდებ თბილისურ გარემოში დაბრუნებას – იქ, სადაც ხე და ჰაერი ცოტა დარჩა.

„აქ ყოველი დღე განსაკუთრებულია, რადგან შეგძელით, ქალაქის ერთ-ერთ ეკოლოგიურად სუფთა ნაწილში მყუდრო და უსაფრთხო გარემო შეგვექმ-

ნა, – მეუბნება მარიამ ოსეფაიშვილი. – აქ გაქვს საშუალება, ბავშვი ეზოში გაუშვა და იცოდე, რომ იგი უსაფრთხოდაა, რისი ფუფუნებაც თბილისის კორპუსებში არ გვაქვს. ჩვენს „მწვანე ქალაქში“ ასეთი შეზღუდვა არ არსებობს. შეგიძლია გამოხვიდე, ივარჯიშო, ველოსიპედით ისეირნო, ბავშვი ათამაშო, აუზში იცურაო...“

მარიამ ოსეფაიშვილი „ლისი დეველოპმენტის“ მარკეტინგის დირექტორია. მასზე დამოკიდებული ხეებით საგსე უბნის ჩვენთვის შემოთავაზება და ამ ადგილის კიდევ უფრო საინტერესოდ აღქმა, რასაც თავს მშვენივრად ართმევს, თუმცა ამოცანა რთული არაა – შეუძლებელია, არ დაინახო ყველა ის უპირატესობა, რომელსაც აქ ცხოვრება გთავაზობს.

„მწვანე ქალაქი ლისზე“ არა მხოლოდ სიმწვანითა და სიმყუდროვით, არამედ ინოვაციური არქიტექტურული მიგნებებითაც განსხვავდება ჩვენთვის ჩვეული გარემოსაგან. „მწვანე ქალაქში ყველაფერი განსაკუთრებულია: დაბალსართულიანი საცხოვრებელი სახლები საკუთარი ეზოთი, რაც თბილისისთ-



ვის ახალი და იშვიათია, თაუნჰაუსები, ვილები – აქ ყველაფერი ერთ სივრცეშია მოქცეული, ფაქტობრივად, ქალაქია ქალაქში, ოლონდ მეტად მწვანე და მრავალფეროვანი. რაც მთავარია, ყველა სახლი ენერგოეფექტურია; – ამბობს კომპანიის მარკეტინგის დირექტორი. სხვადასხვა იტალიური ჯიშის მცენარითა და ხით გამწვანებული ტერიტორია 5 ჰექტარს მოიცავს და აქ 200-ზე მეტი ოჯახი ცხოვრობს. პირველი უბანი სრულად ათვისებულია – თავისი პარკებით, აუზით, საბავშვო ბაღით. მეორე უბნის დიდი ნაწილიც ჩაბარებულია, სრულად წლის ბოლოს დამთავრდება. ჯამში ორივე უბანში 400-მდე ბინა უკვე რეალიზებულია.

აქ ცხოვრების შეთავაზებას ბევრი კონკურენტული უპირატესობა აქვს, უმთავრესი კი ერთ-ერთ ყველაზე დიდ რეკრეაციულ ზონასთან სიახლოვეა. კომპანია „ლისი დეველოპმენტს“ დეველოპმენტის პირველადი ფუნქციის შესრულება – ქალაქის უკაცრიელი ადგილის გაცოცხლება შეძლო. კომპანიის ტექტიკა საათვისებელი ადგილის განაშენიანება და გამწვანებაა. ეს არა მხოლოდ სახლების აშენებას, არამედ ეკოსისტემის შექმნასაც ნიშნავს.

„ამ ეტაპზე „მწვანე ქალაქში“ ოთხი მოქმედი პარკია, რომელთა რიცხვსაც 2017 წლის ბოლომდე შევიძენთ ავიყვანთ. ჩვენთვის ადგილის განვითარება არ გულისხმობს მხოლოდ საცხოვრებელი ადგილის შექმნას და კვადრატულებში ცხოვრებას, ჩვენი ამომავალი წერტილი არის მეტი სიმწვანე, მეტი დასასვენებელი ადგილი და მშვიდი გარემო“, – მეუბნება მარიამ ოსეფიაშვილი. ამ ხუთი წლის განმავლობაში ლისის ტბის ტერიტორიაზე 20 000-მდე ხე დარგვს, აღადგინებს ვოგირდის აბანო, სადაც ბუნებრივად მოდის სამკურნალო წყალი, კომპანია ასევე ააშენა FIFA-ს სტანდარტის საფეხბურთო მინისტადიონი, ტბის გარშემო მოეწყო ინფრასტრუქტურა – სანაპირო ზოლი, სპეციალური ბაქანი, რომელიც დამსვენებლებს სჭირდებათ. ტერიტორიაზე ფუნქციონირებს კაფერესტორნები, მერიასთან ერთად დასრულდა ტბის გარშემო 3 კმ-იანი სარბენი ბილიკის გაშენება და აქვეა ორი ყველაზე წარმატებული აკადემია თბილისში: გ. ზალდასტანიშვილის სახელობის ქართულ-ამერიკული აკადემია და ბრიტანულ-ქართული აკადემია.

„ხეები და სხვა ნერგები, სრული ტერიტორიის საათვისებლად რომ გამოვიყენებთ, იტალიიდანაა ჩამოსტანილი. გამომიდინარე იქიდან, რომ ჩვენი გათვალა მთელი კუთვნილი ტერიტორიის გამწვანებაა, გადავწყვიტეთ, რომ ეს ბიზნესად გვექცია“, – ამბობს იგი.

ასეც მოიქცნენ. ამჟამად „ლისი გრინსი“ საცხოვრებელი კომპლექსების განსავითარებლად საჭირო ხეებისა და მცენარეულობის ძირითადი მოწოდებელია და „ლისი დეველოპმენტის“ გარდა სხვა კომპანიებსაც ემსახურება. მწვანე მიმართულება გულისხმობს რეციკლირებასაც; „გრინსის“ მცენარეებით ვგვამავთ დაძველებული, გამოუყენებელი და დაუნაგული მანქანების გაახლებას, შემდეგ ყვავილებით მორთავს და „ლისი დეველოპმენტის“ კუთვნილ ქალაქში სხვადასხვა ადგილას მოფანტავს. ვფიქრობ, კარგი უნდა გამოვიდეს და აქაურობას კიდევ უფრო გააფერადებს“, – ამბობს მარკეტინგის დირექტორი.

„ლისი დეველოპმენტის“ ამომავალი წერტილი – იდეიდან მის განხორციელებამდე – ისაა, რომ კომპანია აშენებს ნაკლებს, ვიდრე უფლება აქვს, რადგან მისი მიზანია, შექმნას ეკოლოგიურად სუფთა გარემო, ცხოვრების ახალი სტილი „და არა კვადრატული მეტრები“.

კომპანიამ თავიდანვე შეიმუშავა კონცეფცია, რომელიც „ლისი დეველოპმენტს“ ქართულ დეველოპერულ ბაზარზე ე.წ. 80/20-ის პროპორციით გამოარჩევს: კონცეფცია, რომელიც ემყარება მიზანს, რომ ადამიანმა თავი ბუნების ჯანსაღ ნაწილად იგრძნოს. 80% სიმწვანესა და სუფთა გარემოს ეთმობა, დანარჩენი 20% – მოქნილი, ყოველი მხრიდან თბილისის ხედით განსაზღვრულ ინფრასტრუქტურას.

„ლისი დეველოპმენტის“ იმიჯსა და რეპუტაციას უძრავი ქონების 20-მდე ჯილდოც ამყარებს. კომპანიის არჩევანმა, რომ სიმწვანეს მეტი ყურადღება და ადგილი დაეთმოს, ვიდრე საცხოვრებელ სახლებს, სხვა ჯილდოებს შორის ერთი გამორჩეული ნაყოფიც გამოიღო: „ლისი დეველოპმენტს“ 2016 წლის ბოლოს European CEO-ს ნომინაციაში – Best Green Developer-ში გაიმარჯვა. ამ წარმატებამ „მწვანე ქალაქი ლისის“ 80/20 კონცეფციას საერთაშორისო აღიარება მოუპოვა. ადგილობრივ წარმატებას კი „მწვანე ქალაქის“ ახალმოსახლეთა რიცხვის დინამიკაც მოწმობს.

ორი წლის წინ გამოქვეყნებულ სტატიაში, რომელიც „ლისი დეველოპმენტს“ ეხებოდა, კომპანიის დირექტორმა გვითხრა: „ჩვენი გამოწვევაა, მომავალ მომხმარებელს აგუხნათ, რომ მთავარი ცხოვრების სტილია და არა ცხოვრების ადგილი. რომ იდეალური საცხოვრებელი ადგილი არ არის ცენტრალური უბანი, არამედ ის, სადაც უკეთ ცხოვრობ – ბუნებასთან და ევროპულ სტანდარტებთან ახლოს“.

მისია შესრულებულია.

# ზედმეტი ხარჯი თუ ზედმეტი ხარჯისგან თავის დაღწევა?

საქართველოში ქონება ძვირად ფასობს. ამ ქონების დაზღვევა კი, გამოცდილებას რომ გადავხედოთ, მაშინ გაგვახსენდება ხოლმე, როდესაც ის ზიანდება და დგება ბარალი – ფინანსური და მასთან ერთად მორალურიც, ქონების აღდგენისათვის საჭირო ფინანსების არქონის გამო.

ამ დროს გააქტიურდება ხოლმე ქონების დაზღვევის აუცილებლობაზე და ზოგჯერ სავალდებულობაზე საუბრები. ამ დროს იწყება, „დაზღვეული რომ ყოფილიყო“, ვერსიების განხილვა-გაზიარება და ამ დროს გავიანებებთ ხოლმე, რომ სწორად შერჩეული დაზღვევა ყველანაირი დანაკარგის თავიდან აცილების ერთადერთი საშუალებაა.



## გივი ფანცულაია

„თიბისი დაზღვევის“ კორპორაციული დაზღვევის უფროსი.

## გია ბაზლაძე

კინოთეატრების ქსელის – „კავას“ და „რუსთაველის“ სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე.

## რისი დაზღვევა შეუძლია ბიზნესს ქონებასთან ერთად?

ქონების დაზღვევასთან ერთად, ბიზნესს შეუძლია საქმიანობის შეფერხებისგან დაზღვევაც. ეს იმ ბარალის ანაზღაურებას გულისხმობს, რაც კომპანიას, ქონების განადგურების გამო, საქმიანობის იძულებით შეწყვეტის შედეგად შეიძლება მიაღწეს.

კარგად რომ დავფიქრდეთ, ასეთ შემთხვევაში თქვენი იცავთ თქვენს ქონებას, თქვენს მოგებას და თქვენი თანამშრომლების ხელფასს, სიმშვიდესა და სტაბილურობას.

ბიზნესის მიერ სწორად შერჩეული დაზღვევა მისი პარტნიორებისთვისაც მნიშვნელოვანი გზავნილია. ამით თქვენ უფრო სანდო და ძლიერი, გრძელვადიანი და სტაბილური განვითარების გეგმების მქონე მოთამაშე ხდებით.

**ქონების დაზღვევასთან ერთად, ბიზნესს შეუძლია საქმიანობის შეფერხებისგან დაზღვევაც.**

## რას მივაქცივთ ყურადღებას დაზღვევით კომპანიის არჩევასთან?

გარდა იმისა, რომ თქვენ მიერ შერჩეული სადაზღვევო კომპანია სტაბილური და ფინანსურად ძლიერი უნდა იყოს, მნიშვნელოვანია ამ სადაზღვევო კომპანიის პარტნიორი გადამზღვეველი კომპანიების სანდოობა.

„თიბისი დაზღვევა“ უმსხვილესი საბანკო ჯგუფის, „თიბისი ჯგუფის“, წევრია. მას ჰყავს ისეთი რეიტინგული საერთაშორისო პარტნიორები გადამზღვევაში, როგორებიც არიან „Scor SE“, „Hannover Re“ და „Swiss Re“. სამივე გადამზღვეველი კომპანია სარეიტინგო კომპანია S&P-მა „AA-“ მაჩვენებლით შეაფასა.

## გივი ფანცულაია, „თიბისი დაზღვევის“ კორპორაციული გაყიდვების უფროსი:

„სტერეოტიპი, რომ ქონების დაზღვევა, უბრალოდ, დამატებითი ხარჯია, რადგან სადაზღვევო შემთხვევა შეიძლება არც დადგეს, უკვე დიდი ხანია, აღარ არის აქტუალური. ამას ბოლო პერიოდში დამდგარი მსხვილი სადაზღვევო შემთხვევებიც ცხადყოფს. ბევრმა სამწუხარო გამოცდილებამ დაამტკიცა, რომ ეფექტიანი სადაზღვევო გადაწყვეტილება ბიზნესმა საქმიანობის დაწყებისთანავე უნდა მიიღოს.“

„თიბისი დაზღვევა“ მხოლოდ შვიდი თვეა, რაც სადაზღვევო ბაზარზე გამოჩნდა. ამის მიუხედავად, ქონების დაზღვევის საკმაოდ მოცულობითი პორტფელი შევქმენით.“

## გია ბაზლაძე, კინოთეატრების ქსელის – „კავკას“ და „რუსთაველის“ სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე:

„ადამიანების ფსიქოლოგია ასეთი – როგორც წესი, ფიქრობენ, რომ არაფერი შეემთხვევათ, სინამდვილეში კი ცხოვრებას წინასწარ ვერ დაგეგმავ. ამიტომ ყოველთვის ჯობია, თავი დაიზღვიო იმისგან, რასაც ვერ ითვალისწინებ. „კავკას“ მთელი ქსელი „თიბისი დაზღვევაშია“ დაზღვეული. ჩვენი პაკეტი ქონებისა და შენობის ინვენტარის დაზღვევას, ასევე საქმიანობის შეფერხებისგან დაზღვევას და სამოქალაქო პასუხისმგებლობის დაზღვევას ითვალისწინებს. შესაბამისად, მშვიდად ვართ.“



ბაიმო ნამბირაშვილი  
მიმდინარე მოვლიანია

# როგორ დაგხვებრით პროგრესულად?

## ქვეყნის საგადასახადო

სისტემის უკან პირველ რიგში პოლიტიკური იდეოლოგიები დგას. ანუ თავი რომ დავანებოთ ე.წ. პრაგმატულ მიდგომას – დაბეგვრის რომელი სისტემა იქნება უფრო ხელსაყრელი ქვეყნის ეკონომიკური განვითარებისთვის – ადამიანთა ნაწილს მიაჩნია, რომ მაღალშემოსავლიანი ვალდებულია, მეტი შეიტანოს ქვეყნის ბიუჯეტში და ამ გზით თავისი შემოსავალი დაბალშემოსავლიანებს გადაუნაწილოს, მათ კეთილდღეობაზეც იზრუნოს. ადამიანთა მეორე ნაწილი დაბეგვრის ასეთ სისტემასა და მთავრობის მიერ შემოსავლების გადანაწილებაში სოციალურ სამართლიანობას კი არა, სოციალურ უსამართლობას ხედავს. ეს დაპირისპირება მსოფლმხედველობრივ განსხვავებამდე მიდის და ყველა დემოკრატიულ ქვეყანაში აქტუალურია. სწორედ შემოსავლების გადანაწილებაში მთავრობის როლი გახლავთ ერთ-ერთი ფუნდამენტური საკითხი პოლიტიკურ პარტიებს შორის აბრთა სხვაობისა. მაღალი გადასახადებისადმი მხარდაჭერა (მით უმეტეს, თუ მაღალშემოსავლიანმა ადამიანმა შემოსავლის უფრო დიდი წილი უნდა გადაიხადოს ქვეყნის ბიუჯეტში) „მემარცხენე“ პოლიტიკური ძალების ერთ-ერთი მთავარი მახასიათებელია, ხოლო დაბალი გადასახადებისადმი მხარდაჭერა – „მემარჯვენე“ პოლიტიკური ძალებისა.

საქართველოს პოლიტიკურ პარტიებში საკითხი მარტივად დგას, არჩევნების წინ მოსახლეობას ყველა ჰპირდება მთავრობის ხარჯების სხვადასხვა მიმართულებით ზრდას და ამავე დროს, გადასახადების შემცირებას ან, მინიმუმ, გადასახადების არგაზრდას. ამის შედეგად, დამოუკიდებლობის მოპოვებიდან დღემდე ყოველთვის დეფიციტური ბიუჯეტი გვაქვს, შემოსავლები არ არის საკმარისი ხარჯების დასაფარავად. შედეგად სახელმწიფო ვალი იზრდება.

ბოლო პერიოდში საქართველოში აქტიური საუბარი დაიწყო ე.წ. პროგრესულ დაბეგვრაზე. პროგრესული დაბეგვრა გულისხმობს იმას, რომ მაღალი შემოსავლის მქონე ადამიანები უფრო მეტი პროცენტით უნდა იბეგრებოდნენ, ვიდრე დაბალი შემოსავლის მქონენი. აქ „მაღალი“ და „დაბალი“ პირობითია. პროგრესული დაბეგვრის შემთხვევაში მაღალ და დაბალ შემოსავალს კანონი განსაზღვრავს. შესაძლოა, ადამიანი, რომელიც არ თვლის, რომ მაღალი შემოსავალი აქვს, კანონის მიხედვით მაღალშემოსავლიანად ჩაითვალოს და სხვასთან შედარებით მეტის გადახდა მოუწიოს. თავის მხრივ, დაბალი და მაღალი შემოსავლის ზღვრების დადგენა მნიშვნელოვანწილად ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების დონეზე დამოკიდებული. მაგალითად, აშშ-ში ყველაზე დაბალშემოსავლიანად ითვლება ადა-

მიანი, რომლის წლიური შემოსავალი 15 000 დოლარია და, შესაბამისად, ის ყველაზე დაბალი განაკვეთით იბეგრება. საქართველოში წლიურად 15 000 დოლარის (დაახლოებით 36 000 ლარი) შემოსავლის მქონე ადამიანი მაღალშემოსავლიანად ჩაითვლება და, სავარაუდოდ, მაქსიმალური საგადასახადო განაკვეთის გადახდა მოუწევს.

პროგრესულ დაბეგვრაზე გადასვლა აქტუალური გახდა ახალ კონსტიტუციაზე მსჯელობის პარალელურად, რადგან გარკვეულ ადამიანთა ჯგუფი კონსტიტუციის 94-ე მუხლის გაუქმებას ითხოვს. 94-ე მუხლის მიხედვით, საქართველოში ახალი გადასახადის შემოღებას ან არსებული გადასახადების განაკვეთის ზრდას (გარდა აქციზისა და ქონების გადასახადისა) რეფერენდუმის ჩატარება და მოსახლეობის უმრავლესობის თანხმობა სჭირდება. ცხადია, 94-ე მუხლის გაუქმება წინაპირობაა იმის, რომ მომავალში გადასახადების ზრდა უფრო მარტივად მოხდეს. ამ მუხლის მოწინააღმდეგეთა ნაწილი იმასაც აცხადებდა, რომ მომავალში საქართველო შემოსავლის პროგრესულ დაბეგვრაზე უნდა გადავიდეს და მთავრობამ მეტი როლი უნდა ითამაშოს შემოსავლების გადანაწილებაში.

დაბეგვრის ობიექტის ან განაკვეთის ცვლილება ნამდვილად მნიშვნელოვანი საკითხია და ეს რეფერენდუმით მოხდება თუ ურეფერენდუმოდ, ამომრჩეველს

ცვლილებების შესახებ დაწვრილებით უნდა ჰქონდეს ინფორმაცია და ამ ცვლილებების განხორციელებაში ჩართული უნდა იყოს. ამის საპირისპირო მაგალითი იყო „ქართული ოცნების“ მიერ საწვავისა და ავტომობილების აქციზის გადასახადის გაზრდა, როცა საარჩევნო პროგრამასა და წინასაარჩევნო საჯარო გამოსვლებში მსგავსი არაფერი უთქვამთ. ქართული პოლიტიკური კულტურა ჯერჯერობით ასეთია: არჩევნების წინ, მომავალი გეგმებიდან მხოლოდ კარგს გვიმხელენ და მტკიცებული ან არაპოპულარული რეფორმები მხოლოდ გამარჯვების შემდეგ ხდება ცნობილი. აქედან გამომდინარე, ამომრჩეველს არა აქვს შესაძლებლობა, არჩევანის გაკეთების მომენტში გადაწყვიტოს, გადასახადების ზრდაზე თანახმაა, თუ არა. გაცილებით მარტივია არჩევანის გაკეთება, თუ შენი კეთილდღეობის ზრდას გადასახადების ზრდის გარეშე (შენი ხარჯის ზრდის გარეშე) გპირდებიან. აქედან გამომდინარე და ჩვენი ეკონომიკური განვითარების დონიდან გამომდინარე, გამართლებულად მიიჩნია, გადასახადების ზრდა რეფერენდუმის (ან პლენისციტის) გარეშე არ შეიძლებოდეს და თუ ვინმე მის გაზრდას დააპირებს, მოსახლეობის აზრი გაითვალისწინოს. მინიმუმ, თუ რომელიმე ძალა გადასახადების ზრდის სურვილით რეფერენდუმის საჭიროების გაუქმებას მოითხოვს, ეს საპარლამენტო არჩევნების წინ უნდა განაცხადოს და აუხსნას მოსახლეობას, რომელ გადასახადს გაზრდის და რამდენით.

ეკონომიკა ზუსტი მეცნიერება არ არის, მაგრამ მსოფლიო ისტორია, უამრავი ქვეყნის გამოცდილება, უამრავი კვლევა და, უბრალოდ, საღი ლოგიკა ადასტურებს, რომ დაბალი გადასახადები ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებას ხელს უწყობს და რაც მეტია საგადასახადო ტვირთი, სხვა თანაბარ პირობებში, უფრო რთულდება ეკონომიკური განვი-

თარების მაღალი ტემპის მიღწევა. აქ მთავარი მომენტი ის არის, რომ დაბალი გადასახადი წარმოების ნაკლებ დანახარჯს და, შებასამისად, წარმოებული პროდუქციის მეტ კონკურენტუნარიანობას ნიშნავს. კონკურენტუნარიანობა მით უმეტეს აქტუალურია დღეს, 21-ე საუკუნეში, როდესაც ტრანსპორტის, ინტერნეტისა და თავისუფალი ვაჭრობის განვითარებამ მსოფლიოს ყველა ქვეყანა ერთმანეთის კონკურენტად აქცია. ამასთან, მე-20 საუკუნის 70-იანი წლებიდან მსოფლიო ეკონომიკურ კონკურენციაში ჩაერთვნენ აზიური ვეფხვები: ჩინეთი, ინდოეთი, სამხრეთ ამერიკის ქვეყნები, აფრიკის კონტინენტის ზოგიერთი ქვეყანა. 90-იანი წლებიდან მათ დაემატა ყოფილი სოციალისტური ბლოკის ქვეყნები, აღმოსავლეთ აზიის განვითარებადი ქვეყნები და აფრიკის სხვა ქვეყნები. მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია (WTO) უკვე 164 ქვეყანას აერთიანებს (საქართველოს ჩათვლით) და ამ ორგანიზაციის მთავარი მიზანია, წევრმა ქვეყნებმა ერთმანეთს სატარიფო და არასატარიფო ბარიერები შეუქმცირონ. ამ ფონზე, უდიდეს მნიშვნელობას იძენს ის, თუ სად უფრო იაფი ჯდება წარმოება და, შესაბამისად, სად ჯობია ბიზნესის კეთება.

დავუბრუნდეთ სტატიის მთავარ თემას - პროგრესულ დაბეგვრას. პირველ რიგში უნდა ითქვას, რომ გავრცელებული აზრი, თითქოს არაპროგრესული (წრფივი) დაბეგვრის დროს მდიდარი და ღარიბი თანაბრად იხდის, მცდარია. საქართველოში საშემოსავლო გადასახადის განაკვეთი ყველასთვის 20%-ია. შესაბამისად, თუ ადამიანს თვეში 5 000 ლარი აქვს შემოსავალი, 1000 ლარით იბეგრება, ხოლო თუ 500 ლარი აქვს შემოსავალი, 100 ლარით იბეგრება. მთავრობისგან კი ძირითადად ერთსა და იმავე მომსახურებას იღებენ (ან ღარიბი მეტს იღებს). ამ კონკრეტული მაგალითიდან გამომდინარე, რომ მაღალ-

შემოსავლიანი იმავე სერვისში, რასაც დაბალშემოსავლიანიც იღებს, 10-ჯერ მეტს იხდის. პროგრესული დაბეგვრის თანახმად, ამ შემთხვევაში, შესაძლოა, 20-ჯერ ან უფრო მეტს გადახდა მოუწიოს (გადასახადის პროგრესულ განაკვეთებს გააჩნია).

შემოსავლის დაბეგვრის შემდეგ მაღალშემოსავლიანი ადამიანები და სამეწარმეო ორგანიზაციები ქონების გადასახადით იბეგრებიან. საწარმოების ქონება მაქსიმუმ 1%-ით იბეგრება. ფიზიკური პირის ქონება 0.05-0.2%-ით იბეგრება, თუ მისი წლიური შემოსავალი 40 000 ლარიდან 100 000 ლარამდეა, ხოლო 0.8-1%-ით იბეგრება, თუ მისი წლიური შემოსავალი 100 000 ლარზე მეტია. დაბეგვრის ობიექტია მიწაც, ოღონდ ფიზიკური პირის 5 ჰექტარამდე სასოფლო-სამეურნეო მიწა გადასახადისგან გათავისუფლებულია. სხვა შემთხვევაში, მიწის გადასახადის განაკვეთი დამოკიდებულია მიწის კატეგორიასა და მდებარეობაზე, რადგან მიწის გადასახადი ადგილობრივი გადასახადია და სხვადასხვა მუნიციპალიტეტში სხვადასხვა განაკვეთია დაწესებული.

დავანებოთ თავი იმას, რომ დღეს საქართველოში, საშემოსავლო გადასახადის სახით, მაღალშემოსავლიანი უფრო მეტს იხდის, ვიდრე დაბალშემოსავლიანი (რადგან შემოსავალი პროცენტულად იბეგრება და ყველას ერთი და იგივე ფიქსირებული თანხა არ ეჭრება) და მაღალშემოსავლიანი დამატებით ქონების გადასახადსაც იხდის. თუ მთლიანობაში შევხედავთ ჩვენს საბიუჯეტო პოლიტიკას, აღმოვაჩინოთ, რომ პროგრესული დაბეგვრა უკვე გვაქვს და პროგრესული გადასახადის შემოღების მომხრეები ამას უბრალოდ ვერ ხვდებიან, ან უნდათ, მეტად პროგრესული იყოს, ან უნდათ, ეს აუცილებლად საშემოსავლო გადასახადის განაკვეთებში იყოს ასახული (ფორმა უფრო მნიშვნელოვ-

ნად მიიჩნიათ, ვიდრე შინაარსი).

რატომ გვაქვს პროგნოზული დაბეჭერა, თუ მოლიან საბიუჯეტო პოლიტიკას შევხედავთ? დღეს საქართველოში დაბალშემოსავლიანი ადამიანები უფრო მეტ მომსახურებას ან ფულს იღებენ ქვეყნის ბიუჯეტიდან (სოციალური პროგრამებისა და შეღავათების გამო), ვიდრე მაღალშემოსავლიანები, მაგრამ მეტი დამაჯერებლობისთვის დავუშვათ, რომ თუნდაც თანაბრად იღებენ. 2016 წელს ქვეყნის ბიუჯეტის (რომელსაც ნაერთი ბიუჯეტი ჰქვია) ხარჯმა საქართველოს ერთ მოსახლეზე საშუალოდ 3 000 ლარი შეადგინა. ამ დროს, თვეში

გადასახადით თვეში 1000 ლარს იხდის ბიუჯეტში და ვაუჩერით ან სხვა პროგრამით, დავუშვათ, 50 ლარს უკან აძლევ, გამოდის, რომ რეალურად გადაგიხადა 950 ლარი, ანუ დაიბეგრა არა 20%-ით, არამედ 19%-ით. მაგრამ 500 ლარის ხელფასის მქონე ადამიანს რომ საშემოსავლო გადასახადში გადახდელი 100 ლარიდან 50 ლარს უკან დაუბრუნებ, გამოდის, რომ 20%-ით კი არა, 10%-ით დაიბეგრა. ასეთია საქართველოს და ყველა ქვეყნის საბიუჯეტო პოლიტიკა და ის თავის თავში პროგრესულ დაბეგვრას გულისხმობს. თუ საყოველთაო ხასიათის პროგრამები არ ექნება სა-

მით უმეტეს, როდესაც ბიზნესისთვის ძირითადი პრობლემა გადასახადის მარჟინალური ზღვარია და არა პროგრესირებული იქნება ის, თუ წრფივი. თავის მხრივ, პროგრესირებული დაბეგვრა ართულებს საგადასახადო ადმინისტრირებას.

ესე იგი, თუ გინდა, რომ უფრო მეტად დაეხმაროს სახელმწიფო დაბალშემოსავლიან მოსახლეობას, საყოველთაო ხასიათის სოციალურ ჯანდაცვის, განათლებისა და ა.შ. პროგრამებს კი არ უნდა ითხოვდეს, მიზნობრივზე უნდა აკეთებდეს აქცენტს. მით უმეტეს, როდესაც მოლიანად ქვეყანა არ არის მაღალშე-

## გადასახადებს თუ გავზრდით და თან საყოველთაო სახელმწიფო პროგრამების დაფინანსებას გავაზრდებთ, შედეგად მივიღებთ, რომ უფრო დიდხანს დავრჩებით დაბალშემოსავლიანი ქვეყანა და შემოსავალს უფრო არაეფექტიანად გადავანაწილებთ.

500 ლარის ხელფასის მქონე ადამიანი ბიუჯეტში წლის განმავლობაში იხდის დაახლოებით 2 100 ლარს და 5000 ლარის ხელფასის მქონე იხდის 18 000 ლარს. საკმაოდ დიდი სხვაობაა, მაგრამ თუ ვინმეს მიიჩნია, რომ ეს საკმარისი არაა, მაშინ მხარს მიზნობრივ სოციალურ პროგრამებს უნდა უჭერდეს და არა საყოველთაოს.

მაგალითად, საყოველთაო უფასო ჯანდაცვა, განათლება, ვაუჩერიზაცია და ა.შ. ნიშნავს, რომ მოსახლეობას გარკვეული ფული ბიუჯეტიდან უკან უბრუნდება (ეს ყველაზე კარგად კომუნალური გადასახადების ვაუჩერების დარიგებაში ჩანს). თუ მაღალშემოსავლიანი 5 000 ლარის ხელფასიდან საშემოსავლო

ხელმწიფოს, შეძლებს დაბალშემოსავლიანებს 50 ლარზე მეტი დაუბრუნოს და პროგრესული დაბეგვრის დიაპაზონი კიდევ უფრო გაიზრდება.

რატომ არის უფრო სწორი გადასახადების არგაზრდა და შემოსავლების ხარჯებით გადანაწილება? 1. ქართული პოლიტიკის დისკურსი ამ მიმართულებით წავიდა და ეკონომიკაში ულტრამარჯვენე პოლიტიკური პარტიებიც კი მიზნობრივ პროგრამებს უჭერენ მხარს, ასე კონსენსუსის მიღწევა უფრო იოლი იქნება; 2. ასეთი გადანაწილება შეჩვეულია ბიზნესი; 3) ასეთი გადანაწილების გაღრმავება არ გამოიწვევს საგადასახადო განაკვეთების ზრდას და მეტიც, შემცირებაც შესაძლებელი იქნება.

მოსავლიანი და გადასანაწილებელი ფული საკმაოდ ცოტაა.

გადასახადებს თუ გავზრდით და თან საყოველთაო სახელმწიფო პროგრამების დაფინანსებას გავაგრძელებთ, შედეგად მივიღებთ, რომ უფრო დიდხანს დავრჩებით დაბალშემოსავლიანი ქვეყანა და უფრო არაეფექტიანად გადავანაწილებთ შემოსავალს.

როდესაც ამ სიტუაციიდან პრაგმატულად სწორი გამოსავალი არსებობს, უპასუხისმგებლობაა, რწმენამდე აყვანილი პოლიტიკური იდეოლოგიის გამო არასწორი პოლიტიკის გატარება მოითხოვო და ამით ქვეყნის განვითარება და ადამიანების კეთილდღეობის რეალურად ამძლევა შეაფერხო. **F**



COMMERSANT  
95.5 FM

# შენობით ბიზნესთან

პირველი ბიზნეს  
რადიო საქართველოში

[www.commersant.ge](http://www.commersant.ge)







დავით ჭალალონი  
მიმდინარე მოვლენები

# თბილისის ქონება

2030 წლამდე თბილისში უძრავი ქონების სექტორში ფართების 82% — საცხოვრებელი, 17% — საზოგადოებრივ-საქმიანი, მხოლოდ 1% კი საწარმოო-სასაწყობე მიზნებისთვის არის დაგეგმილი. ეს მონაცემები, დღეისათვის ნებართვაგაცემულ პროექტებზე დაყრდნობით, თბილისის განვითარების მთავარი გეგმის სამუშაო დოკუმენტშია მოცემული.

**თბილისის მიწათსარგებლობის ახალი გენერალური გეგმის დამტკიცებამდე რამდენიმე თვე დარჩა. ვიდრე დოკუმენტის სამუშაო ვერსია იურიდიულ ძალას შეიძენს, შევეცადე გამეკვირა, უძრავი ქონების მფლობელთათვის ან ამ ბიზნესით სამომავლოდ დაინტერესებულთათვის რა შეიძლება, ქალაქში შეიცვალოს.**

მიწათსარგებლობის ახალი გეგმის პროექტი თბილისის სხვადასხვა მიმართულებით განვითარებას 2030 წლამდე ითვალისწინებს. ინდუსტრიული მიმართულება, ახალი დასახლებები, შეზღუდვები განაშენიანებაზე – ძირითადად ამ ცნებების ირგვლივ ერთიანდება უძრავი ქონების ხაზი ქალაქმშენებლობის დოკუმენტში, რომლის კონცეფცია სამი ნაწილისგან შედგება: ქალაქის კომპაქ-

ტურობის შენარჩუნება, პოლიცენტრული არეალებისა და განაშენიანების რეგულირების გეგმების შედგენა.

რას მოიაზრებს კომპაქტური ქალაქი? – გეგმის ავტორი, კომპანია „სითი ინსტიტუტი საქართველოს“ ერთ-ერთი ხელმძღვანელი მერაბ ბოლქვაძე Forbes Georgia-სთან საუბრისას განმარტავს, რომ სატრანსპორტო ნაკადების და რეგულირებისა და ქალაქის თანაბარი განაშენიანების მიზნით, თბილისში მრავლად არსებული თავისუფალი ტერიტორიების ათვისებაა საჭირო.

ამ მხრივ აღსანიშნავია სხვადასხვა სახის ინდუსტრიული მშენებლობებისთვის პერსპექტიული არეალები. გენერალური გეგმის ჯგუფმა 800 ჰექტარი დაითვალა, სადაც წარმოებების გაშლა შეიძლება. მრეწველობას განსაკუთრე-

ბული პოტენციური დიდების, სამგორისა და ავჭალის დასახლებებში აქვს, რადგან ამ რაიონებში საბჭოთა კავშირის პერიოდში არაერთი საწარმო ფუნქციონირებდა, მათი უმრავლესობა დაიხურა ან დაინგრა, თუმცა ადგილზე არსებული საკომუნიკაციო სისტემების გამოყენება შესაძლებელია.

მართალია, სამეწარმეო საქმიანობის მსურველებს მიწათსარგებლობის გენერალური გეგმის ჯგუფი 800 ჰექტარის ათვისებას სთავაზობს, მაგრამ, მათივე კვლევის მიხედვით, საწარმოო და სასაწყობე ნაგებობებზე მოთხოვნა საკმაოდ მცირეა და შემდეგ 15 წელიწადში, საერთო ჯამში, 400 ჰექტარს არ გადააჭარბებს. დანარჩენი ტერიტორიები ქალაქის რეკრეაციული, სოციალური და საცხოვრებელი განვითარების



პირველად რესურსად მოიაზრება.

გვერდის ეკონომიკური ნაწილის გათვლებით, გაცილებით მცირე მასშტაბის ტერიტორიების გამოყენებაა ნავარაუდები საცალო ვაჭრობისთვის – 2030 წლამდე დამატებით, მაქსიმუმ, 350 000 კვ.მ. უფრო კონკრეტულად კი საკვები და სასმელი პროდუქტების რეალიზაციისთვის მოღიანი მოთხოვნა 186 000 კვ.მ-ის ფარგლებშია პროგნოზირებული, ტანსაცმლისა და ფეხსაცმლის მაღაზიები დაახლოებით 50 000 კვ. მ-ს დაიკავებს, სამომხმარებლო ელექტრონიკის – 9 000 კვ.მ-ს, ავეჯის – 35 000 კვ.მ-ს, ყველა სხვა სახის საცალო ვაჭრობის ობიექტები კი 70 000 კვ.მ-ს.

მიწათსარგებლობის გეგმა ცალკე ქვეთავს უთმობს სასტუმრო ინდუსტრიას. დოკუმენტის ავტორები ვარაუდო-

ბენ, რომ 2030 წლისთვის თბილისში 4.5 მილიონ ღამისთევას უნდა ველოდოთ, რაც დღევანდელ მოცულობას ორჯერ აღემატება.

„ეს ამბიციური თბილისის ცხოვრების ხარისხის საგრძნობლად გაუმჯობესებისთვის საკმაოდ მზომი ინვესტიციების ტალღას მოითხოვს და მიღწევადიცაა, თუ კერძო სექტორი ქალაქის ტურისტების დაბინავების ობიექტების განვითარებაში მოახდენს ინვესტირებას“, - წერია თბილისის განვითარების გეგმაში, რომლის მიხედვით, სასტუმროების უძრავი ქონების სექტორში 2030 წლისთვის მოთხოვნამ შესაძლოა, 245,000 კვ.მ ფართობს მიადგინოს.

უძრავი ქონების სექტორში ყველაზე დიდი მოთხოვნა საცხოვრებელი

ბინების მშენებლობაზეა. მიწათსარგებლობის გეგმის კვლევითი ნაწილის თანახმად, მხოლოდ მომდევნო 5 წლის განმავლობაში დამატებით 1.5-2 მილიონი კვადრატული მეტრი სივრცის განვითარება დასრულდება, რომლის უმეტესობა სწორედ საცხოვრებელ შენობებს უკავია. მიუხედავად ასეთი მასშტაბებისა, დოკუმენტში აღნიშნულია, რომ ბოლო წლებში ქალაქში მოსახლეობა არ გაზრდილა, ამიტომ სავარაუდოა, რომ ამ ტიპის მშენებლობებზე მოთხოვნას ისეთი ფაქტორები განსაზღვრავენ, როგორცაა, მაგალითად, უძრავი ქონების განხილვა როგორც კაპიტალის და სხვა. საერთო ჯამში, დამუშავებული განაშენიანების რეგულირების გეგმების მიხედვით, საცხოვრებლად დამატებით განსაზღვრულია დაახლოებით



10,378,413 მ2 ფართი. ეს იმ პირობებში, როცა გენერალური გეგმის ავტორები ფიქრობენ, რომ განაშენიანების ინტენსივობის კოეფიციენტის (K2) მომატებაზე მოქმედი შეზღუდვა გეგმის დამტკიცების შემდეგ უნდა შენარჩუნდეს.

როგორც მერაბ ბოლქვაძე განმარტავს, კოეფიციენტების მომატება მხოლოდ იმ შემთხვევაში მოხდება, თუ მაგალითად, ნაძალადევის რაიონში რომელიმე ბარაკული ტიპის განაშენიანებას ინვესტორი სრულად შეიძენს და 4-5-სართულიანი ნაგებობებით განავითარებს.

საცხოვრებელი და არა მხოლოდ

ამ ფუნქციით უძრავი ქონების ბიზნესით დაინტერესებულთათვის „სითი ინსტიტუტი საქართველო“ თბილისის განვითარების კონცეფციაში პოლიცენტრული ანუ მრავალცენტრიანი დასახლებების განვითარების აუცილებლობაზე მიუთითებს და ამისთვის თბილისის მასშტაბით ხუთი არეალი აქვს შერჩეული: დიდი დიღმის (სამხედრო გზის მიმდებარედ), გლდანი-მუხიანი-თემქის, საბურთალოს (ქავთარაძის ქუჩის მიდამოებში), სამგორის (ნავთლეღის ბაზრის ტერიტორია) და სავაჭრო ცენტრ East Point-ის გარშემო არსებული არეალები. „იმისათვის, რომ ცენტრი

გადარჩეს, მათ შორის ისტორიული ნაწილი, აუცილებელია ქალაქის პერიფერიაზე განვითარება“, – მიიჩნევს მერაბ ბოლქვაძე. მაგალითად არქიტექტორს სწორედ სამგორში, ბაზრის ტერიტორიაზე, საბჭოთა კავშირის პერიოდში არსებული საამქროების უფუნქციოდ დარჩენილი ნაგებობები მოჰყავს. „ზოგიერთი ტერიტორია 40-50 ჰექტარია. მათ რეორიენტაცია, ახალი განვითარება სჭირდება და ეს მიზანმიმართულად უნდა მოხდეს და არა ქალსურად“, – აღნიშნავს არქიტექტორი და პოლიცენტრულ არეალებს სხვაგვარად ინვესტიციების მოზიდვის ცენტრებს

უწოდებს, სადაც ადამიანს ყველა ძირითადი მომსახურების მიღება უნდა შეეძლოს. აქ ბიზნესსექტორს ისეთი დიდი სამშენებლო პროექტების დაგეგმვა შეუძლია, როგორცაა მრავალსართულიანი ნაგებობები, სავაჭრო ცენტრები, ოფისები და ა.შ.

პოლიცენტრულ არეალებზე საუბრისას მერაბ ბოლქვაძე გვიმხვს, რომ დაინტერესებული მხარეებისგან არის წინადადებები, რაც ისინი ან ვარკეთილის მეტროსადგურიდან სარკინიგზო ხაზის სავაჭრო ცენტრ East Point-მდე გაგრძელებას ითვალისწინებს. გენერალური გეგმის ჯგუფი ამ იდეას, სავარაუდოდ, დოკუმენტში ასახავს, რაც, მათი აზრით, მიმდებარე ტერიტორიების განვითარებას და სატრანსპორტო ნაკადების მოწესრიგებას ხელს შეუწყობს.

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება, რაც თბილისში უძრავი ქონებისა და სამშენებლო სექტორში სიხლეებს შეიტანს, ქალაქის ცენტრიდან რკინიგზის შემოვლით გზაზე გადატანაა. მიწათსარგებლობის გენერალური გეგმის ჯგუფის რეკომენდაციაა, რომ ახალ სარკინიგზო რუკაზე როგორც სატვირთო, ისე სამგზავრო შემადგენლობები გადავიდნენ და არსებულ ზოლში მხოლოდ ერთი ხაზი შენარჩუნდეს, რომელიც გარდაბანი-თბილისი-მცხეთის აგლომერაციებს დააკავშირებს. დოკუმენტის ავტორების აზრით, აქ ან მატარებელმა, ან ჩქარმა ტრამვაიმ უნდა გაიაროს.

მერაბ ბოლქვაძის ინფორმაციით, შემოვლითი რკინიგზის პროექტის განხორციელების შემთხვევაში დედაქალაქი გამოთავისუფლებულ 72 ჰექტარ ტერიტორიას მიიღებს, რომლის დასაპროექტებლად არქიტექტორი თბილისის მერიას საერთაშორისო კონკურსის გამოცხადებას ურჩევს, მხოლოდ ერთი პირობით – აღნიშნული ტერიტორიის მინიმუმ ნახევარი რეკრეაციული ზონა უნდა იყოს, დანარჩენი 36 ჰექტარი კი კერძო სექტორმა სხვადასხვა მიზნის-

თვის აითვისოს, გარდა სამრეწველო დანიშნულებისა.

ამ მიმოხილვაში წარმოდგენილ გათვლებთან ერთად, „სითი ინსტიტუტი – საქართველოს“ გენერალური გეგმის პროექტის ეკონომიკური ნაწილის ბოლოს გარკვეული მიგნებებია მოცემული, რომლებიც რიც შემთხვევაში სარეკომენდაციო ხასიათს ატარებს. მაგალითად, დოკუმენტში ვკითხულობთ, რომ უძრავი ქონების ბაზარი ძირითადად „ახლოაღმოსავლურ ყაიდაზე“ ვითარდება და თვალში საცემია ევროპულ ინვესტორთა მენტალიტეტის გავლენის სიმცირე. ამასთან, არქიტექტორების აზრით, საფუძვლიანად უნდა იქნას შესწავლილი მსხვილი პროექტების მდგრადობის საკითხი.

გარდა ამისა, სამუშაო ჯგუფის დასკვნით, მოსახლეობის რაოდენობის ზრდის ნელი ტემპის, დასაქმების ზრდის მაჩვენებლის დაბალი დონისა და მდორედ მზარდი საშუალო შემოსავლის მაჩვენებლების ერთობლიობა თბილისში უძრავი ქონების ბაზრის განვითარებისათვის არცთუ დამამიძღებელ პერსპექტივას ქმნის.

მიუხედავად ამ სირთულეებისა, დოკუმენტის ეკონომიკურ ნაწილს დამამიძღებელი ეპილოგი აქვს. არქიტექტორების ჯგუფი თბილისის 2030 წლისთვის წარმოდგენას გვთავაზობენ და უკვე აწმყო დროში წერენ:

„ქალაქი იზიდავს ახალ ბიზნესებს საერთაშორისო კონკურენტუნარიანი ცხოვრების პირობების წყალობით. თბილისს აქვს მაღალი ხარისხის ხელმისაწვდომი საცხოვრებელი, მიმზიდველი სამეზობლოები, ადეკვატური ურბანული სერვისებითა და რეკრეაციული არეალებით. ქალაქში ხალხს არ სჭირდება კერძო ავტომობილები, ყველაფერი ფეხის სავალ მანძილზე ან გამართული საჯარო ტრანსპორტითაა მისაწვდომი.

უფრო და უფრო მეტი ვიზიტორი, განსაკუთრებით ევროპიდან, იზიარებს

დედაქალაქში განფენილ ქართულ კულტურას, სამზარეულოსა და სტუმარმასპინძლობას. ვიზიტორები ამავე დროს პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების „ელჩები“ არიან, რადგან ქალაქი მცირე, ინოვაციური ბიზნესების ცხელი წერტილია. ორგანული აგრობიზნესებით, გასტრონომიითა და სტუმარმასპინძლობით საქართველო მსოფლიო მოთამაშეა და მისი პროდუქტები მთელ მსოფლიოშია ცნობილი“.

ეს ჩანაწერი 2030 წელს გადავამოწმოთ, მანამდე კი მომზადებული დოკუმენტის დაახლოებით ორთვიანი საჯარო განხილვების ეტაპი დაიწყება, რის შემდეგაც მიწათსარგებლობის ახალი გენერალური გეგმა დასამტკიცებლად დედაქალაქის საკრებულოს გადაეგზავნება.

ინტერვიუს ბოლოს მერაბ ბოლქვაძეს ვკითხეთ, რომელი ევროპული ქალაქების გამოცდილებას იზიარებენ გენერალური გეგმაზე მუშაობისას სპეციალისტები, რაზეც გვიპასუხა, რომ თბილისი, მისი ლანდშაფტიდან გამომდინარე, განუმეორებელია თავისი მთებითა და 56 პატარა მდინარით, რომელთა უმეტესობა დღეს დახურულია და სამშენებლო კალაპოტშია დაკარგული. თუმცა გარკვეული პარამეტრების გათვალისწინებით, არქიტექტორები სხვადასხვა მიმართულებით, ზოგჯერ ხორვატიის დედაქალაქ ზაგრების, ასევე ლატვიის დედაქალაქ რიგის განვითარების ეტაპებს ეცნობიან. ევროპულ ქალაქებზე საუბრისას მერაბ ბოლქვაძე მკაცრად აღნიშნავს, რომ საზოგადოების წარმომადგენლებისგან, მათ შორის მწერლებისა თუ პოეტებისგან თბილისსა და პარიზს შორის გავლებული პარალელები არაერთხელ მოისმინა, რაც, მისი აზრით, კატეგორიულად მიუღებელია.

„რით ჰგავს თბილისი პატარა, საშუალო ან დიდ პარიზს? პარიზი პარიზია, თბილისი თბილისია!“ – აცხადებს არქიტექტორი. **F**

# თბილისის ახალი ეკოსისტემა

„სეუ დეველოპმენტში“ მოსახლეობისთვის ისეთი პროექტის შეთავაზება დაისახეს მიზნად, რომელიც მაქსიმალურად უპასუხებდა თანამედროვეობის ერთ-ერთ აქტუალურ გამოწვევას, ანუ იქნებოდა ეკოლოგიურად ჯანსაღი და ურბანული ცენტრის რუტინულ ხმაურს მოშორებული. სულ მალე, 2017 წლის ბოლოს, „მწვანე ეზო“ უკვე მზად იქნება ახალი მობინადრეების მიღებისთვის. პროექტის კონცეფციისა და უპირატესობების შესახებ „სეუ დეველოპმენტის“ დირექტორი, ზურაბ მექვაბიშვილი გვესაუბრა.

ავტორი: ელენე ჩოხახიძე  
ფოტო: ჯაბა ჩიტიძე

## რას საქმიანობს დეველოპერული კომპანია „სეუ“ და როგორ მოხდა კომპანიის პროფილის გაფართოება?

გეტყვი, რომ სანამ „სეუ დეველოპმენტი“ შეიქმნებოდა, მანამდე საქართველოს ბაზარზე უკვე ოპერირებდა „საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ“. მთლიანობაში საგანმანათლებლო სფეროში „სეუს“ დაახლოებით 20 მილიონზე მეტი ოდენობის ფინანსური ინვესტიცია აქვს განხორციელებული. რაც შეეხება 2014 წელს ახალი მიმართულების განვითარებას, იგი ზოგადმა სამშენებლო გამოცდილებამ და გუნდის პროფესიონალიზმმა განაპირობა. ჩვენი პირველი პროექტია „მწვანე ეზო“ ჯიქიაზე. მშენებლობა 15,000 კვადრატული მეტრის ფართობზე ხორციელდება და მოიცავს 1,500 კვ.მ-ს ფართობზე განლაგებულ, მრავალწლიანი ნარგავებით გამწვანებულ სარეკრეაციო ზონას. ზოგადად ტერიტორია გამორჩეულია თავისი ლოკაციით, რადგან შენობა განთავსებულია ურბანული ხმაურისგან მაქსიმალურად შორს, ხოლო გარემო ეკოლოგიურად აბსოლუტურად სუფთა და ჯანსაღია. ზემოაღნიშნული ფაქტორები ნამდვილად წარმოადგენს „მწვანე ეზოს“ კონკურენტულ უპირატესობას. საინტერესოა ისიც, რომ ბინების დაგეგმარება მყიდველის გემოვნებისა და სურვილების მაქსიმალური გათვალისწინებით მოხდება. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი და საინტერესო ასპექტია გადახდის პირობები, რომლებიც ასევე ძალიან მოქნილია. პირველადი შენობის \$1,000-ია, უკვე დაჯავშნის შემდეგ მყიდველი წლის ბოლომდე საერთო ღირებულების 20%-ს

იხდის, ხოლო დასკვნითი ეტაპი ჩვენს პარტნიორ ბანკებთან, ანუ „საქართველოს ბანკთან“, „თიბისი ბანკთან“ ან „ვითიბი ბანკთან“ იპოთეკური სესხის პირობების შეთანხმება.

## როგორია „მწვანე ეზოს“ კონცეფცია?

„მწვანე ეზო“ 19-სართულიან საცხოვრებელ ნაგებობას მოიცავს, რომელიც დატვირთული იქნება როგორც კომერციული, ასევე საოფისე ფართებით. აღნიშნულ შენობაში დამატებით განთავსებული იქნება ფიტნესცენტრი, რომელიც კორპუსის მცხოვრებლებს გარკვეული შეღავათიანი პირობებით მოემსახურება. რაც შეეხება თავად კონცეფციის ორიგინალურობას, გეტყვი, რომ ეს კორპუსი ორდონიანი იქნება: 16 სართულის ჩათვლით საცხოვრებელი ზონა იქნება წარმოდგენილი, ხოლო მე-17 სართულიდან მე-19 სართულის ჩათვლით კორპუსში გამწვანებული ტერასები მოეწყობა.

## რა აუცილებელი ტექნიკური პროცედურები გაიარეთ მანამდე, ვიდრე „მწვანე ეზოს“ პროექტის განხორციელებას დაიწყებდით?

ცხადია, მშენებლობის დაწყებამდე არაერთი აუცილებელი ეტაპი გავიარეთ. მათ შორის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ეტაპი იყო ლოკაციის შერჩევა, რომელიც, როგორც გითხარით, ეკოლოგიურად სუფთა და მაქსიმალურად უხმაურო ტერიტორია უნდა ყოფილიყო. ძიების შედეგად არჩევანი შევაჩერეთ ჯიქიას ქუჩაზე, რომელიც,



ვფიქრობ, ჩვენს პრიორიტეტებსა და მოთხოვნებს აკმაყოფილებს. იქიდან გამომდინარე, რომ „სეუ დეველოპმენტი“ ხარისხზე ორიენტირებული კომპანიაა, თავისთავად დიდი დრო მოვანდომეთ სამშენებლო და სარემონტო მასალების შერჩევას, შესაბამისად, თითოეულ მასალას გააჩნია ხარისხის დამადასტურებელი სერტიფიკატი. აღნიშნულ მშენებლობას ავსტრიული საყალიბე მასალებით ვახორციელებთ, რაც საქართველოს სივრცეში არც ისე აპრობირებული პროდუქციაა, მიუხედავად მისი მაღალი ხარისხისა, ჩვენთვის კი ხარისხი და მობინადრეთა უსაფრთხოება პრიორიტეტულია.

**მშენებლობის დასრულება როდის არის დაგეგმილი?**

კორპუსის ექსპლუატაციაში შესვლა ორ ეტაპად გვაქვს დაყოფილი. მშენებლობა 2017 წლის ბოლოს დასრულდება, ხოლო კორპუსი ექსპლუატაციაში სრულად მაქსიმუმ 2018 წლის მარტში შევა. აღნიშნული გადაწყვეტილება იმის გამო მივიღეთ, რომ ვფიქრობთ, კორპუსის მომავალი ბინადრებისთვის სასიამოვნო იქნება ახალი წლის საკუთარ ბინაში შეხვედრა. რაც შეეხება დანარჩენ სამ თვეს, ეს პერიოდი ჩვენ კორპუსის ექსპლუატაციაში სრულად შესასვლელად აუცილებელი ტექნიკური დეტალების დასრულებისთვის დაგეგმირდება.

**როგორია „სეუ დეველოპმენტის“ სამომავლო გეგმები საქართველოს ბაზარზე პოზიციონირების გაუმჯობესების თვალსაზრისით?**

ჩვენი უმთავრესი მიზანია, რომ დროის უმოკლეს პერიოდში „სეუ დეველოპმენტმა“ თბილისის მაქსიმალურად ბევრი უბანი მოიცვას და ბაზარზე მაქსიმალური დატვირთვით ვიყოთ წარმოდგენილი. ასევე ექსკლუზიურად Forbes Georgia-ს მკითხველისთვის ვიტყვი, რომ უკვე დაწყებულია სამუშაოები ძველი თბილისის რაიონში. დაახლოებით 1 ჰექტარ მიწის ნაკვეთს ვამუშავებთ, ამჟამად უკვე დასრულებულია მიწის განაშენიანების რეგულირების გეგმა და პროექტირების რეჟიმში ვართ. ასევე დაახლოებით ერთ წელიწადში, მაქსიმუმ წელიწად-ნახევარში, მოსახლეობას პრემიუმ-კლასის შერეული ტიპის საცხოვრებელ კომპლექსს შევთავაზებთ. ჩვენი გეგმის მიხედვით, აღნიშნულ კომპლექსში პრემიუმ-კლასის 4-5-ვარსკვლავიანი სასტუმრო უნდა იყოს წარმოდგენილი, სასტუმროსთან ამ ეტაპზე მოლაპარაკებები უკვე მიმდინარეობს. დამატებით კომპლექსს როგორც აპარტოტელის, ასევე კომერციული და საოფისო ცენტრის დატვირთვაც ექნება. პროექტის ჯამური საინვესტიციო ღირებულება დაახლოებით \$26 მილიონია. **F**

# ვებით აღმაშენებელი

ბაზარზე შემოსასვლელად საერთაშორისო კონკურსის გამარჯვებული ქართული სტარტაპი ემზადება. Construct.ge სულ მალე ინოვაციურ პასუხს შემოგვთავაზებს ძველისძველ კითხვაზე - „სოფლის შენებას რა უნდა?“

ავტორი: ანიტა მუსკარინა



**რ**ოცა გავიგე, რომ ქართულ სამშენებლო ინდუსტრიაში ციფრული სტარტაპი აპირებდა დაფუძნებას, ძლიერ დაინტერესდი: მანამდე მხოლოდ ფიზიკური, ტრადიციული ბიზნესების არსებობის შესახებ მსმენოდა. სამშენებლო სტარტაპ Construct.ge-ს ვებგვერდი ჯერ ისევ Under Construction-ი იყო. გადავწყვიტე, რომ სადამოს ფინჯანი ყავა დაამშვენებდა ისეთ საკითხებზე საუბარს, როგორიცაა ქვაბამბა, წებოცემენტი და ზუმფარა ნაჭრის ფუძე.

ქვეყნის ეკონომიკის შენებაში სამშენებლო ინდუსტრიას მნიშვნელოვანი წვლილი მიუძღვის. 2010 წელს სექტორი 1,6

მილიარდ ლარს ითვლიდა, 2016 წელს კი იგივე მონაცემი 5,6 მილიარდამდე გაიზარდა. ასეთი სწრაფი ზრდის მიზეზად ორი ფაქტორი მოიპოვება: მასიური ინვესტიციები კერძო სექტორში და, ასევე, სახელმწიფოს მიერ დაფინანსებული მშენებლობები. ბაზარს ყოველწლიურად ემატებიან მოთამაშეები, ჩნდება ახალი გამოწვევები და საჭიროებები, რომელთა დაკმაყოფილებასაც ახლებური ხედვა სჭირდება. ასეთი ხედვის აუცილებლობას პირველ რიგში კონკურენტული გარემო აჩენს: შენ არ გაქვს უფლება, გაგებაროს ის, რაც შეიძლებოდა, გაჰპაროდა სხვას. კომპანია Construct-ი 2016 წელს, „ვისეილის“

„ინფრასტრუქტურის მშენებელთა ასოციაციისა“ (ICCA) და შპს „მოდულატორის“ მიერ დაარსდა. სტარტაპმა თავი პირველად გასულ წელს გამოიჩინა: ესპანეთში, ქალაქ სალამანკაში ქართული ბიზნესიდეა სტარტაპკონკურსის გამარჯვებული გახდა.

„კონკურსში 90 სტარტაპი იღებდა მონაწილეობას, ევროპის სხვადასხვა ქვეყნიდან ვიყავით ჩასულები. ოთხი გამარჯვებული სახელდებოდა და ერთ-ერთი ჩვენ აღმოვჩნდით“, - მეუბნება გიგი გაჩეჩილაძე, Construct.ge-ს აღმასრულებელი დირექტორი.

Construct-ი პროფესიონალთა გაერთიანებაა, რომლებმაც იციან, რომ სამშენებლო ინდუსტრიაში „მცირე შეცდომა“ არ არსებობს. საჭიროა სიზუსტე, სისწრაფე და ეფექტიანობა. სტარტაპი მშენებლებსა და სამშენებლო მასალების მწარმოებლებს სწორედ ეფექტიან საკომუნიკაციო პლატფორმას სთავაზობს. მუშაობის პრინციპი ასეთია: მშენებელი კომპანია აქვეყნებს საკუთარ მოთხოვნას, ხოლო სხვადასხვა მასალის მწარმოებლები მომენტალურად პასუხობენ რეალური შეთავაზებებით. რამდენიმე საათში ყველაფერი მზადაა და მშენებელი სასურველ ადგილას ხვდება შეკვეთილ მასალებს.

სტარტაპის ოფიციალური გაშვებიდან თვეზე ნაკლებია გასული და მათს სერვისს უკვე 140-ზე მეტი კომპანია იყენებს; მათ შორის ისეთი მსხვილი მოთამაშეები, როგორცაა „ინ-სი“, „ანაგი“, „ელიტა ბურჯი“ და მრავალი სხვა. ჩამონათვალი ვრცელია, პარტნიორობით ბევრია დაინტერესებული, თუმცა პროდუქტს ალღო, მისი კომპლექსური ბუნებიდან გამომდინარე, ჯერ მხოლოდ მცირე ნაწილმა აუღო.

წარმოდგინეთ შესყიდვების მენეჯერი, რომელსაც არაფერი ავიწყდება, არაფერი ეშლება, თქვენ უბრალოდ ეუბნებით, რისი შესყიდვაა საჭირო და იგი სამუშაო დღის დასრულებამდე საუკეთესო შესყიდვას ახორციელებს. ზემოთ ჩამოთვლილი პრობლემები კი ალბათ ეცნობა ყველას, ვინც ამ ინდუსტრიაშია. ჯერ საოჯახო საყიდლებზე წასვლა რაა: ალბათ სამყაროს ისტორიაში არავინ მობრუნებულა მაღაზიიდან 100%-ით შუსტი შენადენით. ახლა წარმოდგინეთ იგივე, ოღონდ თქვენი დავალება გახლავთ არა სამკაცციანი ოჯახის, არამედ თვრამეტსართულიანი სახლის საჭირო რესურსების მომარაგება.

პირველ რიგში, თუ შესყიდვების აგენტს გაუმართლა, შესაძენი მასალების სია სწორად დაჰყო და შემდეგ მართლაც სწორად რესურსებთან გაგზავნა, საქმის ყველაზე უსიამოვნო ნაწილი მაინც არ ასცდება: როგორც წესი, საჭიროა თითოეულ მომწოდებელთან დარეკვა და შეტყობინება, რომ მათ ახალი შეკვეთა აქვთ. შემდეგ მოდის ლოდინი, დაბუსტებები, კომუნიკაციის შეცდომები და დაკარგული „ექსელის ფაილები“. მეტიც, ხშირ შემთხვევაში, შესყიდვის მენეჯერებს პროდუქტების შესამოწმებლად თუ შესაგროვებლად არაერთი ფიზიკური ლოკაციის მოვლა უწევთ. Construct.ge-ს ოპერატიული გუნდი მშენებლებს ამ საქმის თავიდან არიდებაში ეხმარება.

„სამშენებლო მასალების შესაძენად „ელიტაზე“ და „ლილოში“ სიარული რომ აღარ მიწევს, ეგვეც კმარა Construct-ში ჩასართავად“, - გვეუბნება თორნიკე ჭკადუა „შპს ევორდიდან“,

რომელსაც ვკითხვით, რატომ ამჯობინებდა ძველი პრობლემებისთვის პასუხს ახალი, მაღალტექნოლოგიური მეთოდებით.

დროის ეკონომიასთან ერთად, ერთ-ერთი უმთავრესი ღირებულება, რომელსაც სტარტაპი ქმნის, ფართო არჩევანი გახლავთ. ამ ეკოსისტემაში წარმოდგენილია სამშენებლო მასალების პრაქტიკულად ყველა მომწოდებელი, რაც მშენებლებს შესაძლებლობას აძლევს, არჩევანი საუკეთესო შემოთავაზებაზე შეაჩერონ. ანუ, თუ აქამდე კომპანიებს ხელი მხოლოდ „დაცდილი“ პარტნიორების პროდუქტებზე მიუწვდებოდათ, Construct.ge-ზე მათ ამომწურავი არჩევანი ხვდებათ. მრავალი შეთავაზებიდან მშენებლები არჩევენ მათთვის ოპტიმალურს, რომელიც, პლატფორმის გარეთ, შესაძლოა, ვერც კი მოეძიათ. ცალკეა აღსანიშნავი, რომ ბაზარზე ახალგამოჩენილი მომწოდებლები, რომლებსაც სწრაფი დამკვიდრება სწადიათ, განსაკუთრებით დაბალ ფასებს სთავაზობენ მომხმარებლებს. მშენებელს უნდა გაუმართლოს, რომ ამგვარი კომპანიების შესახებ დროულად გაიგოს: კომპანიათა უმეტესობა ახალი მომწოდებლების ამბავს გვიან იგებს, ანუ მაშინ, როცა უკვე ყველამ იცის და, შესაბამისად, მიმწოდებლებს აღარ უღირთ ფასის დაწევა. Construct.ge-ში ჩართული კომპანიები კი „ამომავალი ვარსკვლავების“ შესახებ ინფორმაციას მომენტალურად იღებენ.

„ინდუსტრია იზრდება. ბაზარზე არსებული სიტუაციიდან გამომდინარე, ფართო არჩევანისა და ვრცელი ხედვის ქონა სამშენებლო კომპანიებისთვის სასიცოცხლო მნიშვნელობას ატარებს. ამ ფაქტორმა გააჩინა უნიფიცირებული, უნივერსალური სავაჭრო პლატფორმის აუცილებლობა“, - ამბობს ანა საბახტარიშვილი, „ინფრასტრუქტურის მშენებელთა ასოციაციის“ აღმასრულებელი დირექტორი.

გიგი გაჩეჩილაძის აზრით, მათი მთავარი გამოწვევა პლატფორმაზე გაცვლილი პროდუქციის ხარისხზე ზრუნვაა. სწორედ ამიტომ, ისინი ძალისხმევას არ იშურებენ და როგორც თვითონ ამბობენ, მათი პლატფორმის შუამავლობით შესყიდული საქონლით არავინ დარჩენილა უკმაყოფილო. მომწოდებლები, პლატფორმაზე რეგისტრირებისას, საგარანტიო განაცხადს აკეთებენ: მათი მიწოდებული პროდუქცია სრულად შესაბამისაა ციფრულ კატალოგს და ნებისმიერი ცდომილების შემთხვევაში, მომწოდებელი თავად უცვლის შემსყიდველს ძველ მასალას ახლით.

იმ სტარტაპებისგან განსხვავებით, რომლებიც მრავალსართულიანი რიტორიკით გამოირჩევიან და ეხებიან ყველაფერს, Construct.ge-ს გუნდი მყარი და კონკრეტული განაცხადით გამოდის. არსებობს პროცესები, რომლებიც ფასადურად არ ჩანს, თუმცა, ფუნდამენტური მნიშვნელობისაა. დეველოპერული კომპანიის მდგრადობას სწორედ ასეთი პროცესების სიჯანსაღე განსაზღვრავს. ჟამთაისვლას გაუძლებს მხოლოდ ის, ვინც ძველ, ჩაჟანგებულ პროცესებს დროულად ჩაანაცვლებს ინოვაციურითა და მძლავრით. საკითხავი ისაა, შეძლებს თუ არა Construct-ი საკუთარი კომპლექსური სერვისის ეფექტიან კომუნიკაციას, ხოლო შემდგომ - მისი გამოყენებადობის გაზრდას. **F**



# წყალი, როგორც ინსპირაცია

აუზი და სპა-ბონები ფუფუნების მოყვარული თუ ჯანსაღი ცხოვრების მიმდევარი ადამიანებისთვის ერთნაირად აუცილებელია, ამ კომფორტის მოწყობას კი, ცხადია, გამოცდილი და საქმის მცოდნე ადამიანების ხელი სჭირდება.

AQUALINE-ი ერთ-ერთი პირველი კომპანიაა, რომელმაც მომხმარებელს ჯერ კიდევ 11 წლის წინ ხარისხისა და კომფორტის შეგრძნების საშუალება მისცა და ყველა ოცნების ასრულება შესთავაზა, რაც წყალს უკავშირდებოდა. კომპანიის სავიზიტო ბარათად დღემდე მაღალი დონის საერთაშორისოდ აღიარებული პროდუქცია და მაღალკვალიფიციური კადრები რჩება.

ბიზნესიდეის წარმომავლობასა და კომპანიის სამომავლო გეგმებზე ჩვენ AQUALINE-ის დამფუძნებელი ვახტანგ მესხი გვსაუბრა.

ახტორი: ელენე ჩოხახიძე



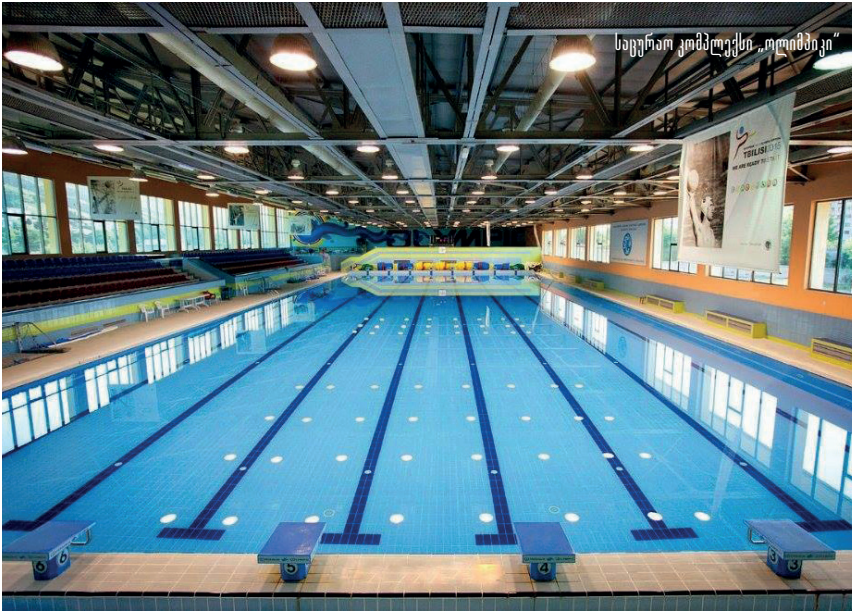
## როდის შეიქმნა კომპანია AQUALINE-ი და რამ განაპირობა თქვენი ამ სფეროთი დაინტერესება?

მოგესხენებათ, რა რთული სოციალურ-ეკონომიკური ვითარება იყო 90-იანი წლების საქართველოში, შესაბამისად, საბერძნეთში მომიწია გარკვეული დროით წასვლა. ვინაიდან ტექნიკური განათლება მქონდა და კარგად ვერკვეოდი ელექტრობასა და წყლის სისტემებში, მუშაობა საცურაო აუზების სამონტაჟო კომპანიაში დავიწყე. შემდეგ ამავე კომპანიაში უფროსის მოადგილის პოზიცია

დავიკავე. საქართველოში დაბრუნებულმა გადავწყვიტე, თავადაც შემექმნა მსგავსი პროფილის კომპანია.

AQUALINE-ი 2006 წელს დაფუძნდა. დაარსებიდან დღემდე მრავალი პროექტი განვახორციელეთ როგორც კერძო, ისე საზოგადოებრივ სექტორში.

## რა სახის პროდუქცია და მომსახურებას სთავაზობს კომპანია AQUALINE-ი მომხმარებლებს? სხვადასხვა



საყურაო კომპლექსი „ოლიმპიკი“

**ტექნიკას ადგილზე აწარმოებთ თუ თქვენი ბრენდის სახელით, ძირითადად, იმპორტირებულ პროდუქტს ყიდით?**

AQUALINE-ში წარმოდგენილი პროდუქციის ასორტიმენტი საკმაოდ მრავალფეროვანია. მომხმარებლებს ვთავაზობთ როგორც საიზოლაციო, ასევე მოსაპირკეთებელ მასალებს, საყურაო აუზისთვის განკუთვნილ დანადგარებს, აქსესუარებს, ქიმიკატებს, აუზის გარშემო არსებული ტერიტორიის მოსაპირკეთებელ მასალას, ხის მასალას საუნისთვის, ღუმელებს და ა.შ. პროდუქციის 97%, რომელსაც მომხმარებლებს ვთავაზობთ, იმპორტირებულია, იმპორტის 72% - ევროპაზე, 28% კი თურქეთზე მოდის.

ჩვენი მომწოდებლები მსოფლიოში აღიარებული კომპანიებია, რომლებიც პროდუქციის უმაღლესი ხარისხითა და მრავალწლიანი გამოცდილებით გამოირჩევიან. სამწუხაროდ, ამ უტაპზე ადგილობრივი წარმოება არ გვაქვს. ჩვენი მომსახურება რამდენიმე ნაწილად იყოფა: საყურაო აუზების პროექტირება და მშენებლობა, საუნებისა და SPA-ზონების დაგეგმვა და მოწყობა, წყლის საწმენდი ტექნოლოგიების დანერგვა.

რაც შეეხება აუზებს, დამკვეთის სურვილიდან გამომდინარე, თითოეულ ეტაპს უზრუნველყოფთ: იქნება ეს პროექტირება, მშენებლობა-მოპირკეთება თუ ობიექტის შემდგომი მეთვალყურეობა, ფაქტობრივად, იდეიდან მის რეალიზებამდე. ცხადია, გამოცდილება, რომელიც ამ სფეროში დაგვიგროვდა, გვაძლევს იმის საშუალებას, რომ მომხმარებლებს კვალიფიციური და ობიექტური რჩევები მივცეთ და მათი სურვილები სწორი მიმართულებით წარვმართოთ. ჩვენ მუდმივად ვესწრებით საერთაშორისო გამოფენებს და ვაკვირდებით ტენდენციებს, რომლებიც აქტუალურია ამ სფეროში მსოფლიო მასშტაბით, შემდეგ კი მათ დანერგვას საქართველოში ვცდილობთ.

მინდა, ასევე ყურადღება გავამახვილო სასმელი წყლის საწმენდ სისტემებზე, რომელთა დანერგვაც ჩვენს უკრაინულ და

გერმანულ პარტნიორებთან ერთად ბაზარზე 2016 წელს დავიწყეთ. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოში საკმაოდ კარგი ხარისხის წყალი გვაქვს და მისი გაფილტვრის გარეშე გამოყენება სიცოცხლისთვის საშიში არ არის, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ მისი ამ სახით მიღება სასარგებლოა. წყალში უამრავი მინარევი, მაგალითად, ქლორი, მძიმე მეტალები და ა.შ., რომლებიც დროთა განმავლობაში არასახარბიელოდ მოქმედებენ ჩვენს ჯანმრთელობაზე. ჩვენ მომხმარებლებს ვთავაზობთ როგორც საყოფაცხოვრებო ფილტრებს, რომლებიც ინდივიდუალურად სახლში ან ბინაში მონტაჟდება, ასევე სამეწარმეო დანიშნულების საწმენდ სისტემებს სასტუმროებისთვის, რესტორნებისთვის, ლუდისა და ლიმონათის ქარხნებისთვის, სამრეცხაოებისთვის და ა.შ.

სწორედ ახლა დავასრულებთ წყლის საწმენდი სისტემის მონტაჟი მუხრანის სამხედრო ბაზის წყალმომარაგების რეაბილიტაციის პროექტის ფარგლებში.

საქართველოს სხვადასხვა რეგიონში წყლის შემადგენლობა მკვეთრად განსხვავებულია, შესაბამისად, სამეწარმეო დანიშნულების ობიექტების შემთხვევაში, ჩვენ თავდაპირველად ვიღებთ წყლის სინჯს და შემდგომ, მიღებულ მონაცემებზე დაყრდნობით, კონკრეტულ შეთავაზებას ვაძლავებთ. ფაქტობრივად, ჩვენ ნებისმიერი წყალი შეგვიძლია დასალევ წყლად ვაქციოთ.

ასევე მინდა აღვნიშნო, რომ მომხმარებლებს AQUALINE-ში გაყიდვის შემდგომი სერვისის მიღებაც შეუძლიათ. ჩვენ ოფიციალურად წარმოვადგენთ საქართველოში ყველა მომწოდებელს, ვისთანაც ვთანამშრომლობთ, შესაბამისად, სერვისცენტრის თანამშრომლებსაც სისტემატურად ვუტარებთ ტრენინგებს და ცოდნის ასამაღლებლად საზღვარგარეთ ვგზავნით.

**რამდენად კონკურენტუნარიანია თქვენი პროდუქცია და მომსახურება?**

ჩვენი კონკურენტული უპირატესობა მაღალპროფესიონალური კადრები და ის ინოვაციური და მაღალტექნოლოგიური პროდუქციაა, რომელსაც მომხმარებელს ვთავაზობთ. ჩვენს მომხმარებელს უკვე დისტანციურად შეუძლია აუზის წყლის პარამეტრების კონტროლი და წყლის დეზინფიცირება ავტომატური დოზაციის სისტემის მეშვეობით, ასევე აუზის ფსკერისა და კედლების წმენდა ავტომატური საწმენდის, ე.წ. რობოტის საშუალებით, რომლის მართვა უკვე მობილური აპლიკაციითაა შესაძლებელი. ჩვენ ნაბიჯ-ნაბიჯ მივყვებით ადამიანების სურვილებს ტექნოლოგიური განვითარების პარალელურად. დაარსებიდან გარკვეული პერიოდის შემდეგ რეგიონულადაც გავფართოვდით და ფილიალი ბათუმში გავხსენით.

რაც შეეხება მომსახურებას, როგორც უკვე აღვნიშნე, თა-



„ლოპოკა სპა რეზორტი“



კურორტი „ყვარლის გბა“

ნამშრომლების პროფესიული დონის ამაღლებას ძალიან დიდ მნიშვნელობას ვანიჭებთ. ზოგადად ვიტყვი, რომ საქართველოში ამ სფეროში კვალიფიციური კადრების პოვნა ძალიან რთულია. საცურაო აუზის მოვლა ძალიან სპეციფიკური და ვიწრო სპეციალობაა, შესაბამისად, არ არსებობს რაიმე სახის საგანმანათლებლო დაწესებულებები. ამ მიმართულებით ჩვენ აქტიურად ვთანამშრომლობთ პროფტექნიკურ სასწავლებლებთან, გადამზადების ცენტრებთან. ვცდილობთ, თვითონ გამოვზარდოთ კადრები და მივცეთ მათ კვალიფიკაცია წყლის სისტემებისა თუ აუზების მშენებლობის განხრით. ნებისმიერი სამუშაო, რომლის შესრულებაც ახლა რომელიმე ჩვენს თანამშრომელს უწევს, თავად მაქვს შესრულებული ამა თუ იმ წლებში და ვიცი სპეციფიკა. თავის დროზე შევკეთებ საშინი ვასრულებდით და, ფაქტობრივად, ყველაფრის კეთება მიწევდა, რაც კი შეკვეთის სრულყოფილად შესრულებისთვის იყო საჭირო.

**რა პროექტებია AQUALINE-ის პორტფოლიოში და ძირითადად კერძო დაკვეთებზე გიწვეთ მუშაობა თუ საზოგადოებრივი სექტორის შეკვეთებზე?**

ერთ-ერთი ჩვენი პირველი დიდი ობიექტი გახლდათ 50 მეტრი სიგრძის ოლიმპიური სტანდარტის საცურაო აუზი „ოლიმპიკი“, შემდეგ იყო შინაგან საქმეთა სამინისტროს საცურაო აუზი, ანაკლია, სასტუმროების „ლოპოტასა“ და „მატო მერეს“ აუზები, „ყვარლის ტბის“ აუზი და სპა, „კლუბი 71“, „როიალ ბატონის“ აუზი, პროექტები გუდაურსა და ბაკურიანში და ა.შ. ჩვენ პროექტები საქართველოს თითქმის მთელ ტერიტორიაზე გვაქვს განხორციელებული.

ამჟამად მოვაპირკეთეთ 110-მეტრიანი აუზი შეკვეთილში, რომლის უნიკალურობაც, გარდა მასშტაბებისა, ისაა, რომ ამ აუზის უმეტესი ნაწილი ზღვაშია შესული. ამჟამად ვმუშაობთ „აქსის თაუერსის“ პროექტზე, რომელიც ასევე მასშტაბურია. უკვე დავასრულეთ მუშაობა „თბილისის სახვითი ხელოვნების მუზეუმში“ ორი ღია აუზის მშენებლობაზე, რომლებიც მუზეუმის სახურავზეა განთავსებული.

ასევე მინდა აღვნიშნო „ჭრელი აბანოს“ რეაბილიტაციის პროექტი. ამ ისტორიულ ობიექტზე მუშაობა ჩვენთვის ძალიან დიდი პატივია.

გარდა საზოგადოებრივი სექტორისა, რა თქმა უნდა, პროექტებს კერძო სექტორშიც ვახორციელებთ. ზოგადად მინდა აღვნიშნო, რომ ბოლო ათწლეულის განმავლობაში მომხმარებლის ინფორმირების დონე საკმაოდ ამაღლდა. თუ ადრე გადაწყვეტი მხოლოდ პროექტის ფასი იყო, ახლა მომხმარებელი ხარისხიანი, ჯანმრთელობისთვის უვნებელი, უსაფრთხოების საერთაშორისო სტანდარტის მქონე მასალისა და ტექნოლოგიების შერჩევას ამჯობინებს. მოთხოვნები კერძო და საზოგადოებრივ სექტორში, რა თქმა უნდა, განსხვავდება. საზოგადოებრივ სექტორში (სასტუმროები, სპა-ცენტრები, კომერციული აუზები) ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა უფრო მარტივია, მოთხოვნებიც უფრო მაღალია, ვინაიდან აქ უფრო მეტი ადამიანი იყრის თავს, ვიდრე კერძო აუზებზე. კერძო აუზებზე შესაძლებელია განხვავებული დიზაინის შექმნა და ისეთი ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა, როგორცაა, მაგალითად, უქლორო დებინფექცია და ა.შ.

**როგორ აპირებთ AQUALINE-ის ქართულ ბაზარზე შემდგომ პოზიციონირებას და თქვენი ბრენდის პოპულარიზაციას?**

საზღვარგარეთის ქვეყნების გამოცდილებას თუ დავეყრდნობით, ვფიქრობთ, რომ მომავალში საცურაო აუზები სულ უფრო მიემსგავსება ბუნებრივ წყალსაცავებსა და ტბორებს. უკვე ახლა ჩვენი მომხმარებლების ნაწილი უარს ამბობს სტანდარტულ, ცისფერი ფერის მოპირკეთებაზე და ირჩევს თეთრ, ქვიშისფერ, ნაცრისფერ და მწვანე მოპირკეთებას. ასევე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პროექტების ეკოლოგიურ მხარეს. ჩვენც ეკოპროექტების მიმართულების განვითარებასა და მომხმარებლებისთვის საინტერესო და ინოვაციური გადაწყვეტილებების შეთავაზებას ვაპირებთ. **F**



www.forbes.ge



გვიპოვეთ ყველგან



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



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



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



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



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



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

# მატრასის მისიონარები

ათწლეულების შრომის შემდეგ „ბალიშის ტექნოლოგიის“ შექმნისა და დაპატენტების შედეგად ტონი და ტერი პირსებმა მატრასების მწარმოებელი სტარტაპი დააარსეს. ერთ წელიწადში Purple-ის შემოსავალმა \$50 მილიონს გადააჭარბა, კომპანია კი ძალიან ფართო სფეროში შეჭრას აპირებს.

ავტორი: ემი ფალდანი

სოლტ-ლეიკ-სიტიდან დასავლეთით 40 წუთის სავალზე, მლაშობს რომ გასცდებით, ტუილის დაუსახლებელ საგრაფოში, იშვიათად გამოყენებული სარბოლო მოედნის მოპირდაპირედ Walmart-ის სამი სუპერცენტრისხელა შენობას დაინახავთ. გასულ შემოდგომას ძმებმა, ტონი და ტერი პირსებმა, იუტის მკვიდრებმა და სტაჟიანმა გამომგონებლებმა, 574,000 კვადრატული ფუტის ფართობის შენობა Purple-ის - მატრასებისა და კომფორტის ტექნოლოგიის სტარტაპის ქარხნის გასახსნელად იქირავეს. წელიწადზე ნაკლებ დროში Purple-ი იმდენად სწრაფად გაიზარდა (რამაც წვლილი Kickstarter-ის მულტიმილიონდოლარიან კამპანიასა და მოულოდნელად გავრცელებულ მარკეტინგულ ვიდეოსაც მიუძღვის), რომ მას იუტის შტატის აპლაინის პატარა ქარხანა ვეღარ აკმაყოფილებდა: 2016 წლისთვის შემოსავლები ნაგარაუდევ \$50 მილიონს გასცდა.

ცოტა ხნის წინ პირსები და კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორი, სემ ბერნარდსი, კომპანიის მეორე დაპატენტებული Mattress

Max მანქანის შემოწმებას დაეწინა. მანქანამ ხრეშიანი, არატოქსიკური იისფერი მასალა გიგანტურ ფორმაში ჩატენა, ფორმამ კი ის ვაფლის საცხოვრებით გააცხელა და შეკუმშა. შემდეგ მანქანამ დიდი ზომის ლოგინისხელა გისოსიანი გელი გამოყო, რომელიც ორ ფენა ქაფს უნდა მიმაგრებოდა, მერე კი ცეცხლის შემაკავებელ ბამბასა და პოლიესტერ-სპანდექსის საფარში გაახვია. თებერვლისთვის ქარხანას, სამომხმარებლო პროდუქტების გიგანტ Reckitt Benckiser-ის დისტრიბუციის ყოფილ ცენტრს, მატრასების წარმოების მხოლოდ ერთი საბიჰქონდა. აპირებენ, 16 ასეთი საბი დაამატონ (პლუს ათობით საბი ბალიშებისა და დასაჯდომი ქვესადებებისთვის), რაც \$40 მილიონი ან მეტი დაჯდება. Purple-ი ბაფხულისთვის მესამე და მეოთხე Mattress



Max მანქანების ამუშავებას გვემავს, ადამიანური რესურსების ასახვილი დირექტორი კი ასახვით თანამშრომლებს გაფაციცებით ეძებს – მუშათა რაოდენობა 600-ს გასცდა. „მსოფლიო ბრაზობს, რომ არ შეუძლიათ, Purple-ის საწოლები და პროდუქტები ლოდინის გარეშე შეიძინონ, – ამბობს ტონი. – ჩვენი მიზანია, ამ ქარხნიდან რამდენიმე წელიწადში \$2 მილიარდის პროდუქცია გავეყიდოთ“.

Purple-ის შემოსავალი წელს \$200 მილიონს უნდა გასცდეს. ლოგინის \$15-მილიარდიანი ინდუსტრიაში ეს მაინც მცირე მაჩვენებელია. ინდუსტრიაში Tempur Sealy International-ი და Serta Simmons Bedding-ი მეფობენ. ასეთი „ყუთში შეფუთული ლოგინის“ ტიპის კომპანიები მრავლადაა (მათ შორის, Casper-ი, Tuf & Needle-ი და Leesa): ისინი ბაზარს სრულად გარდაქმნიან და პროდუქციას მომხმარებლებს ონლაინ მიჰყიდნიან. პირსების აზრით, Purple-ს (რომლის დიდი საწოლიც \$999 ღირს) განსაკუთრებული უპირატესობა აქვს: მისი დაპატენტებული ჰიპერელასტიკური პოლიმერი.

მორმონ ძმებს, 61 წლის ტონისა და 68 წლის ტერის, ჯამში 44 შვილი და შვილიშვილი ჰყავთ და ისინი მთელ ყურადღებას ოჯახს, ეკლესიასა და გამომგონებლობას უთმობენ. Purple-ის მისურებში გამოწყობილებს, ზურგზე კომპანიის მესიჯები აწერიან (მაგ., „ძილის ტექნოლოგი“). ძმები საკმაოდ თავმდაბალი და მეგობრული არიან. ისინი Purple-ის 88%-ს ფლობენ – დანარჩენი თანამშრომლებს ეკუთვნის – და ინვესტორებს დაფინანსების მოძიებასა და გაფართოებაზე ელაპარაკებიან.

„ესაა მწარმოებლური ბიზნესი ალბანში, იუტაში! სიციჟია, ყველა ამაზე ლაპარაკობდა“, – ამბობს Peak Ventures-ის, პროვოში დაფუძნებული ვენჩურული კაპიტალის ფირმის წარმომადგენელი, დიოგო მირა. Purple-ის გახსნიდან მალევე „მის შესახებ ყველა ინვესტორმა შეიტყო. ‘ეს მართლაც არსებობს?’ ‘რეალურია?’ ‘მდგრადია?’“ 1989 წელს ტონი, საავიაციო-კოსმოსური ინჟინერი, რომელმაც Brigham Young University-ის ბაკალავრის ხარისხი მოიპოვა, და ტერი, მწარმოებელი და University of Utah-ის სამოქალაქო ინჟინერიის ბაკალავრი, კლდოვან მთებში თევზაობისას მიხვდნენ, რომ ერთიანად, დამოუკიდებლად ემუშავათ. ნახშირბადის ბოჭკოს მსუბუქი ეტლის შექმნის

შემდეგ აღმოაჩინეს, რომ მომხმარებლებს წნევის გამოწვეული დისკომფორტის თავიდან ასაცილებლად უკეთესი ქვესადებები სჭირდებოდათ. მათ შექმნეს ქვესადების სითხე, სახელად Floam-ი, შემდეგ კი მისი ლიცენზია Hill-Rom-ის მსგავს დიდ ბრენდებს მიჰყიდეს. Hill-Rom-მა სითხე კრიტიკული პაციენტების საავადმყოფო საწოლებში გამოიყენა, Johnson & Johnson-მა კი – კოჭისა და მუხლის ფიქსატორებში. „ეს ქვესადები საკმაოდ პოპულარული გახდა და ხშირადაც გამოიყენებოდა, – ამბობს ტონი, – მაგრამ, ცოტა არ იყოს, ძვირი ღირდა“.

თავიანთი საგამომგონებლო ქარხნის – Edizone-ის (თომას ედისონის პატივსაცემად) – მეშვეობით მათ უფრო იაფი და ადვილად მოსახმარებელი პროდუქტის შექმნა გადაწყვიტეს. 1995 წელს მათ ჰიპერელასტიკური

## ცისარტყელის ყველა ფერის ფეკალიების მქონე გლაპრული მარტორქის შემქმნელებისგან



ისფერი მატრასების გასაყიდად კომპანიის დამფუძნებლებმა, ტონი და ტერი პირსებმა, იუტის შტატში, პროვოში მდებარე Harmon Brothers-ს მიმართეს – მარკეტინგულ ფირმას, მოულოდნელად ვირუსული ვიდეოების ავტორს. კომპანიის ყველაზე ცნობილი ვიდეოა Squatty Potty, რომელშიც ცისარტყელის ფეკალიების მქონე

გლაპრული მარტორქა მონაწილეობდა. Harmon Brothers-ის აგებულია, ასევე, Chatbooks-ი, რომელიც მომხმარებლის ციფრული ფოტოებისგან წიგნებს ქმნის, და PooPourri, ტუალეტის სპრეი. მათი ვიდეოები, როგორც წესი, მოკლე სატელევიზიო სარეკლამო ფილმის ზომისაა და მაყურებელს საკმაოდ ბანალური იუმორით ხიბლავს. Purple-ისა და Squatty Potty-ის ვიდეოებიდან თითოეულს 100 მილიონზე მეტი ნახვა აქვს.

შემოქმედებითი დირექტორი, 37 წლის დენიელ ჰარმონი ამბობს, რომ ის და მისი ძმები – ჯეფრი, ნილი და თერონი – ვირუსული ვიდეოს შექმნაზე არ ფიქრობენ. ისინი თვეების განმავლობაში იყენებენ პროდუქტს და მხოლოდ შემდეგ იგონებენ ხუმრობას. „Purple-ის საწოლებზე მძინავს და Squatty Potty-ში კუჭში გავდივარ“, – ამბობს ის. ისინი ვიდეოს რამდენიმე ვარიანტს ამზადებენ და სატელევიზიო მაყურებელზე გამოცდიან. მათ ახლა უკვე სრული განაკვეთით აყვანილი ათობით თანამშრომელი ჰყავთ და ვიდეოში, სულ ცოტა, \$500,000-ს იღებენ.

ძმები პირსების არ იყოს, ძმები ჰარმონებიც, რომლებიც აიდაპოს შტატში, ბერლიში გაიმზარდნენ, მორმონები არიან, რომლებმაც კარზე დაკაკუნება ადრევე ისწავლეს. დანიელი ისხენებს, როგორ ყიდდა იუტაში ბიძამისის აიდაპოული ფერმის კარტოფილს კარდაკარ, რომ უნივერსიტეტში სწავლის ფული მოეგროვებინა. მოგვიანებით მან მინესოტასა და კალიფორნიაში ADT-ის მალვიდარას სისტემის კარდაკარ გაყიდვა დაიწყო. „ჩვენ ვისწავლეთ კარდაკარ გაყიდვის შეთავაზების ფსიქოლოგია და ეს ჩვენს ვიდეოებში გამოვიყენეთ“, – ამბობს ის. შედეგად Harmon Brothers-ის ვიდეოებმა კლიენტებს 2016 წელს \$100 მილიონის შემოსავალი მოუტანა. – A.F.

პოლიმერი, გელის მსგავსი ძლიერი და წელვადი მასალა შექმნეს. ლიცენზია მიჰყიდეს Dr. Scholl-ს, რომელმაც პოლიმერი თავის გავრცელებულ დაბაში გამოიყენა, და Stryker-ს, რომელმაც საავადმყოფო საწოლები დაამზადა. Edizone-ის გუნდი 30 ადამიანს ითვლიდა და საკუთარ ქარხანას ამუშავებდა.

პირსებს ჯამში 50 პატენტი აქვთ და ბაზარზე წლების განმავლობაში 100-მდე ლიცენზირებული პროდუქტი გამოუშვეს, თუმცა პატენტების ბიზნესი საკმაოდ პრობლემურია. ლიცენზიატი, როგორც წესი, პროდუქტის გაყიდვიდან მიღებული შემოსავლის მხოლოდ რამდენიმე პროცენტს იღებს. პირსების გამოგონებული სათამაშოები - დიდი ხნის განმავლობაში ისინი სწორედ ამაზე კონცენტრირდნენ - მაღაზიებში მხოლოდ ერთი წლის განმავლობაში იყიდებოდა. 2008 წელს

ლურჯი გელის ნაირსახეობის ლიცენზია უკვე მიჰყიდეს Advanced Comfort Technology-ს, Intellibed-ის მწარმოებლებს, რომელთაც აშშ-სა და კანადაში გაყიდულ სამომხმარებლო მატრასებზე (დიდი მატრასის ფასი - \$3,800) ექსკლუზიური უფლება ჰქონდათ. ამ ორ კომპანიას შორის ამ პატენტისთვის ბრძოლა გრძელი სასამართლოთი და 2010 წელს შეთანხმებით დასრულდა: Intellibed-ს ლიცენზიის გამოყენების უფლება კვლავ ექნებოდა.

ტერიმ, მანქანების „გიკმა“, გადამღებელი ჩამომსხმელი მანქანის აგებაზე ორი წელი და \$3 მილიონი დახარჯა. ძმებმა მარკეტინგული რჩევისთვის ისევ ბერნარდსა და კონსულტანტების ჯგუფს მიმართეს. ერთი მთავარი გადაწყვეტილება: გელი იისფერი უნდა ყოფილიყო, რომ მათი ლურჯი გელისგან განსხვავებინათ, და კომპანიასაც Purple-ს - „იისფერს“ - დაარქმევდნენ. 2015 წლის სექტემბერში პირსებმა \$25,000-იანი ზრდის იმედით ახალი მატრასი Kickstarter-ში გამოცადეს. კომპანიამ \$171,560-იანი მოგება ნახა.

შემდეგ მათ დაიქირავეს Harmon Brothers-ი, პროვოში დაფუძნებული მარკეტინგული მაღაზია, რომელმაც შექმნა Squatty Potty-ის (ცისარტყელის ყველა ფერის ფეკალიების მქონე ზღაპრული მარტორქის) და PooPourri-ის მსგავსი ცნობილი ვიდეოები. „საწოლზე დადეს კვერცხი და გვთხოვეს, კვერცხზე დავმსხდარიყავით, - ამბობს დანიელ ჰარმონი, - და კვერცხი არ გატყდა. გავიჟღიღით. „ვა, აქ რა ხდება?“ ჰარმონების დამზადებულ თითქმის ოთხწუთიანი ვიდეოში „კულუღას“ მსგავსი პერსონაჟი მატრასზე მყოფ ოთხ კვერცხზე 330 გირვანქის წონის ნაწრთობ მინას დებს. კვერცხები არ ტყდება, რადგან ისინი იისფერ გელში არის მოთავსებული. კვერცხის ტესტი რამდენიმე მყარ და მსუბუქ მატრასზეც ტარდება და კვერცხები ტყდება. ვიდეომ YouTube-სა და Facebook-ზე 158 მილიონი ნახვა მოაგროვა.

Purple-ი ბაზარზე 2016 წლის 22 იანვარს გამოჩნდა. „ერთ დღეში, - ამბობს ტონი, - იმდენი მატრასი გაყვიდეთ, რომ მათ წარმოებას ვეღარც ვასწრებდით“. ბერნარდს აღმასრულებელ დირექტორად მუშაობა სთხოვა. „ზრდის მასშტაბმა, ცოტა არ იყოს, შეაშინათ და უნდოდათ ვინმე, ვინც ამ ყველაფერს დაარეგულირებდა“, - ამბობს ბერნარდსი, რომელიც თვეების განმავლობაში ამ პოზიციაზე უარს ამბობდა, ბოლოს კი დათანხმდა. სექტემბერში Purple-მა Kickstarter-ზე იისფერი გელისგან დამზადებული 10-გირვანქიანი

**როგორ ვითარდობს**

ავტორი: მარკ მერსტაინი

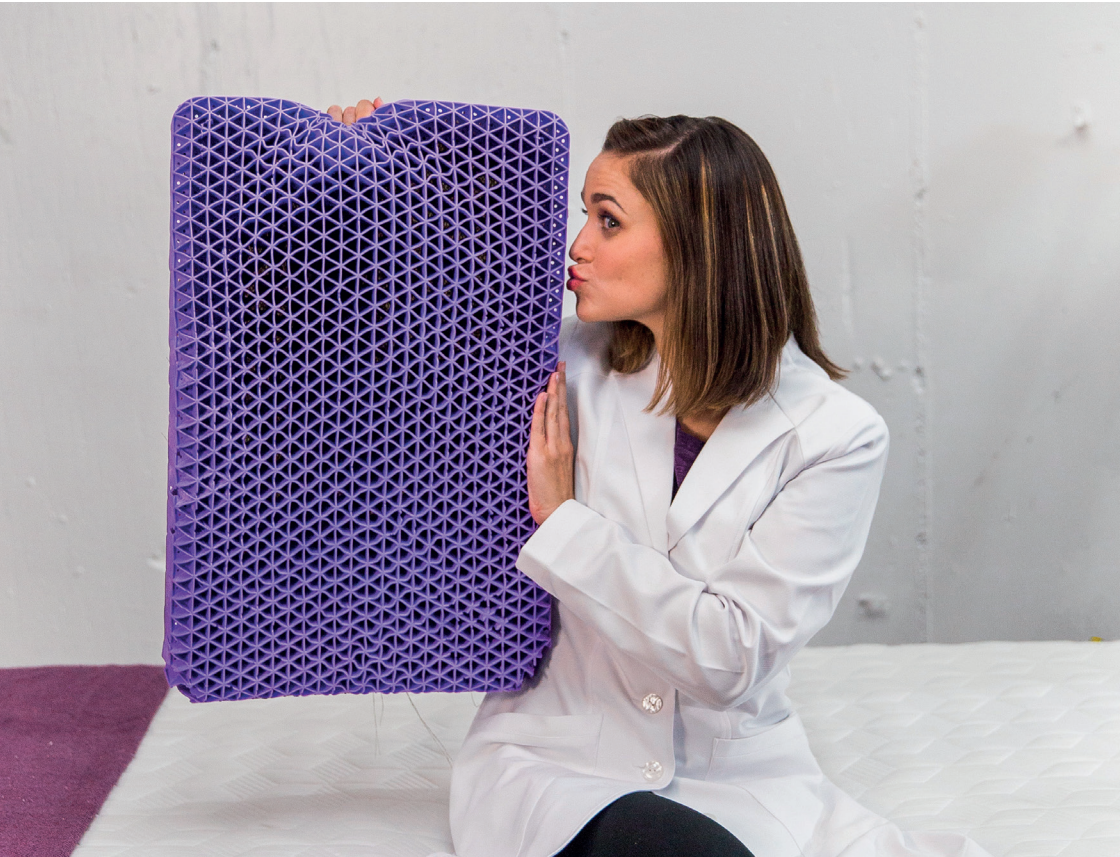


როგორც IBM-ის, Qualcomm-ისა და Google-ის მსგავსი ფირმების გამოცდილება ცხადყოფს, კომპანიები, რომლებიც ინოვაციასა და პატენტებს ახალისებენ, ინვესტიციებისთვის კარგია. მსგავსი მარგალიტების ძებნისას ვერ ტექნოლოგიის, კომუნიკაციის, ბიოტექნოლოგიისა და ფარმაცოლოგიის სფეროებს ვუყურებ, შემდეგ კი გამოვრიცხავ აქციებს, რომლებსაც საწარმოს ღირებულებისა და გაყიდვების დაბალი შეფარდება აქვს. შემდეგ ვუყურებ „ღირებულების ზრდის ყველაზე ნაკლებად ცუდი“ მანქანების სიას, რომელიც განსვავებული ანალიტიკური საზომის მიხედვით (მათ შორის, შემოსავლის სიურპრიზებსა და ზემოთ მიმართულ შესწორებებს) საუკეთესო კომპანიებს ასახელებს. ამგვარად მივაგენი პატენტებით სავსე კომპანიებს, რომლებიც დიდი ხნის პრობლემების ინოვაციურ გადაწყვეტებს ქმნიან და შემოსავლის წყაროდ აქცევენ. FireEye-ს კიბერუსაფრთხოება სისტემის გარღვევის პრევენციისა და აღმოჩენის, ასევე სისტემაში შემოსული ჰაკერების მოგერიების ახალ გზებს პოულობს. Pure Storage-ი, რომელსაც დაახლოებით 600 პატენტი აქვს, საწარმოებს ეხმარება, ნაკლები დანახარჯებით გადაჭრან და მართონ ღრუბელზე დაფუძნებული სწრაფად მზარდი საჭიროებები.

მარკ გერსტაინი Portfolio123.com-ის კვლევის დირექტორია.

ძმებმა გადაწყვიტეს, პროდუქტი თავად ეწარმოებინათ. 2010-ში WonderGel-ის სახელით სკამის ქვესადებების გაყიდვა დაიწყეს. მარკეტინგში გაუთვითცნობიერებლობის გამო პირსებმა პროდუქტის საცალოდ გაყიდვაში დახმარება ბერნარდსს - ტონის დისშვილს სთხოვეს. 40 წლის ბერნარდსი, Brigham Young University-ის ბიზნესადმინისტრირების მაგისტრი Walmart-ში Walmart Express-ის გამგებზე მუშაობდა. ბერნარდსის რჩევისამებრ პირსებმა ქვესადებები Amazon-სა და Bed Bath & Beyond-ზე დადეს (მოგვიანებით - Sam's Club-ზე).

„ლოგინი ყუთში“ ტიპის ბიზნესი გაიფურქნა და პირსებმა ყურადღება მატრასებზე შეაჩერეს.



ბალიში გამოუშვა და \$2.6 მილიონი მოაგროვა, რის გამოც ამ საიტზე ყველა დროის საუკეთესო 50 კამპანიის სიაში მოხვდა. ბერნარდის ახლა Purple-ის ინოვაციის ქარხანას ქმნის, რომელსაც პირსები გაუძღვებიან და სადაც სამომხმარებლო და სამედიცინო ბაზრებისთვის ყველა ტიპის ქვესადებებს დაამზადებენ. „ჩემი მოვალეობა გიჟური იდეების მოფიქრებაა, - ამბობს ტონი. ის აპირებს, ერთწლიანი შვებულება აიღოს და მორმონული მისიონერული საქმიანობით მეორედ დაკავდეს. - არ მგონია, სანამ წასული ვიქნები, გამომგონებლის ტვინი გამოვრთო“.

მაგრამ იდეის განვითარება და მდგრადი ბიზნესის შექმნა სხვადასხვა რამაა. ამ უკანასკნელისთვის ბერნარდსა და მის გუნდს (მათ შორის, კრეკ ჟიჟის, რომელიც მან მთავარ საოპერაციო ოფიცრად მოიყვანა) წარმოების გაზრდა მოუწევთ - ისე, რომ შეკვეთებს არ ჩამორჩნენ და მანქანებზეც ზედმეტი არ დახარჯონ. დევიდ ვულ-

ფის, Leesa-ს (Purple-ის კონკურენტის, რომელსაც შარშან თითქმის \$80-მილიონიანი გაყიდვები ჰქონდა) აღმასრულებელი დირექტორის თქმით, ამდენად უწესრიგო ინდუსტრიაში კომპანიები განსხვავებულ მიდგომებს ირჩევენ. „Purple-ი ახალი ქარხნის აგებით დიდ რისკზე მიდის. მე ასე არ ვაკეთებ“, - ამბობს ის. ჟიჟი, რომელიც ოპერაციულ პოზიციებზე MasterControl-სა და Fiji Water-ში მუშაობდა, ამბობს, რომ მთავარია, ოპერაციები თავიდანვე სწორად ააგო (და არა მოგვიანებით გამოასწორო, როგორც სტარტაპებს სჩვევიათ). „კომპანია რომ იზრდება, ხვდები, რომ მანამდე უხილავი პრობლემები, თურმე, საზიანოა“, - ამბობს ის.

Purple-ის ქარხანაში ტერი Purple-ის გელის ფენების წინ დგება. „კვერცხის ტესტი ხომ ნახეთ, - ამბობს ის, - გინდათ, ტერის ტესტიც იხილოთ?“ ის მხრებში სწორდება, ხელებს გულმკერდზე იზჟენს და ზურგიტ გელის ფენებში ეშვება. \*

**საბოლოო მოსაზრება**

„აი, რა მინდა: მინდა, ადამიანები მივლიდნენ. მინდა, კომფორტული გარემო შემეიქმნა“. — **ფრენი ბილინგსლი**



**მოგების წინასწარმეტყველი**



ბრაიან სუეტი, 63, PEPSICO-სა და BURGER KING-ის მსგავს გიგანტებში უმაღლესი რგოლის პოზიციებსა და საბჭოებში მსახურობდა, 2012 წლიდან კი მან და მისმა ცოლმა ვეგეტარიანული SWEET EARTH NATURAL FOODS-ი წამოიწყეს. კომპანია მოსლენდინგში (კალიფორნია) არის დაფუძნებული და ახლა უკვე 200 თანამშრომელი და \$25-მილიონიანი წლიური შემოსავალი აქვს.

**სწრაფი კვებიდან ვეგეტარიანულ სამმარეულომდე როგორ მიხვედით?**

ჩემი ქალიშვილი ჯერ კიდევ საშუალო სკოლაში სწავლისას გახდა ვეგეტარიანელი. მეგონა, რომ SAT-ში ჩაიტრებოდა, რადგან ომეგა-2 დააკლდებოდა. მაგრამ აღმოჩნდა, რომ ვეგეტარიანული დიეტის სტატისტიკა გასაოცარია.

**BURGER KING-ში მუშაობა რატომ გააგრძელებთ?**

მეწილეების წინაშე პასუხისმგებლობა მქონდა ალბუმი. ვფიქრობდი, ზედმეტად კრიტიკული არ გაემხდარიყავი.

**ახალი ბიზნესის დასაფინანსებლად რა საშუალება გამოიყენეთ?**

საკუთარი \$5 მილიონი ჩავდეთ.

**რით განსხვავდებოდა BIG FOOD-ი SWEET EARTH-ისგან?**

მასშტაბით. PEPSICO-ს მსგავსი რამ რომ წამომეწყო, პირველი წლის მინიმალური შემოსავალი \$100 მილიონი უნდა ყოფილიყო. აშშ-ის სურსათის მაღაზიების 85%-ში სამ თვეში მოვხვდებოდი. ამ საქმეს უკვე ოთხი წელია, ვაკეთებთ და 1596-იანი დისტრიბუცია გვაქვს, მაგრამ პროდუქტის განვითარების კუთხით ისეთი რაღაცების გაკეთება შეგვიძლია, რაც დიდ კომპანიებს არც დაესმზრებათ.

**რა გენატრებათ კორპორაციულ ცხოვრებაში?**

„სუპერბოლოს“ რეკლამებს ვუშვებდი. დიდებული რამ იყო.

**წარმოვიდგენიათ, რომ SWEET EARTH-მა ოდესმე „სუპერბოლოს“ რეკლამაზე ფული დახარჯოს?**

ცხადია. — სიუზან ადამსი





# საქმის პანკი

ვასილ სოფრომაძე ამბობს, რომ ნებისმიერი საქმე გამოსდის, რასაც ხელს მოჰკიდებს, მაგრამ აქვს შედარებით ადვილი და რთული გამოწვევები. მისი საქმიანობების როგორც ნუსხა, ისე გეოგრაფიული არეალი ფართოა, თუმცა ინდუსტრია, რომელიც Fresco-ს საშუალებით ყველაზე მასშტაბურადაა წარმოდგენილი საქართველოში – ურთულესად მიაჩნია. ამ საქმეშიც მის წარმატებას უნივერსალური ფორმულა განსაზღვრავს, რომელსაც თითოეულ ბიზნესს არგებს. ვასილ სოფრომაძემ ეს მარტივი, თუმცა ძნელად გამოსაყვანი ფორმულა გაგვიმხილა.

ავტორი: ელენე ჩოხახიძე  
ფოტო: ნიკა ჯანიაშვილი

**როგორი იყო თქვენი, როგორც ბიზნესმენის, პირველი ნაბიჯები?**

რა არის ბიზნესი? საქმე! ვინ არის ბიზნესმენი? საქმის კაცი! საქმიანობა მაშინ დავიწყე, როდესაც პირველად 21 წლის ასაკში ჩემები ჩავიციე და ოსტატის პოზიციაზე დავიწყე მუშაობა ერთ-ერთ მშენებლობაზე სანქტ-პეტერბურგში. მე საქართველოში დავიბადე, თუმცა 16 წლიდან რუსეთში ვცხოვრობდი, კერძოდ, სანქტ-პეტერბურგში, შემდეგ ვცხოვრობდი ლონდონშიც, ასევე საფრანგეთშიც, იტალიასა და ისრაელშიც. ყველა საფეხური მაქვს გავლილი ქრონოლოგიურად: ვიყავი ოსტატი, სამუშაოთა მწარმოებელი, შემდეგ უფროსი სამუშაოთა მწარმოებელი, მთავარი ინჟინერი და გაერთიანების გენერალური დირექტორი. ოსტატობით იმიტომ კი არ დამიწყია, რომ სხვა პოზიციაზე მუშაობის შანსი არ მქონდა. 1985 წელს წარჩინებით დავამთავრე მაშინდელი ლენინგრადის საინჟინრო-ეკონომიკური აკადემია, გავიარე სტაჟირება ბულგარეთში ვარნის დიმიტროვის სახელობის სახალხო მეურნეობის ინსტიტუტში. დამიჯერეთ, ჩემთვის ყველა გზა ხსნილი იყო, იმაშიც დიდხანს მარწმუნებდნენ, რომ გაცილებით უფრო მაღალ თანამდებობაზე უარი არ უნდა მეთქვა, თუმცა მე ჩემი გადაწყვეტილება არ შემიცვლია, მყარად ვიდექი, ვინაიდან მინდოდა, ინჟინრის ყველაზე დაბალი თანამდებობიდან დამეწყო და ყველა საფეხური გამეგლო. ჩემი თავის გამოცდა მინდოდა, რა შემძლია და რა არ შემძლია. ძალიან მოკლე ხანში გავიარე გზა ოსტატიდან გენერალურ დირექტორამდე, თუმცა საბჭოთა კავშირში ეს იმ დროს რეალური იყო, მიუხედავად იმისა, რომ არავის შვილი არ ვიყავი. 25 წლის ასაკში მთელ საბჭოთა კავშირში ყველაზე ახალგაზრდა, უპარტიო გენერალური დირექტორი ვიყავი და მთელი მაშინდელი ლენინგრადის რესტავრაცია მებარა. მაშინ გაერთიანებაში დაახლოებით 2000 ადამიანი მუშაობდა.

**თქვენი, როგორც ბიზნესმენის, საქმიანობა როდის დაიწყო?**

მაშინ, როდესაც ხელისუფლების სათავეში გორბაჩოვი მოვიდა, ცნება „ბიზნესი“ ჯერ კიდევ არ არსებობდა. შესაძლებელი იყო კოოპერატივებისა და საერთო საწარმოების გახსნა – მათ შორის, უცხოეთთან თანამშრომლობითაც. ამბიციათა ყოველთვის მქონდა და მინდა გითხრათ, რომ ზოგადად ამბიციაური ხალხი ძალიან მიყვარს, იმიტომ რომ ადამიანს თავისი თავისთვის თუ არაფერი უნდა, ის ვერც სხვისთვის მოინდო-

მებს და ვერც სხვას გამოადგება. 1989 წელს ჩამოვყალიბე იტალია - საბჭოთა კავშირის ერთობლივი საწარმო სახელად „იტუსი“. რადგან ფული არც მე და არც ჩემს იტალიელ პარტნიორს არ გვქონდა, პირველი რაც გავაკეთე, იყო ის, რომ რუსეთში ხის გადამამუშავებელ ქარხნებს მივმართე, რათა გადამამუშავებელი ხის ნარჩენები მოეცათ ჩვენთვის. ისინი სიხარულით შეხვდნენ ჩემს ამ თხოვნას, რადგან მათთვის ეს ნარჩენები ნაგავი იყო, ჩემთვის კი ბიზნესის საწყისი კაპიტალი გამოდგა. ამ ნარჩენებისგან ხის ვერეთ წოდებული კასეტები დავამზადეთ, რომლებიც შემდეგ მეტალის ძელებზე დავამაგრეთ. შექმნილი პროდუქტის მეშვეობით იტალიაში, კერძოდ ნეაპოლში ჩვენი კომპანია იყო პირველი, რომელმაც ხის სახლები ააშენა. ეს იყო ორი ტიპის სახლი და თითოეულ მათგანს საკუთრივ თავისი სახელი ჰქონდა – „გორბი“ და „რაისა“. სულ 16 ასეთი სახლი ავაშენეთ – აი, ეს იყო ჩემი პირველი ბიზნესი, თუმცა, როგორც ასეთი, პირველი და გარდამტეხი ნაბიჯი ჩემს ბიზნესსაქმიანობაში მაინც კერძო სამედიცინო კლინიკის გახსნა იყო, რომელიც მიუხედავად იმისა, რომ საბჭოთა კავშირის მასშტაბით მეორე იყო, მაინც უპრეცედენტოა იმ რეალობაში, იმის გათვალისწინებით, რომ პირველი კლინიკა ეკუთვნოდა აკადემიკოს ფიოდოროვს, იმ დროისათვის უკვე მსოფლიოში სახელგანთქმულ ოფთალმოლოგს. ძალიან ძნელი იყო სამედიცინო კლინიკის გახსნა, ვინაიდან კერძო ბიზნესი ახალი ხილი იყო და ურიდებოდნენ კერძო სექტორის ისეთ სფეროებში შესვლას, როგორც იყო, მაგალითად, მედიცინა. გადაწყვეტილება კლინიკის შექმნის შესახებ მიღებულ იქნა მოსკოვში, ფინანსთა სამინისტროს ნებართვით და ჩვენ ეს გავაკეთეთ მიუხედავად იმისა, რომ მთავრობაში არავინ არ გვყავდა. ზოგადად არც ადრე ვმეგობრობდი მთავრობასთან, არც ახლა ვმეგობრობ და არც მომავალში ვაპირებ. იცით, რატომ? მთავრობები მიდი-მოდიან და ბიზნესი კი რჩება. რაც შეეხება უშუალოდ კლინიკის საქმიანობას, იგი უროლოგიისა და გინეკოლოგიის მიმართულებით მუშაობდა. მოველაპარაკე რუსეთის სამხედრო სამედიცინო აკადემიის ხელმძღვანელობას, რომ ის გამოვლონებები, რომლებიც გარკვეული დოზით გასაიდუმლოებული იყო, ვინაიდან საქმე ეხებოდა სამხედრო მედიცინას, გამოგვეყენებინა საერთო მედიცინაში, ჩვენს კლინიკაში. პრეპარატების ამ ჯგუფს „პეპტიდები“ ერქვა და ისინი სხვა პრეპარატებთან ერთად მიღების შემთხვევაში მათ ეფექტიანობას ერთიორად

ბრდიდა. ეს კლინიკა, გარდა მედპერსონალისა და პრეპარატებისა, თავისი კონცეფციითაც გამორჩეული და ინოვაციური გახლდათ.

**რა განაპირობებდა თქვენი ბიზნესსაქმიანობის განმავლობაში ერთმანეთისგან აბსოლუტურად განსხვავებული სფეროებით დაინტერესებას?**

ნებისმიერი ბიზნესის ეფექტიანობას მოგება და შემოსავალი განსაზღვრავს. ანუ როგორ ვიშოვოთ ფული? ამ შეკითხვაზე პასუხი ერთი მარტივი ფორმულით გაიცემა, და მე რომ ეს ფორმულა თავის დროზე არ წამეკითხა, უფრო გვიან, მაგრამ აუცილებლად თავადაც მოვიფიქრებდი: „მიყვი ადამიანს ის, რაც მას უნდა და ის ამაში გადაგიხდის ფულს“ – ხომ ხედავთ, რა მარტივია. ასე იყო ტურისტული მომსახურების სფეროშიც, როდესაც მე ჩემს პარტნიორებთან ერთად სანაოსნოს ორი თბომავალი, რომელიც საბჭოთა პერიოდში

და მისცე შემოქმედებითი თავისუფლება კომპანიის მიზნებიდან გამომდინარე.

რაც შეეხება ზოგად წესს, რომლითაც ნებისმიერმა ადამიანმა უნდა იხელმძღვანელოს, თუ სურს მიზანს მიაღწიოს, ესეც უმარტივესია: გიყვარდეთ ადამიანები და იყავით ყურადღებიანი მათ მიმართ. გარდა ამისა მნიშვნელოვანია, იცავდე კანონს, მოითხოვო ის, რაც კანონით გეკუთვნის და არ იყო დამოკიდებული მეგობრულ კავშირებზე. ეს წესი განსაკუთრებით დასაცავია საქართველოში. კიდევ ბევრი წესი არსებობს ბიზნესის წარმატებისათვის, მაგრამ ყველაზე მთავარი მდგომარეობს იმაში, რომ უკან არ დაიხიო, სიძნელეებს არ შეუშინდე და ყოველდღე იბრძოლო დასახული მიზნის მისაღწევად.

**კომპრომისებზე წასვლა თუ გიწევდათ ბიზნესში?**

გამორიცხულია, ფულის საშოვნელად როდისმე

**„ერთ დღესაც, ამ ხალხმა რომ გადაწყვიტოს ჩვენი დათხოვნა სამსახურიდან, მომენტალურად დაგვითხოვს. როგორ? არ ისარგებლებს ჩვენი მომსახურებით“.**

ტურისტების კუნძულ ვალაამამდე გადაყვანას ემსახურებოდა, მაქსიმალური კომფორტით უზრუნველყავით, მაგალითად, კონცერტებითა და კვების ხარისხის გაუმჯობესებით, მომსახურების ხარისხის გაზრდით და შევქმენით ის კომფორტული გარემო, რომელმაც საშუალება მოგვცა, ნონ-სტოპ რეჟიმში გვემუშავა ამ მიმართულებით.

ფორმულა, რომელიც მართლაც უნიკალურია, ჩემი საქმიანობის მოტივატორიც იყო და ძირითადი კრედიტ. ჩემი ბიზნესისტორია არაერთ სფეროს მოიცავს, იქნება ეს უძრავი ქონება, დეველოპერული ბიზნესი, სამშენებლო ბიზნესი, ავტობიზნესი, რესტორნების ბიზნესი, რიტეილი და ა.შ. ეს მრავალფეროვნება სულაც არ ნიშნავს იმას, რომ მე ჩემს თავს გენიალურ ადამიანად ვთვლი. ჩემ გვერდით ყოველთვის იყო ხალხი, გუნდი, რომელთან ერთადაც ბევრი გაგვიკეთებია და მართლაც შესანიშნავი რეზულტატებისთვისაც მიგვიღწევია. გუნდის შექმნის მთავარი პრინციპი არის ის, რომ შეარჩიო პროფესიონალები, რომელთაც უყვართ თავიანთი საქმე, შეძლო მათთვის კარგი სამუშაო პირობების შექმნა, დაინტერესო მატერიალურად

კომპრომისზე წავიდე. თუმცა სხვა მიმართულებით კომპრომისი, რომელიც არ ეხება შენს სინდისსა და თავისუფლებას, ასევე შენი, როგორც ბიზნესმენის, დამოუკიდებლობას, შესაძლებლად მიმართა.

**ერთი მხრივ, მარტივ მიდგომასაც სჭირდება სწორი მენეჯმენტი, ალბათ დამეთანხმებით. რაშია თქვენი მართვის საიდუმლო?**

როგორც აღვნიშნე, ფულის შოვნის ფორმულა მარტივია, თუმცა თქვენ ვერ წარმოიდგენთ, რა რთულია ამ ფორმულის სისრულეში მოყვანა. საოცრად რთულია იმ სტრუქტურის შექმნა, რომელმაც ადამიანების მოთხოვნები უნდა დააკმაყოფილოს. დაუღალავი შრომის გარდა, ეს არის არაერთი უძილო ღამისა და სტრესის შედეგი. სწორედ ამ გამოწვევების ბრალია ის ოთხი სტენტი, რომელიც ჩემს გულში ახლა, მაგრამ გზას გაივლის ყოველთვის ის, ვინც ამ გზაზე დადგება. ზოგადად ყოველთვის ასეა: წარმატებას აღწევს არა ის, ვისაც შეუძლია, არამედ ის, ვისაც უნდა. იყო დაკავებული – ძალიან ადვილია, მაგრამ იყო რეზულტატის დამდები, უკვე სხვა სირთულეებთანაა დაკავშირებული.

მიუხედავად იმისა, რომ ჩემი ჩართულობა ჩემს ბიზნესებში ძალიან მაღალია, მე პირდაპირ არასდროს არ ვმართავდი ჩემს ბიზნესებს. ვმართავდი მენეჯმენტს, რომელიც შემდგომ მართავდა ბიზნესს. ის, ვინც ფიქრობს, რომ მართო რამის გაკეთება შეუძლია; ის, ვინც ფიქრობს, რომ მთავარია, ჰქონდეს ფული და ნებისმიერ საქმეს გააკეთებს, ჩემი აზრით, ძალიან ცდება. არ არსებობს ლიდერი გუნდის გარეშე და არ არსებობს გუნდი ლიდერის გარეშე და ეს ყველაფერი დაფუძნებულია ნდობაზე: როგორც ლიდერის - გუნდთან მიმართებით, ასევე გუნდის - ლიდერთან მიმართებით. სწორედ ამიტომ ნდობის ფაქტორი მართვის ერთ-ერთი ფუნდამენტური შემადგენელია.

**თქვენი მიზანი რაში მდგომარეობს?**

როდესაც ახალ საქმეს ვიწყებ, გითხრათ იმის შესახებ, რომ მინდა, ამ საქმეში პირველი ვიყო, აბსოლუტურად მართალი არ იქნება. რა თქმა უნდა, მინდა, პირველი ვიყო, მაგრამ მინდა დავდო ჩვენი შრომის რეზულტატი, ანუ ის ფინანსები, რომლებიც მეც და ჩემს თანამშრომლებსაც, ჩემი გუნდის ნებისმიერ წევრს, საშუალებას მისცემს, დაიკმაყოფილოს ის ოცნებები, რაზეც ისინი, როგორც ჩვეულებრივი ადამიანები, ოცნებობენ. ჩემი მიზანი ყოველთვის ჩემი და ჩემი თანამშრომლების კეთილდღეობა იყო. ამავდროულად იმასაც კარგად ვაცნობიერებთ, იმისათვის, რომ ბედნიერი და ფინანსურად უზრუნველყოფილი ვიყოთ, პირველ რიგში აუცილებელია ჩვენი მომხმარებელი იყოს კმაყოფილი და ბედნიერი.

ჩემი და ჩემი გუნდის რეალური „Boss“-ი, სინამდვილეში არის ხალხი. ერთ დღესაც, ამ ხალხმა რომ გადაწყვიტოს ჩვენი დათხოვნა სამსახურიდან, მომენტალურად დაგვითხოვს. როგორ? არ ისარგებლებს ჩვენი მომსახურებით, მაგალითად, არ შემოვა საგაჭროდ „ფრესკოს“ ქსელში და ამით დასრულდება ყველაფერი. ამიტომ ჩვენ ყოველდღე მობილიზებული ვართ, რომ რაც შეიძლება მეტი ხარისხიანი მომსახურება შევთავაზოთ ჩვენს მომხმარებლებს.

**მოდი, ახლა უშუალოდ თქვენს საქართველოში საქმიანობაზე ვისაუბროთ. რამ განაპირობა თქვენი ეს გადაწყვეტილება და რატომ კონკრეტულად რიტეილ ბიზნესი?**

სინამდვილეში საქართველოში ორჯერ დავბრუნდი - პირველად, როდესაც 32 წლის ვიყავი და შემოთავაზება მივიღე ბატონი ედუარდ შევარდ-



ნაძისაგან, სახელმწიფო მინისტრის მოადგილის თანამდებობა დამეკავებინა. მე მაშინ მთავრობის წევრობაზე უარი ვთქვი. ვერ ვხედავდი მაშინდელი ხელისუფლების ხედვებსა და გეგმებში პერსპექტივას. სანაცვლოდ ბ-ნ ედუარდს ვუთხარი, რომ სხვა საქმეებით გამოვადგებოდი ჩემს ქვეყანას და ამას მოჰყვა სწორედ ჩემ მიერ პირველი აგროკონსორციუმის, კერძოდ „წეროვანის“ შექმნა საქართველოში.

ასევე ჩემი განხორციელებულია იმ პერიოდში ძალიან რთული და მასშტაბური სარეაბილიტაციო სამუშაოები „ვარციხე ჰესზე“, რამაც 1 500 000



კილოვას საათი დამატებითი ელექტროენერჯია მისცა ქვეყანას. შემდეგ ისე მოხდა, რომ ორ წელიწადში, მიუხედავად იმისა, რომ „წუროვანი“ ძალიან წარმატებული კომპანია იყო, გარკვეული მიზეზების გამო გავყიდე და წავედი ქვეყნიდან.

როდესაც ექვსი წლის წინ საქართველოში ჩამოვდილი, ნამდვილად არ მქონდა აქ დარჩენა და ახალი ბიზნესის წამოწყება ჩაფიქრებული. პირიქით, არსებული აქტივების გაყიდვას და რამდენიმე დღეში უკან დაბრუნებას ვგეგმავდი, თუმცა, რომ ჩამოვედი, დავინახე, რომ ყველაფერი დულდა და ქვეყნის პროგრესით იმდენად მოვიხიბლე, რომ სა-

მი დღით კი არა, ხომ ხედავთ, ექვსი წლით დავრჩი აქ და მთელი ჩემი ცხოვრება აქ დარჩენას ვაპირებ. დღეს რომ ჩამოვსულიყავი, აქ ერთი დღესაც არ გავრეოდებოდი, თუმცა მაშინ მტკიცედ გადავწყვიტე, დავრჩენილიყავი და აუსცილებლად ბიზნესი წამომეწყო საქართველოში.

იცით, რას მუუბნებოდნენ ჩემი ახლობლები? ვასო, ყველაფერს წაგართმევენ. მე კი გაკვირვებული ვუბრუნებდი შეკითხვას, რატომ უნდა წამართვან თუ ყველაფერს კანონიერად გავაკეთებ-მეთქი. მთელი ცხოვრება იმისთვის ვიბრძვი, რომ არავინ არაფერი წამართვას. არც მე მქონია ოდესმე სურ-

ვილი, ვინმესთვის რამე წამერთმია და არც ჩემსას არაფერს არავის არასდროს არ დავუთმობ. მე არც სააკაშვილის დროს შევეუწუხებივარ ვინმეს და არც ახლა. შეიძლება იმიტომ, რომ იციან, საკადრის პასუხს მიიღებენ.

მოკლედ, როდესაც მივიღე გადაწყვეტილება, საქართველოში მეცხოვრა, გარკვეული პერიოდი ვფიქრობდი სად, რომელ ბიზნესში ჩამედო ინვესტიციები.

იმ დროისათვის ქსელური რიტეილი ახალი დაწყებული იყო ქვეყანაში, დავინტერესდი ამ მიმართულებით, მაგრამ რამდენადაც ეს ჩემთვის სულ ახალი თემა იყო, კონსულტაციები გავიარე ჩემს მეგობართან, ძალიან წარმატებული ქსელის, „ლენტას“ მფლობელთან, რომ გამეგო, სად იყო ამ ბიზნესის მთავარი ამოსასვლელი წერტილი. ოლეგმა მარტივად მითხრა: „ვასო, იშოვე შენობა, დააწერე სუპერმარკეტი და გაუკეთე ორი კარი. ერთი კართან იმ ადამიანების რიგი დადგება, ვისაც შენ სუპერმარკეტში პროდუქციის გაყიდვა უნდა, მეორესთან

ჩემი წარმატების საიდუმლო იმაში მდგომარეობს, რომ რასაც ვაკეთებ იმ პერიოდში, ის მიმართა ყველაზე მთავრად და მნიშვნელოვნად.

**კონკურენტული უპირატესობა სწორედ ამ შრომით მოიპოვება?**

ნებისმიერი ბიზნესის კონკურენტუნარიანობას მისი მენეჯმენტი განსაზღვრავს. ამის გარდა, უამრავი დეტალია. „ფრესკოში“ დახლზე მითითებული პროდუქტის ფასი და მისი ფასი სალაროსთან აუცილებლად ერთმანეთს ემთხვევა. ეს იცით, რის დამსახურებაა? როდესაც რაიმე სახის პროდუქტი იმ მომენტში, იმ დროს და დღეს სუპერმარკეტში არ არის, მის ადგილზე არც ერთი თანამშრომელი სხვა პროდუქციას არ განათავსებს. თქვენ რა გგონიათ, სხვა რა იწვევს ფასის არევას? ჩვენთან ყველამ მუსტად იცის, სად, რა და რამდენი უნდა იდოს, მიუხედავად იმისა, რომ „ფრესკოში“ 18 000 სახეობის პროდუქციაა წარმოდგენილი. ეს სწორად შემუშა-

**„დღეს უკვე ვიცი, რომ მოგებიანია და ინვესტირება ღირს სასტუმროების მიმართულებით, ჰიდროენერჯის სექტორში, სოფლის მეურნეობასა და გადაამუშავებელ სანარმოებში“.**

კი - ამ პროდუქციის მყიდველების. ამ ყველაფერში მთავარი ის იყო, რომ მე ამ პროდუქციას ჩემს მარჯვას დავადებდი, ეს იყო და ეს. ასე დაიწყო „ფრესკო“.

**როგორ განავითარეთ „ფრესკო“?**

მიუხედავად იმისა, რომ დღევანდელი ჩემი გადმოსახედიდან არ არის აუცილებელი, სავაჭრო ქსელი ფლობდეს იმ შენობა-ნაგებობებს, რომლებშიც ასორციელებს ოპერირებას, მე მაინც სხვანაირად არ შემიძლია და ჩვენ ვაშენებდით ჩვენს მიწაზე, ჩვენს მარკეტებს.

მინდა გითხრა, რომ რა ბიზნესით არ ვყოფილვარ დაკავებული ცხოვრებაში, მაგრამ ამაზე რთული ბიზნესი არ არსებობს. ახლაც, რომ ვუფიქრდები, მიუხედავად იმისა, რომ, მაგალითად, სანქტ-პეტერბურგში, ეწოქროს სამკუთხედში სულ ნაშენები აქვს ორ ადამიანს, პეტრე პირველს და მე, მაინც ვთვლი, რომ ის უფრო იოლი გასაკეთებელი იყო, ვიდრე რიტეილ ბიზნესის აწყობა საქართველოში. აქ, მილიარდი წვრილმანია. მაგალითად, გუმინ, 01:30 საათზე დავასრულეთ მუშაობა მეც და ჩემმა მენეჯმენტმაც. იცით, რა? ახლა ეს ვთქვი და გავიფიქრე, რომ ალბათ

ვებული და ძვირად ღირებული პროგრამების ხარჯზე მიიღწევა და ჩვენ ეს შევძელით.

კიდევ ერთი და ძალიან მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობა ისაა, რომ, როგორც უკვე აღვნიშნე, „ფრესკოს“ შენობები მისი საკუთრებაა და იჯარას არ ვიხდით. დღეს სულ რვა სავაჭრო ობიექტი გვაქვს და ჯამში 35 000 კვადრატულ მეტრს მოვიყვავეთ. ეს, ცხადია, განსაზღვრავს ფასს, რომელიც კონკურენტის მთავარი შემადგენელი კომპონენტია. კონკურენცია აუცილებელია, მის გარეშე ტონუსში ვერასდროს იქნები და, თავისთავად, სადღაც რაღაც გამოგეპარება, რაც უკან დაგხვს. კონკურენცია ძვირი გვიჯდება, თუმცა შედეგი ყოველთვის მოლოდინს აჭარბებს. არა მარტო კანონების სიკარგე განსაზღვრავს ბიზნესის წარმატებას, არამედ ჯანსაღი კონკურენცია.

მიუხედავად იმისა, რომ დღეს რიტეილ ბაზარზე ჩემზე უკეთ იცით, რა სიტუაციაა და რამდენი კონკურენტი ჩამოშორდა ამ ბაზარს, მე ყოველდღე ვეუბნები ჩემს თავს და თანამშრომლებსაც, რომ ეს ჩვენც შეიძლება დაგვემართოს ნებისმიერ დროს, ასე რომ „ასტრალში“ არასდროს გავდივართ.

**თქვენი სამომავლო გეგმები როგორია არა მარტო „ფრესკოსთან“ მიმართებით?**

მოდი, „ფრესკოთი“ დავიწყო. იმპორტის გაზრდა და საქართველოში 100%-ით ევროპული სტანდარტების შესაბამისი პროდუქციის შემოტანა, ახალი ობიექტების დამატება, ასევე ახალი თანამედროვე პროგრამული უზრუნველყოფა ქსელის თითოეულ სუპერმარკეტს, ვინაიდან ტექნიკური უზრუნველყოფის გარეშე არაფერი გამოდის, თუნდაც პროდუქციის მუდმივი მომარაგების მიმართულებით.

რაც შეეხება ჩემს გეგმებს, „ფრესკოს“ განვითარების გარდა, გეყვით, რომ როდესაც ამ ბიზნესს ვიწყებდი, მაშინ რიტეილი იყო ყველაზე საინტერესო სფერო, თუმცა ახლა ყველაფერი სხვაგვარადაა. დღეს უკვე ვიცი, რომ მოგებიანია და ინვესტირება ღირს სასტუმროების მიმართულებით. ჰიდროენერგეტიკაში, სოფლის მეურნეობასა და გადამამუშავებელ საწარმოებში.

**შეიძლება ვთქვათ, რომ თქვენ საქართველოში დაფუძნდით და თქვენი ძირითადი ბიზნესსაქმიანობაც მხოლოდ საქართველოში შემოიფარგლება?**

იცით, სულ რა მიკვირს? ხალხი რომ ამბობს, ასფალტი ვჭამოთ? შადრვენები ვჭამოთ? მე რომ ეს ყველაფერი, მათ შორის პატრულის მანქანები და კიდევ არაერთი პროგრესული ცვლილება არ მენახა საქართველოში ექვსი წლის წინ, რასაკვირველია, აქ ერთი დღითაც არ დავრჩებოდი. ინვესტორი სწორედ ამით იხიბლება და ინტერესდება. მე რომ ეს ყველაფერი არ მენახა, ამხელა ქსელს შექმნიდი? 1000 ადამიანს დავასაქმებდი? არა. ჩვენი კომპანიისაგან მარტო გადასახადების სახით 60 მილიონი ლარი მიიღო საქართველოს ბიუჯეტმა. რა, ეს ცოტაა? მე ეს ქვეყანა მომეწონა მაშინ და მაგისტრამაც დავრჩი. საბოლოოდ ის, რაც კარგია „ფრესკოსთვის“, კარგია საქართველოსთვისაც, ხოლო ის, ვინც საქართველოს მართავს, იმ ფიქრით უნდა იძინებდეს და იღვიძებდეს ყოველდღე, რომ ბიზნესს შეუქმნას სამართლიანი, დახვეწილი კანონებით ის გარემო, რომელშიც ბიზნესი წარმატებით განვითარდება.

მიპასუხეთ ერთ შეკითხვაზე – სამართლიანია, რომ დღეს ჩვენი მთავარი კონკურენტი დღგ-ის გადასახადისგან არის გათავისუფლებული? რა თქმა უნდა, არასამართლიანია. ასეთ უსამართლობას როდესაც ვხედავ, ვფიქრობ, ღირს კი ამ ქვეყანაში რამის კეთება? გადასახადების სტაბილურობა

ბიზნესის განვითარების ერთ-ერთი მთავარი პრინციპია. და როდესაც საგადასახადო ბოლო ორი წლის განმავლობაში რამდენიმეჯერ ცვლის დამფუძნებლის მიერ დაფუძნებული კომპანიის მიმართ გაცემული სესხის პროცენტს, ბოლოს კი მიდიან იმ აბსურდამდე, რომ ბიზნესმა თავად მოიძიოს ინფორმაცია, რომელი საერთაშორისო საკრედიტო ორგანიზაცია მისცემს სესხს ისეთი სტატუსის მქონე ქვეყანას, როგორც საქართველოა და დამფუძნებელმა აქედან გამომდინარე უნდა დააწესოს პროცენტი კრედიტზე, რომელიც თავისივე დაფუძნებულ ორგანიზაციას მისცა, ნიშნავს თუ არა ეს იმას, რომ კორუფციის გზას ვადგავართ? რატომ? იმიტომ, რომ კანონში ზუსტად უნდა იყოს მითითებული სესხის პროცენტის რაოდენობა. ვინაიდან, სხვანაირად, სხვა ყველაფერი შეგვრძნების დონეზეა გადაყვანილი. მაგალითად, მე ვფიქრობ, რომ 8-9% კარგი მაჩვენებელია, სხვა ბიზნესმენი ფიქრობს, რომ 5-6%-ია კარგი მაჩვენებელი და რას ფიქრობს საგადასახადო, გვეტყვიან მაშინ, როდესაც შეგვაძოწმებენ.

მიუხედავად ამისა, მე ვაპირებ ქვეყანაში ბიზნესის განვითარებას, თუმცა ასევე ვავითარებ ბიზნესს ინგლისსა და საფრანგეთში. ხოლო რაც შეეხება რუსეთს, ბოლო ათი წლის განმავლობაში ამ ქვეყანაში ახალი არაფერი შემიქმნია, უბრალოდ ძველ პროექტებს ვავითარებ.

**თქვენ თქვით, რომ ამბიციური ადამიანები გიყვართ და რომ ეს გრძნობა უმნიშვნელოვანესია. თქვენი ამბიციების არეალი რამდენად ფართოა და რა არის ვასილ სოფრომაძის მთავარი ამბიცია?**

ბედნიერი ხალხი, ბედნიერი ქვეყანა, დემოკრატიულ პრინციპებზე აწყობილი სახელმწიფო, თავისუფალი ბიზნესი, არაკორუმპირებული სახელმწიფო ორგანოები, სახელმწიფოს მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობა და ამის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილი „ფრესკო“ და ვასილ სოფრომაძე, მაგრამ არც ერთ ვარიანტში პოლიტიკაში. მხოლოდ ბიზნესში. ჩვენს ბიზნესში ჯერ კიდევ იმდენი რამეა გასაკეთებელი, რომ ღმერთს ვთხოვ, იმის ძალა მოგვცეს, რომ ეს შევძლოთ. არ არის სავალდებულო, ყველა წარმატებული ადამიანი აუცილებლად პოლიტიკაში მიდიოდეს. მოდი, ჩვენ ყველამ ჩვენი საქმე ვაკეთოთ და ერთ მშვენიერ დღეს მართლა გავიღვიძებთ იმ ქვეყანაში, სადაც გვეამაყება, რომ ვცხვოვართ. **F**





# გადასახადების შეგროვებელი

სანამ უოლ-სტრიტი თავისი საქმეებით იყო დაკავებული, ბუღალტერი ბრიუს ფლეტი საოფისე შენობების, ელექტრო-სადგურებისა და ინფრასტრუქტურის პროექტების შეკრებით მილიარდერი გახდა Brookfield Asset Management-ი სამყაროს ყველაზე უსაფრთხო მზარდ აქციად გარდაქმნა.

ავტორი: ანდრეა ბარა

# Brookfield Asset Management-ის აღმასრულებელი ბრიუს ფლეტი დუბაიდან 14-საათიანი კომერციული ფრენის შემდეგ ღრმა ხვრელს აკვირდება: გეგონება, მანჰეტენის მთლიან კვარტალს ღია გულზე ოპერაცია ჩაუტარესო. ძელები, ხარაჩოები და რკინიგზის მოქმედი ლიანდაგები ერთმანეთში გადახლართულა.

„აქ გასაოცარი რაოდენობის ფოლადია“, – ყვირის ფლეტი და ცდილობს, ლინკოლნის გვირაბში (რომელიც, როგორც ცნობილია, მუდმივად გადატვირთულია) მანქანების პიპინი, ბეტონსარევისა და ამწეების მოძრაობის ხმა გადაფაროს. უფრო ზუსტად თუ გაინტერესებთ, აქ 17.2 მილიონ გირვანქაზე მეტი ფოლადია – 67-სართულიანი შუშის საოფისე ცათამბჯენის ასაშენებლად ნამდვილად საკმარისია. აქვე შენდება ორი ცათამბჯენი, 30-სართულიანი პატარა, სპეციალიზებული სასტუმრო და 16-სართულიანი ტრაპეციის ფორმის, შუშის ოფისი 26-ფუტიანი ჭერითა და საფეხბურთო მოედნის ზომის იატაკებით – ამ ყველაფრის დიდი ნაწილი რკინიგზის ლიანდაგების თავზე აღმართულა. ამ 5-მილიარდიან პროექტს Manhattan West-ს უწოდებენ. ის 7 მილიონ კვადრატულ ფუტსა და ორ კვადრატულ კვარტალს მოიცავს.

არადა, საზოგადოების ცნობიერებაში ეს ადგილი არ არსებობს – ნიუორკელების დიდ უმრავლესობას მის შესახებ არაფერი სმენია. ადამიანთა უმეტესობას ეს ორი კვარტალი Hudson Yards-ის (სტივენ როსისა და მისი Related Companies-ის \$25-მილიარდიანი პროექტი, რომელიც 16 ცათამბჯენსა და 18 მილიონ კვადრატულ ფუტს მოიცავს) ნაწილი ჰგონია.

Manhattan West-ისთვის ეს გაუგებრობა საკმაოდ ხელსაყრელიცაა. ყურადღების მიმპყრობი სტივენ როსი, რომელიც დონალდ ტრამპის წრეებში ტრიალებს, პალმ-ბიჩზე ოკეანისპირა დიდ სახლსა და Miami Dolphins-ს ფლობს. ბრიუს ფლეტი რიგითი ბუღალტერია მანიტობადან, რომელიც ტორონტოს ჩემპიონში ცხოვრობს და ხშირად მეტროთივც კი მგზავრობს.

რაც შეეხება მათ პორტფოლიოებს, შედარებაც არაა. Brookfield-ი ტორონტოსა და სიდნეის მსგავს ადგილებში ჩემ-ჩუმად ქალაქის შენობების მთლიან კონტურს ისაკუთრებს. ის ლონდონსა და საქმიან ლოს-ანჯელესში ოფისების მსხვილი გამქირავებელია. ის ვეროპის უძრავი ქონების ორი უდიდესი დეველოპმენტის მფლობელია: ბერლინში პოტსდამერ-პლაცის, ლონდონში – Canary Wharf-ის. ის 14,200 სასტუმრო ოთახს განაგებს: მათ შორისაა Atlantis-ი ბაჰამის კუნძულებზე და Diplomat-ი ფლორიდაში. Brookfield-ს ეკუთვნის, ასევე, მრავალი სავაჭრო ცენტრი (ისეთი განყოფილებების დახმარე-

ბით, როგორცაა Rouse Properties -ი და General Growth-ი) და რამდენიმე პრესტიჟული ბრაზილიური სავაჭრო ცენტრი. ჯამში Brookfield-ი 400 მილიონ კვადრატულ ფუტ კომერციულ სივრცეს ფლობს.

ეს მხოლოდ უძრავი ქონების ჩამონათვალია. ფლეტის ნამდვილი გატაცება ინფრასტრუქტურაა. მისი აზრით, ესაა \$35-ტრილიონიანი შესაძლებლობა, რომელიც, Manhattan West-ის არ იყოს, ჩვენ ცხვირწინ იმალება. „ინფრასტრუქტურა მომავალ 25 წელიწადში ინსტიტუციური ინვესტორებისთვის რესურსების უდიდესი კლასი იქნება“, – ამტკიცებს ფლეტი.

Brookfield-ი ფლობს 218 ჰიდროელექტროსადგურს 82 სამდინარო სისტემაზე ჩრდილოეთ და სამხრეთ ამერიკაში. საფრანგეთში Brookfield-ი სატელეფონო ანძების დამოუკიდებელი მსხვილი მფლობელია. ჩილეში მისი ელექტროგადამცემი ხაზები მოსახლეობის 98%-ს დენით ამარაგებს. ირლანდიაში კომპანია ქვეყნის ქარის ელექტროსადგურების 20%-ს განაგებს. Brookfield-ისაა, ასევე, 36 პორტი გაერთიანებულ სამეფოში, ჩრდილოეთ ამერიკაში, ავსტრალიასა და ევროპაში. ინდოეთსა და სამხრეთ ამერიკაში კი ის 3,600-კილომეტრიან ფასიან სავაჭრომობილო გზას მართავს. ჯამში Brookfield-ი 2,000 პროექტზე მუშაობს 30 ქვეყანასა და ხუთ კონტინენტზე: ის აკონტროლებს \$250 მილიარდის აქტივებსა და 70,000 თანამშრომელს. პრეზიდენტი ტრამპი საუბრობს ინფრასტრუქტურულ გეგმაზე, ბრიუს ფლეტი კი ამ გეგმას ასორციელებს.

უოლ-სტრიტი კმაყოფილია. Brookfield-ის დაბალი პროფილის მიუხედავად, კომპანიის აქციას 2002 წლიდან (ფლეტის მიერ სადავეების ხელში ჩაგდებად) 1,350%-იანი უკუგება ჰქონდა. შედარებისთვის, S&P 500 ინდექსის მაჩვენებელი 183% იყო, რაც ბაფეტისეული 19%-იანი წლიური საშუალოა, რომლის მაღალი დონის შენარჩუნებაც მიეწერება აქტივებს, შარშან \$25 მილიარდი რომ შემოიტანეს და \$3.3 მილიარდის წმინდა მოგებას. Brookfield-ის საბაზრო კაპიტალიზაცია \$36 მილიარდს შეადგენს, ზომით კი ის მოიცავს KKR-ს, Apollo-ს, Carlyle Group-სა და Colony Northstar-ს ერთად აღებულს. „როდესაც ბრიუსი ხედავს შესაძლებლობას, მას დიდი ფსონების ჩამოსვლის არ ეშინია, – ამბობს ჯონათან გრეი, Blackstone-ის უძრავი

ქონების აღმასრულებელი და სტივენ შვარცმანის შესაძლო მემკვიდრე. – ის ყიდულობს მაღალი ხარისხის, გამძლე აქტივებს, იქნება ეს მილსადენები, ელექტრული ქსელი თუ დიდი უძრავი ქონება. ღირებულების ზრდასთან ერთად გარკვეულ დროში დიდ მოგებასაც ვიღებთ”. Forbes-ის მილიარდერების სიაში ფლეტი 51 წლის ასაკში მოხვდა – მაშინ მისი ქონება \$1.3 მილიარდს შეადგენდა.

ფლეტს კანადის უორენ ბაფეტს უწოდებენ და არა მხოლოდ იმიტომ, რომ ის დიდი ხნის ინვესტორია და გავრცელებულ მოსაზრებებს ეწინააღმდეგება: გარდა ამისა, მისი საინვესტიციო სტრატეგია უფრო მეტად ეყრდნობა მოთმინებასა და შემოსავლის წყაროების შერწყმას, ვიდრე ფასს. „ჩვენ მზად ვართ, მეტი გადავიხადოთ ხარისხში, რადგან დროთა განმავლობაში ნამდვილი აქტივების ღირებულება ყოველთვის მოიმატებს, – ამბობს ფლეტი. – გვირჩევნია, 12-15%-იანი წმინდა მოგება 20 წლის განმავლობაში მივიღოთ, ვიდრე 25%-იანი – სამ წელიწადში“.

ბრინჯიში, თუ სადმე არსებობს უაღრესად უსაფრთხო ინვესტიციების კოლექცია, რომელიც ერთ დღეს ღირებულებითა და სარწმუნოებით აშშ-ის საგანძურის ობლიგაციებსა და ოქროს გაუტოლდება, ეს ალბათ სწორედ Brookfield-ის რეალური აქტივების მრავალფეროვანი, \$250-მილიარდიანი პორტფოლიოა. კომპანია მომავალი ცივილიზაციის გაფრთხილება და ის უფრო და უფრო გაიზრდება.

შესაძლოა, ფლეტი მართლაც ცდილობდეს, წახალისოს პარალელები ბაფეტთან: მის ნაგებობებს ტორონტოში ეს ნამდვილად ეტყობათ. მოკრძალებული სახლი? მისი ორსართულიანი აკურის შენობა თითქმის ტროტუარზე აღმართულია. მოკრძალებული ოფისი? მქრქალი, ნაცრისფერი, ფანჯარას მიბჯენილი კაბინა, რომელიც Brookfield-ის საოფისე კომპლექსს გადაჰყურებს. არაორთოდოქსული ხედვა? ფლეტის მაგიდიდან ხელოვნების ერთადერთი ნიმუში მოჩანს: ჩარჩოში ჩასმული კარიკატურა, რომელზეც თეთრი ცხვრების ფარა კლდისკენ მიემართება, მართლაც შავი ცხვარი კი საპირისპირო მიმართულებით მიიწევს.

წარმატებას ადრეულ ასაკშივე მიაღწია. მამამისი ერთობლივი ფონდის კომპანიის – Manitoba-ს – აღმასრულებლად მუშაობდა. რიცხვებისკენ მიდრეკილმა ფლეტმა უნივერსიტეტის დასრულებისთანავე მუშაობა ტორონტოს საბუღალტრო კომპანიაში დაიწყო.

1990 წელს, 25 წლის ასაკში, სამუშაოდ Brascan-ში, პიტერ და ედვარდ ბრონფმანების, Seagram-ის ქონების ორი მემკვიდრის, კონგლომერატი აიყვანეს. ფლეტი მალე კომპანიის სავაჭრო ბანკის ვიცე-პრეზიდენტი გახდა და კანადის ერთ-ერთი უდიდესი კომპანიის მმართველთა ოთახში ადგილიც მოიპოვა (კომპანია Labatt Beer-ს, Toronto Blue Jays-სა და მილიონობით აკრ ტყეს ფლობდა). შემდეგ საქმე გართულდა. Brascan-ის მოგების ზრდაზე პიტერ ბრონფმანი და სამხრეთაფრიკელი ინვესტორი, ჯეკ კოკველი, მუშაობდნენ (ეს უკანასკნელი დაფი-

ნანსებას ურთიერთდაკავშირებული კორპორაციული ქონებებიდან იზიდავდა). 1990-იანების დასაწყისში სტრუქტურა დაიშალა და Brascan-ს ლუდის, ბეისბოლისა და ხე-ტყის აქტივების გაყიდვა მოუწია.

ფლეტმა და რამდენიმე ახალგაზრდა პარტნიორმა – ძირითადად, ბუღალტრებმა – Brascan-ის ხელახლა აგება დაიწყეს. კომპანიის აქტივები საგრძნობლად დაეცა, შუა 1990-იანებში კი ბრონფმანმა პოსტი დატოვა და საკუთარი აქტივები გაყიდა (აქტივები კომპანიის უმაღლეს რგოლზე გადანაწილდა). ფლეტისთვის ეს მილიარდლოარიანი შესაძლებლობა იყო. მას შემდეგ, სესხის აღებით დაჰპატრონებოდა აქტივებს და უკეთესი სტრატეგიის შექმნით უდიდესი ქონება გამოემუშავებინა.

ფლეტს უკვე ნანახი ჰქონდა, რა ხდება, როცა კორპორაცია საკუთარ შესაძლებლობებზე მეტს ინდომებს. ამიტომ მან შექმნა ინვესტიციის სტილი, რომლის წყალობითაც სხვების შეცდომებით იხიერებდა. „კარიერის საწყის ეტაპზე ვიყავით და გვიან 1980-იანებსა და ადრეულ 1990-იანებში საკმაოდ რთულ ბაზრებს ვაკვირდებოდით, – ამბობს ის. – ამან დიდი გავლენა იქონია იმაზე, თუ როგორ ვმართავთ ბიზნესს დღეს – არასოდეს ჩააყენოთ თავი ისეთ მდგომარეობაში, რომელშიც გიწევს, გაყიდო რამე მაშინ, როცა, წესით, უნდა ყიდულობდე“.

შესაძლებლობაც მალევე გამოჩნდა. კიდევ ერთმა მოკრძალებულმა კანადურმა გიგანტმა, Olympia & York-მა, ლონდონის Canary Wharf-ის განვითარებისას დიდი ზარალის გამო 1992 წელს თავი გაკოტრებულად გამოაცხადა. ფლეტმა O&Y-ის პირველ რიგში დასაფარავი ვალი შეისყიდა, კრედიტორებთან (მათ შორის, ჰონკონგის მილიარდერ ლი კაშინგთან) ერთად გეგმა შეიმუშავა და Apollo და Tishman Speyer-იც ჩამოიშორა. ყველაფერი რომ ჩაწყნარდა, ფლეტი უკვე მსოფლიოს სავაჭრო ცენტრსა და მანჰეტენის დასავლეთ ნაწილის კვარტალს აკონტროლებდა. ფლეტმა უძრავი ქონების ნაკრებს საჯარო ბაზარზე 1997 წელს Brookfield Properties-ი უწოდა. შემდეგ მეორენაწილის ხოვანი პარტნიორები გამოისყიდა. აქციის ფასმა მალევე იმატა და მშობელი Brascan-იც გააცოცხლა.

შემდეგ დაღმასვლამდე ისტორია კიდევ ერთხელ გამეორდა. 11 სექტემბერს ფლეტი გააქტიურდა: პირველ რიგში, ის ინვესტორებს არწმუნებდა, რომ მსოფლიო ფინანსური ცენტრი დასახინრდა, მაგრამ არ დაცემულა. შემდეგ ლიმუზინში ჩახტა და თავისი მუშებისა და შენობების სანახავად ტორონტოდან ქვედა მანჰეტენში ჩავიდა. ფლეტმა და ისეთმა აღმასრულებლებმა, როგორცაა, მაგალითად, ნიუ-იორკის მერის ყოფილი მოადგილე ჯონ მუკოტი, ერთთვიანი დასუფთავების გეგმა შეადგინეს. კრიზისმა რომ ჩაიარა, Brascan-ის პარტნიორებმა ფლეტი აღმასრულებელ დირექტორად დანიშნეს, რაც 36 წლის ბრიუსისთვის კარიერული წინსვლის ღირსეული დაგვირგვინება იყო.

სადავეები ხელთ რომ ჩაიგდო, ფლეტმა Brascan-ის მიმობნეული ოპერაციები სამ მიმართულებად დაახარისხა: უძრავი ქონება, განახლებადი ენერჯია და ინფრასტრუქტურა. ამ სამი



გარდაუვალი იყო. ჰეჯ-ფონდის მენეჯერმა, ბილ აკმანმა, უოლ-სტრითის ასალი ქმნილების, CDO-ს, წინააღმდეგ გაილაშქრა – მისი აზრით, ის მალე მოირღვეოდა.

როდესაც სიტყვა Brookfield Asset Management-ის ახალგაზრდა აღმასრულებელ დირექტორს გადასცეს, მან თემა შეცვალა და საუბარი ინფრასტრუქტურაზე დაიწყო – \$35-ტრილიონიან შესაძლებლობაზე, რომელიც ჩვენ ცხვირ-წინ იმალება. ეკონომიკური ვარდნა არაფერია. მომავალში მსოფლიო ეკონომიკის საყრდენი – მილსადენები, სატელეფონო ანძები, ენერჯის წარმოება, პორტები და ფასიანი გზები – მალე ყველაზე სასურველი საინვესტიციო პროდუქტი გახდება – მასზე საპენსიო ფონდებსა და დანაზოგებში არსებული ტრილიონობით დოლარი დაიხარჯებოდა. „დევიდ როზენბერგის პრეზენტაცია, ალბათ, შემდეგ ექვს თვეს შეეხება, – უთხრა ფლექსმა აპოკალიფსის მოლოდინით შეპყრობილ დამსწრე საზოგადოებას. – ჩემი პრეზენტაცია კი შემდეგი 25-60 წლისთვის უფრო არსებითია“.

რეცესიის პირობებშიც კი შეიძლება, ეს ბაზარი უძრავ ქონებაზე დიდი ყოფილიყო და ფლექსი კიდევ ერთხელ მზად იყო, ეკონომიკურად რთულ პერიოდში შეესყიდა – ამჯერად უკვე უდიდესი მასშტაბებით.

პირველ რიგში, მან ავსტრალიის მშენებლობისა და უძრავი ქონების გიგანტი, Multiplex-ი, შეიძინა: ლონდონის უემბლის სტადიონის მშენებლობაში ზედმეტი ხარჯების გაწვევის შედეგად კომპანიას დაშლა ემუქრებოდა. Brookfield-მა ის საკმაოდ იაფად, \$3.8 მილიარდად, იყიდა და ამით მსოფლიო სამშენებლო ბიზნესს, \$6.6 მილიარდის ღირებულების უძრავ ქონებას დაეპატრონა და ავსტრალიაში ბიზნესუბირატესობა მოიპოვა. 2009 წელს Brookfield-მა \$1.1 მილიარდად შეიძინა ინფრასტრუქტურის გაკოტრებული გიგანტის, Babcock & Brown-ის აქციების დიდი ნაწილი, დიდი ბრიტანეთის პორტების რიგით მესამე მმართველი და მსოფლიოში უდიდესი ქვანახშირის საექსპორტო ტერმინალის (ქვინსლენდი, ავსტრალია) 50%-იანი წილი, რითაც \$8 მილიარდის ინფრასტრუქტურული აქტივები დაისაკუთრა.

ერთი წლის შემდეგ Brookfield-მა Ackman-თან ერთად სავაჭრო ცენტრების გაკოტრებული ოპერატორის, General Growth-ის, რეკაპიტალიზაცია მოახდინა: კომპანიამ 26%-იან წილში \$2.5 მილიარდი გადაიხადა, რაც კრიზისის ერთ-ერთი ფუძემდებლური ინვესტიცია იყო. დღეისთვის მან Brookfield-სა და მის ინვესტორებს \$10 მილიარდის მოგება მოუტანა. ფლექსი დღემდე General Growth-ის თავმჯდომარეა, Brookfield-ი კი – 35%-იანი წილის მფლობელი.

„კრიზისამდე ჩვენი საქმე კარგად მიდიოდა, ზრდის

გაგრძელება მოვახერხეთ და ბოლოს საკმაოდ სწრაფად მივიწვედით წინ, – ამბობს ფლექსი. – შეგვეძლო, ფული იქ ჩაგვედო, სადაც ყველაზე მეტად იყო საჭირო“.

ფლექსის გაყიდვები მის შესყიდვებზე არანაკლებ ბრწყინვალე იყო. 2008 წლის დასაწყისში მან კომპანიის თითოეული განყოფილება (უძრავი ქონების განშტოების, Brookfield Property Partners-ის, აქციები უკვე საჯაროდ განეთავსებინა) ნიუ-იორკის საფონდო ბირჟაზე საჯაროდ განათავსა, პირველ რიგში, ინფრასტრუქტურა (Brookfield Infrastructure Partners-ი), შემდეგ განახლებადი ენერჯია (Brookfield Renewable Partners), შემდეგ კერძო კაპიტალი (Brookfield Business Partners). ამ ყველაფერს თავად მფლობელი კომპანიაც დაემატა, Brookfield Asset Management-ი. ჯამში Brookfield-ის ხუთი განყოფილების ღირებულება საჯარო ბაზარზე \$70 მილიარდზე მეტს შეადგენს.

ზემდგომი კომპანია თავისი განშტოებების 30-75%-იან წილს ფლობს და იქმნება ბიზანტიური სტრუქტურა, რომელიც მშობელს ფულის უსასრულო და მზარდი ნაკადით კვებას: ის იღებს ფიქსირებულ გადასახადებს, მენეჯმენტის 1.25%-იან წლიურ გადასახადს კომპანიების ღირებულებაზე

## მილსადენები, სატელეფონო ანძები, ელექტროსადგურები, პორტები და ფასიანი გზები: სწორედ ამაზე დაიხარჯება საპენსიო ფონდებსა და დანაზოგებში არსებული ტრილიონობით დოლარი.

დაფუძნებით და შედეგიანობის 15-25%-იან გადასახადს (რაც დივიდენდების დონეზეა დამოკიდებული). ამას თუ მივუმატებთ ათობით კერძო ფონდს, გამოვა, რომ ფლექსის კომპანია \$1.1 მილიარდის ოდენობის გადასახადებს წარმოქმნის, რაც 31%-იან წლიურ ზრდასა და 2012 წლიდან 160%-იან ზრდას გულისხმობს. Brookfield-ი ვარაუდობს, რომ 2012 წლისთვის \$2.4 მილიარდის ოდენობის წლიურ გადასახადებს წარმოქმნის.

ერთი მხრივ, ფლექსის სტრუქტურა ადამიანებს გადასახადებს მათივე ფულის მენეჯმენტში ართმევს, მეორე მხრივ კი, მას დიდი ტაქტიკური უპირატესობაც აქვს. მისი საჯარო საინვესტიციო ორგანოები ფიქსირებულ კაპიტალს მართავენ და Brookfield-ის დაფინანსების დაახლოებით ნახევარი ინვესტორებს არასოდეს დაუბრუნდებათ, რის გამოც ინვესტიციების მოგროვებით კომპანია მსოფლიოს ყველაზე მყარი და მოქნილი საინვესტიციო ფორმა გახდება. „ეს ერთეულები უკადოა, – ამბობს Neuberger Berman-ის ჩარლზ კანტორი, – ჩემი აზრით, ეს გენიალური იდეაა“.

## BROOKFIELD-ის აქციების ყიდვის ხუთი გზა

BROOKFIELD-ის პირამიდის სტრუქტურის წყალობით, გადასახადები მხოლოდ ორგანიზაციის შიგნით — BROOKFIELD ASSET MANAGEMENT-ში — მიდის. ინვესტიციებს აქვთ ფული დაბანდების რაოდენობა ალტერნატივა: BROOKFIELD PROPERTY PARTNERS-ი, BROOKFIELD INFRASTRUCTURE PARTNERS-ი, BROOKFIELD RENEWABLE ENERGY და ახლად გახსნილი კერძო საინვესტიციო განყოფილება — BROOKFIELD BUSINESS PARTNERS-ი. 2008 წლიდან მოყოლებული წლიური საშუალო 18%-იანი უკუშვებით განყოფილებებს შორის ინფრასტრუქტურა ლიდერობს.



ჰაი-ფოლსის ჰიდროელექტროსადგურის კვებეკი



PD Ports-ი, ტისპორტი, გაერთიანებული სამეფო



VLI Rail-ი, ბრაზილია



Brookfield Place-ი, ნიუ-იორკი



Canary Wharf-ი, ლონდონი

Brookfield-სა და Berkshire Hathaway-ს შორის ერთი მკაფიო განსხვავებაა: ბაფეტის აქციონერების წლიური შეხვედრა კაპიტალიზმის კარნავალია, Brookfield-ის ინვესტორების წლიური შეხვედრა კი — კოსტიუმებში გამოწყობილია მშვიდი შეკრება. პრესის წარმომადგენლებსა და ანთუპულთვალეებიან გულშემატკივრებს არ აჭაჭანებენ — აქ მხოლოდ გათლილი ფანქრებით შეიარაღებულ ფინანსურ ანალიტიკოსებსა და ფულის მენეჯერებს თუ ნახავთ, რომლებიც მზად არიან, გამაბრუებელი ფინანსური მათემატიკა შეისრუტონ — Brookfield-ის სიდიერე და, ამავდროულად, მისი აქილევის ქუსლი.

პრემენტაციის დასაწყისში ფლეტი პოდიუმისკენ მისეირნობს: „არაფერს ახალს არ ვაკეთებთ ან გთავაზობთ, არაფერი ძირეული არ შეცვლილა“. თუმცა ეს თავდაბლობა, სინამდვილეში, ხრიკია. Brookfield-ს საოცარი 2016 წელი ჰქონდა და ფლეტი სიხარულს ძლივს მალავს.

„რიცხვებმა იმატა, ფულიც უფრო სწრაფად მოვაგროვეთ და, შესაბამისად, უკუგებაც უფრო დიდი და სწრაფი უნდა იყოს“, — ამბობს ის.

ჯერ ფული: ინფრასტრუქტურა უოლ-სტრიტის ყველაზე მოთხოვნიანი პროდუქტი გახდა: 2016 წელს ინფრასტრუქტურის

59 ფონდში \$62.5 მილიარდი მოგროვდა. Brookfield-ს ბაზარზე პირველობის უპირატესობა აქვს. ბოლო წლის განმავლობაში Brookfield-მა კერძო ფონდებით \$27 მილიარდი მოაგროვა, რაც უოლ-სტრიტის ისტორიაში მოგროვებული ფულის ყველაზე დიდი ოდენობაა. ამას ხელი შეუწყო \$14-მილიარდიანი ინვესტიციებმა ინფრასტრუქტურაში და Brookfield-ის 450-მა სუვერენულმა და საპენსიო ფონდმა და ფულადმა შეწირულებებმა.

გარიგებების რაოდენობამაც იმატა: \$18 მილიარდი ისეთ ბაზრებზე დაიხარჯა, რომლებიც ინვესტორებს სარისკო ეჩვენებათ, Brookfield-ის მოქნილობა კი ამ პირობებში ყიდვის საშუალებას იძლევა. ბრაზილია, რომელიც რეცესიითა და კორუფციის სკანდალით დაზარალდა, Brookfield-ის უმთავრესი სამიზნე იყო. ჯურჯერობით Petrobras-მა ფლუტს მილსადენების გიგანტი, NTS-ი, \$5.2 მილიარდად მიჰყიდა – გარიგება არ შედგებოდა, რომ არა ფინანსური პირობების არარსებობა Brookfield-ის მხრიდან. შემდეგ კომპანიამ ქვეყნის წყლისა და კანალიზაციის უდიდესი კერძო კომპანიის, Odebrecht Ambiental-ის (რომლის მფლობელი კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორიც 2016 წელს ციხეში აღმოჩნდა), 70%-იანი წილი იყიდა. მალე Brookfield-მა \$6.9 მილიარდით პარტნიორებთან ერთად ავსტრალიის სატვირთო მატარებლებისა და კონტეინერების საზღვაო ტერმინალის უდიდესი ოპერატორი შეისყიდა. ბერლინის პოტსდამერ-პლაცი, რომელიც ოდესღაც ბერლინის კედელთან მდებარე სადავო ტერიტორია იყო, \$1.4 მილიარდად გაიყიდა. ასლა Brookfield-ი Macy-ს უძრავი ქონებიდან მოგების გაზრდაში ეხმარება, რადგან ამ უკანასკნელის აღმასრულებელი დირექტორი აქციების სწრაფი ვარდნისა და ჰუჯ-ფონდის აქტივისტთან შერკინების პერიოდში კომპანიიდან მიდის. მართში Brookfield-ი TerraForm Power-სა და TerraForm Global-ს დაეპატრონა – ბანკროტი SunEdison-ის მზისა და ქარის უძვირფასეს აქტივებს.

ამ ყველაფრის გათვალისწინებით, Brookfield-ი წლიური 100 ტრანსაქციის ტემპით მიიწევს წინ, რაშიც მას მსოფლიო გარიგებების 700 მაძებარი ეხმარება. ფლუტი იმ პატარა გუნდებს ხელმძღვანელობს, რომლებიც თითოეულ შეთანხმებას განიხილავენ. ფლუტი თავს იმითაც იწონებს, რომ გარიგების შემოთავაზებებზე თითქმის არასდროს უწევს უარის თქმა – ფირმის ინვესტირების მკაცრი სტანდარტები ათწლეულების წინ დაწესდა.

ეს აღმასრულებლები არ იღებენ ისეთ უზარმაზარ, მოულოდნელ მოგებებს, რომლებსაც პარტნიორები ხანდახან კერძო საინვესტიციო ფირმებში ეუფლებიან. ისინი ნელ, თუმ-

ცა მყარ გზას მისდევენ და აქციის ღირებულების ზრდასთან ერთად მიიწევენ წინ. ამ მოდელში ფლუტი და მისი გუნდი (ბევრი ფონდისგან განსხვავებით) თავიანთ ინვესტორებს უწყობენ ხელს. ზედა მმართველი გუნდი Brookfield Asset Management-ის დაახლოებით სულ რაღაც 20%-ს ფლობს; ფლუტს ყველაზე დიდი, \$1.2 მილიარდის ღირებულების წილი აქვს, სხვები კი – მაგალითად, ყოფილი აღმასრულებელი დირექტორი, ჯეკ კოკველი – ასეულობით მილიონის ღირებულების აქციებს აკონტროლებენ.

მიუხედავად იმისა, რომ Brookfield-ი მსოფლიო პროექტიულობისა და ზრდისკენ მიისწრაფვის, ის მაინც საკმაოდ სარისკო ბიზნესია. 2008 და 2009 წლების კრიზისის დროს, როცა ფლუტი ინვესტიციებს ზრდიდა, Brookfield-ის აქციები 70%-ზე მეტით დაეცა. კომპანიისთვის, რომელიც ამდენი ქვეყნის არტერიებს მართავს, ქრთამი და კორუფცია ერთ-ერთი უდიდესი პრობლემაა. მაგალითად, 2012 წელს ფასიანი ქაღალდების უშიშროების კომისიის, სამართლებრივი გამოძიების დეპარტამენტისა და Brookfield-ის სახელზე ბრაზილიაში ქრთამის აღების გამო სამოქალაქო სარჩელი შეიტანეს. ამ ორი სახელმწიფო სააგენტოს გამოძიება ბრალის წაყენე-

## BROOKFIELD-ის დაფინანსების დაახლოებით ნახევარი ინვესტორებს არასოდეს დაუბრუნდებათ, რის გამოც ინვესტიციების მოგროვებით კომპანია მსოფლიოს ყველაზე მყარ და მოქნილ საინვესტიციო ფირმად იქცევა.

ბის გარეშე დასრულდა. არსებობს ასევე გეოპოლიტიკური რისკებიც. მილსადენების \$5.2-მილიარდიანი გარიგება თებერვალში ბრაზილიის სასამართლომ გააუქმა; სასამართლოს აკრძალვას ადვოკატების დიდი ჯგუფი შეეწინააღმდეგა და გააუქმა კიდევ. Brexit-ის მსგავსი მოულოდნელი შემთხვევები Canary Wharf-ის მსგავს პროექტებს ართულებს (ამ უკანასკნელს ფლუტი 2015-ში დაეპატრონა).

ფლუტის აზრით, თავისი პროექტების დასრულებისთვის ორი ათწლეული აქვს (ან ბევრად მეტი, თუ ის ბაფეტის გზას დაადგება). მას, ასევე, თავისი მოთმინების საკადრისი კორპორაციული მანდატიც აქვს. „Brexit-ი მოხდება, მაგრამ ლონდონი მაინც ერთ-ერთი უდიდესი სავაჭრო ქალაქი იქნება, – ამბობს ფლუტი და შენიშნავს, რომ სწრაფი რკინიგზა მალე პიტროუსა და Canary Wharf-ს 40-წუთიანი მარშრუტით დააკავშირებს. მომავალ 20 წელიწადში ძალიან ბევრ ფულს გაგაკეთებთ.“ **F**





# „ალიანს ჯგუფს“ საქართველოში Wyndham Garden-ი შემოჰყავს

Wyndham Hotel Group-ს, სასტუმროების უმსხვილეს საერთაშორისო კომპანიას, რომელიც 73 ქვეყანაში 8000 სასტუმროთია წარმოდგენილი, საქართველოში მსოფლიოში აღიარებული ბრენდი Wyndham Garden-ი შემოჰყავს. ამ მიზნით, სასტუმროების მსოფლიო ლიდერმა არჩევანი მულტიფუნქციურ 3-ცათამბჯენიან კომპლექს „ალიანს ჰაილაინზე“ შეაჩერა, რომელსაც წამყვანი ქართველი დეველოპერი „ალიანს ჯგუფი“ ვაკეში აშენებს. Wyndham Hotel Group-ის განვითარების მენეჯერი ევროპაში, ახლო აღმოსავლეთში, ევრაზიასა და აფრიკაში, ფილიპ ბიჟუ აცხადებს, რომ საქართველო Wyndham Hotel Group-ის გაფართოებისთვის საინტერესო ბაზარია, ამ მხრივ კი მათი ერთ-ერთი სტრატეგიული პარტნიორი „ალიანს ჯგუფია“, რომელთან ერთადაც ახალ პროექტებზე მუშაობა მიმდინარეობს. ფილიპ ბიჟუ, ერთ-ერთი უმსხვილესი სასტუმრო კომპანიის ქართულ გეგმებზე ვრცლად გვესაუბრა: „ალიანს ჯგუფთან“ ერთად Wyndham Hotel Group-ი მთას, ზღვასა და დედაქალაქს მოიცავს.

ავტორი: ქეთი ტაბატაძე

**თქვენი აზრით, რა ნიშნით არის საინტერესო პატარა ქვეყანა საქართველო სასტუმროების გიგანტისთვის, რომელიც 79 ქვეყანაში 8000 სასტუმროთა წარმოდგენილი?**

Wyndham Hotel Group-ი ავითარებს სასტუმროებს იმ ქვეყნებში, სადაც ტურიზმი მზარდია. რეგიონის ბაზრის კვლევამ გვაჩვენა, რომ საქართველოში მოგზაურობაზე ყველაზე დიდი მოთხოვნაა. უცხოელები აქ იმ ქვეყნებიდან ჩამოდიან, სადაც ჩვენ მასშტაბურად ვართ წამოდგენილი. სასტუმროების განვითარება საქართველოში, ამ უღამაზეს ქვეყანაში ასევე უღამაზესი დედაქალაქით, ჩვენთვის იმით არის მიმზიდველი, რომ აქ ხალხი ძალიან სტუმართმოყვარეა, სამზარეულო-გემრიელი, თავად ქვეყანა კი უნიკალური ისტორიით გამოირჩევა. დედაქალაქის ცენტრში არაერთი ისტორიული შენობაა. საქართველოში საუცხოო მთებია, გაქვთ ზღვაც, ამ ქვეყანაში ყველაფერია იმისთვის, რომ უფრო და უფრო მეტი უცხოელი ვიზიტორი დაინტერესდეს - როგორც ბიზნესმოგზაურები, ასევე, უბრალოდ, კარგი დასვენების მოყვარულები.

აღსანიშნავია საქართველოს ბიზნესგარემო. მთავრობის მიერ გადადგმული სწორი ნაბიჯების შედეგია ის, რომ ბიზნესის კეთება აქ უცხოელებისთვის მარტივი და გასაგებია. მაგალითისთვის, ძალიან მნიშვნელოვანია უვიზო რეჟიმი, ეს ბიზნესის განვითარებას ხელს უწყობს - ჩემი კლიენტების სანახავად საქართველოში ჩამოსვლის დაგეგმვა ორი თვით ადრე არ მიწევს. ქართული საგადასახადო სისტემა გამჭვირვალეა და კარგად არის განვითარებული. მნიშვნელოვანია, რომ წარმატებით მუშაობს საერთაშორისო აეროპორტები

თბილისში, ბათუმსა და ქუთაისში, ასევე ლოკალური აეროპორტები მესტიასა და ამბროლაურში. ყველაფერი ეს საინვესტიციო კლიმატის განვითარების წამახალისებელი პირობებია, რაც დადებითად აისახება ყველა მიმართულებაზე, მათ შორის - სასტუმროების სექტორზე, რომელსაც გაართობის დიდი პოტენციალი აქვს. საქართველოში მაღალი კლასის სასტუმროცოტაა და ჩვენ აქ სწორედ იმისთვის ვართ, რომ ამ სფეროში არსებულ მზარდ მოთხოვნას ვუპასუხოთ.

**Wyndham Hotel Group-ს საქართველოში Wyndham Garden-ი შემოჰყავს, რომელიც თქვენი კომპანიის მფლობელობაში არსებული მსოფლიოში აღიარებული 19 ბრენდიდან ერთ-ერთია. სასტუმრო თბილისის ყველაზე პრესტიჟულ უბანში, ვაკეში შენდება, სადაც, სულ მცირე, ორი ახალი საერთაშორისო ბრენდის სასტუმროს გახსნა იგეგმება. რა უპირატესობებით გაუმკლავდება Wyndham Garden-ი ბაზარზე არსებულ კონკურენციას?**

მთელი წლის განმავლობაში დაფიქსირებულ ჯავშნებსა და ჩამომსვლელთა რაოდენობას თუ გადავხედავთ, ვნახავთ, რომ მოთხოვნა სასტუმროებზე საქართველოში ძალიან მაღალია. ასეთი რეალობიდან გამომდინარე, Wyndham Hotel Group-ის მიერ ადგილობრივ ბაზარზე ახალი ობიექტის შეთავაზება მოთხოვნაზე სწორი რეაგირებაა. Wyndham Garden-ი, რომელიც მდიდრულ კომპლექსს „აღიანს ჰაილაინში“ განთავსდება, 4-ვარსკვლავიანი ბრენდი გახლავთ. სასტუმრო დამსვენებლებს მაღალი ხარისხის მომსახურებას შესთავაზებს ყველა

„აღიანს ჰაილაინი“



„ალიანს რიზორტი“



მიმართულებით, იქნება ეს კომფორტული ოთახები დახვეწილი დიზაინით, სასმელი და საკვები თუ ნებისმიერი სხვა ტიპის სერვისი, რაც შეიძლება სტუმარს დასჭირდეს თბილისში გაჩერებისას.



### აკაკი სონგულია

„ალიანს ჯგუფის“ გენერალური დირექტორი, დამფუძნებელი

„მომავალი მთლიანად ინოვაციას გულისხმობს, ინოვაცია კი, პირდაპირი მნიშვნელობით, არის ის, რასაც „ალიანს ჯგუფი“ სთავაზობს ვაკეში, ჭავჭავაძის 49ბ-ში მდებარე „ალიანს ჰაილაინის“ მცხოვრებლებს და მულტიფუნქციურ კომპლექსში განთავსებული Wyndham Garden-ის სტუმრებს. ექსკლუზიური არქიტექტურით გამორჩეული პროექტის ღირებულება \$75 მილიონს აჭარბებს. ამერიკულ Wyndham Hotel Group-თან ერთად, რომელიც მსოფლიოში უმსხვილესი სასტუმრო კომპანიაა, სასტუმროს ვაგითარებთ კურორტ გოდერძიძე, სადაც ჩვენი სტრატეგიული პარტნიორის წამყვანი საერთაშორისო ბრენდი Ramada შემოგვყავს „ალიანს რიზორტიში“. ასევე ამერიკულ და მსოფლიო ლიდერ სასტუმრო ქსელთან, Marriott International-თან თანამშრომლობით, ბათუმში ვაშენებთ ცათამბჯენს „ალიანს პალასს“, რომლის პირველ ექვს სართულს Courtyard by Marriott-ი დაიკავებს. „ალიანს ჯგუფს“ ქართული უძრავი ქონების ბაზარზე ბოლო 12 წლის განმავლობაში \$200 მილიონის ინვესტიცია აქვს განხორციელებული, მიმდინარე 3 პროექტში („ალიანს ჰაილაინი“, „ალიანს რიზორტი“, „ალიანს პალასი“) დამატებით \$130 მილიონს ვაბანდებთ“.

**Ramada, მსოფლიოში ცნობილი კიდევ ერთი ბრენდი, 2016 წელს ტურიზმისა და დასვენების საერთაშორისოდ აღიარებულმა PKF hotelexperts-მა ყველაზე სწრაფად განვითარებად ბრენდად დაასახელა. 2017 წელს Ramada-ს შემდგომი გაფართოების გეგმებში კი საქართველო, კერძოდ, Ramada Resort-ი, რომელსაც სასტუმროების უმსხვილესი საერთაშორისო ქსელი „ალიანს ჯგუფთან“ ერთად ახორციელებს. რამ მიგიზიდათ საქართველოს ახალ სათხილამურო კურორტ გოდერძიძე, რომელიც განვითარების ადრეულ ეტაპზეა?**

Ramada-ს წარმატება მხოლოდ მისი გაფართოების სწრაფი ტემპით არ განისაზღვრება, ეს არის ბრენდი, რომელსაც იდენტობა აქვს. Ramada-ს კარგად იცნობენ ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპაში. სტუმრებისთვის მთავარი - გაწეული მომსახურებაა, სწორედ ამას აფასებენ ისინი და მაღალი ხარისხის სერვისების მისაღებად Ramada-ს ირჩევენ.

Wyndham Group-ი საქართველოში Ramada-ს ბრენდით ექვსი სასტუმროს აშენებს გეგმავს, რომელთაგან ორი, Ramada Resort-ი კურორტ გოდერძიძე და Ramada ბათუმში „ალიანს

ჯგუფთან“ პარტნიორობით განხორციელდება. გოდერძის პროექტი Wyndham Hotel Group-სთვის ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან ამ ახალ სათხილამურო კურორტზე წამოდგენილი პირველი საერთაშორისო ბრენდი ვართ, პირველობა კი ყოველთვის უპირატესობაა. მსგავსი უნიკალური ოთხსეზონიანი კურორტი ძალიან ცოტა თუ შეგხვდებათ მსოფლიოში, გოდერძი ავსტრიისა და შვეიცარიის სათხილამურო კურორტების კარგი ალტერნატივაა.

### **ბოლო ექვსი თვის განმავლობაში, რაც Wyndham Hotel Group-ს ხელმძღვანელობთ, საქართველოს გარდა სხვა რომელი ახალი ბაზარი „აღმოაჩინეთ“ კომპანიის განვითარებისთვის?**

საქართველო Wyndham Hotel Group-ის სასტუმროების ქსელის გაფართოებისთვის ნამდვილი აღმოჩენაა. ეს არის ქვეყანა, რომელსაც ადგილობრივი და საერთაშორისო ვიზიტორებისთვის უამრავი რამის შეთავაზება შეუძლია. საქართველო ლიდერია რეგიონში.

კიდევ ერთი „აღმოჩენა“ ჩემთვის ინდოეთია. ამ ულამაზეს ქვეყანას, რომელიც ბევრად დიდია საქართველოზე, განვითარების უზარმაზარი პოტენციალი აქვს. მჯერა, რომ ძალიან მალე ინდოეთი განვითარებადი ბაზრიდან ძლიერი ეკონომიკის მქონე ქვეყნად გადაიქცევა. ასევე, დავინტერესდი სამხრეთ აფრიკით. Wyndham Hotel Group-ი გაფართოებისთვის არ ირჩევს ბაზრებს, სადაც ყველაფერი კარგადაა, ჩვენ შევდივართ იქ, სადაც განვითარებისა და ზრდის კარგი შესაძლებლობებია. ადგილობრივი პერსონალისთვის სხვადასხვა ქვეყანაში ვატარებთ გადამზადების კურსებს - ჩვენ ამ ადამიანებს პროფესიას ვაძლევთ და მათთვის სამუშაო ადგილებს ვქმნით. საქართველოში პერსონალი კარგი უნარ-ჩვევებით გამოირჩევა, განსაკუთრებით კვალიფიცირებულნი არიან მზარეულები, რომლებიც ჩვენგან სწავლებას არ საჭიროებენ.

რაც შეეხება დასავლეთ ევროპას, სადაც Wyndham Hotel Group-ი წლებია, ძლიერად არის წარმოდგენილი, საშუალოზე მაღალი დონის სასტუმროებისთვის ახალ, დამოუკიდებელი კონცეფციის ბრენდს - The Trademark Hotel Collection-ს ვქმნით.

**თქვენს 20 წელზე მეტი ხნის გამოცდილებას თუ გავითვალისწინებთ უძრავი**



## **სერგეი ეგლოვი**

*Wyndham Hotel Group-ის განვითარების მენეჯერი რუსეთსა და დამოუკიდებელი თანამეგობრობის ქვეყნებში*

„პარტნიორი სანდოობისა და კარგი რეპუტაციის გამო შევარჩიეთ. „ალიანს ჯგუფი“ უძრავ ქონებაში ყოველთვის მაღალ სტანდარტებზე აკეთებს სწორებას და ეს არის ის, რაც მათთან ურთიერთობაში მოგვწონს. „ალიანს ჯგუფის“ მიერ განხორციელებული ყველა პროექტი დახვეწილი არქიტექტურით ხასიათდება. ეს ჯგუფი, ისევე როგორც ჩვენ, ყველა მიმართულებით საუკეთესო პარტნიორებს ირჩევს. „ალიანს ჯგუფის“ მიერ განვითარებული სასტუმროების მენეჯმენტს სასტუმროების მართვის საერთაშორისო კომპანია SOPHOS Hotels SA-ის პროფესიონალები აწარმოებენ. 20-წლიანი სტრატეგიული პარტნიორობა საკმაოდ გრძელი ვადაა, ჩვენ თანამშრომლობის ორ ათწლეულს ვანდობთ „ალიანს ჯგუფს“. „სასტუმრო Wyndham Garden-ი ექსკლუზიური არქიტექტურის მქონე კომპლექსს „ალიანს ჰაილაინში“ რეგიონის ღირსშესანიშნაობა იქნება“.

### **ქონებისა და სასტუმროების განვითარების სფეროში, რას ურჩევდით საქართველოს მთავრობას, რა იქნებოდა განვითარების სწორი სტრატეგია ადგილობრივი ბაზრისთვის?**

ჩემი რჩევაა აეროპორტებისა და ავიახაზების მიმართულების მეტი განვითარება. ეს არის წარმატების წინაპირობა ქვეყნისთვის, რომელსაც აქვს ამბიციის, იყოს სატრანსპორტო და ტურისტული ჰაბი რეგიონში. ტურიზმის განვითარების შეფასება სწორედ აეროპორტში დაფიქსირებული ჩამოსვლების რაოდენობით ხდება. ასევე მნიშვნელოვანია გზებისა და მაგისტრალის მშენებლობა. გამართული სატრანსპორტო კომუნიკაციები ერთადერთი გზაა ვიზიტორების მოსაზიდად. უცხოელების გაჩერებას კი ჩვენ უზრუნველყოფთ - Ramada-სა და Wyndham Garden-ის გარდა, Wyndham Hotel Group-ი საქართველოში დამატებით რამდენიმე ბრენდის შემოყვანას გეგმავს. ჩვენი ყველა ბრენდი სწორად სეგმენტირებულია, რაც მნიშვნელოვანია განსხვავებული შემოსავლების მქონე სტუმრებზე მოსარგებად. ქართულ ბაზარზე სამომავლოდ უფრო ხელმისაწვდომი ბრენდებით შემოვალთ, რომლებიც გათვლილი იქნება როგორც ადგილობრივ, ასევე საერთაშორისო დამსვენებელზე. **F**

# თბილისის ზღვის ბოშაგაღი

დედაქალაქის მთავრობას „თბილისის ხელოვნური წყალსაცავის“ გარე ტერიტორიის ტურისტულ, დასასვენებელ და საგაჭრო ცენტრად გადაქცევის კონკრეტული გეგმა აქვს. თბილისის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილის განვითარების კონცეპტუალური გეგმა მერიის დაკვეთით მსოფლიოში ცნობილმა საკონსულტაციო კომპანია PwC-მა მოამზადა. 1951 წელს გვალვიანი სამგორის ველის მოსარწყავად შექმნილი თბილისის ხელოვნური წყალსაცავი დღეს შესაძლოა ქვეყანაში 2 მილიარდი დოლარის ინვესტიციის მოზიდვის წყარო გახდეს.

ავტორი: ელენე გობგირაშვილი

**ბ**ოლო წლებში თბილისის ზღვა დედაქალაქის მნიშვნელოვან რეკრეაციულ ზონად იქცა. სანამ ამ ტერიტორიის განვითარების კონცეფცია მომზადდებოდა, თბილისის ზღვაზე აშენდა იახტკლუბი, მოქმედებს რეგიონში ერთ-ერთი გრანდიოზული აკვაპარკი, „ველნეს ცენტრი“, აშენდა „თბილისის ზღვის ახალი ქალაქი“. უკვე განხორციელებული პროექტები მიუთითებს, რომ წყალსაცავის შემოგარენს საკმაოდ დიდი საინვესტიციო პოტენციალი გააჩნია.

თბილისის მერიის დაკვეთით, თბილისის ზღვის განვითარების კვლევის თაობაზე

ხელშეკრულება თბილისის მერიასა და „ფრაისვოთერჰაუსკუპერსი ცენტრალური აზია და კავკასია ბი.ვი.-ს საქართველოს ფილიალს“ შორის 2016 წლის 6 ივნისს გაფორმდა. დეტალური ანალიზის საფუძველზე კვლევამ დედაქალაქის მუნიციპალიტეტს თბილისის ზღვის შემოგარენის ძირითადად სარეკრეაციო დანიშნულებით განვითარება და ტერიტორიის 12 ფუნქციურ ზონად დაყოფა შესთავაზა, რაც, კვლევის ავტორების თქმით, თბილისის ზღვას დედაქალაქის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან რეკრეაციულად განვითარებულ ზონად ჩამოაყალიბებს.

თბილისის წყალსაცავის „მომავლის პროექ-

## თემატური პარკი



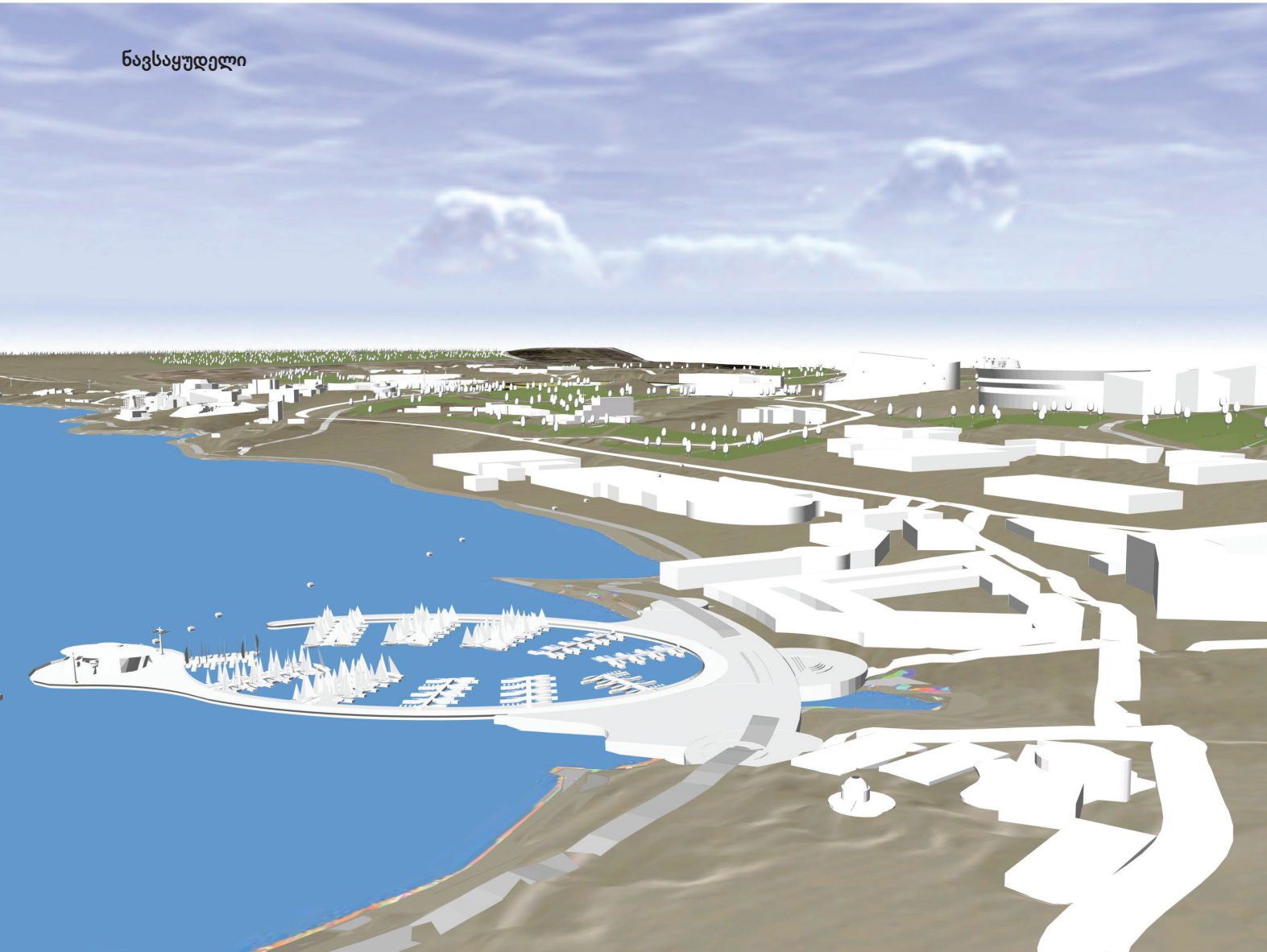
ტის“ განვითარების კონცეპტუალური გეგმის შემუშავებაში დედაქალაქის მთავრობამ მსოფლიოში ცნობილ საკონსულტაციო კომპანია PwC-ს \$207,680 გადაუხადა. წარმოდგენილი კონცეფციის შესაბამისად, კვლევის ავტორები ქალაქის მთავრობას თბილისის ზღვის ტერიტორიის რეკრეაციული, სპორტულ-გამაჯანსაღებელი, დასასვენებელი ზონებითა და კომერციული ფუნქციებით დატვირთვას ურჩევს.

PwC-ის ანალიზით, თბილისის ზღვას აქვს პოტენციალი, 262 მილიონ ევროზე მეტი მოცულობის ინვესტიცია მოიზიდოს. აქედან, კერძო სექტორის წილმა საინვესტიციო პროექტებში

შეიძლება 158.79 მილიონი ევრო შეადგინოს, სახელმწიფოს მხრიდან ინვესტიციად კი 4.69 მილიონი ევრო მოიაზრება. თბილისის ზღვის გარშემო განსახორციელებელ პროექტებს დაფინანსების სხვა წყაროებიც სჭირდება, მათ შორის საკონსულტაციო კომპანია კერძო და საჯარო სექტორის პარტნიორობის შედეგად პროექტის განსახორციელებელი ინვესტიციის მოცულობად 98.75 მილიონ ევროს ასახელებს.

კვლევაში მოცემულია 40 ბიზნესინიციატივა პირველადი ფინანსური გათვლებით, რომლის განვითარებაც მიზანშეწონილია ზღვის მიმდებარე ტერიტორიაზე.

## ნავსაყუდელი



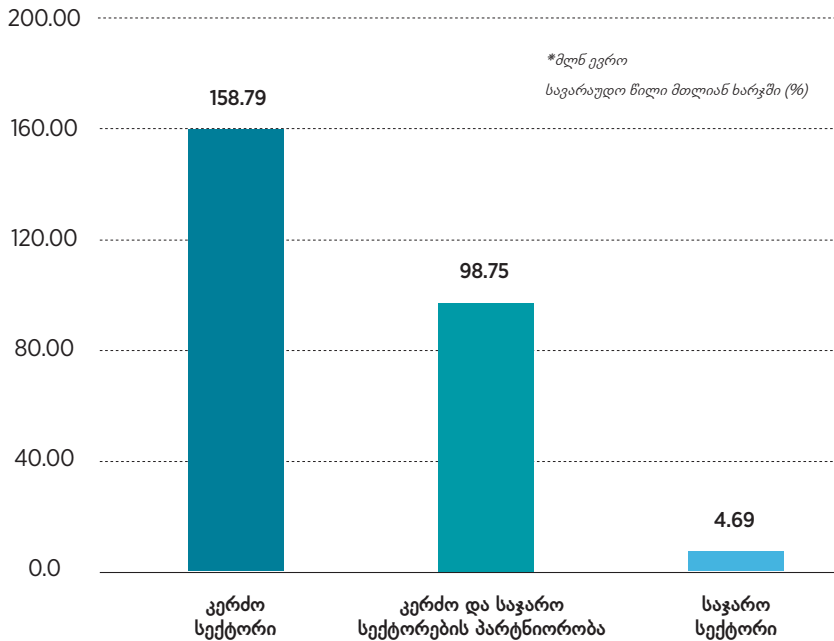
PWC-ის კვლევის მიხედვით, პოტენციური ინვესტორებისთვის განსაკუთრებით მიმზიდველი შემდეგი სფეროები შეიძლება იყოს: ლუქს-სასტუმრო, წყლის პარკი, ექსკლუზიური მაღაზიები, გარე აგრობაზარი, წყლის ტრამვაი, საბაგირო, წვეულებისათვის განკუთვნილი ნავი, ველოსიპედები, ნავსაყუდელი, კემპინგი, სავაჭრო სოფელი, ველურ ბუნებაში ეკოლოგიური დასვენება, ლუქს-ეკოლოგიური დასვენება, კლუბი და გოლფის მოედანი, საკონფერენციო ცენტრი, სპა და გამაჯანსაღებელი ცენტრები,

საცხენოსნო ცენტრი, ამფითეატრი, ღონისძიებების ადგილი, გარე ამფითეატრი, პენტბოლის მოედანი, საწყალოსნო სპორტი, სპორტული ცენტრი, ვენახი, საფარი-პარკი, სპორტული სასტუმრო, სამვარსკვლავიანი სასტუმრო, კონვენციის სასტუმრო, აპარტ-სასტუმრო, მუნიციპალური სანაპირო, ბიზნესინკუბატორი, თავისუფალი ვარდის ატრაქციონი, საგანმანათლებლო ბილიკი, სპეციალიზებული მუზეუმი, პარაპლანით სერფინგი, ხელოვნური სათხილამურო ტრასა, მინიატურული თემატური პარკი,

# ხარჯები \*

დაფინანსების წყაროების მიხედვით დაყოფაში კერძო სექტორი ლიდერობს

ხარჯების დაყოფა დაფინანსების წყაროების მიხედვით (მილიონი ევრო)



ოჯახური ტიპის პარკი.

შეთავაზებების სია საკმაოდ ვრცელია, თუმცა როგორ გაწერს თბილისის მერია თითოეულ პროექტს საინვესტიციო პაკეტებში დაინტერესებული მხარეებისთვის, ცნობილი ჯერ არ გამხდარა. მერიაში საინვესტიციო პაკეტების შექმნას გენერალური გეგმის ჩარჩოს ფარგლებში მოიაზრებენ, თუმცა როდის დასრულდება სამუშაო პროცესი, უცნობია.

თბილისის ზღვის ტერიტორიაზე არსებული კერძო და სახელმწიფოს საკუთრებაში არსებული მიწები წყალსაცავის განვითარების კონცეფციაში მოექცევა. თბილისის მერი განმარტავს, რომ თბილისის ზღვას, რომელიც დედაქალაქის წყალმომარაგებისთვის

გამოიყენება, შესაბამისი კანონი იცავს, რაც სამშენებლო ნებართვების გაცემის პროცესში იქნება გათვალისწინებული. კერძო, სახელმწიფო და მუნიციპალიტეტის საკუთრებაში არსებულ მიწის ნაკვეთებზე პროექტები კვლევისა და ჩარჩო-დოკუმენტის საფუძველზე განხორციელდება.

PwC-ის მიერ მომზადებული კონცეფციის მიხედვით, პროექტის განხორციელების პირველი ფაზა 2017 წელს დაიწყება და 2028 წელს დასრულდება. რა ტიპის პროექტების განხორციელებით დაიწყება დედაქალაქის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილის განაშენიანება, მერია ამ ინფორმაციას ჯერჯერობით არ ავრცელებს. **F**



# გემრიელი ინვესტიციები

ქართული თხილის საექსპორტო წარმატება  
საქართველოს ბაზარზე Ferrero-ს გამოჩენით იწყება.

ავტორი: ელენე კვანჭილაშვილი

**შ**ოკოლადის სიყვარული მაღალ ინტელექტზე მიუთითებს, თხილის სიყვარული კი – ჯანმრთელ გონებაზე. მე არ მომიგონია: თხილი E ვიტამინს შეიცავს, რომელიც კოგნიტურ უნარებს აუმჯობესებს. შოკოლადისა და ინტელექტის მჭიდრო კავშირზე კი ინტერნეტი სავსეა კორელაციური კვლევებით. კოლუმბიის უნივერსიტეტის პროფესორმა ფრანკ მესერლიმ დაადგინა, რომ იმ ქვეყნებში, სადაც უფრო ხშირია შოკოლადის მოხმარება, მეტია ნობელის პრემიის ლაურეატი.

შოკოლადისა და თხილის ერთობლიობას მსოფლიოს ერთი ასოციაცია განაპირობებს – Ferrero. Nutella, Ferrero Rocher, Raffaello და Kinder-ის მთელი სახი სწორედ Ferrero-ს პროდუქტებია, რომლებიც მსოფლიოს 170-ზე მეტ ქვეყანაში თვალის დახამხამებაში იყიდება. მათ შორის, საქართველოშიც. საქართველო იმ ქვეყნების რიცხვშიც შედის, სადაც გლობალურ კომპანიას თავისი წარმოება აქვს. საქართველოში ამ მისიით Agri Georgia საქმიანობს.

„არაფრის მთქმელი სიტყვების ნაცვლად“ სულ რიცხვებში და კონკრეტული მაგალითებით გვარჩვენა კომპანიამ დარგში თავისი მიღწევები. „Ferrero-ს ანგარიშის მოსმენას საქართველოში იტალიის საელჩომ უმასპინძლა. შეხვედრა ელჩთან და Ferrero-ს მაღალი რანგის წარმომადგენლებთან ერთად, საქართველოს პრემიერ-მინისტრმა გიორგი კვირიკაშვილმაც გახსნა. მოდერატორი FORBES Georgia-ს მთავარი რედაქტორი გიორგი ისაკაძე გახლდათ.

იტალიის ელჩის რეზიდენცია, რომელიც ამადგროვლად საელჩოს ფუნქციასაც ითავსებს,

ხალხით მაღე გაივსო. კერძო სექტორის წარმომადგენლები, აღმასრულებელი და საკანონმდებლო ხელისუფლების წევრები, დონორები, საგანმანათლებლო სექტორში დასაქმებულები, მედია – ყველა ერთად შეიკრიბა Ferrero-ს ანგარიშის მოსასმენად.

მედიისთვის საინტერესო იყო კონტექსტიც, რომელშიც ამ ანგარიშის მოსმენა გაიმართა – საკონსტიტუციო ცვლილებებამდე რამდენიმე დღით ადრე. პრემიერ-მინისტრმა გიორგი კვირიკაშვილმა სწორედ ამ შეხვედრაზე თქვა პირველად ყველაზე გარკვევით, რომ სასოფლო-სამეურნეო მიწის უცხოელებისთვის მიყიდვა აიკრძალებოდა, თუმცა ამ აკრძალვას უკუძალა არ ექნებოდა, რაც იმას ნიშნავს, რომ იმ უცხოურ კომპანიებს, რომლებიც ამ სექტორში მიწას უკვე ფლობენ, საკუთრების რაიმე ფორმით დათმობა არ მოუწევთ. პრემიერ-მინისტრმა აღნიშნა, რომ Ferrero-ს საქმიანობა საქართველოში სოფლის მეურნეობის დარგს გამოცდილებას სძენს და საექსპორტო ბაზრებზე პერსპექტივას უხსნის.

Ferrero-ს ისტორია საქართველოში, მართლაც, ეფექტიანი უცხოური ინვესტიციის საუკეთესო მაგალითია – ამ ინვესტიციის წყალობით, ქართულ მიწაზე არა მხოლოდ მეტი თხილი მოდის, ის ტყის მასივითაც დაიფარა.

ალბათ არც ერთ სხვა ქვეყანაში Ferrero-ს იმხელა გარდატეხა არ შეუტანია, როგორც საქართველოში. ტრადიციულად, ღვინის სამშობლოდ წოდებულ ქვეყანაში კომპანიამ მაღევე დაამტკიცა, რომ საქართველო შეიძლება თხილის ქვეყანაც იყოს. დღეს უკვე თამამად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ თხილი, სტაბილურად, საექსპორტო პროდუქციის სამეულშია.

ქართული თხილის საქსპორტო წარმატება საქართველოს ბაზარზე Ferrero-ს გამოჩენით იწყება.

2007 წელს კომპანიამ შავი ზღვის ქვეყნების სიდრმისეული კვლევა ჩაატარა. Ferrero-ს ექსპერტებმა დაადგინეს, რომ საქართველოში კომპანიას თავისი საქმიანობა ზუგდიდიდან უნდა დაეწყო. ასე გამოჩნდა საქართველოში კომპანია Agri Georgia.

დღეს, თითქმის 10 წლის შემდეგ, Agri Georgia ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მოთამაშეა თხილის ადგილობრივ ბაზარზე. ის აწარმოებს როგორც იტალიურ ჯიშებს, ისე სხვა ევროპულ სახეობებს და, რა თქმა უნდა, დიდი რაოდენობით მაღალი ხარისხის ქართულ ჯიშებსაც. Agri Georgia ფლობს ხუთ ფერმას, ორ სანერგეს და სატეხ-საშრობ საწარმოს. კომპანია 3500 ჰა მიწას ამუშავებს და წელიწადში 1 მილიონ ნერგს აწარმოებს.

ყველა ნაბიჯი, რომელსაც Ferrero საქართველოში დგამს, კარგად გააზრებული გრძელვადიანი სტრატეგიის ნაწილია. მის მიერ შემუშავებული მოდელი წაუგებელი აღმოჩნდა – თხილის პლანტაციებით გატყიანებამ დასავლეთ საქართველოში არა მხოლოდ გარემოსდაცვითი კუთხით, არამედ ეკონომიკური შედეგებიც გამოიღო.

გატყიანების პროექტის განხორციელებით მუდმივი ტყის საფარი მივიღეთ – 2 მილიონზე მეტი თხილის ხე 3000 ჰა ფართობზე. გარემოსდაცვითი კუთხით, პლანტაცია ამცირებს გამოყოფილი ნახშირბადის მოცულობას მცენარის სრული სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში, რაც, სხვადასხვა კვლევით, შეიძლება 50 წელზე მეტსაც გაგრძელდეს. ეს კი, თავის მხრივ, აჩერებს ნიადაგისა და მცენარეული საფარის დეგრადაციას. ეკონომიკური კუთხით, მართვისა და სავსე სამუშაოებში ყოველთვის რად დასაქმებულია 200-ზე მეტი მუდმივი და 300-მდე დროებითი ადგილობრივი თანამშრომელი, რომლებიც არა მხოლოდ კუთვნილ ანაზღაურებას იღებენ, არამედ სრული წვდომა აქვთ სამედიცინო მომსახურებაზეც.

Ferrero-ს მიერ დარგის განვითარებისთვის გადადგმული ყოველი ნაბიჯი რომ ერთიანი მოზაიკის ნაწილია, ამაზე კომპანიის საქმიანობის ტაიმილინიც მიუთითებს, რომელიც 2012 წლიდან იწყება და 2020 წლამდე ყველა აქტივობა გაწერილია. აქ ფერმერთა უნარების

განვითარებისთვის გაწეული ყველა წინა ძალისხმევა მომდევნო – არანაკლებ სერიოზული ძალისხმევით არის გამყარებული.

მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ ეკონომიკური განვითარების ინიციატივის პროგრამა, რომელსაც კომპანია Ferrero USAID-თან თანამშრომლობით სამი წლის განმავლობაში, 2012-2014 წლებში ასორციელებდა. ამ პერიოდში 3000-ზე მეტმა ფერმერმა გაიარა ინტენსიური ტრენინგები,

სადაც ისინი თანამედროვე გამოცდილებასა და მიდგომებს საერთაშორისო ექსპერტებთან და პრაქტიკოსებთან ერთად ნერგავდნენ თავიანთ ყოველდღიურ საქმიანობაში.

პროგრამა დასრულდა, თუმცა იმისთვის, რომ ფერმერებს მიღებული ცოდნა არ დაეკარგათ და ეფექტიანობასა და პროდუქტიულობაზე ზრუნვა გაგრძელებულიყო, ხოლო ტრენინგებით მიღებული შედეგები განმტკიცებულიყო, 2013 წელს, ადგილობრივ ფერმერებთან ერთად, Agri Georgia-მ თხილის მწარმოებელთა ასოციაცია დააარსა, რომელსაც აქტიურად ეხმარება იმისთვის, რომ აგრარონომებს რეგულარული ტრენინგები უტარდებოდეთ, ახალი ტექნოლოგიების შესახებ უახლეს ინფორმაციას იღებდნენ და ამით მუდმივად აუმჯობესებდნენ საკუთარ ბაზებს. Agri Georgia-ს ტრენინგ-



**ფრანჩესკო პაოლო ფურლინი / Ferrero Italy-ს პრეზიდენტი და Ferrero International-ის ვიცე-პრეზიდენტი**

ღირებულებების გაზიარება ღირებულების შესაქმნელად – ეს გახლავთ ჩვენი დევიზი. ჩვენ საქართველოში 3500 ჰექტარის ფართობის თხილის პლანტაციით ვართ წარმოდგენილი. საერთო ჯამში ჩვენი პროდუქცია 170 ქვეყანაში გადის ექსპორტზე, თუმცა ჩვენი ჯგუფის საქმიანობის ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტი მაინც ის არის, რომ Ferrero განვითარებას არ წყვეტს. ბოლო ათი წლის განმავლობაში ჩვენი ბრუნვა თითქმის გაორმაგდა და 2017 წელს 10.3 მილიარდი ევრო შეადგინა. მე ვამაყობ, რომ Ferrero სოციალური პასუხისმგებლობით გამოირჩევა საქართველოშიც და მთელ მსოფლიოშიც.



**ალესანდრო ბოკარდო / Ferrero Hazelnut Company-ის მენეჯერი**

საქართველოში თხილი 50 000 – 60 000 ჰექტარ მიწაზეა კულტივირებული და მთლიანი მოსავლის ნახევარზე მეტი წარმოებაშია მიცემული. თითოეული ჰექტარიდან მიღებული მოსავალი საშუალოდ 1-დან 1.5 ტონამდე მერყეობს. ჩვენი შეფასებით 1 ჰექტარი მიწიდან მიღებული თხილის წარმოება საქართველოში შესაძლოა მაქსიმუმ 2-დან 2.5 ტონამდე გაიზარდოს. მთლიანობაში თხილი საქართველოს ბაზრის წილის 4%-ს შეადგენს. ცხადია, თხილის წარმოებას ძალიან დიდი პოტენციალი აქვს საქართველოში, თუმცა, ჩვენი გათვლებით, მისი წილი ბაზარზე მაქსიმუმ გაორმაგდეს, რადგან, მიუხედავად იმისა, რომ ადამიანური და ტექნიკური რესურსები შეიძლება გაიზარდოს და ეს ასეც იქნება, ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტი, ანუ მიწა, არ იძლევა მეტის საშუალებას, რადგან ის ძალიან ფრაგმენტულია.



**ალდო უგა / Ferrero International-ის  
სტრატეგიული ბიზნესრთველების  
მთავარი ოპერაციული ოფიცერი**

კომპანია Ferrero-ს მიზანია, ხელი შეუწყოს ფერმერებს თხილის კულტივაციაში და გარკვეულწილად მაგალითიც იყოს მათთვის. ჩვენი მთავარი მიზანია, მაღალხარისხიანი პროდუქტი საუკეთესო და ნარჩვევი თხილით ვაწარმოოთ. სწორედ ამისთვის არის საჭირო, გვყავდეს ბევრი გამოცდილი და მოტივირებული ფერმერი, ვინც ამ საქმეში აქტიურად ჩაერთვება. მეორე მხრივ, არ დაიშურებს თანხებს ინფრასტრუქტურის – განსაკუთრებით კი თხილის საშრობი და სასაწყობე ინფრასტრუქტურის განვითარებისთვის.

კურსები ფარავს ყველა საჭირო მიმართულებას: დარგვას, მოვლას, მოსავლის აღებას, ლაბორატორიულ ტექნოლოგიებს, ლოგისტიკასა და მარკეტინგს.

თხილის ბიზნესის განვითარებისთვის ყველაზე კრიტიკულ მიმართულებებში Ferrero მიზნობრივ პროექტებს ასორციელებს. ასეთია, მაგალითად, თხილის დატეხის, გაშრობისა და შენახვის საგრანტო პროგრამა, რომელიც Agri Georgia-მ 2016 წელს დაიწყო. პროგრამის მიზანია, მთელი საქართველოს მასშტაბით შეიქმნას საშრობი ცენტრების ქსელი – 40 საშრობი ცენტრი სხვადასხვა რეგიონში.

რატომ არის ეს მიმართულება კრიტიკული? საქმე ის გახლავთ, რომ თუ თხილი მოსავლის აღებისთანავე არ დაიმტვრევა და გასაშრობად არ მომზადდება, ეს უარყოფით გავლენას ახდენს მის ხარისხზე. ეს განსაკუთრებით ეხება ადგილობრივი ჯიშის თხილს, რომელიც ხიდან მწვანე ნაჭუჭიანად ცვივა.

კვლევები აჩვენებს, რომ არსებულ საშრობ და სასაწყობო სათავსოებში შესაძლებელია წლიური წარმოების მხოლოდ 9.5%-ის გაშრობა და 2.5%-ის შენახვა. შენახვა თხილის ბიზნესის აუცილებელი კომპონენტია, რადგან თხილის 50%-ის გაყიდვა მოსავლის აღებიდან მხოლოდ სამ თვეშია შესაძლებელი. თუ თხილი დაბალი ხარისხის სასაწყობო სათავსოებში ინახება (როგორც ეს დღეს ხდება), თხილის გულის ხარისხი და წონა 10-20%-ით ვარდება; დიდია მოსავლის აღების შემდგომი დანაკარგიც – საშუალოდ, 35%-მდე.

სწორედ ამ პრობლემების გადაჭრა უნდა

Ferrero-ს თავისი მიზანმიმართული საგრანტო პროგრამით. პროექტი, რომელიც, სავარაუდოდ, ხუთი წლის განმავლობაში გაგრძელდება, წელიწადში ორი გამართული სათავსოს მიღებაზეა ორიენტირებული. Agri Georgia-ს გრანტების მოცულობა დაახლოებით \$55 ათასია. სათავსოები, რომელთა მოსაწყობადაც გრანტი გაიცემა, ათ სხვადასხვა სოფელში უნდა იყოს და გასაშრობად, მინიმუმ, 1000 მტ, ხოლო დასასაწყობებლად მინიმუმ 500 მტ თხილს უნდა იტევდეს. სათავსოების მფლობელების, მენეჯერებისა და პერსონალისთვის გათვალისწინებულია ტრენინგებიც.

მართალია, ამ პროგრამის წარმატებით განხორციელების შემდეგ ბაზრის მოთხოვნა თხილის გაშრობასა და შენახვაზე დაკმაყოფილებული იქნება, თუმცა რჩება მთავარი კრიტიკული მიმართულება – თავად თხილის წარმოება, რაც ჯერ კიდევ ვერ უზრუნველყოფს თხილის მაღალ ხარისხსა და პროდუქტიულობას. Ferrero-ს ამ მიმართულებასთან დაკავშირებული ნაკლოვანებებიც დეტალურად აქვს შესწავლილი. მათ შორისაა: თანამედროვე წარმოების ტექნოლოგიებისა და პრაქტიკის – განსაკუთრებით კი სასუქისა და პესტიციდების კუთხით – გააზრების და დანერგვის დაბალი დონე; ტექნიკის გამოყენების შეზღუდვა ბაღების არასწორი მოწყობის გამო; ფინანსებზე შეზღუდული ხელმისაწვდომობა ახალი საწარმოო და მოსავლის აღების შემდგომი ტექნოლოგიების დანერგვისთვის.

ამ გამოწვევას Ferrero ორი კონკრეტული პროგრამით პასუხობს: ქართული თხილის გაუმჯობესების პროექტი (GHIP) და თხილის ბაღების პროექტი.

პირველ პროექტში ჩართულები არიან როგორც დონორები – კერძოდ, გლობალური განვითარების ალიანსი და USAID-ი, ასევე – ადგილობრივი ასოციაციებიც – კერძოდ, საქართველოს თხილის მწარმოებელთა ასოციაცია და თხილის გადამამუშავებელთა და ექსპორტიორთა ასოციაცია.

მეორე პროგრამაში კი Ferrero კომერციულ ბანკებთან თანამშრომლობს: პროგრამის ფარგლებში კომერციული ბანკები გასცემენ გრძელვადიან, დაბალპროცენტულ კრედიტს, ექვს წლამდე საშეღავათო პერიოდით. შესაბამისად, თხილის ბაღების პროექტში Agri

Georgia-ს ორკომპონენტიანი პროგრამა - Turnkey Solution-ი ინვესტორებს უზრუნველყოფს როგორც ტექნიკური დახმარებით, ისე მორგებული ფინანსური პაკეტით, რომელიც მათ მისცემს საშუალებას, ახალი პლანტაციები გააშენონ და უკუგება პირველი მოსავლის აღებიდან უკვე მეხუთე წელს მიიღონ.

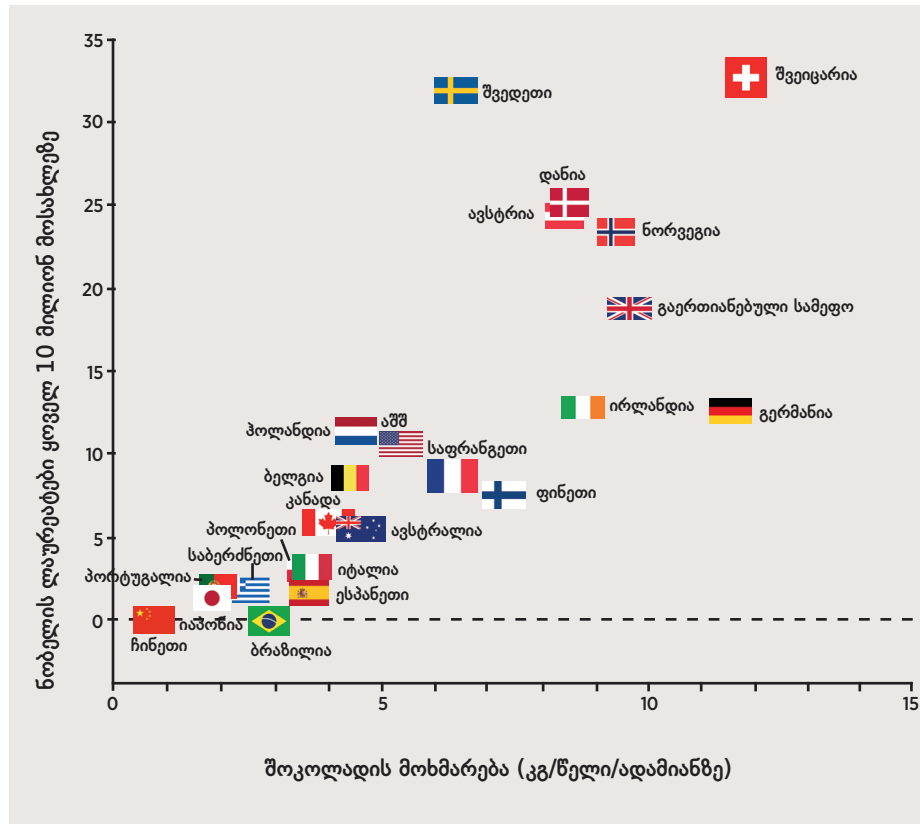
ასეა - კომპანია Ferrero-ს გამოცდილება საქართველოს თხილის ბაზარს შესაძლებლობას უქმნის, თავისი პოტენციური ბოლომდე აითვისოს. ზუსტად ისე, როგორც ეს თავად ამ კომპანიამ შეძლო. 1946 წელს, როცა მიკელე ფერერო იტალიის პატარა ქალაქ ალბაში ბიზნესს იწყებდა, ალბათ ვერც კი წარმოიდგენდა, რომ წლების შემდეგ მისი კონსოლიდირებული ბრუნვა 10 მილიარდ ევროს გადააჭარბებდა და კომპანია შოკოლადის საკონდიტრო ნაწარმის გლობალურ ბაზარზე ყველაზე გავლენიანი კომპანიების მესამე ჯგუფში აღმოჩნდებოდა.

დღეს „Ferrero-ს ჯგუფი 41 ათას თანამშრომელს აერთიანებს 53 ქვეყანაში: გლობალურად 23 საწარმოს მართავს და უკვე მესამე წელია, ფლობს Ferrero-ს თხილის კომპანიას, რომელიც, თავის მხრივ, ექვს სასოფლო-სამეურნეო კომპანიასა და რვა საწარმოს აერთიანებს.

მათ შორის, საქართველოშიც. **F**

## შოკოლადი + თხილი = ტვინს

კორელაცია ერთი ადამიანის მიერ მოხმარებული შოკოლადისა და ნობელის ლაურეატების რაოდენობას შორის ყოველ 10 მილიონ მოსახლეზე.



**ანტონიო ენრიკო ბარტოლი / იტალიის ელჩი საქართველოში**

დამერწმუნეთ, Ferrero კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ერთ-ერთი წარმატებული და ნათელი მაგალითია. ეს კომპანია ახერხებს, რომ იყოს ლოკალური და ამავედროულად გლობალურიც. Ferrero-ს ხელეწიფება მაქსიმალური ზრუნვა იმ ტერიტორიასა და ადამიანებზე, რომლებსაც მისი საქმიანობა მოიცავს ამა თუ იმ ქვეყანაში. აღარაფერს ვიტყვი იმ მრავალრიცხოვან პროექტებზე, რომლებიც ამ კომპანიამ წლების განმავლობაში საქართველოში განახორციელა. Ferrero უნდა იყოს ქართულ ბაზარზე, რადგან მისი წვლილი თუნდაც საქართველოს ეკონომიკურ ზრდაში ძალიან დიდია.



ბაზრის ანალიზი

580



მიმდინარე სამშენებლო პროექტი

33,575



მშენებარე ბინა, მათ შორის გაყიდული და გასაყიდად გამოტანილი

3.47



მილიონი კვადრატული მეტრი მშენებარე საცხოვრებელი ფართი

# თბილისის საცხოვრებელი უძრავი ეკონომიკის ბაზრის მიმოხილვა

## ბიზნოდება

2016 წელს მიმდინარე დეველოპერული პროექტებიდან დასრულდა 178 საცხოვრებელი კორპუსი, რომლებიც ჯამში მოიცავდა 8,590 ერთეულ ბინას. მათ შორის 80% უკვე გაყიდულია.

დღესდღეობით 580 საცხოვრებელი პროექტია აქტიური დეველოპმენტის სტადიაში, რაც ჯამში მოიცავს 33,575 საცხოვრებელ ბინას და 3.47 მილიონ კვადრატულ მეტრ საცხოვრებელ ფართს. 2015 წლის იმავე მაჩვენებლებთან შედარებით პროექტების რაოდენობა გაზრდილია 9%-ით, ბინებისა და საცხოვრებელი ფართის მონაცემი კი - 14% და 16%-ით, შესაბამისად.

დაახლოებით 23 ათასი ერთეული ბინა (69%) მიმდინარე პროექტებიდან წარმოადგენს ეკონომ-კლასის კატეგორიას, 21% - საშუალო სეგმენტია, ხოლო 10% მიეკუთვნება პრემიუმ-კლასის კატეგორიას.

2014-2016 წლების ჭრილში ყველაზე მნიშვნელოვანი ზრდა შეინიშნა ეკონომ-კლასის სეგმენტში, სადაც აღნიშნული მაჩვენებელი 1.5-ჯერ გაიზარდა. პრემიუმ-კლასის ბინების რაოდენობაც საგრძნობლად გაიზარდა (70%-ით), ხოლო საშუალო კლასის ბინების რაოდენობა დაეცა 17%-ით.

# მოთხოვნა

2016 წელს საცხოვრებელი ბინების ტრანსაქციების რაოდენობამ 21,503 ერთეული შეადგინა, რაც წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებელზე 18%-ით მეტია, ხოლო 2014 წელთან შედარებით 14%-იან ზრდას ასახავს. აღსანიშნავია ისიც, რომ ახალაშენებული ბინების ტრანსაქციების რაოდენობამ 40%-იანი ზრდა აჩვენა, როდესაც ძველი ბინების მაჩვენებელი მხოლოდ 5%-ით გაიზარდა.

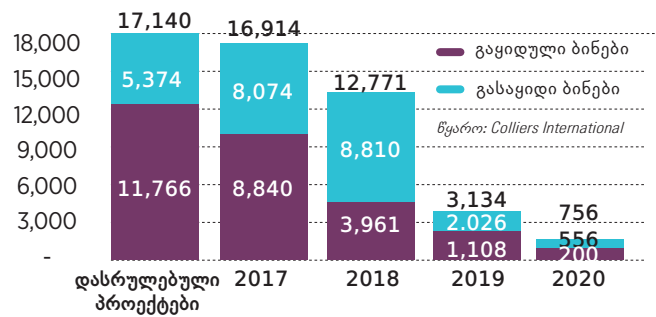
2017 წლის პირველი ხუთი თვის მონაცემებით, ბინების ტრანსაქციების რაოდენობამ 9,609 ერთეული შეადგინა, რაც წინა წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით 17%-იან ზრდას ასახავს. ძველი ბინების გაყიდვების რაოდენობა 7%-ით გაიზარდა. ასევე აღსანიშნავია ახალი ბინების წილი გაყიდვების ჯამურ რაოდენობაში, 52%-ით (5,010 ერთეული) პირველად დაფიქსირდა ახალაშენებული ბინების რაოდენობრივი მეტობა ძველ ბინებთან შედარებით.

2016 წელს საცხოვრებელი ბინების ტრანსაქციების ჯამურმა მოცულობამ 832 მილიონი აშშ დოლარი შეადგინა, რაც 49%-ით აღემატება 2015 წლის მაჩვენებელს, ხოლო 15%-ით მეტია 2014 წელთან მიმართებით. აღსანიშნავია, რომ ახალაშენებული ბინების ტრანსაქციების მოცულობა 63%-ითაა გაზრდილი 2015 წელთან შედარებით, ძველი ბინების კი - 37%-ით.

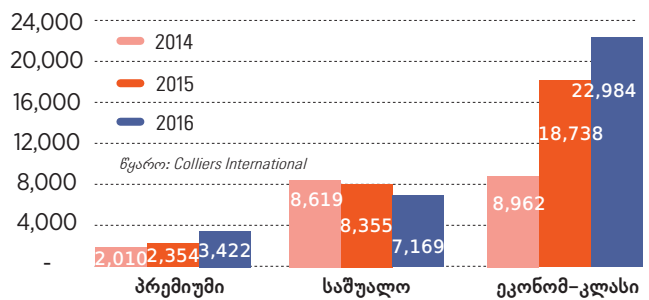
2017 წლის მაისის მდგომარეობით, ჯამური ტრანსაქციების მოცულობა 332 მილიონ აშშ დოლარს შეადგენს. 2016 წელთან მიმართებით ზრდის მაჩვენებელი 13%-ს შეადგენს. ახალაშენებული ბინების ტრანსაქციების მოცულობა 193 მილიონი აშშ დოლარის ნიშნულს გაუტოლდა, რაც წინა წელთან შედარებით 17%-იან ზრდას ასახავს.

გარკვეული ცვლილებები მოხდა ტრანსაქციების გადანაწილებაში რაიონების მიხედვით. მოთხოვნის უდიდესი ნაწილი კვლავ საბურთალოს რაიონზე მოდის, რაც ჯამური ტრანსაქციების 27%-ს (5,844 ერთეული) შეადგენს. სამგორისა და გლდანის რაიონებს მეორე და მესამე ადგილები უკავიათ 2,711 და 2,240 ერთეულით, შესაბამისად. აღნიშნულ უბნებში 40%-, 15%-, და 10%-იანი ზრდა დაფიქსირდა წინა წელთან შედარებით. ტრანსაქციების ყველაზე მცირე რაოდენობა დაფიქსირდა მთაწმინდაზე (730 ერთეული), კრწანისსა (699) და ჩუღურეთში (626).

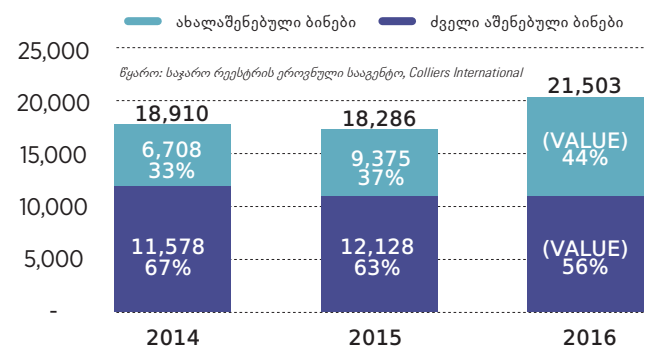
განხორციელებული ტრანსაქციების 53% მოდის 51-100 მ<sup>2</sup> ზომის ბინებზე. 31% უკავია 50 კვადრატულ მეტრამდე ბინებს. 101-150 მ<sup>2</sup>-მდე ბინები ჯამური ტრანსაქციების 11%-ს მოიცავს, ხოლო ყველაზე მცირე წილით (5%) 150 კვადრატულ მეტრზე მეტი ზომის ბინებია წარმოდგენილი.



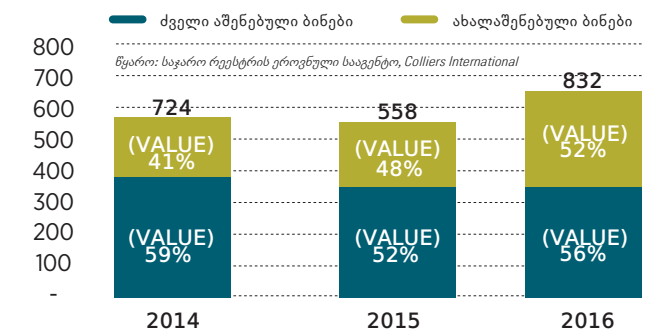
მიმდინარე დეველოპერულ პროექტებში ბინების რაოდენობა წლების მიხედვით 2014-2019



საცხოვრებელი ბინების ტრანსაქციების ჯამური რაოდენობა 2014-2016



საცხოვრებელი ბინების ტრანსაქციების ჯამური მოცულობა ბინის ტიპების მიხედვით, თბილისი (მლნ აშშ დოლარი)



## გასაყიდი ფასი

ახალაშენებული საცხოვრებელი ბინების გასაყიდი ფასი კვადრატულ მეტრზე 350 აშშ დოლარიდან 3,500 აშშ დოლარამდე მერყეობს. 2016 წელს პრემიუმისა და საშუალო სეგმენტის ბინების საშუალო გასაყიდი ფასი 2015 წელთან შედარებით გაიზარდა 6%-ითა და 1%-ით, შესაბამისად და შეადგინა 1,581 და 953 აშშ დოლარი მ2-ზე. ეკონომ-კლასის ბინების ფასი 1%-ით შემცირდა 576 აშშ დოლარამდე მ2-ზე.

ძველი აშენებული ბინების საშუალო გასაყიდმა ფასმა მცირედი ცვლილება განიცადა. მაღალი და ეკონომ-კლასის ბინების გასაყიდი ფასი 1-2%-ით შემცირდა და 1,238 და 496 აშშ დოლარი შეადგინა. საშუალო სეგმენტის ბინების ფასი 845 აშშ დოლარის ნიშნულზე დაფიქსირდა.

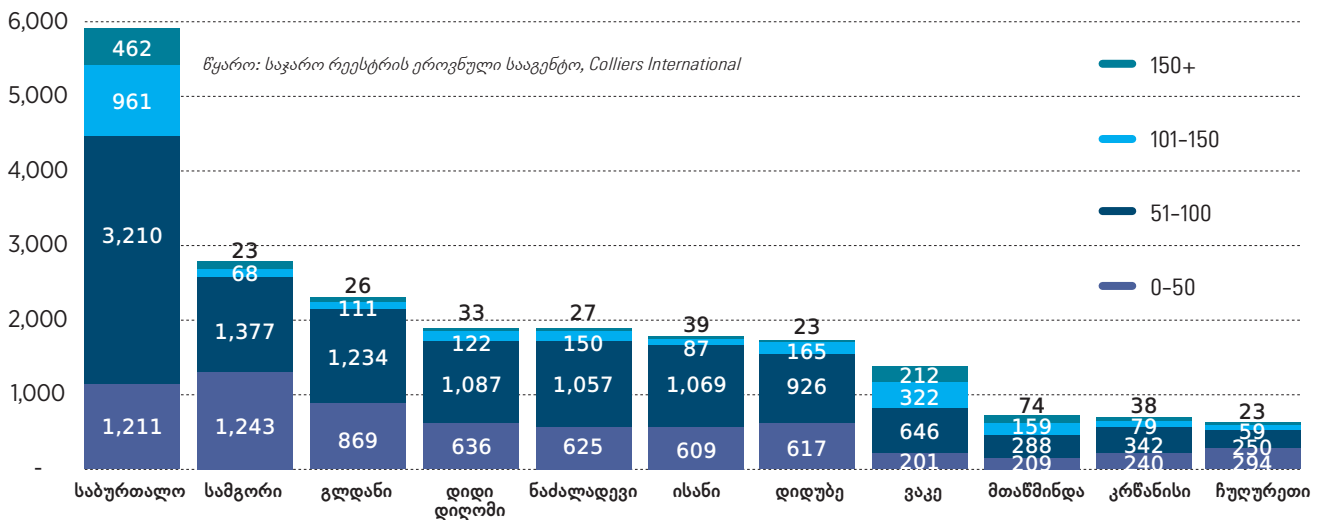
2017 წლის მაისის მდგომარეობით საშუალო გასაყიდი ფასი ახალაშენებულ ბინებზე 4%-ით შემცირდა და 618 აშშ დოლარი შეადგინა. მცირედი კლება დაფიქსირდა ძველ აშენებულ ბინებზეც (1%) და 587 აშშ დოლარს გაუტოლდა.

ახალაშენებული ბინების ყველაზე მაღალი გასაყიდი ფასი დაფიქსირდა მთაწმინდის, ვაკისა და საბურთალოს რაიონ-

ებში - 975, 805 და 674 აშშ დოლარი კვადრატულ მეტრზე. ყველაზე დაბალი საშუალო გასაყიდი ფასი დაფიქსირდა სამგორის, გლდანისა და დიდი დიღმის რაიონებში და შეადგინა 521, 502 და 477 აშშ დოლარი. წინა წელთან შედარებით უმნიშვნელოდ შემცირდა გასაყიდი ფასი ისნის, ჩუღურეთის, ვაკისა და მთაწმინდის რაიონებში (1%-7%-მდე). იგივე მაჩვენებელი გაიზარდა სამგორსა და კრწანისში 5%-ით, დიდუბეში - 4%-ით, გლდანსა და ნაძალადევის რაიონში - 3%-ით.

ძველაშენებული ბინების საშუალო გასაყიდი ფასების განაწილებაში ლიდერი პოზიცია უჭირავს ვაკის რაიონს - 755 აშშ დოლარით, რის შემდეგაც მოდის მთაწმინდისა და საბურთალოს რაიონები - 725 და 686 აშშ დოლარით. ყველაზე დაბალი გასაყიდი ფასი დაფიქსირებულია გლდანის, სამგორისა და დიდი დიღმის რაიონებში - 500, 477 და 435 აშშ დოლარი ერთ კვადრატულ მეტრზე. მნიშვნელოვანი კლება დაფიქსირდა ვაკესა და დიდ დიღომში (12%), ხოლო მთაწმინდასა და კრწანისში აღნიშნული მაჩვენებელი გაიზარდა 5% და 1%-ით.

## ტრანსაქციების განაწილება უბნებისა და ბინის ზომების მიხედვით თბილისში (რაოდენობა / მ²) 2016



წყარო: საჯარო რეგისტრის ეროვნული სააგენტო, Colliers International  
 შენიშვნა: საბურთალო მოიცავს ვაკის ადმინისტრაციული უბნის გარკვეულ ტერიტორიებს, როგორცაა ნუგუზიძის პლატო, ვაჟა-ფშაველას კვარტალები, ქავთარაძის ქუჩა და შანხაის დასახლება; დიდი დიღომი შედის საბურთალოს ადმინისტრაციულ უბანში, თუმცა კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე გამოყოფილ იქნა ცალკე, რადგან სხვა საფასო სეგმენტს წარმოადგენს.

# თბილისის სასტუმროების ბაზრის მიმოხილვა: საერთაშორისო შემოსვლები

ბოლო წლების განმავლობაში, საქართველოში არარეზიდენტი ვიზიტორების მნიშვნელოვანი ზრდა შეინიშნებოდა. 2016 წელს აღნიშნულმა მაჩვენებელმა რეკორდულ რიცხვს – 6.35 მილიონს მიაღწია. რაც წინა წელთან შედარებით 8%-იან ზრდას წარმოადგენს.

2017 წლის ხუთი თვის მონაცემებით დაფიქსირებულია 2.33 მლნ საერთაშორისო ვიზიტორი, რაც წინა წლის იმავე პერიოდის მონაცემს 10%-ით აღემატება.

2016 წლის მდგომარეობით, ტურისტების რაოდენობა 19%-ით გაიზარდა წინა წელთან მიმართებით და 2.71 მილიონი შეადგინა. რაც შეეხება 2017 წლის მაისის მდგომარეობით აღნიშნულ მაჩვენებელს, ასევე ზრდა არის წინა წლის იმავე პერიოდთან შედარებით და 25%-ით და 982 ათასს შეადგენს.

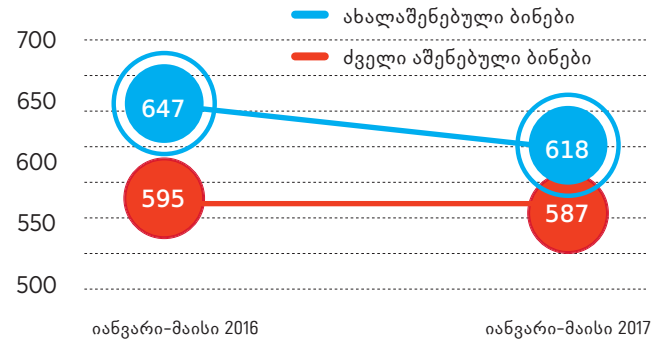
2016 წელს ვიზიტორების რაოდენობის მიხედვით მოწინავე ქვეყნებს წარმოადგენდნენ აზერბაიჯანი, სომხეთი, თურქეთი, რუსეთი და უკრაინა. აღნიშნული ქვეყნები ჯამური მაჩვენებლის 86%-ს იკავებდნენ. 2017 წლის ხუთი თვის მონაცემებით განსხვავებული სურათია: სომხეთი ლიდერის პოზიციას იკავებს ყველაზე მაღალი მაჩვენებლით – 603 ათასი ვიზიტორი, მას მოსდევს პოლონეთი – 504 ათასი, ლიტვა – 371 ათასი, ირანი და სლოვაკეთი – 85 და 65 ათასი, შესაბამისად.

## მიწოდება

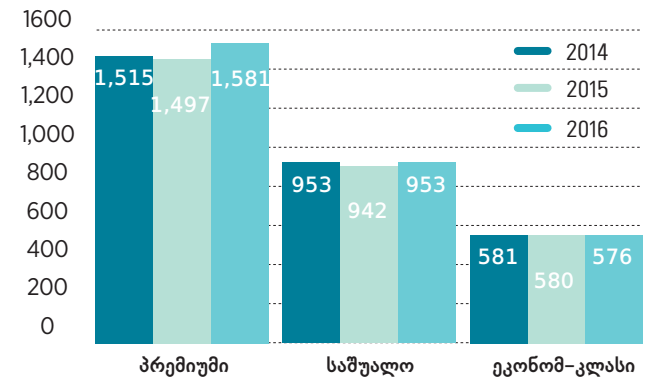
2015 წელს თბილისის სასტუმროების ბაზარზე 302 განთავსების საშუალება იყო წარმოდგენილი 7,340 ნომრითა და 15,937 საწოლით. საერთაშორისო ბრენდულ სასტუმროებს ჯამური ნომრების რაოდენობის 21% უჭირავს და სამომავლო პროექტების გათვალისწინებით 2019 წლისათვის აღნიშნული წილი 41%-მდე გაიზრდება.

2015 წელთან შედარებით, სასტუმროს ნომრებისა და სა

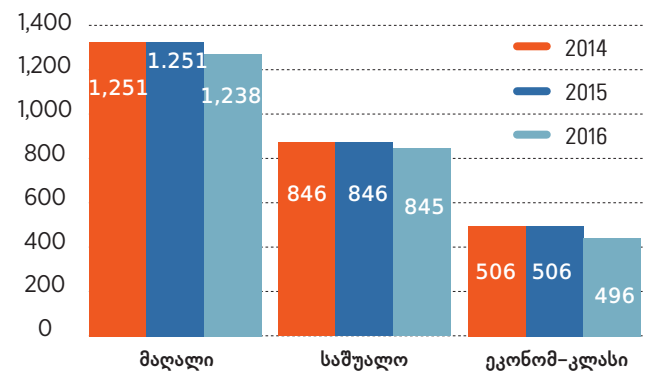
საშუალო გასაყიდი ფასი ბინის ტიპების მიხედვით (აშშ დოლარი / მ²) იანვარი - მაისი 2016-2017



აბსოლუტურად გაყიდული ბინების საშუალო გასაყიდი ფასი სეზონების მიხედვით (აშშ დოლარი / მ²) 2014-2016

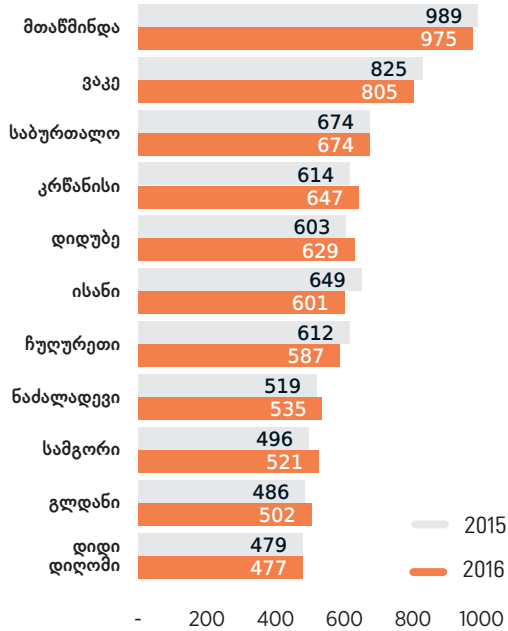


ძველი აშენებული ბინების საშუალო გასაყიდი ფასი სეზონების მიხედვით (აშშ დოლარი / მ²) 2014-2016

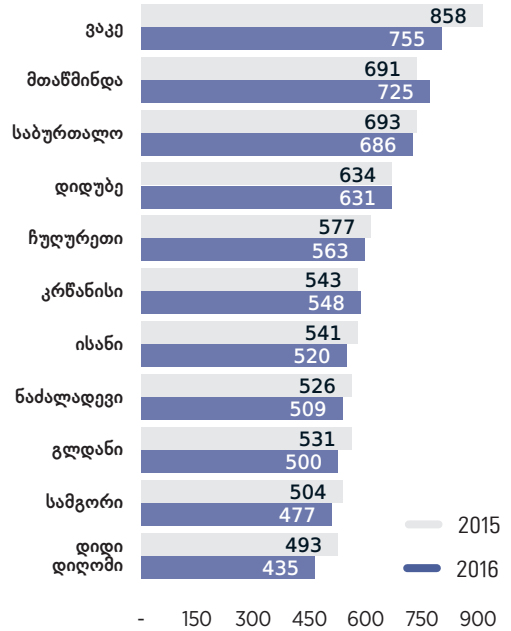




ახალაშენებული ბინების საშუალო გასაყიდი ფასი უბნების მიხედვით თბილისში (აშშ დოლარი / მ²) 2015-2016

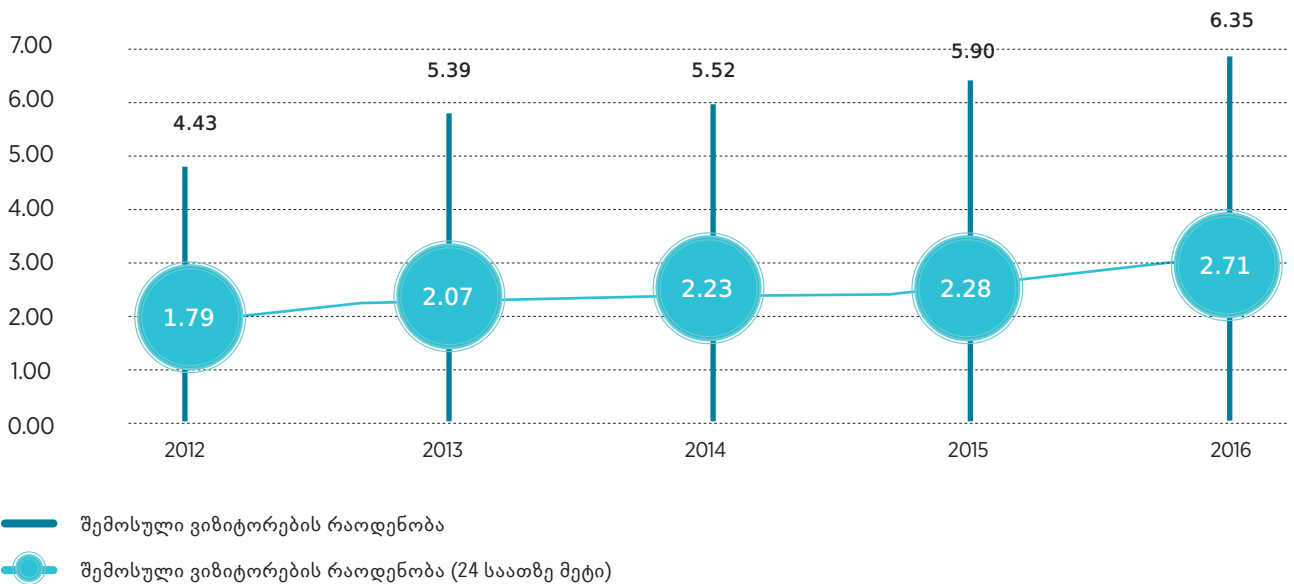


ძველი აშენებული ბინების საშუალო გასაყიდი ფასი უბნების მიხედვით თბილისში (აშშ დოლარი / მ²) 2015-2016



შენიშვნა: საბურთალო მოიცავს ვაკის ადმინისტრაციული უბნის გარკვეულ ტერიტორიებს, როგორცაა ნუგუბიძის პლატო, ვაჟა-ფშაველას კვარტალები, ქავთარაძის ქუჩა და შანაიას დასახლება; დიდი დიღომი შედის საბურთალოს ადმინისტრაციულ უბანში, თუმცა კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე გამოყოფილ იქნა ცალკე, რადგან სხვა საფასო სეგმენტს წარმოადგენს.

საერთაშორისო შემოსავლები წლების მიხედვით 2012-2016



წილების რაოდენობა 19% და 18%-ით გაიზარდა (1,373 და 2,892 ერთეული). 2016 წელს 53 სასტუმრო გაიხსნა, რომელთა 83% ადგილობრივ ეკონომ-კლასის კატეგორიას მიეკუთვნება.

2019 წლისათვის სასტუმრო ნომრების რაოდენობა 50%-ით გაიზარდება და 11,020 ერთეულს შეადგენს. უმეტესი წილი საერთაშორისო ბრენდებზე მოდის.

„შერატონ მეთეხი პალასის“ განახლებასთან ერთად მაღალი კლასის ბრენდებში დაგეგმილია „რიქსოსის“, „ჰაიატ რიჯენსის“, „ინტერკონტინენტალის“, „ჰილტონის“, „აუტოგრაფ ქოლექშენის“ ორი სასტუმროს, „პულმანის“, კიდევ ერთი „რედისონის“ და „უინდჰემის“ გახსნა.

საერთაშორისო საშუალო კლასის ბრენდებიდან აღსანიშნავია „პარკ ინნი“, „გოლდენ ტულიპი“, „ჰილტონ გარდენ ინნი“, „მოქსი“, „რამადას“ ორი სასტუმრო და ახლახან გახსნილი „იბის სთაილსი“.

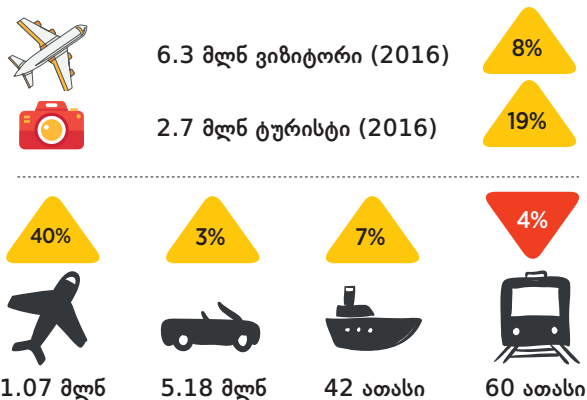
## პირითადი მარკენებლები

2016 წელს საერთაშორისო მაღალი კლასის ბრენდების საშუალო დღიურმა განაკვეთმა 175 აშშ დოლარი შეადგინა, ხოლო საშუალო კლასის საერთაშორისო ბრენდების სასტუმროების მაჩვენებელი 109 აშშ დოლარი იყო. ადგილობრივი მაღალი და საშუალო კლასისა და ადგილობრივი ეკონომ-კლასის სასტუმროების საშუალო მაჩვენებელმა 83 და 40 აშშ დოლარი შეადგინა.

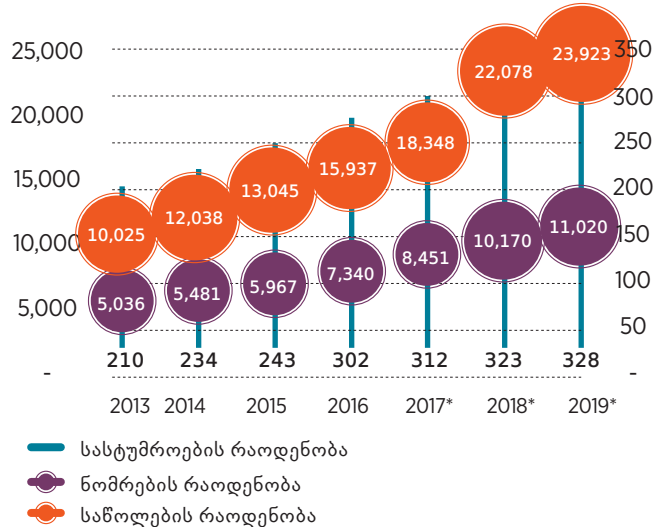
წინა წელთან შედარებით მნიშვნელოვანი ვარდნა შეიმჩნევა ადგილობრივი ეკონომ-კლასის სასტუმროებში (22%). საერთაშორისო საშუალო კლასისა და ადგილობრივი მაღალი და საშუალო კლასის სასტუმროებში დღიური განაკვეთი ასევე შემცირდა 7%-8%-ით. რაც შეეხება საერთაშორისო მაღალი კლასის ბრენდებს, აქ ცვლილებამ მხოლოდ 2 აშშ დოლარი შეადგინა.

2016 წელს თბილისში სასტუმროს დატვირთულობის ყველაზე მაღალი კოეფიციენტი – 70% – საერთაშორისო მაღალი კლასის ბრენდულ სასტუმროებზე მოდის. საერთაშორისო საშუალო კლასის ბრენდები და ადგილობრივი მაღალი და საშუალო კლასის სასტუმროების დატვირთულობა 64% და 60%-ს შეადგენს. ადგილობრივი ეკონომ-კლასის სასტუმროები კი 56%-იან ნიშნულზეა.

## საერთაშორისო შემოსვლები



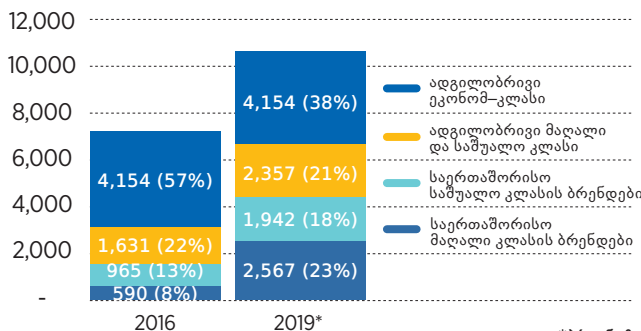
## არსებული დასამოქმადო მიწოდება 2014-2019\*



\*პროგნოზი

## არსებული სასტუმროებისა და დასამოქმადო პოტენციალის ნომრების წილი მიწოდებაში სასტუმროს ტიპების მიხედვით 2015-2019

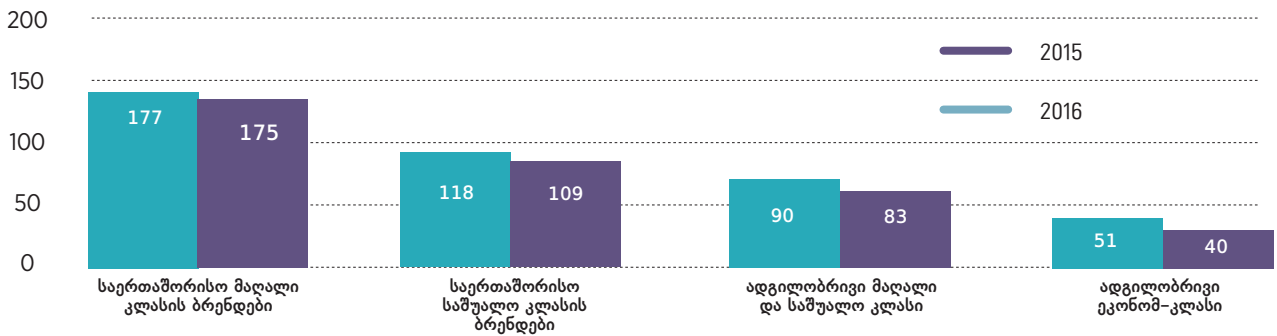
წყარო: Colliers International



\*პროგნოზი

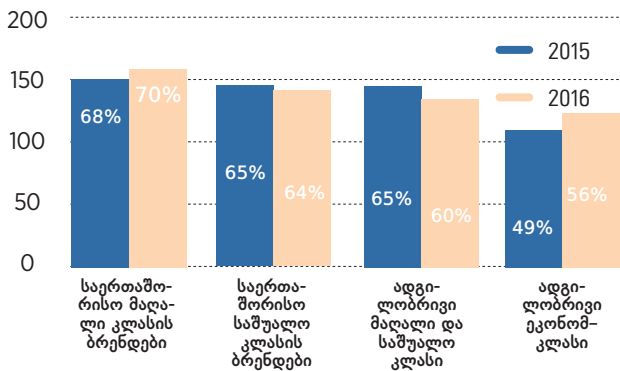
## საშუალო დღიური განაკვეთი (აშშ დოლარი დღგ-ის გარეშე) 2015-2016

წყარო: STR Global, Colliers International



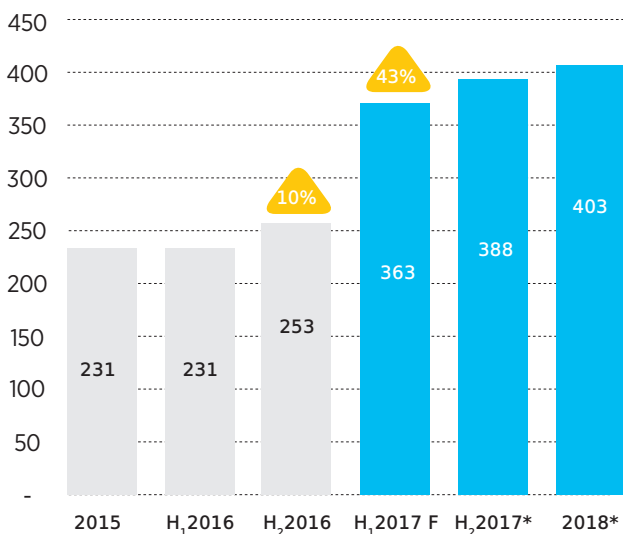
## საშუალო წლიური დატვირთულობა 2015-2016

წყარო: STR Global, Colliers International



## თანამედროვე სავაჭრო ცენტრების მიწოდება თბილისში (ათასი მ²) 2015-2018\*

წყარო: Colliers International



\*პროგნოზი

# თბილისის კომერციული უძრავი ქონების ბაზრის მიმოხილვა

## მიწოდება

თბილისში კომერციული ფართის საერთო ოდენობა 987,507 მ2-ია. ბაზრობებსა და ღია ბაზრებს ფართის ყველაზე დიდი წილი უჭირავს (39%). საერთო ჯამში ბაზარი ზრდას განაგრძობს ასალი და თანამედროვე სავაჭრო ცენტრების გახსნის ხარჯზე და, შესაბამისად, ბაზრობების მიერ დაკავებული ფართის წილი მთლიან მიწოდებაში ყოველწლიურად იკლებს. თბილისის თანამედროვე სავაჭრო ცენტრებს ქალაქის კომერციული უძრავი ქონების ჯამური მიწოდების 26% უჭირავს. 2016 წლის მეორე ნახევარში სავაჭრო ცენტრების მიწოდება 10%-ით გაიზარდა, ხოლო 2017 წლის პირველ ნახევარში ამავე მაჩვენებლის 43%-იანი ზრდა დაანონსებული.

მნიშვნელოვანი აქტივობა შეინიშნება გლდანში, სადაც ბოლო ორი წლის განმავლობაში სამი თანამედროვე ტიპის სავაჭრო ცენტრი გაიხსნა, ჯამური ფართით 40,000 კვ.მ. აღნიშნულ უბანში კომერციულ ბაზარზე კონკურენცია გაზრდილია.

განახლებული აღმაშენებლის გამზირის გახსნამ ასევე გაზარდა ქუჩის რიტიელის წილი ჯამურ მიწოდებაში და ამჟამად აღნიშნული მონაცემი დაახლოებით 204 ათას კვადრატულ მეტრს უტოლდება.

## მოთხოვნა

მაღალი მიწოდების მიუხედავად, მოთხოვნაც მზარდი ტენდენციით ხასიათდება, რაზეც მეტყველებს მაღალი დატვირთულობა ახალგახსნილ სავაჭრო ცენტრებში.

2016 წელს ჯამურად 42,000 კვ.მ. ფართი გაქირავდა, საიდანაც 33% საყოფაცხოვრებო საქონლისა და ავეჯის მომწოდებელ კომპანიებზე მოდის. ქართულ ბაზარზე შემოვიდა რამდენიმე საერთაშორისო ბრენდი (Bricorama, JYSK), ხოლო არსებულმა კომპანიებმა გააფართოეს მაღაზიათა ქსელი (Super).

კომერციულად აქტიურ ქუჩებში ძირითადი მოთხოვნა მოდის შემდეგ კატეგორიებზე: ტანსაცმელი და ფეხსაცმელი (45%), მომსახურების სფერო (21%) და კვების ობიექტები (20%).

## ძირითადი მარკენებლები

2016 წლის მეორე ნახევარში, სავაჭრო ცენტრებში საშუალო შეწონილი იჯარა ერთ კვადრატულ მეტრზე გაიზარდა 4%-ით პირველ ნახევართან შედარებით და შეადგინა 16.3 აშშ დოლარი. აღნიშნული ზრდა მეტწილად გამოწვეული იყო „სითი მოლ გლდანის“ გახსნით, სადაც საშუალო შეწონილი იჯარა გაცილებით აღემატება თბილისის საშუალო მაჩვენებელს.

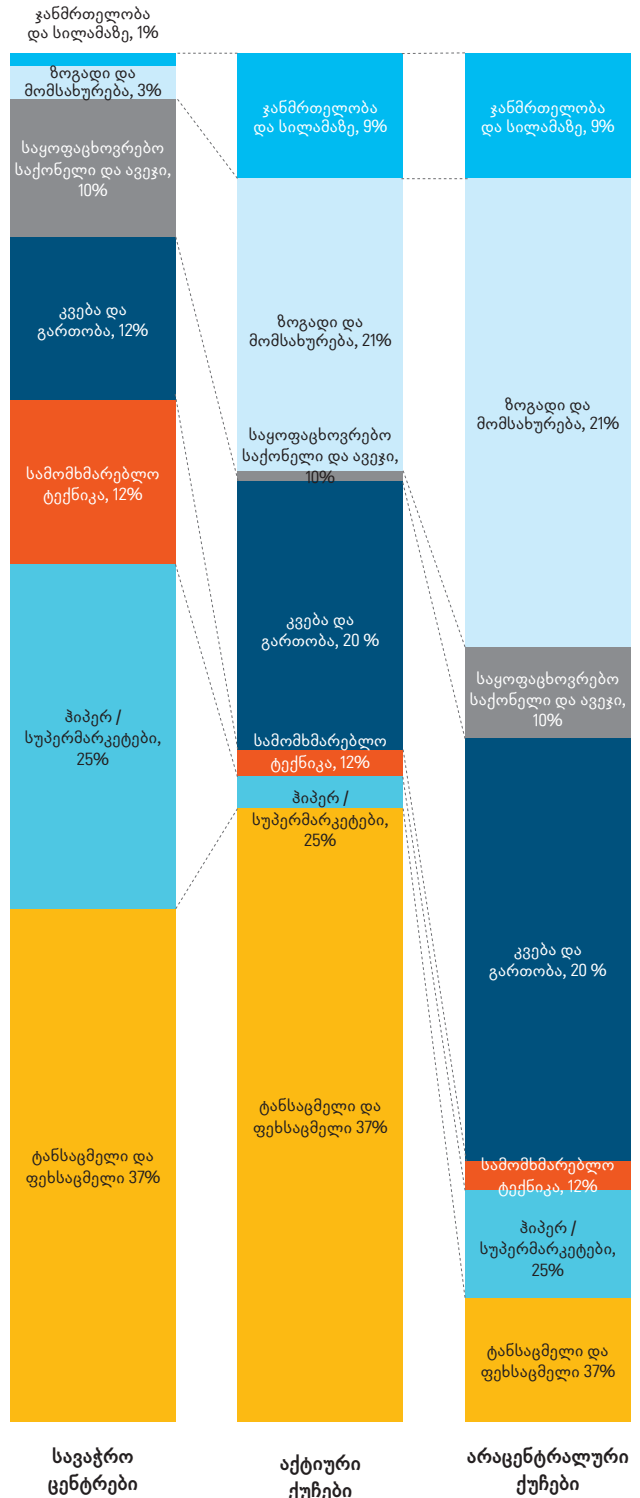
საშუალო შეწონილი იჯარა დაეცა ყველა აქტიურ ქუჩაზე, რაც შესაძლოა, ახლად გაფორმებული ხელშეკრულებებით იყოს გამოწვეული. ყველაზე მნიშვნელოვანი კლება, 7%-ით დაფიქსირდა აღმაშენებლის გამზირზე.

რაც შეეხება არაცენტრალურ ქუჩებს, აქ იჯარის მნიშვნელოვანი ცვლილება არ დაფიქსირებულა და შეადგენს 21 აშშ დოლარს ერთ კვადრატულ მეტრზე. ასევე საშუალო ვაკანტურობის კოეფიციენტიც უცვლელი დარჩა 8%-იან ნიშნულზე.

2016 წლის პირველ ნახევართან შედარებით, საშუალო ვაკანტურობა გაიზარდა 9%-მდე აქტიურ ქუჩებში, ხოლო თანამედროვე სავაჭრო ცენტრებში 13% -ზე ჩამოვიდა. აღნიშნული მაჩვენებელი პეკინზე, რუსთაველსა და ჭავჭავაძის გამზირზე გაიზარდა 3-4%-ით, მაშინ როდესაც აღმაშენებლის გამზირზე 4%-ით დაიკლო.

## დაკავებული ფართების განაწილება კატეგორიების მიხედვით თბილისის კომერციულ ბაზარზე 2016

წყარო: Colliers International





მირანდა ტორაძე  
შრომის ბაზარი

# დამსაქმებლების ბრენდინგი

**რატომ არის მნიშვნელოვანი დამსაქმებლებისთვის ბრენდინგი? არის შემთხვევები, როდესაც კომპანიის ფინანსური მენეჯერები ამ მიმართულებით ფულის ხარჯვას სპეციფიკურად უყურებენ. ერთი მხრივ, მათი არგუმენტი, რომ ქვეყანაში, სადაც ოფიციალური სტატისტიკის მიხედვით უმუშევრობის დონე 11.8%-ია, კადრების მოძიება და შენარჩუნება არც ისე რთულია, საკმაოდ ლოგიკურია, თუმცა, მეორე მხრივ, ნაკლებად მიმზიდველ დამსაქმებელს ტოპ-ტალანტების მოსაზიდად უფრო მეტის გადახდა უწევს. ტალანტების პოვნა და შენარჩუნება კი პირდაპირ აისახება ბიზნესის კეთილდღეობაზე.**

როგორ უნდა შევქმნათ წარმატებული დამსაქმებლის იმიჯი? შიდა იმიჯი კომპანიის თანამშრომლების მიერ ვე იქმნება და მათ ჩართულობასა და ნაყოფიერებაზე ახდენს გავლენას, გარე იმიჯს კი სხვა პროფესიონალი კანდიდატები და სამუშაოს მაძიებელი

სტუდენტები განაპირობებენ.

სტუდენტების აზრით, საუკეთესო დამსაქმებლის გამოსავლენად კომპანია EY საქართველომ 2016 წელს ჩაატარა კვლევა, რომელშიც ქვეყნის 8 წამყვანი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება ჩაერთო, კერძოდ: თავისუფალი უნივერსიტეტი, თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი, კავკასიის უნივერსიტეტი, საქართველოს აგრარული უნივერსიტეტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, ქართულ-ამერიკული უნივერსიტეტი და შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტი. კვლევა ჩატარდა ელექტრონული კითხვარების შევსების გზით, რომლებიც უნივერსიტეტების შიდა საფოსტო სისტემით გავრცელდა. გამოკითხული სტუდენტები ჰუმანიტარულ, საბუნებისმეტყველო, სოციალურ, გამოყენებით, ზუსტ მეცნიერებათა და სხვა ფაკულტეტებზე სწავლობენ.

კვლევის ფარგლებში სტუდენტებს ვთხოვეთ, საქართველოში მოქმედი ის სამი კომპანია დაესახელებინათ, სადაც

მუშაობა სურთ და აეხსნათ, რა კრიტერიუმებით აფასებენ მათ, ანუ რა ხიბლავთ ამ კომპანიებში. გარდა ამისა, სტუდენტებს ვკითხეთ, თუ რა წყაროებიდან იღებენ ინფორმაციას კომპანიებისა და არსებული ვაკანსიების შესახებ და რა სირთულეებს აწყდებიან სამუშაოს მოძიების პროცესში.

კვლევის შედეგების თანახმად, ყველაზე პოპულარული საბანკო სექტორი აღმოჩნდა. გამოკითხულ სტუდენტთა 35% საბანკო სექტორს დასაქმებისთვის ყველაზე მიმზიდველ სექტორად მიიჩნევს. სტუდენტების 23% უპირატესობას საჯარო სექტორში მუშაობას ანიჭებს. მესამე, ყველაზე მიმზიდველი სექტორია აუდიტორული და საკონსულტაციო მომსახურებები. მეოთხე და მეხუთე ადგილები გაინაწილეს სატელეკომუნიკაციო და ნავთობპროდუქტების სექტორებმა. ამავდროულად, სტუდენტებისთვის ყველაზე ნაკლებად სასურველი ენერჯეტიკისა და წყალმომარაგების, ფარმაცევტული და იურიდიული სექტორები აღმოჩნდა.

# კარიერული და პროფესიული ზრდა თუ ფულადი კომპენსაცია?

**კვლევის შედეგად** აღმოჩნდა, რომ სტუდენტებისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი კარიერული ზრდის შესაძლებლობებია. ამ კრიტერიუმს სტუდენტების 84% ყველაზე დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს. მას მოჰყვება ინდივიდუალური და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა, სამუშაო პირობები და ხელფასების დონე. ყველაზე ნაკლებ ყურადღებას სტუდენტები ოფიციალურ შრომით ურთიერთობებს, კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობასა და დამატებით სარგებელს აქცევენ.

კვლევის ფარგლებში სტუდენტებს ასევე ვკითხეთ, თუ რა წყაროებს იყენებენ კომპანიების, მათი საქმიანობისა და გამოცხადებული ვაკანსიების შესახებ ინფორმაციის მისაღებად. პასუხების მიხედვით აღმოჩნდა, რომ ინფორმაციის მიღების ყველაზე გავრცელებული საშუალება ინტერნეტწყაროებია. მათგან სტუდენტები დასაქმების ვებგვერდებს, სოციალურ ქსელებსა და კომპანიების კორპორაციულ ვებგვერდებს გამოარჩევენ. სტუდენტების 54% ინფორმაციას იღებს მეგობრებისა და ნათესავებისგან, რომლებიც კომპანიის ამჟამინდელი ან ყოფილი თანამშრომლები არიან. ინფორმაციის მისაღებად სტუდენტები ყველაზე იშვიათად სტუდენტურ ორგანიზაციებსა და რეკრუტირებულ კომპანიებს მიმართავენ.

სამუშაოს ძიების პროცესში სტუდენტებს ყველაზე დიდ სირთულეს სამუშაო გამოცდილების ნაკლებობა

უქმნის. სტუდენტები ასევე პრობლემურად მიიჩნევენ დასაქმების არადადამაკმაყოფილებელ პირობებს, მათ შორის ხელფასის დაბალ დონეს, მოქნილი გრაფიკის არარსებობას, მაღალ სამუშაო დატვირთვას და ა.შ. ეს ფაქტორები კი ხელს უშლის სწავლისა და მუშაობის შეთავსებას. მათი აზრით, ბაზარზე შეინიშნება სპეციალობის შესაბამისი ვაკანსიების ნაკლებობა და მათ უჭირთ თავიანთი პროფესიის მიხედვით სამსახურის მოძებნა.

კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 1100-ზე მეტმა სტუდენტმა, ხოლო საბოლოო ანალიზისთვის გამოყენებულ იქნა 500-მდე სრულად შევსებული კითხვარი. დაინტერესებულ კომპანიებს შეგვიძლია მივაწოდოთ ინფორმაცია რეიტინგში მათი პოზიციის შესახებ და იმ კრიტერიუმების თაობაზე, რომლებიც სტუდენტებმა ამ კონკრეტულ კომპანიასთან მიმართებით დაასახელეს. ინფორმაციის გაფილტვრა შესაძლებელია სქესის, უნივერსიტეტის, სწავლების კურსის, მიმართულების, სამუშაო გამოცდილების, ინგლისური ენის ცოდნის დონისა და სხვა კრიტერიუმის მიხედვით.

კომპანია EY საქართველო მაგლობას უხდის მონაწილე უნივერსიტეტებს და მათ სტუდენტებს თანამშრომლობისა და გაწეული დახმარებისთვის. ვიმედოვნებთ, რომ მომავალში შევძლებთ მსგავსი კვლევების ჩატარებას და შედეგების Forbes-ის მკითხველისთვის გაზიარებას.

## სასურველი დამსაქმებლები

დასახელდა 200-მდე კომპანია. გთავაზობთ ყველაზე ხშირად დასახალგებულები კომპანიების ათეულს ანბანური თანრიგით.

- ბი-პი**
- ვისოლ ჯგუფი**
- თიბისი ბანკი**
- კომპანია ა\***
- კომპანია ბ\***
- კომპანია გ\***
- მაგთიკომი**
- საქართველოს ბანკი**
- საქართველოს ეროვნული ბანკი**
- ჯეოსელი**

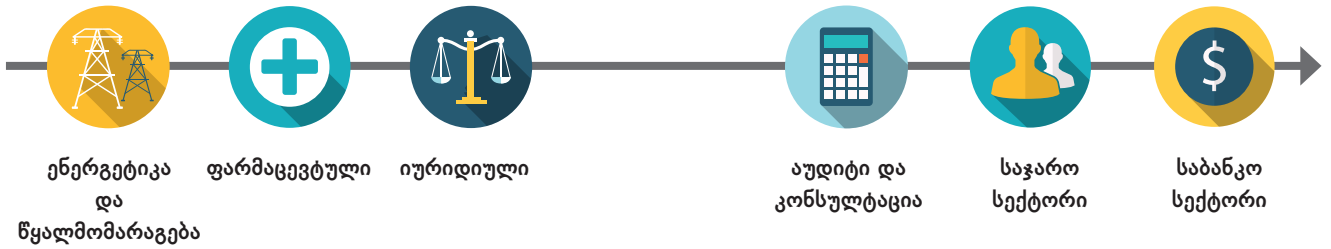
\* „დიდი ოთხეულის“ ერთ-ერთი აუდიტორული კომპანია

წყარო: EY – საუკეთესო დამსაქმებლის გამოსავლენი კვლევა, 2016

# ინდუსტრიის მიმზიდველობა\*

ნაკლებად პოპულარული

მეტად პოპულარული



\*ინდუსტრიების პოპულარობის დონე შეიძლება ნაწილობრივ დამოკიდებული იყოს კვლევაში მონაწილე უნივერსიტეტების სპეციალიზაციაზე.

წყარო: EY- საუკეთესო დამსაქმებლის გამოსავლენი კვლევა, 2016

# დამსაქმებლის შუსახეობ ინფორმაციის მიღების ძირითადი წყაროები

(რესპონდენტების %)

წყარო: სტუდენტებს შორის საუკეთესო დამსაქმებლის გამოსავლენი კვლევა, „იუაი საქართველო“, 2016

დასაქმების ვებგვერდები  
სოციალური ქსელები  
კორპორაციული ვებგვერდები



69%

ინტერნეტწყაროები



54%

მეგობრები და ნათესავები








39%

უნივერსიტეტში მიღებული ინფორმაცია

# სირთულეები სამუშაოს ძიების პროცესში

(რესპონდენტების %)






წყარო: სტუდენტებს შორის საუკეთესო დამსაქმებლის გამოსავლენი კვლევა, „იუაი საქართველო“, 2016

1		სამუშაო გამოცდილების ნაკლებობა	63%
2		დასაქმების არადამაკმაყოფილებელი პირობები	51%
3		სპეციალობის შესაბამისი ვაკანსიების ნაკლებობა	50%
4		მიკერძოებული დამსაქმებლები	43%
5		ინფორმაციის ნაკლებობა დამსაქმებლისა და მათი შეთავაზების შესახებ	38%

# დამსაქმებლის მიმზიდველი კრიტერიუმები

(რესპონდენტების %)

წყარო: სტუდენტებს შორის საუკეთესო დამსაქმებლის გამოსავლენი კვლევა, „იუაი საქართველო“, 2016

1		კარიერული ზრდა	84%
2		ინდივიდუალური და პროფესიული ზრდა	62%
3		სამუშაო პირობები	57%
4		ხელფასების დონე	56%
5		საერთაშორისო გამოცდილება	55%

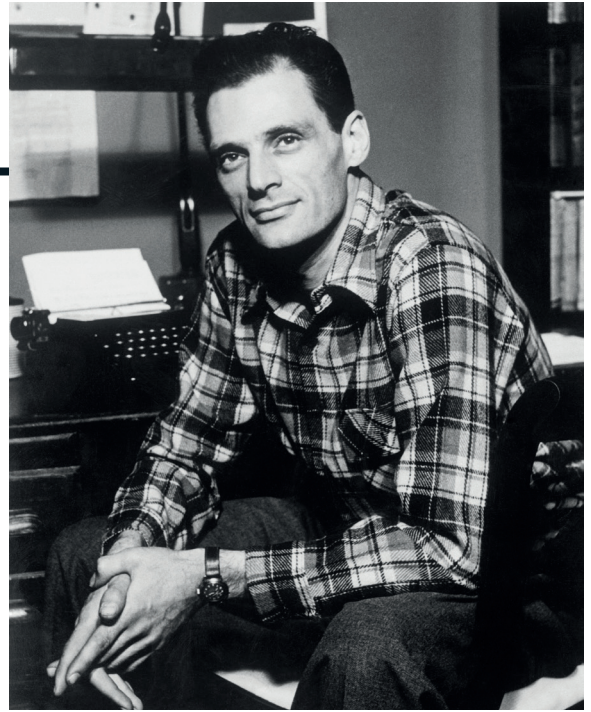


აზრები

# საკუთრების შესახებ

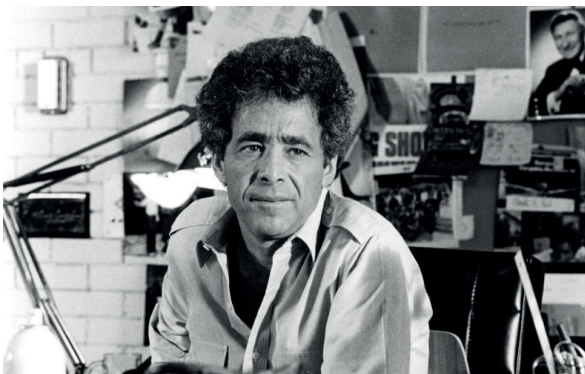
შეიძლება ისე გამოვიდეს, რომ საკუთრების უფლების გარეშე, დარწმუნებით არ შეიძლება ითქვას, რომ გვაქვს სიტყვის ან, უბრალოდ, ყოფნის უფლება.

— არტურ მილერი



ადამიანს მიწის მცირე ნაკვეთი სჭირდება, რომელზეც ბენდიერად იცხოვრებს და კიდევ უფრო პატარა, რომლის ქვეშაც ჩაწვება.

— იოჰან ვოლფგანგ ფონ ზომერი

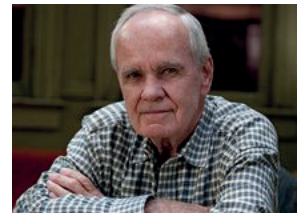


რადაცის ორმოცდაათი პროცენტი უკეთესია, ვიდრე არაფრის ასი პროცენტი.

— ჩაპ ბერისი

ერთ დროს მსოფლიოში არსებობდა ტყეები, რომლებსაც არავინ ფლობდა.

— კორნაკ მაკარტი



**ჭიბის ქურდი კერძო ბიზნესის ქომავია. მაგრამ გაგვიადება იქნება იმის თქმა, რომ ჭიბის ქურდი კერძო საკუთრების ქომავია.**

— ზ.პ. ჩესტერტონი

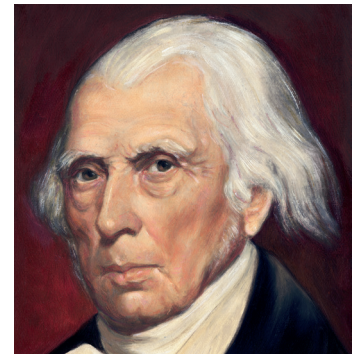
ჩვენ მოვდივართ და მივდივართ, მაგრამ მიწა ყოველთვის აქაა. ისინი, ვისაც უყვარს მიწა და ესმის მიწის, არიან ისინი, ვინც ფლობს მიწას, თუმცა - მხოლოდ გარკვეული დროით.

— უილა კეჩერი



თუკი ადამიანს აქვს უფლება საკუთრებაზე, მას აქვს საკუთრება უფლებებზე.

— ჯიმიზ მელისონი



ნივთი საკუთრებაში იშვიათად ინარჩუნდება იმ შარმს, რას მას ჰქონდა, როცა ამ საკუთრებას ვესწრაფოდით.

— გაიუს პლინიუსი