





# თბილისის ყველაზე მასშტაბური საცხოვრებელი კომპლექსი

ისანი, შოთა ნადირაშვილის ქ.24 ● 2 740 404 ● [www.dirsi.ge](http://www.dirsi.ge)



Dirsi





52 | ანტიკორუპციონერები



32 | მოსაზრება

# Forbes GEORGIA

## რეიტინგები

- 8 | მსოფლიოს მილიარდერები
- 24 | უძვირესი ქართული ფეხბურთელები და ეროვნული ლიგის გუნდები
- 26 | ყველაზე რეიტინგული სასტუმროები
- 28 | წარმატებული საინვესტიციო წლების რეიტინგი
- 86 | მსოფლიო ტურიზმის Top-10 და საქართველოს ადგილი მასში

## LEADERBOARD

- 10 | მსოფლიოს ოცი უმდიდრესი ადამიანი
- 12 | ბიძინა ივანიშვილის ქონება წლების მიხედვით
- 14 | გაღარიბებულები და გავარდნილები
- 15 | პრინსის ძეგლები
- 16 | გარდაცვლილები
- 18 | იხსოვრე მილიარდერივით
- 20 | ტრამპი: თეთრი სახლის შავი დღეები
- 22 | არქივიდან

## მოსაზრება

- 32 | მე მიყვარს გუდაური, თხილამურები და, უბრალოდ, მთა! // ნინო მენტეშაშვილი
- 34 | ვაჭრობა, როგორც ქალაქის გემის ნაწილი // ირაკლი ჟვანია
- 38 | თავისუფლება ტაქსის //სანდრო თარხან-ძე





48 | ანტრეპრენიორები



74 | მილიარდერთა წლევანდელი სიის წარჩინებულები

CEO

**40** | საცხოვრებელი კომპლექსი, რომელმაც დროს გაუსწრო

„ტურინვესტი“ 10 წლის იუბილეს აღნიშნავს და მისი ინვესტიციები \$200 მილიონს აჭარბებს. 600-თანამშრომლიან კომპანიას 28 წლის გიორგი აბაშიძე ხელმძღვანელობს.  
 ავტორი: ხათუნა ხვედელიძე

ანტრეპრენიორები

**44** | ტრადიციული მასპინძელი

კასური ტრადიციული მეღვინეობა წარმატებული ისტორიის მენეჯერად ფელს ითვლის, ქვეყნის უმსხვილეს ექსპორტიორთა ათეულში საპატიო ადგილს იკავებს და ბაზარზე 5,700,000-ლარიანი ინვესტიციით შემოდის.  
 ავტორი: ხათუნა ხვედელიძე



**48 | სურნელოვანი მარცვლებით ახდენილი ოცნება**

ყავისადმი სიყვარული ბევრს აუხსნია, მაგრამ დამტკიცებისთვის ბევრი ასე არ გარჯილა: თემურ სისაურმა სურნელოვან მარცვლებს 28 ქვეყნიდან მოუყარა თავი და ერთი ბრენდის ქვეშ მოაქცია.

ავტორი: სალომე ჭიკაშვილი

**52 | სხვა ხედვა**

აიუტ კუკავა, ინვესტირებული მილიონების 12-წლიანი სტატისტიკა და „ალიანს ჯგუფი ჰოლდინგის“ სამომავლო გეგმები, რომლებიც გრძელვადიანი ხედვის ნაწილია.

ავტორი: ელენე კვანცილაშვილი

**მილიარდერთა წლევანდელი სიის წარჩინებულები**

**62 | იღბლიანი ვაჟი**

ინდოეთის უმდიდრესი ადამიანი მუკეშ ამბანი ათი წლის საგვარეულო შუღლში იყო ჩაბმული თავის უმცროს ძმასთან. დღეს იგი საკუთარი გამარჯვების შიდა ამბებს ჰყვება.

ავტორი: ნაზინე კარმალი

**68 | იდეალურად შერჩეული დრო**

ჯიბეგაფხევილი იტალიელი იმიგრანტიდან საკაბელო ტელევიზიის მულტიმედიარდერ მაგნატამდე: როკო კომისო 55-წლიანი სიმწარის კენწეროთი ტკბება.

ავტორი: ნთა კირში

**72 | შინამრეწველი ინდუსტრიალისტი**

ფრანსის ოლდერი ცხოვბის ჰენრი ფორდია. მან ამერიკული მექანიკური წარმოება ფრანგულ ხელოვნებასთან შეაბავა და წელს McDonald's-ის მასებზე გავიდა.

ავტორი: ჟლოე სორკინო

**ინვესტიცია**

**80 | „იყიდება“ საქართველო**

ინვესტიციების მოზიდვა და ექსპორტის ხელშეწყობა - ორი მთავარი მისიის შესრულებას ექვს ქვეყანაში ექვსი კომერციული ატაშე, სავარაუდოდ, შემოდგომიდან შეუდგება.

ავტორი: თეატრა გელანია

## ეკონომიკა

### 84 | საქართველო ტურიზმით ვერ გამდიდრდება

ავტორი: ბესო ნაშჩავაძე

### 88 | გვჭირდება გლობალური ხელვა

ავტორი: ირაკლი კოვზანაძე

## ისტორია

### 90 | პარფიუმერიის პრინცი მარაბელი

1955 წლისთვის ამერიკის შეერთებულ შტატებში მცხოვრები ქართველების რაოდენობა 300 ადამიანს შეადგენდა. სიმცირის მიუხედავად, ამ დიასპორამ ხუთი სხვადასხვა დარგის ალბეგებაში უდიდესი ღვაწლი შეიტანა. მოგითხრობთ სურნელოვანი ინდუსტრიის გიგანტზე, გიორგი მარაბელზე.

ავტორი: მძიმე ავდალიანი

## აზრები

### 92 | სიუხვის შესახებ



90 | ისტორია

## აპრილი 2018, N 74

რედაქციის მისამართი: საქართველო, 0150, თბილისი, გამომცემლის 19, ტელ.: (+995 32) 223 77 07; 0-800-ლი: info@forbes.ge  
Forbes Georgia არის ყოველთვიური გამოცემა. საბალო ფასი 7 ლარი.  
ჟურნალი გამოდის 2011 წლის დეკემბრიდან. Forbes Georgia დარგისტირირებულია საქართველოს პარლამენტის პრინციპული ბიპლითომების საბილითომიკო რესურსების დეპარტამენტის მიერ 2011 წლის 16 ნოემბერს. ISSN 2233-3487



დაბეჭდილი საბეჭდო "ნობა ტიბი" PRINTED BY "OMEGA TEGI" PRINT HOUSE  
საბეჭდო, 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 საქველი საზოგადოება Media Partners, საავტორო უფლებები დაცულია. ჟურნალში გამოქვეყნებული მასალების ნაწილობრივ ან მთლიანად გამოყენება აკრძალულია. Copyright 2011 Forbes, as to materials published in the US Edition of Forbes. All rights reserved. სამარკო ნიშანი Forbes წარმოადგენს Forbes Inc.-ის საკუთრებას. გამოყენების უფლებით სარგებლობს საქველი 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 ბესარტონ გუგუშვილის BPG-InfoTech ფონტებს: „ბპგ გარდიან ვეგეტური“ და „ბპგ პრინტი“.

### მთავარი რედაქტორი

გიორგი ისაკაძე

### ალმასრულაშეპი რედაქტორები

შოთა დიდუღელაშვილი, ელენე კვანჭილაშვილი

### არტდირექტორი, ფოტორედაქტორი

სერგა ნემსიწვერიძე

### ლიტერატურული რედაქტორი

ირინა ბიაშვილი

### ვებდირექტორი

კვიციანი ქავთარაძე

### დამატებითი რედაქტორი

ქეთა უორჟოლიანი

### ფოტოგრაფები

ხათუნა ხუციშვილი, ჯაბა ჩიტაძე

### ჟურნალ Forbes Georgia-ს გამოსცემს

სააქციო საზოგადოება

Media Partners

### გამომცემელი

მაია მირიჯანაშვილი

### გაყიდვების დირექტორი

ლელი მირიჯანაშვილი

### ჟურნალი Forbes დაარსდა 1917 წელს

### Forbes USA

Editor-in-Chief

Steve Forbes

### Chief Content Officer

Randall Lane

### Art & Design

Robert Mansfield

### Editorial Director, International Editions

Katya Soldak

### Forbes Media

President & CEO

Michael Federle

### Senior Advisor, International

Tom Wolf

### Founded in 1917

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

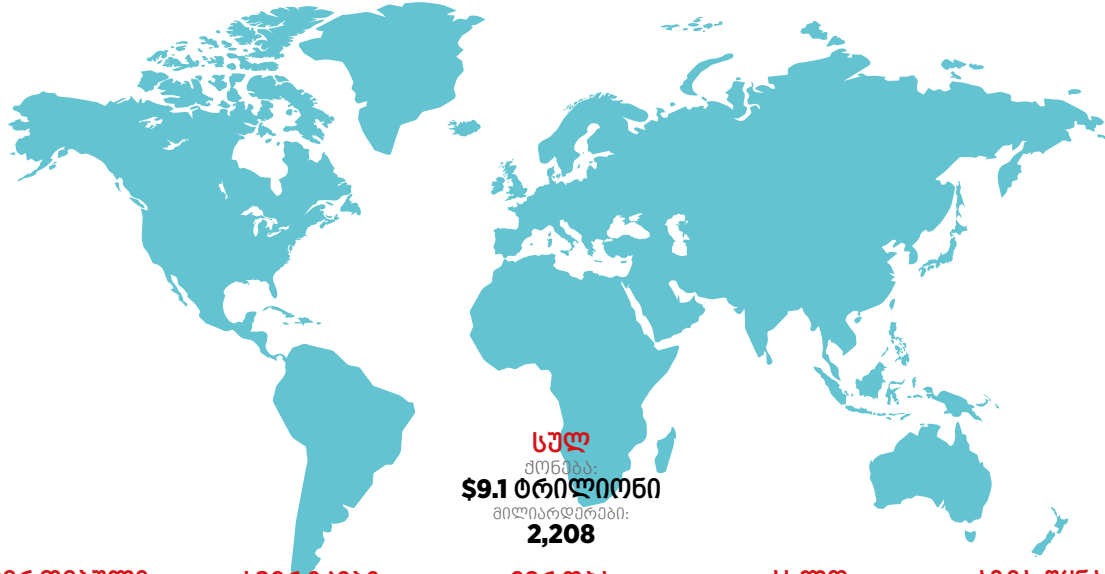
Malcolm S. Forbes, Editor-in-Chief (1954-90) James W. Michaels,

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

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



# მსოფლიოს ბილიარდერები



**შვედეთის  
შტატები**  
ქონება:  
**\$3.1 ტრილიონი**  
ბილიარდერები:  
**585**

**ამერიკები**  
ქონება:  
**\$563 მილიარდი**  
ბილიარდერები:  
**138**

**სულ**  
ქონება:  
**\$9.1 ტრილიონი**  
ბილიარდერები:  
**2,208**

**ევროპა**  
ქონება:  
**\$2.4 ტრილიონი**  
ბილიარდერები:  
**559**

**ახლო  
აღმოსავლეთი  
და აფრიკა**  
ქონება:  
**\$250 მილიარდი**  
ბილიარდერები:  
**99**

**აზია-წყნარი  
ოკეანეთი**  
ქონება:  
**\$2.8 ტრილიონი**  
ბილიარდერები:  
**827**

კაპიტალიზმი განაგრძობს გლობალურ ბატონობას. როცა 31 წლის წინ ჩვენი პირველი რეიტინგი გამოვაცქეყენეთ, მსოფლიოში 140 ბილიარდერი იყო. დღეს 2,200-ზე მეტნი არიან. მათი დიდი უმრავლესობა ანტრეპრენიორია – მათ რიცხვში, ჯეფ ბეზოსი, მსოფლიოს უმდიდრესი ადამიანი და პირველი, ვინც კლუბში \$100 მილიარდზე დიდი ქონებით ლიდერობს – ისინი, ვინც საკუთარი კომპანიების, დოვლათისა და სამუშაო ადგილების შექმნით გამდიდრდნენ და ინოვაციას მისცეს დასაბამი. აღზევებულმა საფონდო ბირჟებმა და გაზრდილმა ფასებმა ფართო მოხმარების საგნებზე ეს წელი განსაკუთრებულად სარფიანი გახადა ულტრამდიდრებისთვის: საშუალო ბილიარდერის ქონება წელს \$4.1 მილიარდს შეადგენს, რაც, ბოლო 12 თვესთან შედარებით, 9%-იანი ზრდაა. მიუხედავად ამისა, ჩვენს რეიტინგს 120 ადამიანი გამოაკლდა. მიზეზები ნაირგვარია – პოლიტიკით დაწყებული, ქველმოქმედებით დამთავრებული, 25 ბილიარდერი კი გარდაიცვალა. მსოფლიოს უმდიდრესთა შესახებ გაცილებით მეტი ინფორმაციის, მათ შორის, ქონებათა მიხედვით გლობალური რეიტინგის, გასაცნობად, ეწვიეთ ვებგვერდს:

[WWW.FORBES.COM/BILLIONAIRES](http://WWW.FORBES.COM/BILLIONAIRES)

**რედაქტორები:** ლუიზა კროლი და კირი ა. დოლანი

**დაგეგმვის რედაქტორები:** ჯონ კოპოლი, ჩიმ ჰიბერსონ-უიტიორნი

**მედიის რედაქტორები:** გრემ ბაილი, ბრის ჩანგი, რაქელ ფლანერი, ნაახინი კარმალი, მარკ ბრაუნი, ტატიანა სერაფინი

**სივლიდრის მენეჯერი:** ანჯელ აუ-ნიუნი, ელენი ბარბანსაკია, იორ ბოლილოვსკი, დენის ჩაი, მემი ჩინი, კარმელ კოფრე, ალექსანდრა გარფინელი, მად ჯედერ-კალგერანი, ნოა კირო, ელიზა გო, ზინა შუკაიბიერი, ანდრეა მირეი, ანის მუსლიმინი, თმა სედოვი, ელიზა სტრონო, მირელა ტინდერა, ჯინიფერ ვანი და რეპორტიორები FORBES-ის ლიხენშტეინის გამოცემებიდან აუსტრიის, ჩინეთის რესპუბლიკიდან, უნგრეთი, საფრანგეთში, ყაზახეთში, კორეაში, ინდონეზიაში, ახლო აღმოსავლეთში, იმპისიაში, კოლუმბიაში, რუსეთში, სლოვაკიაში, თურქეთში და ვიეტნამში

**რეპორტიორები:** იური ასკინოვი, დენ ალმანსონი, ბრისა ანგი, მუჰამად ბაბრი, მედლინ ბეიგი, კიმ ბოუდი, ნილზუნ ჰავესარი, ლორენ გენზლერი, რიკარდო ჩეროზული, რობერტ კივი, ნიკოლ ლინდსი, რობერტ ოლსენი, ლუსინდა ვილი, ლორნარდ შონაბერგერი, ჯიუს სიმსი, ოზარ დორანი, ალექსანდრა უილსონი, სიმონ ავალი, ჯიუს ბატი, ჰიმ კარსონი, კორეალინ ჩინი, შა-ჩინ ჰინ ჩინი, შუაბედი კონი, თილ დალრაკი, ჯიუს დანი, რეიბა ჯინი, ანდრეა გარა, კრისტოფორ კელმენი, ალვარო ერნანდეს ზორილა, ჯინ კო, ზონ კოლანგი, ჟოან მილერი, იოანეს მილიაი, სიზან ნაბი, ლინ ან ნიუნი, ვინდი კაი, ანარაფა რალ-ნეითანი, ნატალი რობინსონი, თილა სარვანადა, საბინა შარტი, ნაპა სონი, ჯისიკა ბანი, თი ტრიფოლი, კიტი უილინი, ჯინიფერ უილინი

**კლუბი:** სიუ რაფლოვი - ფოტოკლუბი; მერილ ბარონი, გილ დივიანი, კრისტიან ჩინილი სპიტი - მონაცემთა ბაზა; დიხირი სუპერნიკა

**მალვები:** ბანსაკომპლექსი მალვობა LW HOSPITALITY ADVISORS-ს, FACTSET RESEARCH SYSTEMS-ს, ORBIS BY BUREAU VAN DIJK-ს, REAL CAPITAL ANALYTICS-ს, EUROMONITOR INTERNATIONAL-ს, PITCHBOOK-სა და ათობით სხვა მძაბრებს, რომლებიც რეპორტებსა და ლიხენშტეინის ბილიარდერების დაგეგმვაში დაეხმარნენ.



# LeaderBoard

14  
ან უკვე ყოფილი  
მილიარდერები

15  
სად გაქრნენ მდიდრები  
საულის არაბეთში?

16  
ახლად  
წახსულა

18  
იყიდება  
მილიარდერთა სახლები

20  
თეთრი სახლის  
შავი დეაქები



## 1. ჯეფ ბეზოსი \$112 მილიარდი ▲ ▲

დედამიწის უმდიდრესი ადამიანი, Amazon-ის შეფი პირველი ასი მილიარდის მფლობელია, ჩვენი წლიური რეიტინგის სათავეს რომ ამშვენებს. მისი ელ-ვაჭრობის გიგანტის აქციების ფასი 12 თვეში 59%-ით გაიზარდა, რამაც მის ქონებას \$39.2 მილიარდი შემატა – ერთ წელიწადში ნანახი ყველაზე დიდი მოგება. რაც კი ოდესმე დაფიქსირებულა (2007-ში, \$27.6-მილიარდიანი ნამატით, კლუბში ის მესამედ მოხვდა). ბეზოსი ასევე ფლობს Washington Post-სა და ავიაკომპოსურ ფირმა Blue Origin-ს.

მილიარდერები

## მსოფლიოს ოცი უმდიდრესი ადამიანი

კლანთის უმდიდრესთა ოცეულის ქონება განსაცვიფრებელ \$1.2 ტრილიონს უტოლდება – თანხას, რომელიც, უხეში გათვლით, მექსიკის წლიური ეკონომიკური დოვლათის ეკვივალენტია. მათი ეს ქონება, ერთად აღებული, მსოფლიოს 2,208-ვე მილიარდერის ჯამური ქონების 13%-ს წარმოადგენს. ამ აგვისტოს ოცეულში მოსახვედრად საჭირო მინიმალური ქონება \$39 მილიარდს შეადგენდა – 28%-ით მეტს, ვიდრე გასულ წელს, როცა მხოლოდ \$30.4 მილიარდი იყო საკმარისი.

# LeaderBoard

მილიარდობები

**1. ჯეფ ბეზოსი**  
**\$112 მილიარდი** ▲  
 აშშ

(იხ. წინა გვერდი)

**2. ბილ გეიტსი**  
**\$90 მილიარდი** ▲  
 აშშ

1995 წლიდან, ლიდერ პოზიციას მხოლოდ მეექვსედ ემშვიდობება. Microsoft-ის თანადამფუძნებლის ქონება გასულ წელს \$4 მილიარდით გაიზარდა, მაგრამ ეს ზღვაში წვეთი გამოდგა ბეზოსის ეპიკურ ზრდასთან შედარებით.

**3. უორენ ბაფეტი**  
**\$84 მილიარდი** ▲  
 აშშ

იანვარში, 87 წლის ორაკულმა Berkshire Hathaway-ს ორი აღმასრულებელი ვიცე-თავმჯდომარის პოზიციებზე დააწინაურა. ეს შეგვიძლია, სადავების გადაბარების მიმართულებით გადადგმულ ნაბიჯად განვიხილოთ, რასთან დაკავშირებითაც ერთობ დიდი მოლოდინი თუ ინტერესი არსებობს. ბაფეტი, მისივე თქმით, თავს „არაჩვეულებრივად ჯანმრთელად“ გრძნობს და განაგრძობს Berkshire-ის მართვას, რომლის აქციების ფასი შარშანდღის შემდეგ 16%-ითაა მომატებული.

**4. ბერნარდ არნო**  
**\$72 მილიარდი** ▲  
 საფრანგეთი

მისი ფუფუნების იმპერიის, LVMH-ის რეკორდულმა შედეგებმა და გარიგებამ, რომელიც ლამის მთელი Christian Dior-ის შესყიდვას ითვალისწინებს, არნოს ქონების \$30.5 მილიარდით გამსხვილებაში დიდი წვლილი შეიტანა.

**5. მარკ ცუკერბერგი**  
**\$71 მილიარდი** ▲  
 აშშ

Facebook-ის აღმასრულებელი დირექტორი წნეხის ქვეშაა იმ შესაძლო როლის გამო, მის სოციალური მედიის გიგანტს რომ ჰქონდა აშშ-ის არჩევნებში რუსეთის ჩარევასთან დაკავშირებით. მიუხედავად ამისა, კომპანიის აქციათა ფასი გასულ წელს 32%-ით გაიზარდა და ცუკერბერგის ქონებას \$15 მილიარდი შესწინა.



**11. მაიკლ ბლუმბერგი**  
**\$50 მილიარდი** ▲  
 აშშ

ნიუ-იორკის ყოფილი მერი აგრძელებს თავისი ფინანსურ-ინფორმაციული და მედიაფირმის, Bloomberg LP-ის მართვას. ამასობაში, მის მიერ დაფინანსებული იარაღის კონტროლის ორგანიზაცია ახალი ინიციატივას იწყებს, რომელიც – პარკუნდის (ფლორიდა) სკოლის სისხლიანი თავდასხმის შემდეგ – მოსწავლეებზეა ორიენტირებული.

**12. ლარი პეიჯი**  
**\$48.8 მილიარდი** ▲  
 აშშ

Google-ის თანადამფუძნებელი და დღეს უკვე ამ საძიებო გიგანტის მშობელი კომპანიის, Alphabet-ის აღმასრულებელი დირექტორი, გავრცელებული ცნობებით, საუდის არაბეთთან აწარმოებს მოლაპარაკებებს, რათა სამეფოში ტექნოლოგიური ცენტრი ააშენოს. ბოლო წელიწადში პეიჯის ქონება \$8.1 მილიარდით გაიზარდა.

**13. სერგეი ბრინი**  
**\$47.5 მილიარდი** ▲  
 აშშ

პეიჯის პარტნიორი, ანუ Google-ის თანადამფუძნებელი ამერიკის უმდიდრესი იმიგრანტი. დღეს უკვე Alphabet-ის პრეზიდენტი, ბრინი, გავრცელებული ინფორმაციით, \$100 მილიონზე მეტს ხარჯავს მსოფლიოში ყველაზე დიდი დირიჟაბლის ასაშენებლად, რომელიც ძვირად ღირებული პირადი მოგზაურობისთვისაც იქნება განკუთვნილი და მყარებულ ადგილებში ჰუმანიტარული დახმარების ჩასატანად.

**14. ჯიმ უოლტონი**  
**\$46.4 მილიარდი** ▲  
 აშშ

Walmart-ის დამფუძნებლის, სემ უოლტონის ყველაზე უმცროსი ვაჟი 2016 წლამდე კომპანიის საბჭოში იყო. ის ოჯახის რეგიონალურ ბანკს, Arvest-ს მართავს.

**15. ს. რობსონ უოლტონი**

**\$46.2 მილიარდი** ▲  
 აშშ

სემ უოლტონის უფროსი ვაჟი 23 წლის მანძილზე Walmart-ის თავმჯდომარე იყო, ახლა კი ოჯახის იმ სამიდან ერთ-ერთ წევრად რჩება, ვინც კომპანიაში კვლავ არის ჩართული. ის და ჯიმ უოლტონის ვაჟი, სტიუარტ უოლტონი საბჭოში არიან, სოლო მისი სიძე, გრეგორი პენერი თავმჯდომარის პოზიციას იკავებს.



**6. ამანსიო ორტეგა**  
**\$70 მილიარდი ▼**  
**მსპანეთი**

მისი ქონების უმეტესი ნაწილი Inditex-ს უკავშირდება, რომელიც ყველაზე უკეთ მოდის ქსელს Zara-თი არის ცნობილი. კომპანიის აქციათა ფასები დაეცა და მის ქონებასაც \$1.3 მილიარდი მოეკრა.

**7. კარლოს სლიმ ელუ**  
**\$67.1 მილიარდი ▲**  
**მექსიკა**

სლიმი ახლა \$12.6 მილიარდით უფრო მდიდარია, ვიდრე შარშან, რაც, დიდწილად, მისი ტელეკომუნიკაციების ფირმის, América Móvil-ის აქციათა 39%-იანი ნახტომის დამსახურებაა.

**8 (ერთობლივად)**  
**ჩარლზ კოხი**  
**\$60 მილიარდი ▲**  
**აშშ**

ნოემბერში მისმა \$100-მილიარდიანმა (გაცივდებით) Koch Industries-მა ვენჩურ-კაპიტალის განყოფილება, Koch Disruptive Technologies-ი ჩაუშვა, რომელსაც მისი ვაჟი, ჩეიზი მართავს; განყოფილება უკვე გაუძღვა \$150-მილიონიან საინვესტიციო რაუნდს ისრაელის სამედიცინო აპარატურის სტარტაპისთვის.

**8 (ერთობლივად)**  
**დევიდ კოხი**  
**\$60 მილიარდი ▲**  
**აშშ**

Koch Industries-ის აღმასრულებელი ვიცე-პრეზიდენტი და მისი ძმა ჩარლზი ნოემბერში ახალი ამბების ცენტრში მოექცნენ, როცა მათმა საინვესტიციო განყოფილებამ \$650 მილიონი დააბანდა Meredith Corp.-ის მიერ პრობლემურ სიტუაციაში აღმოჩენილი ჟურნალის გამომცემლის, Time Inc.-ის \$2.8-მილიარდიანი შესყიდვის საქმეში.

**10. ლარი ელისონი**  
**\$58.5 მილიარდი ▲**  
**აშშ**

მართალია, cloud-ის ბაზარზე Oracle-ს Salesforce-ისა და Amazon-ის სახით მეტოქეები ჰყავს, მისი აქციათა ფასი მაინც გაიზარდა 13%-ით. ელისონი, რომელიც კომპანიის დაახლოებით მეოთხედს ფლობს, ახლა \$3.6 მილიარდით უფრო მდიდარია.



**16. ელის უოლტონი**  
**\$46 მილიარდი ▼**  
**აშშ**

სემ უოლტონის ერთადერთ ქალიშვილს არავითარი როლი არა აქვს საოჯახო ბიზნესში, მაგრამ ბლომად ფლობს Walmart-ის წილებს, რაც მას მსოფლიოში უმდიდრეს ქალად აქცევს.

**17. მა ჰუატენგი**  
**\$45.3 მილიარდი ▲**  
**ჩინეთი**

პირველად ცხოვრებაში, მა ამის უმდიდრესი ადამიანია, რაც, ნაწილობრივ, მისი ფირმა Tencent-ის სოციალური მიმოწერის სუპერგავერცელებული აპლიკაცია WeChat-ის დამსახურებაა, რომელიც თითქმის 1 მილიარდი აქტიური მომხმარებელით იწონებს თავს. ამასთან, Tencent-ს აქვს წილები Tesla-ში, Snapchat-ის შვობელ Snap-სა და მუსიკის სტრიმინგის სერვისის Spotify-ში.

**18. ფრანსუაზ ბეტანკურ მემერი**  
**\$42.2 მილიარდი ★**  
**საფრანგეთი**

დედამისი, L'Oréal-ის მემკვიდრე ლილიან ბეტანკური 2017-ის სექტემბერში გარდაიცვალა; ქონება მემკვიდრეობით ბეტანკურ მეიერმა და მისმა ოჯახმა მიიღო.

**19. მუკემ ამბანი**  
**\$40.1 მილიარდი ▲**  
**ინდოეთი**

ინდოელი მაგნატი 2012-ის შემდეგ პირველად უბრუნდება უმდიდრესთა ოცეულს (იხ. სტატია ამავე ნომერში).

**20. ჰუპე მა**  
**\$39 მილიარდი ▲**  
**ჩინეთი**

2017-ში მამ ელ-გაჭრობის ბეჭემოტი Alibaba ახალ სიმღლეებზე აიყვანა: ოლიმპიადის სპონსორად მოავლინა და სტრიმინგთან დაკავშირებული ხელშეკრულება გაიარა Disney-სთან. გასული წლის შემდეგ, Alibaba-ს აქციათა ფასი 76%-ითაა გაზარდილი, რისი დამსახურებაც გახლავთ ჯეკ მას დებიუტი უმდიდრესთა ოცეულში.

## ბიძინა ივანიშვილის ჟონება წლების მიხედვით

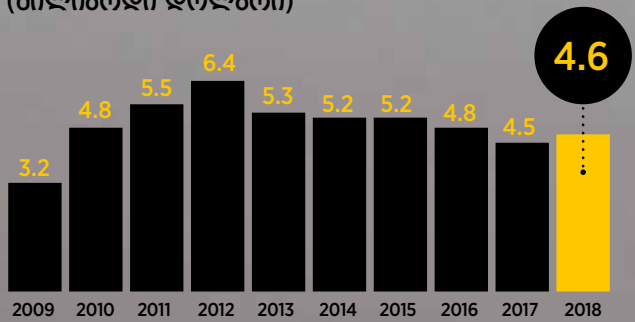
„ადამიანისთვის მილიარდები სულაც არაა საჭირო. ორასი მილიონი დოლარი საკმარისია. ამის შემდეგაც, ეს უბრალოდ სპორტი ხდება“, - ამ სიტყვების ავტორი ბიძინა ივანიშვილია, რომელიც წარსულში საქართველოს პრემიერ-მინისტრი იყო, ახლა კი ქვეყნის ყველაზე მდიდარი ადამიანის სტატუსს მყარად ინარჩუნებს. გარდა ამისა, Forbes-ის მონაცემების მიხედვით, ივანიშვილი \$4.6-მილიარდიანი კაპიტალით, 2018 წლის მსოფლიოს 500 ყველაზე მდიდარ ადამიანთა სიაში იმყოფება. უკანასკნელ წლებში მისი სახელი საერთაშორისო მედიისთვის საყურადღებო არაერთხელ გამხდარა, მათ შორის ცნობილი „Panama Papers“-ის სკანდალური დოკუმენტების გამოქვეყნების კუთხითაც. უკანასკნელ და ყველაზე ცნობილ შემთხვევას კი „Credit Suisse“-ის წინააღმდეგ წარმოებული საქმე წარმოადგენს. შეგახსენებთ, რომ ბიძინა ივანიშვილი ბანკის მენეჯერს 100 მილიონის მითვისებას ედავებოდა, რაც საბოლოოდ სასამართლომაც დაადასტურა და ბრალდებულ ბანკირს 5-წლიანი პატიმრობა მიუსაჯა.

ბიზნესმენი და ყოფილი პრემიერ-მინისტრი ბიძინა ივანიშვილი საქართველოს ყველაზე მდიდარი ადამიანია.



ასაკი: 62
ჟონება: \$4.6 მილიარდი
ყველაზე მდიდრების სია:
456-ე ადგილი
დათვალი
შვილი: 4
საცხოვრებელი ადგილი:
თბილისი, საქართველო
მოქალაქეობა: საქართველო

### ბიძინა ივანიშვილის კაპიტალის ღირებულება წლების მიხედვით (მილიარდი დოლარი)





სამხრეთკავკასიის რადიო

FM 102.8

RADIO  
BEGINS WITH  
US



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



## გაღარიბებულები და გავარდნილები

ბასული წლის მანძილზე გლობალურ მილიარდერთა პოზიციებს 120 ადამიანი გამოემწვიდობა. ყველაზე მეტი დაწკარავი ჩინეთმა განიცადა – ათციფრიანი ქონების 50 მფლობელი. სამშობლიო კლუბს 26 ამერიკელი და 10 საუდის არაბეთის მკვიდრიც გამოაკლდა. ქვემოთ წარმოდგენილი ოთხი ყოფილი მილიარდერი განსაკუთრებით დრამატული ვარდნის მსხვერპლი შეიქნა; კიდევ 20 აღსანიშნავი გაცხრილული მარჯვნივ შეგიძლიათ, იხილოთ. რეიტინგს ჩამოშორებული 120-ივე ადამიანის სანახავად, ეწვიეთ ვებგვერდს: [forbes.com/billionaires-dropoffs](http://forbes.com/billionaires-dropoffs).



### ჯონ შნაბერი

აშშ | PAPA JOHN'S-ის პიჯა

2018-ის ქონება: \$750 მილიონი (25%-იანი შემცირება)

თავისი Papa John's-ის პიჯის ქსელის შენელებულ ზრდას შნაბერი, ნაწილობრივ, NFL-ის „სუსტ ლიდერულ როლს“ აბრალებს ერთგულ პიჯთან დაკავშირებული პრეტენციების გამკლავებაში. ამერიკული ფეხბურთის ქომაგები ბლომად ცომეულს ჭამენ, Papa John's-ი კი NFL-ის მსხვილი სპონსორია.



### დანიელ ხარაბუროვი

რუსეთი | დაგლვება, საბანკო საქმეები, უძრავი ქონება  
2018-ის ქონება: \$170 მილიონი (92%-იანი შემცირება)  
მისი სადაზღვევო კომპანია, Rosgosstrakh-ი, 2017-ში Otkritie Bank-მა ჩაყლაპა, ხოლო შემდეგ, დეკემბერში, რუსეთის ცენტრალურმა ბანკმა შავ დღე-ში მყოფი Otkritie-ს ნავიონა-ლიზებას მიჰყო ხელი.



### კრისტოფელ ვიზა

SOUTH AFRICA | RETAIL  
2018 NET WORTH: \$600 MILLION (DOWN 89%)

საბულალტრო სკანდალმა დააქცია Steinhoff International-ი – საყოფაცხოვრებო საქონლით მოვაჭრე, რომელიც ვიზეს ძვირფასი იმპერიის მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს. დეკემბერში ვიზემ თავმჯდომარის თანამდებობა დატოვა, კომპანიის აქციების ღირებულება კი თითქმის 87%-ით დაეცა.

### ნირაჰ მოლი

ინდოეთი | ალმასის სამკაულები

2018-ის ქონება: \$100 მილიონზე ნაკლები (94%-იანი შემცირება)  
სახელმწიფოს მიერ კონტროლირებულმა Punjab National Bank-მა იანვარში განაცხადა, რომ მოლიმ და მისმა ბიზნესპარტნიორმა ბანკის მუშაის ფილიალის რამდენიმე აღმასრულებელთან ერთად თაღლითური ტრანზაქციების განხორციელება დაგეგმეს, რის შედეგადაც, გვრცელებული ცნობებით, მოლის სამკაულების კომპანიებში \$1.8 მილიარდი ჩაიღვარა. მოლიმ, რომელმაც ინდოეთი მანამდე დატოვა, სანამ სკანდალი გასკდებოდა, როგორც ცნობილია, ბრალდებები უარყო.



### სახელი

შვიკანა | სიმდიდრის წყარო  
2018-ის ქონება

### სტივენ როტი

აშშ | უძრავი ქონება  
\$970 მილიონი

### ანას სეფრუი

მართოქ | მშენებლობა  
\$950 მილიონი

### ესტერ გრემერი

შვეიცარია | SWATCH  
\$900 მილიონი

### ფიმი მამბაკო

აშშ | LUMBER  
\$900 მილიონი

### ო. ბრუტონ სმიტი

აშშ | SPEEDWAY MOTORSPORTS  
\$880 მილიონი

### ედუარდ სტაიკი

აშშ | DICK'S SPORTING GOODS  
\$880 მილიონი

### ბრაიან შეფილდი

აშშ | ნავთობის აღმოჩენა  
\$870 მილიონი

### დევიდ ჰინდავი

აშშ | კომპიუტერული ტექნოლოგია  
\$850 მილიონი

### აიგან ასფარი

აშშ | ნავთობსამრეწველი  
\$840 მილიონი

### ჯონათან ტრინტატი

აშშ | SHUTTERSTOCK  
\$820 მილიონი

### კენ გროსმანი

აშშ | SIERRA NEVADA-ს ლუდი  
\$800 მილიონი

### ჯანი მუთონი

საზხრეთი აფრიკა | ფინანსური სერვისები  
\$800 მილიონი

### მუჰი უპაკრა

იაპონია | ფარმაცევტიკა  
\$800 მილიონი

### ზან იუნგინი

ჩინეთი | ფარმაცევტიკა  
\$800 მილიონი

### ალდო ბენსადუნი

პანადა | ფინანსები  
\$780 მილიონი

### უილბურ რუსი

აშშ | კერძო საავიო კაპიტალიზაცია  
\$700 მილიონი

### ედვარ სია

ფილიპინები | უძრავი ქონება  
\$650 მილიონი

### ბორის მინცი

რუსეთი | უძრავი ქონება, საავიაციო ფონდები  
\$540 მილიონი

### ლი ფურანი

ჩინეთი | აპრობიონა  
\$500 მილიონი

### ბრუნო შტაინვოტი

გერმანია | საყოფაცხოვრებო საქონლით ვაჭრობა  
\$225 მილიონი

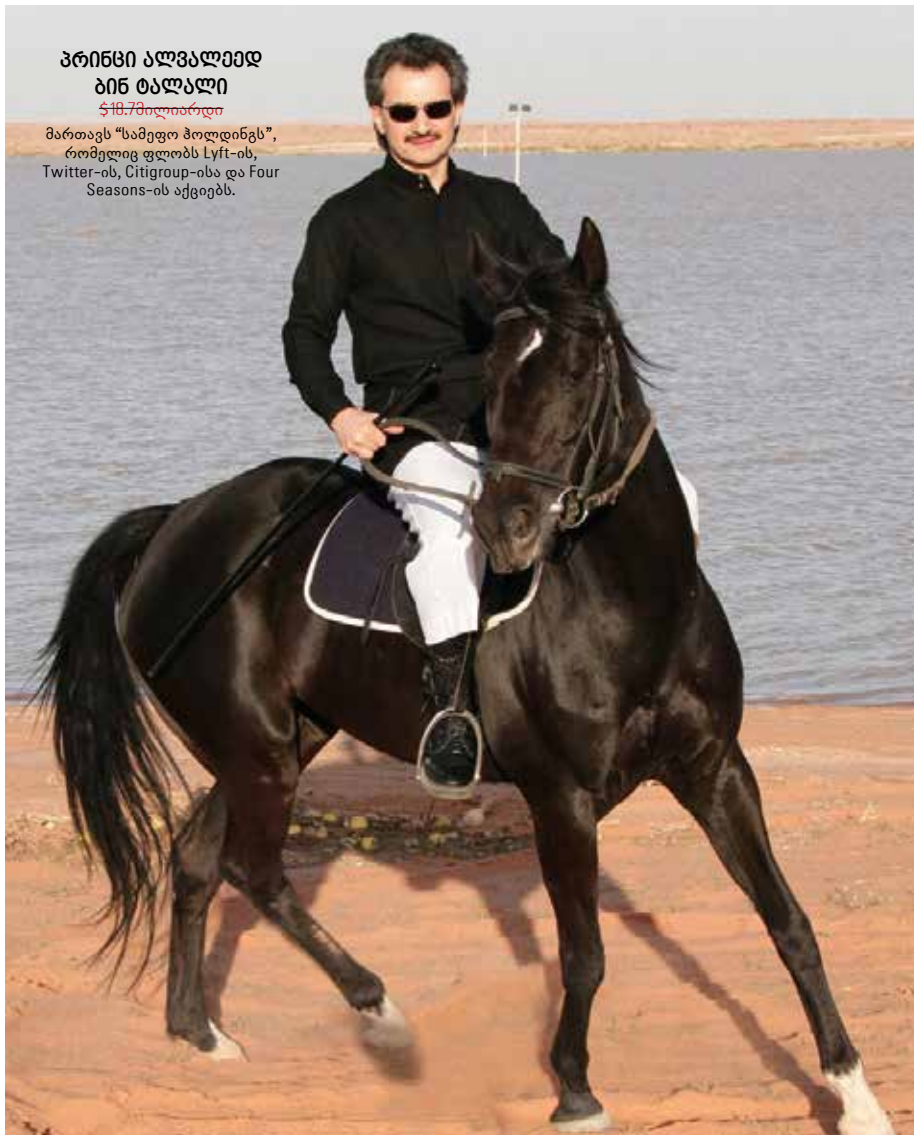


## პრინციის მძევლები

ძნელი წარმოსადგენია უფრო სწრაფი ან უფრო უტიფარი გზა მილიარდობით დოლარის მოსაპოვებლად, ვიდრე ის, რომელიც ამას წინათ საუდის არაბეთის სამეფო ტახტის მემკვიდრემ, მოჰამედ ბინ სალმანმა აირჩია: აიძულე ქვეყნის უმდიდრესი ადამიანები, თავიანთი პირადი ქონება, „ანტიკორუფციული კამპანიის“ ფარგლებში, სახელმწიფოს გადასცენ.

გასული წლის მიწურულს, 32 წლის უფლისწულმა საუდის არაბეთის მილიარდერებისა და სხვა ბიზნესმენტა ჯგუფი ულტრამდიდრულ ციხეში გამოკეტა – 492-ნომრიან, პალმების მწკრივში მოქცეულ Ritz-Carlton Riyadh-ში. ზოგი მათგანი მისივე ნათესავი იყო, მათ შორის, 62 წლის პრინცი ალვალედ ბინ ტალალი, დასავლეთში ყველაზე ცნობილი ბობოლა საუდის არაბეთიდან.

ალვალედი და სხვა მრავალი გაათავისუფლეს, თუმცა Ritz-Carlton-ის დატოვება მათ მილიარდები დაუჯდათ. ათას ერთი ისტორია არსებობს იმასთან დაკავშირებით, თუ ზუსტად რა მოხდა სასტუმროში, რაც შეუძლებელს ხდის, გადაჭრით ითქვას, ვინ ვის რამდენი და როდის მისცა. ამ ქვიშასავით მერყევი სიმართლის გათვალისწინებით, გადავწყვიტეთ, ჩვენს წლეგანდელ მილიარდერთა რეიტინგში საუდის არაბეთის ათივე მკვიდრი გამოგვეტოვებინა; კომენტარზე ათივემ უარი განაცხადა. მათ ქონებასთან დაკავშირებით მეტი სიხბადის შემთხვევაში, ზოგიერთი, შესაძლოა, რაღაც მომენტში რეიტინგს დაუბრუნდეს.



**პრინცი ალვალედი ბინ ტალალი**

\$16.7 მილიარდი

მართავს „სამეფო ჰოლდინგს“, რომელიც ფლობს Lyft-ის, Twitter-ის, Citigroup-ისა და Four Seasons-ის აქციებს.



**მოჰამედ ალ ამოუდი**

\$11 მილიარდი

აქტივთა რიცხვშია შევდური გადამამუშავებელი, საუდის არაბეთის ბენზო-გასამართი სადგურები და ეთიოპიური კონგლომერატი (ოქროს მოპოვება, ფერ-მერული მუერნობა, მშენებლობა).



**პრინცი სულთან ბინ მოჰამედ ბინ საუდ ალ კაბაიერი**

\$3.8 მილიარდი

მისი საჯარო ბაზარზე მბრუნავი რძის ნარჩის კომპანია Almarai ახლო აღმოსავლეთში ერთ-ერთ უმსხვილეს კომპანიას წარმოადგენს.



**მოჰამედ ალ ისა**

\$2.6 მილიარდი

მის Assila Investments-ს წილგაი აქვს ბანკში, საკვებ-მომწოდებლებსა და სასტუმროებში.



**სალეჰ კამეილი**

\$2.3 მილიარდი

დააფუძნა კონგლომერატი Dallah Albaraka (უძრავი ქონება, საკვები, ჯანდაცვა).



**აბდულ რაჰმან ბინ აბდულაზიზი**

\$1.9 მილიარდი

ძმებთან ერთად შექმნა Al Rajhi Bank-ი – მსოფლიოში ერთ-ერთი უმსხვილესი ისლამური ბანკი.



**აბდულ მუჰამედ ალ ჰოკაიბი**

\$1.2 მილიარდი

**სალმან ალ ჰოკაიბი**

\$1.2 მილიარდი

**ფაჰად ალ ჰოკაიბი**

\$1.2 მილიარდი

სამი ძმის უძრავი ქონების იმპერია 19 საავტოო ცენტრს მოიცავს.



**მოჰამედ სარაფი**

\$1.1 მილიარდი

უძრავი ქონების ინვესტორი.

აბრევიატურა: აბი ა. ფოლანი და პრინცი ალვალედი

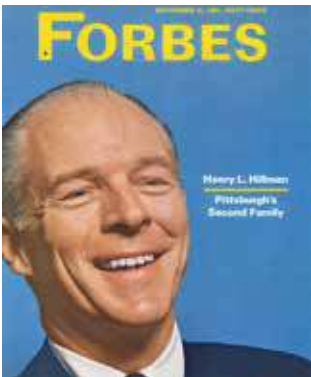
## მკვლელობა



ბასულ წელს ტორონტოს პოლიციამ შემხარავი აღმოჩენა გააკეთა: გენერიკული წამლების მილიარდერის, 75 წლის ბერნარდ „ბარი“ შერმენისა და მისი ცოლის, შანის, ცხედრები მათი სახლის აუზთან. შერმენი არ იყო ის კაცი, კონფლიქტს რომ გარიდებოდა; მეტოქეებს სასამართლოში ებრძოდა და ათწლიან სამართლებრივ დავაში იყო ჩაბმული საკუთარ ბიძაშვილებთან მისი ფირმის, Apotex-ის, საკონტროლო წილთან დაკავშირებით. გამოძიება მკვლელობის მუხლით მიმდინარეობს, თუმცა ეჭვმიტანილები ჯერ არ დაუსახელებიათ. შერმენის სიკვდილი განუზომლად უფრო ავბედითია იმ (ამ გვერდზე ჩამოთვლილ) 25 მილიარდერთან შედარებით, ვინც შარშან გამოესალმა სივცხლეს. „ხალხი მეუბნება, რომ ცხოვრება ხანმოკლეა, მე კი ვამბობ, რომ ჰო, ასეა, და სჯობს, საქმეს მივხედო“, ნათქვამი აქვს შერმენს Forbes-ისთვის, როცა 2000 წლის ივლისში ჩვენს ჟურნალში დებიუტო შეტონდა. აქვე შეგვიძლია, ნახოთ, როგორ გავაშუქეთ პირველად ბოლო დროს გარდაცვლილი კიდევ ოთხი ტიტანი.



**პენრი ჰილმანი, 98 წლის**  
აშშ, \$2.6 მლრდ | ინვესტიციები  
„ოჯახის საინვესტიციო ჰოლდინგ-კომპანიის, Hillman Land-ის მემფილით, პენრი ჰილმანი ფლობს, აკონტროლებს ან გაგლეხა აქვს საკმაოდ ბევრ სხვა კომპანიაზე, კონგლომერატთა უმეტესობაში შავი შური რომ აღძრას. ის, არც მეტი, არც ნაკლები, ათი მსხვილი კომპანიის დირექტორია.“  
(15 სექტემბერი, 1969)



**ლიანდრო რიზუოტი, 79 წლის**  
აშშ, \$4.5 მლრდ | სამომხმარებლო პროდუქტები  
„თმის ფენები ოციანი წლებიდანაა გაგრძელებული, მაგრამ რიზუოტომდე არავის შეუმჩნევია, რომ, თუ ფრთხილი კომპანიაციით ჰაერის სინქარესა და მხურვალეობას გაზრდი, ხელში დასაბჭერი ფენი და ჯაგრისი, უმეტესწილად, შეძლებს დალაქის ამჟამინდელი ინსტრუმენტების ჩანაცვლებას და თანაც საქმეს ოთხჯერ უფრო სწრაფად გააკეთებს.“ (3 სექტემბერი, 1979)

**ჯონ ჰანტსმენი, 80 წლის**  
აშშ, \$1 მლრდ | ქიმიკატი  
„ჯონ ჰანტსმენი იშვიათ კომბინაციას წარმოადგენს. ის შესანიშნავ გარიგებებს აწარმოებს და შესანიშნავი მმართველი ბიზნესმენიცაა. ამ ორ თვისებას ერთ ადამიანში ხშირად ვერ აღმოაჩენთ, მაგრამ ჰანტსმენი გამოწაკლი-სია.“ (27 ნოემბერი, 1989)

**სამიუალ „ს.ი.“ ნიუკაუს უმცროსი, 89 წლის**  
აშშ, \$12.1 მლრდ | მენი  
„როცა გასულ აგვისტოს დამფუძნებელი ს.ი. ნიუკაუს უფროსი გარდაიცვალა, მისი ვაჟები, 52 წლის სი და 50 წლის დონალდი, აღმასრულებელ დირექტორებად იქცნენ. ...ყველაზე დიდი პრობლემა, რასაც ოჯახი უნდა გაუმკლავდეს... კომუნიკაციათა ბუნების შეცვლას უკავშირდება. ახლა გავითვლი აქამდე არნახული კონკურენციის პირობებში არიან, განსაკუთრებით, დიდი ქალაქის ბაზრებში.“  
(29 ოქტომბერი, 1979)

- ვიპერ ალფონდი | 65 წლის**  
აშშ, \$1.4 მლრდ | ფხვსასმელები
- ამერიკო ამორიმი | 82 წლის**  
პორტუგალია, \$4.4 მლრდ  
ენერჯის, ინვესტიციები
- პელმირო დე ამავედო | 79 წლის**  
პორტუგალია, \$1.5 მლრდ | ჰაბრობა
- ლილიან ბატანკური | 94 წლის**  
საფრანგეთი, \$39.5 მლრდ | L'OREAL
- არნოლდ კლარკი | 89 წლის**  
დიდი ბრიტანეთი, \$1.1 მლრდ | კაბოტაგეობა
- დევიდ კონსუნჯი | 95 წლის**  
ფილიპინები, \$3.1 მლრდ | მენიპელობა
- სანფორდ დილერი | 89 წლის**  
აშშ, \$1.7 მლრდ | უძრავი ქონება
- დევიდ ბანდო გუფთა | 79 წლის**  
ინდოეთი, \$4.7 მლრდ | ფარმაცეუტიკა
- ბრიუს ჰალი | 87 წლის**  
აშშ, \$6.5 მლრდ | საბურავები
- დორანს ჰემილტონი | 88 წლის**  
აშშ, \$1.3 მლრდ | CAMPBELL SOUP
- ნიკლას ჰერლინი | 53 წლის**  
ფინეთი, \$1.4 მლრდ  
ლიფთები, მსკალაბორები
- ერიხ კელერჰალსი | 78 წლის**  
გერმანია, \$1.8 მლრდ  
ელემენტარული ჰაბრობა
- პარლ-ჰაინც კიხი | 93 წლის**  
გერმანია, \$4.5 მლრდ | ჰაბრობა
- ლუ მუანსიუ | 72 წლის**  
ჩინეთი, \$5.7 მლრდ | სხვადასხვა
- გიგორიე მისიბერი | 78 წლის**  
გერმანია, \$3.8 მლრდ |  
საყოფასობრობო ტექნიკა
- ნილ პატერსონი | 67 წლის**  
აშშ, \$1.5 მლრდ | ჰანდაცვის  
ინფორმაციული ტექნოლოგია
- ა. ჰაროლდ პერინი | 86 წლის**  
აშშ, \$2.8 მლრდ | მსახურმომსახურე ტელევიზია
- დევიდ რუჟველარ უფროსი | 101 წლის**  
აშშ, \$3.3 მლრდ უძრავი ქონება, ინვესტიციები
- ჯონ ტიში | 90 წლის**  
აშშ, \$3.8 მლრდ | დამამუშავებელი, N.Y. GIANTS
- იეთ ტიუნ ლი | 87 წლის**  
მალაიზია, \$2.1 მლრდ  
მენიპელობა, უძრავი ქონება, ენერჯის







# საქართველოს ნამყვანი ბიზნეს- გადასვმები

**TV ჰინჯილი**

გაატარეთ სამუშაო დღეები ჩვენთან:

 **ანალიტიკა**

 **საქმის კურსი**

**ქაღალცი**  
**გადასვნი**

 **საქმიანი დილა**  
07:55 AM

**ანალიტიკა**

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

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

(ყოველ პარასკევს)

**საქმის კურსი**

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

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

**ქაღალცის ნარატივი**

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

**საქმიანი დილა**

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

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

## ნაქმები სახლები

მართალია, შორენ ბაჭყალი 1958 წლიდან ერთსა და იმავე სახლში ცხოვრობს, სხვა მილიარდერები სახლებს ისე იცვლიან, როგორც ჩვენ – ნათურებს. მილიარდერთა მფლობელობაში არსებული ამ კერძო საკუთრებათა უმეტესობა, რომლებიც ამჟამად გასაყიდადაა გატანილი, ბოლო ხუთი წლის განმავლობაშია შექმნილი ან დასრულებული. მცირე მათგანში არც არასდროს უცხოვრიათ. აგენტების თქმით, ულტრამდიდართა მომთაბარე ბუნება იოლი ასახსნელია: მათ მხოლოდ საუკეთესო უნდათ.



**თომას ტალი**  
ქონება: \$1.1 მლრდ  
წყარო: შოპინგნი  
**გასაყიდად გატანილი სახლი:**  
3970 VICTORIA LANE  
(მისტილი-ვილიჯი, კალიფორნია)  
**საკვანძო დეტალები:** 32,000 კვადრატული ფუტის ფრანგული რომანტიკული სტილის სახლი 12 საძინებლითა და 18 სააბაზანოთი 33 აკრის ნაკვეთზე.  
**კეთილმოწყობილობები:** მიწა მოიცავს 5 აკრის ორგანიკულ ფერმას, მონეს „ჟივინით“ შთაგონებულ ბაღსა და კერძო მუზეუმს.  
**გასაყიდი ფასი: \$85 მილიონი**



**ჯეფ ბრინი**  
ქონება: \$3.8 მლრდ  
წყარო: უძრავი ქონება, ინვესტიციები  
**გასაყიდად გატანილი სახლი:** PALAZZO DI AMORE  
(9505 LANIA LANE, ბევერლი-ჰილზი, კალიფორნია)  
**საკვანძო დეტალები:** 35,000 კვადრატული ფუტის 12-საძინებლიანი და 23-სააბაზანოიანი მამული 25 აკრის ნაკვეთზე.  
**კეთილმოწყობილობები:** სახლ-კარის 15,000 კვადრატული ფუტის გასართობი ცენტრი აერთიანებს სამეცლისო დარბაზს, კინოდარბაზსა და ბოულინგის დარბაზს. ასევე ნახავთ მოქმედ ვენახსა და 27 მანქანის სამყოფ გარაჟს.  
**გასაყიდი ფასი: \$129 მილიონი**

**ბიკლ დელი**  
ქონება: \$22.7 მლრდ  
წყარო: DELL COMPUTERS  
**გასაყიდად გატანილი სახლი:**  
CASA DELL  
(ლუს-კაბოსი, მემსიკა)  
**საკვანძო დეტალები:** 9,990 კვადრატული ფუტის მედიტერანული ვილა ხუთი საძინებლით, ექვსი სრული და სამი ნახევარ-სააბაზანოთი და თითქმის 4,700 კვადრატული ფუტის ტერასებით.  
**კეთილმოწყობილობები:** კორტების ზღვიდან 282 ფუტზე, მექსიკის ნახევარკუნძულ ბაიაზე განლაგებული ეს უძრავი ქონება თავს ზღვის ვრცელი ხედებითა და ლათინური ამერიკისა და მექსიკელი ამომავალი არტისტების კოლექციით იწონებს.  
**გასაყიდი ფასი: \$18.5 მილიონი**



**ა. ჯეროლდ კერენი**  
ქონება: \$2.8 მლრდ 2017-ის მისივე წყარო: UNIVISION  
**გასაყიდად გატანილი სახლი:**  
CHARTWELL (ბელ-აერი, კალიფორნია)  
**საკვანძო დეტალები:** 10.3 აკრის ნაკვეთზე მდებარე 25,000 კვადრატული ფუტის ფრანგულ ნეოკლასიკურ სახლს 10 საძინებელი და 12 სააბაზანო აქვს.  
**კეთილმოწყობილობები:** უძრავი ქონება მოიცავს სამეცლისო დარბაზს, ჩოგბურთის მოედანსა და 40 მანქანის სამყოფ გარაჟს.  
**ნარმოვანობა:** ერთ დროს რონალდ და ნენსი რეიგანების მფლობელობაში არსებული მიწა, სახლითურთ, დღეს ამ უძრავი ქონების შემადგენლობაში შედის, CHARTWELL-ის ექსტერიერს კი, კლამპეტების სასახლის რანგში, სახელი ამერიკულმა სიტკომმა, THE BEVERLY HILLBILLIES-მა, გაუთქვა.  
**გასაყიდი ფასი: \$350 მილიონი**

**პიტერ ვალსტონ სტანი**  
მამის ქონება: \$3.5 მლრდ | წყარო: FORMULA ONE  
**გასაყიდად გატანილი სახლი:** THE MANOR  
(594 SOUTH MAPLETON DRIVE, პულმინ-ჰილზი, კალიფორნია)  
**საკვანძო დეტალები:** F1-ის დამფუძნებლის, ბერნი ეკლსტონის ქალიშვილის მფლობელობაში არსებული 56,500 კვადრატული ფუტის სახლი 4.7 აკრის მიწაზეა განთავსებული და 14 საძინებელსა და 27 სააბაზანოს აერთიანებს.  
**კეთილმოწყობილობები:** THE MANOR-ის 123 ოთახს შორის არის ლამის კლუბი, თმის მოვლის სალონი და პირადი სპა.  
**ნარმოვანობა:** აშენებულია ან განსვენებული პროდიუსერის, ეარნ სპე-ლინგსა და მისი ცოლის, კენდისთვის, რომელსაც საგანგებო ოთახები ჰქონდა ყვავილების დაჭრისა და საჩუქრების შეფუთვისთვის.  
**გასაყიდი ფასი: \$200 მილიონი**



პიტერ ვალსტონი





www.forbes.ge



გვიპოვეთ ყველგან



facebook.com/  
forbesgeo



twitter.com/  
forbesgeorgian



youtube.com/  
forbesgeorgian



pinterest.com/  
forbesgeorgia



linkedin.com/company/  
forbes-georgia



instagram.com/  
forbesgeorgia

# LeaderBoard

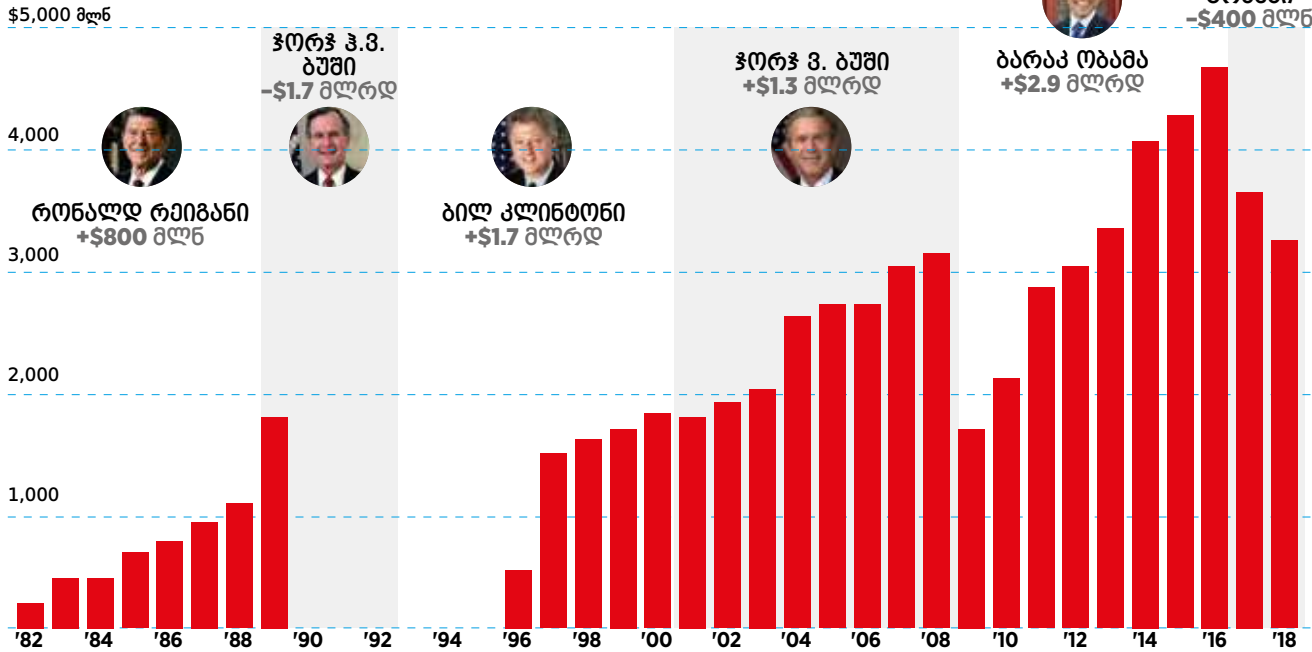
ტრამპი

## თეთრი სახლის შავი დღეები

ბოლო 12 თვის მანძილზე პრეზიდენტ ტრამპის ქონება \$400 მილიონით – \$3.1 მილიარდამდე – შემცირდა. ჯორჯ ბუშ უფროსის პერიოდს თუ არ ჩავთვლით, როცა ტრამპის სიმდიდრე მთლიანად გაცამტვერდა, მისი ფინანსური მდგომარეობა ყველაზე სუსტი სწორედ მისივე პრეზიდენტობისას არის. გაინტერესებთ ტრამპის ყველაზე სარფიანი წლები? ეს თბამას დროს იყო, როცა აშშ-ის ამჟამინდელმა პრეზიდენტმა თავის ქონებას \$2.9 მილიარდი შემატა.



**დონალდ ტრამპი**  
-\$400 მლნ



წყაროები: Forbes 400 (1982–2000); Forbes-ის მსოფლიოს მილიარდერები (2001–დღემდე).

### რას ფლობს ტრამპი

<p><b>40 WALL ST.</b> ნიუ-იორკი \$395 მლნ ▲ \$32 მლნ</p> <p><b>1290 AVENUE OF THE AMERICAS</b> ნიუ-იორკი \$391 მლნ ▲ \$44 მლნ</p> <p><b>555 CALIFORNIA ST.</b> სან-ფრანცისკო \$347 მლნ ▲ \$27 მლნ</p> <p><b>TRUMP TOWER</b> ნიუ-იორკი \$245 მლნ ▼ \$41 მლნ</p> <p><b>NIKETOWN</b> ნიუ-იორკი \$228 მლნ ▼ \$137 მლნ</p>	<p>ათი გოლფის მრეწველობის კომპანია აშშ-ის მეშვიდე უდიდესი კომპანიაა, კლუს მანდინგის მფლობელი \$205 მლნ ▲ \$7 მლნ</p> <p>სასტუმროთა მენეჯმენტი და ლიზინგ-რეპა \$170 მლნ ▼ \$50 მლნ</p> <p><b>TRUMP PARK AVENUE</b> ნიუ-იორკი \$161 მლნ ▼ \$29 მლნ</p> <p>მარ-ა-ლაგო პალმ-ბიჩი, ფლორიდა \$160 მლნ ▼ \$15 მლნ</p> <p><b>TRUMP NATIONAL DORAL MIAMI GOLF RESORT</b> \$149 მლნ ▼ \$21 მლნ</p>	<p>ნაღდი ფული/თხევადი აქტივები \$134 მლნ ▲ \$4 მლნ</p> <p>პენტაგონი TRUMP TOWER-ში NYC \$64 მლნ</p> <p><b>TRUMP INTERNATIONAL HOTEL LAS VEGAS</b> \$57 მლნ ▼ \$18 მლნ</p> <p><b>TRUMP INTERNATIONAL HOTEL WASHINGTON, D.C.</b> \$53 მლნ ▼ \$51 მლნ</p>	<p>ერთი ირლანდიური და ორი შოტლანდიური გოლფის მრეწველობის კომპანია \$50 მლნ ▼ \$28 მლნ</p> <p><b>TRUMP PARC/ TRUMP PARC EAST</b> ნიუ-იორკი \$47 მლნ ▼ \$40 მლნ</p> <p><b>TRUMP WINERY</b> მარლოუზვილი, ვირჯინია \$30 მლნ</p> <p>ორი თვითმფრინავი, სამი ვერტოფრენი \$30 მლნ ▼ \$5 მლნ</p> <p><b>TRUMP PLAZA</b> ნიუ-იორკი \$28 მლნ ▲ \$9 მლნ</p>	<p><b>SEVEN SPRINGS კერძო მანქანი</b> ბელოვილი, ნიუ-იორკი \$24 მლნ ▲ \$9 მლნ</p> <p><b>TRUMP WORLD TOWER</b> ნიუ-იორკი \$23 მლნ</p> <p><b>SPRING CREEK TOWERS</b> ბრუკლინი, ნიუ-იორკი \$18 მლნ ▼ \$14 მლნ</p> <p>სახლი სან-მარტინი, მასაჩუსეტსი \$15 მლნ</p> <p>ახალდაგამაბული აპტივი სახლი სან-მარტინი, მასაჩუსეტსი \$15 მლნ ▲ \$500,000</p>	<p>სახლი ამერიკალი-ჰილზი \$118 მლნ ▲ \$500,000</p> <p><b>TRUMP INTERNATIONAL HOTEL &amp; TOWER</b> ნიუ-იორკი \$118 მლნ ▼ \$19 მლნ</p> <p>სამომხმარებლო კრედიტული ლიცენზია მიჩიგან \$68 მლნ ▼ \$4 მლნ</p> <p><b>TRUMP INTERNATIONAL HOTEL &amp; TOWER CHICAGO</b> \$68 მლნ ▼ \$94 მლნ</p> <p>სანწყობი რარულტონი, სახმარეთი კაროლენა \$48 მლნ</p>
---	--	--	--	---	---

საერთო ქონება:  
\$3.1 მილიარდი (კლება \$400 მლნ)



საიტი: www.trump.com





**გამორჩეულთ ახლავა**  
ყველაზე გავლენიანი ქართული ბიზნესგამოცემა

**Forbes**<sup>GEORGIA</sup>

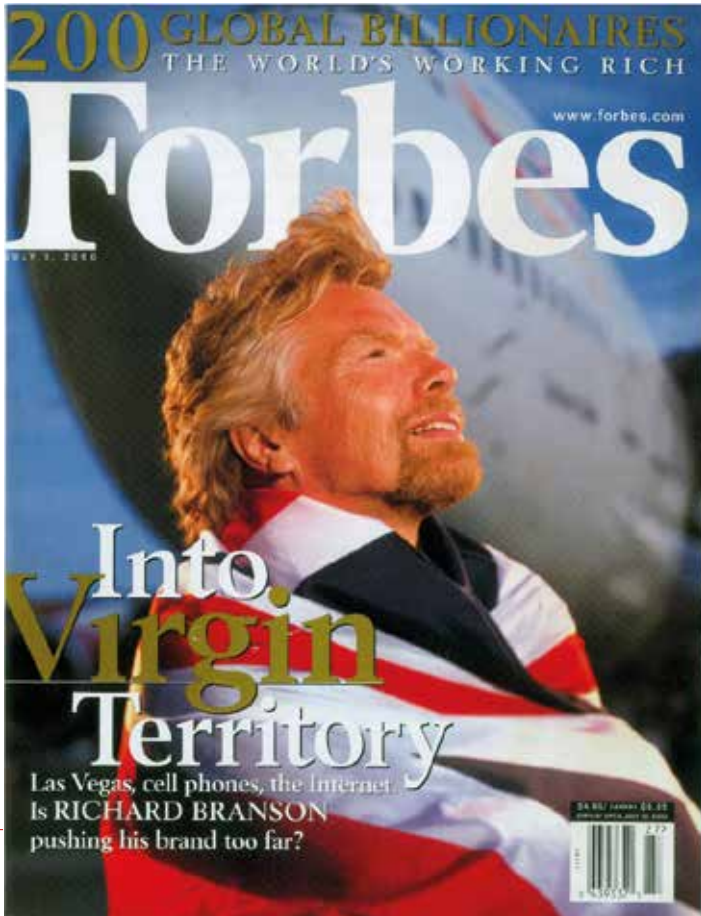


**6 თვე – 35 ლარი, 12 თვე – 69 ლარი**

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

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

## მამაცი ბრენსონი: 3 ივლისი, 2000



### ჩვენი დროის სიბოლო ქვემოთ იყურეთ!

1999 წლის მაისიდან 2000 წლის მაისამდე პერიოდი საფონდო ბაზრის „ამერიკული მთები“ გამოდგება: ტექნოლოგიურ კომპანიათა აქციების ფასები ვერ ავარდა და მერე მკვეთრად დაეცა. 1999-ის მაისიდან მომდევნო წლის თებერვლამდე იაბონელი მილიარდერის მასაიოში სონის (ქვემოთ) ქონება 12-ჯერ, \$68.5 მილიარდამდე, გაიზარდა, ხოლო სამ თვეში \$21.8 მილიარდამდე შემცირდა. იმავე პერიოდში ბილ გეიტსის ქონებამაც \$61.3 მილიარდიდან \$92.5 მილიარდამდე ისკუბა, მერე კი \$51.4 მილიარდს დაუბრუნდა.



კაპიტალიზმი: ახალი, ყოველდღიური დოზა.

### არარეველუბრირი რეკლამა ციფრული ინსტრუმენტი

რაც უფრო იცვლება...

„ჩემი მთავარი სისუსტი ცხოვრებაში ისაა, რომ არა-თქმა არ შემიძლია, – ამბობს რიჩარდ ბრენსონი და თავისი საფირმო ბრჭყვილა ღიმილით გვეგებება. – თუ მომხმარებელი სარგებელს ნახავს, არ მესმის, რატომ უნდა შეგვეშინდეს ახალი პროდუქტების ჩაშვება“. მისი ენთუზიაზმის წყალობით, Virgin-ი იქცა კონგლომერატად, რომლის გაყიდვები \$5 მილიარდს შეადგენს და რომელსაც წილები აქვს ავიახაზებში, შოუბიზნესში, რკინიგზასა და ტელეკომუნიკაციებში. ეს ყოველივე ერთი კაცის პიროვნულმა თვისებებმა გახადა შესაძლებელი: Virgin-ი ბრენსონი იყო, ბრენსონი კი Virgin-ი. მას არც თანამშემეგ ჰყოლია და არც, როგორც ჩანს, გაყიდვების ასისტენტი, ვინც მანიაკ მილიარდერ ბოსს შეეწყობდა. „კარგი იქნებოდა ახალგაზრდა, ახალი სისხლი, კომპანიების ცნობადობის გაზრდაზე რომ ემუშავა“, – გვითხრა ხვნეშით.

Virgin-ის მიერ ახალი ბაზრების შეუპოვარმა ძიებამ Forbes-ს ასეთი კითხვა გაუჩინა: „გაუძლებს კი ცნობილი ბრენდი ამგვარ პრომისკუიტეტს?“ თუმცა მან არა მხოლოდ გაუძლო, არამედ აყვავდა კიდევ, ისეთი არასწორი ნაბიჯების მიუხედავად, როგორც ერთ-ერთი პირველი სოციალური ქსელი VirginStudent-ი ან ონლაინ ავტომობილურ Virgin Cars-ი იყო. Virgin-ის ჯამური შემოსავალი დღეს \$20 მილიარდს აჭარბებს, ბრენსონი კი ამჟამად ინდოეთში შიპერლუპის აშენებას გეგმავს.

### ალნივზნის ღირსი ბაფეტის ცუდი წელი



### სწრაფი გადახვევა წინ ჩინეთის მეტეორული ნახტომი

**2000:** კონტინენტური ჩინეთიდან მილიარდერს ვერ ნახავდით (ქვეყნის პირველი მილიარდერის, ბანკირ ლარი იუნის დებიუტი ჩვენს მილიარდერთა რეიტინგში 1997 წელს შედგა, თუმცა ის მალევე გამოემშვიდობა კლუბს).

**2018:** მას მერე, რაც ჩინეთის წლიური მშპ-ის საშუალო ზრდა 10%-ს გაუტოლდა, ეს ქვეყანა დღეს 373 მილიარდერით იწონებს თავს, რომელთა შორის მსოფლიოს მე-17 უმდიდრესი ადამიანია – Tencent-ის აღმასრულებელი დირექტორი, პონი მა (ქვემოთ).

1999 წელს უორენ ბაფეტმა საკუთარ თავს D ქულა დაუწერა Berkshire Hathaway-ის არანაყოფიერების გამო. კონგლომერატის პორტფოლიომ მართლაც საზიზღარი შედეგები აჩვენა – სხვათა მსგავსად, მისი აქციათა ფასებიც საგრძნობლად დაეცა და ბაფეტის ქონება \$8 მილიარდით შემცირდა. Berkshire-ის ისეთ გიგანტებს ფლობდა, როგორც Coca-Cola და American Express-ია, და მეთოდურად ირიდებდა თავიდან ლოტ-კომის პირველი ეპოქის მიწურულის კომპანიებს. თამაშს ორაკულის სახელით ცნობილი ბაფეტი უდავოდ ბრძენი კაცი გამოდგა: 2000-ში, ბუშტის გასკდომისას, Berkshire Hathaway-მ 29% მოიგო, Nasdaq-მა კი 39% დაკარგა.



აღმოს: პონი მა





# თბილისის მოდის ინდუსტრია - გამოწვევები და მოლოდინები



გაზაფხულის სეზონი აქტიურ ფაზაში შედის, შესაბამისად, ახლოვდება მაღალი მოდის სამყაროსთვის მნიშვნელოვანი მოვლენებიც. ცხელი სეზონისთვის დიზაინერები, მოდის კრიტიკოსები და მოდელები უკვე ემზადებიან. სამზადისი, როგორც ყოველთვის, განსაკუთრებულია და ის, რა თქმა უნდა, განსხვავდება განვლილი სეზონებისგან. იცვლება მოდა და იცვლება ტენდენციებიც. ბოლო წლებში თბილისის მოდის ტენდენციები უცხოური მედიის განხილვის საგანი მრავალჯერ გახდა. მეტიც – ამ პატარა ქალაქს აღმოსავლეთ ევროპის მოდის დედაქალაქი კი უწოდეს. მოდის კრიტიკოსები ამბობენ, რომ თბილისის სწორედ ის ადგილია, სადაც სტუმარი აუცილებლად გაიგნობს მრავალ საინტერესო, ახალგაზრდა და ნიჭიერ დიზაინერს. მათ გაგნობას კი სულ მალე თბილისის მოდის კვირეულის მე-17 სეზონზე შეძლებთ, რომელიც 19–22 აპრილს კვლავ მიიპყრობს საერთაშორისო მედიის ყურადღებას. დიზაინერები ამჯერად შემოდგომა/ზამთრის სამოსის ახალ კოლექციებს წარადგენენ. პარტნიორთა მხარდაჭერით, ჩვენება წელს თბილისის ბალნეოლოგიურ კურორტში გაიმართება. სტუმრებს განსაკუთრებულ კუთხეებს და აქტივობებს მოდის კვირეულის შემდეგი პარტნიორები ჰპირდებიან: პრემიუმ-კლასის სიგარეტი Sobranie და პრესტიჟული სასმელის ბრენდი Martini, აგრეთვე, Weekend MaxMara, რომელიც მაყურებლის წინაშე სამოსის კუთხით წარდგება. პარტნიორები სტუმრებს საღამოს After Party-მაც უმასპინძ-



ლებენ. კვირეული წინა წლების მსგავსად ქართული ხელოვნებისა და კულტურის ლეგენდებს მიეძღვნება. გაცოცხლდება ეპიზოდები ცნობილი ქართული ფილმებიდან. ოთხდღიანი პროგრამა 20-მდე ღონისძიებას გააერთიანებს, რომელთა შემოქმედებაც ქართველი და უცხოელი დიზაინერები: ქეთი ჩხიკვაძე, ანი დათუკიშვილი, ლაშა ჯოხაძე, ELENNY, MIA, SAYYA, MIRO, Marry (McMarr) IRO, Marry (McMarr) იქნებიან.

აპრილის შემდგომ მოდის ინდუსტრია მაისში მერსედეს-ბენცის მოდის კვირეულზე გადაინაცვლებს, რომელიც თბილისის გირკის შენობაში გაიმართება. 3-7 მაისს თბილისს არაერთი უცხოელი სტუმარი ეწვევა მერსედეს-ბენცის მოდის კვირეულზე დასასწრებად. შემოდგომა/ზამთრის სეზონისთვის შექმნილ ახალ კოლექციებს საზოგადოებას მრავალი დიზაინერი წარუდგენს.

კვირეულის დამთავრების შემდგომ მთელი წლის განმავლობაში უკვე დაგეგმილია როგორც საგანმანათლებლო, ასევე პროფესიული ხასიათის მასტერკლასებიც. გეგმები წამდვილად ამზიციურია, საინტერესოა, რამდენად მოახერხებს თბილისის ამჯერადაც მოექცეს საერთაშორისო მოდის კრიტიკოსების ყურადღების ეპიცენტრში და შეინარჩუნოს მოპოვებული სახელი – აღმოსავლეთ ევროპის მოდის დედაქალაქი.



## ფული სპორტში

ავტორი: ზაზა აბაშიძე

საფეხბურთო სემონის დასრულებამდე სულ უფრო ცოტა დრო რჩება, ამიტომ Forbes Georgia-მ კიდევ ერთხელ გადაწყვიტა, რომ მკითხველისთვის ქართული ფეხბურთის ინდუსტრიაში მიმდინარე ამბები გაეცნო – ტრადიციულად ციფრებზე აქცენტირებით. წინა პერიოდის მსგავსად, ყველაზე ძვირად ღირებული ქართველი ფეხბურთელის სტატუსს კვლავინდებურად სოლომონ კვიციანი ინარჩუნებს, რომელმაც საკუთარი პოზიციები კიდევ უფრო გააუმჯობესა და მისი ასპარეზობა დღეისთვის 5.8 მილიონ ევროდ არის შეფასებული. შეგახსენებთ, რომ 2018 წლის იანვრის მდგომარეობით, იგი 4.6 მილიონ ევროდ იყო შეფასებული, შესაბამისად, კვიციანიმ საკმაოდ მოკლე დროში მნიშვნელოვანი პროგრესი დააფიქსირა.











ეროვნულ ლიგაში მოასპარევე გუნდებიდან ყველაზე ძვირად ღირებული ქუთაისის „ტორპედო“ აღმოჩნდა. ქუთაისურმა კლუბმა ყველაზე ძვირად ღირებულის სტატუსი თბილისის „დინამოს“ დათმობინა, რომელიც ამ დროისთვის ჩამონათვალში მესამე ადგილს იკავებს. შეგახსენებთ, რომ კლუბების ღირებულება იქ მოასპარევე ფეხბურთელების საბაზრო ღირებულებების დაჯამებით არის გამოყვანილი. საქართველოს უმაღლეს საფეხბურთო ლიგაში სულ 228 ფეხბურთელია რეგისტრირებული, რომელთაგან 31, ანუ 13,6% ლეგიონერია. ფეხბურთელების საშუალო ასაკი 25,2 წელს წარმოადგენს, მთლიანად ლიგის ჯამური ღირებულება კი 35,80 მილიონი ევროა. მოყვანილი ინფორმაცია ცნობილი საფეხბურთო-ანალიტიკური საიტის, transfermarket.de-ს მონაცემებს ეფუძნება.

### ყველაზე ძვირად ღირებული ქართველი ფეხბურთელები

1	 <b>სოლომონ კვიციანი</b> („ლოკომოტივი“, რუსეთი)	€ 5.8 მლნ	8	 <b>გიორგი ლორია</b> („ანჟი“, რუსეთი)	€ 1 მლნ
2	 <b>გურამ კაშია</b> („ვიტეისი“, შოლანდია)	€ 2.5 მლნ	9	 <b>ზაბა კანკავა</b> („ტობოლი“, ყაზახეთი)	€ 1 მლნ
3	 <b>ვალერი ყაბაიშვილი</b> („სან ხოსე ერტევიკი“, აშშ)	€ 2.5 მლნ	10	 <b>დავით ხოჭოლავა</b> („შახტარი“, უკრაინა)	€ 1 მლნ
4	 <b>ჯან ანანიძე</b> („სპარტაკი“, რუსეთი)	€ 2.3 მლნ	11	 <b>გიორგი ქვიციანი</b> („რაბიდი“, ავსტრია)	€ 0.8 მლნ
5	 <b>გიორგი ჩაკვეტაძე</b> („გენტი“, ბელგია)	€ 1.2 მლნ	12	 <b>ოთარ კაკაბაძე</b> („ხიმნასტიკი“, ესპანეთი)	€ 0.8 მლნ
6	 <b>თორნიკე ოქრიაშვილი</b> („კრასნოდარი“, რუსეთი)	€ 1.2 მლნ	13	 <b>გიორგი აბურჯანია</b> („სევილია ატლეტიკო“, ესპანეთი)	€ 0.8 მლნ
7	 <b>გიორგი ჭანტურია</b> („ურალი“, რუსეთი)	€ 1.1 მლნ	14	 <b>ჯიმი ტაბატაძე</b> („უფა“, რუსეთი)	€ 0.8 მლნ



## ეროვნული ლიგის კლუბების საბაზრო ღირებულება

1		ქუთაისის ტორპედო	€ 5.05 მლნ
2		სკ საბურთალო	€ 4.73 მლნ
3		სკ რუსთავი	€ 4.73 მლნ
4		დინამო თბილისი	€ 4.45 მლნ
5		თბილისის ლოკომოტივი	€ 3.73 მლნ
6		სკ სამტრედია	€ 3.55 მლნ
7		სკ გორის დილა	€ 2.8 მლნ
8		საჩხერის ჩიხურა	€ 2.6 მლნ
9		ბოლნისის სიონი	€ 2.38 მლნ
10		სკ ფოთის კოლხეთი 1913	€ 1.8 მლნ

## ეროვნული ლიგის ყველაზე ძვირად ღირებული მოთამაშეები

1	გიორგი გაბულოვი (სკ რუსთავი)	€600 000
2	ოთარ კიტეიშვილი (თბილისის დინამო)	€600 000
3	ჯაბა ლიპარტია (ტორპედო)	€ 500 000
4	გიორგი ქიმაძე	€ 500 000
5	ლუკა ლოჩოშვილი	€ 450 000
6	ლევან გეგეჭკორი	€ 450 000
7	მაიკლ ოლაიტანი	€ 450 000
8	ბექა მიქელთაძე	€ 450 000
9	ნიკა ძალამიძე	€ 400 000
10	ინტერს გუი (სკ სამტრედია)	€ 400 000

## ეროვნული ლიგის ტოპ-5 ძვირად ღირებული ლეგიონერები

1	გიორგი გაბულოვი (რუსეთი), სკ რუსთავი	€ 600 000
2	მაიკლ ოლაიტანი (ნიგერია), სკ სამტრედია	€ 450 000
3	ინტერს გუი (კოტ-დ'ივუარი), სკ სამტრედია	€ 400 000
4	ტარას ცარიკაევი (რუსეთი), სკ რუსთავი	€ 350 000
5	სიდი სანია (სენეგალი), სკ სამტრედია	€ 350 000

## ყველაზე რეიტინგული სასტუმროები

ტურისტული სეზონის მოახლოებასთან ერთად გადავწყვიტეთ, რომ საქართველოში არსებული სასტუმროებისთვის გადაგვეხედა და დაგვედგინა, თუ რომელი მათგანი სარგებლობს ვიზიტორების ყველაზე კარგი შეფასებით. არსებული შეფასებები როგორც უცხოელი ტურისტების მოსაზრებებს, ასევე ქართველი კლიენტების განწყობებს აერთიანებს, თუმცა ვინაიდან საერთაშორისო ტურისტული საიტების მომხმარებლები ძირითადად სხვადასხვა ქვეყნიდან შემომავალი ტურისტები არიან, შეფასებების ნაწილშიც მათი პროცენტული წილი ბევრად უფრო მაღალია. Forbes Georgia ამ შემთხვევაში ცნობილი ამერიკული ვებგვერდის – tripadvisor.com-ის მონაცემებს დაეყრდნო. რეიტინგის შედგენის მეთოდიკა კი შემდეგ პრინციპებს დაეფუძნა – სასტუმრო საქართველოში უნდა ოპერირებდეს და მინიმუმ 350 მომხმარებლის შეფასება უნდა ჰქონდეს მიღებული.

### ტოპ -10 სასტუმროს ჩამონათვალი



1. Rooms Hotel Kazbegi

1680

შეფასება



2. Radisson Blu Iveria, Tbilisi

1229

შეფასება



3. Rooms Hotel Tbilisi

782

შეფასება



4. Holiday Inn Tbilisi

685

შეფასება







5. Sheraton Batumi Hotel

658  
შეფასება



6. Radisson Blu Hotel, Batumi

567  
შეფასება



7. Hilton Batumi

557  
შეფასება



8. Tbilisi Marriott Hotel

517  
შეფასება



9. Courtyard Tbilisi

408  
შეფასება



10. Hotel British House

379  
შეფასება



## სტატისტიკური ობიექტი

პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები ხშირად ხდება დებატისა და პოლიტიკური დაპირისპირების საგანი. ამის მაგალითია მთავრობასა და ოპოზიციას შორის მუდმივი შეჯიბრება, თუ ვის დროს უფრო მეტი ინვესტიცია იყო. არის შემთხვევები, როდესაც მთავრობები მეთოდოლოგიასაც კი ცვლიან იმისთვის, რომ სასურველი რიცხვები მიიღონ.

გასათვალისწინებელია ის, რომ პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ნომინალში დათვლა და მათი შედარება არასწორია. მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ ის, თუ რას შეადგენდა საქართველოს ეკონომიკა თითოეულ წელს. რაც უფრო დიდია ეკონომიკა, მით მეტი ინვესტიცია ესაჭიროება მას მაღალი ზრდის ტემპისთვის.

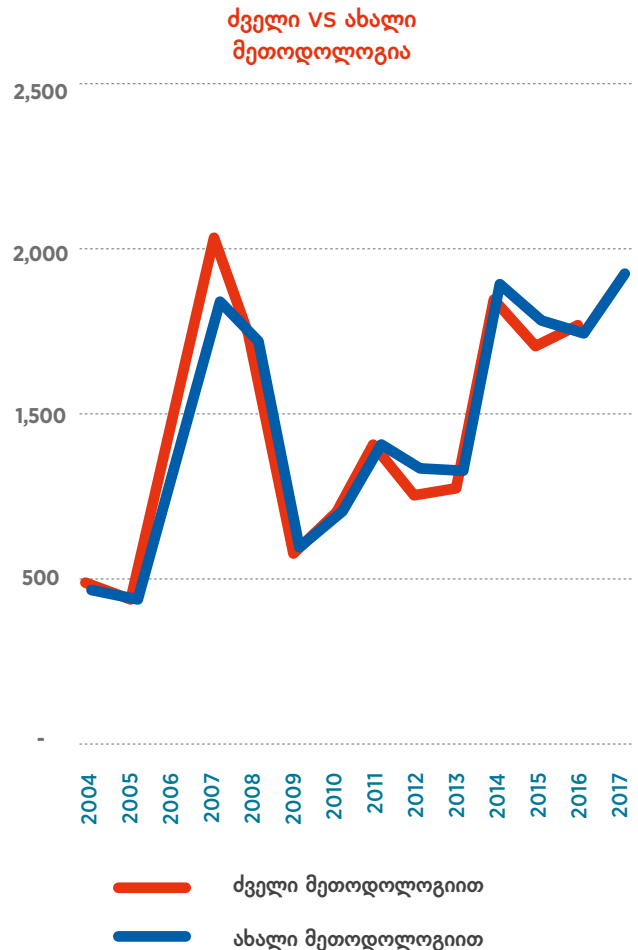
საქსტატის მიერ მეთოდოლოგიის ცვლილების შემდეგ მრავალი მილიონი დოლარის დაკლების შემდეგაც, საქართველოში რეკორდული მაჩვენებლის ინვესტიციები 2006 და 2007 წლებში შემოვიდა.

უკანასკნელი 12 წლის მანძილზე სწორედ ამ წლებში ჰქონდა საქართველოს ყველაზე მაღალი ეკონომიკური ზრდაც – 9.4% და 12.6%.

### პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები

ძველი მეთოდოლოგიით ყველაზე მეტი პირდაპირი უცხოური ინვესტიცია 2007 წელს შემოვიდა, ხოლო ახალი მეთოდოლოგიით – 2017 წელს.

	ძველი მეთოდოლოგიით	ახალი მეთოდოლოგიით
2004	499 მლნ	492
2005	450	452
2006	1,190	1,171
2007	2,015	1,752
2008	1,564	1,569
2009	658	664
2010	815	845
2011	1,117	1,130
2012	912	1,022
2013	942	1,020
2014	1,758	1,818
2015	1,565	1,652
2016	1,645	1,602
2017	N/A	1,861

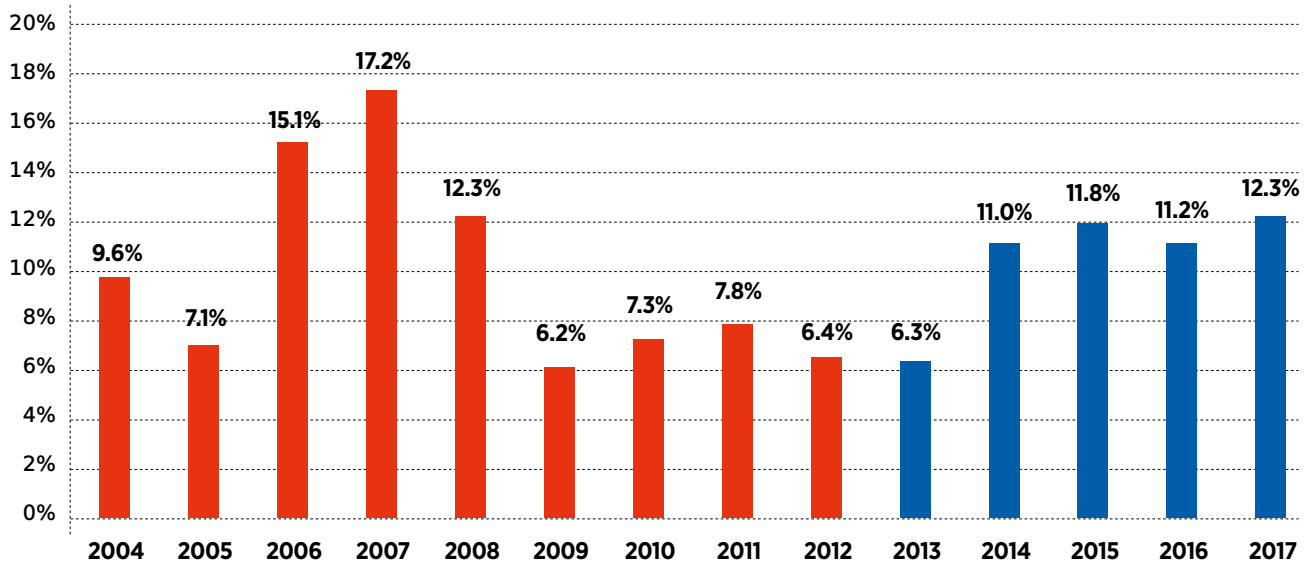




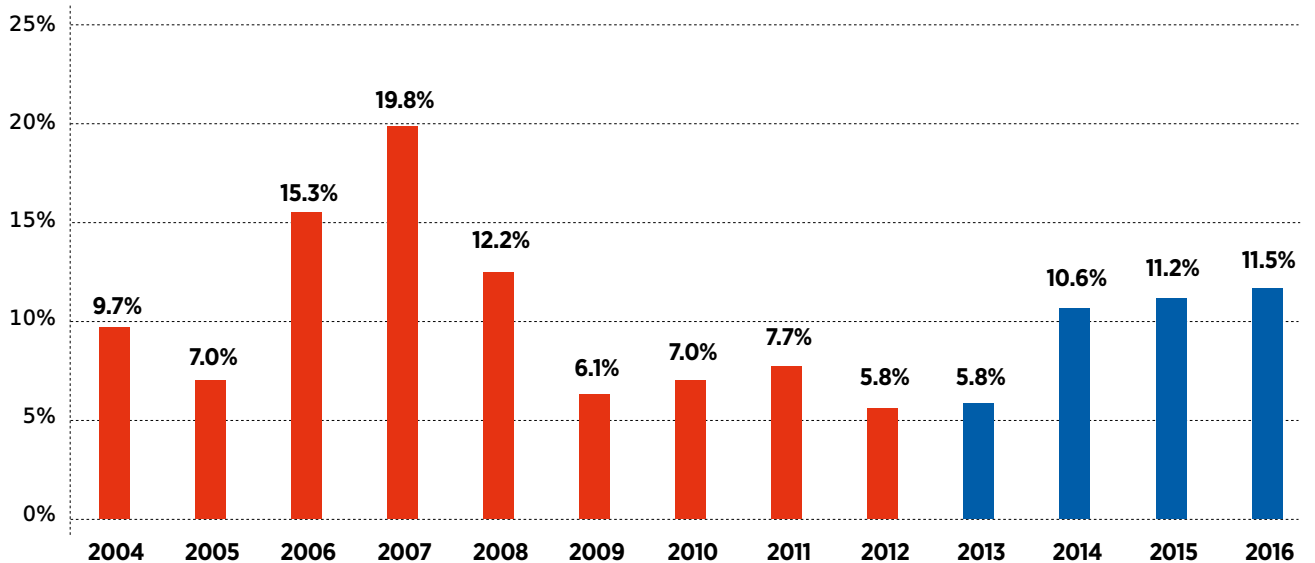
## მიუხედავად მანიპულაციისა...

პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ფარდობა მშპ-სთან ძველი და ახალი მეთოდოლოგიებით.  
2006-07 წლები ისევ ლიდერობენ.

### ინვესტიციები/მშპ (ახალი მეთოდოლოგიით)



### ინვესტიციები/მშპ (ძველი მეთოდოლოგიით)



# ყველაზე პოპულარული სტატიები

გთავაზობთ Forbes.ge-ს 2018 წლის პირველი კვარტალის ყველაზე პოპულარული სტატიების რეიტინგს.



## 1. NEXIA TA წლის კომპანია საქართველოდან

15 თებერვალი, 2018

თელარა გელანტიას სტატია აუდიტორული კომპანია NEXIA TA Georgia-ს შესახებ 2018 წლის პირველი სამი თვის უპირობო ლიდერია.

25 ათასზე მეტი ნახვა და  
3k+ გაზიარება



## 2. Forbes-ის მილიარდერთა 2018 წლის რეიტინგი

7 მარტი, 2018

განსაკუთრებული ინტერესი გამოიწვია Forbes-ის მილიარდერთა ყოველწლიური რეიტინგის გამოქვეყნებამ.

8 ათასზე მეტი ნახვა და  
2.4k+ გაზიარება



## 3. 2018 წლის ოსკარის გამარჯვებულების სრული სია

5 მარტი, 2018

ჩვენი მკითხველი ამერიკის კინოხელოვნების აკადემიის დაჯილდოების რიგით 90-ე ცერემონიის გამარჯვებულთა სიათაც დაინტერესდა.

7 ათასზე მეტი ნახვა და  
2.2k+ გაზიარება



## 4. The Reform Ambassador

24 იანვარი, 2018

ელენე კვანჭილაშვილის ინტერვიუ ყოფილ პრემიერ-მინისტრ ნიკა გილაურთან ინგლისურ ენაზე გამოქვეყნდა.

4 ათასზე მეტი ნახვა და  
1.4k+ გაზიარება





## 5. ქართული პროდუქციის 10 უმსხვილესი ექსპორტიორ-ტიორი კომპანია

30 იანვარი, 2018

ხუთეულს ნინო კვინტრაძის მიერ მომზადებული უმსხვილესი ექსპორტიორი კომპანიების რეიტინგი ასრულებს.

4 ათასზე მეტი ნახვა და 1.4k+ გაზიარება



## 6. როგორ იქცა ონლაინგაღწერა წარმატებულ ბიზნესად

9 მარტი, 2018

ნინო ლონგურაშვილის ინტერვიუ Project ArtBeat-ის თანადამფუძნებელ ნათია ბუკიასთან Forbes Women-ის მარტის გამოცემაში გამოქვეყნდა.

4 ათასზე მეტი ნახვა და 1.3k+ გაზიარება



## 7. წლის ყველაზე მსხვილი სადაზღვევო კომპანიები საქართველოში

20 მარტი, 2018

ნინო კვინტრაძის მიერ მომზადებულმა მასალამ, 2017 წლის ყველაზე მსხვილი სადაზღვევო კომპანიების შესახებ, ასევე დიდი ინტერესი გამოიწვია.

4 ათასზე მეტი ნახვა და 1k+ გაზიარება



## 8. BGEO-მ გასულ წელს 1,1 მილიარდის შემოსავალი მიიღო

16 თებერვალი, 2018

BGEO ჯგუფის 2017 წლის შემოსავლების ზრდაზე მასალა ნინო კვინტრაძემ მოამზადა.

3 ათასზე მეტი ნახვა და 1.1k+ გაზიარება



## 9. ხარისხის ფილოსოფია

12 იანვარი, 2018

„დიოს“ აღმასრულებელი დირექტორის, თამაზ დაუშვილის სტატია Forbes Georgia-ს იანვრის ნომერში გამოქვეყნდა.

3 ათასზე მეტი ნახვა და 500+ გაზიარება



## 10. კრედიტენტი ჰუმანიტარული მისიით

16 იანვარი

ნინო ლონგურაშვილის ინტერვიუ საქართველოს წითელი ჯვრის საზოგადოების პრეზიდენტთან, ნათია ლოლაძესთან ასევე პოპულარული აღმოჩნდა.

3 ათასზე მეტი ნახვა და 500+ გაზიარება ვებზე

# მე მიყვარს გუდაური, თხილამურები და, უბრალოდ, მთა!



**„მე მიყვარს გუდაური“** - წარწერა, რომელიც ბოლო დღეებია, ფეისბუქის ქართველი მომხმარებლის კედლებსა და ფოტოებზე გაჩნდა. მხიარული ფოტოები გუდაურიდან, იმ საშინელი უბედური შემთხვევის მეორე დღესვე, პატრიოტული ჩანაფიქრით: ვაჩვენოთ მსოფლიოს, რომ ყველაფერი კარგად არის და „ასეთი რამ შეიძლება ყველას დაემართოს“.

ასეთი რამ ყველას არ დაემართება. „ყველაში“ აქ, რასაკვირველია, განვითარებულ, კომფორტულ, თანამედროვე სტანდარტების კურორტს ვგულისხმობ. ჩვენ კი ამბიციის გვაქვს, ევროპაში ანალოგიური კურორტების კონკურენტი ვიყოთ. და იმ წინაპირობით, რომ ტურიზმის ინდუსტრია ქვეყნის სტრატეგიული მიმართულებაა.

ალბები ყველა მოთხილამურის თუ

არამოთხილამურის გონებაში კომფორტის, სასიამოვნო სრილის, გართობის ასოციაციას ტოვებს, და კიდევ, ადგილის, სადაც აუცილებლად ფული უნდა დაგხარჯოთ...

განგებამ გადმოგვხედა და ამ სფეროშიც რეგიონში ლიდერის როლი გვარგუნა. ვთანხმდებით იმაზე, რომ საქართველოს მთავრობის ხედვა საქართველოს ტურისტული პოტენციალის წარმოჩენისა და ამ პოტენციალში სამთო კურორტების წვლილისა, სწორია და დასაფასებელი. ზამთრის კურორტები უნდა განიხილებოდეს და განიხილება კიდევ როგორც ეკონომიკური ძრავა ტურიზმის განვითარებაში; საქართველოს, როგორც ტურისტული ქვეყნის, ბრენდინგის მთავარი შემადგენელი ნაწილი. ბაზარი აქ საკმაოდ მიმზიდველი იქნება, თუ გავითვალისწინებთ, რომ ჩვენს მეზობელ ქვეყნებს ამ სპორტისთვის გამოსადეგი მთები არა აქვთ, ამის გარდა, მას შემდეგ, რაც საქართველოში იაფი ფრენები რეალობად იქცა, საქართველოს სამთო-სათხილამურო მიმართულება ძალიან საინტერესოა უკრაინისა და ბალტიის ქვეყნებისთვისაც. მოკლედ,

დიდი შანსი გვაქვს, რომ ჩვენი საკუთარი „ალბები“ გვექონდეს.

„საქართველოს სამთო-სათხილამურო კურორტებზე ტურიზმიდან 300 მილიონ აშშ დოლარზე მეტი ოდენობის შემოსავლების მიღების შესაძლებლობა არსებობს“, - განაცხადა საქართველოს პრემიერ-მინისტრმა, გიორგი კვირიკაშვილმა მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციის ევროპისა და აზიის მთის კურორტების მესამე კონფერენციაზე. ქვეყნის ეკონომიკის ზრდა ასეთ კურორტებზე მოთხოვნას ზრდის. შესაბამისად, იმატებს ამ ინდუსტრიის მონაწილეობა მთლიანი შიდა პროდუქტის ზრდაში. მოკლედ რომ ვთქვათ, სარგებელი ბევრია და ყოველმხრივი. ეკონომიკურად გავძლიერდებით და ჩვენი ქვეყნის საქება სიტყვებსაც ბევრს მოვისმენთ. თუმცა, თვალი გადავავლოთ, რა გვაქვს გარდა ამ სწორი ხედვისა?! როგორია მთავრობის ნაბიჯები? არსებობს თუ არა შესაბამისი ინსტიტუციური მიდგომა ამ გამოწვევებთან მიმართებით? დავიწყეთ იმით, რომ მიუხედავად იმ სასიკეთო პროგნოზებისა, რაც ზემოთ აღვნიშნეთ, სახელმწიფოს მთის კურორტ-





ბის განვითარების სტრატეგია არა აქვს - ასეთი დოკუმენტი ჯერ არ შეუქმნია.

თითქოს, მთის კურორტებზე ზრუნვა გუშინ არ დაგვიწყია. საკმაო დრო გავიდა, საკმაო გამოცდილება შევიძინეთ, ბევრი საერთაშორისო კონფერენციის მონაწილენი გავხდით, ბევრი ფულიც დაიხარჯა საბაგიროებისა თუ სხვა ინფრასტრუქტურის მოწყობაში, მაგრამ სამთო კურორტების კარგი ბრენდის შექმნა ვერ შევძელით. სათხილამურო კურორტი მხოლოდ საბაგირო არ არის. გზებზე, ტრანსპორტზე, ეკოლოგიაზე ზრუნვა, რაც სახელმწიფოს პირდაპირი ვალდებულებაა, უკონტროლოა და კვლავ გამოწვევად რჩება.

ძალიან ადვილია პრობლემის იდენტიფიცირება, თუ ამ ყველაფერს უბრალო მომხმარებლის თვალით შევხედავთ: გაიხსნა ორი ახალი საბაგირო და განახლებული სათხილამურო ტრასა, რომელთაგანაც ერთი, ფაქტობრივად, გამოუსადეგარია ძალიან მარტივი მიზმის გამო - ტუალეტი არ არის... დიახ, მიტარბის საბაგირო აგერ უკვე ორი წელია, ფუნქციონირებს, ტუალეტის გახსნა კი ვერ მოხერხდა. ასევე ვერ მოხერხდა ხელოვნური გათოვლიანების მოწყობილობის გამართვა, ხელოვნური გათოვ-

ლიანებისთვის აუცილებელი წყლის ავზების დამონტაჟება ზოგან ჯერ არ დამთავრებულა, ზოგან არც დაწყებულა. ბაკურიანში, მაგალითად, არ არსებობს მუნიციპალური ტრანსპორტი. სათხილამურო ტრასებთან მისვლა მხოლოდ საკუთარი მანქანით ან ტაქსით არის შესაძლებელი. შესაბამისად, ძალიან გაიზარდა ჰაერის დაბინძურების მაჩვენებელიც. არ არის ტროტუარები და შეუძლებელია ადამიანების ფეხით უსაფრთხო გადაადგილება. მოუწესრიგებელია ავტომობილის სადგომი ადგილები და მთლიანად გზები, განუკითხაობაა ირგვლივ განთავსებულ კვების ობიექტებზე, თუ ასეთი არსებობს (ზოგან არც ესაა), რომ აღარაფერი ვთქვათ საბაგიროების, მათი დენით მომარაგების კონტროლზე. მთელი დღით გაითიშა ტრანსფორმატორი და სრიალი ვერ შეძლო ათასობით ტურისტმა. საბაგიროს მუხრუჭებმა უმტყუნა და საშინელ ტრავმადიას სასწაულით გადაგურჩით, ბორჯომ-ბაკურიანის მატარებელი ლიანდაგებიდან გადავიდა, აქაც გადაგურჩით... თუმცა ჩვენი კურორტების იმიჯი ვერ გადარჩა. რამდენი ფოტოც არ უნდა გადავიღოთ გუდაურში, გაბრწყინებული სახეებით, კომფორტული დასვენებისა

და უსაფრთხო კურორტის სახელს ვერ დავიმკვიდრებთ. მოკლედ რომ ითქვას, მიუხედავად ხარჯისა და მცდელობისა, არათანამიმდევრულობა აშკარაა.

ისიც აშკარაა, რომ ტურიზმის, როგორც ქვეყნის ბრენდად ჩამოყალიბების გზაზე სადღაც ჩვენც გადავვარდით ლიანდაგებიდან და რაც მალე გაითავისებს ამ პრობლემას მთავრობა, მით უკეთესი. დამაბრკოლებელი ფაქტორების იდენტიფიკაცია ამ პროცესის განუყრელი ნაწილია. ცაკლე დადგმული ახალი საბაგირო თუ ლამაზად შეღებილი მატარებელი სიტუაციას ვერ შეცვლის, პოპულარული ბრენდის შექმნას, მით უმეტეს, დღევანდელ, კონკურენტულ სამყაროში, კარგად გათვლილი სტრატეგიული ნაბიჯების გარეშე მომავალი არა აქვს არც ამ სფეროში. სწორი კონცეფცია, სწორი ურბანული განვითარება და მართვის სწორი ბიზნესმოდელები - ეს არის ის, რაც ჩვენს ულამაზეს მთებს მოგებიან ინდუსტრიად აქცევს. აი, მაშინ უფრო მეტად სასიამოვნო იქნება გუდაურის მწვერვალიდან ფოტოს გამოფენა... ახლა კი მან, ვისაც გუდაური, თხილამურობი და, უბრალოდ, მთა უყვარს, ალბათ ყველაზე მკაცრი სახე უნდა მიიღოს და ბევრი, ძალიან ბევრი პრეტენზია გამოთქვას. **F**

# ვაჭრობა, როგორც ქალაქის გეგმის ნაწილი



*სანამ დიდ მოლებს გავაჩენთ ქალაქის განაპირა ტერიტორიებზე, სჯობს ჯერ ხელი შეეწყოს სავაჭრო ფუნქციების განვითარებას ქალაქის განაშენიანების ფარგლებში არსებული რესურსის გონივრული გამოყენებით და ისეთ უკვე ჩამოყალიბებულ საცხოვრებელ უბნებში, სადაც საზოგადოებრივი ფუნქციების ნაკლებობაა.*

**შენობაში მოქცეული სავაჭრო სივრცეები ჯერ კიდევ ძველ რომში გვხვდება. რომის ტრაიანუს ბაზარი აშენებულია ჩვ.წ. 100-110 წელს. შუა საუკუნეებიდან არსებობს გადახურული სავაჭრო ფართები ახლო აღმოსავლეთსა და ევროპაში. ისინი დღევანდელი სავაჭრო ცენტრებისა და ე.წ. მოლების წინამორბედებად შეიძლება ჩაითვალოს.**

ქალაქგანვითარების კუთხით თუ შევხედავთ, საცალო ვაჭრობა შეიძლება ორ ძირითად ტიპად დავყოთ. პირველი

არის ქალაქის ცენტრალურ ნაწილებში განთავსებული მაღაზიები, რომლებიც ზოგ შემთხვევაში მაღაზიათა რიგის სახით მთელ ქუჩებს, ან შენობათა ქვედა სართულებს მოიცავენ. მეორე სახეობაა სავაჭრო ცენტრები, სადაც ერთ შენობაში ბევრი მაღაზიაა მოქცეული. ასეთი ცენტრები შეიძლება იყოს როგორც ქალაქის შუაგულში, ასევე მის პერიფერიაზე.

თანამედროვე გლობალიზებულ სამყაროში ორივე ტიპის სავაჭრო ბიზნესი მსოფლიოს ნებისმიერ წერტილში გვხვდება, თუმცა მათი საწყისები ევროპასა და ამერიკის შეერთებულ შტატებშია. პირველი ტიპის განთავსე-

ბა უფრო მეტად ახასიათებს ევროპულ ქალაქებს, სადაც ქალაქის ცენტრალურ ნაწილში ისტორიულად იყო შერეული ფუნქციები. ერთ არეალში არსებობდა როგორც საცხოვრებელი სახლები, ხშირად პირველ სართულზე განლაგებული საამქროებით, ასევე ადმინისტრაციული და სავაჭრო შენობები. ფუნქციების ამგვარ მრავალფეროვნებას ქალაქგეგმარებაში შერეული გამოყენების ანუ კომპაქტური ქალაქი ეწოდება. ასეთი გარემოს ხელშეწყობა თანამედროვე ურბანული დაგეგმარების ერთი-ერთი პრიორიტეტი და მიზანია მდგრადი ურბანული განვითარების უზრუნველსაყოფად. სხვადასხვა ფუნქციისად-



მი - საცხოვრებლის, რეკრეაციის, მუშაობისა და ვაჭრობისადმი წვდომა მიზანშეწონილია, იყოს ფეხით სასიარულო მანძილზე. როდესაც ეს ყველაფერი შერეულია საქალაქო ცენტრებსა და უბნებში, მინიმუმამდე დადის ავტომობილების გამოყენების საჭიროება და შესაძლებელია მოკლე მანძილზე ფეხით ან ველოსიპედით გადაადგილება. აქედან გამომდინარე, ზოგადად იკვლევს სატრანსპორტო გადატვირთვა, ხმაური და გამონახობა, უმჯობესდება ეკოლოგიური გარემო. შედეგად მაღალდება ურბანული გარემოს მიმზიდველობა, რაც პირდაპირ გავლენას ახდენს ქალაქის ეკონომიკაზე. ფეხით და ველოსიპედით სიარული დადებითად აისახება ადამიანების ჯანმრთელობაზე.

ცნობილია, რომ საცალო ვაჭრობის ყველაზე მაღალი მოხარულობები არის ფეხით მოსიარულეთა ზონებში. დანიელმა ქალაქმკვებარებელმა და ურბან-დიზაინერმა იან გელმა, თავისი წიგნი-სათვის „ქალაქები ადამიანებისთვის“, ევროპის რამდენიმე ქალაქში ჩაატარა კვლევა და ერთი კანონზომიერება გამოავლინა - ყავის გაყიდვები ბევრად უფრო მაღალი იყო ფეხით მოსიარულეთა ზონებში, ვიდრე ქალაქის სხვა ნაწილებში. შერეული ქალაქგეგმარებითი ზონირებით სავაჭრო ობიექტების ამგვარი ორგანიზების ხელშეწყობა ადამიანებს უადვილებს მაღაზიებთან წვდომას, რადგან სავაჭრო ობიექტები სასიარულო ზონებთან, სამსახურთან ან საცხოვრებელ ადგილთან ახლოს არის განლაგებული. ტურისტებისათვის ერთმანეთთან შეთავსებულია ქალაქის დათვალიერება, შესვენება კაფეებში და „მოპინგი“. ასეთი შერეული ფუნქციების ქალაქები უფრო მეტ ადამიანს იზიდავს და ხალხმრავალ არეალებში ეკონომიკური აქტივობაც უფრო მაღალია.

ევროპული ქალაქის, ევრეთ წოდებული ორგანიზებული ქალაქის პრინციპებით არის განვითარებული ასევე ამერიკის

შევრთებული შტატების აღმოსავლეთ სანაპიროს ქალაქებიც, რომლებიც ევროპელმა ახალმოსახლეებმა დააარსეს: ბრიტანელებმა - ბოსტონი, ჰოლანდიელებმა - ნიუ-იორკი, რომელიც შემდეგ ასევე ბრიტანელების ხელში გადავიდა. დასავლეთ სანაპიროს ათვისება უფრო მოგვიანებით მოხდა, უკვე ჩამოყალიბებული ამერიკის შეერთებული შტატების სახელმწიფოს პირობებში, როდესაც აღმოსავლეთ სანაპიროზე მიწის ნაკლებობა შეინიშნებოდა. შუა დასავლეთისა და დასავლეთის სანაპიროს ქალაქები უკვე ნაკლებად ან აღარ ატარებენ ევროპული ქალაქის ნიშნებს.

მეოცე საუკუნის დასაწყისში ამერიკას ბედის მამიებელ ემიგრანტთა დიდი ნაკადი მოაწყდა. ქალაქები ძალზე გადაიტვირთა შეჭრივებული მოსახლეობით, გაჩნდა ფართის ნაკლებობა, იმატა ანტისანიტარიამ. მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ განსაკუთრებით, მთელ მსოფლიოში იმძლავრა მოდერნისტული ქალაქგეგმარებამ, რომელიც უარს ამბობდა შერეული ფუნქციების ევროპულ ქალაქზე და მიზნად ისახავდა განცალკევებული ფუნქციების ქალაქის შექმნას, სადაც ქალაქის სხვადასხვა ნაწილში იყო გამოყოფილი ცალ-ცალკე ზონები საცხოვრებლად, სამუშაოდ, დასასვენებლად, სავაჭროდ და ამიტომ, მანძილების დასაფარავად გამოიყენებოდა საზოგადოებრივი ტრანსპორტი და პირადი ავტომობილები. მოდერნისტული ქალაქგეგმარების თანახმად, რომლის ყველაზე ცნობილი ლიდერი გახლდათ ლე კორბუზიე, გაზრდილი ურბანზაციის პირობებში ძველი ქალაქის ტიპი ვერ პასუხობდა ახალ მოთხოვნებს და უნდა მომხდარიყო მასზე უარის თქმა სრულიად ახალი სტრუქტურის ქალაქით ჩანაცვლებით. ამ მიდგომამ ამერიკაშიც დიდი გავლენა მოახდინა ურბანულ განვითარებაზე და შეიქმნა მთელი ქალაქები და უბნები, სადაც უზარმაზარი არეალები

ეთმობოდა მხოლოდ ერთ ფუნქციას. ამიტომ საცხოვრებელი ადგილიდან სამსახურში და უკან, დასასვენებლად და სავაჭროდ წასასვლელად საჭირო გახდა ავტომობილით გადაადგილება. ამას ხელი შეუწყო ასევე ამ პერიოდში ამერიკული ავტოინდუსტრიის ზრდამ და ამერიკულმა იდეამ, ყველა ოჯახს ჰქონოდა საკუთარი სახლი და ავტომანქანა. ამ დროს გაჩნდა სავაჭრო მოლი, რომელიც მდებარეობდა ქალაქის განაპირას, სავაჭრო ზონაში და მომხმარებელს სთავაზობდა დიდ შენობებში მოთავსებულ სხვადასხვა მაღაზიასა და სუპერმარკეტს აფთიაქით. ოჯახები აქ მანქანით მოდიოდნენ შორ მანძილზე მდებარე საცხოვრებელი რაიონებიდან და ამიტომ მათ უნდა ჰქონოდათ ყველა საჭირო სერვისის მიღების საშუალება. მოლებში გაჩნდა საბავშვო გასართობები, კინოთეატრები, რესტორნები. ქალაქის ცენტრი კი დაეთმო ძირითადად საოფისე დანიშნულების შენობებს. ოჯახები მთელ დღეს ატარებდნენ მოლებში, ფაქტობრივად, შენობიდან გაუსვლელად. მოლი გახდა ერთგვარი გასართობი და სავაჭრო მულტიფუნქციური ცენტრი - პატარა ქალაქი დიდ შენობაში. ადამიანი გამოდის სახლიდან, ჯდება მანქანაში, მიდის სამსახურში, დასვენების დღეებში ოჯახით მიდის მოლში და ისევ სახლში ბრუნდება. ეს ყველაფერი ხდება დიდ მანძილებზე გადაადგილებით, იტვირთება გზები, მატულობს სატრანსპორტო საცობები გამონახობლქვით, უარესდება ეკოლოგია. ადამიანები აღარ მოძრაობენ ფეხით, მატულობს ჭარბის წონის მქონეთა რიცხვი და ჯანმრთელობის პრობლემები. ამიტომ ფუნქციურად გაყოფილ ქალაქებზე თანამედროვე ქალაქგეგმარებამ მეოცე საუკუნის ბოლოს უარი თქვა და ისევ შერეული ფუნქციების განვითარებაზე ორიენტირდა, სადაც მოკლე მანძილზეა სხვადასხვა მოთხოვნაზე წვდომა და არ არის წახალისებული მან-



ქანით სარგებლობა.

აქედან გამომდინარე, მოლების განვითარების შემდგომ ეტაპზე გაჩნდა ახალი ტიპის მოლი - ე.წ. „ლაიფსტაილ ცენტრი“, რომელიც წარმოადგენს იმითირებულ საქალაქო ცენტრს ფეხით მოსიარულეთა რამდენიმე ქუჩით, სადაც მდებარეობს მაღაზიები და სხვა საზოგადოებრივი დანიშნულების სივრცეები. შეიძლება ითქვას, რომ პირველი ტიპის სავაჭრო ცენტრი თბილისში არის „თბილისი მოლი“ აღმაშენებლის ხეივანში. ხოლო „ისთ პოინტი“ კახეთის გზატკეცილზე წარმოადგენს

„ლაიფსტაილ ცენტრის“ ტიპის მოლს.

„ქარვასლა“, „თბილისი ცენტრალი“ და „გალერეა თბილისი“ ქალაქის ცენტრალურ ნაწილებში მდებარე უფრო ადგილად მისაღებო, შედარებით მცირე მოცულობის სავაჭრო ცენტრებია.

იმის გამო, რომ მოლებს ქალაქის განაპირა მდებარეობები აქვთ და მომსვლელთა უმრავლესობა სავაჭროდ პირადი ავტომობილებით მოდის, რადგან, როგორც წესი, საზოგადოებრივი ტრანსპორტი ისე კარგად ვერ ემსახურება ქალაქის პერიფერიებს, როგორც ცენტრალურ ნაწილებს, ისინი

საჭიროებენ რამდენიმე დონიან მიწის-ქვეშა ავტოსადგომებს ან უზარმაზარ ღია პარკინგს, რაც მიწის დიდ რესურსს მოითხოვს.

მოლები და ქალაქგარეთ მდებარე სავაჭრო სივრცეები ვეროპაშიც გვხვდება, მაგრამ მცირედად და ისეთი დიდი სივრცის მქონე დანიშნულებით, როგორცაა ავეჯის სახლები, სამშენებლო-სარემონტო მასალების ჰიპერმარკეტები, გამწვანებისა და ნარგავების დიდი არჩევანის მქონე მეურნეობები.

თუმცა ამერიკაშიც უკვე ყოველწლიურად იზრდება ე.წ. „მკვდარი მოლების“



რიცხვი. მათი ტერიტორიების ჯამური ფართობი ქალაქ ბოსტონის ზომას აღწევს. დაცარიელებული მოლეების მიზეზი არის როგორც 2007 წლის ეკონომიკური რეცესია და მოსახლეობის მხრიდან ვაჭრობაზე ხარჯების ეკონომია, ასევე ინტერნეტვაჭრობის განვითარება. დღეს უკვე სახლიდან გაუსვლელად შეიძლება ფაქტობრივად ნებისმიერი ნივთის ონლაინრეჟიმში შეძენა. შესაბამისად, ადამიანებს აღარ სურთ მოლში წასვლელად დიდ მანძილზე დროის დაკარგვა და საწვავის ხარჯების გაღება. ხდება მიტოვებული მოლეების შენობების სხვა დანიშნულებებით მრავალფუნქციური გამოყენება საოფისედან სპორტულამდე ან მათ ადგილზე ახალი დეველოპმენტის განვითარება ახალი ქუჩების ქსელზე საცხოვრებელი და სხვა შერეული ფუნქციებით.

2014 წლის მონაცემების მიხედვით, ამერიკული მოლეების 3% ითვლება „მომაკვდავად“ (ფართის 40%-ზე მეტი ცარიელი), ხოლო 20% მოიაზრება საგანგაშო მდგომარეობაში (ფართის 10%-ზე მეტი ცარიელი). ასევე მოლეების პოპულარობის კლების მიზეზად ითვლება ადამიანებისა და ბიზნესების ისევე ზრდადი ინტერესი, იყვნენ ქალაქის ცენტრალურ ნაწილებში, სადაც ბევრად მეტი სოციალური, კულტურული და ეკონომიკური ინტერაქციაა. აღსანიშნავია, რომ თბილისში მდებარე მოლეებში ბევრი ცარიელი სავაჭრო ფართია.

ნობელის პრემიის მფლობელმა ეკონომისტმა, რობერტ ლუკასმა, შეკითხვაზე, თუ რატომ არის ქირა მაღალი ისეთ ქალაქებში, როგორც ნიუ-იორკი ან ჩიკაგო, უპასუხა, რომ ამას არა აქვს კავშირი მაღალი კლასის შოპინგთან და რომ ეს მაღალი ურბანული პროდუქტიულობის შედეგია.

ქალაქგეგმარებით გადაწყვეტილებებს პირდაპირი გავლენა აქვთ საქალაქო ცხოვრების ბევრ სფეროზე, მათ შორის ადამიანთა ქცევაზე. წინა წლის

ზაფხულში თბილისში პეკინის გამზირის რეაბილიტაცია ჩატარდა, რის შემდეგაც სატრანსპორტო მოძრაობა ცალმხრივი გახდა. ცნობილია რამდენიმე ძალიან უარყოფითი ეფექტი, რასაც ეს იწვევს. ეს ნიშნავს ქუჩის ავტომაგისტრალად გადაქცევას და არა ადამიანებისთვის კომფორტულ საზოგადოებრივ სივრცეს, გარდა ამისა, მომიჯნავე ვიწრო ქუჩები გადაიტვირთა გადამისამართებული საავტომობილო ნაკადებით. ფართო ცალმხრივ გამზირზე მანქანებს აქვთ მეტი სავალი ზოლი და ცალმხრივი მოძრაობისას მატულობს სიჩქარე, რაც მომეტებული საგზაო საფრთხეა. აკრძალული პარკირება, თან ცალმხრივ მოძრაობაზე, ნიშნავს ადამიანთან ახლოს უფრო სწრაფად მოძრაობის მანქანების დიდ ნაკადს, რაც სერიოზული დისკომფორტია ფსიქოლოგიურად, უსაფრთხოების, გამონაბოლქვისა და ხმაურის მხრივ. პარკირების ზოლი კარგი ბუფერია, როგორც დამცავი კედელი ტროტუარზე ფეხით მოსიარულეებსა და მოძრავ მანქანებს შორის. ცალმხრივი სატრანსპორტო მოძრაობა ცვლის გადაადგილების სქემებს და უმეტესად ადამიანების ერთი მიმართულებით მოძრაობას განაპირობებს. ამასთან უფრო მეტი ადამიანია იმ მხარეს, რომელზეც საზოგადოებრივი ტრანსპორტის გაჩერებაა (დააკვირდით მელიქიშვილის, ვაჟა-ფშაველასა და ყაზბეგის გამზირებს), მეორე მხარეს ნაკლები ხალხია და შემცირებული ეკონომიკური აქტივობა. ეს ნიშნავს ტროტუარებზე ნაკლებ ხალხს (დააკვირდით ვაჟა-ფშაველას და ყაზბეგის გამზირებს სხვა ცენტრალურ ქუჩებთან შედარებით) და იქ განთავსებული მაღაზიები ან ნებისმიერი მომსახურების ობიექტები ამით ზარალდებიან. პეკინის გამზირი რეაბილიტაციის შემდეგ დატოვა რამდენიმე მაღაზიამ („ეუამ“, „პრომოლ“, „ორსეი“) და ერთმა რესტორანმა (დეგუსტო). მსგავს გადაწყვეტილებებს აღარ იღებენ ევროპაში, ამერიკის ქალა-

ქებიც უკვე ხშირად ცვლიან ცალმხრივ ქუჩებს ორმხრივი მოძრაობით, რადგან პრიორიტეტი ავტომობილები კი აღარ არის, არამედ ფეხით მოსიარულეთათვის კომფორტული ურბანული გარემოს შექმნა და ქუჩების გამოცოცხლება.

ქალაქგეგმარების მხრივ, სანამ ქალაქის განაპირა ტერიტორიებზე დიდ მოლეებს ავაშენებთ, სჯობს ჯერ ხელი შევიწყოს სავაჭრო ფუნქციების განვითარებას ქალაქის განაშენიანების ფარგლებში არსებული რესურსის გონივრული გამოყენებით და ისეთ უკვე ჩამოყალიბებულ საცხოვრებელ უბნებში, სადაც საზოგადოებრივი ფუნქციების ნაკლებობაა. უნდა გავითვალისწინოთ საერთაშორისო გამოცდილება და ორიენტაცია მოვანდინოთ შერეული ფუნქციების კომპაქტურ ქალაქზე, სადაც განვითარებულია საზოგადოებრივი ტრანსპორტი, ხელი ეწყობა ფეხით და ველოსიპედით მოძრაობას და ნაკლებია მანქანის გამოყენების აუცილებლობა. ამგვარ გარემოში მიმზიდველია ყოფნა, იქმნება უფრო სასიამოვნო ურბანული გარემო, სადაც ბევრად მეტი ინტერესია როგორც საცხოვრებელი, ისე საოფისე და სავაჭრო დანიშნულების სივრცეებისადმი. შერეული ფუნქციების ურბანული გარემო ნაკლებ ავტომობილებს და უკეთეს ეკოლოგიურ გარემოს ნიშნავს. ეს ახალისებს ფეხით სიარულს, გარეთ მეტი დროის გატარებას და ხელს უწყობს ქუჩაში მეტი ადამიანის ყოფნას. სავაჭრო ობიექტების ეკონომიკური აქტივობებისათვის ეს არის ერთ-ერთი მთავარი ხელშეწყობა ქალაქგანვითარებითი პოლიტიკის მხრიდან, ოღონდ, რა თქმა უნდა, შესაბამისი რეგულაციებით, რომლებიც უნდა იცავდნენ საზოგადოებრივ და მოსახლეობის ინტერესებს. ცოცხალი ქუჩები და ხალხმრავალი ურბანული გარემო ნიშნავს მეტ ინტერაქციას, ადამიანებს შორის მეტ კონტაქტს როგორც სავაჭრო-ეკონომიკურ, ასევე კულტურულ და სოციალურ განზომილებაში. **F**



# თავისუფლება ტაქსის



**გუშინ, 2018 წლის 21 მარტს,** მე, მოქალაქე ალექსანდრე თარხან-მოურავმა, გავაჩერე ტაქსი თბილისში, ალექსანდრე ყაზბეგის გამზირის 36 ნომერთან. ოც წუთში ვიყავი ორთაჭალაში, გორგასლის 73-ში მდებარე ტელეკომპანია „კავკასიის“ სტუდიაში. Google Maps-ის მონაცემებით, გავიარე დაახლოებით 11 კილომეტრი - ნახევარი თბილისი 6 ლარად, არარეგულირებული, ულიცენზიო ტაქსისტის მარჯვენა-საჭიანი მანქანით.

ტაქსის რეგულირების მსურველთა გადმოსახედიდან, მეც და ულიცენზიო ტაქსისტმაც დაუშვებელი ქმედება ჩავიდინეთ. ორი ზრდასრული ადამიანი ერთმანეთში თავხედურად შევთანხმდით, რომ პირველი მეორეს გარკვეულ ფასად გარკვეულ მანძილზე გადაიყვანდა. ეს გავაკეთეთ ინსპექციების, სამინისტროების, პარლამენტარების, მერიისა და არასამთავრობო აქტივისტების დაუკითხავად. რა აღვირახსნილობა!

რა თქმა უნდა, რეგულირების მსურველებს არგუმენტების ვრცელი სია აქვთ, თუ რატომაც მეტი კონტროლი ტაქსისტებზე საჭირო - სულაც, აუცილებელი, რომ გადავრჩეთ, როგორც ქალაქი, ვრი, კულტურული ტომი. რა, თუ არა ტაქსის ავტომობილთა სიჭრელე ამორებს თბილისს ჟენეობას, ოსლობას, სანტიაგო-დე-კომპოსტელობას. ჩამოვყვით მათ მთავარ არგუმენტებს, როგორც ველური თბილისური სატრანსპორტო ნაკადი ჩამოჰყვება ვეროპამოვლილი ახალგაზრდის გაოგნებულ ცხვირს, სადმე შუა რუსთაველზე.

**არგუმენტი პირველი და შედარებით დამაჯერებელი(სავით):** თბილისის ქუჩების გადატვირთულობა ტაქსიების ბრაღია. ეს არგუმენტი თავის თავში მოიცავს ალიარებას, რომ რეგულირების მიზანი ტაქსიების რაოდენობის შემცირებაა - ანუ, სიღარიბისა და მაღალი უმუშევრობის ფონზე, ადამიანებისთვის სამუშაოს წართმევა. ოღონდ იმედი, რომ შედეგად ქალაქის ქუჩები მართლა განიტვირთება, მხოლოდ დაუმტკიცებელ დამშვებებს ემყარება: მაგალითად - დაშვებას, რომ ტაქსის მომხმარებლები საზოგადოებრივ ტრანსპორტზე გადასხდებიან. იქნებ, სინამდვილეში, კლიენტების დიდი ნაწილი საკუთარი მანქანებით ივლის? ანუ, კიდევ უფრო მეტ მანქანას დასჭირდება პარკინგი. მეტიც - თითო ტაქსისტს დღეში მხოლოდ ექვსი კლიენტიც რომ გადაჰყავდეს, საკმარისია კლიენტების მხოლოდ მესუთედი გადაპორტირდეს საკუთარ მანქანებზე, რომ მანქანების ჯამური რაოდენობა ქალაქში გაიზარდოს.

მოკლედ, ქუჩების დატვირთულობაზე ტაქსის რეგულირების გავლენის შეფასება ძალიან რთულია: სამაგიეროდ, ტაქსისტებზე გავლენა იქნება მარტივი საპროგნოზო და საგრძნობი.

**არგუმენტი მეორე:** ტაქსიების დიდი ნაწილი ტექნიკურად გაუმართავია. აი, ხომ გახსოვთ, ამოცანები უნარების ტესტებიდან - ყველა ღლაწვი რომ ბახვია, მაგრამ ყველა ბახვი ღლაწვი არ არის. ამოახსნევიანეთ „ტექნიკური გაუმართაობის“ არგუმენტის მომხრეებს ასეთი ამოცანები. შეიძლება მიხვდნენ, რომ ყველა მანქანა ტაქსი არ არის, მაგრამ ყველა ტაქსი მანქანაა. ანუ, თუ სახელმწიფო გააკონტროლებს ყველა მანქანის „ტექნიკურ გამართულობას“, ავტომატურად გააკონტროლებს ტაქსიებისას. და თუ არა - მაშინ მხოლოდ ტაქსის გამართულობა, უამრავი

სხვა გაუმართავი მანქანის ნაკადში, რა ფეტიშია?

**არგუმენტი მესამე:** ტაქსიების ნაწილი არ მოგვწონს. მისი ქვეკატეგორიები - ცუდი მუსიკას უსმენს, ეწევა, ყარს, ზედმეტი ხატი უკიდია, არასაკმარისი ხატი უკიდია, ბევრს ლაპარაკობს, არ მელაპარაკება, სხვა თვალთ მიყურებს, არ იცის, სადაა მაიაკოვსკის ძეგლი. კი, ასეთი ტაქსისტები არსებობენ. არსებობენ ისეთებიც, რომლებსაც უთანხმდები ფასზე, ჯდება და მერე უცებ გეკითხება „ჭავჭავაძე რომელია“. ოღონდ არავინ გვაიმულებს, გავაჩეროთ შემთხვევითი ტაქსისტი შემთხვევით ადგილას და შემთხვევით ჩავუჯდეთ. ბაზარი - როგორ კრუნჩხვებსაც უნდა იწვევდეს ეს აღმოსავლური სიტყვა ძალიან განათლებულ და ცოტათი ჭკვიან სტუდენტებში - სრულ არჩევანს გვთავაზობს. გვინდა რომელიმე აპლიკაციას გამოვიყენებთ, სადაც სხვა მომხმარებლებს ღია შეფასებები აქვთ დატოვებული; გვინდა რომელიმე კომპანიას ვენდობით, რომლის ყველა მანქანაც ერთი ფერის და ერთი ფორმისაა და დანა-ჩანგლის ხმარების ინგლისის სამეფო ოჯახის ეტიკეტსაწვავმძღოლიანი; გვინდა, ქუჩაში დაველოდებით შემთხვევითს და მოუწესრიგებელს, მაგრამ საჭესთან ქალიანს - რომელიც ნაღდად არ მოგვიყვება სამოცდათვრამეტში, ვორონუში თავს გადამხდარ რომანტიკულ თავგადასავლებს.

მოკლედ, „არასტანდარტული ტაქსი არ უნდა არსებობდეს“ არგუმენტის მომხრეები ჰვანან იმ ხალხს, რომელიც გვეჩხუბება, კაბინოში შესვლას რატომ არ გვიშლითო. რახან თვითონ ვერ წყვეტენ, როდის რა გარისკონ - ან წყვეტენ და მერე საკუთარი არჩევანი არ მოსწონთ - ჩვენც „რიკოშეტი“ უნდა ავავახიონ არჩევანის უფლება და გზად ჩვენვე გავიბრაზდნენ.

იქნებ მიჩვენებია, ცოტა მეტი გავრისკო და ნაკლები გადავიხადო? ან



იქნებ სულაც „ქურის“ ტაქსის არაპროგნოზირებად მძღოლთან ურთიერთობა უკანასკნელი გასართობია ჩემს რუტინულ ცხოვრებაში? მაგრამ ნურას უკაცრავად – „რეგულატორებს“ არ შეუძლიათ დამოუკიდებლად ტაქსის არჩევა, სამაგიეროდ ზუსტად იციან, რომ მე უნდა ვიზრუნო მათ ჯიბესა და ნერვებზე, ჩემი ჯიბისა და ნერვების ხარჯზე. მე თუ არ დავსვი ღამის ქოთანზე, საკუთარი ხელით, ცხოვრება უსამართლოა.

ვითომ-პლუსებიდან გადავიდეთ შიშველ მინუსებზე: პირველ რიგში, ფასი. დიან, თუ ჩვენი მთავრობა საკმარისი მონდომებით შეთხზავს რეგულაციებს და – ჰოი, საოცრებაც – ასეთივე მონდომებით აღასრულებს, არის შანსი, ტაქსი ძალიან გაძვირდეს. გაძვირების ფარგლების შესაფასებლად, საკმარისია გადავხედოთ ამჟამინდელ ფასებს, სხვადასხვა ქვეყანაში. ცხადია, ფასის ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორი ქვეყნის სიმდიდრეა – რაც უფრო მაღალია ცხოვრების დონე, უფრო ძვირია სერვისები და, შესაბამისად, ტაქსიც. თუმცა, ერთი ეკონომიკური დონის ქვეყნების განსხვავებები აჩვენებს სხვა ფაქტორების მნიშვნელობას. მაგალითად, ინდოეთი და კენია სულ მოსახლეზე ნომინალური მშპ-თი მძებნი არიან (მსოფლიოში 141-ე და 144-ე ადგილებზე, შესაბამისად), თუმცა, საიტ priceoftravel.com-ის ინფორმაციით, 2017 წელს ინდოეთის დედაქალაქ დელიში ტაქსით სამი კილომეტრის გაგლა \$0.82-დან \$1.24-მდე ღირდა, კენიის დედაქალაქ ნაირობიში კი – \$6.78-დან \$9.69-მდე, ანუ დელიზე თითქმის 10-ჯერ ძვირი. ასევე ახლოსაა სიმდიდრით პერუ და ტაილანდი

(83-ე და 85-ე), თუმცა პერუს დედაქალაქში ტაქსი 5-ჯერ ძვირია, ვიდრე ტაილანდისაში. თბილისში რომ პერუს ფასები იყოს, ვაჟას დასაწყისიდან ბოლოში გასვლა 20 ლარზე მეტი დავგიჯდებოდა.

საფრანგეთი სულ ოდნავ მდიდარია არაბთა გაერთიანებულ საამიროებზე, მაგრამ პარიზში ტაქსი 5-ჯერ ძვირია, ვიდრე დუბაიში. ეკონომიკურად შედარებით თავისუფალ სინგაპურში ფასი დაახლოებით 3-ჯერ დაბალია, ვიდრე მასზე ღარიბი ფინეთის დედაქალაქ ჰელსინკიში. შედარებული ქვეყნებიდან ძვირები გამოირჩევიან რეგულირებით: მაგალითად, საფრანგეთი არის იმ რამდენიმე ქვეყანას შორის, რომლებიც მნიშვნელოვნად ზღუდავენ ტაქსის აპლიკაცია Uber-ს. 2017 წელს Uber-ის სერვისი, დერეგულირების მოლოდინში, შეჩერებული იყო ფინეთშიც. ამ ორ ქვეყანაში ზოგადად ბევრად მაღალი გადასახადებია, ვიდრე სინგაპურსა და გაერთიანებულ საამიროებში.

Uber-ის თემას მიყვავართ მეორე ცალსახა მინუსამდე – რეგულაციების განხორციელების არაეფექტიანობამდე. ტრადიციული რეგულაციების მქონე ქვეყნებში Uber-მა და მსგავსმა თანამედროვე ალტერნატივებმა უკვე მნიშვნელოვნად შეარყია შეზღუდვები. დიან, სახელმწიფო მკაცრად აკონტროლებს და ამით აძვირებს „ჩვეულებრივ“ ტაქსის, მაგრამ ნებისმიერ მსურველს შეუძლია ისარგებლოს „სამოყვარულო“ მომსახურებით, რომელიმე აპლიკაციის მეშვეობით. შედეგად, ხელოვნურად შემცირებულ კონკურენციას მიჩვეული „კანონიერი“ ტაქსისტები წუხდებიან და იწყებენ მთავრობისგან კიდევ

უფრო მეტი რეგულაციის მოთხოვნას.

ნაკლებად „დავარცხნილ“ ქვეყნებში, აპლიკაციების გარდა, კონკურენციაში ერთვებიან „კანონგარეშე“ ტაქსისტები, რომლებიც უბრალოდ იკიდებენ შეზღუდვებსა და ლიცენზიებს. მაგალითად, პერუს მნახველები ინტერნეტში პირდაპირ ამცნობენ ერთმანეთს, რომ ლიცენზირებული ტაქსი საგრძნობლად ძვირია. უკრაინაში კი ჩვეულებრივი, ტაქსის ნიშნის არმქონე მანქანები გთავაზობენ გადაყვანას, ფულის სანაცვლოდ. თუ ლიცენზია ნებაყოფლობითია – კი ბატონო, ვის რას უშლის – მაგრამ გულწრფელად თანავუგრძნობ ადამიანს, რომელიც ღმერთმა იცის, როგორი ჩინოსნის მიერ, ღმერთმა იცის, როგორ ცაცემულ ქალაქს უფრო ენდობა, ვიდრე ასეულობით თავისნაირი კლიენტის მიერ აპლიკაციაში დატოვებულ შეფასებებს.

გასაგებია, რომ დასავლეთი ევროპა ვნახეთ და მოგვეწონა – ცოტა მანქანა, სუფთა ჰაერი. იმიტომ, რომ ნახევარი ქალაქი ველოსიპედით დადის. ოღონდ ველოსიპედით დადის იმიტომ, რომ კარგი საველოსიპედე გზებია და არავინ ეჯახება და არა იმიტომ, რომ ტაქსის ბიზნესზე ლობისტური დაჯგუფებაა მომჯდარი. ფეხით დადის იმიტომ, რომ ახალ ქუჩებზე ტროტუარი არ ავიწყდებათ – ანუ მერიაში არამხოლოდ ჯიბიანები და ღიბიანები ჰყავთ. ჰოდა, ვნახოთ, როდის გასცდება ველოსიპედის გზა პეკინის გამზირს და როდის აღმოცენდება შანხაიში ტროტუარი. მანამდე – მე ჩემი ტაქსით სიარული და ყფა მაცალეთ – თქვენ თქვენი ქარავნით იარეთ, სადამდეც გინდათ. **F**

# სასხოვრებელი კომპლექსი, რომელმაც დროს გაუსწრო

„ტურინვესტი“ 10 წლის იუბილეს აღნიშნავს და მისი ინვესტიციები \$200 მილიონს აჭარბებს. აქედან „ბელვიუ რეზიდენს ბათუმისა“ და სასტუმრო „ჰილტონის“ საინვესტიციო ღირებულება \$130 მილიონია. 600-თანამშრომლიან კომპანიას 28 წლის გიორგი აბაშიძე ხელმძღვანელობს.

ავტორი: ხათუნა ხვედელიძე







**კ**ომპანია „ტურინვესტი“ დაარსებიდან მეთვრამეტე საუბილეო წელს ითვლის. თუმცა იმისთვის, რომ ერთ-ერთ ყველაზე მასშტაბურ ინვესტორად შემდგარიყო, ათი წელი არ დასჭირვებია. ამ პერიოდში ქვეყნისთვის, განსაკუთრებით კი ბათუმისთვის მნიშვნელოვანი ბევრი პროექტი განახორციელა, რითაც ქალაქის ტურისტულ ღირებულებას დამატებითი ფასი შესძინა.

კომპანიის სახელს უკავშირდება ერთ-ერთი მაღალი კლასის მულტიფუნქციური კომპლექსის მშენებლობა, რომელიც აერთიანებს „ბელვიუ რეზიდენს ბათუმსა“ და 5-ვარსკვლავიან სასტუმრო „ჰილტონს“. ერთი კომპლექსის ორივე შენობის პროექტი დიდ ბრიტანეთში - კომპანია RTKL-ის მიერ, ბრიტანელი, შვედი და გერმანელი სპეციალისტების ჩართულობით შეიქმნა. ყველა დეტალი წინასწარ დამუშავდა და დამზადდა, თუმცა პროექტის ავტორებმა დასრულებამდე ზედამხედველობაც ითავეს - იმ დრომდე, ვიდრე ბრიტანული MACE International-ი მშენებლობის ხარისხის კონტროლს დაასრულებდა და საბოლოო შეფასებას დაედება.

„ბელვიუ რეზიდენს ბათუმის“ მშენებლობა 2009 წელს დაიწყო და 2015-ში ექსპლუატაციაში შევიდა. კომპლექსი საერთაშორისო სტანდარტების სრული დაცვით აშენდა და ჯერ კიდევ სამი წლის წინ დააკმაყოფილა ყველა ის ვალდებულება, რომელიც კანონის სახით საქართველოში სამი წლის შემდეგ, სულ რამდენიმე დღის წინ ამოქმედდა. მათ შორის პირველი სახანძრო უსაფრთხოება - თავისი

სისტემით, ფიქსირებული წყალსადენი მოწყობილობებით, გარე კედლების მედეგობით, კიბე-გზებისა და სხვა გასასვლელების გამტარუნარიანობის მაღალი სტანდარტით. საცხოვრებელი კომპლექსის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი უპირატესობა კი 5-ვარსკვლავიანი სასტუმრო „ჰილტონის“ ინფრასტრუქტურასთან ექსკლუზიური წვდომაა.

„ჩვენი წამოწყება ეფუძნებოდა ჩვენს სურვილს, აგვემაღლებინა უძრავი ქონების ბაზარზე არსებული სტანდარტები და დონე - შეგვექმნა უმაღლესი ხარისხის საცხოვრებელი კომპლექსი“, - ამბობს კომპანიის დირექტორი.

კომპანიას, რომელიც 600 ადამიანს აერთიანებს და რომლის წლიური ფინანსური ბრუნვა 25 მილიონ ლარზე მეტია, პროფესიით ეკონომისტი, 28 წლის გიორგი აბაშიძე მართავს. კომპანიაში პირველად 2010 წელს მივიდა, ფინანსურ განყოფილებაში სხვადასხვა ეტაპი გაიარა და პოზიციებიც კარიერული წინსვლის პრინციპით მალე-მალე იცვალა. ორ წელიწადში ფინანსური დირექტორის პორტფელი ჩაიბარა, შემდეგ გენერალური დირექტორის სავარძლამდეც მივიდა და უკვე მეექვსე წელია, ამ ადგილს იკავებს.

„ჩვენთვის მნიშვნელოვანი იყო, ჩვენი მომხმარებლისთვის მიგვეცა „მხოლოდ ბინაზე“ მეტი - ემოცია, შეგრძნება, კომფორტი, ამიტომაც ყველა ბინა არის ნათელი, თბილი და მხოლოდ დადებითი ემოციების გამომწვევი“, - ამბობს გიორგი აბაშიძე და საშუალებას მაძლევს, „ბელვიუ ბათუმში რეზიდენსში“ „მხოლოდ ბინაზე მეტის“ ემოცია თავად შევიგრძნო.



გიორგი აბაშიძე

წარმოიდგინეთ, მზის ჩასვლას უყურებთ პატარა ფერადი აივნებიდან ან საუზმობთ ნათელ სამზარეულოში პანორამული ხედით ზღვაზე ან ბათუმის ცენტრალური პარკის ტბაზე - ამის შესაძლებლობას აქ თითოეულ აპარტამენტში იატაკიდან ჭერამდე მოწყობილი ვიტრაჟი იძლევა.

20-სართულიანი შენობა, 114 აპარტამენტით, მიწისქვეშა ორდონიანი პარკინგითა და სხვა სივრცითი მოწყობილობებით შავი ზღვის სანაპიროზე 21 ათას კვ/მ ფართობს იკავებს.

საძირკვლის სიმყარეს თავიდანვე დიდი ყურადღება დაეთმო. სწორედ ამიტომ, საძირკვლის მშენებლობაზე კომპანია „ბაუერის“ გერმანული გუნდის წევრები 2 წლის განმავლობაში მუშაობდნენ. შენობის ფუნდამენტზე გამოყენებულია 380 ხიმინჯი, რომელთაგან ყველაზე გრძელი 42 მეტრზეა ჩაშვებული. შედეგად, ნაგებობა სეისმურად მყარი და 7-ბალიანი მიწისძვრას უძლებს. საძირკველზე ჯამში 14 მილიონი ევრო დაიხარჯა.

ავტომობილის გაჩერება აქ პრობლემას არ წარმოადგენს. მყარი საძირკველი იძლეოდა იმის საშუალებას, რომ

კომპანიას ბათუმში პირველი და ჯერჯერობით ერთადერთი ორდონიანი მიწისქვეშა პარკინგი მოეწყო. ფარეხში განთავსებული ლიფტები კი ბინებამდე მიმავალი პირდაპირი გზაა. ფინური ფირმა KONE-ის ორი სამგზავრო და ერთი სახანძრო ლიფტი მთელ საცხოვრებელ კომპლექსში კომფორტულად და უსაფრთხოდ გადაადგილების გარანტია.

პროექტის ერთ-ერთი უპირატესობა თითო სართულზე ბინების შედარებით მცირე რაოდენობაა - 6-დან 15-მდე, რაც საცხოვრებელ სივრცეს უფრო მეტ სიმყუდროვეს სძენს.

„ბელვიუ რეზიდენს ბათუმი“ ძირითადად გათვლილია იმ ადამიანზე, ვისთვისაც უპირატესია ხარისხი, კომფორტი და ცხოვრების განსხვავებული წესი, - მიხსნის კომპანიის დირექტორი და იქვე ვხვდები, რომ „ბელვიუ“ მომხმარებელს არა მხოლოდ საცხოვრებელს, არამედ დაცულობას, უსაფრთხოებასა და სიმშვიდეს სთავაზობს.

ვენტილირებადი ფასადი ბათუმურ ტენიან კლიმატს წარმატებით უმკლავდება. მასზე დატოვებული სპეციალური საჰაერო სივრცეები კი ჰაერის მუდმივ განიავებას უზრუნველ-

ყოფს. Marestone-ის ხელოვნური ფილებით მოპირკეთებულ ფასადზე დამონტაჟებულია თბოიზოლაცია და ხანძარსა-წინააღმდეგო მემბრანა, რაც მას ადვილად აალებისგან იცავს. სახანძრო უსაფრთხოება კი კომპლექსის მთავარი მახასიათებელია. აქ სრულადაა დაცული საერთაშორისო და „ჰილტონის“ სტანდარტებით გათვალისწინებული სახანძრო უსაფრთხოების ნორმები. ყველა სართულზე დამონტაჟებულია კვამლის დეტექტორები, სახანძრო ჰიდრანტი და ცეცხლმაქრი.

ბინის ყველა კარი ცეცხლგამძლეა 45 წუთის განმავლობაში. ხანძრის შემთხვევაში შენობის სხვადასხვა ზონის ერთმანეთისაგან იზოლირება ცეცხლგამძლე კარებით ავტომატურ რეჟიმში ხდება, რაც ხელს უშლის ხანძრის გავრცელებას. კორპუსში დამონტაჟებულია სახანძრო ლიფტი

ფორტზე ზრუნვაა, ბინის შეძენის მსურველებს ვთავაზობთ ბინებს სხვადასხვა მდგომარეობაში: შავი კარკასი, თეთრი კარკასი და საცხოვრებლად მზა ბინები (ავჯოთი აღჭურვილი). ამასთანავე, ჩვენი მიდგომა ინდივიდუალურია და გვაქვს იმის საშუალება, რომ მოვევროთ ჩვენი მომხმარებლების სურვილებს და უკვე მზა ბინების შემთხვევაშიც გავითვალისწინოთ მათი მოთხოვნები, - ამბობს გიორგი აბაშიძე.

კომპლექსს მცხოვრებლები უკვე ჰყავს, რომელთა ნაწილი ბინებს აქირავებს და საკმაოდ სოლიდურ შემოსავალს იღებს, რაც თავში დაახლოებით \$2,000-ს უდრის. მსგავსი ტიპის ბინების ქირობაზე მოთხოვნა საკმაოდ მაღალია. მფლობელის სურვილის შემთხვევაში ბინის მართვასა და გაქირავებას თავად კომპანია უზრუნველყოფს.

## კომპლექსი საერთაშორისო სტანდარტების სრული დაცვით აშენდა, ანუ ჯერ კიდევ სამი წლის წინ დააკმაყოფილა ყველა ის ვალდებულება, რომელის კანონის სახით საქართველოში სამი წლის შემდეგ, სულ რამდენიმე დღის წინ ამოქმედდა.

და განთავსებულია ორი სახანძრო კიბის უჯრედი, სადაც შემავალი კარი აღჭურვილია სახანძრო უსაფრთხოების სტანდარტის სახელურებით. განგაშის დროს ის იწინებება ჟანგბადით და ქმნის მაღალ წნევას, რაც ხანძრის კერიდან კიბის უჯრედში კვამლის გადმოსვლას ზღუდავს. სახანძრო სისტემა, რომლის შემოწმება ყოველკვირეულად ხდება, პირდაპირ „ჰილტონთანაა“ დაკავშირებული. კორპუსში დამონტაჟებულია Mitsubishi-ის ფირმის ცენტრალური VRV კონდიციონერები, რომლის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი უპირატესობა ენერგოეფექტიანობაა. ყველა ბინას თავისი ინდივიდუალური სისტემა აქვს და დამოუკიდებლად იმართება. მისი მოქნილი დიზაინი კი ბინის სხვადასხვა ზონაში ტემპერატურის კონტროლისა და მარტივად რეგულირების შესაძლებლობას იძლევა.

მართალია, ბათუმში მშენებლობის ბუმი, რასაც „კოლიერის“ მონაცემებიც ცხადყოფს, მაგრამ „ბელვიუს“ ხარისხი, სტანდარტები და დონე ერთ-ერთი ყველაზე მაღალი და მოწინავეა არა მხოლოდ ბათუმის, არამედ მთელი საქართველოს მასშტაბით.

„ვინაიდან ჩვენი პრიორიტეტი მომხმარებლების კომ-

„ტურინვესტის“ სახელს უკავშირდება ქალაქში მსოფლიო ბრენდის შემოყვანა და ხუთვარსკვლავიანი სასტუმროს აშენება. მხოლოდ „ბელვიუ ბათუმი რეზიდენსისა“ და სასტუმრო „ჰილტონის“ საინვესტიციო ღირებულება 130 მლნ დოლარია. „ტურინვესტმა“ მოაწყო ქალაქის ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული ტურისტული ატრაქციონი, გასართობ-კულტურული ცენტრი „არგო“, რომელიც მოიცავს საბაგრო გზასა და ქართულ რესტორანს, რაც ტურისტებს ბათუმის ულამაზესი ხედებით ტკობის საშუალებას აძლევს. კომპანია ამ ტერიტორიაზე მალე შემეცნებითი და ინტერაქტიური მუზეუმის გაკეთებას გეგმავს. „ეუბოპრივად ავითვისებთ იმ უძრავი ქონების რესურსს, რაც გაგვანია“, - ამბობს გიორგი აბაშიძე.

მიუხედავად იმისა, რომ „ბელვიუ“ არის პროექტი, რომელმაც დროს გაუსწრო, კომპანიის მენეჯმენტის სწრაფვა სრულყოფილებისკენ არ ნეღდება: „ვმუშაობთ იმაზე, რომ ჩვენს მომხმარებლებს შევუქმნათ დამატებითი ღირებულება: გავაუმჯობესოთ სერვისები, შევქმნათ და მივაწოდოთ სხვადასხვა ახალი სერვისი და ფუნქციონირება განვითარების თანამედროვე რიტმსა და ტენდენციებს“.





მურაბ მზიანი

# ტრადიციული მასპინძელი

კახური ტრადიციული მეღვინეობა წარმატებული ისტორიის მერვიდმეტე წელს ითვლის, ქვეყნის უმსხვილეს ექსპორტიორთა ათეულში საპატიო ადგილს იკავებს და ბაზარზე 7,500,000-ლარიანი ინვესტიციითა და ნაცნობი მიზნით, თუმცა ახალი საქმით შემოდის.

ავტორი: ხათუნა ხვედელიძე

ქართული ღვინის გზას ამჯერად კახეთის შუაგულში, სოფელ ახაშე-ნამდე მივყავართ. „ახაშენი ღვინის კურორტი“ (Akhasheni wine resort) - ასე ჰქვია სასტუმროს, რომელმაც პირველი სტუმარი 25 მარტს მიიღო. მასპინძელი კარგად ნაცნობი KTW ჯგუფია, რაც იმის მაუწყებელია, რომ უმსხვილეს ექსპორტიორთა ათეულში მყოფი ქართული ღვინისა და კონიაკის მწარმოებელი კომპანია - კახური ტრადიციული მეღვინეობა - ღვინის ტურიზმის განვითარების მიზნით ამჯერად ჰოსპიტალური ბიზნესს იწყებს.

„ემოციური პროექტები არასდროს მაინტერესებდა და არც ახლა მაინტერესებს“, - ამბობს ზურაბ ჩხაიძე, რომელმაც „კახური ტრადიციული მეღვინეობა“ 2001 წელს, მას შემდეგ დააფუძნა, რაც კომპანია „ასკანელი ძმების“ გენერალური დირექტორის პორტფელი ძმებს გადააბარა და ახალი საქმე 5,000 დოლარით დამოუკიდებლად დაიწყო. ამბობს, რომ ბიზნესი წლების წინ უფრო ნდობაზე დააფუძნა, ვიდრე კაპიტალზე, თუმცა წლების შემდეგ ნდობაც მეტი მოიპოვა და კაპიტალიც.

KTW ჯგუფმა უკრაინის ბაზრით და ერთი კონტინენტით დაიწყო, დღეს კი ვეროპულ ბაზარზე გატანილ 12 მილიონ ერთეულ ბოთლ

ღვინოს ითვლის და საქართველოს უმსხვილესი იმპორტიორი კომპანიების ათეულში საპატიო ადგილს იკავებს.

როგორც ჩანს, წარმატებებმა გაბედულებაც მოიტანა და ახალ მიმართულებებში თამამი ნაბიჯებიც მოითხოვა. მას შემდეგ, რაც ტურიზმი ჯგუფის პროფილური და კომპლექსური ბიზნესის განუყოფელი ნაწილი გახდა, მოთხოვნებიც შეიცვალა. „ველისციხის ვერანდა“ მასპინძლობისთვის საკმარისი არ აღმოჩნდა - ღვინის გზის ტურიზმის განვითარებას რაღაც უფრო მნიშვნელოვანი აკლდა - სასტუმრო ვიზიტორებისთვის. ორწლიანი ფიჭრისა და ერთწლიანი მოქმედების შედეგი - დღეს უკვე ოფიციალურად გახსნილი სასტუმრო - Akhasheni Wine Resort-ია.

„ეს იყო გაბედული ნაბიჯი. გამოუცდელი ბიზნესში ემოციური შესვლა არ მიყვარს, კარგად ვაცნობიერებ, რომ ეს ჩვენი პირველი სასტუმროა და აუცილებლად წარმატებული უნდა იყოს“, - ამბობს ჩემი მასპინძელი, რომელიც, როგორც აღმოჩნდა, ყველა დეტალში, განსაკუთრებით კი სასტუმროს ადგილმდებარეობის შერჩევაში პირადად იყო ჩართული.

ადგილი ახალი სასტუმროსთვის, „ახაშენისთვის“ ბევრი დადებითი მახასიათებლის გამო შეირჩა. პირველი და მთავარი



ლოკაცია იყო - კახეთის შუაგული. მეორე და ისიც მთავარი - გარემო და ხედი: ვენახი და კავკასიონი.

ერთ ჰექტარ მიწის ფართობზე გაშენებულ ვენახებს შორის ორი ორსართულიანი შენობა დგას, რომლებიც ერთმანეთს სპეციალური ხი-დით, როგორც შინაურულად ემახიან, ფილარ-მონიით უკავშირდება. 39 სტანდარტული და ორი შშმ პირებზე მორგებული ნომრით, ორი საკონფერენციო დარბაზით, რესტორნებითა თუ სხვა დასასვენებელი სივრცეებით ახაშენის ახალი სასტუმრო 3000 კვადრატულ მეტრ სივრ-ცეს მოიცავს.

ეზო ცალკე სანახაობაა. რამდენიმე სხვა-დასხვა ტიპის აუზით, ხედებით - ვენახებითა და, რაღა თქმა უნდა, კავკასიონის ფერდობე-ბით.

სწორი ადგილი და სწორად შერჩეული დრო

- პირველი ეტაპი გავლილია, ახლა სასტუმროს მესვეურების წინ მთავარი გამოწვევა ელით: სწორი შეთავაზება და მომსახურების ხარისხი, თუმცა აშკარაა, რომ მათ ამაზე დასაწყისშივე იბრუნეს.

კახეთი არც უცხოელი ტურისტების ნაკლებო-ბას უჩივის და არც შიდა ტურისტულ დინებებს, არც სასტუმროების სიმრავლით ჩამოუვარდება რომელიმე რეგიონს, მაგრამ ახაშენის ღვინის კურორტს ახალი სტანდარტები აქვს: სასიამოვნ-ო გარემოსა და კომფორტთან ერთად მისი სავიზიტო ბარათი უსაფრთხოება იქნება.

ახლის შენება ახალი რეგულაციების დაცვით დაიწყო. იმის მიუხედავად, რომ სასტუმრო ისე-დაც მთის ფერდობზეა და ვიზიტორებს სუფთა ჰაერით ხვდება, სასტუმროს მესვეურებმა გარე-მოზე მაინც იბრუნეს.

პირველი, რაც KTW ჯგუფმა გადაწყვიტა,





სასტუმროში ბუნებრივი აირის გამოყენებაზე უარის თქმა იყო. ტერიტორია უახლესი ევროპული ტექნოლოგიით აღჭურვს და სასტუმროს მომარაგება ახლა 99 პროცენტით მზის ენერჯით ხდება. დამონტაჟდა გათბობისა და გაგრილების თანამედროვე სისტემა, ენერგოეფექტიანი მინაპარკეტითა და კედლებით. იმის მიუხედავად, რომ სასტუმროში ყველა ნივთი არაააღებადია, თავად კომპლექსი ხანძარსაწინააღმდეგო უახლესი ტექნიკით აღჭურვა - ჭკვიანი თვალი და ჭკვიანი ტვინი აქ ყველგანაა.

„მგონი, ეს უკვე საკმარისია იმისთვის, რომ ვიზიტორმა თავი მშვიდად და უსაფრთხოდ იგრძნოს“, - ამბობს ზურაბ ჩხაიძე, რომელიც იხსენებს, რომ პროცესმა საკმაოდ მოხიბლა. თავდაპირველად ჩაფიქრებულ 3 მილიონს 4 დაუმატა და ახლა ჯამში 7 500 000 ლარის მოცულობის ინვესტიციას ითვლის. თუმცა KTW ჯგუფი უკვე დიდი ხანია, მასშტაბურ პროექტებში მართლ აღარ არის - როგორც მუდმივი და სტაბილური პარტნიორი საქმეში, აქაც „საქართველოს ბანკი“, რომელმაც პროექტისთვის 2,3 მილიონი აშშ დოლარის მოცულობის სესხი გამოყო, საიდანაც 0,8 მილიონი სახელმწიფო პროგრამა „უმასპინძლე საქართველოში“-ს ფარგლებში გაიცა. **„Akhasheni Wine Resort - ეს არის ახალი სიტყვა ქართული ტურიზმის სფეროში - განსხვავებული ტიპის სასტუმრო, ღვინის თემასთან ინტეგრირებული... სრულიად ახალი მიმართულება“**, - ამბობს „საქართველოს ბანკის“ გენერალური დირექტორის მოადგილე ვასილ ხოდელი.

„საქართველოს ბანკს“ და KTW ჯგუფს რამდენიმეწლიანი ურთიერთობა, ათამდე ერთობლივი პროექტი და ჯამურად 40-მილიონიანი ფინანსური თანამშრომლობა აკავშირებთ, რომელიც სათავეს 2014 წლიდან იღებს, როცა ბანკმა კომპანიას ველისციხეში, ქედასა და ასკანაში ახალი ღვინის საწარმოების ასაშენებლად სამი აგროკრედიტი დაუმტკიცა. იმავე წელს, რთველის პერიოდში, კომპანიამ ბანკისგან 3,7 მილიონი დოლარის დაფინანსება მიიღო და ყურძნის ერთ-ერთი ყველაზე მსხვილი შემსყიდველი გახდა. „საქართველოს ბანკმა“ დააფინანსა აგროკრედიტით ხილის გადამამუშავებელი ორი ახალი საწარმო ქედასა და ჩოხატაურშიც.

**„თითოეულ პროექტზე ჩვენ ერთობლივად ვმუშაობთ, რის შედეგადაც ხდება გამოცდილებისა და ცოდნის ღიად გაზიარება. შედეგად ვაღწევთ იმას, რომ დროულად აღმოვაჩინოთ შესაძლებლობებს, მაქსიმალურად ვცდილობთ, გამოვიყენოთ ორმხრივი რესურსი, იმისათვის, რომ ყველა ის პროექტი, რომელთაც ერთობლივად ვახორციელებთ, წარმატებული იყოს“**, - ამბობს ვასილ ხოდელი.

KTW ჯგუფის პროექტები რომ მხოლოდ მესვეურების სურვილებსა და ემოციებს არ ეყრდნობა, ამას პარტნიორი ბანკიც ადასტურებს და კომპანიის სტაბილურობაც. შესაბამისად, მფლობელებს არც სითამამე აკლიათ და მომავლის გეგმებიც გაბედული და საინტერესო აქვთ. შესაძლოა, სულ მალე კახური ტრადიციული მეღვინეობა სასტუმროების ქსელური მიმწოდებელიც კი გახდეს. ოზურგეთში ამის პირველი ნიშნები უკვე არსებობს, სადაც ძველი, კუთვნილი შენობის სარემონტო სამუშაოები უკვე დაწყებულია და ახაშენის სასტუმროს 200-კაციანი „შემოქმედებითი ჯგუფი“ უკვე იქ წასასვლელად ემზადება. მომდევნო გეგმა - მაღალმთიანი აჭარაა.

„ჩვენ წელს გამოცდილებას დავაგროვებთ, რაც გვაქვს, გავუფრთხილებით და რაც არ გვაქვს, იმას შევიძენთ. ინვესტირებას არაფერი უდგას წინ, მერე სჭირდება ბიზნესს მოვლა და განვითარება“, - მუხუნება ტრადიციული მასპინძელი, რომელსაც ეტყობა, რომ ციფრები კი, მაგრამ მათზე ღიად საუბარი არ უყვარს. კომპანიის ფინანსურ ბრუნვას არ ამხელს, თუმცა გასული წლის შედეგზე - ევროპულ ბაზარზე გატანილ 12 მილიონ ერთეულ ღვინის ბოთლსა და ექსპორტისგან ქვეყანაში შემოსულ უცხოურ ვალუტაზე სიამაყით მიყვება.

ვიზიტორებს ახაშენის სასტუმროში 45 ადამიანი უმასპინძლებს. ეს KTW ჯგუფის დიდი ოჯახის მხოლოდ ნაწილია. კახური ტრადიციული მეღვინეობა, მხოლოდ ველისციხე-ახაშენში 250-მდე დასაქმებულს აერთიანებს, გარე კონტრაქტორების რაოდენობა 1,500 ადამიანს აღწევს, რთველის დროს კი მათი დათვლა საკმაოდ რთულდება - როგორც ჩანს, ამ კომპანიაში ციფრები ყოველდღიურად ცვალებადი და მზარდია. **F**

# სურნელოვანი მარცვლებით ახდენილი ოცნება

ყავისადმი სიყვარული ბევრს აუხსნია, მაგრამ დამტკიცებისთვის ბევრი ასე არ გარჯილა: თემურ სისაურმა სურნელოვან მარცვლებს 28 ქვეყნიდან მოუყარა თავი და ერთი ბრენდის ქვეშ მოაქცია. სხვა რა დარჩენია ბრენდს, თუ არა, სიამაყით ატაროს სახელი „სისაური“. სისაური „სისაური გრანდერსის“ შესახებ მოგვითხრობს.

ავტორი: სალომე ჭიკაბჭილი  
ფოტო: ნიკა ფანიაშვილი



თემურ სისაური

**სანამ უშუალოდ თქვენი კომპანიის ისტორიაზე გადავიდოდეთ, ორიოდე სიტყვით თქვენზე გვიამბეთ. რა პროფესიის ბრძანდებით, რა გზა გაიარეთ, სანამ საკუთარ ბიზნესს შექმნიდით?**

ყველა ადამიანს სჯერა, რომ მის ცხოვრებას მნიშვნელობა უნდა ჰქონდეს, ყველა ეძებს საკუ-

თარ ადგილს ცხოვრებაში. მთავარია, ადამიანი ღირსეულად ცხოვრობდეს. ძალიან ადვილია, ადამიანმა ნებისმიერ სფეროში საკუთარი თავის რეალიზება მოახდინოს, განსაკუთრებით ბიზნესში. მახსოვს, პატარა ვიყავი, მარქსის „კაპიტალმა“ რომ დამაინტერესა. შინაგანად სულ ვგრძნობდი ინტერესს ამ სფეროსადმი, ვკითხულობდი, მიზი-

დავდა და მაინტერესებდა, ვინ როგორ მიაღწია წარმატებას. ამბობენ, რომ ცხოვრება ძნელია, მე არ ვეთანხმები, პირიქით, წარმატებული ადამიანები გვეუბნებიან, რომ მათთვის ძნელი არ ყოფილა. ბიზნესით რომ ვიქნებოდი დაკავებული, უკვე 15 წლის ასაკში ვიცოდი, ვერ ვაცნობიერებდი, მაგრამ ვგრძნობდი. ბიზნესი ჩემთვის შესაძლებლობაა, რომ კარგი როლი ვითამაშო სხვა ადამიანების ცხოვრებაში, დავხმარო მათ და დამეხმარონ.

ყავას რაც შეეხება, 18 წლის ვიყავი, მაშინ რომ დამაინტერესა, შემიყვარდა ეს სასმელი, ფანატიკურად გამიტაცა. მთელი არსით გადავეშვი-ღამეების თენება კითხვაში, ნიმუშების შესწავლა, მოხალვა, დეკუსტაცია. მერე მოგზაურობა, სხვა კომპანიების გამოცდილებით დაინტერესება. ახლაც არ ვიღლები, დღეში რამდენიმე ლიტრ ყავას ვსვამ.

**მოდის, ახლა უფრო დაწვრილებით ვი-საუბრობთ თქვენს ბიზნესზე, კერძოდ, ბრენდ „სისაურზე“, როდის და რატომ გადაწყვიტეთ ყავისა და ჩაის შემოტანა საქართველოს ბაზარზე?**

ბიზნესს მე განსხვავებულად ვუყურებ. ეს არაა ფულის შოვნა და ანგარიში. მჯერა, რომ ყველა დიდი ბიზნესი ნულიდან დაწყებული ოცნებაა. წარმატებული ბიზნესი - ესაა მხოლოდ ოცნება და ამ ოცნების გარშემო გაერთიანებული ერთუზიანობა კეთილი და დადებითი ადამიანები. ეს ორი კომპონენტი ქმნის განსაკუთრებულ აურას და ეს აურა გაძლევს განსაკუთრებულ შეგრძნებას, რაც გამოძრავებს წარმატებისკენ. საოცარი სიხარულია, იყო ამ ყველაფრის ნაწილი.

ეს ძნელი გასაგებია და კიდევ უფრო ძნელი გასაკეთებელი, ამიტომაცაა წარმატება იშვიათი და წარუმატებელი ბიზნესისა და ცხოვრების მაგალითი ყოველი ფეხის ნაბიჯზე გვხვდება. წარუმატებელი ბიზნესი ეს წვალბება, გაჭირვება, ნერვიულობა. მიმაჩნია, რომ ბიზნესი, რომელიც სიხარულს არ ანიჭებს ხალხს, კეთებად არც ღირს. რა თქმა უნდა, მეც ძალიან გამიჭირდა ამის გააზრება, მაგრამ ბედმა გამიღიმა და ჩემი კარგი მეგობრის, ალექსანდრე ჯგჯელავას დახმარებით მოხდა რევოლუცია ჩემს აზროვნებაში. გადავწყვიტე შემექმნა სწორედ ასეთი განსაკუთრებული

კომპანია, სადაც ადამიანი (თანამშრომელი და მომხმარებელი) იქნებოდა მთავარი. სადაც გადმოვიტანდი მხოლოდ წარმატებული კომპანიების საუკეთესო მაგალითებს წიგნებიდან, არ დავუშვებდი კომპრომისებს საკუთარ თავთან და შრომის გაიოლების მიზნით „დროებით არა უშავს“ არ იქნებოდა ჩვენს ბიზნესში.

ავიყვანე ძალიან ახალგაზრდა ადამიანები გამოცდილების გარეშე, გავუზიარე ჩემი სუფთა, მაქსიმუმი გავიღე, რომ მეჩვენებინა, რას ვაპირებდით, რა გვინდა, რას მოუტანს ეს თითოეულ მათგანს, რატომ უნდა ვაკეთოთ ყველაფერი პირიქით, არსებული ცუდი პრაქტიკისგან განსხვავებულად. საოცარი ხალხი გაერთიანდა, საოცრად დიდი ერთუზიანობით, საოცრად დიდი ოცნებებით, საოცარი სწავლის სურვილით და დავიწყეთ...

ჩვენ ერთად ვქმნით წარმატებული კომპანიის ზღაპრულ ისტორიას!

**სირთულეები, რომელთაც პირველ ეტაპზე წააწყდით...**

ჩემი უცოდინრობა, ბიზნესისადმი არასწორი მიდგომა, ოღონდ ამის ნამდვილად არ მრცხვენია - მთავარია, სულ სწავლობდე. გაჭირვება მოდის უცოდინრობიდან, არ ვიცოდი, რა იყო ბიზნესი, რა არის მენეჯმენტი, ბიზნესში რა არის მთავარი. მე მჯერა, რომ დიდი ფული მართო პატიოსანი შრომით იშოვება. კარგი და ცუდი საქმე არ არსებობს. თუ სწორად გესმის შენი საქმე, თუ შრომობ, თუ სწავლობ, თუ ადამიანებთან ურთიერთობა გაქვს, ნებისმიერი პროფესიის ადამიანს, იქნება ის ტრაქტორისტი, ბანკირი, მასწავლებელი თუ მეფობვე... შეუძლია, გახდეს წარმატებული, დააგროვოს კაპიტალი.

თუ ზოგადად ბიზნესში არსებულ სირთულეებზე ვილაპარაკებთ, იქაც უცოდინრობაა მთავარი პრობლემა. ადამიანები არ სწავლობენ, მენეჯერებს ჰგონიათ, რომ ხალხს უნდა ეფუროსონ და ნერვები უშალონ, მომსახურებაში დასაქმებული ხალხი ფუნდამენტურად ვერ ერკვევა, რა არის და ვისთვისაა სერვისი, გაყიდვაში დასაქმებული ფიქრობს, რომ ფულის აღება გაყიდვა და წარმოდგენა არა აქვს ამ პროფესიის შესახებ. ტაქსის მძღოლმა არ იცის, რომ თავის პროფესიაზე წიგნი უნდა წაიკითხოს და ერთი ენა მაინც ისწავლოს და წუწუნით გვიყვება ორი დიპლომის შესახებ.



ქვეყნის საზღვარზე მომუშავე ქალბატონს ჰგონია, რომ პასპორტებს ამოწმებს და არ იცის, რომ ადამიანებს ემსახურება.

რა თქმა უნდა, ასეთი საერთო სურათის ფონზე ძნელია ბევრი წარმატებული და მოლიმარი ადამიანი ვიპოვოთ ჩვენ გარშემო, თუმცა დრო წინ მიდის და ნული ტემპით განვითარება ნამდვილად შეუძინევა.

მიხარია, რომ „სისაური გრაინდერსში“ სულ სხვა აურა გვაქვს: აქ ყველა სწავლობს და იღიმება!

**ზოგადად როგორ შეაფასებდით საქართველოს ბაზარს, არის თუ არა ბაზარი კონკურენტული და მიმზიდველი ინვესტორებისთვის?**

ბიზნესის საკეთუბლად საქართველო ცალსახად მიმზიდველი ბაზარია. ამაში კანონმდებლობაც გვიწყობს ხელს. ჩემი აზრით, ძალიან ადვილია

ზე და ნაცნობების წრეს ზრდი, მერე ყველაფერი ადვილია. თავიდან მხოლოდ მე ვხალავდი ყავას, არავის არ ვანდობდი ამ საქმეს... იცით, ყავის მარცვლები ლაპარაკობენ... ჩაი არის სუფთა ბიზნესი, ყავა კი - ჩვენი სული.

**რატომ დაარქვით ბრენდს „სისაური“, რაიმე კონკრეტული დატვირთვა ხომ არა აქვს გარდა იმისა, რომ თქვენი გვარია?**

ვეძებდით უცხოურ ლამაზ სახელებს, რამდენიმე ვარიანტიც გვქონდა, რა სახელი უნდა დაგვერქმია ჩვენი ბრენდისთვის, საკმაოდ დრო დაგვთმე სახელის არჩევას. ყველა ადამიანს უმართლებს და ჰყავს ერთი მეგობარი, რომელიც მის ცხოვრებაში რაღაც როლს თამაშობს და სწორ მიმართულებას აძლევს. მეც მყავდა ერთი ასეთი მეგობარი, პანოს პაპანტუნოპულს, წარმოშობით ბერძენი, იგი ბიზნესკონსულტანტია. მან მიჩნია ასეთი რამ: გა-



**„ჩვენ კუნძულივით ვართ, ეს მართლა ოცნების ადგილია. სადაც ცოდნაა, იქ კონკურენციის არ ეშინიათ. წარმატებული ბიზნესი - ესაა მხოლოდ ოცნება და ამ ოცნების გარშემო გაერთიანებული ენთუზიაზმიანი, კეთილი და დადებითი ადამიანები“.**

საქართველოში ბიზნესის დაწყებაც და განვითარებაც.

**რომელი ქვეყნიდან შემოგაქვთ ეს პროდუქცია და როგორ მოხდა მწარმოებლებთან კონტაქტი?**

დაახლოებით 40 სახეობის ჩაი გვაქვს, ყავა - უამრავი. მხოლოდ ეთიოპიიდან 5-6 სახეობის ყავა ჩამოგვაქვს და ეს რიცხვი აუცილებლად გაიზრდება. ძირითადი ქვეყნები, საიდანაც ყავის მარცვალი შემოგვაქვს, არის ბრაზილია, კოლუმბია, ინდონეზია, ეთიოპია, კენია, კოსტარიკა და ა.შ. თუ ამ სუბორზე რომელიმე ქვეყნის პროდუქტის ხარისხი არ იქნება დამაკმაყოფილებელი, მაშინ მას სხვა ქვეყნის ყავით ჩავანაცვლებთ. ყავა მიწის პროდუქტია და, შესაბამისად, მოსავალზე ვართ დამოკიდებული. რაც შეეხება მომწოდებლებთან დაკავშირებას, როცა რამის სწავლას იწყებ, აქტიურად დადიხარ გამოფენებ-

აჩნია, რა გინდა, თუ შენ ფიქრობ, რომ ეს კომპანია შენი ცხოვრების ნაწილია, რაღაც გაცდილებით დიდი გინდა, ვიდრე უბრალოდ შემოსავლის წყარო, რასაც ნამდვილად ბიზნესი ჰქვია, უნდა იცოდე, რომ აუცილებლად ყველა წარმატებულ ბიზნესს სჭირდება ისტორია და გაცილებით ადვილია, ისტორია ააშენო შენს საკუთარ გვარზე. მისი იდეა იყო, ბევრი ვიფიქრე და სწორედ ამიტომ გადავწყვიტე კომპანიისთვის „სისაური“ დამერქმია.

**კონკურენტებსაც რომ შევეხოთ, რა ბერკეტები აქვს კომპანია „სისაურს“ კონკურენტულ გარემოში თავის დასამკვიდრებლად?**

მე პატივს ვცემ მათ. „სისაური გრაინდერსი“ იმდენად სხვანაირ ბიზნესს ამენებს, რომ კონკურენტები ხელს ვერ გვიშლიან. ჩვენ კუნძულივით ვართ, ეს მართლა ოცნების ადგილია. სადაც ცოდნაა, იქ კონკურენციის არ ეშინიათ.



**შეიძლება ითქვას, რომ თქვენი კომპანია ოცნების ბიზნესია?**

კი არის, ოღონდ ჩემი არა, ვინც კომპანიაში მუშაობს სულ ყველასია. მე მჯერა, რომ აქ ეს ხალხი ოცნებობს. ჩვენ სხვანაირად გვჯერა, ჩვენ არ ვანგარიშობთ.

**რომელ საფასო სეგმენტში ოპერირებთ? რა არის ყველაზე მნიშვნელოვანი თქვენი კომპანიისთვის?**

კომპანია „სისაური გრაინდერსისთვის“ ყველაზე მნიშვნელოვანია მისი მომხმარებელი. ისაა ჩვენი დამფასებელიც და შემფასებელიც. გაგვიმართლა, განსაკუთრებული მოხმარებელი გვყავს, რომელიც ძალიან კარგად იცნობს ყავას. მართლა ვამაყობთ ამ საოცარი ხალხით. ბედნიერებაა ხედავდე, რომ მომხმარებელი აფასებს შენს შრომას, საოცრად ერთგული და მცდონე ყავის მოყვარული ირჩევს ჩვენს ქსელს. ისინი მზად არიან, გვერდზე გასწიონ ბრენდები, სახელები და მხოლოდ ჩვენი ყავა დააგემოვნონ. ძალიან ხშირად უბრალოდ საოცრებებს სჩადიან: როდესაც ახალი ყავა შემოგვაქვს, ის შეიძ-

ლება ოდნავ განსხვავდებოდეს წინა მოსავლისგან, ეს ბუნებრივია და ამ სხვაობის შემჩნევა მხოლოდ პროფესიონალ დეგუსტატორებს თუ შეუძლიათ. ჩვენს დახლებთან კი ამ დროს ჩვეულებრივი ამბავია მყიდველების კომენტარი: - „ოცით, თითქოს ოდნავ განსხვავდება, ეს სხვაა?“ არ შეიძლება არ გვამაყებოდეს, რომ ასეთი დონის მომხმარებელი შენ გირჩევს.

**თქვენს სამომავლო გეგმებზეც რომ გვიამბოთ, ხომ არ იგეგმება „სისაურის“ ბრენდის ქვეშ სხვა პროდუქციის შემოტანაც?**

კომპანიას, რომელსაც ჰყავს საუკეთესო მომხმარებელი, ჰყავს საუკეთესო გუნდი და საუკეთესო პროდუქტი, აქვს პრეტენზია, რომ ძალიან დიდი კომპანია იყოს. ჩვენ საქართველოში ვიქნებით NI „სისაური გრაინდერსი“ წარმოდგენილი იქნება ყველგან, ყველა ქალაქში, ყველა ქუჩაზე, ყველა რესტორანში, სავაჭრო ცენტრებში და მჯერა, რომ ჩვენს გუნდს ეს გამოუვა. წელს მომხმარებლებს მივცემთ საშუალებას, თითქმის ყველგან მიიღონ საუკეთესო ყავა და მომსახურება - ის, რაც მათ ეკადრება. **F**

# სსპ ხედვა

ინვესტირებული მილიონების 12-წლიანი სტატისტიკა და „ალიანს ჯგუფი ჰოლდინგის“ სამომავლო გეგმები, რომლებიც გრძელვადიანი ხედვის ნაწილია.

ავტორი: ელენე კვანცილაშვილი  
ფოტო: ხათუნა ხუციშვილი  
გადაღების ადგილი: TERMINAL

## იდეალისტი ხართ?

**მიზნები ყოველთვის მაღალი უნდა დაისახო, მაგრამ მიწაზე მყარად უნდა იდგე.**

„ალიანს ჯგუფი ჰოლდინგი“ ბაზარზე ნამდვილად მყარად დგას. 300 მილიონზე მეტი დოლარის ინვესტიცია; დაახლოებით 20 მილიონ დოლარზე მეტი - საქართველოს ბიუჯეტში; დაახლოებით 7 ათასამდე დაფინანსებული კომპანია; მნიშვნელოვანი წვლილი 200-მდე კომპანიის და 7 სტრატეგიული დარგის ზრდასა და განვითარებაში; 1 მილიონ ლარამდე - ქველმოქმედებისთვის - ეს არის 12-წლიანი მუშაობის გადმოსახედიდან დღეს კომპანიის მთავარი სტატისტიკა. არადა, ყველაფერი 2002 წელს, ერთ ოთახში და სამი დამფუძნებელი დაიწყო. აიუტ კუკავას ამბიცია მაშინაც და დღესაც ისეთ დარგებში ინვესტირებაა, რომელთა განვითარებაც მთლიანად ქვეყნისთვის იქნებოდა სარგებლის მომტანი.

აიუტ კუკავამ კარიერა ბანკში მუშაობით დაიწყო. მალე მიხვდა, რომ მხოლოდ რისკების თვლა და გადაზღვევა მისი საქმე არ იყო. ანტრეპრენიორულმა მისწრაფებებმა თავისი გაიტანეს და როცა ბიზნესში დამოუკიდებელი ნაბიჯების გადადგმა დაიწყო, ბანკში მიღებული გამოცდილებაც გამოადგა: თავიდანვე დივერსიფიცირე-







ბიგბ კუკაგა

ბა არჩია. ამ მიზნისთვის ჰოლდინგის სტრუქტურა ზედგამოჭრილი იყო: ზუსტად იცოდა, რომ წარმატების მისაღწევად ჰოლდინგში საკუთარი საფინანსო ინსტიტუტი აუცილებლად უნდა ჰქონოდა.

ასე დაარსდა „ალიანს ჯგუფი ჰოლდინგი“ - ქართველი, ამერიკელი და ევროპელი აქციონერების მიერ. ის დღეს საინვესტიციო და საკონსულტაციო კომპანიაა, რომელიც მართავს დივერსიფიცირებულ აქტივებსა და კომპანიებს საფინანსო და საკონსულტაციო სექტორში.

დაარსებიდან დღემდე, „ალიანს ჯგუფი ჰოლდინგი“ თანამშრომლობს ისეთი დარგების წამყვან კომპანიებთან, როგორცაა: საბანკო-საფინანსო, მომსახურება, კომუნიკაციები, გადაზიდვები, ვაჭრობა, ჯანდაცვა, ენერჯეტიკა.

დღეს კომპანიისთვის პრიორიტეტია მაღალი საექსპორტო პოტენციალის მქონე და ტექნოლოგიური დარგების განვითარების ხელშეწყობა.

ჰოლდინგი რამდენიმე ბიზნესმიმართულებას აერთიანებს. ესენია: ბიზნესინფორმაციის კომპანია „ბია“ (ბიზნესინფორმაციის სააგენტო); სალიზინგო კომპანია „ალიანს ჯგუფი ლიზინგი“; შერწყმებისა და შესყიდვების (M&A - Mergers & Acquisitions) საინვესტიციო და საკონსულტაციო კომპანია „ალიანს ჯგუფი კაპიტალი“; უძრავი ქონების კომპანია „რეა“, რომლის მიზანია უძრავი ქონების მართვა, შეფასება და კონსულტაცია; „ალიანს ენერჯი“, განახლებად ენერჯიებში ინვესტირებისა და მართვის კომპანია და სულ ახალი პროექტი - ფინური საერთაშორისო სკოლა, რომელიც მოსწავლეებს დაწყებით კლასებში მომავალი წლის სექტემბრიდან მიიღებს.

ჰოლდინგში ამ ეტაპზე 130 ადამიანია დასაქმებული.

აიეტ კუკავას კაპიტალის ბაზარი დღეს ისეთივე დარგად მიანიშნა, როგორცაა თავის დროზე ის დარგები, საიდანაც თავიდანვე დიდ მოგებას არ ელოდა, მაგრამ გრძელვადიან პერსპექტივაში ქვეყნისთვის სასარგებლო შედეგების მიღწევის შესაძლებლობას ხედავდა - ისეთის, შთამომავლობა რომ დაუფასებს, მათ განვითარებაში მონაწილეობა რომ მიიღო. მისი შეფასებით, „ალიანს ჯგუფი ჰოლდინგს“ ბაზარზე სხვა კომპანიებისგან სწორედ განვითარების ეს გრძელვადიანი ხედვა გამოარჩევს. დღეს მტკიცედ სჯერა, რომ ქვეყანაში დაფინანსების სხვა წყაროებიც უნდა არსებობდეს - არა მხოლოდ კომერციული ბანკები და არა მხოლოდ - კრედიტი.

**რატომ?**

28 წელი გავიდა უკვე და ქვეყანა დაფინანსების მხოლოდ ერთ წყაროზე - საბანკო სფეროზეა დამოკიდებული. შესაბამისად, მის ზედამხედველად ეროვნული ბანკი რჩება როგორც ერთადერთი მნიშვნელოვანი და გაკლენიანი ინსტიტუტი. აქ წარმატებულმა, პროფესიონალმა კადრებმაც მოიყარეს თავი. საფინანსო ბაზარზე აზრს ყველა ეროვნულ ბანკს ეკითხება, თუმცა საფინანსო ბაზარი მხოლოდ კომერციული ბანკები არაა. ეროვნული ბანკი კი ყველა ქვეყანაში სწორედ კომერციული ბანკების სიჯანსაღის გარანტორად ითვლება: როცა ბანკებს კრიზისი უდგათ, მოსახლეობა მთავ-

რობას სთხოვს პასუხს, მღელვარება იწყება, არეულობა კი არავის უნდა. ეს რომ არ მოხდეს, ეროვნული ბანკი უნდა იყოს მკაცრი და პრევენციამე ორიენტირებული, როგორც ეს ჩვენს ქვეყანაშია. მაგრამ რადგან ეროვნული ბანკი საქართველოში მხოლოდ კომერციული ბანკების მარეგულირებლად კი არა (როგორც ეს მსოფლიო პრაქტიკაშია მიღებული), არამედ მთლიანად საფინანსო ბაზრის რეგულატორად ითვლება, მათ შორის, მიკროსაფინანსო სექტორისა და კაპიტალის ბაზრის ჩათვლით - მისთვის ნაკლებად პრიორიტეტულია კაპიტალის ბაზრის განვითარება. შედეგად, კერძო სექტორი ჩვენთან მხოლოდ კომერციულ ბანკებსა და მათ კრედიტებზეა დამოკიდებული.

**მაგრამ სად არიან ჩვენს ბაზარზე იმ რაოდენობით ინვესტორები იმისთვის, რომ კაპიტალის ბაზრები განვითარდეს? მე უფრო მომხმარებლებს ვხედავ ამ ბაზარზე.**

კარგი კითხვაა, თუმცა კაპიტალის ბაზრის ძირითად მოთამაშებდა ამ ეტაპზე საერთაშორისო ინვესტორებს მივიჩნევთ. ქვეყანაში მათ მოსაზიდად, გამართული კაპიტალის ბაზრები ყველაზე ეფექტიანი და მოკლე გზაა. ინვესტორებს, რომლებიც საკუთარი სახსრების დივერსიფიცირებას დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ, შეუძლიათ ერთი ტელეფონის ზარით და ადგილობრივი ბროკერების მეშვეობით რამდენიმე ათეული მილიონი ჩადონ ამ ქვეყანაში. მათ ამისთვის აქ ყოფნაც კი არ დასჭირდებათ. ამით ქვეყნის უმნიშვნელოვანესი ინდიკატორიც უშჯობესდება, რადგან ინვესტორის მხრიდან ქართული პერსპექტიული კომპანიების აქციების ყიდვის შემთხვევაში, შემოსული თანხა პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციად ჩაითვლება. ამას კი თანამედროვე ნოუ-ჰაუ მოჰყვება, ტექნოლოგიები, ცოდნა - და ეს ყველაფერი ჩვენს ქვეყანაში რჩება.

**ზრდის თუ არა კაპიტალის ბაზრის განვითარება კონკურენციას კომერციული ბანკებისთვის?**

შეიძლება ვიღაცამ ირიბად ასეც ჩათვალოს, თუმცა კომერციული ბანკების კონკურენტად მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეიძლება ჩაითვალოს კაპიტალის ბაზრის განვითარება, როცა ბანკი დაკრედიტებაზე უარს ამბობს და, შესაბამისად, ბიზნესს აქვს შესაძლებლობა, სხვა წყაროებიდან მოიზიდოს საჭირო სახსრები. ეს არჩევანი კერძო სექტორს უნდა ჰქონდეს.

რეალურად კაპიტალის ბაზრის განვითარება ზრდის საბანკო სექტორის აქტივებს, საოპერაციო შემოსავლებს, კომპანიების საბანკო ბრუნვებს, ამასთან ამცირებს რისკებს. ბაზრის ყველა მონაწილე ბანკი დიდ სარგებელს ნახავს, რადგან მათივე კლიენტები ბანკისთვის რისკის გარეშე მოიზიდავენ გაკილებით მუტ ფინანსურ რესურსს. ამასთან კომერციული ბანკები კაპიტალის ბაზრების მნიშვნელოვანი კლიენტები არიან, ვინაიდან ბანკებს სჭირდებათ ფონდირების დივერსიფიცირებული წყაროები, რასაც მათ კაპიტალის ბაზარი აწვდის სხვადასხვა სახის ფასიანი ქაღალდებისა და სხვა ინსტრუმენტების მეშვეობით.

მსოფლიოს წამყვანი სარეიტინგო სააგენტო „მუდისის“ ბოლო ანგარიშში ხაზგასმულია, რომ საქართველოში საბანკო სექტო-

რი უფრო სწრაფად იზრდება, ვიდრე ეკონომიკის სხვა დარგები, რომ მთლიან ეკონომიკასთან შედარებით საბანკო წილი ძალიან მაღალია და უკვე რისკებს ქმნის, რაც ზღუდავს ქვეყნის სუვერენული რეიტინგის მომატების შესაძლებლობებს. რეიტინგის მომატება კი ქვეყნისთვის უმნიშვნელოვანესია, ამით ქვეყანაში ორ უმნიშვნელოვანეს ეფექტს მივიღებთ: 1. შემცირდება შიდა და გარე მოზიდული ფონდების, კრედიტების ხარჯი, ანუ ქვეყნიდან ნაკლები ფული გავა საფინანსო ხარჯებში. 2. სუვერენული საინვესტიციო რეიტინგის მიღწევით ქვეყანა გადავა საინვესტიციო რეიტინგის მქონე ქვეყნების კატეგორიაში, რასაც მრავალი დადებითი ძვრა მოჰყვება, ეს კი პირდაპირ მოახდენს პოზიტიურ გავლენას ქვეყნის ეკონომიკის ზრდაზე.

აქ უმნიშვნელოვანესია, რომ კაპიტალის ბაზრების მარეგულირებელი ეროვნულ ბანკს გამოეყოს და გახდეს დამოუკიდებელი სახელმწიფო სტრუქტურა, რომელიც ძალისხმევას არ დაიშურებს, რომ კაპიტალის ბაზრის წესები და რეგულაციები გამჭვირვალე იყოს, მოსახლეობა კი დეტალურად ინფორმირებული შესაძლო რისკებისა და შესაძლებლობების შესახებ. ასევე ქვეყნის საზღვრებს გარეთაც მიმდინარეობდეს ინტენსიური მუშაობა, უცხოელი ინვესტორების მოსაზიდად საქართველოს კაპიტალის ბაზრებზე. ფაქტობრივად, ეროვნული ბანკი და კაპიტალის ბაზრების მარეგულირებელი თვისებრივად და ფუნქციონალურად განსხვავდებიან

### **რა გზებით? საპენსიო რეფორმით, რომლის ირგვლივაც ძალიან დიდი კამათი მიმდინარეობს?**

ეს ნაბიჯები ფრთხილად, მაგრამ მტკიცედ უნდა გადაიდგას. ყველას ესმის, რომ თუ მისი ფული რამდენიმე კომპანიაზე ნაწილდება, დაცულია და უფრო მოგებიანი, ვიდრე, როდესაც ერთ დეპოზიტზე დევს, რომელიც რეალურად ინფლაციით გამოწვეულ ბარალსაც ვერ აკომპენსირებს. აქ მნიშვნელოვანია მაქსიმალური გამჭვირვალობა, გათვითცნობიერებულობა – საპენსიო ფონდის მონაწილეებმა დეტალურად უნდა იცოდნენ, სად მიდის მათი ფული რა რისკის ფასად და რა შემოსავალი მოაქვს ამ ფულს.

### **რეგულირებული თუ თავისუფალი ბაზარი?**

ცალსახად თავისუფალი ბაზარი, სადაც თავისუფალი კონკურენციის წესები დაცულია, რაც იწვევს დარგის გაძლიერებას, მომხმარებლის მომსახურების ხარისხის ზრდას, სახელმწიფოს ნაკლებ ინტერვენციას, საერთაშორისო დონეზე დარგის კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

### **რა გავლენა გაქვთ თქვენ, როგორც კერძო სექტორის წარმომადგენელს იმ პროცესებზე, რაც ჩვენს ქვეყანაში ბიზნესსფეროში ხდება?**

ჩვენ ბიზნესში ვართ 2002 წლიდან, 15 წელზე მეტია უკვე და დაგ-

## **ფაქტობრივად, ეროვნული ბანკი და კაპიტალის ბაზრების მარეგულირებელი თვისებრივად და ფუნქციონალურად განსხვავდებიან ერთმანეთისგან და საბოლოო ჯამში თავიანთ სფეროში საქმიანობით ეკონომიკისთვის ღირებულებას ქმნიან. შუსაბამისად, დღევანდელ დღეს ეს სტრუქტურა ეროვნული ბანკის ქვეშ რატომ უნდა იყოს?**

ერთმანეთისგან და საბოლოო ჯამში თავიანთ სფეროში საქმიანობით ეკონომიკისთვის ღირებულებას ქმნიან. შესაბამისად, დღევანდელ დღეს ეს სტრუქტურა ეროვნული ბანკის ქვეშ რატომ უნდა იყოს?

### **ქვეყანაში გრძელი ფული არ არისო, სულ ეს არგუმენტი გვეხმის...**

სინამდვილეში განათლება არ არის და არა – გრძელი ფული. ქართველები ძალიან აზარტულები არიან: მიიხედავ-მოიხედეთ, რამდენი ადამიანი თამაშობს კაზინოში და ვირტუალურ სივრცეში ონლაინ ტოტალიზატორებზე. მათ შეუძლიათ ეს ფული კაპიტალის ბაზარზე დააბანდონ ათობით სხვადასხვა დარგისა და პროფილის კომპანიაში და აქტიურად მიაღწეონ თვალი, რომელი დარგები და კომპანიები არიან უფრო საინტერესო მოკლევადიანი სპეკულაციური თუ გრძელვადიანი ინვესტირებისათვის. ამით მეტი ფული მოხმარდება ეკონომიკის ზრდასაც.

რწმუნდით, რომ თუ მართლა მოინდომებ, ყველაფერი შეგიძლია შეცვალო. „ალიანს ჯგუფი ჰოლდინგის“ ბიზნესხედე იმ დარგების განვითარებას გულისხმობს, რაც ქვეყანას დაეხმარება, შექმნას უფრო ძლიერი და ღირებული ეკონომიკა, შექმნას მეტი სამუშაო ადგილი, აითვისოს მეტი საექსპორტო ბაზარი და მნიშვნელოვანი ადგილი დაიკავოს მსოფლიო ეკონომიკაში. ამ ეტაპზე, ვფიქრობთ, ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებისთვის და ინვესტიციების მოსაზიდად კაპიტალის ბაზრებისა და ვენჩურული კაპიტალის ხელშეწყობაა აუცილებელი.

მაგალითად, საკრედიტო ბიურო მაშინ შევქმენით, როცა არავის სჯეროდა, რომ ბანკები საკუთარი კლიენტების შესახებ ინფორმაციას გაცვლიდნენ – ჩვენი ძალისხმევით, ინფორმაციაც გაცვალეს, ამ ეფექტიან პლატფორმაში ფულიც გადაიხადეს და, რა თქმა უნდა, მეტი სარგებელიც ნახეს მეტი გამჭვირვალობის პირობებში, რაც კლიენტების მომსახურების ეფექტიანობასა და ხარისხის ამაღლებამაც გამოიწვია. ყოფილ დსთ-ის სივრცეში პირ-





ველი საკრედიტო ბიურო საქართველოში ოთხ წამყვან ბანკთან ერთად დავაფუძნეთ: წლების წინ საკრედიტო ბიუროს შექმნა იყო ძალიან რთული, მაგრამ ქვეყნის საბანკო-საფინანსო სფეროს განვითარებისთვის - უმნიშვნელოვანესი მოვლენა. შემდეგ ყაზახეთშიც გავიტანეთ ეს პროექტი ექსპორტზე და იქ ბიუროს დაფუძნებაში მონაწილეობა ბაზრის 11-მა უმსხვილესმა ბანკმა მიიღო. პრეზიდენტმა ნაზარბაევმა სპეციალური დადგენილებაც კი გამოსცა, რომლის მიხედვითაც ამ საკრედიტო ბიუროდან მიღებული ანგარიშის გარეშე ვერც ერთი საკრედიტო ტრანზაქცია ვერ შესრულდებოდა.

ამას გარდა, დარგის მოთამაშებთან თანამშრომლობით რამდენიმე ასოციაცია შევქმენით. მიკროსაფინანსო ასოციაცია, სადაც ბაზრის 80% შეიკრიბა - ძირითადად, კლასიკური მიკროსაფინანსო კომპანიები, რომელთა პრიორიტეტი მცირე და საშუალო ბიზნესის დაკრედიტებაა. ორგანიზაცია უკვე ძლიერ ასოციაციად ჩამოყალიბდა და დარგისთვის მნიშვნელოვან ღირებულებას ქმნის. თუმცა დღეს უკვე პრიორიტეტები იცვლება, ჩვენ სამი წლის წინ პორტფელი გავყიდეთ და მიკროსაფინანსო დარგიდან გავვედით.

ლიბინგის ასოციაციაც დავაფუძნეთ, რომელიც ძალიან აქტიურია. ფაქტია, რომ ჩვენ და ჩვენმა კონკურენტმა სალიბინგო კომპანიებმა, USAID-თან ერთად, სალიბინგო დარგის განვითარების ხელშეწყობი კანონის ცვლილება დავაფინანსეთ. USAID-ის დახმარებით მოვიწვიეთ ლიბინგის დარგის ის აღიარებული საერთაშორისო ექსპერტები, ვინც ბრაზილიის, ჩინეთის, პოლონეთის სალიბინგო დარგის კანონმდებლობა შექმნა თავის დროზე. ამით ძალიან დიდი ღირებულებაც შევქმენით არა მხოლოდ ჩვენთვის, მთელი ქვეყნისთვისაც. ეკონომიკაში მიღებულია, რომ ლიბინგის დარგის განვითარება პირდაპირ გავლენას ახდენს ქვეყნის მთლიანი შიდა პროდუქტის ზრდაზე.

ენერჯეტიკის დარგშიც ბევრი სამუშაო გავწიეთ. გარე ინვესტორებისათვის მრავალფორუმზე ქვეყნის საინვესტიციო შესაძლებლობებსა და ასათვისებელ პოტენციალზე გვექონდა მოხსენებები. ენერჯეტიკული დამოუკიდებლობა ქვეყნის სტაბილური განვითარებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია. როცა საკუთარი ენერჯია გაქვს, წარმოება საგრძნობლად წახალისდება - ამიტომ ეს სტრატეგიული მიმართუ-

ლება იყო ჩვენთვის. ჩამოვიყვანეთ ერთ-ერთი უდიდესი კერძო ფონდი, რომელმაც ჩვენი რჩევით საქართველოში, განახლებადად ენერჯიში საინვესტიციოდ \$100-მილიონიანი ფონდი დააარსა.

ქვეყნის პოტენციალის საზღვარს იმდენად ხშირად და ეფექტიანად ვახდენთ სხვადასხვა საერთაშორისო ფორუმზე, რომ უცხოელი პარტნიორები ხშირად გვეუბნებიან, რომ ჩვენი ჰოლდინგი არის საქართველოს საინვესტიციო ელჩი საზღვარგარეთ, ხოლო როდესაც საქართველოში ვიწვევთ მათ „ბიას“ საინვესტიციო ფორუმის ფარგლებში, თითოეული მათგანი საქართველოს საუკეთესო მასპინძელ ქვეყანად აღიარებს და ამიტომაც ჩვენს ქვეყანაში არაერთი მასშტაბური საინვესტიციო ღონისძიება ტარდება.

ყოველთვის შეგიძლია შეცვალო გარემო, თუ სწორ პოზიციონირებას შეძლებ - და ეს შესაძლებელია მწირი რესურსებითაც. ჩვენ სწორედ ეს შევძელით: დიდი კომპანიები შემოვიყვანეთ საქართველოს ბაზარზე, რომლებმაც ასეულობით მილიონიანი ინვესტიციები განახორციელეს და გარკვეული დარგები მნიშვნელოვნად განავითარეს და გარდაქმნეს.

### მაგალითად?

ნაწილი კონფიდენციალურია, თუმცა მაგალითად შემიძლია დავისახელოთ „თბილავამენი“, რომელსაც 2005 წელს იმ დროისათვის ჩვენი ქვეყნისთვის დიდი თანხა, \$25 მილიონი მოვუბოძეთ. გამოცდილი და სტრატეგიული ხედვის მქონე მენეჯერის, ვაჟა თორდიას ხელმძღვანელობით ამ კომპანიამ შეძლო \$400 მილიონის დავალიანების გასტუმრება, რომელიც ჩვენს ქვეყანას თურქმენული გაზის სანაცვლოდ უნდა გადაეხადა, ასევე კომპანიის \$100-მილიონიანი ვალი გაისტუმრა სახელმწიფოს წინაშე და ისეთ ძლიერ კომპანიად ჩამოყალიბდა, რომლის წილმა ქვეყნის მთლიან ექსპორტში 11%-ს მიაღწია.

„კავკასუს ონლაინ“: ჩემი პარტნიორების დახმარებით სწორი ხედვის მქონე ბიზნესმენმა მამია სანადირაძემ განახორციელა ამბიციური \$70-მილიონიანი პროექტი შავი ზღვის ფსკერზე კაბელის განთავსებით და საქართველოში ევროპის ინტერნეტის სიჩქარე შემოვიდა.

ვენერული კაპიტალის ასოციაციაც დავაფუძნეთ. ამ ასოციაციამ აშუადღვეს მიზანია დარგისთვის მნიშვნელოვანი თემების ადვოკატირება. ვცდილობთ, კანონმდებლობა და რეგულირებები გავაუმჯობესოთ, რადგან დღეს თუ დამწყებ კომპანიაში 100 ათასის ინვესტიციას მოვახდენთ და შემდეგ მას 2 მილიონად გავყიდით, სხვაობა მაღალი განაკვეთით იბეგრება. უნდა ავიღოთ აშშ-ის მაგალითი - სადაც საფუძველი ჩაეყარა ვენერული ფონდების და საერთოდ, კერძო კაპიტალის ბაზრის არსებობას - კანონმდებლობა ყველაზე დახვეწილია დარგის გასავითარებლად.

**ვენერული კაპიტალზე საუბრობთ, გისმენთ და პირველი, რაც გამახსენდა - სტარტაპებია. მათი დაფინანსება დღეს საკმაოდ მოდაშია: კერძო სექტორი, საპარტნიორო ფონდი, სულ ცოტა ხნის წინ, რაოდენ უცნაურიც უნდა იყოს - საზოგადოებრივი მაუწყებელიც კი დაინტე-**

**რესდა სტარტაპების დაფინანსებით. კანონმდებლობის ცვლილებამ შეიძლება კიდევ უფრო მეტად წახალისოს ეს პროცესი?**

სასურველ შედეგს მივიღებთ, თუ სწორად მოვახდენთ სტარტაპების იდენტიფიცირებას. ჯერ კიდევ ბევრს არ ესმის, რომ ინოვაციური სტარტაპების მხარდაჭერა უნდა იყოს პრიორიტეტი, ანუ ჩვენ მხოლოდ იმ სტარტაპებს ვეძებთ, რომელთაც აქვს პოტენციალი, გლობალური კომპანია გახდეს. როგორც დღეს - ფეისბუქია, ან თავის დროზე - სკაიპი, რომელიც პირველივე შეთავაზების დროს 4 მილიარდ დოლარად გაიყიდა. საქართველოში ზოგიერთი მთელი დარგი არაა 4 მილიარდის ღირებულების. წარმოიდგინეთ, ერთი ასეთი ტრანზაქციაც რომ განხორციელდეს და მისი ავტორი რომელიმე ქართული ინოვაციური სტარტაპი იყოს, ეს იქნება ქვეყნისთვის ძალიან პოზიტიური მოვლენა, რაც გამოიწვევს საქართველოს ბაზრით ვენერული კაპიტალის ფირმების დაინტერესებას.

საქართველოში შვეიცარიული საერთაშორისო კომპანია „სიდსტარის“ პარტნიორები ვართ, რომელიც 67 ქვეყანაშია წარმოდგენილი და მიზნად აქვს დასახული, განვითარებადი ქვეყნების ინოვაციურ კომპანიებს დაფინანსებაში დაეხმაროს. წელს საქართველოდან ინოვაციური სამედიცინო სტარტაპი წარვადგინეთ. ეს ასაღებარდა და საკმაოდ ჭკვიანი კადრებით დაკომპლექტებული კომპანია ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგიის ხელთათმანის გამოგონებელია: ამ ხელთათმანის მეშვეობით დამბლის დიაგნოზის მქონე პაციენტი ხელის ამოძრავებას შეძლებს. მჯერა, ისინი დიდ წარმატებებს მიაღწევენ და კიდევ ბევრი ინოვაციური გამოგონებით გამოიჩინენ თავს.

ზოგადად, სტარტაპების დაფინანსება ადვილი არ არის. განვითარებულ ქვეყნებშიც კი - განვითარებული ვენერულ-კაპიტალით - ათასობით იდეიდან შეიძლება მხოლოდ ერთეულები დაფინანსდეს. და საქმე მხოლოდ ფულად ინვესტიციაზე არაა, უფრო რთულია, როცა ვენერული კომპანიის მენეჯერები მნიშვნელოვან დროს ახმარენ სტარტაპ-კომპანიების გუნდის გაძლიერებას, ზრდას, გამოცდილების გაზიარებას, ადამიანური რესურსი კი იმდენი არ არის, რომ ყველა საინტერესო დამწყებ კომპანიას მოხმარდეს.

### დევეგირება თუ ერთპიროვნული მართვა?

ჰოლდინგის მართვა საკმაოდ რთულია. რამდენადაც დივერსიფიცირება სწორი მიდგომაა იმისთვის, რომ ბაზრის რყევებს გაუძლო და სტაბილურ განვითარებას მიაღწიო, იმდენად რთულია მისი მართვა. იყო დრო, როცა ერთდროულად ხუთ კომპანიას ვავითარებდით და, შესაბამისად, დაშვებული შეცდომების მრავლად გვქონდა. ცხადია, ეს მენეჯმენტისთვის დიდი დატვირთვაა, რადგან კომპანიები თავიდან პატარაა, პროფესიონალი კადრები არ გყავს, ხელფასის შეთავაზებაშიც შეზღუდული ხარ. ამიტომ გიწვევს დევეგირება.

გამოწვევა ის არის, რომ გყავდეს პრაგმატული და შედეგზე ორიენტირებული გუნდი, რომ თითოეული მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება გუნდის მიერ კრიტიკულად გაანალიზდეს და მენეჯერ-

რისთვის სიმართლის თქმა მიღებული პრაქტიკა იყოს - ზოგჯერ თანამშრომლებს დირექტორის ისეთი რიდი აქვთ, სიმართლეს უმაღლეს და ყველა ხედავს, რომ „შიშველი მეფის“ - სინდრომი მოქმედებს. მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებისას, როცა სხვადასხვა განსხვავებულ მოსაზრებას ვისმენთ ახალგაზრდა კადრებისგან, ვაფასებთ, რომ აღმოაჩინეს ისეთი რისკები, რაც გათვალისწინებული არ გვქონდა.

ამის მიუხედავად, საერთაშორისო პრაქტიკა გაჩვენებთ, რომ დღევანდელ დღეს მენეჯერმა თავისი დროის 40-50% კადრების ზრდას უნდა დაუთმოს - ანუ პრაქტიკულად თავისი დროის მხოლოდ ნახევარი რჩება კომპანიის სამართავად. ამიტომ არის მნიშვნელოვანი, როგორ ზრდი მენეჯერებს - შენი კადრი მუდმივად ახალ, უფრო დიდ ბარიერს უნდა მისწვდეს. ასეთი მიდგომა

სტუდენტებზე კვლევა ჩაატარა. კვლევის მთავარი კითხვა იყო - კერძო სექტორში დასაქმების პირობებში, თქვენი დამსაქმებელი კომპანიის კონკურენტმა თქვენი კომპანიის შესახებ ინფორმაციის სანაცვლოდ, დამატებითი ანაზღაურება და პარალელური დასაქმების შესაძლებლობა რომ შემოგთავაზოთ, რა გადაწყვეტილებას მიიღებდით? 80%-მა უპასუხა, რომ პრობლემას საერთოდ ვერ ხედავს. მეტიც, ვინც თავი შეიკავა მსგავსი პასუხის გაცემისგან, მათაც ეუბნებოდნენ, რომ მენტალიტეტის ცვლილება მოეხდინათ.

შედეგები იმდენად შოკისმომგვრელი იყო, რომ ბიზნესეთიკის მიმართულებით გარკვეული პროგრამების დანერგვა დავიწყეთ. ამ ეტაპზე ორ უნივერსიტეტთან ვთანამშრომლობთ, გვაქვს სხვადასხვა სახის წამახალისებელი ღონისძიებები, მაგალითად, იმ სტუდენტებისთვის, რომლებიც ბიზნესეთიკის საგანში მაღალ



# ჩვენნი კომპანიის უნიკალურობა და მოდელი გულისხმობს ქვეყნის სალკეული სტრატეგიული დარგების განვითარებით ბიზნესის კეთებას. ნულიდან ვქმნით, ან შევდივართ ისეთ დარგებში, რომლებიც განვითარებას საჭიროებს. თუ ვხედავთ, რომ რაღაც მიმართულებით ბაზარი კარგად მუშაობს, კლიენტები კმაყოფილები არიან - ასეთ ანჟობილ, გამართულ დარგებს ჩვენ არ ვეძებთ. ეს არის ჩვენი მთავარი მახასიათებელი.

ზოგჯერ ამართლებს, ზოგჯერ - არა, მაგრამ საბოლოო ჯამში კადრების განვითარებას ეყრება საფუძველი.

### ადგილობრივი კადრების მოძიება მარტივია?

არა, პირიქით, ძალიან რთულია.

### იმიტომ, რომ ბაზრის მოთხოვნასა და ამ ბაზარზე არსებულ ადამიანურ რესურსს შორის ასიმეტრიაა?

იმიტომ, რომ თვითონ ქვეყანაში, ბოლო 20 წელია, ამდენი გასაჭირის გამო, ხალხს მოკლევადიანი ხედვა აქვს - ურჩევნია დღეს, ნებისმიერ ფასად, რაღაც იშოვოს. იმიტომ კომპანიაში ადამიანი რომ მოდის, ძალიან რთულია მისი ლოიალობის განსაზღვრა. ვიღაცის ლოიალობა შეიძლება განისაზღვრებოდეს 100 ლარით, ვიღაცის - მილიონით. ყველაფერს აქვს ფასი. როცა ამას ემატება კონკურენცია, ძალიან ადვილია ბიზნესეთიკის გვერდით გადადება და მოკლევადიანი მიზნებით მოქმედება.

### რას გულისხმობთ?

ჩვენ დავაფუძნეთ „მასკელთა კავშირი“ - მასკის პროგრამით ამერიკაში მაგისტრატურაგავლილი ხალხის გაერთიანება. ერთ-ერთი ძირითადი მიზანი იყო ქვეყანაში არსებული პრობლემების იდენტიფიცირება.

ერთმა ჩვენმა მონაწილემ ერთ-ერთ წამყვან უნივერსიტეტში

ქულებს დააგროვებენ. თავიდან ბიზნესეთიკა მნიშვნელოვან საგნად არ მიიჩნდათ და ჩვენ მას დამატებითი ღირებულება შევძინეთ - არადა, ფაქტია, ერთი არაეთიკური გადაწყვეტილების მიღებით შეიძლება აწყობილი ბიზნესი ჩაძირო. ეთიკური სტანდარტი მნიშვნელოვანია ყველგან და განსაკუთრებით - ბიზნესში.

აქედან წამოვიდა ფინური სკოლის იდეაც. დროთა განმავლობაში მივხვდით, რომ თუ ამ ღირებულებებს სკოლიდანვე არ მიაწვდი ახალ თაობას, შემდეგ უფრო რთულია მაღალი სტანდარტების დანერგვაც და მოთხოვნაც.

### რატომ მაინცდამაინც ფინური მოდელი?

მთელ მსოფლიოში პირველია და იმიტომ. თუმცა, ცხადია, ეს შეფასება ფაქტად მანამ არ მიგვიღია, სანამ თავად არ დავრწმუნდით, რეალურად რას გულისხმობს ეს მოდელი. ამ სკოლის მთავარი ფილოსოფია ის არის, რომ სწავლა, განათლების მიღება, პირველ რიგში, სიამოვნებაა. ბავშვი ყველა დავალებას სკოლაშივე ამზადებს. სწავლის პერიოდში სხვადასხვა სფეროში გამოცდილ და წარმატებულ ადამიანებს ხვდება და მათგან ისმენს რეალურ ისტორიებს, ხედავს წარმატების რეალურ მაგალითებს. ეჩვევა დისციპლინას და სწავლის ჩვევას გამოიმუშავებს. მძიმე ჩანთის ზურგზე მოკიდებაც არ სჭირდება - სპეციალური, ინდივიდუალური სახელმძღვანელოების კარადა აქვს, რომელიც ბორბლებით გადაადგილდება.



სანამ ფინური სკოლის იდეა გაგვიჩინებოდა, მანამდე უკვე გვქონდა სურვილი, ახალგაზრდებს რეალური წარმატების ისტორიების საფუძველზე შეექმნათ საკუთარი მომავალი. სწორედ ჩვენი ახალი თაობისთვის სტიმულის მიცემა გახდა საფუძველი იმისა, რომ „ალიანს ჯგუფი ჰოლდინგი“ გამხდარიყო „ალექსანდრე ქართველის საბოგადოების“ წევრი და აქტიური მონაწილეობა მიეღო ამ ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებაში. ეს ჩვენთვის საამაყო ქართველი, 40 წლის მანძილზე ამერიკის ავიაციის მთავარი ინჟინერი იყო. ავიამშენებლობისა და აერონავტიკის დარგში დიდი დამსახურებისთვის დაჯილდოვდა აშშ-ის მეცნიერების ეროვნული მედლით და არჩეული იყო აშშ-ის საინჟინრო აკადემიის საპატიო წევრად. ცნობილია, რომ შვეიცარიის CERNA ცენტრსა და აშშ-ს NASA-ში ბევრი ქართველი მოღვაწეობს. ასეთი მაგალითები სჭირდებათ ჩვენს ახალგაზრდებს, რომ ირწმუნონ საკუთარი შესაძლებლობები, დაისახონ დიდი მიზნები და დაიპყრონ მწვერვალები.

ფინური სკოლის პროექტში ჩვენი პარტნიორია ფინური განათლების კონსორციუმი, რომელიც რამდენიმე დარგის სხვადასხვა მიმართულების კომპანიას აერთიანებს.

სკოლის დირექტორად გამოვიდით ფინელ პროფესიონალ მენეჯერს მოვიწვევთ. ადგილობრივ კადრებს, პირველ რიგში, მასწავლებლებს საწყის ეტაპზევე სპეციალური სწავლების კურსს ჩავუტარებთ, ასევე, პერიოდულად გვექნება ფინეთში სტაჟირება. ძირითადი მოთხოვნაა, რომ მასწავლებლებს მაგისტრატურა ჰქონდეთ დამთავრებული, საგანი არჩეული და საინტერესო პროექტი მომზადებული.

ჩვენ პირობას ვდებთ, რომ ეს იქნება ნამდვილი ფინური სკოლა საქართველოში, რაც იმას ნიშნავს, რომ სკოლის დამთავრებამდე ბავშვს აუცილებლად ეცოდინება, რა პროფესიას ირჩევს და რისი მიღწევა უნდა - თავისი ნიში ექნება ნაპოვნი.

### სამომავლო გეგმებზე მეტი გვითხარით...

მომავალი წლის სექტემბერში გავხსნით ფინურ სკოლას. ჯერ მხოლოდ დაწყებითი კლასები იქნება, მეოთხე კლასის ჩათვლით და შემდეგ დაგამატებთ.

ასევე, გვინდა, ვუმასპინძლოთ უმსხვილესი საფინანსო-საღიზინგო კონფერენცია Leaseurope-ის ჩატარებას საქართველოში. ასეთი ჯერ არათუ საქართველოში, აღმოსავლეთ ევროპაშიც არ ჩატარებულა. ევროპაში წელიწადში ერთხელ ტარდება. 2020 წელს მანსი გვაქვს, ამ კონფერენციას ჩვენმა საღიზინგო ასოციაციამ უმასპინძლოს. ამ მიზნისთვის ჩვენი კომპანიის ადამიანურ და ფინანსურ რესურსებს ვიყენებთ, რადგან ყოველ ჯერზე ქვეყნის ასეთი წარმოჩენით ქართულ ბიზნესს განვითარების მეტი შესაძლებლობა უჩნდება.

მაისში „ბიას“ მორიგი წლიური საინვესტიციო ფორუმი გვაქვს დაგეგმილი. ამ ფორუმზე, როგორც წესი, თავს იყრიან ინვესტორები, მთავრობის, საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტების, წამყვანი აუდიტორული და იურიდიული ფირმების წარმომადგენლები, ადგილობრივი და უცხოური კომპანიები. როდესაც ინვესტორი

თანამდევრულ ინფორმაციას ისმენს საქართველოს ბიზნესგარემოს მიღწევების შესახებ არა მხოლოდ მთავრობისგან (თუმცა მთავრობის შეფასებები ძალიან მნიშვნელოვანია მათთვის), არამედ ბაზრის ყველა ძირითადი მონაწილისგან - ის რწმუნდება, რომ ღირს ამ ქვეყანაში ინვესტირება და ეს ძალიან პოზიტიური შედეგია ქვეყნისთვის.

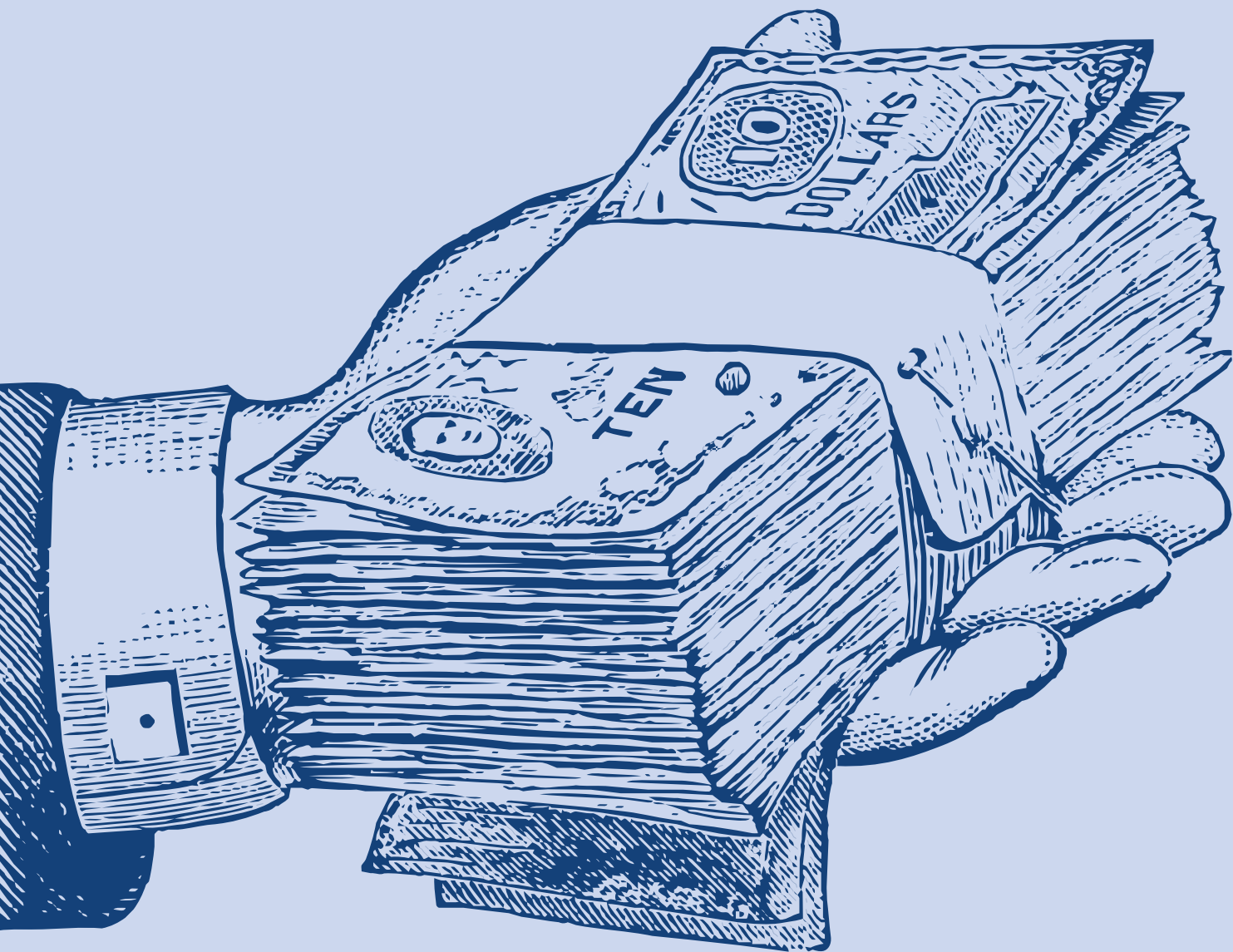
რეგიონში პირველი კომპანია ვართ, რომელიც მსოფლიოში ერთ-ერთი უმსხვილესი, შერწყმება და შესყიდვებზე სპეციალიზებული, მსოფლიო ქსელის წევრი გახდით. ჩვენი ქსელი მთელი მსოფლიოს მასშტაბით წელს მეცხრე ადგილზე გავიდა. ეს ქსელი 42 ქვეყნის 53 კომპანიას აერთიანებს. წინა წელს მოვიპოვეთ უფლება, ქსელის წევრების მორიგი ფორუმისთვის საქართველოში გვემასპინძლა. ეს ფორუმი სექტემბერში გაიმართება, სადაც ამ ქვეყნებიდან ჩამოვიყვანთ 50 საინვესტიციო კომპანიას და, რა თქმა უნდა, დავანახებთ საქართველოს მიმდინარე შესაძლებლობებსა და პერსპექტივებს.

წარმოიდგინეთ, გვაქვს წვდომა საერთაშორისო პლატფორმაზე, სადაც შეგვიძლია, ნებისმიერი ქართული კომპანიის შესახებ საინვესტიციო შეთავაზება ავტომატურად და ის მომენტალურად ხელმისაწვდომი ხდება ჩვენი პარტნიორებისთვის მთელი მსოფლიოს მასშტაბით.

ძირითადად ვცდილობთ, ქართულ კომპანიებს დავეხმაროთ უცხოური სტრატეგიული ინვესტორების მოძიებაში. თუმცა ამ ეტაპზე ერთ-ერთი საინტერესო პროექტი გვაქვს: ვცდილობთ, ქართული ღვინის ბიზნესი დაგაინტერესოსთ ევროპაში ღვინის ქარხნის შექმნით, რომელსაც საფრანგეთში თავისი ვენახები, ათწლეულების განმავლობაში ჩამოყალიბებული ბრენდი, ტრადიციული გასაღების ბაზარი აქვს და რომელიც არც ისე ძვირი ღირს. წარმოიდგინეთ, რამხელა შესაძლებლობა უჩნდება ქართულ კომპანიას - უცებ შეიძლება საფრანგეთში ჰქონდეს საკუთარი ბაზა, რითაც მოხდება ევროპის შუაგულში ქართული კონკურენტუნარიანი ღვინოების უფრო გაიოლებული შეღწევა.

დღეს ქართული კომპანიების გარდა საქართველოდან ვყიდით ლუქსემბურგულ, თურქულ და ავსტრალიურ კომპანიებს. თანხობრივ გამოსახულებაში კომპანიებისგან მიღებული მანდატი \$800 მილიონს აჭარბებს.

კიდევ ერთხელ აღვნიშნავ, ჩვენი კომპანიის უნიკალურობა და მოდელი გულისხმობს ქვეყნის ცალკეული სტრატეგიული დარგების განვითარებით ბიზნესის კეთებას. ნულიდან ვქმნით, ან შევდივართ ისეთ დარგებში, რომლებიც განვითარებას საჭიროებს. თუ ვხედავთ, რომ რაღაც მიმართულებით ბაზარი კარგად მუშაობს, კლიენტები კმაყოფილები არიან - ასეთ აწყობილ, გამართულ დარგებს ჩვენ არ ვხეხებით. ეს არის ჩვენი მთავარი მახასიათებელი. სწორედ ამ ფილოსოფიით შევქმელით ქვეყნის შემდეგი დარგების განვითარება-ჩამოყალიბებაში მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანა: მიკროსაფინანსო, საღიზინგო, ბიზნესინფორმაციის, საკრედიტო ბიუროს, საბანკო-საფინანსო სფეროს, M&A-ის, ენერჯეტიკის. ახლა ჯერი გაზიარების ეკონომიკაზე, კაპიტალურ ბაზარზე, ვენჩურულ კაპიტალსა და კერძო ფონდებზეა. **F**



# მილიარდერთა წლევანდელი სიის წარჩინებულები

## 62 | ილბლიანი ვაჟი

ინდოეთის უმდიდრესი ადამიანი მუკეშ ამბანი ათი წლის საგვარეულო შუღლში იყო ჩაბმული თავის უმცროს ძმასთან. დღეს იგი საკუთარი გამარჯვების შიდა ამბებს ჰყვება.

ავტორი: ნააზინ კარმალი

## 68 | იდეალურად შერჩეული დრო

ჯიბეგაფხეკილი იტალიელი იმიგრანტიდან საკაბელო ტელევიზიის მულტიმილიარდერ მაგნატამდე: როკო კომისო 55-წლიანი სიმწარის კენწეროთი ტკბება.

ავტორი: ნთა კირში

## 74 | შინამრეწველი ინდუსტრიალისტი

ფრანსის ოლდერი ცხოვბის ჰენრი ფორდია. მან ამერიკული მექანიკური წარმოება ფრანგულ ხელოვნებასთან შეაბავა და წელს McDonald's-ის მასებზე გავიდა.

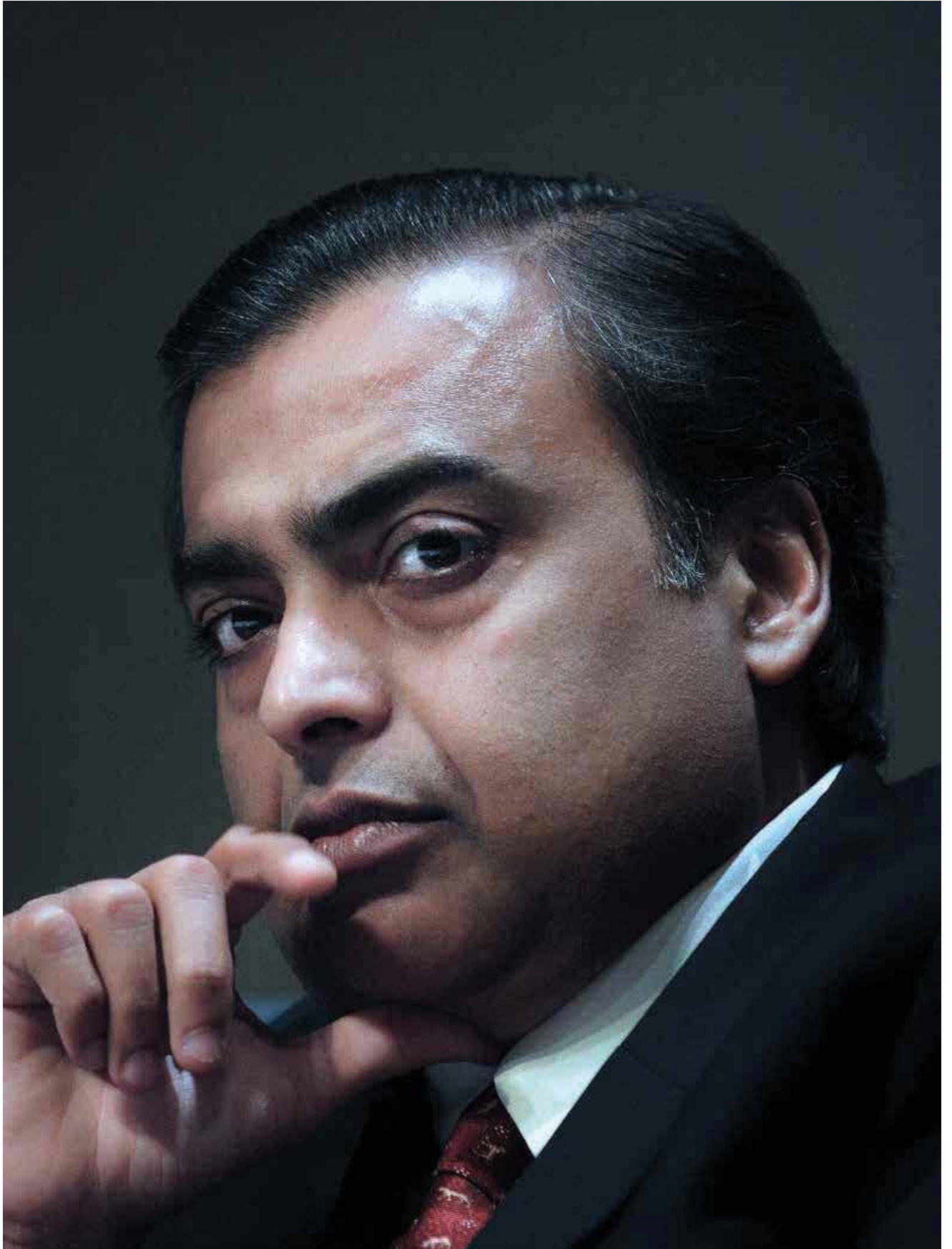
ავტორი: ჟლოე სორვინო



# იღბლიანი ვაჟი

ათი წლის განმავლობაში ინდოეთის უმდიდრესი კაცი საგვარეულო შუღლში იყო ჩაბმული თავის უმცროს ძმასთან, შუღლის საგანი კი სუბკონტინენტის ტელეკომუნიკაციების ინდუსტრიაზე კონტროლი გახლდათ. დღეს მუკეშ ამბანი საკუთარი საბოლოო გამარჯვების შიდა ამბებს ჰყვება. მხედველობაში გვაქვს Jio - ულტრაიაფი 4G სერვისი. Jio-თი ყველაზე მეტად მილიონობით უბრალო ინდოელი იხეირებს, რომელთაც უეცრად უფრო მეტი მობილური მონაცემის მოხმარება დაიწყო, ვიდრე აშშ-სა თუ ჩინეთში.

ავტორი: ნაანინ კარმალი



# მუკემ ამბანი

**ბ**ასული წლის მიწურულს, გრილ, მშრალ სადამოს, ინდოეთის ყველაზე ღირებული კომპანიის, Reliance Industries-ის 50,000 თანამშრომელმა და მეგობარმა მუშაის ცენტრიდან 25 მილის მოშორებით მდებარე უზარმაზარ დროებით სტადიონზე მოიყარა თავი, რათა ფირმის ყოველწლიური, მე-40 „ოჯახის დღე“ აღენიშნა. კიდევ დაახლოებით 200,000 ადამიანი ვიდეოს ბმული აკრიფა, რათა ეცქირა შოუსთვის, რომელიც Bollywood-ის მეგავარსკვლავს, შაპრუს ხანს (33.6 მილიონი მიმდევარი Twitter-ზე), მომღერალ სონუ ნიგამს (18.8 მილიონი მოწონება Facebook-ზე) და ვეტერან მსახიობსა და თამაში-შოუების, მათ შორის, „ვის უნდა მილიონის“ წამყვანს, ამბიტა ბანანს მიჰყავდათ. ხუთსაათიანი ღონისძიების კულმინაცია თვალისმომჭრელი ფოიერვერკები და შუაღამის ნადიმი გახლდათ, სადაც ისეთი ვეტერანი დელიკატესები იყო წარმოდგენილი, როგორცაა ბარდისა და ბრინჯის ფქვილის დამპლინგები, სანელებლებიანი ხაჭო და ოსპი. მაგრამ სადამოს მთავარი ვარსკვლავი 60 წლის მუკემ ამბანი გახლდათ - Reliance-ის თავმჯდომარე, მმართველი დირექტორი, უმსხვილესი მეწილე, \$40.1-მილიარდიანი ქონების პატრონი და მსოფლიოს მე-19 უმდიდრესი კაცი. „შეუძლია Reliance-ს, მსოფლიოს 20 წამყვან კომპანიას შორის მოხვდეს?“ - ჰკითხა მან შეკრებილებს, რომელთაც ლამპრები მორჩილად ასწიეს და სტადიონი მორავი შექების ზღვად აქციეს. „დიახ, ჩვენ ეს შეგვიძლია! დიახ, ჩვენ ამას შევძლებთ!“

ამბანის ამბიცია სრულიად გასაგებია, მით უფრო, იმ მასშტაბებს თუ გაავითვალისწინებთ, რასაც მან უკვე მიაღწია. Reliance-ი 106-ე უმსხვილესი კომპანიაა მსოფლიოში, რომლის გაყიდვებმა შარშან \$50.9 მილიარდი შეადგინა, მოგებამ კი დაახლოებით \$4.6 მილიარდი. ფირმა მსხვილი მოთამაშეა ნავთობისა და გაზის სექტორში და მსოფლიოში ერთ-ერთ ყველაზე დიდ ნავთობგადამამუშავებელს მართავს. ის უმსხვილესი მოვაჭრეა ინდოეთში და მნიშვნელოვანი ვენჩურები აქვს სიცოცხლის მეცნიერებებში, ქსოვილებსა და ტელეკომუნიკაციებში. მისი მედიაშვილობილი, Network18, ისეთ განთქმულ დასავლურ ბრენდებთან თანამშრომლობს, როგორცაა CNBC, CNN-ი, MTV და Nickelodeon-ი (ტელევიზია), Paramount Pictures-ი (კინო) და Forbes-ი (ბეჭდური მედია).

მაგრამ ის, რაც ამბანის ბოლო დროს განსაკუთრებით ახარებს (და რამაც Reliance-ის აქციათა ფასი საოცრად გაზარდა), მისი \$33-მილიარდიანი ინვესტიციაა 4G სერვისის Jio-ში, რომელიც წელიწად-ნახევრის წინ ჩაუშვა და მას მერე 160 მილიონი მომხმარებელი მოიზიდა. ამ გამომწერთა ნახევარზე მეტი ჯერ კიდევ პირველ ექვს თვეში შეუერთდა სერვისს, ანუ იმ დროს, როცა ბიზნესის დასაქოქად Reliance-მა მათ უფასოდ შესთავაზა მომსახურება. მომხმარებლები არსად წასულან, რადგან Jio-მ პირობა დადო, შიდა ზარები უსასყიდლო იქნებოდა და, ამასთან,

მისი ტარიფები სუპერიაფია. ამგვარმა ჰიპერზრდამ Reliance-ის აქციათა ფასი გასულ წელს 70%-ით გაზარდა, ამბანის ქონებას კი \$16.9 მილიარდი შესძინა. ანალიტიკოსები ამას „Jio-ს ეფექტს“ უწოდებენ.

მაგრამ ამბანისთვის Jio უფრო მეტია, ვიდრე მის ქონებას დამატებული 11 ციფრი. მისი ღრმა რწმენით, ფირმა სუბკონტინენტის მონაცემთა რევილუციას უნთებს ცეცხლს, რაც ინდოეთს დაეხმარება, ზოგიერთი უმართავი პრობლემა მოაგვაროს ისეთ სფეროებში, როგორც სოფლის მეურნეობა, განათლება და ჯანდაცვა.

„შეუძლია Jio-ს, პირველ კომპანიად იქცეს, რომელიც ყოველ ამ სექტორში მთელი ქვეყნის ტრანსფორმაციას მოახდენს? - განაგრძობს ამბანი ხალხის შთაგონებას. - დიახ, ჩვენ ეს შეგვიძლია! დიახ, ჩვენ ამას შევძლებთ!“

ან, როგორც უფრო ლაკონურად ამბობს ხოლმე, „მონაცემები ახალი ნავთობია“.

**მუკემ ამბანის** ინდოეთს გარეთ ყველაზე კარგად ალბათ იმის გამო იცნობენ, რომ კერძო მფლობელობაში არსებული,

**ჰიპერზრდამ ამბანის ქონებას გასულ წელს \$16.9 მილიარდი შესძინა.**

მსოფლიოში ყველაზე მცირად ღირებული საცხოვრებელი სახლი ააშენა - 27-სართულიანი ცათამბჯენი-სასახლე, რომელიც სამხრეთ მუშაის გადაწყურებს და, შეფასებათა თანახმად, \$1 მილიარდი დაჯდა. ამ სახლში ცოლთან, - საერთაშორისო ოლიმპიური კომიტეტის

წევრსა და ინდოეთის ერთ-ერთი საფეხბურთო პრემიერლიგის თავმჯდომარესთან, - ნიტასთან ერთად, ამბანი ხშირად მასპინძლობს სპორტის, მოდისა და შოუბიზნესის სამყაროს კამკაშა ვარსკვლავებს. „მხოლოდ ერთი სახლი მაქვს, - ამბობს ერთგვარ თავდაცვით რეჟიმში, - არა 30 ან 40 მთელ მსოფლიოში, როგორც ზოგიერთს“.

მაგრამ ინდოეთში ამბანის სახელი ათწლოვანი საგვარეულო შუღლითაც აქვს განთქმული თავის უმცროს ძმასთან, 58 წლის ანილთან, რომელიც ხაზგასმით არ დაპატიჟეს Reliance-ის „ოჯახის დღის“ ღონისძიებაზე დეკემბერში.

მათი მამა, ღარიბი სკოლის მასწავლებლის ვაჟი დჰირუბჰაი ამბანი მაჰათმა განდის მშობლიურ პორბანდართან შორიასლო მდებარე სოფელში გაიზარდა. დჰირუბჰაის სკოლა არც დაუმთავრებია - სწავლა ნაადრევად მიატოვა, ოჯახს რომ დახმარებოდა. შვიდი წელი იემენში, ბენზოგასამართ სადგურზე იმუშავა (სწორედ იემენში დაიბადა მუკემი 1957 წელს), მერე კი ინდოეთში დაბრუნდა და მუშაობაში, 500 კვადრატული მეტრის პაწაწინა ოფისიდან, ძმებთან ერთად, სანელებლების ბიზნესი წამოიწყო. 1960-იანებში ძმები გაფართოვდნენ და ძაფეულით ვაჭრობას





**ძმასთან ომში: ძმები მუკეშ (მარჯვნივ) და ანილ ამბანიები Reliance-ის აქციონერთა შეკრებაზე 2004-ში.**

შეუდგნენ - ახალი ჯადოსნური ქსოვილი, პოლიესტერი შემოპქონდათ.

1966 წლისთვის, „პოლიესტერის პრინცს“ თავის მშობლიურ შტატ გუჯარატში სინთეტიკური ქსოვილების პირველი ფაბრიკა აეშენებინა. ანტრეპრენიორმა სულის შემუშავებელი ბიუროკრატი-სა და ენდემურ კორუფციას გაუძლო და მერე, 1977 წელს, როცა ინდოეთის ნაციონალიზებულმა ბანკებმა დამატებითი გაფართოების დაფინანსებაზე უარი განუცხადეს, Reliance-ი საჯარო ბაზარზე გაიტანა. პირველადი საჯარო შეთავაზების სამიზნე აუდიტორია საშუალო ფენის ინდოელები იყვნენ. მოთხოვნა საგრძნობლად უფრო მაღალი გამოდგა, ვიდრე გასაყიდად გატანილი აქციები. იმ 58,000 ინდოელს - მეტწილად, პატარა ქალაქების მკვიდრთ - რომელთაც ფსონის დადება გადაწყვიტეს, საკუთარი არჩევანი ნამდვილად არ უნანიათ. მომდევნო წლებში აქციათა ღირებულება მკვეთრად გაიზარდა, რამაც - ნავთობქიმიკატებში, გადამამუშავებასა და ნავთობისა და გაზის აღმოჩენის სფეროებში გაფართოების კვალდაკვალ - დჰირუბჰაი, საბოლოოდ, \$6.6 მილიარდის ტოლფასი ქონების მოხვეჭის გზაზე დააყენა.

„მამამ იწინასწარმეტყველა, რომ ინდოეთი შეიძლება, გლობალურად კონკურენტუნარიან ქვეყნად ქცეულიყო. ის მუდამ მასშტაბის ჭრილში აფასებდა სიტუაციას. სწორედ ეს იქცა Reliance-ის დნმ-ად“, - ამბობს ამბანი კომპანიის 36 წლის ცენტრალურ ოფისში, გარდაცვლილი მამის სურათებით გარშემორტყმული, რომელთა შორის, 3-D-ში ნაბეჭდ სუპერგეალისტურ ბიუსტსაც ნახავთ.

1986-ში, როცა დჰირუბჰაის ინსულტი დაემართა, მუკეშმა და ანილმა მეტი პასუხისმგებლობა აიღეს. ძმები ახლო იყვნენ ერთმანეთთან - დღის განმავლობაში გვერდიგვერდ მუშაობდნენ და მათი ოჯახებიც ერთად ცხოვრობდა ოჯახის მფლობელობაში არსებული 14-სართულიანი სახლის სხვადასხვა სართულზე. როცა 2002 წელს, 69 წლის ასაკში, დჰირუბჰაი მეორე ინსულტმა იმსხვერპლა, Reliance-ი ინდოეთში ყველაზე მსხვილი საოჯახო ბიზნესი იყო და, შეიძლება, ითქვას, ყველაზე გავლენიანიც.

„ზოგიერთი ჩვენგანი უფრო დიდ რისკებზე მივდივართ, - ამბობს მუკეში. - რისკების გარეშე ცხოვრება მოსაწყენი იქნებოდა“.

სიკვდილამდე, დჰირუბჰაი მეტად მოწადინებული იყო, მასებისთვის მობილური ტელეფონების სერვისი შეექმნა, რომლითაც ხმოვანი ზარების განხორციელება უფრო იაფი იქნებოდა, ვიდრე ღია ბარათის გაგზავნა. იმ პერიოდში მობილურები, ძვირად ღირებული თვიური გადასახადებით, მხოლოდ მდიდრების სათამაშოებს წარმოადგენდა. მამის ნატვრით შთაგონებულმა ძმებმა მობილური კომუნიკაციის სამყაროში ისკუპეს.

2002-ში Reliance-მა ფასდაკლებებზე მომუშავე სატელეკომუნიკაციო სერვისი ჩაუშვა, რითაც ბაზარს მიწა შეურყია და მობილური ტარიფები წუთში 32 ცენტრიდან 2 ცენტრამდე შეამცირა. მაგრამ ამ წარმატების უკან საზიზღარი კონფლიქტი თუხთუხებდა: ძმებმა კომპანიის მართვის სადავეებისთვის ბრძოლა დაიწყეს. დჰირუბჰაი მოულოდნელად მოკვდა - ისე, რომ ანდერძი არ

# მუკეშ ამბანი

დაუტოვებია, თუმცა ოჯახი (ყოველ შემთხვევაში, მუკეში) თვლიდა, რომ ვინც იყო Reliance-ის თავმჯდომარე (ანუ მუკეში), იმას უნდა ჰქონოდა მართვაზე სრული კონტროლი. ანილი - ვიცე-თავმჯდომარე - სიტუაციას სხვაგვარად ხედავდა და მეტ უფლებებს ითხოვდა. მუკეშს მიაჩნდა, რომ დიდი ქარხნებისა და გადამამუშავებლების ასაშენებლად თავად გაეწია მთელი შავი სამუშაო. ასევე, როგორც ამბობენ, ის უფრო ახლო იყო მამასთან, ეს უკანასკნელი კი თურმე წყობიდან გამოეყვანა ანილის, მისი აზრით, შეუფერებელ, გადაწყვეტილებას, ცოლად Bollywood-ის ახალგაზრდა მსახიობი შეერთო (მუკეშს ცოლი მამამ შეურჩია). დედასთან უფრო ახლო მყოფი ანილი, რომელიც ძმაზე უფრო კომუნიკაბელური და ექსტრავერტულია, ფინანსებს განაგებდა და ბანკირების, ინვესტორებისა და ჟურნალისტებისთვის Reliance-ის სახე იყო.

სანგრძლივი დავის შემდეგ, რასაც ის ფაქტიც ემატებოდა, რომ ძმების ცოლები ვერ უკებდნენ ერთმანეთს, მათმა დედამ, კოკილაბენმა, სიმშვიდე დაამყარა: 2005-ში ოჯახის იმპერია ორად გაიყო. მუკეშს ყველაზე მსუყე ულუფა შეხვდა - ნავთობისა და გაზის ბიზნესის ფლაგმანი Reliance Industries-ი, ანილს კი შედარებით ახალი ბიზნესები ერგო - ტელეკომუნიკაციები, ფინანსური სერვისები და ენერჯოგენერირების განყოფილება.

გაყრამ მასიური, თუმცა დროებითი სტიმულირება გაუკეთა ძმათა დიდწილად საჯარო ქონებებს. 2008 წლისთვის მათი სიმდიდრე, ერთობლივად, გასაოცარ \$85 მილიარდს უტოლდებოდა. \$43 მილიარდის პატრონი მუკეში მეხუთე უმდიდრესი ადამიანი იყო მსოფლიოში, ანილიც იქვე, მეექვსე ადგილს იკავებდა თავისი \$42 მილიარდით; მისი ყველაზე დიდი აქტივი, იმხანად \$20 მილიარდის ტოლფასი, 65%-იანი წილი გახლდათ ტელეკომუნიკაციების კომპანიაში.

მაგრამ საგვარეულო ქიშპობასთან გაწყვილებულმა ფინანსურმა კრიზისმა თავისი ქმნა. მალე აშკარა გახდა, რომ ძმათა შორის მშვიდობა მხოლოდ თეორიული იყო. როცა 2008-ში ანილი თავისი ტელეკომუნიკაციების ფირმის გაერთიანებას ეცადა სამხრეთაფრიკულ MTN-თან, მუკეშმა განზრახ შეუქმნა გარიგებას დაბრკოლებები, მიზეზად კი ოჯახის შეთანხმებას ასახელებდა, რაც მას ტელეკომუნიკაციების განყოფილების ნებისმიერი წილის გაყიდვაზე ექსკლუზიური უარის უფლებით აღჭურავდა. 2009-ში ანილის კომპანიათა აქციების ფასი დაეცა და მისი ქონება თითქმის \$32 მილიარდით შემცირდა. ერთი წლის თავზე, სამართლებრივი დავის შემდეგ, ძმებმა გააუქმეს ხელშეკრულება, რომელიც მათ ურთიერთკურნულ საქმიანობებს

უკრძალავდა.

უცებ ნათელი გახდა მუკეშის გეზი: ის კვლავ ტელეკომუნიკაციებს უნდა დაბრუნებოდა.

**მუკეშმა საქმე** მცირე მასშტაბებით და უხმაუროდ დაიწყო: 2010-ში პატარა კომპანია შეიძინა, რომლის ლიცენზია მხოლოდ ფართოხაზოვანი ინტერნეტის უზრუნველყოფას ითვალისწინებდა. მაგრამ ამბანიმ იცოდა, რომ „ხმა“, სინამდვილეში, უბრალოდ მონაცემთა ერთ-ერთი სახე იყო და რომ წესები, რაღაც მომენტში, აუცილებლად შეიცვლებოდა. როცა შეიცვალა, - 2013-ში, - მუკეში მომზადებული აღმოჩნდა.

მან გიჟური ტემპით დაიწყო მოქმედება; Reliance-ის სამშენებლო, რეკლამაციური და სააღსრულებო ექსპერტიზის ათვისებას შეუდგა, რათა სწრაფად შეექმნა ეროვნული მასშტაბის ქსელი, რომელიც, ამ წლის ბოლოს, 260,000 ანძას (ზოგიერთი იჯარითაა აღებული) და 186,000 მილ ოპტიკურ ბოჭკოს გააერთიანებს. 4G ხელსაწყოების შექმნის მიზნით, მან ელექტრონიკის გიგანტებთან, Qualcomm-სა და Spreadtrum-თან ითანამშრომლა - ხელსაწყოებისა, რომლებიც დიდი წილად გადამგებული ნაბიჯი

**მუკეშმა, რომელსაც უმცროსი ძმის დამცირების გეგმა სისრულეში მოჰყავდა, მისი ვალებში ჩაფლული ტელეკომუნიკაციების ბიზნესის ნარჩენები \$3 მილიარდად იყიდა.**

გახლდათ მაშინ, უმეტესად 2G-ით გაჯერებულ ბაზარში, და რომელთაც ის თითოს \$22-ად, კომპენსირებადი საგარანტიო დეპოზიტის სახით, ჰყიდდა. ჯამში, ამ დრომდე, Reliance-ს პროექტზე \$33 მილიარდი აქვს დახარჯული, დაფინანსების წყაროს კი ვალი (\$7 მილიარდი), სააქციო კაპიტალი (\$17 მილიარდი) და გადავადებული

გადახდები და მომმარაგებლის კრედიტები (\$9 მილიარდი) წარმოადგენს.

ჩი დაუჯერებლად იაფი და დაუჯერებლად სწრაფი გამოდგა და, ინდოეთის ზომის გათვალისწინებით - ალბათ ყველაზე შთამბეჭდავიც: ლამის მთელი ქვეყანა, უფრო ზუსტად კი ქვეყნის 95%, მოიცვა. არსებული მოთამაშეები ბევრს წვალობდნენ, ბიზნესში როგორმე რომ დარჩენილიყვნენ. Telenor-მაც და Tata Group-მაც თავიანთი უკაბელო ოპერაციები ტელეკომუნიკაციების ბოლოლას, სუნილ მიტალის Bharti Airtel-ს მიჰყიდეს (ეს უკანასკნელი და სინგაპურული Singtel-ი ერთობლივი ბიზნესია). იერიშთან უკეთ გასამკლავებლად, ერთ დროს მეტოქეებმა, Vodafone India-მ და მილიარდერ კუმარ ბირლას მფლობელობაში არსებულმა Idea Cellular-მა გაერთიანების გადაწყვეტილება მიიღეს. მუკეშმა, რომელსაც უმცროსი ძმის დამცირების გეგმა სისრულეში მოჰყავდა, მისი ვალებში ჩაფლული ტელეკომუნიკაციების ბიზნესის ნარჩენებში \$3 მილიარდზე ცოტათი მეტი გადაიხადა. არადა, ეს ბიზნესი ოდესღაც \$43 მილიარდი ღირდა.

„ეს წმინდა ბიზნესგადაწყვეტილება იყო, - ამბობს მუკეში. -



ჩვენ ეს გვაწყობს და მოგვწონს და მის მაქსიმალურად სასარგებლოდ გამოყენებას ვეცდებით”.

Jio-ს წყალობით, ინდოეთის მობილური მონაცემების წლიური „მოძრაობა“, წინა წელთან შედარებით, მილიარდზე ოდნავ მეტი გიგაბაიტიდან 15 მილიარდამდე გაიზარდა. მონაცემთა მოხმარების მიხედვით, ინდოეთი ახლა ჩინეთსა და აშშ-ზე წინაა. ჯერ მართო Jio უფრო მეტ მობილურ მონაცემს დაატარებს, ვიდრე Sprint-ი, Verizon-ი და AT&T, ერთად აღებული.

ამბანის ხედვა იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ შეუძლია მთელ ამ ინფორმაციას მისი ქვეყნის ტრანსფორმირება და სიღარიბიდან გამოყვანა, უდავოდ გრანდიოზულია. მაგალითად ინდური სოფლის მეურნეობა მოჰყავს, რომელიც მწირი პროდუქტიულობითა და დაბალი ხარისხით არის გატარებული. „ყველა ამ დეფიციტს შესაძლებლობად აღვიქვამ“, - ამბობს ამბანი. Jio-მ ინდოეთის 120 მილიონი ფერმერისთვის (მათი უმეტესობა პატარა მიწის პატრონია) პლატფორმა შექმნა, რომელიც ბაზრის იმწუთიერ ფასებსა და სოფლის მეურნეობის წამყვან ექსპერტებთან წვდომის გარდა, მომხმარებელს ტექნიკურ ინფორმაციას აწვდის ხვნა-თესვასა და მოსავლის აღებასთან დაკავშირებით.

ამბანი Jio-ს გარდამტეხ როლს ინდურ განათლებაშიც ხედავს. იმედი აქვს, რომ ერთ წელიწადში Jio ინდოეთის კოლეჯების 35 მილიონ სტუდენტს დააკავშირებს. ამავე დროს უნდა, რომ Jio-მ ქვეყნის ყველაზე გადაკარგულ კუთხეებში, ყველაზე პაწაწინა სოფლებამდე ჩააღწიოს.

ცხადია, Jio თუ ვერ მონახავს ფულის შოვნის გზას, ეს ყველაფერი ოცნებად დარჩება. თუმცა, ერთგვარად აგრესიული ბუღალ-

ტერიის წყალობით, 2017-ის ბოლო კვარტალში კომპანიამ პატარა მოგების (\$78 მილიონი \$1.1 მილიარდ შემოსავალზე) ნახვა მაინც მოახერხა, მაგრამ Jio-ს მთავარი ძალა, - მისი სიიაფე, - ფინანსური თვალსაზრისით, მის წინააღმდეგ მუშაობს.

წარმატების მოსაპოვებლად, Jio-მ გაცხილებით მეტი გამომწერი უნდა მოიზიდოს, მერე კი მათ უფრო ბევრი (და უფრო სარფიანი) მონაცემის მოხმარებისკენ უნდა უბიძგოს ისეთი აპლიკაციების მეშვეობით, როგორცაა Jio Cinema (6,000 ფილმი) და Jio Music-ი (16 მილიონი სიმღერა). როცა მათ ანკესზე წამოაგებს, Jio-ს მონაცემთა ფასების გაზრდა მოუწევს ისე, რომ ზედმეტად ბევრი მომხმარებელი არ დაკარგოს. მისი ამჟამინდელი ტარიფები არარენტაბელურია.

ამბანი არ ჩანს მიმდინარე ეკონომიკით შეუწუხებული და გრძელვადიან ინვესტიციებზე ამყარებს იმედს. პარალელურად, თავის სამ შვილს ბიზნესის სამართავად ამზადებს და 39,000 ფუტიდან ერთობ კომფორტულად უყურებს Reliance-ს. „ამ ბოლო დღეებში ისეთი განწყობა მაქვს, რომ კი, კომპანიის მმართველობაში ცხვირი უნდა ჩავყო, მაგრამ მენჯემენტში ხელები არ უნდა ვაფათურო“, - ამბობს და საბჭოს საკითხებით დაინტერესებასა და ოპერაციებში ჩაურევლობას გულისხმობს. ჰორიზონტზე Jio-ს პირველადი საჯარო შეთავაზება მოჩანს, მაგრამ ამ ეტაპზე ამბანი იმ სიხარულით ტკბება, რაც მილიონობით რიგითი ინდოელის მაღალსიჩქარიანი ინტერნეტით უზრუნველყოფა და ამ ფაქტის ყველა თანამდევს შესაძლებლობაა.

„ეს მართალია, - ამბობს ის, - რომელშიც ინდოეთი დანარჩენ სამყაროსთან ერთად დარბის“.





# იდეალურად შერჩეული დრო

ჯიბეგაფხეკილი იტალიელი იმიგრანტიდან საკაბელო ტელევიზიის მულტიმილიარდერ მაგნატამდე, როკო კომისომ, თავისი 55-წლიანი მოგზაურობის მანძილზე, დაამტკიცა, რომ არაამქვეყნიური ნიჭი აქვს, სწორ დროს სწორ ადგილას აღმოჩნდეს... და ამით ბოლომდე ისარგებლოს.

ავტორი: ნოა კირში

# როკო კომისო

**რ**ოკო კომისო თავის ოთახში ბოლთას სცემს, ნიკოტინის კვეს ლეჭავს და საკუთარ მიღწევებს გვაჩვენებს. „შეხედეთ ამ მარკეტებს“, - ამბობს და ხელში დაფას იჭერს, რომელიც მისი საკაბელო ფირმის უმსხვილესი დაფინანსების სუვენირს წარმოადგენს. 2001 წლის \$2.4-მილიარდიანი დაფინანსება გვაქვს მხედველობაში. სხვა პირადი სუვენირების ჩვენებასაც არ აყოვნებს: კოლეგა-მილიარდერთან, ჩარლზ დოლანთან ერთად გადაღებული სურათი; ოქროს ტელეკოპი ქეტსკილის მთების ხედების დასათვალიერებლად; ბრაზილიელი ფეხბურთელის, პელეს ფოტო ავტოგრაფითურთ. რამდენიმე წუთში ერთხელ ის თავის თანამემწეს გასძახებს, გვეკონება, ეს ექსკურსია მისი სურვილის წინააღმდეგ ხდება. „ჯენ, ამ ბიჭს ყველა ჩემი პირადი ნივთის ნახვა უნდა!“ - ამბობს კომისო ყვირილით და შემდეგ, მორიგი ნადავლის ძიებაში, ოთახს ყურადღებით ავლებს თვალს.

მიუტევეთ ეს ტრაბახი. 68 წლის კომისოს აღზევება გაცილებით მასშტაბური იყო, ვიდრე ნებისმიერი სხვა ადამიანისა ამერიკაში. ჯიბეგაფხეკილი ხუროს ვაჟი იტალიიდან აშშ-ში 12 წლისა იმიგრირდა ისე, რომ ორ სიტყვას ვერ აბამდა ინგლისურად. აკორდეონის დაკვრის უჩვეულო ნიჭის წყალობით ის კათოლიკურ სკოლაში მოხვდა. ეს პირველი ნაბიჯი იყო კეთილდღეობის გზაზე, რომელიც, 1995-ში საკაბელო კომპანია Mediacom-ის დაარსებამდე, მოიცავდა გაჩერებებს Columbia University-სა და Royal Bank of Canada-ში.

Mediacom-ი რურალურ ადგილებში საკაბელო აქტივების შესყიდვაზე იყო კონცენტრირებული - ანუ იქ, სადაც დაბალი ფასები და მწირი კონკურენცია ეგულებოდა. დაფუძნების დღიდან, ყოველწლიურად, ფირმა თავის ზედა ზღვარს ზრდის: 2017-ში შემოსავალი \$1.9 მილიარდს მიუახლოვდა. კომისო კომპანიას მთლიანად ფლობს, რომლის ღირებულებაც, პრაქტიკულად, მთელ მის ქონებას შეადგენს. კომპანიათა გაერთიანება-შესყიდვების ცხელ-ცხელი ბაზრის წყალობით, მისი ბიზნესი \$4.3 მილიარდადაა შეფასებული, ხოლო კომისო, რომელსაც Forbes-ის მილიარდერთა რეიტინგში წელს დებიუტი აქვს, თითქმის უკვე მზადაა, აქციების ფულად ქცევა დაიწყო.

Mediacom-ი მაშინ დააარსა, როცა ინდუსტრიას ძირი ეთხრებოდა: ფასების შემზღუდავი და, ამავე დროს, კონკურენციის წამახალისებელი ახალი ფედერალური რეგულაციებით დამფრთხალი პატარა საკაბელო ოპერატორები ბიზნესებს ყიდდნენ. თუ სხვები გემს ტოვებდნენ, დაახლოებით \$3 მილიონით (ანუ თითქმის მთელი თავისი პატარა ქონებით), კომისო ყველაზე იაფი საკაბელო ხაზების შესყიდვას შეუდგა. მეორეულ ბაზრებზე იყო ფოკუსირებული ისეთ შტატებში, როგორც აიოვა და ჯორჯია. მისი ოფისებიც

კი შორსაა ცენტრალური და ხალხმრავალი ადგილებისგან: Mediacom-ის სათავო ოფისი ჩესტერში, ნიუ-იორკში არის განთავსებული - ვესტ-პოინტიდან 25 წუთის სავალზე მდებარე, 12,000 ადამიანით დასახლებულ მწვანე ადგილას.

კომისო ფინანსისტიც არის და იმავდროულად კაბელის კაციც: Columbia University-ს ბიზნესადმინისტრირების მაგისტრატურა (M.B.A.) აქვს დამთავრებული, ცხრა წელი კი Cablevision Industries-ის ფინანსურ დირექტორად იმუშავა. Mediacom-ის სწრაფ ზრდას ვალისა და სააქციო კაპიტალის ბაზრებში საკაბელო აქტივებისადმი შეცვლილი დამოკიდებულებების არბიტრაჟირებამ შეუწყო ხელი. სექტორის პროგნოზს დაქვემდებარებული ფულადი ბრუნვებით გულდამშვიდებული ბანკები მზად იყვნენ, ზომიერი ტარიფებით გაესესხებინათ თანხები, მეტიც, რეგულაციებით შემინებული ინვესტორებიც კი გამოთქვამდნენ სურვილს, აქტივები იაფად გაეყიდათ. ბიზნესში გატარებულ პირველ ხუთ წელიწადში კომისომ 20-ზე მეტი შესყიდვა განახორციელა. რაღაც მომენტში Mediacom-ს, ვალის სახით, \$3 მილიარდი

**კომისომ ფული გადახდისუნარობის ზღვარზე მყოფმა ისესხა.**

დაუგროვდა, რაც თითქმის რვაჯერ აღემატებოდა მის ოპერაციულ ფულად ბრუნვას.

კომისო აღიარებს, რომ ფული გადახდისუნარობის ზღვარზე მყოფმა ისესხა, მაგრამ ხარჯებზე გამალებული დაკვირვებისა და ვალის ზედმიწევნით მართვის საშუალებით, უფსკრულში გადაჩხვას გადაურჩა. „ხომ გესმით, საქმეებს ზრუნვას არ ვაკლებთ“, - ამბობს ის.

მაგრამ ახლა მისი მთავარი ბიზნესი იცვლება. ფართოხაზოვანი თაობა სულ უფრო აქტიურად ჭრის მათგანებს და, გართობის მიზნით, სულ უფრო აქტიურად ეყრდნობა ისეთ ონლაინსერვისებს, როგორცაა Hulu, Netflix-ი და Amazon Prime Video. ბოლო ათ წელიწადში Mediacom-ის სატელევიზიო პროდუქტების გამომწერთა რიცხვი 38%-ით, 821,000-მდე, არის შემცირებული. ეს ვარდნის უფრო სწრაფი ტემპია, ვიდრე ის 3%, მთელმა ინდუსტრიამ რომ განიცადა.

Mediacom-ის სატელევიზიო განსაცდელს, ცუცხლს, ნაწილობრივ, მისივე წარმატება უნთებს ფართოხაზოვან სფეროში. კომისო აგრესიულად აბანდებს ტექნოლოგიურ ინოვაციებში; მომხმარებლები ისეთი ადგილებიდან, როგორცაა სესილი (ჯორჯია), ისეთივე სწრაფი ინტერნეტით სარგებლობენ, როგორითაც სიეტლისა და სან-ფრანცისკოს ბინადრები. ბოლო ათ წელიწადში Mediacom-ის ფართოხაზოვანი მომხმარებლების რიცხვი 84%-ით გაიზარდა,



რითაც მნიშვნელოვნად გაუსწრო წინ ინდუსტრიის საშუალო მარკვენბელს – 54%-ს. მისი არაერთი კლიენტი ელვასავით სწრაფ ინტერნეტს ტელევიზიისა და ფილმების ონლაინ საყურებლად იყენებს.

სწორედ აქ იმალება კომისოს ცდუნება, აქციები მალე ფულად აქციოს. მისი აზრით, ცოტა რამ დარჩა დასამტკიცებელი. „იტალიური იმიგრაციის ისტორიაში, ბიზნეს-სამყაროში, არა მგონია, ბოლო 100 წლის მანძილზე მეორე ჩემი მსგავსი მოიპოვებოდეს“, – ამბობს ის.

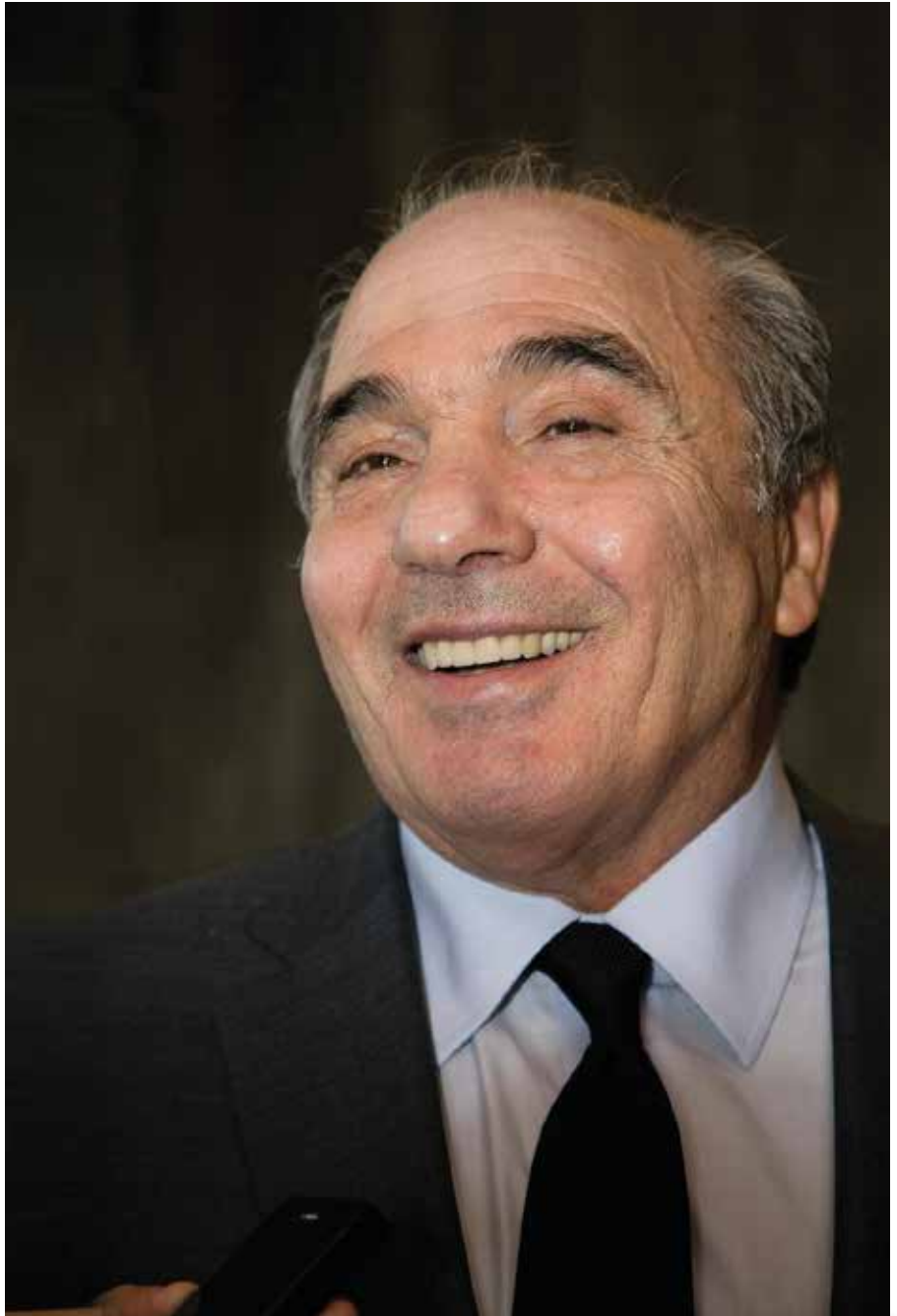
### **როკო კომისო იტალიაში,**

კალაბრიაში გაიზარდა. ქვეყანა მეორე მსოფლიო ომის მარცხიდან ფეხზე წამოდგომას ცდილობდა.

„წაგებულები ვიყავით, – ამბობს ის. – როგორც ვიეტნამიდან დაბრუნებული ამერიკელები, ჩვენც წაგებულები დავბრუნდით“. კომისოს მამა, ჯუზეპე, ომის დროს ჩრდილო აფრიკაში მსახურობდა, 1942-ში კი ბრიტანელებმა ტყვედ აიყვანეს. ომის დასრულებამდე, კენიაში, ომის ტყვეთა ბანაკში მოუწია ყოფნა. შინ რომ დაბრუნდა, სამუშაო ადგილები მეტად შეზღუდული იყო.

1956 წელს, ცხოვრების თავიდან დასაწყებად, ჯუზეპე შეერთებულ შტატებში ზღვით გაემგზავრა. „რა მაგარი ქვეყანაა ამერიკა, – ამბობს როკო, – აქ ჩამოსულ ომის ტყვეებს პრივილეგიებულად ეპყრობოდნენ“. თავად როკო, ამასობაში, დედასა და დასთან ერთად იტალიაში დარჩა. 1962-ში, 12 წლის რომ იყო, უფროს ძმასა და მამას ბადენში (ბენსილვანია) შეუერთდა – 10 მილის სავალზე ჯო ნამათის მშობლიური ქალაქიდან. მომდევნო წელს ოჯახი ბრონქსში გადავიდა.

ნიუ-იორკი თავიდანვე იღბლის მომტანი გამოდგა. ჩავიდა თუ არა, კომისომ ნიჭიერთა კონკურსის რეკლამა შენიშნა. აკორდეონის სოლო



**შთამბეჭდავი ჰეთ-ტრიკი: გაჭირვებული იმიგრანტიდან როკო კომისო Ivy League-ის კურსდამთავრებულად, Wall Street-ის ბანკირად და მილიარდერ აღმასრულებელ დირექტორად იქცა.**

# როკო კომისო

შემსრულებლის რანგში მიიღო მონაწილეობა. და გაიმარჯვა კიდევ. ამას ბრონქსში, ისტ-სტრიტის 223-ში, Wakefield Theatre-ში საკონცერტო გამოსვლა მოჰყვა. რაც უფრო მნიშვნელოვანია, მან Wakefield-ის მენეჯერის ყურადღება მიიპყრო, ამ უკანასკნელმა კი ადგილობრივ კათოლიკურ სკოლას, Mount Saint Michael Academy-ს, წერილი მისწერა და კომისო იქ მისაღები გამოცდის გარეშე დაუშვეს (გამოცდის ჩაბარება დაგვიანებული იყო) „მოკლედ, ერთადერთი ბავშვი აღმოვჩინე, ვინც იქ უკამოცდოდ მიიღეს“, - ამბობს ის.

კომისო დღეს Mount Saint Michael-ის ერთ-ერთი უმსხვილესი სპონსორია. მაგრამ მაშინ თავისი სწავლის საფასურის გადახდას ძლივს თუ ახერხებდა. წლიური გადასახადის, \$300-ის მოსაგროვებლად, ტინეიჯერობისას ბევრს მუშაობდა ძმის გზისპირა სასადილოში.

როცა კოლეჯში ჩაბარების დრო მოახლოვდა, კომისომ კვლავ სხვათა მოწყალებით ისარგებლა. მისმა ტანვარჯიშის მასწავლებელმა Columbia University-ის საფეხბურთო მწვრთნელს დაურეკა და სიტყვა გადაუკრა კარგი ნიშნების მქონე პერსპექტიულ მოსწავლედ. ერთ თვეში კომისო, რომელსაც სკოლაში ფეხბურთი არც კი უთამაშია, პრესტიჟულ კოლეჯში სრული დაფინანსებით მიიღეს.

ბუნებით სპორტულმა კომისომ სპორტის ნიჭი ჯერ კიდევ იტალიაში გამოავლინა, ოღონდ სრულიად განსხვავებულ პირობებში: ცემენტზე, ჩვრებისგან გაკეთებული ბურთით. ასე იყო თუ ისე, ეს გამოცდილება Ivy League-ის ბალახზე გამოჩნდა. მეოთხე კურსზე, საუნივერსიტეტო გუნდის თანაკაპიტნად მოგვევლინა და 1972 წლის ოლიმპიურ გუნდში ბედის საცდელადაც კი დაპატიჟეს. საცდელი ვარჯიშები საშინლად წარიმართა. კომისო მწვევლი იყო და სპორტული ფორმა ვერ შეენარჩუნებინა, სხვა მოთამაშეები იოლად ჯაბნიდნენ. მიუხედავად ამისა, მისი რეპუტაცია მაინც მძლავრია Columbia-ში, რომელმაც 2013 წელს, თავის საფეხბურთო სტადიონს მისი სახელი დაარქვა - იმ მილიონობით დოლარის პატივსაცემად, უნივერსიტეტისთვის რომ აქვს შეწირული.

კოლეჯის დასრულების შემდეგ, 1971-ში, კომისომ ბრუკლინში, Pfizer-ის ქარხანაში დაიწყო მუშაობა და მაშინაც კი არ შეწყვიტა, როცა 1974 წელს Columbia-ში M.B.A.-ის პროგრამაზე ჩაირიცხა. ყოველ დღეს 7 საათზე იღვიძებდა, ესწრებოდა ლექციებს, მერე კი ქარხანაში მიდიოდა. შუალამეს, მისი ცვლა რომ სრულდებოდა, ბრონქსში, შინ მისასვლელად, მეტროში ორ საათს ატარებდა.

საკითხი ახლა ასე დგას: როდის გარდაქმნის კომისო მოგებებს ფულად და როდის გავა თამაშიდან?

კომისომ სწავლა Columbia-ს ერთ-ერთი ყველაზე საპატიო ტიტულით - Business School Service Award-ით დაამთავრა და გეგმით, საინვესტიციო საბანკო საქმეში უნდა ჩაბმულიყო. მაგრამ არავის არაფერი შეუთავაზებია. „ეს დისკრიმინაცია იყო, - ამბობს ის. - არასდროს დამავიწყდება ტიპი Kuhn Loeb-იდან, რომელმაც მითხრა, როკო, რა არის, იცი, შენი პრობლემა - არც ებრაელი ხარ და არც ირლანდიელი. იტალიელები Wall Street-ზე არ მოდიანო“.

ასე რომ, კომისომ კომერციულ საბანკო საქმეს მიჰყო ხელი Chase Manhattan Bank-ში (რომელიც დღეს JPMorgan Chase-ის შემადგენლობაშია). მოგვიანებით Royal Bank of Canada-ში გადაინაცვლა, სადაც ის მედია და კომუნიკაციების ბიზნესებისთვის სესხის გაცემას ხელმძღვანელობდა. „ბანკში ამგვარ კაცებსა და ქალბატონებს მივიჩნევ - მომწონდნენ, - ამბობს კომისო. - მათ „კოვოიებს“ ვუძახდით. საკაბელო კოვოიებს. იმიტომ რომ ყველასგან განსხვავებულად ეცვათ, ყველასგან განსხვავებულად ლაპარაკობდნენ... და ანტრეპრენიორები იყვნენ“.

1986-ში კომისომ საბანკო საქმე მიატოვა და ლიბერთში, ნიუ-იორკში, Mediacom-ის სათავე ოფისიდან 50 წუთის გზაზე, ერთ-ერთ ასეთ კოვოის, Cablevision-ის დამფუძნებელს, ალან გერის შეუერთდა. გერის ფინანსური დირექტორის რანგში კომისომ თითქმის ათი წელი გაატარა. „ერთ-ერთი ყველაზე ცოცხალი გონების პატრონია, ვისაც ვიცნობ“, - ამბობს აწ უკვე 89 წლის გერი.

როცა 1992-ში ინდუსტრიას თავს ახალი რეგულაციები დაატყდა, გერიმ თამაშიდან გასვლა გადაწყვიტა და 1996-ში Cablevision-ი \$3 მილიარდზე მეტად Time Warner-ს მიყიდა. კომისოს ძალიან არ მოეწონა ეს გადაწყვეტილება. „ეს ხომ ფენომენალური დროა, იყიდო და არა გაყიდო! - იხსენებს თავის იმდროინდელ ფიქრებს. - და ამის დასამტკიცებლად, საკუთარ კომპანიას წამოვიწყებ“.

**კომისოს ოპტიმიზმს** მისი კოლეგები არ იზიარებდნენ. აბრთა სხვადასხვაობა 1996-ში კიდევ უფრო გაღრმავდა, როცა რეგულაციათა ახალმა წყებამ ახალი კონკურენცია მოიტანა ტელეკომუნიკაციების ისეთ ფირმებთან, როგორც SBC Communications-ი და Ameritech-ია, რომელთაც მანამდე საკაბელო ტელევიზიის სივრცეში შეღწევის შანსი არ ჰქონდათ. „იმის შიში ჰქონდათ, რომ სატელეფონო კომპანიები საკაბელო ბიზნესში შემოვიდოდნენ და, უკეთესი საბუღალტრო ბალანსითა და ბრუნდების უფრო ცნობილი სახელეებით, საკაბელო კომპანიებს გაანადგურებდნენ“, - ამბობს სააქციო კაპიტალის კვლევითი ფირმა MoffettNathanson-ის

თანადამფუძნებელი კრედიტ მოფუტი.

ამ მღელვარებამ კომისოს საშუალება მისცა, საკაბელო აქტივები იაფად ყიდა და საქმეში მთლიანად ჩართულიყო. Chase Manhattan-ის ძველი მეგობრებისგან ნასესხები ფულით, პირველი საკაბელო ხაზები 1996 წელს, რურალურ რიჯკრესტში (კალიფორნია) \$18.8 მილიონად იყიდა.

რისკი უზარმაზარი იყო და დიდი შანსია, ინდუსტრიაში ჩაუხედავებს კომისო ახირებული, ზიანის მომტანი კაცი ჰკონდებოდათ. კი, მას შეუძლია, ქედმაღლურად და მბრძანებლურად მოგვეყვით, რასაც პერიოდულად მისი კალაბრიული აქცენტით შეფერილი ტემპერამენტიანი ლანძღვა-გინება ემატება, მაგრამ ფინანსებში მისი გამოცდილების გამო, ბანკები ენდობოდნენ.

რიჯკრესტის შემდეგ კომისომ აქტიური შესყიდვები წამოიწყო: მილიონებს – და მერე უკვე ასობით მილიონს – სესხულობდა, საკაბელო სისტემები რომ შეეძინა არიზონაში, დელავერში, ფლორიდაში, მისურში, ჩრდილო კაროლინაში, მისისიპისა და ალაბამაში. პირველ სამ წელიწადში ცხრა შესყიდვა განახორციელა. „გიჟ მყიდველად მთვლიდნენ, რომელიც ყველაფრის საყიდლად მზად იყო, რაც კი რამ იყიდებოდა“, – ამბობს ის.

კომისომ, ასევე, ინფრასტრუქტურაში აქტიურ ინვესტიციას მიჰყო ხელი. მას \$2.5 მილიარდი აქვს დახარჯული თავისი ქსელების განახლებაში, რის შედეგადაც სხვა ოპერატორებს, პრაქტიკულად, აკრძალათ მის ტერიტორიაზე შესვლა. ისტორიულად, Mediacom-ი გამომწერებისთვის სატელეკომუნიკაციო ტელევიზიის ისეთ ფირმებთან იბრძვის, როგორც, მაგალითად, DirecTV-ა. სატელეფონო კომპანიებს, თავდაპირველი პანიკის მიუხედავად, სერიოზული საფრთხე არასდროს შეუქმნიათ.

1990-იანების ბოლოს სექტორთან დაკავშირებული ავბედითი პროგნოზები შერბილდა. კომისომ ეს მყისვე შესაძლებლობად აღიქვა და იდეალურ დროს, 2000-ის თებერვალში, დოტ-კომის კოლაფსამდე სულ რამდენიმე კვირით ადრე, \$2.5 მილიარდად შეფასებული Mediacom-ის Nasdaq-ის საჯარო ბაზარზე გაიტანა. ჯამში, \$380 მილიონი მოიზიდა, რაც ვალის დასაფარავად გამოიყენა, თავისი B კლასის აქციები კი საშუალებას აძლევდა, კენჭისყრისას გადამწყვეტი ხმა შეენარჩუნებინა. „ვერავინ გამაგებდა“, – ამბობს ის.

მომდევნო ივლისს Mediacom-მა თავისი უმსხვილესი შესყიდვა განახორციელა. იმხანად გაკოტრების პირას მისულმა AT&T-მ ზოგიერთი საკაბელო აქტივი ბაზარზე გაიტანა. კომისო, \$2.2 მილიარდად, უმაღლესი დაეპატრონა აქტივებს ჯორჯიაში, აიოვასა და მისურში.

2002-ის მიწურულს კომპანიის ვალმა \$3 მილიარდს მიაღწია. ბანკები ერთ ცენტსაც კი აღარ იძლეოდნენ და კომისო იძულებული გახდა, შესყიდვათა გამაღებელი სერიისთვის წერტილი დაესვა. „რამაც გადაგვარჩინა, ახლა, ახალი გარი-

გებების თვალსაზრისით, ვეღარ გვეხმარებოდა, – ამბობს ის. – ბრწყინვალე გადაწყვეტილება იყო იმ დროს ყიდვა, როცა ცვიდულობდით. უკეთესი გადაწყვეტილება კი იმ დროს გაჩერება იყო, როცა გაჩერდით“.

საბუღალტრო ბალანსის გამჭრიახი მენეჯმენტითა და ხშირი რეფინანსირების მეშვეობით, Mediacom-ი სესხს მუდამ დროულად ფარავდა, რითაც კომპანიამ როგორღაც გაიტანა თავი 2009 წლამდე, 2009-ში კი, როგორც იქნა, საკმარისი ფულის შოვნა დაიწყო, ნელ-ნელა სესხის ძირითადი ნაწილი რომ დაეფარა.

მიუხედავად ამისა, აქციონერები დიდად კმაყოფილი არ ჩანდნენ. პირველადი საჯარო შეთავაზების შემდგომ ათ წელიწადში Mediacom-ის აქციათა ფასი თითქმის 80%-ით დაეცა. 2010-ისთვის კომისომ ჩათვალა, რომ საჯარო ბაზრები საკმარისად ეგემა. ჰოდა, გადაწყვიტა, კომპანია მთლიანად შეესყიდა.

დაძაბული მოლაპარაკებებისა და მეწილეთა სასამართლო დავის შემდეგ, 2011 წლის მარტში, ბიზნესი დაახლოებით \$600 მილიონად – 64%-იანი პრემიუმით – იყიდა. სესხი კომპანიის აქტივებით უზრუნველყო და მის ერთადერთ მფლობელად იქცა.

და კვლავაც: რთული იყო, უკეთესი დრო შეერჩია.

**მას მერე, რას** კომისომ Mediacom-ი კერძო კომპანიად აქცია, მისი ღირებულება შეიძვერა გაიზარდა! საკითხი ახლა ასე დგას: როდის გარდაქმნის კომისო მოგებებს ფულად და როდის გავა თამაშიდან?

შესყიდვის თვალსაზრისით, კომისოს კომპანია მომხიბლავ პერსპექტივებს სთავაზობს ისეთ უფრო მსხვილ ფირმებს, როგორც Altice-ია, რომელმაც ბოლო რამდენიმე წელიწადში რამდენიმე ოპერატორი ჩაიგდო ხელში და ინდუსტრიაში ღირებულებათა გაზრდა გამოიწვია. თავის ტერიტორიაზე Mediacom-ი, დიდწილად, დომინანტი ფართოხაზოვანი პროვიდერია, ხოლო მისი ახალი, გიგაბაიტის სიჩქარეანი სერვისი არაფრით ჩამოუვარდება ქვეყნის ყველაზე სწრაფ სერვისებს. „თავიანთი ნიშის მნიშვნელოვან ნაწილში, პროდუქტის მხრივ, აშკარა უპირატესობას ფლობენ მეტოქეებთან შედარებით“, – ამბობს Evercore ISI-ს მმართველი დირექტორი ჯეიმს რატკლიფი.

გაყიდვასთან დაკავშირებულ გეგმებს კომისო არ ამხელს, მაგრამ გვიტყვობს, რომ გასულ წელს არაერთი შესვედრა ჰქონდა საინვესტიციო ბანკირებთან. კაცი, რომელიც, ფაქტობრივად, სწორად შერჩეული დროის წყალობით გამდიდრდა, ერთგვარად აღიარებს, რომ მისი მისია დასრულებულია. „ცხადია, დედამიწას იმისთვის თუ არ მოვევლინე, რომ ყველაზე, ყველაზე, ყველაზე დიდი კლოუნი გავხდე, მაშინ ერთობ მოხარული ვარ იმით, რასაც მივაღწიეთ, – ამბობს ის. – არ ვარ მე უორენ ბაფეტი. ძალიან კმაყოფილი ვარ“.





პური და ნატვრა: ოლდერი გეგმავს, პარიზში ცხობის მუზეუმი გახსნას, სადაც მისი ნახატებისა და თემატური წიგნების კომპლექსი იქნება წარმოდგენილი

# შინამრეწველი



ამერიკული მექანიკური წარმოებისა და ტრადიციული ფრანგული ტექნიკების შეზავებით, ფრანსის ოლდერმა პურ-ფუნთუშეულის მილიარდოლარიანი იმპერია შექმნა. ახლა ეს ცხოვრის ჰენრი ფორდი თავის უდიდეს წარმატებას უსინჯავს გემოს: მილიონობით ფუნთუშა-მაკარონს მედისონ-ავენიუს რჩეულები და McDonald's-ის მასები ყიდულობენ.

ავტორი: ქლოე სტრინო

# ინდუსტრიალისტი



# ფრანსის ოლდერი

**ფ**რანსის ოლდერი ლილში (საფრანგეთი), თავის საკონდიტრო ქარხანაშია. ჰაერი შოკოლადის სუნითაა გაჟღერებული. ოლდერს ლურჯ კოსტიუმსა და წითელბოლიან ჰალსტუხზე მცხობელის თეთრი ხალათი აქვს შემოცმული, რომელზეც მისი სახელია ამოტვიფრული. მისი ოფისის სამ კედელზე საუკუნეების სიძველის ნახატებია გამოფენილი. ერთ-ერთი მათგანი დალაქავებულ ხალათსა და შეფ-მზარეულის ქუდში გამოწყობილი ახალგაზრდა მცხობელის პორტრეტია. მეორე ნახატზე ძალიან გრძელ ფრანგულ ბატონს ღეჭავს. კიდევ ერთში, ჩრდილებიდან ხელი მოჩანს და პურის მოპარვას ღამობს - ეს ამკარად „საბრალონის“ ჟან ვალჟანის წვრილმანი დანაშაულის ალუბიაა. ოლდერის 8,000-ზე მეტი ნამუშევრისგან შემდგარ კოლექციამა ცნობილ მხატვარს ვერ ნახავთ. ერთადერთი კრიტიკიკუმი ისაა, რომ ყველა ნახატი მის მილიარდდოლარიან გატაცებას, ცხობას, ან მის ვნებას, პურს, უნდა ასახავდეს.

მეოთხე კედელი შუშისაა, რომ ოლდერს ჰოლიდან Château Blanc-ის კვლევისა და განვითარების ცენტრისთვის თვალყურის მიდევნება შეეძლოს. Château Blanc-ი Groupe Holder-ის ინდუსტრიული განაყოფია - კერძო საცხობი კონგლომერატისა, რომელიც მან დააფუძნა და რომელსაც თავად აკონტროლებს. 77 წლისას მოსწონს, დროს რომ ექსპერიმენტული საცხობის შვიდ მიქსერსა და ექვს დახლებზე დაკვირვებაში ატარებს; უყვარს დღის მანძილზე შეფებთან კომუნიკაცია, რათა ერთად გაუგონ გემო ცდათა შედეგებს. „ჩვენ ინდუსტრიალისტები ვართ შინამრეწველური ფილოსოფიით“, - ამბობს ოლდერი.

ჰოლსა და მცხობელთა თეთრ ხალათებში გამოწყობილ ათობით თანამშრომელს რომ გასცდები, Château Blanc-ის 10,000 კვადრატული ფუტის ქარხნის მთავარ ნაწილამდე მიხვალ, სადაც დღეს კომპანიის ყველაზე მოთხოვნილი პროდუქტი, ფუნთუშა-მაკარონი იქმნება. ოლდერის ოსტატური საკონვეიერო სისტემის ბირთვს ერთი აპარატი წარმოადგენს, რომლის კონვეიერის ლენტი ორი საფეხბურთო სტადიონის სიგრძისაა და რომელიც საათში 30,000-ზე მეტ ბეზიან ფუნთუშა-მაკარონს ამზადებს.

Château Blanc-ის სათავო ოფისი, რომელიც, როგორც სახელიდანაც ჩანს, თეთრად შეღებილი ციხე-კოშკის სტილის ნაგებობაა, ლილში გაზრდილი ოლდერის სიყმაწვილის ამბიციის ხორცშესხმას წარმოადგენს. და გაცილებით მეტსაც... მისი ბავშვობის ოცნება პატარა პურის ქარხანა იყო „საკვამურით, საიდანაც კვამლი ამოვიდოდა“. მას მერე, უკვე ექვსი ათწლეულია, ოლდერი დროსა და ენერჯიას ინდუსტრიალიზაციისა და შინამრეწველური ცომეული ნაწარმის ქორწინების დახვეწაში ატარებს. მისმა სტაჟიანმა გატაცებამ ამერიკის კვების ინდუსტრიული პროცესებით, შედეგად, მასობრივ წარმოებაზე

გაკეთებული არჩევანი გამოიღო და სწორედ ამ არჩევანმა განსაზღვრა მისი თვალში საცემი აღზევებაც. მაგრამ ხელმისაწვდომობასა და სინქარეს ის მკაფიოდ ფრანგული მიდგომით აბალანსებს, ეს მიდგომა კი საუკეთესო ინგრედიენტებსა და პროდუქტის ხარისხში მდგომარეობს (მასობრივად წარმოებულ პურებსა და ცომეულში ის კვლავ ახალ ყვითელ კარაქს იყენებს). „მან საოცრად გააუმჯობესა ინდუსტრიული მიდგომები, - ამბობს სტივენ კაპლანი, რომელიც Cornell University-ში 50 წელიწადია, ფრანგულ პურს იკვლევს და რომელსაც, Château Blanc-ის კონსულტანტის რანგში, ოლდერთანაც უმუშავია. - მან ინდუსტრიული მოდელი შინამრეწველურ ყალიბში ჩაასხა. ეს იმ მეთოდოლოგიის დამსახურებაა, რომელსაც საკუთარი ათი თითივით იცნობს“.

Groupe Holder-ს სამი მთავარი შვილობილი ჰყავს: ლილში დაფუძნებული Château Blanc-ის გარდა, არსებობს მაკარონი-ფუნთუშების განთქმული პარიზული სახლი Ladurée, რომელიც 50 ქვეყანაში 85 პუნქტს ფლობს, და შინამრეწველური საკონდიტრო კაფეების ქსელი Paul-ი - 750 პუნქტით 43 ქვეყანაში. Groupe Holder-ის წილური შემოსავალი დაახლოებით \$1 მილიარდს უტოლდება, Forbes-ის შეფასებით კი წმინდა მოგების მარჟები 14%-ს შეადგენს - სულ ცოტა, ორჯერ მეტს, საკონდიტრო კაფეთა ქსელ Panera Bread-ის მარჟებთან შედარებით, სანამ 2017-ში ეს უკანასკნელი Au Bon Pain-ის შეიძინდა. ეს ყველაფერი კი ოლდერს მილიარდერად აქცევს: \$1.2-მილიარდიანი ქონების მფლობელი, მსოფლიოს უმდიდრეს ადამიანთა შორის 1,867-ე ადგილს იკავებს.

„ხვალ რომ ათჯერ უფრო მდიდარი გავხდე, ჩემთვის არაფერი შეიცვლებაოდა“, - ამბობს ოლდერი და საკუთარ ქონებასა და მოგებებზე კომენტარისგან თავს იკავებს.

ასეა თუ ისე, ამ თავმდაბლობას მისთვის ხელი არ შეუშლია, ფუნთუშა-მაკარონის - ჟელეს ან განაშის შიგთავსიანი პატარა სენდვიჩისებრი ტკბილეულის - ასტრონომიული აღზევების მოწმე გამხდარიყო. 1993-ში მან Ladurée შეისყიდა - 1862-ში დაარსებული ძვირფასი მოდური და ელევანტური ფრანგული რესტორანი, რომელსაც თანამედროვე ფუნთუშა-მაკარონი აქვს გამოგონილი, და მას მერე მსხვილ მოდის სახლებთან შეუდგა თანამშრომლობას, დაწყებული Lanvin-ით 2012 წელს (სალეჭი კვეის გემოს მქონე მაკარონები), დამთავრებული Emilio Pucci-ით 2015-ში (კომპანიის საფირმო, აბრეშუმის ტრაფარეტული ბეჭდვით შექმნილ ყუთ Capri-ში მოთავსებული მანდარინის, ლიმონისა და ლავანდის მაკარონები); კოლაბორაციათა რიცხვშია, ასევე, ფარულ უილიამსი 2014 წელს (ერთი ჩვეულებრივი არაქისის კარაქი და ერთი კოლას არომატის მქონე) და პერფორმანს-არტისტი, მარინა აბრამოვიჩი 2017-ში (ე.წ. პრუსიული ლურჯი და საკვებად ვარგისი ოქროს ფოთლები, რომლებზეც აბრამოვიჩის საოჯახო გერბია ამოტვიფრული).

და რადგანაც Ladurée უფრო მეტს აწარმოებს, ვიდრე



მაკარონია, ეს უკანასკნელი Ladurée-ს მნიშვნელოვნად გასცდა, რაც ოლდერის დამსახურებაა (ან ბრალი). დღეს, მისი შეფასებით, Groupe Holder-ის სხვადასხვა ქსელის გაყიდვათა 60% მაკარონებზე მოდის. საფრანგეთში მაკარონების სამ წამყვან გამყიდველზე პასუხისმგებლობა ოლდერს ენიჭება: Ladurée-ზე, Paul-სა და, რაც უნდა გასაკვირი იყოს, McDonald's-ზე. McDonald's-ის McCafé-ს მაკარონები საფრანგეთის გარდა ბევრ ქვეყანაში იყიდება, მათ შორის, ესპანეთში, იტალიაში, ბელგიასა და იაპონიაში.



„ზოგი გააკვირვა McDonald's-ის მესამე ადგილმა, - ამბობს ოლდერი, - ჩვენ კი ვუპასუხეთ, რომ ეს აშკარა იყო - მათ ხომ ჩვენ ვამარაგებთ. და რადგანაც McDonald's-ი ძალიან ლოიალურია, საცხოვრებელს მთელ მსოფლიოში ნახავთ“.

**ფრანსის ოლდერი** 18 წლის იყო, როცა ოჯახის პატარა საცხოვრებელს (რომელიც ოლდერის ბავშვობისდროინდელი ბინის ქვეშ მდებარეობდა) ჩაუდგა სათავეში. ეს მაშინ მოხდა, როცა მშობლებისაგან მიტოვებული და ნაშვილები მამამისი, 51 წლის ასაკში, გულის შეტევით გარდაიცვალა. ამ მომენტიდან ოლდერის აღზრდა სამ სხვადასხვა ეტაპად შეგვიძლია, დავყოთ: პურის ქარხნის შექმნა, საცხოვრებელი ბრენდის, Paul-ის შექმნა და შემდეგ ამ ორის შეჯვარება, მასებისთვის შინამრეწველური პურის მიწოდების მიზნით.

პირველი ეტაპი სათავეს 1961 წელს იღებს, როცა ოლდერი ალჟირის ომში გატარებული ხანმოკლე სამხედრო სამსახურიდან დაბრუნდა (სადაც შუა ყურის მემბრანა გაუსკდა და ნაწილობრივ დაყრუვდა) და აღმოაჩინა, რომ საყიდლებზე სიარულის მანერა ძირეულად შეცვლილიყო - პატარა, ოჯახურ ბულანჟერებს სუპერმარკეტებისთვის დაეთმოთ ასპარეზი. ოლდერი მიხვდა, საით აეღო მომავალს გეზი და ხუთ წელიწადში ორი მომავალი მულტიმილიარდდოლარიანი ფრანგული სუპერმარკეტების ქსელი - Monoprix-ი და Auchan-ი - დაარწმუნა, მისი პურები მიეღოთ.

მართალია, ოლდერს ამბიცია უდავოდ ჰქონდა, ასეთი სწრაფად მზარდი კომპანიის სამართავად მზად მანც არ იყო. იძულებული გახდა, ქარხნებისთვის წელიწადში სამჯერ შეეცვალა ადგილი, რადგან კომპანია მუდმივად იზრდებოდა და არსებულ სივრცეში ვერ ეტეოდა. „არასდროს გამიკეთებია

„Ladurée-ში მაკარონების გამო არ დავდიოდი“, - ამბობს ოლდერი.

პროგნოზი, რა იქნებოდა 10, 20 ან 30 წლის შემდეგ“, - ამბობს ოლდერი, რომელიც ბულალტერიას, იმხანად, თავად აწარმოებდა.

შემდეგ, 1970-იანებში, სუპერკონკურენციის წინაშე აღმოჩენილმა

სუპერმარკეტებმა სულ უფრო დიდი და დიდი ფასდაკლებების მოთხოვნა დაიწყეს. ოლდერის 11%-იანი ფასდაკლება მალე 45%-იანად იქცა. ამასთან, დღის ბოლოს, მას გაუყიდავი პურები თავად უნდა ეყიდა. რაღაც მომენტში, მისი ქარხნის დანახარჯები და შემოსავლები ერთმანეთს გაუტოლდა და მიხვდა, რომ დივერსიფიცირება - ყოველდღიური პურის ბიზნესს მიღმა წასვლა იყო საჭირო. არსებული კლიენტების შესანარჩუნებლად, ქარხანას რეორგანიზება ჩაუტარა (თვეში 1 მილიონ გირვანქა პურს აწარმოებდა), მაგრამ მის გაფართოებაში ინვესტირება შეწყვიტა. წაგებიან პერიოდებში, ქარხნის გარკვეული სივრცეებს ავტოსადგომებად გარდაქმნიდა და მათ თვითურად ყიდდა. წლების განმავლობაში მან ისწავლა, როგორ განეხლებინა კონტრაქტებთან დაკავშირებული მოლაპარაკებები, რათა, ფასების ფიქსირებულ დონეზე შენარჩუნების გზით, სამომავლო მოგებები დაეცვა.

დაბალმარჟიანი ინდუსტრიული პურის ოპერაციები ნეიტრალურ ზონაში გაიჭედა, ჰოდა, ოლდერმა ფოკუსი კვლავ ოჯახის ბინის ქვეშ მდებარე საცხოვრებელზე, Paul-ზე მიმართა: „შინამრეწველობისადმი ნოსტალგია მანც არ მტოვებდა“, - განმარტავს ის. იმ პერიოდში, სუპერმარკეტების გაგანია

# ფრანსის ოლდერი



**ბიზნესის ულუფა:** ოლდერის სამივე შვილს Groupe Holder-ში თავისი ულუფა აქვს, მათ შორის, Paul-ის საცობ ბრენდსა და Ladurée-ს საცობში.

კონკურენციისას, როცა ადგილობრივი საცხობების რიცხვი საფრანგეთში თითქმის 25%-ით იყო შემცირებული, Paul-ი ნოციერ, სქელ პურს ჰყიდდა ტყის თხილის ოდნავი გემოთი - ოლდერის ქარხნული პურისაგან დიდად განსხვავებულს. გადაწყვიტა, Paul-ი შინამრეწველურ ქსელად ექცია, საკუთარი თავი კი კომპანიის უფროსად დაენიშნა. მან კიდევ ორი პუნქტი გახსნა ლილში, მერე კი, 1974 წელს, პარიზში გაფართოვდა. ამას სავაჭრო ცენტრები მოჰყვა: როგორც სუპერმარკეტების შემთხვევაში, ოლდერი ისევ ერთ-ერთი პირველი იყო, ვინც მასობრივი ვაჭრობის ტაღლას აუწყო ფეხი. დაახლოებით იმავე პერიოდში შეერთებულ შტატებში გაემგზავრა და საკვების დამუშავების ამერიკული მეთოდებით მოინუსხა. მისი ხელშეწყობით დაარსდა ფრანგული საცხობებისა და კაფეების წარმატებული ქსელი, La Madeleine-ი, თუმცა პარტნიორებმა საქმეს ჩამოაშორეს და ოლდერი საფრანგეთს დაუბრუნდა.

1980-იანების ბოლოსთვის Paul-ს 120 მაღაზია ჰქონდა - დაახლოებით 12-ჯერ მეტი, ვიდრე ათწლეულის დასაწყისში. გამოცდილებამ, ამჯერად, ოლდერი უკეთ მოამზადა ზრდისათვის. ქირის მაღალ გადასახადებთან გასამკლავებლად, მან პატარა სავაჭრო პუნქტები გახსნა სრულად აღჭურვილი სამზარეულოების გარეშე, რომელთაც ცენტრალიზებული საცხობიდან ამარაგებდა: დღეში სამჯერ ახალ-ახალი პურები მიჰქონდა. ამ გზით მან თავიდან აირიდა გამოსაცხობად გამზადებული ან გაყინული პურის გაყიდვა, რაც საკმაოდ გავრცელებული მოვლენა იყო მისი მეტოქეებისთვის, მაგალითად, ლუი დე დაფისთვის (\$2.9-მილიარდიანი ქონების პატრონს, მილიარდერთა რეიტინგში 822-ე ადგილი უკავია).

Paul-ის ბრენდი იფურჩქნებოდა, თანაც იმდენად, რომ

„რადგანაც McDonald's-ი ძალიან ლოიალურია, საცხობ ქარხნებს მთელ მსოფლიოში ნახავთ“.

McDonald's Europe-ის უფროსმა მისი შესყიდვა სცადა - გვემბით, რომ წელიწადში არა 80, არამედ 2,500 ახალი პუნქტი გახსნილიყო. ამის ფორზე, ოლდერი მზად იყო, თავისი ოცნების პურის ქარხნის მშენებლობა დაეწყო, ოღონდ ერთი მნიშვნელოვანი მომენტის გათვალისწინებით:

„ზოგიერთი კომპანია ბევრის წარმოებითაა დაინტერესებული და ხარისხი არ აღეღვებს, - ამბობს ის. - შინამრეწველობის მიტოვება არასდროს განგვიხილავს“.

ამერიკაში მიღებულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით, ოლდერმა მილიონები დახარჯა ისეთი აპარატების შექმნაზე, რომლებიც პროდუქტებს ისევე ააწყობდნენ, როგორც მცხოვრები - ხელით. კრუსანების შემთხვევაში, აპარატი გადმოსული ცომის ყოველ ნაჭერს ინდივიდუალურად უსვამს კარაქს, შემდეგ კი ფენებს ერთმანეთზე აწყობს, რათა ხრაშუნა საკონდიტრო ნაწარმი შეიქმნას. მაგრამ ეს კონვეიერული სისტემები არ ცვლის იმ დროს, რაც ცომის გამზადებას სჭირდება (ეს განსაკუთრებით საფუარით ფერმენტირებული პურებისთვისაა საჭირო). ეს მნიშვნელოვანი გაკვეთილი იყო, რაც ოლდერმა ჯერ კიდევ მამისაგან აითვისა; კონსერვანტებისა თუ ქიმიკატების დამატებით და ისე, რომ საკვების შენახვა პრობლემას არ წარმოადგენს, საკვების კომპანიათა უმეტესობა სწრაფად ზრდის საკუთარ მასშტაბებს.

**ბართალია, ფუნთუშა-მაპარონები** ოლდერის



კომპანიას ფულით უხვად ამარაგებს, როგორც ამბობს, თავად მათი მოყვარული სულაც არ არის. „მე ხრამუნა ცომეული მიყვარს“, - აღნიშნავს მხრების ჩეჩი. მისი უცარი შეჭრა პასტელურ ფუნთუშებში 25 წლის წინ დაიწყო, როდესაც Ladurée შეისყიდა - მე-18 საუკუნის პარიზული ჩაის სალონი, რომელიც მოქრული სასაბილო ოთახითა და ჭერის პასტელური ფრესკებით იყო ცნობილი. ოლდერები ამ საჩაიეში შაბათობით რეგულარულად სტუმრობდნენ და ჩაისთან სენდვიჩებსა და სოკოს ომლეტებს შეექცეოდნენ. „Ladurée-ში მაკარონების გამო არ დავდიოდი“, - აღიარებს ის. მაგრამ მათი რომიანი ბაბა ნამდვილად უყვარდა, იმის მიუხედავად, რომ ალკოჰოლს არ სვამს. ასე რომ, როცა Ladurée-ს მემკვიდრეებმა წილების ფულად ქცევა განიზრახეს, პირველი, ვისაც დაუკავშირდნენ, ოლდერი იყო.

იმ პერიოდში ოლდერი ბაზარში დივერსიფიცირებას ცდი-

დევ ტოკიო და აშშ მოჰყვა.

რაც უფრო ფართოდ გავრცელებული ხდებოდა მაკარონი-ფუნთუშა, მით უფრო აწყდებოდა დევიდი იაფი მიმბამცელების პრობლემას. ამ იმიტაციების პასუხად, მან Ladurée-ის პოზიციონირება შეცვალა და ის საცხობთან ასოცირებული ფუნთუშებით სავსე ცხოვრების წესის ბრენდად აქცია, რომლის პროდუქტთა ხაზი მოიცავდა \$65-იან სანთლებს (პირველი სურნელი ბრიოში იყო), საპკურიან არომატებს \$75-ად და \$20-იან ჩაის ყუთებს.

მანამ Ladurée ზემოთ, მაღალი ფენებისკენ მიიწევდა, ფრანსისმა მაკარონებში მასობრივი ბაზრის პოტენციალი დაინახა და ოპტიმისტურად განეწყო ამ ფუნთუშის მიმართ. „ტრენდი სრულებით არ იყო, - იხსენებს ის. - ჰოდა, საკუთარ თავს ვკითხვით, რატომ არ უნდა გავაკეთოთ მაკარონები Paul-ისა და სხვა საცხობებში-თქო. სწორედ ამ მომენტიდან დაიწყო მისი ზრდა“. - როგორც პირდაპირი მნიშვნელობით, ისე მეტაფორულად. ერთი პატარა მაკარონი, სადღაც იჩნის ზომის, დაახლოებით \$3 ღირს. 2005-ში Paul-ის ფრანგულ პუნქტებში უფრო დიდი მაკარონების გაყიდვა დაიწყო და მალევე ეს პრაქტიკა საერთაშორისო პუნქტებშიც დაინერგა. Château Blanc-ი თამაშში აქტიურად 2007 წელს ჩაება, როცა პირველად მსოფლიოში, ლილში, მაკარონის წარმოების ავტომატიზებული ხაზი შექმნა. დროული იყო: მომდევნო წელს McDonald's-მა საფრანგეთში თავისი McCafé-ს ვერსია ჩაუშვა. დღეს, Château Blanc-ის მაკარონებს ვეროპის 300-ზე მეტ McDonald's-ში ნახავთ. ამას მოჰყვა ე.წ. თეთრი ეტიკეტის შეთავაზებები ამერიკელი მომხმარებლებისგან, მაგალითად, შეზღუდული რაოდენობის ხაზი Starbucks-ში და ხაზი Sam's Club-ში.

თამაშმა ნაყოფი გამოიღო. ბოლო ათწლეულის მანძილზე მაკარონმა პატარა კექსები (ქაპქეიკები) ჩაანაცვლა და ყოველდღიურ საკონდიტრო ნაწარმად იქცა ამერიკაში, სადაც Ladurée-ს ცხრა პუნქტი აქვს (რომელთაც ნიუ-იორკიდან ოლდერის 45 წლის ქალიშვილი, ელიზაბეტი, მართავს), Paul-ს კი 12 მაღაზია; მათ ლონდონიდან Paul International-ის ხელმძღვანელი, ოლდერის 48 წლის ვაჟი, მაქსიმი, ზედამხედველობს. მაქსიმის თაოსნობით, Paul-მა 250-ზე მეტი პუნქტი დაამატა საფრანგეთს მიღმა.

და მიუხედავად იმისა, რომ ოლდერს ცხოების 60-წლიანი სტაჟი აქვს, ის კვლავ არ უჩივის მადას. მისი ოცნებაა, Château Blanc-ის ქარხანა შეერთებულ შტატებშიც გახსნას და ვეროპული წარმატება გაიმეოროს. „საფრანგეთში ხალხს ავიწყდება ხოლმე, რომ წარმატებულები იმიტომ ვხვდებით, რომ გაბედულები ვართ, - ამბობს ოლდერი თავის ამერიკულ ამბიციასთან დაკავშირებით. - შეერთებულ შტატებში ის, ვინც რისკზე მიდის და წარმატებას აღწევს, გმირი ხდება“.

### მაკარუნი vs. მაკარონი vs. მაკრონი

 <p><b>MACAROON</b> <i>(mak-uh-roon)</i> არს. სახ.</p> <p>ნამცხვარი, დამზადებული კვერცხის ცილით, შაქრითა და დაფქული ბლანშირებული ნუშით ან ქოქოსით.</p>	 <p><b>MACARON</b> <i>(mah-kuh-ron)</i> არს. სახ.</p> <p>ბეჭეს ბაზიანი, განაშის შიგთავსიანი ნამცხვარი, დამზადებული ნუშის ფქვილით, კვერცხის ცილითა და შაქრით.</p>	 <p><b>MACRON</b> <i>(mah-kron)</i> არს. სახ.</p> <p>საფრანგეთის 25-ე პრეზიდენტი, არჩეული 2017 წლის 7 მაისს.</p>
---	---	---

ლობდა. 51-ის რომ გახდა - ანუ იმ ასაკში რომ შევიდა, როცა მამამისი გარდაიცვალა - უფროს ვაჟს, დევიდს, შეევედრა, შეგირდად დამიდექი, ვაითუ მე მოვკვდეო. დევიდი დათანხმდა და მომდევნო ორი წელი დღეში 15-საათიან მუშაობაში გაატარა (და 15 გირვანქაც დაიკლო). უკვე დახელოვნებულმა, მამას საქმისგან დასვენება შესთავაზა. ფრანსისიც მიხვდა, რომ Ladurée-ს შესყიდვა და დევიდისთვის მისი მართვის სადავების ჩაბარება, თავად მეტ დროს დაუტოვებდა Paul-ისა და Château Blanc-ისთვის.

გვიანი შაბათი დილის რეგულარული კლიენტებიდან ბოსად ქვეულმა 25 წლის დევიდმა Ladurée-ს ოთხი სახის მაკარონ-ფუნთუშებს სუბონური მენიუ დაუმატა, რომელიც, სხვა რამეებთან ერთად, მარაკუიასა და მარილიანი კარამელისგან შედგებოდა. 1997-ში, Ladurée-მ 14,000 კვადრატული ფუტის ფლაგმანი გახსნა შანზ-ელიზებზე. პირველი საერთაშორისო პუნქტი ლონდონში, Harrod's-ში გაიხსნა, რასაც ორი წლის შემ-



# „იყიდება“ საქართველო

ინვესტიციების მოზიდვა და ექსპორტის ხელშეწყობა – ორი მთავარი მისიის შესრულებას ექვს ქვეყანაში ექვსი კომერციული ატაშე, სავარაუდოდ, შემოდგომიდან შეუდგება. ატაშეების შესარჩევი კონკურსი უკვე გამოცხადებულია. მთავრობაში ირწმუნებიან, რომ კომერციული ატაშეების საქმიანობის გაზომვა შესაძლებელი იქნება, რადგან მათი გეგმები კონკრეტულ დროში გაიწერება.

ავტორი: თეალრა გელანთია

დ შშ, გერმანია, თურქეთი, დიდი ბრიტანეთი, ჩინეთი, არაბთა გაერთიანებული საამიროები – ეს ის ექვსი ქვეყანაა, სადაც საქართველოს კომერციული ატაშეები ეყოლება, მაგრამ როგორც ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების მინისტრი დიმიტრი ქუშინიძე ამბობს, ატაშეებს „მეზობელ ქვეყნებზეც მოუწევთ პასუხისმგებლობის აღება“. ატაშეების როტაციის ვადა სამი წელი იქნება.

დიპლომატიური სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონში შეტანილი ცვლილებებით, კომერციულ ატაშეებს სავარაუდო საქმეთა სამინისტროსთან შეთანხმებით თანამდებობაზე ეკონომიკის მინისტრი დანიშნავს. ეკონომიკის სამინისტრო ვალდებულია, გაწიოს ატაშეების შენახვის ხარჯები, გადაუხადოს ხელფასი და უზრუნველყოს ისინი მატერიალურ-ტექნიკური ბაზით; ასევე, ფინანსთა სამინისტროსთან შეთანხმებით, ეკონომიკის სამინისტრომ უნდა დაადგინოს თანხის ოდენობა, რომელსაც ერთჯერადად ატაშე და მისი ოჯახის წევრები პირველადი საყოფაცხოვრებო მოწყობისათვის მიიღებენ.

იმავე კანონის თანახმად, კომერციული ატაშე იმყოფება დიპლომატიური წარმომადგენლობის ხელმძღვანელის ოპერატიულ დაქვემდებარებაში და საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების მინისტრის ადმინისტრაციულ დაქვემდებარებაში.

იმის გათვალისწინებით, რომ საქართველოს მთავრობას ეკონომიკური დიპლომატია პრიორიტეტად აქვს გამოცხადებული, ევროკავშირი-საქართველოს ბიზნესსაბჭოს ხელმძღვანელ სანდრო ჭუმბურიძეს მიაჩნია, რომ კომერციული ატაშეს ინსტიტუტის შექმნა საელჩოებისთვისაც აუცილებლობას

წარმოადგენდა, რადგან რიგითი დიპლომატები კომერციული ატაშეს ფუნქციებს სრულყოფილად ვერ ითავსებდნენ, მაგრამ ყოფილი დიპლომატისთვის გაუგებარია, რატომ ნიშნავს კომერციულ ატაშეს თანამდებობაზე ეკონომიკის მინისტრი და არა – სავარაუდო საქმეთა მინისტრი.

„ფიქრობ, კომერციული ატაშეს დანიშვნა სავარაუდო საქმეთა სამინისტროს პრეროგატივა უნდა იყოს. თავად ეკონომიკური ატაშესთვისაც არაა სახარბიელო ორმაგ დაქვემდებარებაში ყოფნა, რადგან თუ ელჩმა სხვა რაღაც უთხრა და ეკონომიკის სამინისტროდან სხვა ინსტრუქცია მიიღო, ეს თანამშრომლობას გაართულებს“, – ამბობს სანდრო ჭუმბურიძე და დიპლომატიურ სამსახურში ყოფნის საკუთარ 10-წლიან გამოცდილებაზე დაყრდნობით აცხადებს, რომ კომერციული ატაშეს ინსტიტუტი დამოუკიდებლად პრაქტიკულად ვერ იფუნქციონირებს, თუ მას ზურგი ელჩმა არ გაუმაგრავს.

„ადგილსამყოფელი ქვეყნის საელჩოში პირველი პირი ელჩია, რომელსაც გაცილებით მეტი წონა აქვს“, – აღნიშნა მან.

„უკვე დიდი ხანია, ამგვარი დაქვემდებარებით არიან თავდაცვის ატაშე, პოლიციის ატაშე და უსაფრთხოების ატაშე. როგორც ვიცით, არანაირი უხერხულობა არ შექმნილა“, – ასე პასუხობენ ჭუმბურიძეს ეკონომიკის სამინისტროდან. მათ პოზიციას იზიარებს სავარაუდო საქმეთა მინისტრი მიხეილ ჯანელიძეც.

რაც შეეხება კომერციული ატაშეების ფუნქციებს, EUGBC-ის ხელმძღვანელს მიაჩნია, რომ „მათ უნდა შეასრულონ ყველაზე მძიმე სამუშაოები“.

„ატაშეებმა უნდა მოიძიონ, თუ რა სექტორებში შეიძლება თანამშრომლობა საქართველოსა და ადგილსამყოფელ ქვეყანას“.

ნას შორის და გააკეთონ სრულყოფილი ანალიზი. მათ კარგად უნდა შეისწავლონ იმ ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების პრიორიტეტები, სადაც წარგზავნიან, რათა ინტერესების თანხვედნა მოხდეს. გარდა ამისა, კომერციულმა ატაშეებმა ისეთი განწყობა და კონტაქტები უნდა ჩამოაყალიბონ კომპანიებთან, რომ, პირობითად, ყოველწლიურად ან ორ წელიწადში ერთხელ მაინც საქართველოში ჩამოიყვანონ დაინტერესებული ინვესტორები და ადგილზე გააცნონ ბიზნესგარემო“, - ამბობს ის.

„მთავარია, კომერციული ატაშეები მხოლოდ წერილების მიმოცვლით არ დაკავდნენ“, - ესაა ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევა ატაშეებისთვის - ასე ფიქრობს საქართველოს ეროვნული საინვესტიციო სააგენტოს ყოფილი დირექტორი და ეკონომიკის მინისტრის ყოფილი მოადგილე ქეთი ბოჭორიშვილი, რომელიც დღესაც ინვესტორებს იზიდავს, ოღონდ „ანაკლია სითის“ აღმასრულებელი დირექტორის პოზიციიდან.

„ანაკლიის სპეციალური ეკონომიკური ზონისა და ქალაქ ანაკლიის საკითხზე მუშაობისას შევარჩიე რამდენიმე სტრატეგიული ქვეყანა და შევქმენი კომპანიების „ოქროს სია“, ვისთან მუშაობასაც ვაპირებ. ანალოგიურად უნდა იმოქმედონ ატაშეებმაც და, რაც მთავარია, მათი საქმიანობის ეფექტიანობისთვის მნიშვნელოვანია, ინვესტორთა ნდობა მოიპოვონ, მაგრამ ნდობა რომ დაიმსახურო, აუცილებელია, პოტენციურ ინვესტორს დაპირებული ინფორმაცია დროულად და ხარისხიანად მიაწოდო. ასე შეძლებ პროფესიონალური ურთიერთობის დამყარებას და მეორე მხარის დარწმუნებას, რომ კომერციულ ატაშეს შეუძლია საქართველოში მისი ინტერესების დაცვა. მათი „წარმატების საზომი“ კი იქნება დაინტერესებული ინვესტორების ჩამოყვანა საქართველოში და ხელშეკრულების ეტაპებამდე მიყვანა“, - აცხადებს ქეთი ბოჭორიშვილი.

ქეთი ბოჭორიშვილმა Forbes Georgia-სთვის ატაშეს როლშიც წარმოიდგინა თავი და ქვეყნების მიხედვით „პოპულარული მიმართულებებიც“ გამოყო.

„არაბთა გაერთიანებულ საამიროებში საეღრო არ გვაქვს, არადა ძალიან დიდი პოტენციალია ეკონომიკური ურთიერთობების გასაღრმავებლად - საინტერესო ბაზარია როგორც საექსპორტოდ, ისე - ინვესტიციების მოსაზიდად; ასევე არსებობს დიდი პოტენციალი, რომ ჩინური კომპანიები, რომელთაც ევროპის ბაზარი აინტერესებთ, დავარწმუნოთ, საქართველოში განავითარონ წარმოება და გამოიყვანონ ჩვენი სავაჭრო რეჟიმები ევროპის თუ სხვა ბაზრებზე შესასვლელად; აშშ დიდია და შეუძლებელია, მთელი ქვეყანა მოვიცვათ, აქ კონკრეტული გვემის მიხედვით უნდა მოხდეს მუშაობა“, - ჰყვება ის.



### ქეთი ბოჭორიშვილი

გარდა ამისა, ატაშეების ეფექტიანობისთვის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რასაც საინვესტიციო სააგენტოს ყოფილი დირექტორი გამოყოფს, კომერციული ატაშეს ინსტიტუტის ბიუჯეტია.

„მხოლოდ ოფისის ხარჯები და ატაშეს შრომის ანაზღაურება საკმარისი არ არის. აუცილებელია, ატაშეებს ჰქონდეთ ბიუჯეტი ინვესტიციების თუ ექსპორტის ხელშეწყობის კუთხით განსახორციელებელი ღონისძიებებისთვის. მაგალითად, როდესაც შენი ფუნქცია საექსპორტო პროდუქტების გაყიდვის ხელშეწყობაა, აუცილებელია ე.წ. პროდუქციის წარმოჩენა დეგუსტაციის (სურსათის შემთხვევაში) ნიმუშების გამოფენის მეშვეობით, ადგილობრივ მედიაში ქვეყნისა და პროდუქციის პოპულარიზაცია, ღონისძიებების მოწყობა და სხვა. შესაძლოა, რიგ ქვეყნებში, სადაც ექსპორტის ხელშეწყობა იქნება პრიორიტეტი, სასაწყობე სივრცეების შექმნაც გახდეს საჭირო. რა თქმა უნდა, ეს ყველაფერი ფინანსურ რესურსებთან არის დაკავშირებული, მაგრამ როცა აქტივობები მიზანმიმართული იქნება, შედეგი აუცილებლად დადგება“, - ამბობს ქეთი ბოჭორიშვილი.



### ვერა ქობალია

„ანაკლია სითის“ აღმასრულებელი დირექტორი დიდ როლს ანიჭებს განწყობასაც, რადგან მიაჩნია, რომ თუ ატაშეებმა თავად არ ირწმუნეს საქართველოს შესაძლებლობები და კონკურენტული უპირატესობები, ვერც ინვესტორების დაინტერესებას და დარწმუნებას შეძლებენ.

ქეთი ბოჭორიშვილი მომავალ კომერციულ ატაშეებს სამ რჩევას აძლევს: პირველი - ატაშეებმა უნდა ნახონ და კარგად შეისწავლონ ყველა ქართული პროდუქტი, რომელთა ექსპორტიც შესაძლებელია მათ სამიზნე ბაზარზე; მეორე - პრიორიტეტად აქციონ ხარისხიანი ინვესტიციების მოზიდვა, რაც მოიტანს ცოდნას და ახალ ტექნოლოგიებს საქართველოში და მესამე და მთავარი - ძალიან კონკრეტული სამოქმედო გეგმა შეიმუშაონ.

„რამდენიმე წლის წინ ჩვენ მიზნად დავისახეთ ჩინეთის ბაზარზე ღვინის პოპულარიზაცია და ექსპორტის გაზრდა. ერთწლიანი აქტიური მუშაობით და მრავალმიმართულებიანი პენეტრაციის გეგმით, დღეს უკვე გვაქვს საგრძნობი შედეგი ქართული ღვინის ჩინეთის ბაზარზე გაყიდვების ზრდის კუთხით“, - ამბობს ქეთი.

საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების ყოფილი მინისტრი ვერა ქობალია Forbes Georgia-თან საუბარ-

ში იხსენებს, რომ საზღვარგარეთ კომერციული ატაშეების გაგზავნის იდეა ჯერ კიდევ მისი მინისტრობის დროს, 2011 წელს დაიბადა, მაგრამ მაშინ ეს იდეა ვერ განხორციელდა, რადგან დაითვალეს და იმდენად დიდ ხარჯებზე გადიოდნენ, რომ მაშინდელი მთავრობის პრიორიტეტებში ვერ ჩაჯდა.

ყოფილი მინისტრი კომერციული ატაშეების ინსტიტუტის ამოქმედების საჭიროებას ხედავს და იდეასაც იწონებს, მაგრამ ეჭვი ეპარება, რომ თითო ატაშემ დიდ ქვეყნებში კონკრეტული შედეგის დადგენა შეძლოს, ამიტომ, ვერა ქობალიას აზრით, ჰონკონგის მოდელის არჩევა უმჯობესი იქნებოდა.

„ჰონკონგი ინვესტიციების ატაშეებად ჰონკონგიდან კი არ გზავნის კადრებს, არამედ ინტერესის ბაზრებს ირჩევს, საერთაშორისო ტენდერს აცხადებს და ნებისმიერ საერთაშორისო კომპანიას, რომელიც ჰონკონგისთვის საინტერესო ქვეყანაშია, მონაწილეობის მიღება შეუძლია; გამარჯვების შემთხვევაში, კომპანიებს უწერენ კონკრეტულ დროსა და სექტორებზე გაწერილ დავალებებს (წელს ეს პრიორიტეტული სექტორებია Business and Professional Services, Transport/ Industrial, Innovation and Technology and Fintech), KPI-ის (ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები) და თუ ვერ შეასრულებენ, კონტრაქტი წყდება. მაგალითად, საქართველოდან და ჩვენი რეგიონის სხვა ქვეყნებიდან წელს ჰონკონგის მიერ არჩეულმა კომპანიამ უნდა მოიზიდოს ოცი კომპანია ჰონკონგში და მინიმუმ ცხრამ უნდა გახსნას წარმომადგენლობა ან ჰონკონგში ინვესტიცია განხორციელოს. ამით ჰონკონგის მთავრობა საბიუჯეტო თანხებსაც ზოგავს, რადგან ატაშეს, ხელფასის გარდა, სჭირდება საცხოვრებელი, ტრანსპორტით უზრუნველყოფა და ა.შ.“ - ამბობს ვერა ქობალია და იმასაც აღნიშნავს, რომ მაღალი ხელფასი ეფექტიანობის გარანტიც არის, რომ „კომერციულ ატაშეებს კორუფციულ გარიგებებში ჩართვის ინტერესი არ ჰქონდეთ“.

საქართველოს ეკონომიკის ყოფილ მინისტრს და ასევე ინდონეზიის მთავრობის უკვე ყოფილ საერთაშორისო მრჩევლს რჩევები არც საქართველოს მომავალი კომერციული ატაშეებისთვის ენანება:

„თუ გადავხედავთ მსოფლიოს, ჰონკონგი, ტაივანი, სინგაპური - მსოფლიოში ყველაზე განვითარებული - სერვისებზე არიან ორიენტირებული; საქართველო ნავთობითა და გაზით მდიდარი ქვეყანა არაა, მაგრამ ჩვენი გეოგრაფიული მდებარეობიდან გამომდინარე, შეგვიძლია სერვისების განვითარებით ვიყოთ რეგიონალური ჰაბი - ვეიქრობ, სწორედ ამამ უნდა გავაკეთოთ აქცენტი. რაც შეეხება ინვესტიციების მოზიდვას, რა ინტერესი შეიძლება გრძელვადიანი ინვესტორს ჰქონდეს, თუ მას განხორციელებული ინვესტიციის დაცულობის არ სჯერა, ამიტომ, პირველ რიგში, სასამართლო სისტემის სრული რეფორმაა მნიშვნელოვანი და შემდეგ - სხვა დანარჩენი“, - აღნიშნა ვერა ქობალიამ.



კომერციული ატაშეებისთვის რჩევებს არც PMCG-ის თავმჯდომარე ლექსო ალექსიშვილი იშურებს:

- მუდმივ კომუნიკაცია უნდა ჰქონდეთ საქართველოს ბიზნესწრებთან, ბიზნესასოციაციებთან და უშუალოდ იყვნენ საქმის კურსში მათი საქმიანობების შესახებ;

- ყოველთვის გლობალურად შეხედონ ეკონომიკურ პროცესებს. იცოდნენ და პულსზე ედოთ ხელი, თუ რა ხდება მსოფლიო და რეგიონულ დონეზე, განსაკუთრებით ჩვენს სამიზნე ქვეყნებში და მათ პარტნიორებში.

- დაბოლოს, მთავარი: არ ჩათვალონ, რომ საქართველო, როგორც პატარა ქვეყანა, საკუთარი ღირებულებები ეკონომიკით, უინტერესო შეიძლება იყოს სხვებისთვის, განსაკუთრებით განვითარებული ქვეყნებისთვის. ატაშეებმა (და არა მარტო მათ, ჩვენ ყველამ) უნდა დავძლიოთ პატარა ქვეყნის კომპლექსი და დავანახოთ და დავარწმუნოთ მსოფლიო, რომ შესაძლებლობების ქვეყანა ვართ, სადაც ინვესტიციის განხორციელებით დიდ ბაზრებზე თავისუფლად შეღწევის შანსები ეძლევათ.

ლექსო ალექსიშვილის აზრით, მნიშვნელოვანია, რომ ამ ადამიანებს ჰქონდეთ ბიზნესში მუშაობის გამოცდილება, განსაკუთრებით საინვესტიციო ან კორპორაციულ საბანკო სექტორში და შეეძლოთ ბიზნესთან „მათ ენაზე კომუნიკაცია“.

„ატაშეებმა უნდა შეძლონ მსხვილი და საშუალო ინვესტიციების დარწმუნება არა მხოლოდ იმაში, რომ საქართველო კარგი ბიზნესგარემოა მათი ბიზნესისთვის, არამედ იმაშიც, რომ საქართველოდან შეძლებენ ბიზნესის კეთებას მათთვის საინტერესო ბაზრებზე - იქნება ეს ჩინეთი თუ ევროკავშირი. შესაბამისად, კომერციულ ატაშეებს უნდა ჰქონდეთ უფრო გლობალური ხედვა და ცოდნა ეკონომიკისა და ბიზნესის, ვიდრე ეს მხოლოდ საქართველოს ეკონომიკის, პოლიტიკური მდგომარეობის და/ან საქართველოში არსებული ხელსაყრელი ბიზნესგარემოს შესახებ პრეზენტაციებია“, - ამბობს Forbes Georgia-თან საუბრისას PMCG-ის თავმჯდომარე.

გარდა ამისა, ალექსიშვილს მიაჩნია, რომ ატაშეებმა ექსპორტისა და უცხოური ინვესტიციებს ხელშესაწყობად, თანამშრომლობის ყველა პლატფორმა მაქსიმალურად ეფექტიანად უნდა გამოიყენონ.

„მაგალითად, გერმანიას გააჩნია „იმპორტის ხელშეწყობის სააგენტო“ ([www.importpromotiondesk.com](http://www.importpromotiondesk.com)), რომელიც ეხმარება წინასწარ განსაზღვრული ქვეყნების ბიზნესწარმომადგენლებს გერმანიაში იმპორტის განხორციელებაში. საქართველო არ არის ამ ქვეყნების ჩამონათვალი. მნიშვნელოვანი იქნებოდა, თუ არსებობს შანსი, რომ ქართულმა ბიზნესებმაც ისარგებლონ ამ სააგენტოს დახმარებით, ეს შანსი გამოვიყენოთ. ამიტომ ამ კუთხითაც გასააქტიურებელია საქმიანობა. ასევე, ალბათ ცოტა ნაადრევია ამაზე საუბარი, მაგრამ მომზადება ამ კუთხით აუცილებელია - ევროპასთან მიღწეული

შეთანხმებით, ქართულ კომპანიებს ეძლევა შანსი, მონაწილეობა მიიღონ ევროპული ქვეყნების სახელმწიფო შესყიდვებში. შეიძლება ამ ეტაპზე ეს ზედმეტად არარეალისტურად ჟღერს, მაგრამ ეს დროც აუცილებლად დადგება. ჩვენთან თავს მოიყრიან ის კომპანიები, რომლებსაც ექნებათ უნარები და ამბიციები, შევიდნენ ევროპულ და/ან სხვა დიდ ბაზრებზე“, - აღნიშნა ალექსიშვილმა.

ასეთი მოლოდინები აქვთ კომერციული ატაშეს ინსტიტუტთან დაკავშირებით იმ ადამიანებს, რომლებიც სხვადასხვა დროს სხვადასხვა პოზიციიდან თავადაც ზრუნავდნენ ქვეყანაში მუტი უცხოური ინვესტიციის მოზიდვაზე და ნაწილი დღესაც ამ საქმეს აკეთებს.

ასლა მთავარი კითხვაა, როგორ და რამდენ ხანში ერთხელ გაზომავს ეკონომიკის სამინისტრო ატაშეების ეფექტიანობას. სამინისტროში ირწმუნებიან, რომ კომერციულ ატაშეებს საკუთარ აქტივობებზე ყოველდღიური ანგარიშგების ვალდებულება ექნებათ. გარდა ამისა, ატაშემ ყოველკვარტალურად უნდა წარმოადგინოს კვარტალის შედეგების შეჯამება, რომელიც კონკრეტულ ციფრებში იქნება გამოხატული.

„მომზადდება წლიური შემაჯამებელი ანგარიში, რითაც მოხდება მის მიერ გატარებული ღონისძიებების შედეგების შეფასება და ეფექტიანობის დადგენა. ეფექტიანობის საზომი იქნება კომერციული ატაშეს მიერ განხორციელებული კონკრეტული აქტივობების შედეგად გაზრდილი ინვესტიციები, ახალი საერთაშორისო კომპანიების დაინტერესება საინვესტიციო წინადადებებით, გაზრდილი ექსპორტი და ასევე ყველა იმ ფუნქციის განხორციელების გზით მოტანილი შედეგი, რაც ატაშეს განსაზღვრული აქვს სამუშაოს აღწერილობით - ინოვაციური პროექტების ზრდა ქვეყანაში, ტურიზმის განვითარება და სხვა“, - განაცხადა Forbes Georgia-თან ინტერვიუში ეკონომიკის მინისტრის მოადგილე გენადი არველაძემ.

კომერციული ატაშეები ძირითადად საქართველოს დიპლომატიურ წარმომადგენლობებში განთავსდებიან, მაგრამ დავალებებს ცალსახად ეკონომიკის სამინისტროსგან მიიღებენ. მათ არც თანაშემწე ეყოლებათ და არც - აპარატი. დიმიტრი ქუმისიშვილის უწყებაში 2018 წელს კომერციული ატაშეს ინსტიტუტის ბიუჯეტს ჯერჯერობით ვერ ასახელებენ. რაც შეეხება ატაშეების ხელფასს, სამინისტროში ამბობენ, რომ მათი თანამდებობრივი სარგო ადგილსამყოფელი ქვეყნების მიხედვით განისაზღვრება.

კიდევ ბევრი კითხვაა. სკეპტიციზმი - უფრო მეტი. კომერციული ატაშეების ეფექტიანობის შედარებით ზუსტი საზომი ალბათ მაინც იმ ექვსი ქვეყნიდან ახალი ინვესტიციების გამოჩენა იქნება. იქამდე კი ვრჩებით ექვსი კომერციული ატაშეს მოლოდინში, რომლებმაც საქართველო მაქსიმალურად კარგად უნდა „გაყიდონ“. **F**

# საქართველო ტურიზმით ვერ გამდიდრდება



**2017 წელს საქართველოში ორჯერ მეტი ვიზიტორი (7.6 მილიონი) შემოვიდა, ვიდრე საქართველოს მოსახლეობაა (3.7 მილიონი). 2018 წლის იანვარ-თებერვალი ვიზიტორების 17%-იანი ზრდით დაიწყო. წლის ბოლომდე თუ 17%-იან ზრდის ტემპს შევინარჩუნებთ, 2018 წელს საქართველოში დაახლოებით 9 მილიონამდე ვიზიტორი შემოვა.**

ვიზიტორი ერთმნიშვნელოვნად ტურისტს არ ნიშნავს, ვიზიტორი მხოლოდ იმ შემთხვევაში ითვლება ტურისტად, თუ ქვეყანაში მინიმუმ 24 საათს დარჩება. ვიზიტორების სტატისტიკა ტურისტების გარდა ტრანზიტს და იმ ადამიანების რიცხვონობას მოიცავს, რომლებმაც ქვეყანაში 24 საათზე ნაკლები დრო გაატარეს.

2017 წელს საქართველოში 3.5 მილიონი ტურისტი შემოვიდა, ანუ დაახლოებით ყოველი მეორე ვიზიტორი საქართველოში მინიმუმ 24 საათს გაჩერდა. 2018 წლის იანვარ-თებერვალში 15%-ით მეტი ტურისტი შემოვიდა, ვიდრე 2017 წლის იანვარ-თებერვალში. ასეთი ტემპით ზრდის შემთხვევაში, 2018 წელს საქართველოს 4.3 მილიონი ტურისტი ეწვევა.

ტურიზმის მიმზიდველობა ისაა, რომ მას ქვეყნისთვის მნიშვნელოვანი შემოსავალი მოაქვს. წინასწარი მონაცემებით,

2017 წელს საქართველომ ტურიზმიდან დაახლოებით 2.7 მილიარდი დოლარის შემოსავალი მიიღო, რაც 2017 წლის საქართველოს ექსპორტის მაჩვენებელს უტოლდება და ეკონომიკის (მშპ-ის) მიმართ 18%-ია. ეს საკმაოდ მაღალი მაჩვენებელია და მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს საქართველოს საგადასახდელო ბალანსის მიმდინარე ანგარიშის დეფიციტის შემცირებაში. მარტივად რომ ვთქვათ, საგრძნობლად აწონასწორებს საქართველოს უარყოფით ბალანსს საგარეო ვაჭრობაში. სხვა შემთხვევაში, საქართველო მაკროეკონომიკურად ნაკლებად სტაბილური იქნებოდა და, მაგალითად, ლარი კიდევ უფრო მეტად გაუფასურდებოდა.

მსოფლიო ბანკის მონაცემებით, 2006 წლიდან 2016 წლამდე პერიოდში (2017 წლის მონაცემები მსოფლიო ბანკს ჯერ არ გამოუქვეყნებია) ვიზიტორების ზრდის ტემპით საქართველოს

მსოფლიოში მესამე ადგილი უჭირავს. 2006 წელს საქართველოში 983 ათასი ვიზიტორი შემოვიდა, ხოლო 2016 წელს 6.5-ჯერ მეტი - 6.4 მილიონი ვიზიტორი. საქართველოს უსწრებს ბელარუსი (106-ჯერ გაიზარდა) და ბუტანი (12-ჯერ გაიზარდა).

2006 წელს საქართველომ საერთაშორისო ტურიზმიდან 313 მილიონი დოლარის, ხოლო 2016 წელს 7-ჯერ მეტი - 2.2 მლნ დოლარის შემოსავალი მიიღო.

მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს საერთაშორისო ტურიზმში ძალიან წარმატებული ტენდენცია აქვს და მსოფლიო დონეზეც კი ერთ-ერთი ლიდერია, საქართველოს ეკონომიკაში ტურიზმის წილი 7.2%-ია. აქ იგულისხმება ის დამატებული ღირებულება, საქართველოს ტერიტორიაზე ტურიზმის სფეროში რომ იქმნება, რაც მოიცავს სასტუმროების, რესტორნების, ტრანსპორტის, ტურისტული სააგენტოების და სხვა მომსახურებას, რომლებიც ტურისტებს გაუწიეს.

ტურიზმის წილი ქვეყნის ეკონომიკაში ყველაზე მაღალი პატარა კუნძულოვანი სახელმწიფოებშია, რომლებიც მსოფლიოს საუკეთესო საზღვაო კურორტებადაა მიჩნეული. მსოფლიო ბანკის მონაცემებით, პირველ ადგილზე მალდივის კუნძულებია, სადაც ტურიზმი ქვეყნის ეკონომიკის 51%-ია. შემდეგ მოდის ბრიტანეთის ვირჯინიის კუნძულები 31%-ით. მესამე ადგილზე არუბაა 29%-ით, მეოთხეზე - სეიშელი 24%-ით და ა.შ. მალდივების მოსახლეობა 428 ათასი კაცია და წელიწად 3-ჯერ მეტი, 1.3 მლნ ტურისტი ჩადის. ვირჯინიის კუნძულებზე სულ 28 ათასი კაცი ცხოვრობს და 15-ჯერ მეტი, 410 ათასი ტურისტი ჩადის. არუბაში მოსახლეობაზე 10-ჯერ, ხოლო სეიშელში 3.2-ჯერ მეტი ტურისტი ჩადის.

2016 წლის მონაცემებით, ეკონომიკაში ტურიზმის წილით საქართველო მსოფლიოში 32-ე ადგილზეა.

თუ ქვეყნებს ტურისტების რაოდენობის მიხედვით ვნახავთ, პირველ ადგილზე საფრანგეთია, სადაც 2016 წელს 83 მილიონი ტურისტი ჩავიდა, თუმცა ტურიზმის წილი ეკონომიკაში 3.7%-ია. მეორე ადგილზეა აშშ, სადაც 76 მილიონი ტურისტი ჩავიდა, ტურიზმი კი ეკონომიკის 2.7%-ია. იგივე მდგომარეობაა სხვა დიდ ქვეყნებშიც. არ არსებობს განვითარებული ეკონომიკის მქონე ქვეყანა, სადაც მოსახლეობა 3 მილიონზე მეტია და ტურიზმის წილი ეკონომიკაში 10% და მეტია. ყველაზე კარგი სიტუაცია ხორვატიას აქვს, რომელიც ჯერჯერობით განვითარებული ეკონომიკის მქონე ქვეყანა არ არის, მაგრამ ერთ მოსახლეზე საშუალო წლიური შემოსავალი 14 ათასი დოლარია და ტურიზმს მის ეკონომიკაში 10% უჭირავს. ხორვატიაში 4.1 მილიონი ადამიანი ცხოვრობს, 10%-ით მეტი, ვიდრე საქართველოში. 2016 წლის მონაცემებით, საქართველო ვიზიტორების რაოდენობით მსოფლიოში 45-ე ადგილზეა.

ეს სტატისტიკა მიუთითებს იმაზე, რომ მხოლოდ ტურიზმით ან მეტწილად ტურიზმით გამდიდრება მხოლოდ საქართველოზე პატარა ქვეყნებს შეუძლიათ. ისიც ისეთ ქვეყნებს, სადაც მთელი წელი, ან წლის უმეტესი ნაწილი ზღვაზე დასვენებისთვის საჭირო ტემპერატურაა. მაგალითად, მალდივის, ვირჯინიისა და სეიშელის კუნძულებზე მთელი წელი, იანვრიდან დეკემბრამდე, ტემპერატურა 27-32 გრადუსს შორის მერყეობს.

საქართველოსთვის ძალიან მნიშვნელოვანია ტურიზმის განვითარება, რადგან ბუნებრივი რესურსებით ღარიბი და მრეწველობის განვითარებით დაბალ დონეზე მყოფი ქვეყანაა, მაგრამ არ უნდა გვქონდეს გადაჭარბებული მოლოდინი, რომ მხოლოდ ტურიზმი გავამდიდრებს. ტურიზმის განვითარებას, ეკონომიკის სხვა სექტორების ზრდის პარალელურად შეუძლია საქართველოს გამდიდრება. საქართველოს ცალკე

აღებული ერთი ან ორი დარგის მნიშვნელოვნად ზრდა ვერ გაამდიდრებს. ამიტომ აუცილებელია, ქვეყანას ჰქონდეს ისეთი ეკონომიკური პოლიტიკა, რომელიც თანაბრად შეუწყობს ხელს ყველა დარგის განვითარებას და მთავრობა 1-2 დარგის ხელშეწყობით (ხშირად სუბსიდირებით) სხვა დარგებს დისკრიმინაციას არ გაუწევს (მაგალითად, მეტად დაბეგრავს).

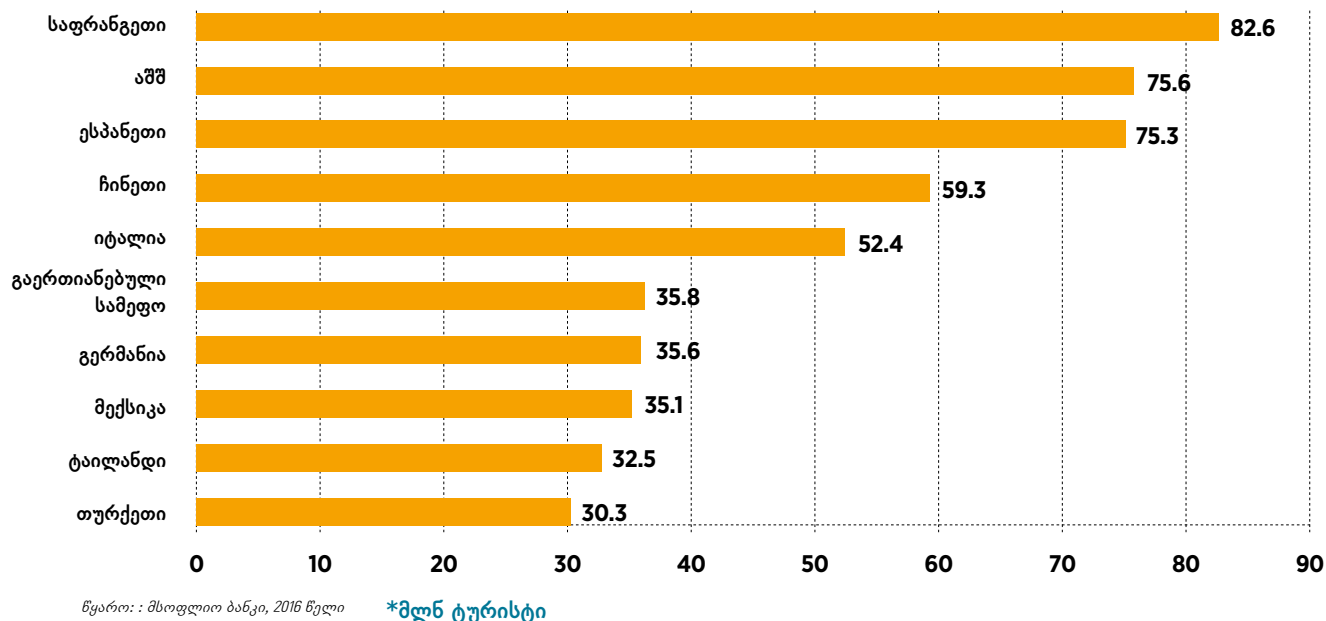
მიუხედავად იმისა, რომ ბოლო ათწელიწადში ტურისტების რაოდენობის ზრდით საქართველო მსოფლიოში მესამეა, ტურიზმის წილი ეკონომიკაში დიდად არ გაზარდილა: 2006 წელს 7% იყო, ხოლო 2016 წელს 7.2%. ისევე როგორც არ გაზარდილა სოფლის მეურნეობის წილი, რომელიც საქართველოში სტრატეგიულ დარგად არის მიჩნეული და სახელმწიფო ყოველთვის მნიშვნელოვნად ასუბსიდირებს. 2006 წელს სოფლის მეურნეობის წილი საქართველოს ეკონომიკაში 13% იყო, ხოლო 2016 წელს - 9%.

როგორც ზემოთ აღვნიშნე, ტურიზმს, ეკონომიკის ზრდის გარდა, მნიშვნელოვანი როლი უჭირავს უცხოური ვალუტის შემოდინებაში და რაც მეტად გაიზრდება, მით უკეთესი იქნება ქვეყნისთვის. თუმცა არ უნდა გვქონდეს გადაჭარბებული მოლოდინი, რომ ერთ დღეს იმდენი ტურისტი ჩამოვა საქართველოში, რომ ყველა ბევრ ფულს ვიშოვით, ქვეყანა გამდიდრდება. მაგალითად, სხვა დარგების დღევანდელ დონეზე შენარჩუნების პირობებში, საქართველოში უნდა ჩამოვიდეს იმდენი ტურისტი, რამდენიც ჩადის საფრანგეთში (83 მილიონი ტურისტი), რომ საქართველოში ერთ მოსახლეზე შემოსავალი 30 ათას დოლარამდე გაიზარდოს (დღევანდელი იტალიის დონეზე). ეს კი არარეალურია. გარკვეული პერიოდის მერე ტურისტების რაოდენობა მიაღწევს ისეთ რიცხვს, რომლის მნიშვნელოვნად ზრდა რთული იქნება. **F**

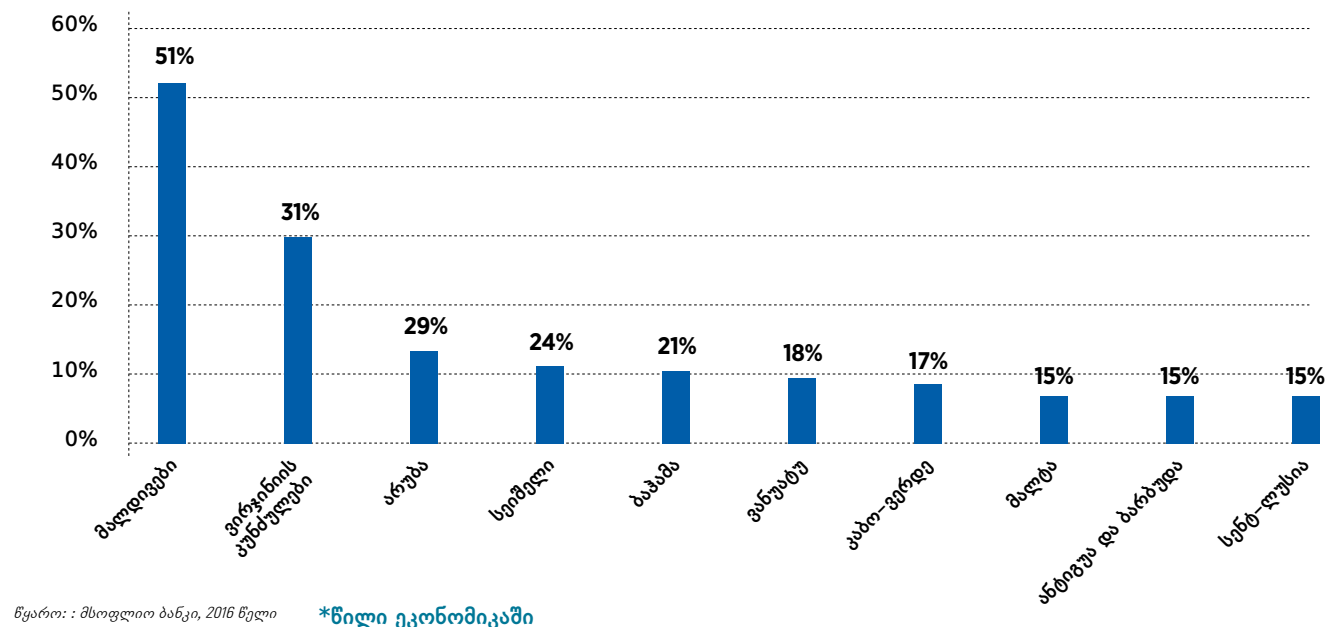


# ტურიზმის რემპიონები

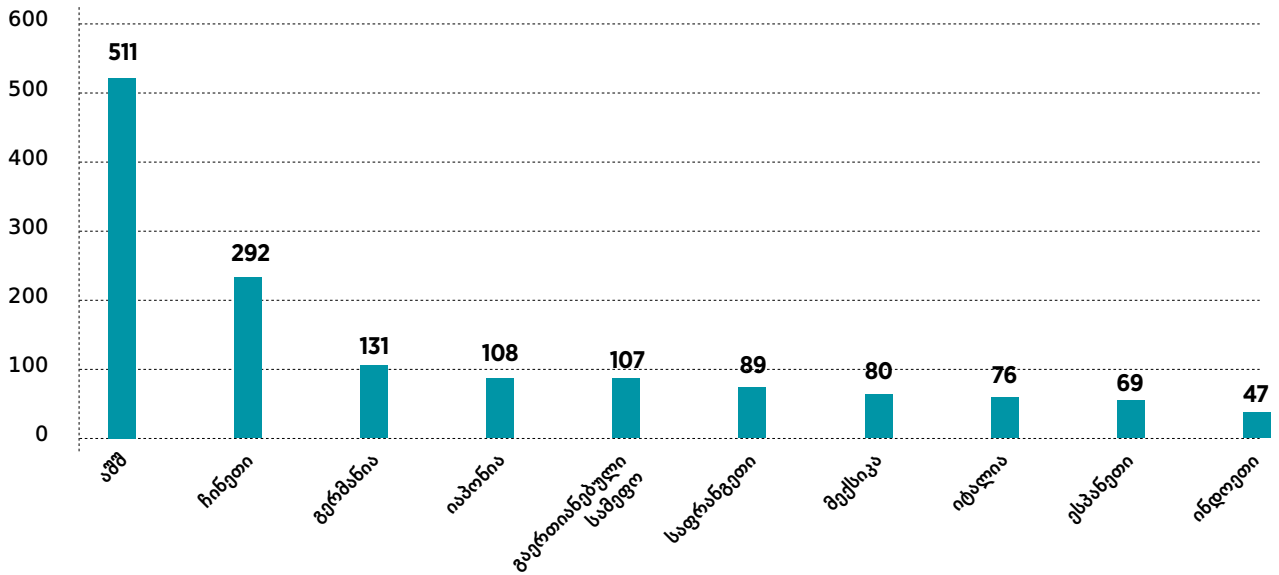
## ტოპ-10 ქვეყანა ტურისტების რაოდენობით



## ტოპ-10 ქვეყანა ეკონომიკაში ტურიზმის სექტორის წილით

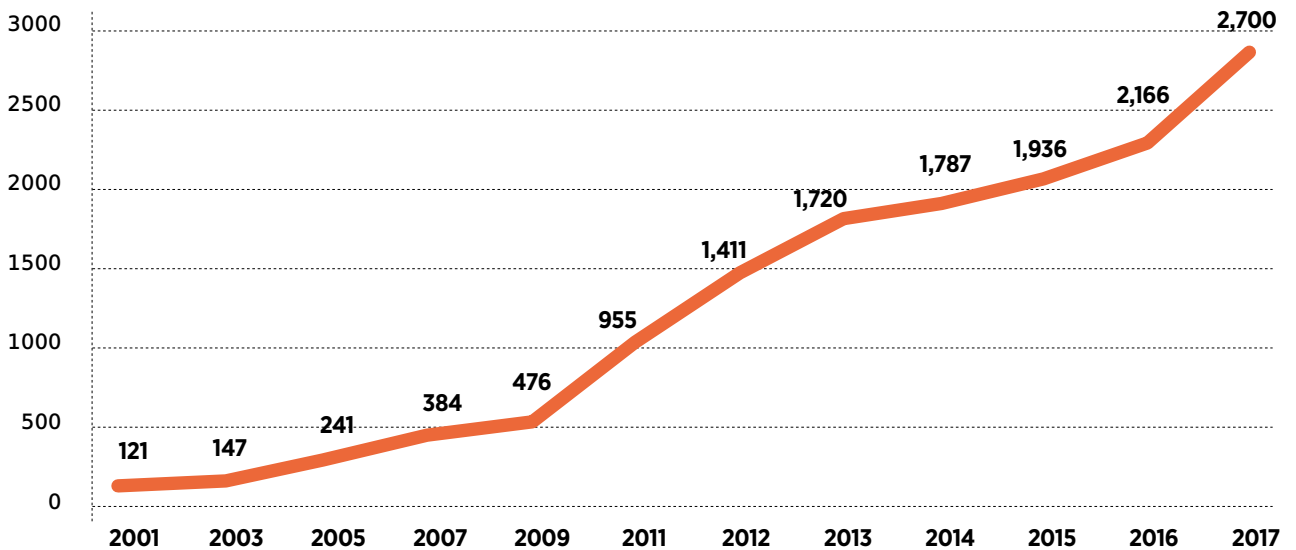


## ტოპ-10 ქვეყანა საერთაშორისო ტურიზმიდან შემოსავლებით



წყარო: : მსოფლიო ბანკი, 2016 წელი \*მილიარდი დოლარი

## საქართველოს შემოსავალი საერთაშორისო ტურიზმიდან



წყარო: : საქართველოს ეროვნული ბანკი \*მლნ აშშ დოლარი

# გვჭირდება გლობალური ხედვა



უკანასკნელი წლების განმავლობაში საქართველოს ხელისუფლებამ მთელი რიგი რეფორმები გაატარა ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესების, მაკროეკონომიკური სტაბილურობის უზრუნველყოფისა და სწრაფი ეკონომიკური ზრდის ფუნდამენტის შექმნის კუთხით. ეს რეალობაა. თუმცა რეალობაა ისიც, რომ გვაქვს გარკვეული გამოწვევებიც, რომლებიც ობიექტურად უნდა შევაფასოთ და შესაბამისი მიმართულებით ვიმუშაოთ.

პრობლემები, რომლებიც აფერხებს ჩვენი ეკონომიკის კიდევ უფრო სწრაფ, მდგრად და რაც მთავარია ინკლუზიურ განვითარებას, უფრო ღრმა, გლობალური, ფუნდამენტალური და ინსტიტუციონალური ხასიათისაა, ვიდრე ყოველდღიური, ამწუთიერი პრობლემები. მე რამდენიმეს გამოვყოფ. ესენია:



## 1. ეკონომიკის დარგობრივი სტრუქტურა

დღეს საქართველოს ეკონომიკის დარგობრივი სტრუქტურა დაბალკონკურენტულია და ვერ პასუხობს სახელმწიფოს და საზოგადოების თანამედროვე მოთხოვნებსა და გამოწვევებს. ჩვენი სამომხმარებლო ბაზარი თითქმის 3/4-ით დამოკიდებულია იმპორტზე, საზღვარგარეთულ საქონელზე, შესაბამისად, ეკონომიკის უმნიშვნელოვანესი დარგი არის ვაჭრობა (მშპ-ის დაახლოებით 16%), არასაკმარისაადაა წარმოდგენილი მრეწველობა (მშპ-ის დაახლოებით 17%) და მომსახურების სექტორი. ასე ჩვენ შორს ვერ წავალთ, უფრო მეტიც, ასე საქართველოს ეკონომიკა ვერასოდეს დაძლევეს იმ ჩამორჩენას, რომელიც დღეს გვაქვს ევროპის ქვეყნებთან. დღეს ხელისუფლება ცდილობს წაახალისოს ექსპორტი, გვაქვს ექსპორტის მხარდაჭერის პროგრამები, იგეგმება რიგი ღონისძიებები, მაგრამ უფრო მარტივი და ამავდროულად უფრო იაფი იქნებოდა იმპორტის ჩანაცვლების მხარდაჭერა, მაკროეკონომიკური ეფექტი კი იგივე გვექნებოდა და თანაც, ჩემი აზრით, უფრო სწრაფად.



## 2. სოფლის მეურნეობა და მიწის რეფორმა

უმნიშვნელოვანესი საკითხია. სოფლის მეურნეობაში, სადაც დასაქმებულია ჩვენი მოსახლეობის დაახლოებით 45%, იქმნება მშპ-ის მხოლოდ დაახლოებით 9% და მიუხედავად უკანასკნელი წლების განმავლობაში სახელმწიფოს მხრიდან ამ დარგის უპრეცედენტო ფინანსური მხარდაჭერისა, სოფლის მეურნეობის ხვედრითი წილი მშპ-ში მცირდება. თავისთავად ხვედრითი წილის შემცირება პრობლემას არ წარმოადგენს: გერმანიაში სოფლის მეურნეობის წილი მშპ-ში დაახლოებით 0.8%-ია, აშშ-ში – 1.2%, საფრანგეთში – 1.8%, თურქეთში – 28%, ბულგარეთში – 30%. მთავარია გამოშვება, ანუ სოფლის მეურნეობაში შექმნილი პროდუქციის მოცულობა. ჩვენ ამ სექტორში თანამედროვე ცოდნა და ტექნოლოგიები პრაქტიკულად არ გვაქვს, შრომის ნაყოფიერება ძალიან დაბალია. ასევე მნიშვნელოვანი პრობლემაა ის, რომ დღეისათვის ფიზიკური პირების სასოფლო-სამეურნეო ნაკვეთების საშუალო ფართობია 1.2 ჰექტარი, ხოლო სავარგულების უდიდესი ნაწილი ჯერაც სახელმწიფოს ხელშია და ამოვარდნილია კვლავწარმოების პროცესიდან. ასეთ ვითარებაში კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოებაზე ლაპარაკი წარმოუდგენელია. მიწა მაქსიმალურად უნდა გადავიდეს კერძო მესაკუთრის ხელში (ცალკეული გამონაკლისების გარდა), ფერმერული მეურნეობები კი უნდა გამსხვილდეს. სხვანაირად სოფლის მეურნეობა საქართველოში ვერასოდეს გახდება სიცოცხლისუნარიანი, მზარდი და წარმატებული.





### 3. რეგიონებს შორის ეკონომიკური უთანასწორობის აღმოფხვრა

რა მდგომარეობაა ამ კუთხით? ჩვენ გვაქვს ერთი თავკომბალა თბილისი, სადაც კონცენტრირებულია მოსახლეობის დაახლოებით 35% და ბიზნესსექტორის დაახლოებით 75% (შედარებისთვის ვიტყვი: ნიუ-იორკის წილი აშშ-ის ეკონომიკაში 9%-ია, ლონდონის წილი დიდი ბრიტანეთის ეკონომიკაში - 22%, ტოკოს წილი იაპონიის ეკონომიკაში - 32%, ერევანზე სომხეთის ეკონომიკის 41% მოდის). კიდევ ერთი პარადოქსი: თბილისში უმუშევრობის დონე ოფიციალური სტატისტიკის შესაბამისად დაახლოებით 21%-ია, სოფლად კი - 5% (!), თუმცა რეალურად ხომ ყველამ ვიცით, რომ რეგიონებში მოსახლეობის ცხოვრებისა და შემოსავლების დონე მკვეთრად დაბალია და სწორედ ამიტომ თითქმის ყველა ცდილობს, თბილისში ჩამოვიდეს და რამენაირად აქ დასაქმდეს.



### 4. ურბანიზაცია

ისევ თავკომბალა თბილისი. არის ასევე ბათუმი, სადაც მოსახლეობისა და ეკონომიკური აქტივობის ზრდა იკვეთება. აქტივობის მცირედი ზრდა შეიმჩნევა ქუთაისშიც. ასეთი მდგომარეობა ძალიან სერიოზული

შემაფერხებელი ფაქტორია როგორც ეკონომიკური, ასევე სოციალური თვალსაზრისით. ამავდროულად ეს კომპლექსური და გრძელვადიანი საკითხია. მოგვწონს თუ არა ჩვენ, პერსპექტივაში საქართველო ვერ გაეცემა სოფლის მოსახლეობის შემცირებისა და ქალაქის მოსახლეობის ზრდის ტენდენციას. სხვანაირად ჩვენი ქვეყანა კონკურენტუნარიანი ვერ იქნება არათუ გლობალურ, არამედ რეგიონალურ დონეზეც კი. ასეა მთელ მსოფლიოში (მაგ. აშშ-ში სოფლად ცხოვრობს მოსახლეობის დაახლოებით 18%, ევროკავშირის ფარგლებში - 25%, შეიქცარიაში - 26%, თურქეთში - 26%, ჩვენს მეზობელ სომხეთში - 37%, საქართველოში კი დაახლოებით 45%). ამ კუთხით სახელმწიფომ გრძელვადიანი სტრატეგია უნდა შეიმუშაოს და ტაქტიკა ჩამოაყალიბოს. აუცილებელია მდგომარეობისა და პერსპექტივის შესწავლა ეკონომიკური, სოციალური, სატრანსპორტო და საკომუნიკაციო, თუნდაც დემოგრაფიული თვალსაზრისით და ა.შ., რათა მოხდეს იდენტიფიკაცია იმ ქალაქების (მაგალითად: ქუთაისი, ზუგდიდი, ანაკლია, თელავი, გურჯაანი, გორი, ახალქალაქი), სადაც სათანადო პირობების შექმნა და ბიზნესისა და სამუშაო ძალის გადანაწილება შესაძლებელია. ამ მიმართულებით კარგი იქნებოდა, მაგალითად, მუნიციპალური სახლების/ბინების მშენებლობა და მუდმივ სარგებლობაში გადაცემა, გარკვეული შეღავათებისა და სტიმულირების ფორმების შემოღება (მაგალითად, მხოლოდ ამ ქალაქებში განხორციელებულ ბიზნესპროექტებისთვის მიწის 1 ლარად გადაცემა) და სხვ.



### 5. ტექნოლოგიები

თანამედროვე ტენდენციებიდან და რეალობიდან გამომდინარე, ჩვენ ასევე აქტიურად უნდა ვიფიქროთ (და არა მხოლოდ ვიფიქროთ), რომ საქართველო ახალი ტექნოლოგიების, ციფრული და ინფორმაციული ტექნოლოგიების, ფინანსური ტექნოლოგიების, გენბავთ, ბლოკჩეინ-ტექნოლოგიების კლასტრად ვაქციეთ. ამ დარგის ცალკეულ მიმართულებებს ჰყავს როგორც მეხობებები, ასევე მოწინააღმდეგეები, საქართველოს კი აქვს როგორც გარკვეული უპირატესობები, ასევე ნაკლოვანებებიც. თუმცა მთლიანობაში, ვფიქრობ, ეს მომავალია, 21-ე საუკუნის ტექნოლოგიებია, ჯერ კიდევ „ყამირია“ და აქ საქართველომ საკუთარი ნიში, ადგილი დროულად უნდა დაიმკვიდროს.



### 6. ტრანსპორტი

საქართველოს ხელისუფლება აქტიურად მუშაობს, რათა საქართველო სატრანსპორტო პაბად ჩამოყალიბდეს. გარკვეული შედეგები უკვე გამოკვეთილია. მომავალში, ყარსი-ახალქალაქის რკინიგზის, ანაკლიის პორტის, თბილისი-

სა და ქუთაისის აეროპორტების პერსპექტივის გათვალისწინებით შესაძლებლობები კიდევ უფრო მიმზიდველი გახდება. თუმცა არის ერთი მიმართულება, რომელიც, ვფიქრობ, ჯერ კიდევ ყურადღების მიღმაა. ეს არის საბორნე-სატვირთო კავშირი შავი ზღვის გავლით ჩვენს პარტნიორ ქვეყნებთან (რუმინეთი, ბულგარეთი, უკრაინა). საერთაშორისო ვაჭრობაში ჩართული პირები და ტრანსპორტის სფეროს სპეციალისტები დამეთანხმებიან, რომ ეს მნიშვნელოვნად გაზრდის საქართველოს როგორც სატრანსპორტო ჰაბის როლს და ადგილს არა მხოლოდ ადგილობრივი, არამედ რეგიონალური მასშტაბით. აი, ასეთი მიმართულებები ნამდვილად იმსახურებს სახელმწიფოს მხრიდან მხარდაჭერას.



### 7. ბაზრის მოცულობა

კიდევ ერთი ძალიან მნიშვნელოვანი საკითხი - მიუხედავად იმისა, რომ ბიზნესის კეთების რეიტინგის მიხედვით საქართველო ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული ქვეყანაა მთელ მსოფლიოში (პოლიტიკური სტაბილურობა, კორუფციისა და კრიმინალის დაბალი დონე, ბიზნესის დაწყების სიმარტივე, დაბალი გადასახადები და სხვ.), ის მაინც შეზღუდულია იმით, რომ ცალკე აღებული არის ძალიან პატარა ბაზარი როგორც მოსახლეობის (დაახლოებით 3.7 მლნ), ასევე შრომითი ძალის (დაახლოებით 1.2 მლნ), ეკონომიკის მოცულობის, ერთობლივი მოთხოვნისა და ა.შ. თვალსაზრისით. ბოლო წლებია, საქართველოს ხელისუფლებამ გააფორმა ე.წ. „თავისუფალი ვაჭრობის ხელშეკრულებები“ ევროკავშირთან და ჩინეთთან, მიმდინარეობს მუშაობა ინდოეთთან. ეს გაცილებით მეტ პერსპექტივას ქმნის ჩვენი ქვეყნისათვის, მაგრამ იგი ეხება საქონლის, მომსახურებისა და კაპიტალის თავისუფალ ექსპორტს და იმპორტს და არა სამუშაო ძალის თავისუფალ გადაადგილებას. მიმაჩნია, რომ დასაწყებაა მუშაობა ჩვენდამი კეთილგანწყობილ, მეგობარ და მეზობელ ქვეყნებთან ერთიანი ბაზრის შექმნის პერსპექტივებთან, შესაძლებლობებთან დაკავშირებით.

ეს ჩემი მოსაზრებებია. მე როგორც პროფესიონალს, მჭამს, რომ ჩვენ გვჭირდება გლობალური ხედვა, რადიკალური, ფუნდამენტალური, ძირეული ცვლილებები, სხვა შემთხვევაში ჩვენ მუდმივად ვიტრიალებთ წრეზე და მუდმივად ვისაუბრებთ 4%-იანი ეკონომიკური ზრდა თუ 6%-იანი ეკონომიკური ზრდა, 180 ლარი პენსია თუ 220 ლარი პენსია, ლარის კურსი 2.6 თუ 2.4 და ა.შ. ეს დეტალებია, ჩვენ თვისებრივად ახალ დონეზე გასვლა გვჭირდება. **P**

# პარფიუმერის პრინცი მარაბელი

1955 წლისთვის ამერიკის შეერთებულ შტატებში მცხოვრები ქართველების რაოდენობა 300 ადამიანს შეადგენდა. თუმცა, სიმცირის მიუხედავად, ამ დიასპორამ დიდი გავლენა იქონია და ხუთი სხვადასხვა დარგის აღზევებაში უდიდესი ღვაწლი შეიტანა: გრიგოლ კობახიძემ სამედიცინო მინის მრეწველობა და ნაძვის ხის მინის სანთლები და სათამაშოები შექმნა; ალექსანდრე ქართველიშვილი სამხედრო ავიაციის მამამთავარი იყო, გიორგი ბალანჩივაძე - კლასიკური ამერიკული ბალეტის. გიორგი მარაბელი ყველაზე სურნელოვანი ინდუსტრიის გიგანტი გახდა. დღეს ამ უკანასკნელზე მოგითხრობთ.



ავტორი: ემილ ავდალიანი

**ბ**იორგი მანაბელი შექსპირის მთარგმნელ ივანე მანაბლის უფროსი ძმის, ვასილის ვაჟი იყო. გიორგი 1885 წელს დაიბადა და თბილისის სათავადაზნაურო გიმნაზიის დამთავრების შემდეგ ვეროპაში გაემგზავრა განათლების გასაღრმავებლად.

სამთო აკადემიის შემდეგ მანაბელი მსოფლიოს გარშემო სამოგზაუროდ გაემშურა. შვედეთში ყოფნისას მან გაიცნო გასტროლებზე მყოფი იტალიელი მსახიობი, ლამაზი და ნიჭიერი ნორინა ჯილი (მარია კარმი), რომელსაც დიდი წარმატება მოუტანა მადონას როლმა მაქს რეინოლდსის რელიგიური ხასიათის პიესაში „სასწაული“.

ვეროპაში ცხოვრების დროს გიორგი მანაბელი საქართველოს დამოუკიდებლობაზე ოცნებობდა და მონარქიის აღდგენის დიდი მომხრე იყო. ამისთვის მანაბელს გერმანელი პრინცის – კაიზერ ვილჰელმ მეორის უმცროსი ვაჟის იოახიმისა და ქართველი პრინცესის დაქორწინება ჰქონდა გამიზნული. მისი აზრით, ამ საქმისთვის საუკეთესო კანდიდატურა საქართველოს დამფუძნებელი კრების წევრის, „ეროვნულ-დემოკრატ“ მიხეილ მანაბლის ქალიშვილი მარინა იყო. ეს გეგმა კარგად ასახავს იმას, თუ როგორი ახლო ურთიერთობა იყო საქართველოს არისტოკრატისა და გერმანიას შორის და როგორი მოლოდინი იყო იმისა, რომ პირველ მსოფლიო ომში გერმანია გაიმარჯვებდა. მაგრამ მანაბლის გეგმას შესრულება არ ეწერა.

როდესაც 1918 წელს რუსეთის იმპერიის დაშლის შემდეგ საქართველომ თავისუფლება მოიპოვა, გიორგი მანაბელი იტალიაში საქართველოს საელჩოს პირველი მდივანი გახდა, თუმცა მისი პოლიტიკური კარიერა ხანმოკლე გამოდგა. 1921 წელს საქართველოს გასაბჭოების შემდეგ მანაბელმა პოლიტიკური კარიერა დაასრულა და მეუღლესთან ერთად ამერიკაში გადასახლდა.

თავდაპირველად მანაბელი ანტიკვარიატით დაკავდა და 1924 წელს მეუღლესთან ერთად ქალაქ ნიუ-იორკში, 545 მედისონ-ავენიუზე პატარა ანტიკვარული მაღაზია „წითელი და შავი“ (Le Rouge et le Noir) გახსნა.

ანტიკვარიატის პარალელურად, მანაბელმა არომატების გამოსაყვანად ექსპერიმენტირება დაიწყო. მალე აღმოაჩინა, რომ მის მუშტრებს სუნამოები უფრო აინტერესებდათ, ამიტომ ანტიკვარიატზე ხელი აიღო. 1926 წელს, ქორწინების მეათე წლისთავზე, წყვილმა საკუთარი კომპანია „პრინცი მანაბელი“ - Prince Matchabelli Perfume Company - დააარსა.

მანაბელი თვითონ ქმნიდა და აფორმებდა სუნამოებს და

რეკლამასაც თვითონ უკეთებდა. მანაბლის ფირმის ფლაკონზე გამოსახული იყო მისი საგვარეულო გერბი და სამეფო გვირგვინი. ფირმაში გიორგი მანაბლის მეგობრები, მასავით ლტოლვილი არისტოკრატები, მათი ცოლები და ქალიშვილები დასაქმდნენ.

სუნამოებს შორის ყველაზე პოპულარული აღმოჩნდა საქართველოს არაშემდგარი დედოფლის, მარინა მანაბლისადმი მიძღვნილი სუნამო „საქართველოს დედოფალი“ (Queen of Georgia). ოქროს გვირგვინის ფორმის ფლაკონის მქონე სუნამოს მოჰყვა მეუღლისთვის მიძღვნილი სუნამო „პრინცესა ნორინა“ (Princess Norina), ინგლისელი ლამაზმანის სახელობის სუნამო „Duchess of York“, სუნამო „ოქროს შემოდგომა“, სააბაზანო ზეთი „აბანო“, ოდეკოლონი „ქარის სიმღერა“ (Wind Song), დაპრესილი პუდრი და პომადო.

ფლაკონები თავდაპირველად გერმანული ფაიფურისგან მზადდებოდა, შემდეგ ჯორჯ კობის (გრიგოლ კობახიძე) მიწის კომპანიაში დაამზადეს გამჭვირვალე მინის ფლაკონი, რომლის ოქროთი მოვარაყება, ოქროსფერი ზარნიშისა და ზონრის დამზადება ხელით ხდებოდა. სულ მალე გიორგი მანაბლის გვირგვინები მთელ ამერიკას მოედო.

კომპანია 1920-1930-იან წლებში აშშ-ის უმნიშვნელოვანესი კორპორაციების ხუთეულში შედიოდა. საინტერესოა მანაბლის პირველი სუნამოს – „საქართველოს დედოფლის“ დამზადების ისტორია. მართალია, გერმანულ-ქართული სამეფო ოჯახის იდეამ ხორცი ვერ შეისხა, მაგრამ მარინა მანაბლის სახელი ემიგრაციაში მყოფმა გიორგი მანაბელმა სუნამოთი უკვდავყო.

ბიზნესს მანაბელი საზოგადოებრივი საქმიანობისთვის არ ჩამოუშორებია. ის იყო 1931 წელს ამერიკის შეერთებულ შტატებში ქართული სათვისტომოს დაარსების ერთ-ერთი ინიციატორი, 1933-34 წლებში მისი თავმჯდომარე, 1934 წლიდან – ხაზინადარი.

1933 წელს გიორგი და ნორინა დაშორდნენ, მიზეზი ქალის სპირიტული სევანსებით გატაცება გახდა. 1935 წლის ივნისისთვის მე-5 ავენიუზე გიორგი მანაბელს დაგეგმილი ჰქონდა სადემონსტრაციო დარბაზის გახსნა. მარტში კი ფილიალების გახსნის მიზნით შანხაისა და კალიფორნიაში იმოგზაურა, მაგრამ გზაში გაცივდა და 1935 წელს, 50 წლის ასაკში, ფილტვების ანთებით გარდაიცვალა. ერთი წლის შემდეგ ყოფილმა მეუღლემ ნორინა ჯილიმ კომპანია \$250,000-ად მიჰყიდა სოლ განცს (Saul Ganz), თუმცა ამერიკაში, კონექტიკუტის შტატში, დღესაც არსებობს პარფიუმერიული ფირმა PRINCE MATCHABELLI. **F**



# სიუხვის შესახებ



იმდენი ფული  
მაქვს, მთელი  
ცხოვრება  
მეყოფა...  
ოღონდ, თუ  
ოთხი საათისთ-  
ვის მოვკვდები.

- ჰენი იანგმენი

სიმდიდრეზე თუ გავიმარჯვებთ, მდიდრები  
და თავისუფლები გავხდებით.

- ედმუნდ ბერი



წვიმის არ იყოს,  
ყველაფერი ან  
უხვად მოდის, ან  
საერთოდ არა.

- ჰენრი მილერი

მსუყვე ადგილი იყო.  
ქლიავის ნამცხვარით მსუყვე.

- ძ.ს. ლუიზი



არავინ ირჯება, დაგარწმუნოთ,  
რომ დიდი ქონებით, შესაძლოა,  
ძალიან ბედნიერად იცხოვროთ.

- სამუელ ჰონსტონი

ასეთი სიუხვითა და  
სიმართივით, იმდენად  
პარგად გამომდიოდა,  
ვყოფილიყავი  
კაცი, რომ თავი  
სუპერმენი მეგონა.

- ალბერ კამიუ



მადლიერ მიმდებს  
ბარაქიანი მოსავალი  
ელის.

- უილიამ ბლექი



ღმერთო, ეს  
გედგებად ბევრია,  
და არასაკმარისი.

- ჯაკვინ შერი

ღმერთი თავის სიუხვს არ გომავს,  
აი, ჩვენ კი ვგომავთ და თან – როგორ!

- მინიონ ბაკლოფლინი

სიმდიდრე ადამიანის მიძიმე შრო-  
მის ბეჭითი და რთული გამოც-  
დილების შედეგია. მისი უაზ-  
როდ გაფლანგვა კაცობრიობის  
ღალატს ნიშნავს.

- ქელვინ შულიჩი



შენი სიკეთით დააგვირგვინე წაღინადი.  
ნოყიერია შენი ბილიკები.

- ფსალმუნი 65:11

## საბოლოო მოსაზრება:

უხვი ფული მადლიც  
შეიძლება, იყოს და წყევ-  
ლაც. ამ უკანასკნელის  
მიმართ განსაკუთრებული  
სიფხიზლე გვმართებს.

- ბ.ჩ. ფორბსი

წყაროები: ჰენრი მილერის „კიბოს ტროკიკი“; მონტე შრუზ ობრაინის „ავრთისა და აფრიკის ალბერ კამიუ“; ედმუნდ ბერი „წერილები რემიციდის მხვილობაზე“; ჰიუს ბონკელის „სამუელ ჰონსტონის ცხოვრება“; ძ.ს. ლუიზის „ჯადოების ძინსული“; ქელვინ შულიჩის ავტობიოგრაფია; ჯაკვინ შერის „კომიუნის რეპული“.