

СУРОВЫЕ СТАРТЫ: 10 МАРАФОНОВ ВЕСНЫ / ЭМОЦИИ КАК ДВИГАТЕЛЬ ЧАСОВОЙ ИНДУСТРИИ

ForbesWoman

Ежеквартальное приложение / весна 2016

№01

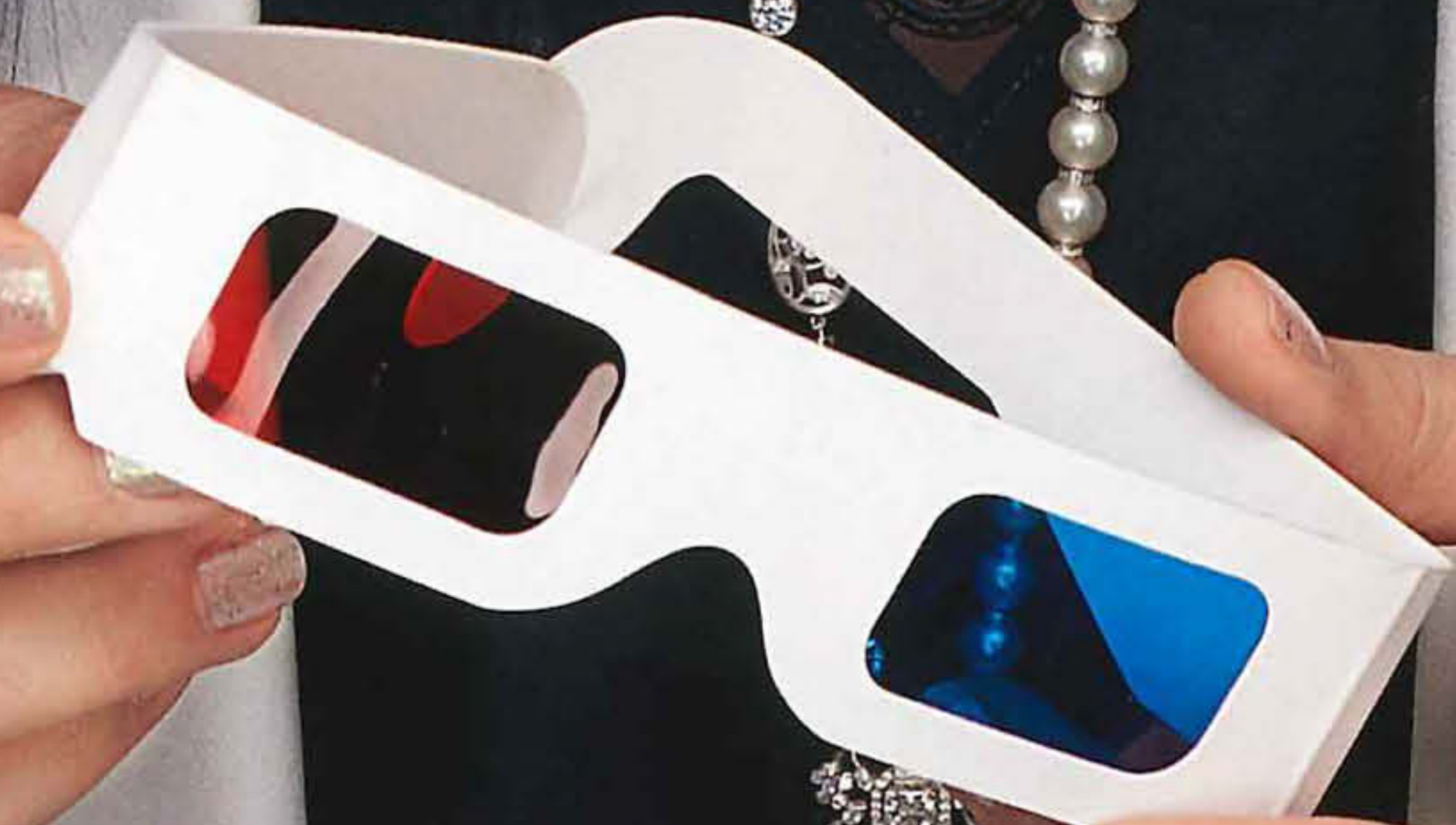
рейтинг

30

САМЫХ
БОГАТЫХ ЖЕН
СЛУГ
НАРОДА

Татевик Карашетян

Дочь миллиардера Самвела Карашетяна
о семье, кино и стройке

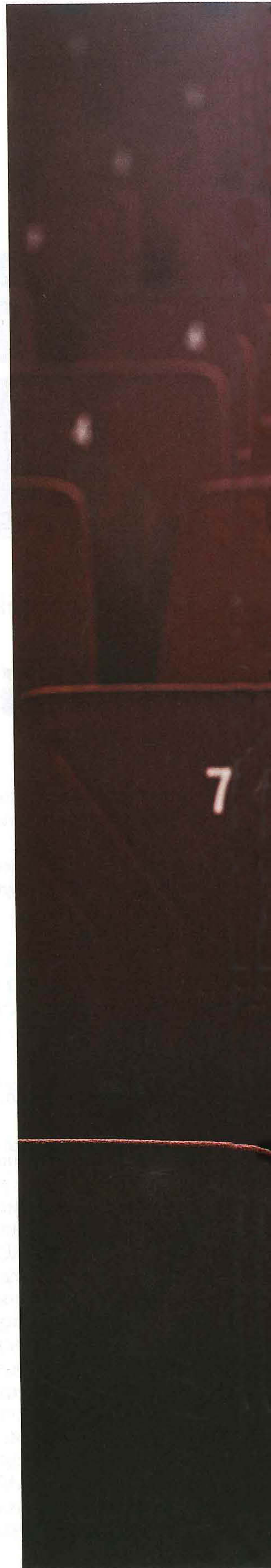


Как в кино Дочь миллиардера Самвела Карапетяна легко может поддержать разговор на тему стройки. Как ее готовили к семейному бизнесу?

Текст / Халима Мирсиянова

Фото / Семен Кац

● Пустой зал кинотеатра «Синема Стар» на Ленинском проспекте. Фотограф настраивает свет и подсказывает героине удачные позы: «А сможете закинуть ноги на спинку кресла?» «Запросто, — подыгрывает она, — но семья не одобрит». Управляющая сетью кинотеатров Татевик Карапетян — дочь миллиардера Самвела Карапетяна (№26 в рейтинге Forbes, состояние \$4 млрд). Она с детства знала, что будет работать в его группе компаний «Ташир».





Тата, вы пришли в семейный бизнес в 22 года. Это ваше решение или инициатива отца?

Признаюсь, у меня даже не было такого сценария — работать в другом месте. Отец всегда обозначал, что создает бизнес для нас. И бросить все, чтобы работать на чужого человека, — во имя чего?

В каком возрасте вы осознали, что ваша семья состоятельная?

Я застала все периоды становления моей семьи и хорошо помню время, когда мы жили очень скромно. Я училась в обычной школе в Калуге, каждое лето нас с братом отправляли в Армению, в деревню к бабушке и дедушке. Но всегда прекрасно осознавала, что наш достаток выше, чем в семьях сверстников. Мы никогда не скрывали этого и не кичились этим. Родители учили быть всегда и со всеми на равных.

Преподавал ли вам отец финансовые уроки, правильное отношение к деньгам?

Нас никогда ни в чем не ограничивали, от игрушек в детстве до более глобальных вещей сегодня. Хочешь — получай, но только четко объясни, зачем тебе это нужно.

Родители считают, что если ограничивать в чем-то, то мы будем лишь еще больше этого хотеть. Любой запрет — это снятие ответственности. А для них было важно, чтобы у нас всегда была возможность принятия самостоятельного решения.

Думаю, таким отношением они научили нас не заикливаться на материальных вещах и осознаннее относиться к деньгам.

Где вы учились?

Параллельно школе я также обучалась в языковых школах в Лондоне и в Le Rosey, в Швейцарии. Затем поступила в Финансовый университет при правительстве РФ. Выбор университета был сугубо моим, личным решением.

Почему не поехали учиться за границу?

Очень хотела, но родители были против. Тогда я не понимала, но повзрослев, осознала, что это было, пожалуй, лучшее решение. Во-первых, родители не хотели пропускать наше с братом взросление, а во-вторых, нас с детства учили, что мы команда и должны поддерживать друг друга. (У Татевик еще два брата, Саркис и Карен. — *Forbes Woman*.) Мы очень дружные, разъединение было бы большой ошибкой. Отец объяснял, что если мы уедем, то не будем понимать специфику жизни в России.

Как вы начали работать в «Ташире»?

У нас в семье принято работать. И это норма нашей жизни. На четвертом курсе университета я пришла в компанию. Отец прикрепил меня к первому вице-президенту, ставшему моим куратором. Меня более детально ознакомили со всеми сферами деятельности компании, и я прошла достаточно серьезную практику ведения бизнеса вживую, а не по книгам.

А дальше отец сказал: выбирай. Я сделала выбор в пользу сети кинотеатров. На основе этого одного направления можно понять, как глобально функционирует вся группа, ведь кинотеатры — это и операционный бизнес, и финансы, и строительство, и food&beverage. Отец поддержал.

Конечно, первое, что меня шокировало, — стройка. В 22 года и я понятия не имела, что такое анкера и что они бывают разных размеров, не знала, что такое шумопоглощение и звукоизоляция, «пирог» стен и «гребенок». Зато сейчас спокойно поддерживаю практически любой профессиональный разговор на тему стройки.

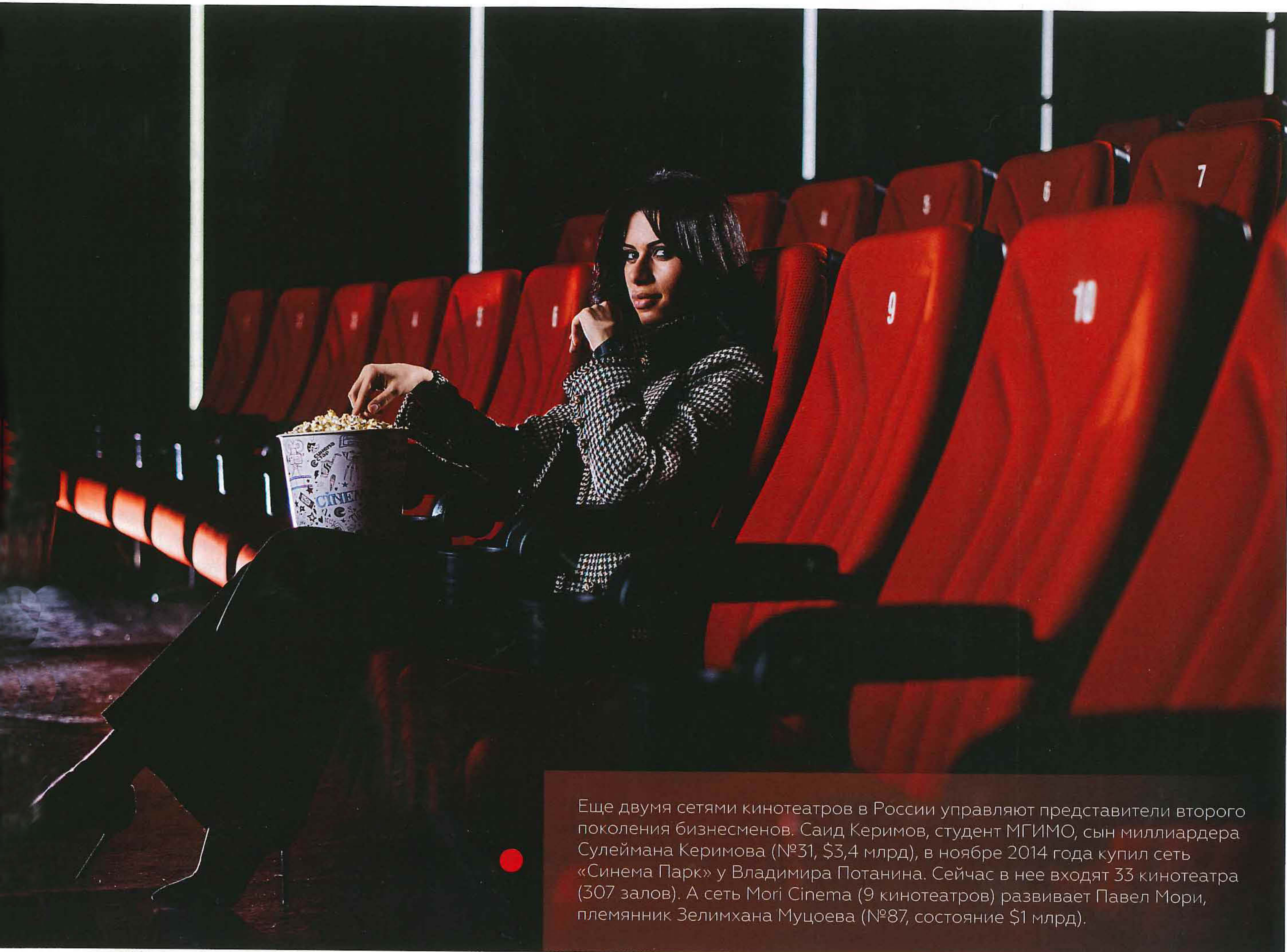
Зачем вам это знать?

Кинотеатр в торговом центре «РИО» на Ленинском проспекте, где мы сейчас находимся, — мой первый объект. Его я построила с нуля: сама запроектировала, сама выбирала рабочих. Мои первые 3500 кв. м. Сейчас «Синема Стар» — это уже 65 000 кв. м. Незадолго до начала строительства я была в Нью-Йорке, где меня так вдохновила Таймс-сквер, что захотелось перенести эту атмосферу на новый объект: чтобы было много светящихся панелей, ощущение света, праздника, движения. Со мной работала команда строителей, дизайнеров, архитекторов. Признаюсь, они были удивлены, что я так вникаю во все детали. Я проводила здесь дни и ночи напролет, муж подтвердит. (*Улыбается.*) Это в какой-то степени и его стройка — я могла в два часа ночи попросить: «У меня там панели сейчас красят, отвези, пожалуйста, посмотрим, все ли в порядке».

А внутреннее наполнение кинотеатра тоже подглядели в Америке?

Кинотеатр на Ленинском был первым в Европе, где сразу три зала оснащены Dolby Atmos. Это новая система звука, полнейшее погружение на 360 градусов. Компания Dolby — безусловный технологический лидер во всем, что касается кинематографического звука. Dolby Atmos — это революционный шаг вперед в сравнении с традиционными форматами. Представьте себе лес, в котором одновременно поют 128 птиц, каждую из которых вы можете услышать отдельно, и вы получите примерное представление о возможностях системы. Зритель уже не просто смотрит фильм, он его проживает. Наши кинотеатры оборудованы цифровыми проекторами Christie, 3D-системами Master Image, серебряными экранами Harkness. Все это лидеры мирового рынка.

И если мы говорим о самых важных составляющих успешного / удачного / любимого кинотеатра, то это «картинка» / изображение, звук и кресло. И мы постарались сделать все три составляющие идеальными.



Еще двумя сетями кинотеатров в России управляют представители второго поколения бизнесменов. Саид Керимов, студент МГИМО, сын миллиардера Сулеймана Керимова (№31, \$3,4 млрд), в ноябре 2014 года купил сеть «Синема Парк» у Владимира Потанина. Сейчас в нее входят 33 кинотеатра (307 залов). А сеть Mori Cinema (9 кинотеатров) развивает Павел Мори, племянник Зелимхана Муцоева (№87, состояние \$1 млрд).

Вот еще одна новая «фишка» — кресла D-box. Они созданы по уникальной технологии, синхронизирующей движение на экране с движением кресла. Основной их особенностью является возможность вибрировать и наклоняться в разные стороны во время просмотра фильма. Только в нескольких кинотеатрах в России установлены эти кресла, в том числе у нас — в новом торговом центре Avenue South West на юго-западе Москвы.

Какие еще идеи взяты на Западе?

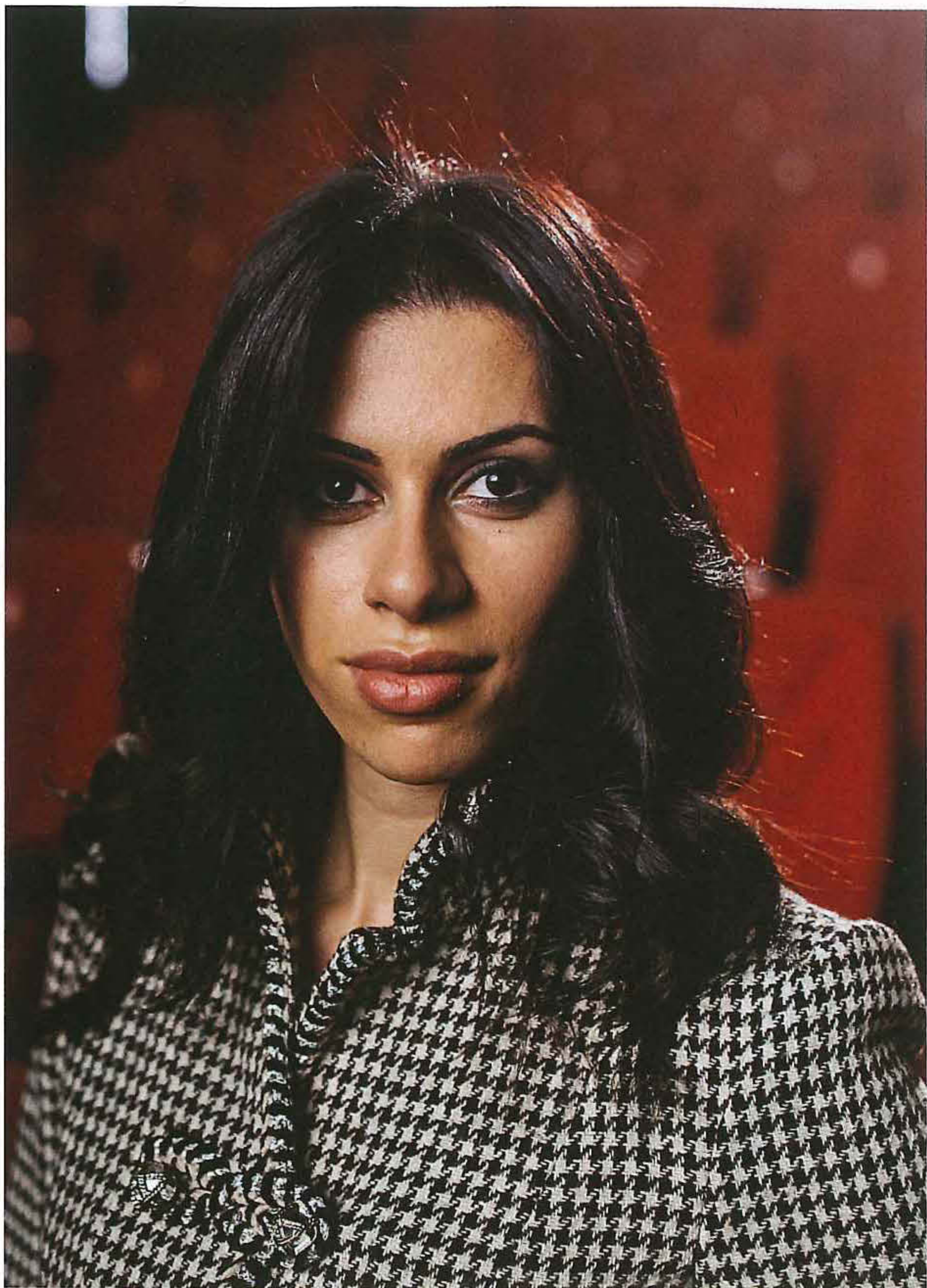
В Avenue South West мы решили полностью отказаться от билетеров на входе в залы, заменили их турникетами. Я впервые увидела это в Германии. Правда, немецкие турникеты нам пришлось доработать: они ставят один на вход во все залы, видимо, верят своим посетителям. В России, конечно, эта схема не работает. Поэтому в каждый зал мы установили по турникету. Когда пройдем процесс обкатки, я бы хотела ретранслировать эту идею на все наши объекты. Получится глобальная оптимизация расходов.

Не все идеи, кстати, приживаются — из-за менталитета. Например, в американских кинотеатрах на подносах разносят попкорн и колу прямо во время показа, как на стадионах, они к этому привыкли. Я тоже хотела так, но оказалось, что

в России это трудновыполнимо. Хождение по рядам и посторонние запахи мешают.

Ваш отец неоднократно подчеркивал в интервью, что кинотеатры нужны как якоря для привлечения покупателей в торговые центры. Что вы делаете, чтобы привлечь больше людей?

Сеть «Синема Стар» основана в 2005 году, а я пришла в управление в 2012-м. Первое, что надо было сделать, — ребрендинг. Мы строили ультрасовременные торговые центры, а вот кинотеатры недотягивали. Отец прекрасно это понимал и поддерживал. Ребрендинг — достаточно непростой процесс для любой компании, и в первую очередь он обусловлен необходимостью всегда идти в ногу со временем. Для индустрии кино это тем более важно. Как показывает мировая практика, обновление бренда должно происходить раз в 5–7 лет. Ребрендинг был обусловлен колоссальным изменением потребностей нашей целевой аудитории. Еще пять-семь лет назад коммуникации со зрителем были достаточно ограниченны. Не было столь массового использования смартфонов, не было мобильных приложений, не так активны были компании в соцсетях. Зрителя того времени абсолютно не сравнить со зрителем сегодня. Поэтому ребрендинг был достаточно логичен.



/ Наследница

лей в привязке только к ребрендингу не совсем корректно, так как значение имеет все — каждая мелочь и принципы бизнеса в целом, способность компании быстро реагировать на изменения на рынке, применение современных технологий.

Тем не менее что с цифрами?

В 2014 году у нас было 4,2 млн зрителей, в 2015-м — 4,8 млн. Меня часто спрашивают, хотим ли мы быть номер один среди кинотеатральных сетей. Такой цели нет. Цель — это качественный продукт, достойные кинотеатры.

Эксперты отмечают спад в индустрии развлечений. Что будете предпринимать?

Хочу признаться, что по финансовым показателям мы у себя спада не видим. И даже скажу больше: по сети в целом у нас есть небольшой прирост. Мне бы не хотелось говорить о ситуации на рынке сегодня как об упадке/спаде. Да, есть очевидное снижение потребительского спроса. Да, появилась определенная «избирательность» при выборе фильма: на что пойти, куда пойти и сколько на это потратить. Плюс ко всему прямое увеличение расходов при закупках импортных составляющих, материалов или оборудования, обусловленное текущим курсом валют. Думаю, что уместно говорить о том, что условия для бизнеса стали более жесткими. И это обязывает все компании адаптироваться быстрее к текущим запросам и требованиям времени. Оптимизация расходов и определенных бизнес-процессов — это то, с чем мы должны жить каждый день. Фундамент любой кинотеатральной сети — репертуарная политика. За годы сотрудничества у нас сложились хорошие взаимоотношения с ведущими кинопрокатными компаниями, что позволяет показывать фильмы, выпущенные крупнейшими мировыми студиями, первым экраном. Плюс использование всех каналов продаж, включая онлайн-ресурсы.

В наше время очень важно, чтобы кино сохранило статус доступного вида развлечения для всех слоев населения. Поэтому мы стараемся сохранять прежний уровень цен. И, конечно, наш успех зависит в первую очередь от контента.

Вы лично часто ходите в кино?

Да. Из всех кинотеатров самый любимый — «Синема Стар» на Ленинском, мой первый объект и поэтому самый любимый.

Для вас, наверное, закрывают зал?

Нет, конечно! Я смотрю со всеми.

Какое это ощущение — быть инкогнито?

Приятно сидеть в полном зале. А если неполный — возникают вопросы. Думаю, мои сотрудники не очень-то рады, когда я хожу в кино, потому что всякий раз я указываю им на детали: вентиляция дребезжит, плинтус отклеился. Я уже не способна ходить в кино просто как зритель. Даже в путешествиях оцениваю кинотеатры с профессиональной точки зрения: какое стоит оборудование, экраны,

**Сеть «Синема Стар»
в цифрах**

16
городов,
две страны
(Россия, Армения)

25
кинотеатров
133
зала

2,6-3%
— доля от общего
«бокса» по России

4,8
млн
зрителей
в 2015 году

Как ребрендинг помог привлечь новых зрителей?

Ребрендинг — это многоступенчатый процесс, затрагивающий все грани бизнеса, изменения коснулись всего без исключения. Так как помимо сети кинотеатров зона моей ответственности — все медиапроекты холдинга, то в 2014 году я также приступила к ребрендингу «Ташира». Поменяли логотип, привлекли английское дизайн-бюро Fitch, с которым совместно разработали философию бренда. Также претерпел изменения бренд «РИО». Наверное, пройдя уже все основные этапы ребрендинга, могу с твердостью сказать, что мы провели его своевременно. И это позволяет сети уверенно держаться, несмотря на довольно непростую ситуацию на рынке. Естественно, по всем объектам, выдержанным в соответствии с новым звучанием бренда, мы наблюдаем прирост основных показателей, таких

как количество зрителей, выручка. Не менее важный показатель — рост лояльности аудитории как определенных кинотеатров, так и сети в целом. Но говорить об изменении финансовых показате-

Зал неполный — возникают вопросы. Думаю, сотрудники не рады, когда я хожу в кино

кресла, удобно ли расстояние между рядами, соответствует ли объект противопожарным нормам. Иногда могу пропустить полфильма, анализируя, теми ли акустическими панелями обшит зал. Самое яркое впечатление на меня произвел кинотеатр Cinema City в Израиле. Сумасшедший по функционалу объект, потрясающий дизайн.

Сколько сотрудников в вашем непосредственном подчинении?

Общий штат около 1000 человек, из них 93 — центральный офис (операционный департамент, финансы, департамент репертуарного планирования, food&beverage, IT, бухгалтерия, кадры, департамент развития). Я стараюсь тесно общаться с сотрудниками своих кинотеатров, вплоть до кассиров. Мои первые вопросы в дни открытия: что понравилось, что нет. Когда открывается кинотеатр, провожу там много времени.

Насколько я знаю, у вас есть целый департамент, который вместе с вами формирует репертуар. А были случаи, когда выбранный вами фильм оказался провальным?

Слава Богу, у нас такое невозможно, все очень на ручном управлении. Видишь, что фильм не идет в первый уик-энд, — смещаешь его в сетке. Это такая игра: ты должен чувствовать рынок, своего зрителя и быстро реагировать. Для моих сотрудников и суббота, и воскресенье проходят в рабочем режиме, потому что как раз на выходные приходится пик нашей работы.

В этом своя философия, мудрость — не прогадать с подбором кинофильмов. И это абсолютно не про мои желания: иногда фильм кажется мне странным, думаю, что он вообще не соберет кассу, а потом — приятное удивление и хорошие сборы. Каждый год в мире проходят четыре киновыставки, самая масштабная — в Лас-Вегасе. Какие-то фильмы нам показывают полностью, по каким-то — трейлеры, бывает, на сцену выходит режиссер и устно перед двухтысячной аудиторией презентует фильм, который еще только планирует снять. Это самая креативная часть моей работы, ее не так много, но она самая увлекательная. Иногда мы отбираем фильмы еще даже на этапе сценария. Тут важно не прогадать и услышать директора по репертуару. Мне близка цитата Стива Джобса: «Нет смысла нанимать людей, а затем указывать им, что делать. Мы нанимаем людей, чтобы они говорили, что делать нам».

Вы участвуете в международных кинопоказах, нет языкового барьера?

Английский я знаю свободно, сейчас учу французский. К тому же каждые два-три месяца мы ку-

да-то летаем всей семьей, а теперь к нам добавился еще один великий путешественник, мой сын.

Как удается совмещать материнство и работу?

Приходится расставлять приоритеты, но стараюсь всегда прийти к разумному балансу. Через три месяца после рождения сына я вернулась к работе. С одной стороны, мне помогает мама, с другой — моя команда. Одно из правильных решений — выбор профессионалов на ключевые позиции. Моя основная цель — чтобы все было прозрачно и открыто. В приложениях на телефоне у меня по каждому объекту свои группы по 40 человек, все вопросы решаются онлайн. Мне не нужно, к примеру, приезжать на объект, чтобы взглянуть на покрашенную стену и сказать, нравится или нет. Строителям достаточно прислать фотографию, видео. Если я понимаю, что у меня нет доступа к рабочим, выдаю им телефоны. Первое время они, конечно, удивлялись, сейчас уже привыкли.

Расскажите о своем муже.

Когда он увидел меня впервые, сказал, что я точно стану его женой. Я посмеялась, а, как показало время, он не шутил, и мы женаты уже шестой год.

Как воспринял его отец?

В первое время тяжело, как и любой отец, ведь я любимая и единственная дочь. Но это была, наверное, какая-то первая реакция, которая прошла достаточно быстро. Когда ты понимаешь, что человек свой, что есть абсолютное совпадение жизненных принципов и позиции, плюс нереальное обаяние, то каких-то недомолвок и иного восприятия, чем то, что мы одна семья, быть просто не может.

Дома обсуждаете работу?

Да, очень активно. Работа для нас хобби, мы фанаты своего дела. (Муж Татевик тоже работает в группе «Ташир». — *Forbes Woman*.) Мы редко пересекаемся в течение дня, поэтому домашние мини-собрания помогают быстро уладить рабочие вопросы. Мама тоже бизнесвумен. 17 лет назад она открыла первый спа-салон в Калуге. Это было папиным подарком на рождение младшего сына. Сейчас это уже сеть салонов Best в рамках торговых центров и один большой премиальный спа-центр в Москве.

Отец чаще хвалит вас или критикует?

Он не балует, сдержан в оценке. Если выскажет, то скорее недовольство. Доволен или нет — об этом я обычно узнаю из вашего журнала.

Ваш отец — харизматичный лидер, который не скрывает, что в компании все зависит от его решения и последнее слово всегда за ним. Случаются ли профессиональные споры и как они разрешаются?

Отец никогда не говорит категоричное жесткое нет. Он скажет: «Ты не согласна? Иди пробуй». Ты пробуешь, ошибаешься, возвращаешься к нему: «Да, ты был прав». Но если вдруг получается, он испытывает колоссальную гордость. /