

## Интервью с Главой Группы компаний Essilor в России («ЕГРМ») Вадимом Королем



Редакция журнала «Вестник оптометрии» в начале ноября встретилась с главой Группы компаний Essilor Вадимом Королем. Essilor – лидер не только на мировом, но и на российском рынке очковых линз, и мы полагаем, что узнать мнение руководителя Группы по актуальным вопросам оптического бизнеса в России будет интересно читателям нашего журнала. Вопросы В. Королёву задавали В. Белоусов и Ю. Минаев.

— По последним данным Росстата, реальные (так называемые располагаемые) доходы населения продолжают снижаться, и это уже 4-й год подряд. Особенно заметное снижение наблюдается для оптовой и розничной торговли. К сожалению, отдельных данных по оптике нет. Как Вы оцениваете состояние оптической отрасли России на сегодняшний день? Какова динамика последних двух лет. Хотелось бы узнать Ваше видение состояния отрасли в целом и оценку результатов Группы Essilor конкретно.

— Я не видел последние данные по октябрю, но где-то в июне объем розничной торговли перешагнул нулевую отметку по сравнению с прошлым годом и вступил в зеленую зону. Полагаю, что если не будет новых потрясений, то можно говорить о том, что движение экономики вниз заканчивается и мы переходим из падения в стабилизацию и, возможно, медленный рост. Если рассматривать оптическую отрасль, то рынок, на наш взгляд, в этом году показывает положительную динамику по объему проданных линз в штуках. Основным драйвером роста продаж, на наш взгляд, является Группа Essilor. Мы рас-

**Справка:** В группу Essilor входят три компании: «Компания Гранд Вижн», «Essilor – ЛУИС-Оптика» и «Компания МОК», которые торгуют очковыми линзами разных брендов, а также компания «Оптик-клуб», занимающаяся продажей средств контактной коррекции.

тем быстрее, чем рынок в целом, и, замечу, падали медленнее. Когда в 2013 году начались колебания, а в 2014 произошло падение всего рынка линз (в штуках), то его падение шло быстрее, чем в Essilor, и наше восстановление происходит быстрее.

— У Группы Essilor дела обстоят лучше, чем у российского оптического рынка в целом. Благодаря чему Группе удалось этого достичь?

— Я считаю, что это стало результатом работы сотрудников компании до моего появления в Essilor. Было принято правильное решение инвестировать в рынок как раз во время его падения. Самое главное – были сделаны

инвестиции в потребительскую рекламу марки Crizal, хотя это вызывало много вопросов и было большим риском. Второе – у нас подобрались очень талантливые партнеры. И в «ЛУИС-Оптике» Анатолий Багатурович Балаян и Виталий Анатольевич Балаян – прекрасные управленцы и профессионалы, а также Елена Балаян, на которой в «ЛУИС-Оптике» держится весь маркетинг. «Компания Гранд Вижн», можно сказать, строила наш оптический рынок, и Светлана Львовна Ходакова очень известный человек в нашей индустрии. Вадим Борисович Мусатов и Тамара Николаевна Тарараксина (компания «Оптик-клуб») тоже внесли огромный вклад в развитие оптической отрасли в России. «Компания МОК» в Группе Essilor самая маленькая, но при этом показывает самые высокие темпы роста, в чем заслуга, безусловно, руководителей и совладельцев компании – семьи Долгановых. И достижения наших партнеров подтверждают, что предпринимательский дух и профессионализм могут решать очень многие проблемы даже в условиях экономического спада.

То, что мы делаем сейчас, закладывает основы для будущего роста. Для нас очень важно построение эффективной организации и повышение качества и профессионализма отделов продаж наших компаний. Сегодня Группа Essilor сфокусирована на построении более эффективной организации, структуры Группы в целом. Снижение стоимости организации бизнеса при повышении его эффективности – самый сложный вопрос. В Группе Essilor сегодня происходят сложные изменения, которые меняют работу всех входящих в нее компаний. Партнеры встречают это с пониманием и поддерживают нас. Essilor, со своей стороны, приносит на рынок новые продукты, новые креативные стратегии для их продвижения. Две тысячи семнадцатый год отмечен у нас сотрудничеством с Андреем Малаховым в качестве бренд-амбассадора марки Crizal. Я, честно, не ожидал такого прорыва в узнаваемости нашего бренда при появлении Андрея. На сегодняшний день Crizal стал самым узнаваемым оптическим брендом.

**— Интересно, почему для развития рынка был выбран Crizal, а не, скажем, Essilor или Varilux? Essilor всегда продвигал бренд Varilux и очень гордился им.**

— Да, Varilux очень важен для нас, но если мы посмотрим на финансовую сторону вопроса, то увидим, что Crizal более широкий бренд, чем Varilux (*от редакции: линзы Crizal доступны как в однофокальном дизайне, так и в прогрессивном, в то время как линзы Varilux – только прогрессивные, в том числе с покрытиями Crizal*). При этом сам Essilor является для нас скорее корпоративным брендом (*от редакции: названия однофокальных линз компании начинаются со слова Essilor*).

**— Выбрать бренд Crizal для масштабной рекламной акции – это было решение внутрироссийское или международное?**

— Crizal продвигается как глобальный бренд Essilor. Наша штаб-квартира находится не в Европе, а в Сингапуре; Россия входит в регион AMERA, включающий Азию,

Африку, Ближний и Средний Восток, Турцию и Россию. Решение принималось совместно Сингапуром и Россией, потому что Essilor достаточно децентрализованная компания, и обычно такого рода решения принимаются и конкретным региональным рынком, и штаб-квартирой. Я не знаю в деталях, как был сделан этот выбор, так как тогда не работал в Essilor, но, по рассказам, он был достаточно непростой. Алексей Ионин, руководивший в то время «ЕГРМ», принял очень правильное стратегическое решение. Это был стратегический выбор не только с точки зрения продвижения линз Crizal; мы сейчас стали понимать, что это было более глубокое решение. Продвижение Crizal стало первой серьезной коммуникацией с потребителем по поводу очковых линз. До этого рекламы очковых линз не было на телевидении, была только реклама контактных линз. Essilor стала драйвером всего рынка очковых линз. Думаю, что благодаря Crizal выиграли все участники рынка, в том числе и конкуренты. Они могут, конечно, не согласиться со мной, но именно мы стали формировать у потребителя понимание важности очковых линз, которого раньше не было. Ведь прежде всего потребители выбирали и выбирают до сих пор, придя в салон оптики, оправу, а уже потом им предлагают линзы.

**— А почему именно Малахов был выбран в качестве лица Crizal?**

— Это было коллегиальное решение, был проведен анализ нескольких претендентов на эту роль. Мы выбирали исходя из наилучшего соответствия претендента нашему продукту с учетом, естественно, существующего бюджета. Рассматривался целый ряд факторов, узнаваемость претендента прежде всего. Выяснилось, что Малахов – самая узнаваемая медийная личность в России. Кроме того, он – «очкарик», причем давно. У него мама работает в детском саду с детьми, которым требуется коррекция зрения. Многого говорило в пользу Андрея, и он очень серьезно отнесся к нашему предложению. Он никогда не был лицом ни одного бренда до этого времени. Наша миссия в определенной степени совпадала с его благотворительной деятельностью. И теперь у нас есть совместный с Малаховым проект, программа здорового зрения по оказанию помощи детским коррекционным учреждениям. Мне кажется, встреча с ним – большая удача для нас.

**— Компания «Essilor – ЛУИС-Оптика» 12 октября запустила Всероссийскую программу здорового зрения, в рамках которой в течение месяца проводилась акция по бесплатной проверке зрения. Можно ли подвести какие-то предварительные итоги акции?**

— Пока не могу назвать окончательные цифры. Но в этой программе приняло участие более 900 оптик, задействованы все федеральные округа. Если зайти на сайт акции (<http://proverka.crizal.ru>), то можно увидеть, что акция проходила примерно в двухстах городах. Подобные акции проводились различными участниками рынка и ранее. И нам казалось, что полученные нами результаты будут в рамках средней статистики, но те данные, которые я видел, впечатляют. В некоторых оптических сетях линзы

заказали больше половины пришедших проверить зрение. Это очень высокий результат. Мы подведем окончательные итоги несколько позже. Если финальные результаты оправдают наши ожидания, то подобные акции мы будем проводить регулярно. Кроме того, мы планируем провести исследование, чтобы понять, почему люди в России не корректируют свое зрение. Есть много предположений, почему порядка 30 миллионов россиян, которым требуется коррекция, вообще не обращаются за очками. Некоторые считают, что в России в принципе отсутствует культура здорового зрения; есть предположения, что люди не любят очки по историческим и эстетическим причинам, или им просто не хватает денег на очки. Мы бы хотели это выяснить.

— **Контактные линзы в России тоже носят очень мало по сравнению с Европой или США...**

— Да, и это значит, что эстетический момент при выборе очков как средства коррекции не самый существенный. Нам кажется, отношение к очкам потихоньку начинает меняться. На это оказывает влияние широкое распространение гаджетов и вообще различных цифровых устройств. В связи с этим возникают вопросы защиты зрения пользователей этих устройств. И как раз в линзах Crizal соединяются оптическая коррекция зрения с защитой от вредных для глаз излучений. Поэтому наши передовые технологии имеют большой потенциал в России, и его надо развивать.

— **Еще вопрос по составу Группы Essilor. Чем для Группы интересен бизнес компании «Оптик-клуб», занимающейся дистрибуцией средств контактной коррекции?**

— Тут есть несколько причин. «Оптик-клуб» занимает достаточно большую долю на рынке, это компания с развитой логистической структурой. Руководители компании смогли построить эффективный дистрибуторский бизнес. Это заслуживает уважения и даже изучения. Второй момент – на наш взгляд, предложение нашим клиентам, кроме очковых линз, контактных линз делает нас более широким партнером для розницы, чем если бы мы предлагали только очковые линзы. Другое дело, что мы этот потенциал пока не до конца используем. Это нам еще предстоит сделать. Сейчас у нас как раз идет новый этап поиска синергии среди наших партнеров, которая должна усилить наше комбинированное предложение для розницы средств контактной коррекции и очковых линз. Еще несколько лет назад было популярно мнение, что очковая и контактная коррекция являются антагонистами, конкурентами. А сейчас это мнение сильно изменилось. Если вы поговорите с крупнейшими производителями контактной коррекции, то убедитесь в этом.

— **Да, сегодня многие считают, что пациентам, носящим контактные линзы, нужно предлагать и очки...**

— Предлагать их по отдельности неэффективно для бизнеса и неправильно для пациента. Но контактные линзы – это тяжелый бизнес. Он требует особого отношения к логистике, к себестоимости операций, поскольку его

маржинальность очень низка.

— **А Вы не планируете вывести на рынок какие-нибудь контактные линзы Essilor?**

— Пока на рынке хватает линз, которые есть. Мы видим борьбу основных игроков на этом рынке, их все знают. Мы работаем с тремя, и пока трудно себе представить, что кто-то новый может серьезно внедриться на этот рынок. Слишком невысокая маржинальность этого бизнеса, и потребуются большие инвестиции, чтобы занять определенную долю на рынке контактной коррекции. В нашей Группе в некоторых странах есть производители контактных линз. Но они невелики.

— **Возвращаясь к очковым линзам. Как Вам удалось построить отношения между входящими в Группу компаниями, работающими с разными очковыми брендами? И не могли бы Вы пояснить, кто в настоящий момент управляет конкретно компанией «Essilor – ЛУИС-Оптика»?**

— Если говорить о компании «Essilor – ЛУИС-Оптика», то ее генеральным директором является ООО «ЕГРМ», то есть «ЕГРМ» является управляющей компанией «Essilor – ЛУИС-Оптика». Я – генеральный директор «ЕГРМ», следовательно, также генеральный директор «Essilor – ЛУИС-Оптика». Но всеми коммерческими операциями «Essilor – ЛУИС-Оптика» управляет коммерческий директор Виталий Балаян. Что касается отношений компаний внутри Группы, то бизнес Группы Essilor построен на существовании конкуренции между партнерами. Эту конкуренцию никто не скрывает, и никто никого не ограничивает с точки зрения конкуренции.

— **Но так как Вы являетесь генеральным директором Группы Essilor, то Ваше сердце, наверное, должно больше болеть за бизнес «Essilor – ЛУИС-Оптика»?**

— К сердцу это никакого отношения не имеет. Я, прежде всего, заинтересован в развитии всей Группы. На сегодняшний день бизнес марки Nikon растет очень хорошо, достаточно быстро. И мы считаем, что марка Nikon заслуживает хороших инвестиций, просто ее доля пока недостаточно велика. Мы планируем в следующем году наращивать инвестиции в Nikon и с точки зрения потребителя, и с точки зрения розничных сетей. Уровень узнаваемости Nikon огромный, но это в сфере фототехники; среди очковых линз Nikon пока наращивает свою долю. Мы считаем, что здоровая конкуренция между партнерами – это нормально. Более того, кроме конкуренции существует еще обмен хорошими практиками. То есть то, что хорошо работает у одной компании, мы можем переносить на другую, это нормальный способ обмена инструментарием. При этом, как я уже сказал, мы не координируем действия наших партнеров, мы не говорим «сюда ты не идешь, сюда идешь». Они сами принимают решения. Но даже без каких-то указаний у партнеров есть понимание, что основные их конкуренты находятся вне Группы. Если мы берем ключевых игроков вне нашей Группы, то они всем известны, борьба за потребителя идет как раз в

тех местах, где находятся наши основные конкуренты.

— **Вопрос по продукции. Создается впечатление, что Essilor не спешит выводить на российский рынок новую продукцию.**

— Почему вы так считаете?

— **Одна из последних тенденций на рынке – специальные линзы для вождения. Такие линзы за последние год-два выпустили все ведущие производители очковых линз. Летом этого года Essilor объявила о начале продаж линз для вождения RoadPilot, но на нашем рынке до сих пор нет специальных линз Essilor для водителей.**

— Линз марки RoadPilot для водителей, действительно, пока нет на российском рынке. У нас в планах введение специальных линз для водителей, которые аналогичны линзам RoadPilot. Это линзы, которые позволяют водителям лучше видеть в разное время суток. Пока я бы не хотел глубоко уходить в эту тему. Линзы для водителей появятся у нескольких брендов в той или иной версии.

— **И аналогичный вопрос о новом поколении прогрессивных линз Varilux X series, получивших в начале октября в Париже золотую статуэтку Silmo d'Or. Когда можно ожидать их появления на рынке?**

— Запуск Varilux серии X планируется. Но любой запуск требует соответствующей подготовки. Мы очень серьезно относимся к запуску новых линз, особенно таких, как Varilux серии X. Потому что выстраивание продуктовой матрицы требует очень внимательного отношения.

— **Когда Essilor только появилась в России, она начала развитие рынка именно с прогрессивных линз Varilux. На них был упор в течение многих лет. А сейчас с Crizal получается, что линзы Varilux ушли несколько в тень.**

— Нет, они не ушли, так может показаться со стороны, потому что слишком много шума вокруг Crizal. Crizal как покрытие используется и в прогрессивных линзах Varilux. Поэтому, развивая Crizal, мы развиваем в той или иной степени все категории очковых линз. Все остается по-прежнему, и прогрессивные линзы Varilux для нас остаются фокусным продуктом, все наши партнеры делают большие усилия в области прогрессивных линз. У нас больше 20% роста продаж этих линз в штуках в этом году. Линзы Varilux показывают очень хорошие темпы роста.

— **Что является основным двигателем роста продаж прогрессивных линз?**

— Во-первых, мы отрегулировали ценовое предложение, сделали его более понятным, более прозрачным, более четким. Продукт не очень простой для продвижения. Во-вторых, у нас есть набор программ, которые помогают оптикам «не бояться» выписывать прогрессивные линзы. В-третьих, мы расширяем применение электронных измерительных приборов в оптиках для подбора прогрессивных линз. Как мне кажется, ры-

нок потихоньку приходит в норму. Наконец, все наши партнеры потратили огромное количество времени и сил именно на продвижение прогрессивных линз и на обучение персонала оптик работе с ними. Мне кажется, сейчас количество стало переходить в качество.

— **И действующая Essilor Academy, наверное, тоже играет важную роль в этом процессе?**

— Essilor Academy занимается этим много лет очень фокусно. Я хочу сказать, что все наши партнеры серьезно относятся к прогрессивным линзам и максимально стараются развивать это направление. Меня удивляет немного, что розница никак не может эффективно сфокусироваться на прогрессивных линзах. Доля их в общих продажах очковых линз на российском рынке по-прежнему остается малой, несмотря на высокую доходность этого вида оптической продукции.

Следующий наш шаг будет направлен на потребителя, поскольку он практически ничего не знает о прогрессивных линзах. У людей, которые переходят на прогрессивные линзы, резко улучшается качество жизни. По себе могу судить, так как отношу себя к молодым пресбиопам. Есть, конечно, проблема адаптации, но адаптация к современным прогрессивным линзам происходит достаточно легко и быстро.

— **Еще вопрос об учебных программах в Essilor Academy, которые ведет Владимир Золотарев. Занятия проходят только по линзам Essilor?**

— Там идет речь обо всех линзах, которые находятся в портфеле «ЛУИС-Оптики», с фокусом на линзы Essilor, при этом много внимания уделяется прогрессивным линзам Varilux. Но эти программы не ограничиваются материалами о продукции. У нас в планах построение сильной образовательной структуры. Мы полагаем, что у Essilor должен быть свой современный обучающий центр в России.

— **Скажите, а Essilor Academy предполагает какое-нибудь обучение за пределами России, как это было раньше, до создания Академии?**

— Нет, сейчас этой практики нет. Все обучение перенесено на российскую почву. Опять же нам очень хотелось, чтобы это обучение перешло на принципиально другой уровень качества с точки зрения организации, чтобы это было больше похоже действительно на академию.

— **Обучение, организованное в России компанией Johnson&Johnson, наверное, может служить примером профессионального обучения специалистов?**

— Да, для нас это хороший пример того, как все должно быть организовано. И чем быстрее это будет развиваться, тем быстрее наш рынок выйдет на европейский уровень. Будем надеяться на это!

— **Спасибо за интересную беседу. Остались, правда, еще вопросы...**

— Ну, мы ведь не последний раз встречаемся.