

«АДАПТАЦИЯ СТАЛА НОРМОЙ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

На пресс-конференции, посвященной презентации рейтинга «Топ-1000 российских менеджеров», заместитель генерального директора АО «МБ Рус» (бывшее представительство «Мерседес-Бенц Россия») **Наталья Королева** поделилась опытом в обеспечении устойчивости бизнеса в современных условиях высокой турбулентности. «Деньги» попросили более подробно поделиться своей экспертизой в этой области.



ПРЕДОСТАВЛЕНО АО «МБ РУС»



Выступая на конференции, вы сказали, что сегодня «устойчивый бизнес» — это тот, который научился изменяться непрерывно и системно, сделав адаптацию частью своей операционной модели. По-вашему, это и есть гарантия «современной устойчивости»?

— Верно, я считаю, что современным компаниям необходимо превратить адаптацию из антикризисной меры в постоянный процесс. Большинству современных успешных компаний за последние пять лет пришлось внедрить следующие меры: пересмотр продуктовой матрицы, скользящее планирование бюджетов, систему «быстрых пилотов»: любую новую идею компании стали сначала несколько месяцев тестировать и лишь после внедрять в систему. Адаптация стала нормой современного российского бизнеса, а не стресс-режимом.

— Это относится к российскому рынку или и к другим рынкам — Европы, Америки, Китая?

— Эта модель универсальна, но на разных рынках она проявляется по-разному. Россия же уникальна тем, что здесь сошлись сразу все факторы: санкционное давление, регулирование, волатильность валюты и резкий разворот на Восток. Поэтому именно российский рынок стал идеальным местом для отработки модели «непрерывной адаптации». Мы учимся быстрее всех, потому что иначе нельзя. Возможно, что через два-три года этот подход будет применяться глобально, но российские компании сейчас в авангарде.

— Вы утверждали, что диверсификация остается ключевым драйвером роста для большинства российских компаний. Это непрерывный процесс внедрения новых продуктов и услуг, а также формирования партнерств с дополнительными брендами. В вашем продуктовом портфеле очень разные продукты — как вы пришли к этой схеме и какие у вас планы по расширению этого портфеля?

— Диверсификация для нас — не хаотичный набор, а логичное расширение. Сегодня наш портфель — это транспортная экосистема для бизнеса клиента. Мы закрываем практически все ключевые сегменты мобильности, от городского кроссовера до коммерческого фургона и рамного внедорожника-пикапа. Цепочка логична: бизнес, который начинается с закупки одного нашего автомобиля, может перерасти в покупку целого парка, и мы обязаны предложить клиенту автомобили под каждую задачу — будь то доставка «последней мили» или перевозка товаров между городами.

Принцип, по которому мы строим портфель, прост: мы выбираем те продуктовые ниши, где видим растущий спрос и где у нас есть компетенция обеспечить качественный сервис. В этом смысле появление городских фургонов, например Foton View (маневренных, вместительных, компактных, да еще и на автомате), или легких грузовичков — это не случайность, а работа под запрос малого и среднего бизнеса, который остро нуждается в надежном рабочем транспорте.

Если говорить про планы, то мы продолжим развивать линейку действующих брендов, а также предполагаем выйти в пассажирские перевозки. Мы видим запрос со стороны корпоративных клиентов, таксопарков и сервисов каршеринга на специализированный транспорт: от минивэнов до комфортабельных микроавтобусов для организованных перевозок.

— Сегодня — время универсальных сотрудников. Как изменился штат компании за последние пять лет?

— Штат изменился кардинально. Пять лет назад у нас преобладали узкие специалисты: менеджер по бренду, специалист по гарантии конкретной модели. Сегодня у нас в большинстве своем работают «многопрофильные» специалисты — с глубокой экспертизой в одной сфере, но с широким кругозором, чтобы переключаться между брендами и задачами.

— Раньше премиум определялся логотипом на капоте. Что составляет ДНК премиальности в России в 2026 году, когда на рынке доминируют новые бренды?

— Сегодня понятие премиальности на российском рынке складывается из трех ключевых составляющих: инновационность, безупречное обслуживание и адаптация к российским условиям. Статус «премиум» больше не определяется тем, где произведен автомобиль, — на первый план выходит исключительный опыт пользователя. Это высокое качество исполнения, современные мультимедийные системы, умные технологии и эргономика, комплексная сервисная поддержка с долгосрочным обслуживанием, а также автомобиль, который идеально приспособлен к российским условиям: климату, дорогам и цифровой среде.

Покупатель в 2026 году выбирает автомобиль не ради бренда на капоте. Он платит за гармоничную интеграцию автомобиля в свою цифровую жизнь, за комфорт и безупречный сервис. Помимо этого, выбирая автомобиль премиум-класса, покупатели обращают пристальное внимание на его ликвидность — для них принципиально, чтобы автомобиль сохранял высокую стоимость на вторичном рынке.

— Какое конкурентное преимущество инфраструктуры «МБ Рус» вы считаете недостижимым для новых игроков, которые только выходят на российский рынок?

— Доверие, накопленное годами, и операционная экспертиза. Ни один новый игрок не сможет за год построить логистическую сеть, обучить сотни техников, наработать базу из десятка тысяч постоянных клиентов и, главное, создать репутацию. Можно купить оборудование, нанять менеджеров, но доверие не покупается — оно строится годами. ●