

От конкуренции к партнерству:

как коллаборации становятся драйвером
доверия и роста бизнеса

Вместо

предисловия

В ходе исследования организаторы поставили задачу ответить на следующие вопросы:

1. Что такое коллаборация и стоит ли договариваться об общем понятии?
2. Нужно ли использовать коллаборации и насколько это продуктивно с точки зрения рынка потребления?
3. Чем могут быть полезны коллаборации? Что они дают?
4. Как подходить к запуску коллабораций: с кем, когда и как это делать? С кем ни в коем случае не надо вступать в коллаборацию?
5. Какие факторы и сценарии делают коллаборации успешными? И как это понять, что она успешна?

Исследователи убеждены, что в ходе проведенной работы удалось подступиться к ответам на обозначенные вопросы. Коллеги и партнеры могут присоединиться к дискуссии о таком важном для экономики феномене, как коллаборации в бизнесе.

Чтобы лучше понять, зачем это исследование

Коллаборации повсюду: доставка пиццы с галереей современных художников, бренд одежды и сеть магазинов food-ритейл, ресторан и производственный бренд оборудования. Всем давно стало понятно, что маркетинг нелинейно дорожает, внимание потребителя становится все менее пристальным к рекламе, поэтому привлекать новых покупателей, пользователей и заказчиков становится сложнее. Самое время научиться эффективно взаимодействовать с другими участниками «рынка предложения».

И вроде бы коллаборации как таковые существуют давно, но единого подхода к ним не существует. Одни компании под коллаборациями понимают все что угодно: спонсоринг, интеграции, оказание своих услуг. Другие — создают такие коллаборации, которые с треском разбиваются в процессе их реализации, в результате чего «корабль репутации» получает пробоину или даже тонет. Первое приводит к снижению инструмента коллаборации и, как следствие, снижению доверия аудитории к коллаборациям, а второе — к потере бизнеса или части аудитории.

В ближайшие 3–5 лет коллаборации станут ключевым инструментом масштабирования бизнеса в России.

Именно поэтому компания METRO — экосистемный оператор оптовой торговли, активный и опытный игрок в сфере партнерских проектов для бизнеса —

инициировала исследование коллабораций как формы устойчивого роста. Для METRO коллаборации — не столько маркетинговый инструмент, сколько часть стратегии по развитию экосистемы. За последние годы компания реализовала десятки успешных партнерств с локальными и международными брендами, рестораторами, производителями и поставщиками. Обобщая практику работы с более чем 300 000 бизнесами в России, **METRO ставит задачу структурирования опыта коллабораций.**

Исследование реализуется совместно с Лабораторией партнерств, переговоров и управления конфликтами Московской школы управления СКОЛКОВО — единственным в России исследовательским центром, который фокусируется на качестве деловых отношений между людьми и компаниями. К исследованию также приглашена компания MOST PARTNERS — главный практический эксперт в теме бизнес-партнерств, специализирующийся на архитектуре отношений между собственниками и управленцами. За 7 лет команда собрала уникальную экспертизу по более чем 2000 партнерств в России и СНГ и является поставщиком аналитики и методологии в области построения эффективного взаимодействия бизнесов.

Таким образом, исследование коллабораций бизнеса создано в партнерском проекте трех центров экспертизы:

СКОЛКОВО, METRO, Most Partners.

Ксения Трифонова,

директор Центра коммуникаций и цифровых решений,
директор по стратегическим коммуникациям
и социальной ответственности Школы
управления СКОЛКОВО:

«Коллаборации — это важнейший инструмент экономического взаимодействия, но при этом в России они остаются слабо изученным феноменом. Мы часто видим эффектные проекты, но не видим системного подхода, критериев оценки, понятной терминологии и инструментов измерения. Для нас как исследователей было принципиально важно внести структуру в эту область: создать понятийный аппарат, выявить риски и модели успеха. Это первый в России отчет, который объединяет взгляд потребителя, предпринимателя и эксперта и создает основу для осознанной, повторяемой и масштабируемой практики коллабораций в бизнесе».

Анна Щепилова,

директор по коммуникациям METRO Россия:

«METRO — партнер для бизнеса и экосистема, которая помогает предпринимателям расти. Мы ежедневно взаимодействуем с десятками тысяч клиентов и видим, как сильные коллаборации открывают новые рынки, усиливают репутацию, ускоряют запуск продуктов. Это исследование — наш вклад в развитие зрелой деловой среды, где партнерство строится на прозрачности, ценности и взаимной выгоде. Мы усиливаем возможности бизнеса, создавая и сервис, и инструменты для устойчивого роста и сообщества».

Дмитрий Гриц,

управляющий партнер MOST Partners, руководитель
Лаборатории партнерств, переговоров и управления
конфликтами Школы управления СКОЛКОВО:

«В России коллаборации — это не роскошь, а способ выживания и роста бизнеса. Но слепой союз без обсуждения целей, ролей и правил — это не партнерство, а лотерея. Чтобы неприятных неожиданностей не случилось, нужно садиться и договариваться о ключевых вопросах. Репутация — это не только «как ты выполнил свои обязательства», но и «что о тебе думают те, чьи ожидания ты не оправдал, потому что вы их не обсудили».

Дизайн, структура исследования и цели

Коллаборации между компаниями — один из самых заметных и многогранных трендов последних лет в бизнесе. Они перестали быть разовыми акциями ради PR-охвата и становятся устойчивым инструментом роста, диверсификации и выхода на новые аудитории. Однако, несмотря на обилие кейсов, систематического понимания того, **как потребители воспринимают коллаборации, как бизнес принимает решение об участии в них и что влияет на их успех или провал**, по-прежнему не хватает.

Цель настоящего исследования — восполнить этот пробел, опираясь на **двухуровневую исследовательскую конструкцию**, объединяющую количественный и качественный подходы. Такая архитектура исследования была выбрана осознанно: она позволяет рассматривать феномен коллабораций с обеих сторон — **потребительской** и **предпринимательской**, обеспечивая при этом и масштаб, и глубину анализа.

Количественное исследование в виде опроса потребителей решало задачу изучения влияния коллаборации на принятие решения о покупке, на привлекательность товара/услуги/сервиса/проекта и изменение отношения к сторонам коллаборации — брендам. В ходе опроса были изучены репутационные риски, соотношение размера сотрудничающих бизнесов, типы товаров/сервисов и индустрий. Таким обзором удалось обобщить ряд факторов, обеспечивающих успех коллаборации с точки зрения потребителя.

Объектом **качественной части исследования стали предприниматели**, имеющие обширный опыт создания коллабораций и участия в них, предметом изучения — данный опыт, позволяющий выявить правила успешной коллаборации с точки зрения бизнеса.

Обобщение выводов позволило собрать универсальную инструкцию к успешной коллаборации («go и no go»), чек-лист анализа потенциального партнера для коллаборации и создать шаблон соглашения о коллаборации с учетом рисков и обязанностей сторон.

Почему комбинированный подход?



Количественное исследование

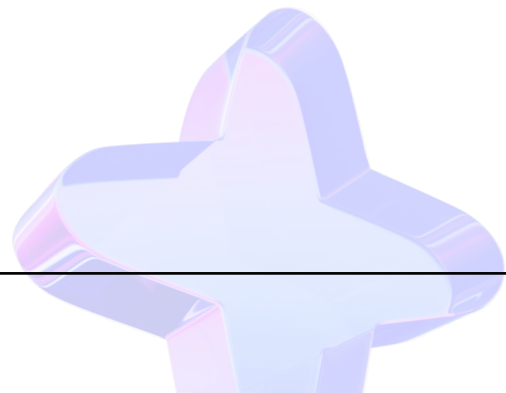
дает возможность выявить обобщенные модели потребительского поведения: насколько люди готовы покупать продукты, созданные в рамках коллабораций; какие чувства и ожидания они вызывают; какие факторы усиливают или снижают лояльность к таким продуктам.

Мы используем строгие методы статистического анализа (дескриптивная статистика, Z-тест, ANOVA), чтобы обеспечить валидность и обоснованность результатов. Это дает **широкую картину рынка** — численно обоснованную и репрезентативную.

Качественное исследование

серия глубинных интервью с предпринимателями и топ-менеджерами из разных индустрий позволила заглянуть внутрь самих коллабораций: как они формируются, как оценивается их эффективность, с какими рисками сталкиваются участники.

Этот материал дает **контекст, нюансы и живую логику принятия решений**, которую невозможно вычлени из сухих цифр. Мы увидим, как по-разному компании понимают сам термин «коллаборация», как оценивают вклад сторон, почему отказываются от части сотрудничества и как переживают неудачи.



Ключевые инсайты

1

Коллаборации привлекают молодежь, но не всегда приносят прибыль — это игра в долгую узнаваемость

Молодая аудитория активно реагирует на коллаборации, замечая их в среднем в двое чаще, чем старшее поколение, однако это не прямой путь к монетизации. Предприниматели признают: почти ни одна успешная коллаборация не сделана ради прибыли. **Главный эффект — рост узнаваемости** и эмоционального капитала бренда, а не выручки. Бренды инвестируют в коллаборации, зная, что ROI может быть не мгновенным. Вместо прибыли компании стремятся усилить имидж и протестировать новый сегмент. **Коллаборации становятся инвестициями в репутацию**, особенно при работе с аудиторией до 25 лет.

2

Ошибочные ожидания потребителей и брендов превращают коллаборации в разочарование

Потребители часто видят в коллаборациях просто маркетинг и не ждут ничего ценного. Предприниматели же говорят: коллаборация — это не реклама, а сотворчество. Отсюда конфликт: без смыслового наполнения коллаборации теряют эффект. **Если бренды не создают нового продукта или опыта, потребитель не видит ценности.**

31% потребителей

не готовы «прощать» бренду ошибки даже в паре с уважаемым партнером — они видят в этом манипуляцию. Бренды теряют доверие, если коллаборации воспринимаются как трюк. Нужна зрелость: обе стороны должны осознанно формировать ожидания и результаты. Иначе инструмент, который мог бы усилить доверие, начинает его разрушать.

Ключевые инсайты

3

Выбор партнера определяет все: без совместимости культур не будет и лояльности потребителей

Потребители доверяют коллаборациям, когда видят знакомые и уважаемые бренды. Предприниматели подтверждают: ключ к успеху — совпадение ценностей и культур. Без этого совместный продукт теряет подлинность и эмоциональную силу. Особенно остро это воспринимается молодой аудиторией. Неудачная коллаборация наносит удар по обеим сторонам — и в продажах, и в имидже.

Коллаборация — это не просто объединение логотипов, а сложный **процесс договоренностей, синхронизации и совпадений**. Выбор партнера — стратегическое решение, влияющее на восприятие и вовлеченность аудитории.

4

Коллаборация — это репетиция большого союза, а не просто временная акция

По мнению предпринимателей, **коллаборация — это способ проверить совместимость команд и ценностей**. С потребительской стороны мы видим: коллаборации работают как маркер доверия и сигнал качества. Если проект удачен — бренды получают перелив лояльности, доверие новой аудитории. Это значит, что коллаборации уже сегодня выполняют функцию due diligence в мягкой форме. Провальная коллаборация становится индикатором несовместимости и слабости процессов. Успешная — основа для расширенного партнерства или даже слияния. Рынок, насыщенный быстрыми и неосознанными проектами, все больше ценит осмысленные союзы. Для будущих M&A или альянсов коллаборации — безопасная проба реальных отношений.

5

Коллаборации не заменяют маркетинг, но могут стать главным каналом выхода на рынок

Половина потребителей готовы попробовать новый бренд, если он коллаборирует с известным. Это значит, что **коллаборации становятся «паспортом» для входа на рынок**. Особенно это важно для новых брендов и малого бизнеса. Сами предприниматели признают: коллаборации дают не продажи, а узнаваемость. Но именно узнаваемость часто является необходимым условием для последующего роста выручки. Коллаборации с правильно выбранными партнерами запускают эффект «стал узнаваем через другого». Таким образом, это не альтернатива маркетингу, а форма создания репутации или внимания в цепочке принятия решений — доверительная, органичная, совместная.

Ключевые выводы количественного исследования потребителей



Коллаборация — эффективный инструмент выхода на рынок и привлечения внимания.

Коллаборация — это язык зумеров. Она воспринимается молодой аудиторией (до 25 лет) как формат современного «культурного кода»

Коллаборации привлекают интерес потребителей и могут облегчить вывод нового продукта или бренда на рынок.

58% респондентов

согласно опросу, чуть больше половины респондентов (независимо от возраста) проявят интерес к новому продукту или услуге, если они созданы в коллаборации.

38% россиян

отмечают, что обращают внимание на товары и сервисы, выпущенные совместно разными брендами в коллаборации и партнерстве.

Молодая аудитория особенно отзывчива на коллаборации — для них это часть их современного «культурного кода». **Поколение до 25 лет видит в коллаборациях брендов источник новизны и отвечает на коллаборации активным покупательским спросом.**

51% респондентов

в возрастной группе 18–24 лет с большей вероятностью обратят внимание на продукт, сервис или услугу, если те созданы в коллаборации.

74% аудитории

до 25 лет, а в среднем по выборке 62% воспринимают такие продукты как коллекционные и уникальные, что повышает спрос на них.

Ключевые выводы количественного исследования потребителей



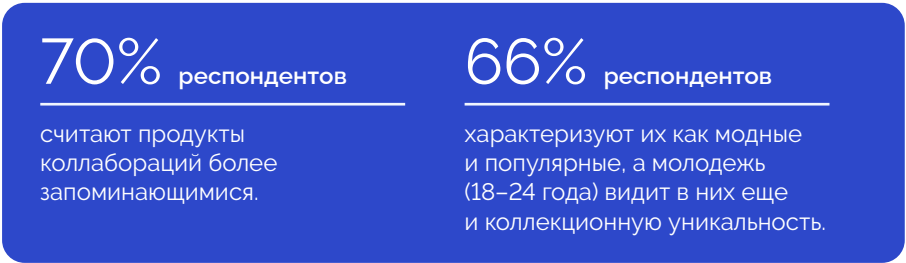
Коллаборации работают как «социальный гарант доверия»: коллаборация — второй шанс для бренда и инструмент управления репутацией.

Совместные проекты придают брендам актуальность и «яркость». Коллаборации дают бренду медийный эффект и большую конверсию от рекламы и маркетинга.

Коллаборация может дать бренду второй шанс в глазах аудитории и служить инструментом управления репутацией.



Коллаборации — это способ оставаться в культурной повестке и быть на слуху у аудитории.



Среди респондентов с высокими доходами продукт или сервис, созданный в коллаборации, приобретает больший знак качества.

Ключевые выводы количественного исследования потребителей



Цена, качество, доверие — ключевые триггеры, которые заставляют покупателей реагировать на коллаборации.

Коллаборация — это «трансферинг» лояльности и «активатор» возвращаемости. Бренды усиливаются, взаимно открывая друг для друга новую аудиторию, и уже имеющаяся аудитория покупает у них чаще. А в случае совсем новых брендов — коллаборации помогают открывать их.

Респонденты указали, что их реакцию на совместный продукт чаще всего определяют следующие триггеры: выгодная цена, уверенность в качестве и доверие хотя бы к одному из участников коллаборации. Иными словами, потребитель будет готов попробовать новинку, созданную в коллаборации, если видит в ней ценовое преимущество (то есть эффективно сработала система производства продукта), высокое качество (контроль и вовлеченное участие каждого из участников коллаборации) или уже лоялен к одному из брендов (корректно подобран партнер).

Коллаборация приводит к «переливу» лояльности: аудитория одного бренда начинает более активно интересоваться другим. Но и уже известный бренд, ввиду своей активности, получает дополнительные продажи.

66% респондентов

готовы заинтересоваться новым для себя брендом, если тот сделал коллаборацию с уже известной им маркой.

52% респондентов

заявили, что будут чаще пользоваться уже знакомым им брендом, если он выпустил продукт в коллаборации с другой компанией.

63% респондентов,

которые оценивают свое материальное положение как высокое, возвращаются еще чаще.

Ключевые выводы количественного исследования потребителей



Коллаборации с ограниченными сериями работают на вау-эффект.

Коллаборации лучше всего работают в категориях с высокой эмоциональной вовлеченностью и коротким циклом покупки.

Выпуск ограниченного количества продукта, создает ажиотаж и вау-эффект. Коллаборации в формате лимитированного выпуска усиливают интерес потребителей и стимулируют покупки благодаря элементу эксклюзивности. Особенно сильно такой **вау-эффект проявляется среди молодой аудитории.**

Топ-3 категории, привлекающие наибольшее внимание коллаборацией: **кафе и рестораны, продукты питания, а также одежда, обувь и аксессуары.** Например, каждый второй респондент отметил, что обратил бы внимание на новый ресторанный проект, если его любимый модный бренд одежды выпустил с этим рестораном совместную коллаборацию.

44% респондентов

предпочли бы посетить ресторан, созданный двумя известными шеф-поварами, вместо заведения от одного шефа.

61% респондентов

готовы попробовать напиток в кофейне, если к ее созданию приложил руку крупный бренд.

Ключевые выводы количественного исследования потребителей



Молодая аудитория
вдвое чаще замечает
коллаборации
по сравнению
с аудиторией около
50 лет.

Правильная
коллаборация
возвращает утраченное
доверие.

51% респондентов

возраста 18-24 лет замечали
ранее продукты и услуги,
созданные в коллаборации.

27% респондентов

более старшей когорты
потребителей (в возрасте
45-54 лет) обращают внимание
на продукты и услуги,
созданные в коллаборации.

Авторы исследования интерпретируют эти результаты следующим образом: это связано с наличием у первых и недостаточной представленностью у вторых эмоциональных и ассоциативных связей с конкретными брендами, а также с направленностью маркетинговых активностей коллабораций.

53% респондентов

будут готовы дать второй
шанс бренду, который прежде
подорвал доверие, если
он участвует в коллаборации
с брендом, которому человек
доверяет.

64% из них

являются респондентами
с высоким доходом.

Среди тех, кто готов дать второй шанс: в целом респондентам кажется, что сотрудничество двух брендов улучшает качество и является сигналом того, что компания «стареется».

Ключевые выводы количественного исследования потребителей



Часть потребителей, которые уже обижены на бренд, считают коллаборацию просто рекламной активностью и не видят в ней другого сообщения для себя.

Коллаборация интересна всем жителям городов. Потребитель с одинаковым откликом реагирует на коллаборацию, вне зависимости от пола и принадлежности к городам разного размера.

31% потребителей,

не готовых дать второй шанс бренду, чье поведение лишило доверия к нему, считают, что коллаборации нужны только для рекламы и повышения продаж, и потому не относятся к ним всерьез.

Отсутствие содержательной сути некоторых коллабораций дискредитирует этот инструмент в целом и дисконтирует эффект, который мог бы иметь место. Необходимо обратить внимание и помочь рынку создавать коллаборации предметнее, ценнее и содержательнее для потребителя.

Интерес к совместным проектам брендов носит массовый характер и не ограничивается отдельными социальными группами. **Опрос не выявил значимых различий в отношении к коллаборациям между мужчинами и женщинами, а также между жителями Москвы, Санкт-Петербурга и других крупных городов** (население от 500 000). Иными словами, независимо от пола и места проживания потребители проявляют сопоставимый интерес к коллаборационным продуктам. Существенные различия прослеживаются лишь по возрасту и уровню дохода — именно молодые и более обеспеченные аудитории, как отмечалось выше, реагируют на коллаборации наиболее активно.

Ключевые выводы качественного исследования предпринимателей



① Коллаборации — это не интеграции и не спонсорство

- Предприниматели предлагают различать интеграции и подлинные коллаборации.
- Коллаборация — это создание нового, а не доработка готового.
- Важны не только выгоды, но и общий, выстроенный совместно, рабочий процесс.
- Настоящая коллаборация требует равной вовлеченности сторон.
- Рекламные кампании часто ошибочно называют коллаборациями.
- Результат может быть нематериальным, но ценным.
- Неразличение и подмена терминов приводит к разочарованию и убыткам.
- Коллаборация требует совместного управления и сотворчества.
- Стороны должны разделять риски, выгоды и идеи.
- Определение формата взаимодействия — ключ к эффективности.

② Успешные коллаборации почти всегда не про прибыль

- Главная цель — узнаваемость, имидж и вовлеченность аудитории.
- Бренды стремятся к эмоциональному резонансу, а не к выручке.
- Часто эффект — рост репутации или новый сегмент.
- Коллаборации усиливают позиционирование брендов на рынке.
- Даже при отсутствии продаж возможен значимый результат.
- Ценность создается синергией, а не инвестициями.
- Эффекты могут быть отсроченными, но масштабными.
- Результат — это часто доверие и медийность.
- Удачные проекты развивают отношения между компаниями.
- Важно осознанно и совместно выбирать метрики успеха.

Ключевые выводы качественного исследования предпринимателей



③ Без договоренностей коллаборации обречены на провал

- Письменные договоренности предотвращают недопонимания и потери.
- Важно зафиксировать вход, цели, роли и выход.
- Документирование помогает при смене команды и приоритетов.
- Фиксация ожиданий — основа для прозрачности и доверия.
- Осознанные договоренности повышают шансы на повторяемость.
- Разные трактовки целей рушат проекты на старте.
- Юридическая определенность снижает риски конфликтов.
- Время проекта и вклад сторон надо обсуждать заранее.
- Роли и формат принятия решений должны быть ясны.
- Сценарии успеха и неудачи лучше продумать до старта.

④ Провальные коллаборации — это не катастрофа, а урок

- Неудачи помогают быстрее распознавать риски на старте.
- Ключевые причины — несогласованные цели и пассивность партнера.
- Плохая коммуникация — частый источник провала.
- Смена команды разрушает контекст и мотивацию.
- Отсутствие результата для аудитории = провал.
- Потеря энергии у сторон обрекает проект на провал.
- Формальные действия без синергии не работают.
- Важно вовремя завершать проект без драм.
- Разбор провала помогает другим командам расти.
- Ошибки формируют библиотеку кейсов «как не надо».

Ключевые выводы качественного исследования предпринимателей



⑤ Рынок готов к волне осознанных коллабораций

- Компании все чаще ищут смыслы, а не просто охваты.
- Коллаборации — альтернатива дорогому и неэффективному маркетингу.
- Коллаборация особенно актуальна для малого и среднего бизнеса.
- Сейчас стало меньше шумных, но больше разумных кейсов.
- Для коллаборации как вида сотрудничества нужна инфраструктура: методики, шаблоны, процессы.
- Уход глобальных игроков усилил локальную гибкость.
- Бренды готовы к долгосрочным партнерским форматам.
- Фокус смещается в сторону договороспособных игроков: нужна стратегия «чинить» отношения, а не «выкидывать и менять», если возникли разногласия.
- Коллаборации требуют не денег, а зрелости и интеллекта.
- Рынок ждет логики — не просто инфоповодов.

⑥ Коллаборации требуют совместимости культур и ценностей

- Бренды с разной культурой часто не могут договориться.
- Совпадение эстетики важно для имиджевых эффектов.
- Отказ от ценностной проверки — путь к конфликтам.
- Неформальное ощущение доверия — важный индикатор.
- Команды должны быть совместимы по стилю работы.
- Риски возрастают при разной скорости и бюрократии.
- Этический фильтр важен, особенно при публичности.
- Совместимость команд не менее важна, чем совместимость брендов.
- Разные стили коммуникации могут испортить процесс.
- Оценка партнера должна быть многоуровневой.

Ключевые выводы качественного исследования предпринимателей



7 Коллаборации усиливают идентичность брендов, а не размывают ее

- Успешная коллаборация строится на сильных идентичностях.
- Слабый партнер может повредить позиционированию.
- Нужно понимать, с кем вы соединяете смыслы.
- Эстетика и коммуникация — часть стратегического выбора.
- Бренды усиливают друг друга, не теряя уникальности.
- Идентичность партнера должна быть устоявшейся.
- Новая аудитория считает ценности сразу.
- Публичный образ важно учитывать до старта.
- Интеграции не дают того эффекта, что совместное творчество.
- Совпадение ДНК брендов — не метафора, а необходимость.

8 Выгоду от коллабораций можно и нужно считать

- Цифры — не главный, но важный ориентир.
- Успех измеряют медийностью, охватами и узнаваемостью.
- Метрики могут быть разные, но о них необходимо договориться на старте.
- Нематериальные эффекты часто сильнее финансовых.
- Анализ опыта коллаборации в ретроспективе дает колоссальный стимул для роста команды и бренда.
- Рост доверия — это результат даже без продаж.
- Команды должны хотеть повторить этот опыт.
- Учет результата помогает масштабировать кейсы.
- Оценка должна быть и количественной, и качественной.

Ключевые выводы качественного исследования предпринимателей



⑨ Быстрые и договороспособные побеждают на коллаборационном рынке

- Скорость принятия решений становится конкурентным преимуществом.
- Локальные бренды гибче глобальных — это их шанс.
- Недоговороспособные игроки постепенно вытесняются.
- Важны не охваты, а готовность работать и договариваться.
- Личный контакт и доверие важнее формальных структур.
- Команды хотят видеть инициативность и вовлеченность.
- Партнеры выбирают не по объему, а по зрелости.
- Отклик, ясность и энергия — решающие факторы.
- Коллаборации — это рынок отношений, не только KPI.
- Гибкость и прозрачность — ключевые навыки для успеха.

⑩ Коллаборация — репетиция большого партнерства или M&A

- Коллаборации помогают протестировать ценности и коммуникацию.
- Совместные проекты выявляют скрытые конфликты и различия.
- Перед слиянием важно пройти фазу совместной работы.
- Коллаборация — способ протестировать отношения, «тест-драйв» долгосрочного взаимодействия.
- Если не получилось сработаться на небольшом или коротком совместном проекте, то это разумная цена, чтобы не входить в большое партнерство и не терять кратно больше.
- Проверка совпадений целей — обязательный этап.
- Проекты выявляют силу и слабость команды.
- Коллаборация — мягкий формат партнерства без риска юридических последствий.
- После удачной коллаборации легче объединяться.
- Это безопасный способ понять совместимость партнеров.

Список респондентов



Игорь Стоянов

основатель «Персона»,
Бьюти-парк, основатель
Ассоциации
предпринимателей
индустрии красоты



Алексей Каира

предприниматель
в сегменте HoReCa
(ex-CEO «Шоколадницы»,
сооснователь «Пан
Запекан», франчайзи
Novikov Group)



Станислав Песоцкий

концепт-шеф
гастрономического театра
SVET, преподаватель
гастроакадемии
«STANFOOD»



Ольга Младенцева

руководитель внешних
коммуникаций «Нескучные
финансы», основатель
DAO Agency



Екатерина Дюрр

бренд-директор
направления HoReCa
и спецпроектов, «Эконива»



Александра Лекомцева

соосновательница ярмарки
молодого современного
искусства blazar
и онлайн-галереи SAMPLE



Евгений Давыдов,

сооснователь
SETTERS, серийный
предприниматель



Татьяна Ермакова

сооснователь
и бренд-директор
рессел-платформы
The CULTT



Даниил Дымшиц

основатель PR-агентства
«Пиархаб»



Дмитрий Кибкало

основатель «Мосигра»,
PartyStation и Alima



Алиса Пейрис

основательница бренда
Holy Corn



Евгения Щербакова

руководитель дивизиона
B2B-маркетинга, METRO



Юлия Выдолоб

фешен-журналистка, партнер консультационного агентства Dot Comms,
ранее отвечала за направление коллабораций в The Blueprint

Что предприниматели называют настоящей коллаборацией

Евгения Щербакова,
METRO Россия:

«Коллаборация — это взаимообмен ресурсами. Это когда две компании хотят обменяться ресурсами: клиентской базой, знаниями, репутацией».

Дмитрий Кибкало,
«Мосигра»:

«Коллаборация — это кратковременное совладение. Обе стороны активны, обе несут риски, обе участвуют в разделении прибыли».

Евгений Давыдов,
SETTERS:

«Коллаборация — это стратегическое сотрудничество, почти партнерство... создание нового продукта, а не просто нанесение чужого логотипа. Настоящая коллаборация требует создания нового продукта и вовлеченности команд. Если проект нужен только для премии, а не для пользы аудитории, это не настоящая коллаборация».

Зачем идут в коллаборации



Алексей Каира,
ресторатор:

«Мы смотрели на возможность объединить площади, персонал и ресурсы, чтобы снизить koszty. Поэтому выгода может быть не только в новых доходах, но и в разделении расходов».

Даниил Дымшиц,
«Пиархаб»:

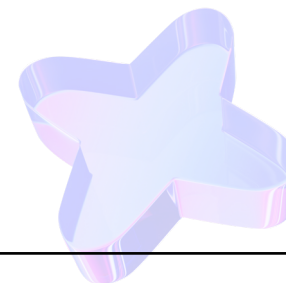
«Коллаборации стали способом проверить, насколько нам комфортно общаться вместе, совпадают ли цели, подходы к работе и к жизни».

Юлия Выдолоб,
Dot Comms, ex The Blueprint:

«Цель коллаборации — не прибыль, а имидж, охваты, позиционирование».

Алиса Пейрис,
Holy Corn:

«Коллаборация — это win-win история, направленная на расширение аудитории и охватов, усиление эмоций и ассоциаций с брендом. Синергия ресурсов двух сторон позволяет создавать уникальный продукт с высокой добавленной стоимостью при оптимизации затрат».



Как измеряют успех

Татьяна Ермакова,
The CULTT:

«Мы ориентируемся на рост знания бренда. Мы смотрим на бренд-запросы, на тональность упоминаний, на то, кто потом с нами хочет работать».

Екатерина Дюрр,
«Эконива»:

«Мы смотрим, как изменилась вовлеченность, с какими каналами лучше сработали, кто пришел после запуска. Иногда эффект даже не в продажах, а в узнаваемости и нужной корректировке позиционирования».

Евгений Давыдов,
SETTERS:

«Реальный результат — это польза для аудитории, не вымученный процесс и наличие цели. Три простых критерия провала коллаборации: не создали пользу для аудитории; конфликтные коммуникации и доказывание «как надо» с обеих сторон; у проекта нет цели, есть только процесс. Как это понять на старте? Поговорить».

О чем договариваться на старте



Игорь Стоянов,

«Персона»:

«Нужно обсудить вход и выход: что, если не получится? Прописать цели, доли, форму, условия изменений».

Дмитрий Кибкало,

«Мосигра»:

«У коллабораций должен быть срок и сценарии: кто делает что при успехе и неудаче».

Евгения Щербакова,

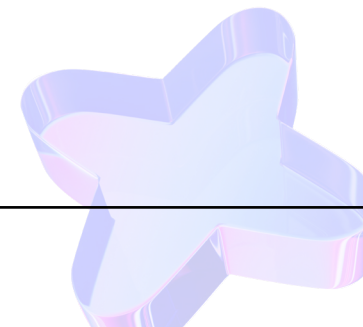
METRO:

«Ожидания каждой стороны от этой коллаборации — это прям как образ результата. [...] Интерес стороны — координаты. Потом — KPI, в чем будем измерять результат».

Алиса Пейрис,

Holy Corn:

«Чтобы коллаборация действительно получилась, нужно глубоко понимать своего партнёра: его цели, ресурсы, имидж и аудиторию. Даже если есть стандартная рабочая механика для разных партнеров— на этапе реализации всё равно необходимы индивидуальный подход и кастомизация».



Критерии выбора партнера



Алексей Каира,
ресторатор:

«Если при первичном контакте команда партнера по коллаборации не имеет особых требований по использованию своего бренда и не предъявляет их к нам как к партнеру, то мы напрягаемся и задумываемся, стоит ли коллаборировать, потому что партнер, видимо, не сильно бережет свою репутацию и не переживает о своем бренде».

Дмитрий Кибкало,
«Мосигра»:

«Коллаборация — это когда обе стороны активны, несут риски и вкладывают компетенции. [...] Если только одна сторона делает — это уже не коллаборация. [...] Важно, чтобы обе стороны доверяли экспертизе друг друга».

Евгения Щербакова,
METRO:

«Ты должен очень четко осознавать свой ресурс и искать того, у кого есть то, чего тебе не хватает».

Юлия Выдолоб,
Dot Comms, ex The Blueprint:

«Удачная коллаборация — это когда у обеих сторон сильная идентичность и они создают что-то на общем языке. Я не рекомендую вступать в коллаборации брендам, которые ещё не устоялись: есть риск потерять собственную идентичность».

Ольга Младенцева,
DAO Agency:

«Стоп-фактор — разный подход к работе: хаос, несоблюдение сроков, отсутствие публичного образа. Если у компании нет четко оформленного публичного образа, то мы не поймем, с чем объединяемся».

Ошибки и неудачи

Юлия Выдолоб,

Dot Comms, ex The Blueprint:

«Неудачная коллаборация — это когда процесс был вдохновляющим, обе стороны вложились... но продукт не взлетел. Такое бывает. И это просто немного обидно».

Игорь Стоянов,

«Персона»:

«Все неудачные — это когда я терял энергию. Если кто-то один теряет энергию, коллаборация не случается».

Евгений Давыдов,

SETTERS:

«Самые неудачные коллаборации случаются, когда люди приходят и говорят: «У нас огромный медиаактив». А потом оказывается, что человек с миллионной аудиторией вообще никак не участвует».

Будущее коллабораций в России

Станислав Песоцкий,

гастрономический театр SVET:

«Я уверен, что это будущее прекрасное. Коллаборации будут набирать обороты... Бизнес вести становится сложнее, игроков меньше, и нужно создавать кросс-активности. Это современно, это мировая практика. Эти инструменты требуют не инвестиций, а интеллекта и желания».

Даниил Дымшиц,

«Пиархаб»:

«Про будущее для локальных компаний в России, без международных амбиций — оно очень хорошее. Пока нет международных брендов, все стало быстрее. Сейчас VK, Сбер — все супердостижимые. В России вообще все очень быстрые. Эта дает отличные возможности для локальных коллабораций».

Евгений Давыдов,

SETTERS:

«Сейчас у коллабораций хорошее стабильное плато. Лихорадка прошла, стало меньше, но качественнее. Это естественный процесс. Сейчас — хороший период для эффективных коллабораций».

Евгения Щербакова,

METRO:

«Я вижу, что это поле будет развиваться, важно наполнять такое взаимодействие смыслом, который важен не только для единичного коммерческого проекта. Если в коллаборации будут закладываться ценности, в том числе культурные, вневременные, принципы партнерского взаимодействия, то результаты будут все заметнее, а примеров и эффекта все больше».

Екатерина Дюрр,

«Эконива»:

«Хочется верить, что у них будет большое будущее. К этому все идет. Компании стали более открытыми. Люди пересмотрели подходы, поняли, что нужно объединяться... Все быстрее меняется, и когда ты открыт к другим, ты можешь быть гибче и быстрее адаптироваться».

Игорь Стоянов,

«Персона»:

«Сейчас у всех почти есть запрос на коллаборации. Но наработанных инструментов нет... Мы заходим на поле большого числа коллабораций среди игроков быти-индустрии, врачей и не только. Выигрывать будут осознанные, терпеливые и заинтересованные. Но договариваться — это большое искусство. Есть шанс, но нужно учиться».

Дмитрий Кибкало,

«Мосигра»:

«Точно будет много коллабораций с владельцами человеческого внимания. Это мегаресурс. Второй критерий — договороспособность. Договороспособные будут коллабиться чаще, недоговороспособных будет вымывать».

Александра Лекомцева,

SAMPLE:

«У коллабораций в моей сфере будущее большое, пока идет тренд на современное искусство. Только большим корпорациям надо больше верить в талант художника. Они хотят искусство, но не доверяют ему, боятся его. А так не получится».

Консолидированный список прогнозов и трендов



Рост значимости: ответ на удорожание маркетинга и привлечение клиентов.

Локальная скорость: местные компании стали гибче после ухода глобальных игроков.

Выигрышность для малого бизнеса: способ снизить издержки и усилить доверие.

Переосмысление логики: ценность приобретают осмысленные, а не случайные коллаборации.

Смена фокуса: от инфошума к стратегическому взаимодействию.

Долгосрочный потенциал: выигрывают стратегические игроки.

Инфраструктурный дефицит: нехватка шаблонов и методик — вызов и возможность.

Этический и ценностный фильтр: растет значение совпадения ценностей.

Ресурс доверия: важна договороспособность и личное участие.

Новая бизнес-культура: зрелость, равноправие, взаимная выгода.

ПАРТНЕРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ



Московская школа управления СКОЛКОВО — ведущая частная бизнес-школа России, основанная в 2006 году. Школа предлагает программы MBA, Executive MBA и корпоративное обучение, ориентированные на развитие предпринимательского мышления и лидерских качеств. Школа управления СКОЛКОВО имеет международную аккредитацию EQUIS и входит в рейтинги Financial Times.

skolkovo.ru
t.me/skolkovo_channel

METRO

METRO — один из крупнейших транснациональных операторов оптовой торговли, более 20 лет работающий в России и выстраивающий партнерские отношения с бизнесом по всей стране. Компания развивает экосистемную поддержку для малого и среднего бизнеса, обслуживает профессиональных клиентов из сегмента HoReCa и независимой розницы, предлагая продовольственные и непродовольственные товары, а также широкий спектр сервисов для устойчивого роста. Продукты компании также доступны физическим лицам.

Сегодня METRO в России — это:

- 93 торговых центра в 51 регионе,
- более 300 000 профессиональных клиентов — от кафе и ресторанов до отелей и магазинов у дома,
- омниканальная модель с доставкой и удобными мобильными сервисами,
- объем продаж за 2023/2024 финансовый год — 2,4 млрд евро,
- около 10 000 сотрудников.

metro-cc.ru
t.me/metroccrus
t.me/metro4business
t.me/metroccru


* MOST PARTNERS

Партнерская сессия

MOST.Partners — экспертная консалтинговая компания, специализирующаяся на построении партнерских отношений, работе с конфликтами между собственниками и развитии внутрикомандной договороспособности. С 2017 года провели более 2000 сессий с предпринимателями, венчурными командами, партнерами и управленцами.

partnership.expert
t.me/partnership_expert