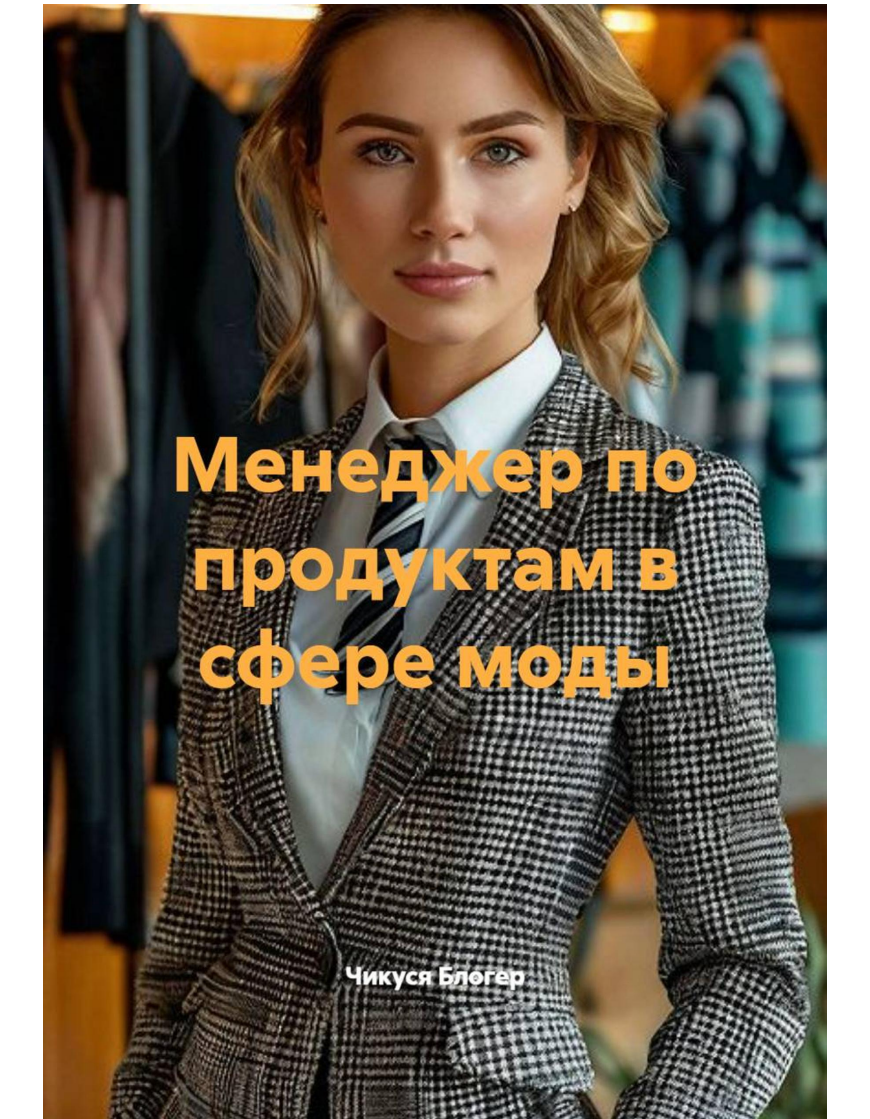


A woman with blonde wavy hair and blue eyes is looking directly at the camera. She is wearing a white collared shirt, a striped tie, and a grey and white houndstooth blazer. The background is a blurred clothing store with racks of clothes.

Менеджер по продуктам в сфере моды

Чикуся Блогер

Чикуся Блогер Менеджер по продуктам в сфере моды

<https://litres.ru/74334947>

SelfPub; 2026

Аннотация

Курс Менеджер по продуктам в сфере моды, введение в профессию. Суть и специфика работы продакт-менеджером на отечественном рынке.

Содержание

Тема 1 Знакомство с должностью	4
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Чикуся Блогер

Менеджер по продуктам в сфере моды

Тема 1 Знакомство с должностью

Добро пожаловать в этот миникурс по индустрии моды — мира, который со стороны часто воспринимается как нечто блестящее и гламурное, как вихрь показов и вспышек фотокамер. Однако если приотворить тяжелые бархатные шторы, если заглянуть за глянцевые страницы журналов и тщательно отобранные идеальные посты в социальных сетях, мы увидим механизм, который работает в гораздо более сложном, индустриальном и глубоко человеческом ритме. Сегодня мы поговорим о дирижере этого оркестра, о человеке, который находится на стыке художественного самовыражения и холодной, расчетливой коммерции. Мы поговорим о продакт-менеджере.

Чтобы понять роль продакт-менеджера в индустрии моды, нужно разобраться в самой сути современной одежды. Предмет одежды — это уже не просто утилитарный объект, призванный прикрывать тело, и не просто произведение искусства, висящее в галерее. Это продукт, тщательно продуман-

ная вещь, которая должна удовлетворять потребности, решать проблемы, подходить по размеру, выдерживать стирку и появляться в продаже именно тогда, когда потребитель готов её приобрести. Продакт-менеджер — хранитель этого продукта. Он — мост, соединяющий неземной мир дизайнера, который творит в красках, текстурах и силуэтах, с приземленной реальностью рынка, где все измеряется маржинальностью, количеством единиц в коробке и процентом продаж.

Представьте на мгновение, что вы стоите в магазине одежды. Вы берете в руки пиджак. Вы ощупываете ткань, осматриваете швы, примеряете его и смотрите в зеркало. То, что вы видите в отражении, — это конечный результат тысяч решений. Почему у этого воротника такая форма, а не другая? Почему подкладка из вискозы, а не из шелка? Почему этот пиджак находится здесь, в этом городе, в этом конкретном месяце и стоит именно столько? Все эти детали не случайны. Они — результат работы продакт-менеджера. Эта роль во многом сводится к переводу. Она предполагает перевод абстрактного, порой хаотичного языка творчества на конкретный, структурированный язык бизнеса.

Это непростая профессия, требующая умения мыслить в двух направлениях, что может быть утомительно. С одной стороны, на плече сидит художник, нашептывающий о красоте, эмоциях и позиционировании бренда. С другой стороны, на другом плече сидит бухгалтер, нашептывающий о се-

бестоимости проданных товаров, НДС и суровых реалиях логистики цепочки поставок. Менеджер по продукту должен прислушиваться к обеим сторонам, часто одновременно, и прокладывать путь, который позволит реализовать задуманное, не разорив компанию. Это работа на грани, где страховка редко бывает надежной.

Прежде всего, нужно развеять представление о том, что продакт-менеджер — это просто «менеджер» в традиционном корпоративном понимании. Эта должность подразумевает определенную степень власти и управления людьми, но на самом деле все гораздо сложнее. Продакт-менеджеры могут управлять людьми, но их основная сфера ответственности — сам продукт. Они управляют жизненным циклом изделия с того момента, как оно появляется в воображении дизайнера, до момента продажи и даже после — до того момента, когда оно может быть выброшено или, в идеале, сохранено. Они — хранители души продукта.

Рассмотрим процесс создания коллекции. В индустрии моды этот процесс цикличен, он напоминает вращение колеса. Пока только один сезон только начинает сходиться с прилавков, а работа над следующим уже ведётся во всю. Менеджер по продукту вступает в этот цикл на начальном этапе, погружаясь в мир трендов. Он следит за тем, что происходит на улицах, в искусстве и экономике. Он анализирует данные за предыдущие сезоны, пытаясь понять, почему та или иная блузка была распродана за два дня, в то время как похожее

изделие пылилось на вешалке несколько месяцев. Это своего рода детективная работа. Она требует аналитического склада ума, который позволяет взглянуть на таблицу и увидеть в ней историю, повесть о поведении потребителей, указывающую на будущее.

Но одних данных никогда не бывает достаточно. Мода — это эмоциональная индустрия. Люди покупают одежду не только лишь потому, что она им нужна, а ещё и потому, что она вызывает у них определенные чувства. Они покупают идентичность, фантазию, принадлежность к какому-то сообществу. Менеджер по продукту понимает это интуитивно. Он должен обладать высоким уровнем эмоционального интеллекта и эмпатией по отношению к клиенту, с которым он может никогда не встретиться. Он должен чувствовать тело и разум потребителя. Он должен спросить себя: если бы я была этой женщиной, жила бы этой жизнью, бывала бы в этих местах, испытывала бы это давление, что бы я хотела носить? Это требует богатого воображения. Дело не только в том, чтобы одежда подходила по фигуре, но и в том, чтобы она подходила по жизни.

После того как исследование и анализ тенденций завершены, менеджер по продукту начинает сложный процесс взаимодействия с командой дизайнеров. Эти отношения — основа профессии. Дизайнеры — это движущая сила инноваций, они раздвигают границы, бросают вызов устоявшимся представлениям. Они хотят использовать самые роскошные тка-

ни, самые сложные конструкции, самые авангардные формы. Менеджер по продукту — это связующее звено, которое не дает этой движущей силе оторваться от земли. Он смотрит на эскиз дизайнера и видит не просто искусство, а смету. Он видит график. Он видит потенциальный производственный кошмар.

Представьте, что дизайнер приносит эскиз пальто. Оно потрясающее, оригинальное, не похожее ни на что из того, что представлено на рынке. Но менеджер по продукту видит, что для изготовления рукава потребуется три дня ручной работы мастера, а это приведет к тому, что розничная цена будет просто астрономической. Он видит, что выбранная дизайнером ткань нежная и склонная к образованию складок, что разочарует покупателя, которому нужно практичное зимнее пальто. Задача менеджера по продукту не в том, чтобы сказать «нет». Это слишком грубо. Его задача - сказать "как?" Как мы можем передать дух этого рукава, объем и драматизм, используя эффективный метод конструирования? Как мы можем найти ткань, которая имитирует драпировку и роскошь по выбору дизайнера, но при этом обладает прочностью, необходимой заказчику? Это согласование ограничений. Речь идет о решении головоломок в рамках строгих ограничений по времени, деньгам и возможностям.

Это касается и материалов. Менеджер по продукту часто изучает текстильную науку, хотя и делает это прагматично. Он должен разбираться в свойствах волокон, переплетениях

и видах отделки. Он тесно сотрудничает с отделами закупок, путешествует по миру, знакомится с тканями на фабриках в Италии, Турции, Вьетнаме. Он ищет ту самую «идеальную» ткань. Она должна соответствовать цене, хорошо себя вести и передавать нужный эстетический посыл. Если позиционирование бренда связано с экологичной роскошью, менеджер по продукту должен убедиться, что история ткани соответствует этой концепции, проверить наличие сертификатов и оценить влияние цепочки поставок на окружающую среду. Менеджер по продукту обладает невероятной «тактильной памятью»: он может войти в комнату, провести рукой по рулону ткани и сразу понять, насколько она перспективна или в чем её недостатки.

По мере того как коллекция переходит от эскизов и образцов к готовым изделиям, роль продакт-менеджера меняется: из стратегического редактора он превращается в микроменеджера, отвечающего за детали. Он посещает примерки. Именно здесь теория встречается с практикой. Платье может идеально смотреться на вешалке или на эскизе, но на человеческом теле оно ведет себя по-другому. Оно растягивается, топорщится, деформируется. Продакт-менеджер стоит в примерочной и наблюдает за движениями модели. Он изучает посадку со всех сторон. Он выступает в защиту клиентов нестандартных размеров. Он следит за тем, чтобы одежда была не только красивой, но и удобной. Не сковывает ли пройма движения? Не врежется ли пояс в тело,

когда садишься? Легко ли расстегивается молния? Именно эти незаметные, непримечательные детали определяют, станет ли клиент постоянным покупателем или разочарованно вернет вещь.

На этом этапе коммуникация не прекращается ни на минуту. Менеджер по продукту — это сердцевина процесса. Он получает обратную связь от тех, кто примерял одежду, и передает ее техническому дизайнеру, который вносит изменения в лекала. Он обсуждает с фабрикой возможность внесения изменений. Он информирует команду снабженцев о том, как меняется продукт, потому что те, кто занимается закупками исходных материалов должны знать, сколько денег выделить на этот фасон. Он обсуждает с отделом маркетинга историю создания одежды, чтобы они могли начать планировать рекламную кампанию. Если коммуникация нарушается, страдает продукт. Пропущенная инструкция в комментарии к комплекту может привести к браку всей партии. Ответственность за точность лежит на менеджере по продукту.

Мы также должны учитывать фактор времени. В мире моды время — это валюта, более ценная, чем золото. В этой отрасли все подчинено строгому ритму. Сроки доставки прописаны в контрактах. Магазины должны подготовить витрины. У маркетинговых кампаний есть даты запуска. Если товар опаздывает, окно возможностей закрывается. Зимнее пальто, которое приходит в конце февраля, когда уже закончились морозы, — это неликвид. Его продают со скид-

кой, что снижает прибыль. Менеджер по продукту — это хронометрист. Они постоянно подталкивают, стимулируют и контролируют. Они разрабатывают критические пути — подробные графики каждого этапа от создания прототипа до поставки — и строго их придерживаются. Именно они звонят по сложным вопросам, когда фабрика задерживает поставку ткани или на производстве выходит из строя оборудование. Им приходится искать решения, чтобы уложиться в сроки без ущерба для качества. Это напряженная работа, где ставки очень высоки, потому что сроки приближаются.

Финансовая хватка — основа этой профессии. В то время как дизайнер сосредоточен на визуальной составляющей, продакт-менеджер — на математической. У каждого предмета одежды есть «целевая стоимость». Это максимальная сумма, которую компания может позволить себе потратить на производство товара, чтобы продать его по конкурентоспособной розничной цене и при этом сохранить приемлемую норму прибыли. Продакт-менеджер живет и умирает за эту цифру. Он просчитывает стоимость каждого предмета одежды. Он рассчитывает выход ткани — сколько курток можно сшить из одного рулона ткани. Они учитывают стоимость отделки, этикеток, упаковки и рабочей силы. Если с фабрики приходит образец, стоимость которого на десять процентов превышает целевую, менеджер по продукту должен что-то предпринять. Он может договориться о более выгодной цене на ткань. Может упростить пошив. Мо-

жет убрать декоративный карман. Это и есть коммерциализация — превращение креативной идеи в жизнеспособное бизнес-предложение. Это искусство балансирования, которое часто требует суровой любви. Вы можете влюбиться в платье за 20000 рублей, но если на рынке его цена составляет всего 8000 рублей, вам придется его продать по такой цене. Менеджер по продукту должен жертвовать своими любимыми вещами ради прибыльности коллекции.

Давайте не будем забывать о контексте самого бренда. Менеджер по продукту — хранитель ДНК бренда. У каждого бренда есть свой код, определенный набор характеристик, которые делают его узнаваемым. Это может быть бунтарский дух, минимализм или определенный уровень вычурности. Менеджер по продукту выступает в роли фильтра. Он следит за тем, чтобы каждый продукт в ассортименте соответствовал этому коду. Если бренд позиционирует себя как «непринужденная роскошь», менеджер по продукту отклоняет ткани, которые кажутся жесткими, и конструкции, которые кажутся формальными. Он следит за тем, чтобы бренд оставался последовательным. В мире, где на потребителей обрушивается шквал выбора, последовательность бренда укрепляет доверие. Когда покупатель приобретает товар того или иного бренда, у него есть определенные ожидания. Менеджер по продукту следит за тем, чтобы эти ожидания оправдывались от продукта к продукту, от сезона к сезону. Это значит, что бренд выполняет свои обещания.

В этой роли есть и интересный психологический аспект, связанный с интуицией. Несмотря на все данные, фокус-группы и отчеты о продажах за прошлые периоды, в моде есть место интуиции. Тенденции не всегда логичны. Иногда что-то становится востребованным просто потому, что отражает дух времени. Менеджер по продукту должен держать руку на пульсе культуры. Он должен быть культурным человеком, интересоваться искусством, музыкой, кино и даже политикой. Он должен чувствовать изменения в настроениях. Испытывают ли люди тревогу и ищут ли они одежду, в которой им будет комфортно? Или они настроены оптимистично и выбирают яркие цвета? Менеджер по продукту чувствует настроение всего общества. Именно эта «культурная антенна» отличает компетентного менеджера по продукту от дальновидного. Это способность предсказать, чего захотят люди, еще до того, как они сами это осознают.

Роль продакт-менеджера также сильно различается в зависимости от сегмента отрасли. В мире «быстрой моды» продакт-менеджер одержим скоростью и тиражированием. Он следит за тем, что знаменитости надели на Met Gala вчера вечером, и думает, как к следующей неделе запустить в продажу аналогичную модель. Это динамичный, реактивный подход к работе. В отличие от него, продакт-менеджер люксового бренда играет в более долгосрочную игру. Они делают ставку на наследие, мастерство и уникальность. Они не гонятся за микротенденциями, а сами их создают. Сро-

ки у них длиннее, затраты выше, а отношение к риску иное. Тем не менее основная задача остается прежней: сохранить целостность продукта и обеспечить его востребованность у нужной аудитории.

Мы также должны обратить внимание на растущую сложность глобальных цепочек поставок. Современный продакт-менеджер — это своего рода дипломат. Лишь немногие бренды производят все сами. История одного предмета одежды может охватывать несколько континентов. Хлопок может быть выращен в США, ткань соткана в Турции или Китае, окрашена в Италии, а сам пошив изделия произведён во Вьетнаме. Продакт-менеджер ориентируется в этом лабиринте. Он разбирается в торговых правилах, тарифах и логистике доставки товаров через океаны. Он сталкивается с колебаниями валютных курсов и геополитической нестабильностью. Когда на крупный морской маршрут обрушивается шторм или в порту начинается забастовка, менеджер по продукту оказывается на передовой, перенаправляя поставки и устраняя задержки. Это требует умения сохранять спокойствие в стрессовых ситуациях и стратегически мыслить в вопросах логистики, что противоречит романтическому образу мира моды.

Ещё стоит упомянуть Устойчивое развитие. Устойчивое развитие — это новая сфера деятельности, масштабная и неотложная задача, которая за последнее десятилетие изменила роль продакт-менеджера. Отрасль находится под при-

стальным вниманием из-за своего влияния на окружающую среду. Теперь перед продакт-менеджером стоит задача заботиться не только о бренде, но и о нашей планете. Это еще больше усложняет процесс принятия решений. Продакт-менеджеры сравнивают органический хлопок с обычным. Они изучают переработанный полиэстер. Они проверяют, не токсичны ли красители, используемые в производстве. Они задумываются о том, что будет с продуктом по окончании срока службы: можно ли его переработать? Можно ли его подвергнуть биологическому разложению? Это не просто вопрос этики, это становится необходимостью для бизнеса, поскольку потребители требуют прозрачности. Менеджер по продукту должен подкреплять заявления бренда об экологичности достоверными фактами. Они меняют парадигму с «быстрого и дешевого» подхода на «ответственный и циклический». Это сложный переход, сопряженный с более высокими затратами и техническими трудностями, но, пожалуй, это самая важная работа, которую сегодня выполняет менеджер по продукту.

Существует ошибочное мнение, что продакт-менеджер убивает креативность. Эту точку зрения часто продвигают разочарованные дизайнеры. Но на самом деле все совсем наоборот. Ограничения, наоборот, стимулируют креативность. Когда дизайнеру говорят, что он не может использовать этот дорогой шёлк, он часто придумывает более оригинальное решение, используя другую ткань, и, возможно, создает тек-

стуру, которая будет более уникальной, чем оригинал. Когда дизайнеру говорят, что силуэт слишком сложен для массового производства, он упрощает его, делая более современным и лаконичным. Менеджер по продукту задает рамки, в которых дизайнер может творить. Эти рамки помогают сосредоточиться. Они не дают коллекции превратиться в какофонию случайных идей. Они придают коллекции целостность и коммерческую жизнеспособность, благодаря чему бренд может существовать и развиваться. Без менеджера по продукту работа дизайнера может так и остаться искусством, прекрасным, но никому не нужным, или же она может разорить компанию, пытающуюся ее реализовать. Менеджер по продукту позволяет искусству существовать в реальном мире.

Учитывайте человеческий фактор в командной динамике. Менеджер по продукту часто выступает в роли связующего звена в команде. Он — константа. Дизайнеры могут быть непостоянными и сосредотачиваться на общей картине. Мерчант-менеджеры могут быть сосредоточены на цифрах и не обращать внимания на эстетику. Производственная команда сосредоточена на технической реализации. Менеджер по продукту владеет всеми этими языками. Он может донести до дизайнера беспокойство мерчант-менеджера по поводу прибыли так, чтобы это вдохновило на поиск решения, а не вызвало защитную реакцию. Он может объяснить дизайнерам на производстве, в чем заключается художественная задумка, чтобы технические специалисты пони-

мали, почему та или иная деталь требует дополнительных усилий. Он сглаживает конфликты и снимает напряжение, которое неизбежно возникает в напряженные периоды перед запуском продукта. Он — эмоциональная опора процесса разработки продукта.

А ведь ещё мы, продакт-менеджеры, должны следить за товаром после того, как он покидает склад. Менеджер по продукту продолжает работать с товаром даже после его продажи. Он тщательно анализирует отчёты о продажах. Он смотрит на «проходимость» товара. Какие цвета раскупаются в первую очередь? Какой размер чаще всего возвращают? Почему именно эту куртку возвращают в таком большом проценте случаев? Дело в посадке? В качестве? Или описание товара вводит в заблуждение? Эта обратная связь крайне важна. Это информация о следующем сезоне. Это механизм обучения в отрасли. Менеджер по продукту также отвечает за управление товарными запасами. Если что-то хорошо продается, он спешит заказать новую партию, чтобы не упустить прибыль. Если продажи падают, он работает с отделом маркетинга, чтобы сделать товар более заметным, или планирует рекламную акцию, чтобы освободить место для новых товаров. Управление товарными запасами, срок годности которых подходит к концу, крайне важно для поддержания денежного потока. Старые запасы — это, по сути, замороженные деньги. Менеджер по продукту — это ликвидатор, который следит за тем, чтобы поток товаров и денег

не прерывался.

В эпоху цифровых технологий эта роль стала ещё более ориентированной на работу с данными. Мы живем в эпоху многоканальной розничной торговли. Менеджер по продукту изучает поведение покупателей в интернете. Что люди ищут на сайте? Какие товары они добавляют в корзину, но не оплачивают? Что люди пишут в отзывах? Такая обратная связь в режиме реального времени — настоящая золотая жила. Раньше, чтобы получить полные данные о продажах, нужно было ждать окончания сезона. Теперь вы можете отслеживать тенденции в режиме реального времени. Менеджер по продукту может заметить, что фотография блузки в ВК привлекает непропорционально большое количество трафика на сайт. Он может сразу же отреагировать на это, заказав больше таких блузок или перераспределив расходы на рекламу, чтобы воспользоваться моментом. Для такой гибкости нужен менеджер по продукту, который хорошо разбирается в технологиях и аналитике, может смотреть на дашборд и мгновенно принимать стратегические решения.

Для продакт-менеджера важен элемент сторителлинга. На переполненном рынке продукту нужна история. Менеджер по продукту тесно сотрудничает с маркетинговой и креативной командами, чтобы история была достоверной и убедительной. Он объясняет, зачем нужен продукт. Почему мы его создали? Какую проблему он решает? Что делает эту ткань особенной? Менеджер по продукту — главный источник до-

стоверной информации о продукте. Если отдел маркетинга заявляет, что куртка водонепроницаемая, менеджер по продукту должен убедиться, что это подтверждается результатами тестирования. Он защищает бренд от ложных обещаний. Он следит за тем, чтобы информация соответствовала действительности. Такое повествование — это не просто красивые слова, оно создает ценность. Хлопковая футболка становится более ценной, когда покупатель понимает, каких усилий стоило найти органический хлопок или как происходил процесс окрашивания. Менеджер по продукту находит эти крупицы правды и передает их тем, кто рассказывает истории.

Нам также стоит задуматься о том, какая личная выносливость требуется для этой работы. Это не работа с девяти до пяти. Модный календарь неумолим. Здесь нет кнопки паузы. Пока весь остальной мир празднует, продакт-менеджер часто готовится к недельному показу следующего сезона или решает проблему с задержкой доставки. Эта работа требует неустанного стремления к цели, страсти к продукту, которая помогает справляться с четырнадцатичасовыми рабочими днями и бесконечными поездками. Она требует толстокожести. Вы будете совершать ошибки. Вы будете выпускать продукты, которые не будут пользоваться спросом. Вам придется вести непростые переговоры с поставщиками и коллегами. Вы должны быть стойкими. Вы должны уметь собраться, проанализировать, что пошло не так, и снова сесть в сед-

ло, чтобы подготовиться к следующему сезону.

Для этой должности не обязательно получать специальное образование. Вы не обязательно узнаете всё из учебника. Несмотря на то, что существуют программы по мерчандайзингу и менеджменту в сфере моды, лучшие продакт-менеджеры часто становятся профессионалами благодаря собственному опыту. Возможно, они начинали как дизайнеры и поняли, что им больше по душе коммерческая сторона вопроса. Возможно, они начинали с производства и поняли, как всё устроено. Возможно, они начинали в отделе продаж и поняли, чего хочет клиент. Самые эффективные продакт-менеджеры обладают целостным взглядом на продукт и всесторонним пониманием его устройства. Они постоянно учатся, знакомятся с новыми технологиями, материалами и культурными сдвигами.

Давайте представим себе повседневную жизнь. Это мозаика из самых разных занятий. Утро вы проводите на совещании по дизайну, обсуждая оттенок синего цвета для джинсовой линии. Затем вы садитесь на трамвай и едете в «советскую Звезду» на Лифляндскую решать вопрос с нитками. После обеда вы просматриваете образцы ткани, которые должны в точности соответствовать стандарту. Затем вы участвуете в финансовом совещании, где обсуждаете бюджет на открытые закупки. Затем вы обходите демонстрационный зал, прикасаетесь к только что прибывшим прототипам и изучаете их. Это динамичная работа. Вы редко сидите

на месте. Ваш мозг постоянно переключается с творческого режима на аналитический, с общей картины на мельчайшие детали. Такое разнообразие вызывает привыкание у тех, кому это нравится, но может утомлять тех, кто стремится к рутине.

Менеджер по продукту — это ещё и абсолютный прагматик в вопросах «ассортимента». Мы подробнее остановимся на этом понятии позже, но в целом оно связано с сочетанием различных элементов. Нельзя просто сделать двадцать вариаций одной и той же черной футболки. Вам нужен ассортимент, который будет подходить для разных случаев, разных ценовых категорий и удовлетворять разные потребности клиентов. Вам нужны базовые вещи, которые обеспечивают объем продаж, модные вещи, которые привлекают трафик, и эффектные вещи, которые формируют имидж бренда. Менеджер по продукту отвечает за подбор такого сочетания. Это как если бы шеф-повар составлял меню. Вам нужны закуски, основные блюда, десерты. Вам нужен правильный баланс. Если у вас слишком много модных вещей, вы можете выглядеть стильно, но вам не хватит глубины продаж, которую обеспечивают базовые вещи. Если у вас слишком много базовых вещей, вы будете выглядеть скучно. Менеджер по продукту находит золотую середину.

В контексте позиционирования бренда, которое имеет решающее значение, менеджер по продукту следит за тем, чтобы продукт соответствовал позиционированию бренда. Если

бренд позиционирует себя как «доступная роскошь», менеджер по продукту следит за тем, чтобы упаковка выглядела дорого, ткань на ощупь была премиальной, но при этом цена оставалась доступной для целевой аудитории. Менеджер по продукту отвечает за воспринимаемую ценность. Воспринимаемая ценность — это то, чего, по мнению покупателя, стоит продукт, исходя из визуальных и тактильных ощущений. Менеджер по продукту управляет этими ощущениями. Они знают, что идеально выверенный клетчатый узор на рубашке свидетельствует о более высоком качестве, даже если покупатель этого не осознает. Они знают, что вес пуговицы говорит о долговечности изделия. Такие детали формируют воспринимаемую ценность, а менеджер по продукту составляет словарь этих деталей.

Мы также должны учитывать конкурентную среду. Менеджер по продукту всегда держит руку на пульсе. Он изучает рынок. Он ходит по магазинам, чтобы посмотреть, что делают другие. Он разбирает одежду конкурентов, выворачивает ее наизнанку, чтобы понять, как она устроена и сколько стоит. Это и есть конкурентная разведка. Она помогает позиционировать ваш собственный продукт. Если все остальные делают цветочные принты, возможно, стоит выделиться за счет однотонной одежды. А может быть, стоит сделать более качественный цветочный принт. Менеджер по продукту использует эти данные для принятия стратегических решений.

Сотрудничество — основа работы. Менеджер по продукту

взаимодействует с огромным количеством профессионалов. Это поставщики сырья. Это поставщики фурнитуры, которые изготавливают пуговицы и молнии. Это типографии, которые разрабатывают дизайн. Это закройщики и сортировщики. Это манекенщицы. Это отдел маркетинга, отдел по связям с общественностью, отдел электронной коммерции, отделы розничных магазинов, отдел логистики, финансовый отдел. Менеджер по продукту — это паук в центре паутины. Если одна из нитей начинает вибрировать, менеджер по продукту это чувствует. Он должен быть лидером, способным к сотрудничеству, человеком, который может оказывать влияние, не имея прямого контроля над всеми этими людьми. Он руководит, опираясь на свое влияние, опыт и видение продукта.

Этические соображения также всё чаще становятся частью портфолио. Помимо устойчивого развития, существует проблема соблюдения трудовых прав. Менеджер по продукту часто проводит аудит или следит за тем, чтобы аудит проводился на уровне производства. Он следит за тем, чтобы люди, которые шьют одежду, работали в безопасных условиях и получали справедливую оплату. Это большая ответственность. Она включает в себя преодоление культурных различий и юридических сложностей в других странах. Это значит, что нужно отстаивать свои принципы, даже если проще и быстрее закрыть на них глаза. Современный потребитель образован и осведомлен об этих проблемах, и именно

продакт-менеджер следит за тем, чтобы совесть бренда была чиста.

Давайте поразмышляем об эмоциональном удовлетворении от работы. Несмотря на стресс, командировки и сжатые сроки, есть что-то особенное в том, чтобы увидеть продукт, в создании которого вы принимали участие, в реальной жизни. Вы можете идти по улице в незнакомом городе или сидеть в кафе и вдруг увидеть на ком-то пальто, над которым вы корпели полгода. Вы вспоминаете споры о воротнике, попытки подобрать подходящую ткань, бессонные ночи, потраченные на утверждение образцов. Видеть, как незнакомец носит вашу вещь, как он выглядит в ней, как она ему нравится, — вот это и есть награда. Это осязаемое доказательство того, что ваш труд не напрасен. Это чувство причастности к большому миру. Вы создали что-то, что люди хотят носить. Для клиента это мощная форма самовыражения, а для менеджера по продукту — наследие.

Эта роль тоже связана с решением проблем, но не только в математическом смысле. Речь идет о человеческих проблемах. Как сделать так, чтобы женщина чувствовала себя уверенно на собеседовании? Как помочь подростку почувствовать себя частью субкультуры? Как повысить результативность спортсмена? Менеджер по продукту решает эти человеческие проблемы с помощью одежды. Это требует эмпатии. Нужно выйти за рамки собственных предпочтений. Возможно, вы сами терпеть не можете неоновые цвета, но ес-

ли ваши данные показывают, что они нравятся покупателям для летней спортивной одежды, вам придется поступиться своими вкусами и угодить клиенту. Менеджер по продукту служит рынку, а не собственному эго.

Еще один аспект — изменчивость трендов. У трендов есть свой жизненный цикл. Они зарождаются, достигают пика и сходят на нет. Менеджер по продукту должен определить, на каком этапе цикла находится тренд. Если вы поймаете его слишком рано, то покажетесь рынку слишком странным. Если слишком поздно — будете выглядеть устаревшим и подражающим. Золотая середина — это «переломный момент», когда тренд вот-вот станет массовым. Менеджер по продукту пытается уловить момент, когда рынок наиболее благоприятен для действий, подобно биржевому трейдеру, который покупает и продает в нужный момент. Для этого требуется сочетание интуиции и анализа информации. Нужно следить за «крутыми ребятами» в своем районе, за инфлюенсерами в TikTok, за показами авангардных дизайнеров и на основе всего этого делать прогнозы.

Давайте рассмотрим сложность подбора размера и посадки, что является важнейшей частью работы. Мы живем в мире, где все люди разные. «Стандартная» таблица размеров все чаще устаревает. Менеджер по продукту борется за охваты. Он расширяет диапазон размеров. Он рассматривает разные варианты посадки для разных типов фигуры: «груша», «песочные часы», «прямоугольник». Он изучает данные о

возвратах из-за неподходящего размера. Если какие-то брюки часто возвращают из-за того, что они слишком узкие в талии, менеджер по продукту корректирует посадку для следующего тиража. Это непрерывный процесс совершенствования. Речь идет о достоинстве и уважении к покупателю. Если покупатель не может найти вещь по размеру, он чувствует себя обделённым. Менеджер по продукту борется за потребителей с помощью разработки лекал и определения размеров.

С точки зрения карьерного роста, должность продакт-менеджера часто становится трамплином для достижения самых высоких руководящих должностей в отрасли. Многие генеральные директора и креативные директора крупных модных домов начинали свою карьеру с продакт-менеджмента или мерчандайзинга. Почему? Потому что на этой должности вы изучаете бизнес с нуля. Вы разбираетесь в стоимости, процессе создания продукта и потребностях клиентов. Вы понимаете, как зарабатываются деньги. Это даёт вам целостное представление о бизнесе, которого часто не хватает дизайнерам или финансистам. Это лучшая точка обзора, с которой можно управлять кораблем.

Мы также должны поговорить об инструментах, используемых в этой сфере. Менеджер по продукту работает с программным обеспечением. Он является экспертом в системах управления жизненным циклом продукта (Product Lifecycle Management, PLM), таких как Centric или FlexPLM. Это

цифровые «нервные системы» индустрии моды, в которых хранятся все эскизы, спецификации, комментарии и данные о стоимости. Менеджеры по продукту хорошо разбираются в Excel и создают сложные модели для планирования ассортимента. Они используют Adobe Illustrator для работы с техническими описаниями. Они используют цифровые инструменты для создания образцов, чтобы визуализировать одежду еще до того, как она будет сшита. Современный продакт-менеджер — это не только специалист в области технологий, но и модник.

Темпы изменений в индустрии ускоряются. Традиционный календарь моды, в котором два основных сезона сменяют друг друга, уходит в прошлое. Мы движемся к модели «увидел — купил» или к модели постоянных распродаж, подпитываемых социальными сетями. Это ещё больше сокращает сроки работы продакт-менеджера. У него остается меньше времени на реагирование и доработку. Это требует нового уровня гибкости. Продакт-менеджер должен спокойно относиться к неопределенности. Он должен уметь принимать решения на основе неполной информации. Он должен быть готов вносить изменения на ходу. Это переход от «каскадного» управления проектами к «гибкому» управлению, заимствованному из мира технологий.

Мы должны учитывать психологическую нагрузку, связанную с принятием решения об «отказе». Одна из самых сложных задач в работе — отказаться от стиля. Дизайнер

мог работать над ним неделями. Мастер по лекалам мог потратить несколько дней на его доработку. Но если образец возвращается и оказывается, что он просто не работает, или меняется рынок и концепция становится неактуальной, менеджер по продукту вынужден отказаться от неё. Это болезненное решение, которое приводит к напрасной трате денег и обидам. Но необходимо ограждать бренд от посредственности. Если в коллекции есть слабый продукт, это ослабляет всё остальное. Менеджер по продукту должен быть беспощаден к качеству и актуальности.

А ещё ведь существует проблема сенсорной перегрузки. Представьте, что вы окружены тысячами образцов тканей, тысячами вариантов цветов, тысячами вариантов отделки. Визуальная стимуляция очень интенсивна. Менеджеру по продукту приходится сохранять концентрацию. Ему нужно отсеивать ненужное, чтобы найти главное. Он должен помнить, что клиент не видит тысячи вариантов, а видит только окончательный выбор. Менеджер по продукту выступает в роли фильтра, отбирая наилучшие варианты из бесконечного множества возможностей.

Если вдуматься в суть этой профессии, то она, по сути, о связях. О связях между прошлым и будущим, между художником и бухгалтером, между производством и потребителем, между необходимостью и желанием. Эта профессия требует как профессиональных навыков — в области математики, логистики, производства, — так и навыков межлич-

ностного общения — дипломатии, интуиции, чувства прекрасного. Это одна из немногих профессий в корпоративном мире, которая требует комплексного использования человеческого мозга.

Менеджер по продукту — это незримый архитектор нашей повседневной жизни. Подумайте о том, что на вас надето прямо сейчас. Кто-то определил состав ткани. Кто-то определил ширину шва. Кто-то определил название цвета. Кто-то определил цену. Этим человеком был менеджер по продукту. Он создал предмет, который сейчас соприкасается с вашей кожей. Это очень интимная форма влияния. Она определяет то, что мы чувствуем, как двигаемся и как преподносим себя миру. Это огромная ответственность.

Завершая размышления о вступлении в эту роль, мы должны признать, что это не просто работа. Это призвание. Оно требует страсти к продукту, граничащей с одержимостью. Нужно любить не только одежду, но и бизнес, связанный с ней. Нужно с одинаковым усердием заботиться и о количестве стежков, и о показателях продаж. Это требовательная госпожа, но для тех, кто чувствует в ней свое призвание, нет места лучше. Это пересечение искусства и коммерции, где магия моды становится реальностью, которую мы можем носить. Это мир продакт-менеджеров. Он сложен, непрост и невероятно увлекателен. Это сердце индустрии моды.

Если вам понравилась эта лекция, то автор будет рад вашим добровольным пожертвованиям и донатам. До встре-

чи на следующей лекции Деконструкция экосистемы моды (часть первая).

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.