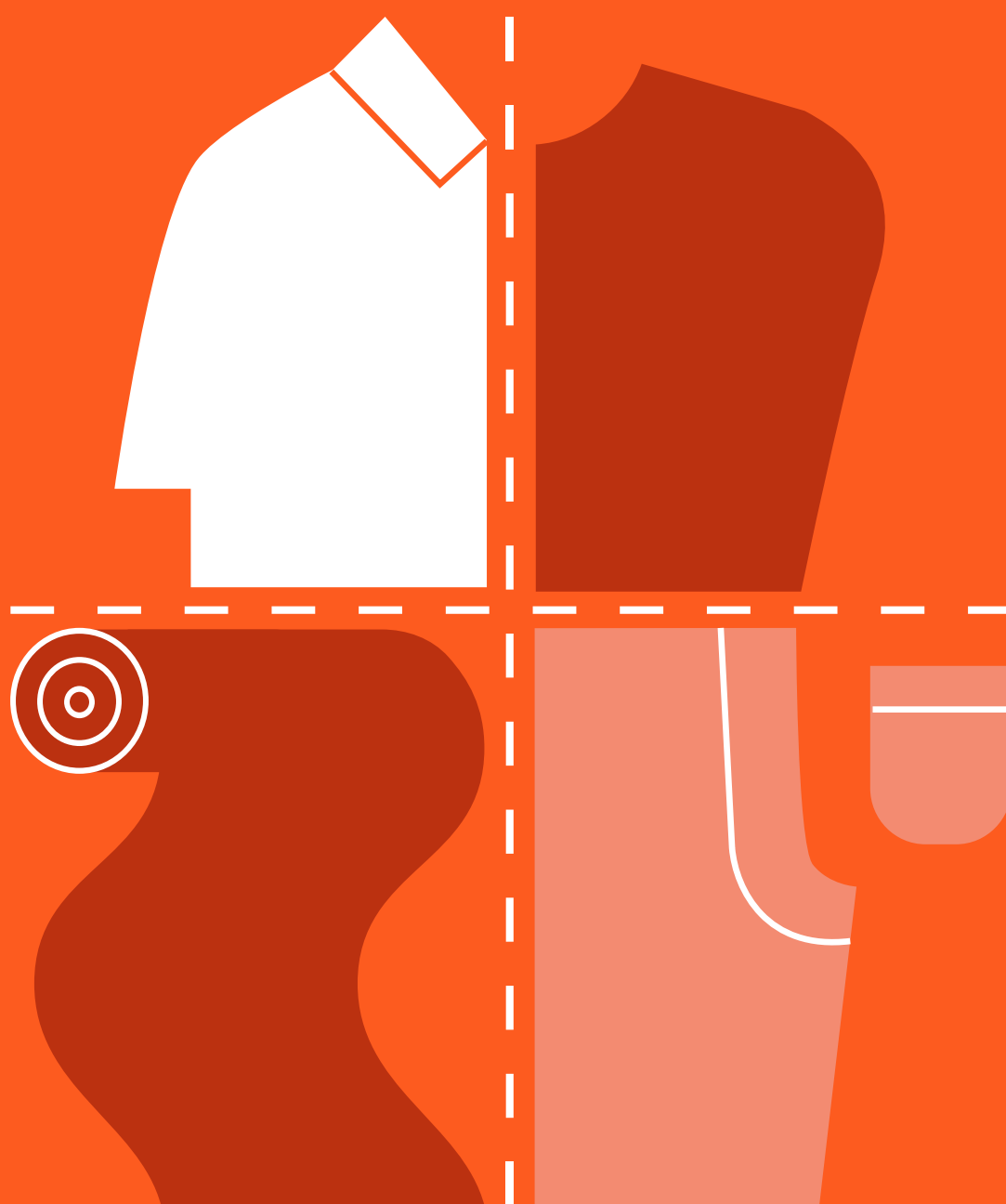


2 модуль

Дизайн и конструирование моделей



Создание дизайна и конструкции модели играют ключевую роль в разработке изделий. Эти два процесса тесно связаны между собой и включают творческие, технические, производственные аспекты. Цель брендов на этих этапах — создать функциональную и эстетически привлекательную одежду, которая будет соответствовать требованиям себестоимости изделия, отвечать современным трендам и пользоваться спросом у покупателей.

В этом модуле:

- ✓ Частые «боли» ритейлеров при создании дизайна и конструкции модели с точки зрения творчества и бизнеса
- ✓ Советы от экспертов отрасли по каждому из вопросов
- ✓ Оптимизация обоих процессов в PLM-системе



Эксперты:



Марина Юркова
O'STIN

Ведущий дизайнер O'STIN



Анна Наумова
belle you

Ведущий дизайнер belle you,
ранее работала в IDOL, TOPTOP



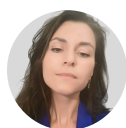
Татьяна Краснова
TBOE

Дизайнер бренда одежды «ТВОЕ»



Алёна Лисичкина
Lassie

Дизайнер бренда детской одежды Lassie



Александра Кургашева
LEOKID

Ведущий конструктор-технолог бренда
Leokid, ранее работала в SELA, Concept Club



Даниела Бурлак
TBOE

Конструктор пижам и нижнего белья
бренда «ТВОЕ»



Светлана Петрова
COIS

Head of atelier в COIS



Марина Петрова

Fashion-консультант, ранее работала в
брендах LIMÉ, 12 Storeez, O'STIN, Vika
Gazinskaya



Анна Черных

Бизнес-консультант, экс-директор
по закупкам, сорсингу и производству
в Togas, Lamoda, 12 Storeez, O'STIN



Ирина Чернышева

Дизайнер, конструктор, fashion-эксперт.
В прошлом работала в брендах Lamoda,
Concept Group, SELA



Людмила Михалёва

Конструктор, ранее работала в Kira
Plastinina, SAVAGE, VISA VIS, O'STIN

При поддержке **FASHION BUZZ** –
отраслевого медиа об индустрии моды

Оглавление

🔗 Креатив и творчество при создании дизайна и конструкции модели

- 🔗 Дизайнер слепо следует трендам или, наоборот, не берет их в расчет
- 🔗 Команда неудачно подобрала ткань для модели
- 🔗 Коллекция бренда не выглядит целостной
- 🔗 Бренд не обновляет дизайн и выпускает из года в год одинаковые модели
- 🔗 Дизайнер уходит в творчество, забывая о тайминге или бюджете

🔗 Настройка бизнес-процессов при создании дизайна и конструкции модели

- 🔗 У дизайнеров непрозрачные KPI
- 🔗 Не хватает специалистов для разработки ассортимента
- 🔗 Не выстроен процесс коммуникации между участниками команды
- 🔗 Команда разработки не пользуется шаблонами и дизайн-китом
- 🔗 Команда бренда не отработала поэтапный процесс создания лекал
- 🔗 Дизайнер передает конструктору неинформативный эскиз
- 🔗 В компании нет экспериментального цеха

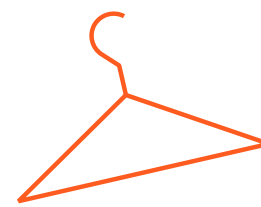
🔗 Автоматизация процесса в PLM

🔗 Заключение



Креатив и творчество

Дизайнеры в fashion-ритейле черпают идеи из искусства, архитектуры, природы. А конструкторы и технологи стараются воплотить в жизнь их эскизы, строя лекала и разрабатывая оптимальную технологию пошива. На этих этапах работы важно не только уловить актуальные тренды и предугадать, что будет востребовано в следующем сезоне, но и создать коммерчески эффективную вещь, которая будет приносить прибыль.



Стандартная история

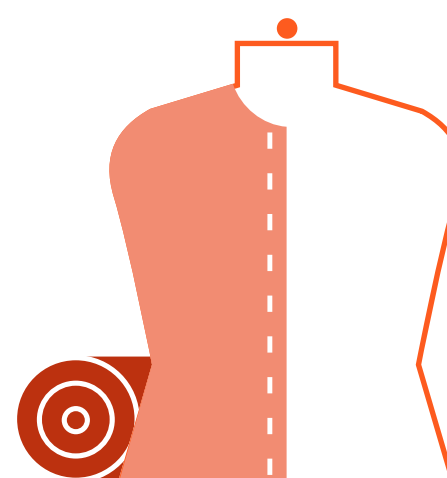
Бренд-менеджер на основе range-плана формирует для дизайнера техническое задание, в котором отражена информация по продуктам, сегменту, целевой аудитории, трендам, цветам и материалам.

На основе концепции, полученной от бренд-менеджера, технические дизайнеры создают эскизы будущих моделей. Они могут быть как в виде ручной графики, так и цифровыми изображениями, созданными с помощью Adobe Illustrator, CLO 3D или других инструментов.

В своей работе дизайнер опирается на тренды и потребительские предпочтения. Если нужно сделать акцент на определенных элементах, например карманах, капюшоне или рукавах, он добавляет в эскиз выноски с этими элементами. Там же специалист указывает цвета изделия, подбирает материалы и принты.

Когда эскизы утверждены с бренд-менеджером, дизайнер передает их технической команде — конструкторам и технологам. Они анализируют задумку дизайнера и определяют, насколько она осуществима. Далее команда обсуждает реализацию идеи: ткани, силуэты, покрой, чтобы вещь смотрелась современно и интересно.

Затем конструктор начинает делать развертку трехмерной модели на плоскость с помощью бумаги или специализированных программ, например, САПР Grafis. А технолог продумывает технологию пошива изделия: последовательность операций «сборки» конструкции, методы обработки материалов, деталей, швов и узлов.



⊗ Что пошло не так

Дизайнер слепо следует трендам или, наоборот, не берет их в расчет

В центре fashion-бренда всегда стоит продукт и потребитель. Слепое следование трендам может привести к потере идентичности, что отразится на количестве лояльных покупателей. С другой стороны, тренды — это отражение запросов и ожиданий потребителей, а значит полное их игнорирование сделает коллекцию непривлекательной. При разработке моделей дизайнер должен найти баланс между актуальностью и уникальностью: учитывать тренды, но адаптировать их под философию и ДНК бренда. Например, 30% коллекции могут повышать узнаваемость марки, а 70% — составлять основной ассортимент ритейлера.

✓ Как решить вопрос



Алёна Лисичкина, **Lassie**

Мы создаем детскую одежду, поэтому всегда ищем баланс между трендами и потребностями маленьких покупателей. В этом процессе учитываем разные факторы: от безопасности материалов и функциональности до цветовых предпочтений, например, чаще делаем акцент на ярких оттенках. Чтобы быть в курсе последних тенденций, посещаем зарубежные выставки, смотрим на мировые бренды, просматриваем детализированные отчеты на платформе WGSN.

Но на первое место всегда ставим покупателей — детей и их родителей. Поэтому не можем слепо следовать трендам, все анализируем с учетом нашей ниши и стараемся создавать осмысленные вещи. Дизайн должен отражать наше видение и ценности, а не просто повторять то, что популярно сегодня.

WGSN (Worth Global Style Network) — компания по прогнозированию тенденций в моде, дизайне, интерьерах, технологиях и потребительском поведении. На платформе публикуются отчеты о трендах по категориям, цветам, материалам, текстурам и формам, которые будут актуальны в будущих сезонах.



Татьяна Краснова, **TBOE**

Тренды важны, но все члены команды разработки понимают, что они — только часть бизнеса, а конечная цель — продажи. Слепое следование трендам не идет на пользу ни одной компании. В более высоком ценовом сегменте это может убить идентичность бренда, разочаровать лояльного потребителя, а в более низком — не попасть в цель: бывает покупателям интересен не новый тренд, а тот, который уже «широко зашел» на улицы. С другой стороны, игнорирование трендов может привести к упущенному спросу на определенные фиты, декор, цвета, стилистику. Здесь важно понимание, что вы делаете и для кого.

В «ТВОЕ» уделяется большое внимание аналитике спроса на наш ассортимент. Мы видим, что лучшие продажи показывают те тренды, которые уже зашли на рынок и растиражированы в соцсетях. В такие истории не всегда любят ввязываться другие компании из-за сроков производства: у них есть опасения, что тренд сойдет на нет, пока коллекция дойдет до полок магазинов.

В этом смысле у «ТВОЕ» есть конкурентное преимущество — крайне сжатый производственный цикл, который позволяет быстро реагировать и иногда дополнительно выпускать модели или капсульные коллекции.

Если говорить про формирование ассортимента, то дизайнер часто принимает непосредственное участие в создании коммерчески эффективных моделей. Он может выстроить модельный ряд в соответствии с трендами в рамках «базы» и «фешн-моделей», соотношение которых получает от аналитиков. Некоторые думают, что тренды не влияют на «базовые» модели, но это не так. Посадки и цвета также видоизменяются со временем, например в подиумных коллекциях SS25 мы увидели тенденции 60-х и 70-х гг. XX столетия, а значит на смену оверсайз-моделям придут более прилегающие изделия.



Ирина Чернышева

Вопрос анализа модных трендов — сложный, но очень важный. Идеально, если в компании можно создать позицию fashion-аналитика, который глубоко погружен в тему анализа тенденций. Однако в России, насколько знаю, такие позиции встречаются редко, поэтому его обязанности обычно распределяются между байерами, бренд-менеджерами и дизайнерами.

В этой связке байеры и бренд-менеджеры формируют запросы на основе продаж, а дизайнеры адаптируют тренды под аудиторию. Например, классическая тельняшка может быть переосмыслена через контрастный воротник или вышивку, и вот уже — «французская классика 60-х гг.». Обычно специалисты вдохновляются показами мод, анализируют стритстайл, инфлюенсеров и платформы, а затем адаптируют тренды под запрос покупателей в разных регионах.

Но если в штате есть fashion-аналитик, то система будет работать четче, потому что такой человек будет собирать воедино фидбэки от байера, бренд-менеджера, дизайнера, директора по продукту, собственника или генерального директора, а также учитывать брендбук компании. То есть fashion-аналитик замыкает на себе круг, ищет оптимальный баланс между актуальным и коммерчески успешным ассортиментом.



Анна Наумова, belle you

Поиск баланса между базой и новыми идеями — тонкая точечная работа бренд-менеджера или дизайнера. Специалист должен понимать ДНК бренда: отсеивать неподходящие тренды, но не упускать потенциально выгодные веяния.

По моему опыту, лучше экспериментировать с трендами на бестселлерах — моделях, которые уже отлично продаются. К примеру, подобрать для них актуальный принт или другую ткань, изменить подсадку изделия. Такой тактики работы с трендами придерживались в ТОРТОР: модернизировали топовые модели, делая их более трендовыми. Это интересная задача для дизайнера, она заставляет искать новые решения, придумывать, развиваться. Здесь есть также потенциал для автоматизации: если сейчас это полностью ручная работа, то в будущем, возможно, ее можно будет поручить искусственному интеллекту.



Марина Юркова, O'STIN

Работа с трендами — довольно сложный и трудоемкий процесс: приходится много анализировать и вычленять из всего многообразия отдельные тренды, которые нам подходят. В O'STIN мы сотрудничали с разными тренд-бюро, которые каждый сезон присылали прогнозы по цветам. На основе продаж мы примерно понимали, какой оттенок может «выстрелить», а какой точно не будет пользоваться спросом. Например, в мужском ассортименте крайне важны полутона: если коричневый чуть желтит или уходит в розовый, то продажи будут низкие.

Прогнозы тренд-бюро получает большинство игроков на рынке, а значит цветовая палитра у брендов масс-маркета будет примерно одинаковая. Этот момент нужно учитывать и подходить к подбору трендов с оглядкой на специфику компании и профиль ее покупателей.



⊗ Что пошло не так

Команда неудачно подобрала ткань для модели

Неудачный выбор ткани часто связан с поздним заказом материала у поставщика. Подбор ткани должен начинаться параллельно с процессом разработки моделей или до него. Так выше вероятность найти подходящий материал и соблюсти сроки производства изделий. Если запрос на ткань поступает позже срока, команда может не успеть оценить плотность, качество, фактуру, принты. К тому же, у поставщика может не оказаться нужного ритейлеру объема и типа ткани, а значит придется соглашаться на те варианты, которые будут в наличии.

✓ Как решить вопрос



Алёна Лисичкина, **Lassie**

У нас были проблемы с подбором ткани раньше, когда только начинали разрабатывать первые коллекции. Случалось, что не укладывались по срокам и не успевали внимательно выбрать ткань, потрогать ее, посмотреть. Но сейчас такой проблемы не бывает, потому что для верхней одежды мы уже выбрали самые подходящие для нас ткани и используем их из сезона в сезон. Одежду второго слоя, например, лонгсливы, рубашки, футболки, мы чаще выпускаем в Шанхае и оперативно подбираем ткани уже на месте. Если решаем внедрить новую ткань, то всегда тестируем ее на небольшой партии, например, отшиваем партию одной модели и смотрим результаты продаж.



Людмила Михалёва

Ткани имеют разные составы и пластичность. Например, из жесткой ткани мы не сможем сшить изделие с крутыми линиями — будут заломы. Иногда невозможно проложить отделочные строчки, потому что ткань мягкая, рыхлая, есть вероятность дефектов на швах. Все эти особенности материала конструктор должен учитывать при разработке изделия.

Промахи с подбором ткани случаются, когда, например хит-модель, которая прекрасно отработана в посадке, руководство решает изготовить в другой ткани. В результате изделие просто не узнать: вылезает миллион дефектов, оно плохо сидит на фигуре, конструкция искажается. Поэтому мы всегда корректируем конструкцию под конкретную ткань, отшиваем образец и проверяем посадку.





Марина Петрова

Материалы для одежды — очень обширная и сложная область знания на стыке дизайна, материаловедения, коммерции, планирования и технологий. Как правило, не все члены продуктовых команд разбираются в свойствах материалов, их поведении в процессе пошива и стандартах качества. Решение — повышать уровень компетентности сотрудников: посещать профильные выставки, производства, лекции и курсы. Знания позволят подойти к подбору материалов более разумно, что сэкономит бюджет, время и ресурсы компании.

При создании коллекции важно также утвердить и строго следовать производственному календарю, в котором учтены все этапы разработки, подбора, утверждения и производства материалов. В противном случае команда будет работать в режиме «тушения пожара», а значит не останется времени на качественный подбор и разработку материалов.

На мой взгляд, важно также внедрять KPI для материалов и их поставщиков. Для этого в течение нескольких сезонов после апробации материалов и запуска коллекции, отбирают наиболее качественные экземпляры, которые пользуются спросом у покупателей. Так, со временем у команды сформируется пул проверенных и надежных поставщиков и материалов, переходящих из одной коллекции в другую. Такой подход — гарантия эффективного и стабильного бизнес-процесса.

Татьяна Краснова, **TBCE**

В идеальном мире материалы должны подбираться под спроектированные дизайны с учетом их особенностей. Для этого команда сначала анализирует тренды, потом разрабатывает концепты на будущий сезон и дорожные карты, которые включают цвета, фиты и темы. После этого аналитики готовят ассортиментную матрицу и передают ее в отдел дизайна. Когда дизайнер получает задание, он готовит коллекцию или капсулу, подбирает фиты, начинает поиск полотен и материалов.

Но на практике, особенно в масс-маркете, бывает наоборот: в середине процесса разработки команда получает задание добавить модели из новых, не тестированных полотен, образцов которых даже нет на руках. Несмотря на то, что разработка фитов идет из полотен, приближенных по свойствам к тем, которые будут запущены в партию, сходство не идентично, и вероятность дефектов посадки сохраняется. Кроме этого бывает, что поставщики не могут найти какой-то материал, или мы не укладываемся в бюджет закупки. Компромиссы неизбежны, когда процесс идет «от материала», а не от дизайнерской концепции.



⊗ Что пошло не так

Коллекция бренда не выглядит целостной

Целостность коллекции — это визуальное единство моделей и определенный эмоциональный посыл бренда. Если элементы коллекции разрознены, то компания теряет свою идентичность, а аудитория перестает считывать ключевой месседж бренда. Объединить коллекцию в единый концепт — задача главного дизайнера или другого специалиста команды, который следит за подбором цветовой палитры, материалов, силуэтов и темы.

✓ Как решить вопрос



Анна Наумова, belle you

На целостность коллекции влияют несколько факторов. Первый — корректировки в процессе создания моделей. Например, пока идет разработка утвержденной коллекции, на рынке появляется перспективный тренд. Если руководство видит в нем потенциал, то старается поскорее внедрить. Такое решение — риск для бренда: коллекция может «поехать». Чтобы снизить эту вероятность, можно перенести тренд на следующий сезон либо создать отдельную капсулу в составе коллекции.

Второй фактор — неверный выбор ткани или моделей. Дизайнер может сильно увлечься точечной доработкой и уйти от первоначальной концепции. Обычно в команде за этим следят руководители групп или бренд-менеджеры, которые анализируют коллекцию целиком и «заземляют» творческие порывы дизайнеров. Если понимаем, что концепция «разваливается», за пару месяцев пересматриваем модели, ткани и быстро вносим изменения.

Третий фактор — расположение коллекции в торговом зале. Здесь нужно учитывать оборудование, площадь магазина, его формат, локацию, город, объем ассортимента. Не в каждую точку сети коллекция придет целиком, куда-то — в усеченном виде. А значит нужно спланировать ее наполнение так, чтобы коллекция смотрелась целостно при любом объеме SKU. В крупных компаниях дизайнеры учитывают также расположение моделей в зале и витринах магазинов. Например, лучше не делать все платья в коллекции с цветочным принтом: витрина получится слишком пестрой и странной.





Алёна Лисичкина, **Lassie**

Для Lassie, как функционального бренда, важно, чтобы коллекция выглядела цельной. И эта целостность во многом зависит от дизайнеров. Некоторые компании разделяют коллекцию на категории, и за каждую категорию отвечают разные специалисты. Я против такого деления. Если нужно распределить обязанности, то делить следует только по тематикам и капсулам. Так каждый слой одежды будет поддерживать другой: от нижнего до верхнего, включая аксессуары.

Кроме того, деление по категориям ограничивает развитие специалистов внутри компании. Когда человек работает, например, только с верхней одеждой, он не развивается в других направлениях, его кругозор сужается. Идеально, когда можно брать разные направления: в один сезон разработать сноубордическую капсулу, в следующий — городскую.



Татьяна Краснова, **TBOE**

Коллекция может не выглядеть целостной из-за слабой взаимосвязи между отделами. Если в компании мало пересечений между подразделениями, и идет автономная разработка отдельных категорий, то общая концепция может теряться. Например, какой-то отдел занимается денимом, какой-то — трикотажем.

Если компания большая, то для координации категорий нужны усилия нескольких человек, структура и платформа, на которой можно все свести к единому концепту. Например, в данном вопросе помогают сервисы вроде Miro, где можно на виртуальных досках смотреть наработки другого отдела и подстраивать их друг под друга. В небольших брендах эту задачу может взять на себя, например, главный дизайнер, концепт-дизайнер или креативный директор.

Иногда в компаниях один дизайнер разрабатывает всю капсулу: верхнюю одежду, деним, кроеный трикотаж, вязаный трикотаж, аксессуары. В таком случае она будет выглядеть целостной, так как создается одним человеком, который, естественно, контролирует ее финальный вид. Такие варианты мне встречались в компаниях, специализирующихся на детской одежде, например, так выстроены процессы в бренде детской одежды «Гулливёр».



⊗ Что пошло не так

Бренд не обновляет дизайн и выпускает из года в год одинаковые модели

Когда бренд годами выпускает одни и те же модели в нише, где мода и запросы потребителей постоянно меняются, он теряет ключевое конкурентное преимущество. Обычно fashion-бренды балансируют между сохранением «базы» и внедрением свежих идей. Не обязательно решаться на радикальные перемены, можно действовать поступательно. Например, добавлять в линейку новые модели, экспериментировать с материалами и цветами. Так, не рискуя прибылью и измеряя реакцию покупателей, можно постепенно нащупать новые векторы развития ассортимента.

✓ Как решить вопрос



Алёна Лисичкина, **Lassie**

Необходимость обновления дизайна зависит от специфики бренда. Например, дизайнерские шоу-румы вынуждены постоянно предлагать что-то новое, чтобы привлекать клиентов. Однако в сегментах вроде детской одежды или классических мужских рубашек постоянство важнее. Покупатели ценят проверенные модели, которые уже зарекомендовали себя удобной посадкой и качеством.

Даже если бренд выпускает одни и те же модели, но в других тканях, каждая коллекция проходит повторные проверки и тесты. Это позволяет устранить недочеты, которые могли быть упущены ранее. Если модели успешны, то менять их каждый год не имеет смысла. Клиенты возвращаются к брендам именно за предсказуемостью и надежностью.



Анна Наумова, **belle you**

Основа ассортимента belle you — нижнее белье, одежда для дома и изделия первого слоя. И большинство наших покупателей приходят как раз за определенными изделиями, чаще базой. Они ожидают высокий уровень качества и удобство посадки моделей. Поэтому обновление, безусловно, важно, но к радикальным изменениям мы не стремимся — прислушиваемся к желаниям потребителей: точно обновляем модели и принты, аккуратно пытаемся работать с чем-то новым. В нашем случае — сменой ткани, корректировкой посадки или деталей.





Марина Юркова, O'STIN

Когда продуктовая линейка повторяется из сезона в сезон, привлечь внимание покупателей крайне сложно. Бренд точно должен обновляться, особенно сейчас, когда fashion-рынок активно растет, а маркетплейсы отвоевывают все большую долю. При этом многие компании выпускают исключительно базу, которая плюс-минус одинаковая у всех. Как в таком случае отличаться от конкурентов?

На мой взгляд, главное — найти правильное соотношение базы, core-ассортимента и трендовых вещей. Например, O'STIN — довольно консервативный бренд, мы сознательно ограничивали процент экспериментальных вещей в ассортименте. Несмотря на это, регулярно смотрели тренды, анализировали продажи точек и выпускали отдельные коллекции под конкретные магазины. Для молодых брендов стратегически верно начинать с трендовых моделей, отражающих их уникальный стиль. Это позволяет быстрее заявить о себе, привлечь внимание целевой аудитории и занять отличимую позицию на рынке. Именно выразительные вещи помогают завоевать интерес и остаться в памяти, в то время как базу потребитель уже привык покупать у крупных брендов.



⊗ Что пошло не так

Дизайнер уходит в творчество забывая о тайминге или бюджете

Дизайнеры часто углубляются в творческий процесс, вдохновляются мировыми брендами, коллекциями от кутюр и прет-а-порте, часто не думая о времени и бюджете. В fashion-ритейле коллекции привязаны к сезонам, а значит сроки играют ключевую роль в разработке и выпуске моделей. Бюджет — финансовые рамки, которые помогают сделать продукт экономически эффективным. Коллекция, созданная без учета реальных ограничений, рискует не дойти до клиента и пополнить объем стоков на складе.

☑ Как решить вопрос



Алёна Лисичкина, **Lassie**

Умение распределять время, планировать задачи и контролировать сроки особенно важно для креативных профессий, которые часто ловят творческий поток и углубляются в детали. Когда я размышляла о том, каких навыков мне не хватает для развития в профессиональной карьере, акцент был на освоении новых инструментов для создания эскизов, поиска принтов и идей. Но также очень важно заниматься планированием и тайм-менеджментом. Сейчас я стараюсь применять принципы качественного распределения рабочего времени не только в своей работе, но и привить их своим сотрудникам.

Разработка моделей в Lassie — довольно свободный полет фантазии для дизайнера. Но когда созданная модель оказывается слишком дорогой, мы вносим изменения в ее конструкцию. Например, может потребоваться упростить дизайн сложного кармана с водоотталкивающей молнией. Совместно с продакт-менеджерами стараемся оптимизировать расходы, сохранив при этом идею и качество изделий. Некоторые компании на рынке часто выбирают материалы и комплектующие исходя из принципа дешевизны, даже если разница в цене незначительная. Мы в Lassie стараемся искать разумный компромисс между ценой и качеством.





Марина Петрова

Дизайнер разрабатывает коллекцию в команде, а не сам по себе. Это значит, что в компании должна быть предусмотрена роль менеджера, который отвечает за соблюдение сроков и бюджета. Эта позиция может иметь различные названия: байер, продакт-менеджер и т. д. Важно понимать, что ситуации, когда дизайнер «уходит в творчество», возникают реже, если четко распределять и соблюдать обязанности в команде.

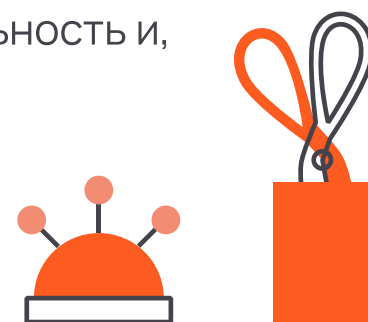
К тому же дизайнеру нужно задавать рамки по ценам и срокам, чтобы работа была эффективной. Тогда он сможет самостоятельно принимать часть решений по снижению себестоимости на стадии проектирования изделия, например, изменяя фурнитуру, материалы, упрощая конструкцию или технологию пошива изделия. Например, вместо дорогих роговых пуговиц можно использовать пластиковые. Они доступнее по цене, но визуально похожи на оригинал. Или вместо шелка подобрать максимально похожий материал из вискозы или ацетата, что позволит сократить себестоимость.

Каждая составляющая дизайна важна. Даже работа с цветом и качеством красителей играет большую роль в себестоимости конечного продукта. Например, производство белого цвета часто обходится дороже из-за высокой вероятности брака, ведь на белом полотне видны малейшие дефекты. То же самое касается темных и ярких цветов: недостаточно устойчивый недорогой краситель при намокании может оставлять следы на теле и более светлых вещах. С этой проблемой, к примеру, сталкивались при разработке боа для новогодней коллекции в 12 Storeez. От количества использованных цветов также зачастую зависит цена нанесения принта на материалы. Очевидно, что дизайнеров обязательно нужно вовлекать в процесс ценообразования и давать четкое ТЗ по срокам сдачи его части работы.

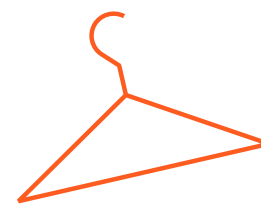
Татьяна Краснова, **ТВОЕ**

Тайминг — постоянный спутник дизайнера, ведь сроки имеют колоссальное значение, и все бренды на рынке борются за их сокращение. У дизайнера есть график работ и строгие временные рамки для каждой подзадачи. Затягивание сроков ведет к срыву тайминга в других, зависящих от деятельности дизайнера отделах, что в итоге отражается на графике поставок товара и спросе на него. Многие компании активно внедряют в дизайне различные виды искусственного интеллекта (Artificial Intelligence, AI), что серьезно помогает сократить время выполнения широкого спектра операций.

Бюджет — вопрос такого же порядка, что и тайминг: дизайнер должен четко понимать, в каком сегменте и для какого потребителя он работает. В более высоком ценовом сегменте дизайнер может позволить себе больше свободы: более дорогие полотна, сложные обработки, последние тренды в декоре и фурнитуре. В масс-маркете цена всегда будет краеугольным камнем в проектировании. Здесь есть жесткий порог, за который никто не выйдет, иначе производство данной модели просто потеряет рентабельность и, соответственно, смысл.



Настройка бизнес-процессов



Разработка моделей включает не только творчество, но и четкую организацию работы. Настройка бизнес-процессов на этапах дизайна и конструирования позволяет ритейлеру сэкономить ресурсы, сократить сроки разработки коллекции и вероятность ошибок.

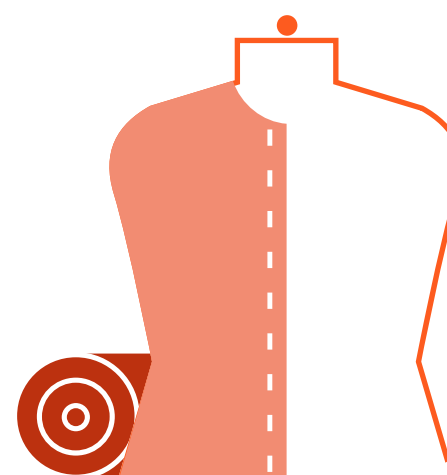
Стандартная история

Для грамотного выстраивания процессов в fashion-ритейле в команде должны быть четко определены роли:

- ✓ Дизайнер придумывает идею, силуэт, создает эскиз, подбирает материалы и фурнитуру.
- ✓ Конструктор ответственен за форму — он создает конструкцию с учетом выбранной ткани.
- ✓ Технолог определяет последовательность пошива изделия так, чтобы минимизировать количество операций, но сохранить качество.

Сложность дизайна, конструкции и технологии пошива зависит от ценового сегмента: изделия уровня люкс (luxury), премиум (premium), средний плюс (middle-up) и средний (middle) обычно сложнее в обработке, чем масс-маркет (mass market). Но вне зависимости от сегмента внедрение и настройка бизнес-процессов позволяет:

- ✓ Эффективнее управлять временем: избежать срыва сроков на всех этапах (от эскиза до лекал), обеспечивая равномерную загрузку специалистов.
- ✓ Снизить затраты компании: сократить объем корректировок и дополнительных расходов на материалы и оплату сверхурочных.
- ✓ Контролировать качество изделий: унифицировать требования к дизайну и конструкции, позволяя бренду поддерживать стабильно высокое качество.
- ✓ Обеспечить гибкость и адаптивность: быстро вносить изменения в коллекцию и оперативно реагировать на внешние и внутренние вызовы.



⊗ Что пошло не так

У дизайнеров непрозрачные KPI

Ряд fashion-брендов внедряют показатели эффективности для дизайнеров. Они могут быть построены на скорости создания коллекции, проценте принятых эскизов или коммерческом успехе моделей. Но объективно оценить вклад дизайнеров сложно из-за отсутствия количественных метрик, которые напрямую указывают на качество их работы. Обычно над коллекцией трудится вся команда: от байеров и бренд-менеджеров до технических специалистов, а дизайнер — лишь часть этой цепочки. К тому же есть такие внешние обстоятельства, на которые дизайнер влиять не может, например культурные или политические события.

✓ Как решить вопрос



Марина Петрова

KPI дизайнеров в fashion-индустрии часто зависят от успеха продаж коллекций за сезон или год. Например, отслеживают коэффициент выполнения плана продаж, показатели объема продаж в деньгах и SKU в разрезе недели, жизненного цикла, сезона, год к году и т. д. Кроме этого могут быть внедрены коэффициенты по сдаче технической или эскизной части работы в срок, к запланированной дате производственного календаря. На основе таких метрик рассчитываются сезонные, годовые бонусы или иные виды компенсаций.

Такая система KPI встречается, как правило, в более зрелых компаниях. В молодых компаниях KPI дизайнеров часто остаются размытыми и зависят от специфики организации. Прозрачность и выстроенная логика расчета бонусной части может стать хорошей мотивацией для сотрудников, а в долгосрочной перспективе повышать лояльность специалистов к конкретной организации.



Анна Наумова, belle you

Оценивать метрики и вводить KPI для дизайнеров можно, если мы говорим о базовом ассортименте, выпуск которого автоматизирован и лишен креатива. Но в творческой среде, где задачи динамичны, а результат не всегда зависит от конкретных специалистов, четкие метрики не работают. Например, команда приняла решение внести кардинальные изменения в изделие после примерки: не подошла ткань или фурнитура, поставщик не смог выполнить нужную обработку изделия. В итоге один или несколько внешних факторов становятся причиной задержки коллекции. Заранее предусмотреть все риски крайне трудно.





Ирина Чернышева

В брендах среднего ценового сегмента ввести KPI для дизайнеров сложно, поскольку невозможно сделать расчеты прозрачными и учесть все факторы. Проще просчитать KPI в премиальных брендах, где ключевую роль играет креативный директор. Обычно такие компании являются трендсеттерами на рынке и выбирают в лидеры крейторов с персональной айдентикой, например в Gucci это Алессандро Микеле. В этом случае идентичность и субъективная эстетика креативного директора в совокупности с ДНК модного дома видна в концепции и ассортименте бренда. А значит введение KPI оправдано: от видения креативного директора зависят показатели продаж.

Небольшие компании в качестве ключевых метрик для дизайнеров используют технические показатели: количество созданных за день техпаспортов, соблюдение дедлайнов. Но они могут искажаться внешними факторами, например изменения в ТЗ или задержки на этапе согласований. На практике KPI дизайнеров крайне редко отражают их реальный вклад в создание продукта.



Марина Юркова, O•STIN

В крупных компаниях KPI дизайнеров часто размыты и неочевидны. Но от них иногда зависит бонусная часть оклада. У меня есть опыт оценки личной эффективности каждого дизайнера в команде и отдела целиком. И, на мой взгляд, определить вклад конкретного сотрудника в процесс разработки коллекции — сложно. В нем участвует слишком много людей: конструкторы, технологи, маркетологи и другие специалисты. По факту, мы говорим о командной работе.

Более того, успех или провал часто зависят не от конкретных моделей, а от общей концепции, которую предлагает старший дизайнер или креативный директор. Например, смена стилистического направления — переход от этники к урбану — может кардинально повлиять на продажи изделий бренда. В небольших компания ситуация иная: там работа стилиста или единственного дизайнера напрямую влияет на успех компании, а значит его KPI могут быть более прозрачными.



⊗ Что пошло не так

Не хватает специалистов для разработки ассортимента

Многие fashion-бренды сталкиваются с нехваткой квалифицированных кадров, что серьезно тормозит их развитие. В частности, из-за перегрузки специалистов снижается качество их работы, нарушаются сроки выпуска изделий, а значит результаты продаж коллекции будут ниже ожидаемых. Причин нехватки персонала множество: от хантинга профессионалов крупными ритейлерами и условий труда, до снижения престижа профессий среди молодежи.

✓ Как решить вопрос



Людмила Михалёва

В fashion-ритейле часто не хватает конструкторов, особенно для сложных ассортиментных групп. Например, в женской одежде требуется больше специалистов из-за нюансов посадки изделий, тогда как мужская и детская одежда более стандартна и не так сложна в построении. Но есть нюансы: в мужской одежде важна детализация, например, там уделяется много внимания подкладке, карманам и другим элементам.

Если у компании есть возможность нанять специалиста на каждый ассортимент, то возможно разделение обязанностей: один конструктор может заниматься швейными изделиями, другой — трикотажными. Но многие компании, стараясь оптимизировать количество специалистов, нанимают конструкторов-универсалов. Например, по моему опыту, иногда конструкторы способны разрабатывать как мужские, так и женские модели. Новый виток развития индустрии запустила пандемия: специалисты научились работать удаленно, адаптироваться к разным задачам и оценивать результаты по фото- и видеоматериалам.

Второй вариант оптимизации размера команды и экономии бюджета — объединение функций конструктора и технолога. Но такое совмещение редко бывает эффективным, а специалистов, способных качественно выполнять обе роли, крайне мало.





Светлана Петрова, COIS

Позиции технолога и конструктора могут быть объединены, если это небольшая компания с несложными изделиями и/или небольшим количеством моделей в месяц. Глубоко знать и конструкцию, и технологию всех ассортиментных групп невозможно (или маловероятно). Если у бренда большой ассортимент, то сложно представить специалиста, который сможет совмещать весь функционал и выполнять свою работу качественно.

Обычно конструктор занимается каким-то определенным направлением, например, я в LIMÉ шесть лет занималась конструированием только плательного ассортимента. И если конструктор отвечает за объемную форму изделия, то технолог — за процесс пошива: правильную последовательность сборки и выбор обработки в соответствии с типом материала и ценовым сегментом бренда. Он рисует технологические схемы для всех швов изделия, а от сложности технологии зависит себестоимость производства. Искушенный клиент может это понять, посмотрев на изнанку вещи и оценив тонкую работу портных. Либо увидев топорную сборку, грубый оверлок и растянутые швы, которые укажут на дешевое изделие. Также технолог контролирует запуск отшива партии на производстве, чтобы прописанная им технология соблюдалась и была исполнена швеями в должном качестве.



Александра Кургашева, LEOKID

В швейной отрасли в последние годы наблюдается нехватка высококвалифицированных кадров. Такая ситуация возникла после ухода международных брендов, когда российские ритейлеры начали активно расширять ассортимент: матрица росла быстрее, чем шел найм новых специалистов в команды. В результате на сложный ассортимент приходится брать сотрудников с минимальным опытом и выпускников ВУЗов с дальнейшим обучением, что является дополнительной нагрузкой для команды.



Марина Юркова, O•STIN

В большой компании, как правило, не бывает нехватки сотрудников. Если кто-то увольняется или уходит в отпуск, его работу подхватывают коллеги. Но раньше у нас, к примеру, работал только один графический дизайнер: бюджет на дополнительного специалиста не выделяли, а единственный сотрудник «зашивался». В итоге я убедила начальство подключить ИИ, получилось облегчить работу нашему графику, а процесс пошел быстрее. Ведь бывает, ты что-то придумал, а начальство просит нарисовать еще пять подобных вариантов. С такими задачами ИИ нас спасал, хотя эскизы все равно приходилось доводить до ума вручную. Небольшие и начинающие бренды тоже вполне могут использовать такие технологии. А с развитием направления, качество сгенерированных эскизов улучшится, а значит работа дизайнеров еще больше упростится.





Ирина Чернышева

Количество специалистов в команде должно зависеть от ширины и глубины ассортиментной матрицы, задач бренда и его целевой аудитории. Например, молодежным брендам с большим количеством принтованных вещей требуется больше графических дизайнеров и художников. Для минималистичных брендов, напротив, достаточно нескольких графических дизайнеров, которые будут заниматься бирками и этикетками.

При планировании штата важно учитывать долгосрочную стратегию развития бренда: какое количество магазинов планируется открыть, их площадь и концепцию развески (одноуровневая или двухуровневая). От этого зависит размер матрицы, а значит и количество специалистов. Также стоит учитывать онлайн-продажи, особенно если бренд работает с маркетплейсами. Для этого может потребоваться отдельный дизайнер, который будет адаптировать продукцию под требования онлайн-платформ.

Что касается конструкторов и технологов, их количество зависит от сложности изделий и распределения функций. Например, если конструктор берет на себя часть технической документации, можно нужно нанимать больше конструкторов и меньше дизайнеров.



Анна Черных

Я убеждена, что некоторые бренды вообще могут обойтись без привлечения конструкторов и технологов. Если компания работает в масс-маркете и выпускает базовые вещи, например футболки, то вполне может оптимизировать процесс разработки — отдать эту задачу поставщику. Фабрика сама построит лекала по заданным параметрам и пришлет образец изделия на проверку. Найм собственной команды целесообразен, если конструкция моделей сложная, например, верхняя одежда или посадка изделия должна быть выточена до миллиметра.

Считаю, что если разработку, хотя бы частично, можно отдать на сторону поставщика, то лучше так и сделать. Например, подобной стратегии придерживается Zara и некоторые даже премиальные бренды. У фабрик, которые непрерывно выпускают предметы гардероба, есть опыт, ресурсы и компетенции на каждом этапе разработки. Иногда выгоднее поручить задачу производителю, чем создавать собственный отдел внутри компании или нанимать фрилансеров.



⊗ Что пошло не так

Не выстроен процесс коммуникации между участниками команды

При разработке моделей, как правило, ключевым «заказчиком» конструктора выступают дизайнеры, которые затем презентуют проект продакт-менеджерам. В процессе обсуждений команда вносит коррективы в модель, обсуждает ткань, детали, бюджет. Но в такой коммуникации бывает несколько проблем, например, со стороны руководителей может поступить слишком резкая обратная связь или собственник вмешивается в процесс и принимает единоличное решение по коллекции. Неочевидные проблемы — нечеткий тайминг встреч и отсутствие регламентов, а также разница в возрасте между конструкторами и дизайнерами, которая становится преградой для совместной работы.

✓ Как решить вопрос



Алёна Лисичкина, **Lassie**

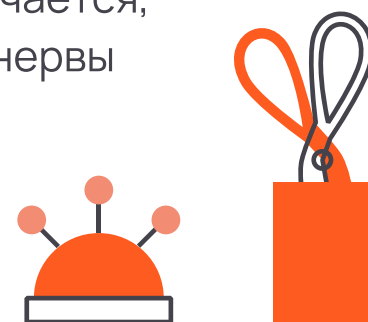
Как таковой «защиты» проекта дизайнеров перед продакт-менеджерами у нас не бывает, вместо этого мы встречаемся в процессе разработки и вносим коррективы в модели. Иногда бывают разные мнения относительно цветов, ткани, кроя, но мы приходим к совместному решению и вместе защищаем наш проект перед руководителями. На мой взгляд, самое важно в работе над коллекцией слышать коллег и воспринимать их критику спокойно. Это повышает шансы выпустить успешную коллекцию и гордиться за результаты своей работы. Кроме того, важную роль играет командный дух и взаимоподдержка. Когда каждый член команды чувствует себя ценным и понимает, что его мнение важно, процесс работы становится более креативным и продуктивным.



Людмила Михалёва

Взаимопонимание в команде помогает найти решение любой проблемы. Я предпочитаю обсуждать модель с дизайнером на разных этапах создания лекал. На начальном этапе обычно выясняю нюансы, потому что эскиз не всегда бывает информативен. В процессе работы я обязательно показываю дизайнеру промежуточный вариант, чтобы он оценил пропорции и линии. Такой подход позволяет наладить планомерную совместную работу над моделью, избежать конфликтов, и ненужной работы.

Сложности начинаются, если какой-то этап выбился из графика, например, поздно утвердили модель и выдали задание конструктору. Получается, конструктор должен уложиться в очень сжатые сроки, а значит нервы и конфликты неизбежны.





Марина Петрова

Качественная коммуникация между участниками команды — одна из важнейших составляющих процесса разработки моделей. Уважительные и доверительные обсуждения коллекции стимулируют команду к поиску коммерчески успешных решений и повышают заинтересованность сотрудников в работе. Перечислю несколько базовых правил проведения командных встреч:

Первое — соблюдать тайминг и регламент. Это убережет команду от бесконечных обсуждений без четкого результата.

Второе — давать высказаться младшим специалистам и прислушиваться к их идеям. Молодые профессионалы хотят чувствовать себя значимыми сотрудниками в компании, а не просто исполнителями.

Третье — проводить голосования, если нужно принять решение коллегиально. Например, в LIMÉ существует такая практика: в разработку иногда идет тот вариант эскиза, за который проголосовало большинство членов команды.

Кроме этого, наладить коммуникацию между сотрудниками позволит выстроенный процесс адаптации новых специалистов, распределение зон ответственности, регулярная обратная связь, а также проведение тренингов или мероприятий для сплочения коллектива.



Светлана Петрова, COIS

Лакмусовая бумажка слаженной работы команды — этап примерки. Именно на примерке мы понимаем, насколько качественно и эффективно строилась коммуникация между бренд-идеологом (или креативным директором), дизайнерами и технической командой при разработке коллекции. Получилось ли передать форму, идею, настроение модели, как художественное решение смотрится в конкретном материале, и насколько фабрика-подрядчик аккуратно воплотила идеи в жизнь.

Если коммуникация внутри команды слабая, то на примерке мы понимаем, что ожидания дизайнера не совпадают с реальностью. Тогда начинаем выяснять причины: где-то поняли неверно, рассчитали неточно, не соблюли пропорции. А возможно технический эскиз не передал всех деталей, и конструктор не уловил замысел дизайнера.

Проблема может быть и в структуре самих команд. В одних компаниях продакт-менеджер выступает как руководитель проекта, в других — как главный дизайнер. В некоторых брендах байеры или категорийные менеджеры являются главными в команде и задают направление коллекции, опираясь на предыдущие продажи. В отделе разработки конструктор и технолог могут быть на одном уровне, а бывает, что конструкторы подчиняются технологам или руководителям экспериментальных цехов. Такая разрозненность в иерархии тоже может привести к недопониманию и ошибкам на всех этапах производства. Чтобы их избежать, важно выстроить четкий процесс обмена информацией и определить зоны ответственности каждого участника команды.





Даниела Бурлак, **TBOE**

Часть ассортимента бренд «ТВОЕ» отшивает в России, а часть — за рубежом. Поэтому процессы работы и согласования моделей различаются, однако в каждом из них присутствуют четко описанные операции. На зарубежных производствах продакт-менеджеры делают заказ дважды в год: в сезоны весна-лето и осень-зима. На российской фабрике мы размещаем заказ каждый месяц. Поэтому в течение месяца мы работаем над моделями, получаем обратную связь от нашего руководителя, вносим корректировки. Затем встречаемся всей командой и обсуждаем макеты на общей встрече в течение нескольких часов. Так проходит «защита» коллекции перед высшим руководством бренда.

Качество готовых изделий оцениваем уже на примерке. Бывает, что после примерки мы направляем комментарии и корректировки измерений на производства с просьбой переделать какие-то узлы.



Марина Юркова, **O•STIN**

Ошибки и затягивание сроков в работе команды часто происходят из-за того, что условный «заказчик» задачи — будь то дизайнер, менеджер или руководитель — не до конца понимает, какой результат хочет получить, и не доносит это четко до исполнителя. Например, если дизайнер просит графика нарисовать эскиз, но сам не уверен в своей идее, дает размытые комментарии или часто меняет требования — итоговая работа, скорее всего, не попадет в цель и потребует переделок. Это отнимает время, нарушает тайминг и демотивирует всю команду, особенно когда за ошибки одного «отдуваются» все.

Чтобы этого избежать, важно заранее продумать задачу и детально ее проговорить. Чем яснее запрос — тем выше качество результата, и тем лучше работает команда.



⊗ Что пошло не так

Команда разработки не пользуется шаблонами и дизайн-китом

Стандарты и шаблоны помогают командам наладить слаженный процесс работы, унифицировать операции, выстроить коммуникацию внутри коллектива. Если дизайнеры, конструкторы и технологи не используют единые шаблоны и дизайн-киты, то сталкивается в процессе разработки изделий с хаосом, затрачивая на работу больше положенного времени.

✓ Как решить вопрос



Марина Петрова

Мне доводилось стандартизировать процессы и применять шаблоны для оптимизации работы почти во всех компаниях, где работала. Поэтому я убеждена, что это важно, особенно при развитии направлений, росте компании и найме новых сотрудников.

Внедрение стандартов и требований следует внедрять к технической документации, качеству материалов и шаблонам для разработки цветовых опций, в частности, лабдипов (lab dip) и хендлумов (handloom). Это упрощает рутинную работу, делая процесс разработки более четким и предсказуемым.

Стандартизация важна также в корпоративной коммуникации с внутренними и внешними агентами. Критически важно четко определить каналы и способы общения с поставщиками, прописать порядок и формат передачи информации от команды внешним партнерам, а также способы решения конфликтных ситуаций и порядок ведения претензионной работы.

Например, часто разные продуктовые команды внутри одного бренда работают автономно. Они даже не задумываются, что материалы или услуги от одного поставщика могли бы подойти для обеих команд и их изделий. Бывали случаи, когда коммуникация с одним и тем же поставщиком велась параллельно разными лицами по разным каналам. Это часто приводит к путанице, неадекватным ценам и влияет на имидж компании. Но как только процесс стандартизируется, работа начинает идти слаженнее, у команд появляются новые возможности, а бизнес-партнеры охотнее идут навстречу и предлагают более выгодные условия сотрудничества.





Марина Юркова, O'STIN

Раньше в O'STIN каждый дизайнер работал в своем стиле: создавал уникальные эскизы и формы. Например, одни и те же категории изделий разные дизайнеры рисовали по-своему — и было непонятно, одинаковый это фит или нет. Но со временем ассортимент стал быстро расти, а штат дизайнеров не успевал расширяться. Пришлось вводить общие стандарты, чтобы специалисты меньше занимались авторской отрисовкой, а идеи приводили в единый технический вид. В результате введение стандартов стало экономить время команды и исключать разночтения при разработке моделей.

Небольшим брендам, на мой взгляд, лучше сразу соблюдать баланс: креативить в стиле, тканях, формах, но стандартизировать технические моменты. В будущем, с развитием технологий, машины возьмут на себя даже креатив — вопрос только в том, как быстро это произойдет.

Марина Юркова, O'STIN



Алёна Лисичкина, LASSIE

У нас в компании есть определенные шаблоны, например скетчи или наработанные правила, которые подсказывают, как можно или нельзя рисовать. К тому же при разработке моделей используется стандартная, одобренная руководством фурнитура.

Но это скорее база, а не строгие рамки. Если у кого-то возникает интересная идея, например, использовать нестандартные элементы, то нам всегда дают возможность реализовывать что-то новое. Более того, такие задумки часто принимаются без долгих согласований.

Что касается цветов, то при разработке палитры, я учитываю тренды, базовые цвета и те оттенки, которые, на мой взгляд, будут хорошо продаваться из сезона в сезон. Но даже в этом процессе нет жестких шаблонов — мы всегда открыты для экспериментов и новых решений.



⊗ Что пошло не так

Команда бренда не отработала поэтапный процесс создания лекал

Каждый fashion-бренд создает собственный набор базовых лекал на основе ассортиментной матрицы, анализа целевой аудитории и ценового сегмента. Для поэтапного создания лекала конструктор сперва получает технический эскиз и ТЗ от дизайнера, затем с учетом ниши, измерений и материалов строит базовую конструкцию модели. Она должна учитывать тип изделия и особенность фигуры (например, женской или мужской). Затем конструкцию тестируют в выбранной ткани, устраняют дефекты и недочеты. Выстраивание процесса создания лекал делает работу технической команды четкой и слаженной, что позволяет следовать таймингу разработки и оптимизировать затраты компании.

✓ Как решить вопрос



Людмила Михалёва

Создание лекал — сложный процесс, который требует тщательного планирования. На начальном этапе конструктор не только строит базовую конструкцию, но и продумывает технологию, оценивая жизнеспособность узлов и возможность их реализации. Важно, чтобы конструктор обсуждал промежуточные результаты с дизайнером был готов к поиску компромиссов.

После создания первичных образцов проводится встреча с участием дизайнера, руководителя, технолога и конструктора. Дизайнер оценивает пропорции и объемы, а конструктор проверяет посадку и выявляет технологические или конструктивные дефекты. Все замечания фиксируются и исправляются. Если техзадание нужно отправлять зарубежным поставщикам, то важно приложить к нему максимально подробные комментарии по модели. Это убережет бренд от финансовых потерь и получения изделий низкого качества.



Даниела Бурлак, **TEDE**

Проблемы с лекалами бывают, даже если они давно отработаны и проверены. Например, недавно у нас произошел такой случай. Российская фабрика, которая пару лет выпускает пижамы и нижнее белье по нашим лекалам, недавно прислала образец низкого качества. Стали разбираться: почему изделие плохо сидит, и как недочеты не заметили раньше. Оказалось, дело в лекалах, пришлось их срочно исправлять и направлять запрос на выпуск еще одного образца.

Иногда проблема возникает, когда компании пытаются сэкономить и использовать одинаковые лекала для разных типов ткани. Но поведение одного материала при пошиве может сильно отличаться от другого, поэтому изделие в одной ткани смотрится хорошо, а в другой — плохо.



Александра Кургашева, LEOKID

Проблема с лекалами чаще возникает при размещении заказа за рубежом. Одна из причин — поставщики, по различным мотивам, не воспользовались лекалами бренда. В результате приходит образец, не отвечающий ожиданиям, что ведет к увеличению сроков разработки модели. На старте сотрудничества с поставщиком важно проговорить необходимость использования лекал бренда, листа измерений и прочей документации на модель.

Вторая возможная причина — позднее размещение заказа. У фабрики не хватает времени на пошив нескольких образцов, а бренд не может удостовериться в правильности внесения всех корректировок. Так лекала отправляются в массовое производство, при этом готовая партия может стать неприятным сюрпризом для компании. Чтобы избежать таких проблем нужно следить за сроками на каждом этапе производства. Важно также подробно описывать корректировки, если лекала разрабатывает конструктор поставщика. В частности, направлять зарубежным коллегам не только текстовые комментарии, но и подробные фото/схемы узлов обработки, которые требуют исправлений, а также визуальные комментарии с необходимыми правками в лекалах.



⊗ Что пошло не так

Дизайнер передает конструктору неинформативный эскиз

Дизайнер визуализирует идеи с помощью эскиза. Часто — в виде наброска: схематично, без технических подробностей и деталей. Получая такой эскиз, конструктор и технолог «додумывают» модель, но их видение может не совпадать с задумкой дизайнера. Когда техническая команда «презентует» результаты своей работы оказывается, что дизайнер хотел выполнить модель иначе. В результате, работу придется переделать, сотрудники демотивированы, а риск сорвать сроки выпуска коллекции возрастает.

✓ Как решить вопрос



Людмила Михалёва

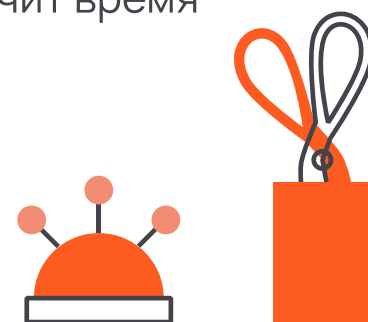
В идеале дизайнер должен предоставлять конструктору технический эскиз с прорисованными конструктивными и технологическими элементами: рельефами, швами, линиями. Это важно, так как не все технологические решения выполнимы на практике, например, не везде можно проложить отделочную строчку. Особое внимание должно уделяться эскизу подкладки, особенно в верхней одежде. В крупных компаниях дизайнеры стандартно предоставляют подкладку в развороте. Но маленькие бренды часто игнорируют такие детали, а после пошива оказывается, что дизайн подкладки не соответствует первоначальной задумке.



Светлана Петрова, COIS

Когда дизайнер приносит мне эскиз, я сперва анализирую, возможно ли воплотить его в жизнь. Иногда дизайнеры предлагают идеи, которые невозможно реализовать из-за технологических ограничений или свойств материалов. На этом этапе хороший конструктор всегда предложит дизайнеру альтернативные решения. Но для этого он должен разбираться в трендах и хорошо чувствовать стилистику бренда.

Второй этап — правильная постановка ТЗ. Дизайнеры могут нечетко формулировать свои идеи, рисовать тех эскиз слишком схематично, а значит конструктору придется угадывать, что именно имелось в виду. Здесь я обычно начинаю задавать дизайнеру много вопросов и могу дополнительно сделать макет, чтобы уточнить конструкцию. Такие приемы могут существенно сэкономить количество образцов при разработке модели, а значит время и деньги, особенно при работе с зарубежными фабриками.





Даниела Бурлак, **TBOE**

Бывают такие места в изделиях, где нельзя просто взять и сделать определенным образом шов или вытачку. Например, в трикотажном лонгсливе невозможно компенсировать особенность посадки модели в районе груди за счет шва. Но иногда дизайнеры пытаются экспериментировать с этой зоной. Если конструктор идет у них на поводу, то обычно тратит время впустую. Поэтому я каждый раз объясняю дизайнерам, где мы можем попробовать сделать что-то интересное с конструкцией, а где точно не стоит пытаться.

При разработке модели нужно учитывать также бюджет: сложные линии, дополнительные детали увеличивают себестоимость изделия. Важно предупредить об этом дизайнера заранее, особенно если бренд работает в сегменте масс-маркет.



Марина Юркова, **O'STIN**

Проблема с информативностью эскизов актуальна скорее для небольших брендов, где не настроены процессы коммуникации между дизайнером и конструктором. Для технических эскизов в O'STIN был единый стандарт, прописывалась каждая строчка. Если невозможно было описать детали словами, то обязательно прилагалась картинка. Так у конструктора не возникало проблем с пониманием задачи.

Для решения проблемы с эскизами рекомендую обратить внимание на выстраивание коммуникации. Конструктор должен работать в тесном контакте с дизайнером, не стесняться подойти и уточнить какой-то вопрос, попросить прислать похожую иллюстрацию. А дизайнер, в свою очередь, может спросить конструктора, как сделать задачу для него максимально понятной.



⊗ Что пошло не так

В компании нет экспериментального цеха

Возможность сшить образец перед отправкой модели в массовое производство значительно сокращает объем брака и упрощает процесс контроля при разработке изделия. Раньше во многих компаниях были свои лаборатории, где можно было проработать технологические узлы и скорректировать погрешности. Сейчас от таких цехов все чаще отказываются из-за высоких затрат на их содержание.

✓ Как решить вопрос



Марина Петрова

Экспериментальный цех — сердце разработки продукта и тестирования новых идей и материалов для дизайнеров, конструкторов и технологов. Если концепция бренда предполагает инновации и эксперименты с кроем, дизайном и материалами, наличие такой лаборатории просто необходимо. Это позволяет оперативно протестировать идеи и грамотно их описывать в технической документации для серийного производства сложных по исполнению изделий.

Если такого цеха нет, и образцы отшивают на производстве, например, в Китае, то нужно быть готовым к логистическим сложностям и временным затратам на их отправку из одной страны в другую. Плюс могут наложиться праздники в РФ и Китае, что дополнительно отсрочит согласование образцов. Многие бренды уже наловчились делать онлайн-примерки и корректировки. Но специфика fashion-индустрии такова, что изделие все равно нужно видеть и примерять вживую, чтобы исключить все недочеты. Для ритейлеров, чей продукт имеет более массовый характер и базовый дизайн, такой цех может не оправдывать свое существование, однако мне не доводилось работать в компаниях, где экспериментального цеха не существовало вовсе.



Людмила Михалёва

Экспериментальный цех не исключает брак. Образец, разработанный в лаборатории одним портным, отшивается на потоке группой мастеров, где каждый выполняет отдельную операцию. И если какой-то этап работы сделан плохо, ошибка отразится на качестве готового изделия.

В случае получения партии с браком у ритейлера несколько вариантов решения вопроса: договориться с фабрикой об исправлении недочетов или скидке, либо самостоятельно переделать партию. Если производство находится за границей, например, в Китае, что-то исправить практически невозможно.



Александра Кургашева, LEOKID

В экспериментальном цеху можно отработать идеальную посадку изделия на фигуре. Но даже хорошо отработанную конструкцию можно испортить технологическими дефектами, ведь качество исполнения изделий зависит от фабрики и мастерства ее швей. Все дело в том, что в экспериментальных цехах швеи трудятся неспеша, находясь на окладе. А на потоке они работают быстро, находясь на сдельной оплате труда.

И даже если прошлую коллекцию поставщик отшил хорошо, то следующий заказ может прийти с браком. Причин здесь несколько: работники фабрики спешили, чтобы уложиться в срок, или поставщик разместил заказ на другой фабрике. Чтобы избежать переразмещения заказа важно проводить первичный аудит поставщика, составлять внутренний рейтинг фабрик и договариваться о выпуске изделий на конкретном предприятии. Для дополнительного контроля качества брендам можно нанять сотрудника (технолога), который будет следить за процессом выпуска изделий на фабрике.



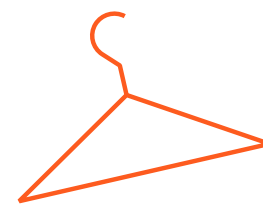
Марина Юркова, O•STIN

Экспериментальный цех — must have для небольших и средних брендов. Он позволит им проработать модель и довести посадку изделия до идеальной, а значит качественно отличаться от конкурентов. К тому же можно поэкспериментировать с конструкцией, что особенно актуально для более сложных женских моделей.

В больших компаниях на эксперименты не всегда хватает времени: темп работы более интенсивный, а сроки жесткие. К тому же в крупных компаниях модели, как правило, отработаны годами и изменяются незначительно из сезона в сезон. Цех чаще используется конструкторами для отшива образца, когда есть сомнения при разработке трендовых моделей: куда передвинуть шов, как лучше расположить какую-то деталь.



Автоматизация процесса в PLM



На этапах дизайна и конструирования бренды часто сталкиваются со сложностью организации работы команды и систематизацией большого объема данных по материалам, моделям, коллекциям, капсулам и линейкам.

Проблемы настройки процессов и пути их решения помощью PLM-системы:



Неудобно оперировать данными из разрозненных файлов

Команда использует большие объемы продуктовой информации для планирования и разработки разных категорий одежды, обуви и аксессуаров. Иногда, это сотни строк в Excel-таблицах, данные которых нужно собрать и использовать при разработке и формировании технической документации.



Планирование моделей любого типа, дизайна и кроя в единой PLM-системе

Решение позволяет систематизировать весь объем данных и использовать их повторно. Для этого в системе предусмотрено создание библиотеки данных, где вся информация распределяется по справочникам. В них команда добавляет параметры, которые могут понадобиться повторно, например материалы (ткань, нитки, пуговицы, фурнитура), размерные ряды, информация по вшивным ярлыкам.

Решение сокращает объем операционных задач для команды: можно хранить и использовать любое количество атрибутов (характеристик) каждой модели. Такой функционал позволяет команде планировать одежду разной формы и дизайна. Полезная функция — создание версий моделей, когда нужно изменить не все параметры, а только часть.





Трудно синхронизировать несколько команд при разработке и выпуске изделий

Над разработкой изделия трудятся много специалистов: продакт-менеджеры, дизайнеры, конструкторы, технологи. Каждый из них выполняет свой объем задач, в соответствии с планом и календарем. При работе в разных программах сложно собрать воедино все результаты, синхронизировать задачи и быстро подготовить документы для производителя.



Управление разработкой в единой системе с подключением всей команды

Данные из справочников автоматически подтягиваются в карточки модели, куда последовательно вносят информацию все участники процесса:

- Менеджер добавляет описание модели: название, бренд, сезон, аудиторию, категорию изделий, коллекцию и т. д. Вместе с дизайнером определяет материал будущего изделия, включая подкладку и основную ткань.
- Дизайнер вносит технические скетчи, подбирает сочетания цветов, продумывает тип рукава, вид застежки, декоративные элементы.
- Конструктор задает в системе размеры будущего изделия, формирует размерный ряды и добавляет лекала. Для этого он проектирует модель, фиксирует измерения всех параметров и вносит эти данные в базу.
- Технолог формирует поэтапную технологию пошива модели для производителя.
- Менеджер выгружает технический пакет (техпак) для производителя после того, как команда добавила все данные по изделию в систему и согласовала модель. Техпак содержит всю информацию для корректного пошива изделий.





Сложно автоматизировать разработку моделей

Помимо работы с данными, команде приходится вручную учитывать многие другие параметры: наличие ткани на складе, требования к упаковочным материалам, тексты на вшивных ярлыках и т. д.



PLM-решение упрощает процесс разработки

За счет автоматизации ряда процессов создание моделей проходит быстрее и проще. К примеру, бренд-менеджер хочет выполнить изделие из ткани, которая есть в наличии на складе. Менеджер выбирает материал, его количество и объем партии. Данные о ткани появляются в карточке автоматически, а ее объем в базе уменьшается на заданное значение. Вместе с количеством ткани, в карточку модели подтягиваются ее состав и характеристики материала. При этом поиск данных и заполнение полей карточки модели занимает в разы меньше времени, чем формирование аналогичного документа в стандартных программах.

Функционал PLM-решения позволяет специалистам не только собрать воедино все данные о моделях, но и комплексно подходить к планированию коллекции, техническому проектированию моделей и хранению продуктовой информации.



Заключение

Дизайн и конструирование моделей — следующий этап разработки fashion-коллекции, от которого зависят ее успех, функциональность и продажи.

Мы создали модуль, чтобы выявить типовые «боли» и показать пути их решения с двух сторон: творчества и бизнеса. Реализация креативной идеи и грамотно налаженные процессы позволяют выпускать востребованные и коммерчески эффективные изделия.

Для создания модуля мы провели серию интервью с опытными экспертами и консультантами отрасли. Они поделились практическими советами по решению вопросов в области дизайна, конструирования, коммуникации внутри компании и стандартизации работы.

Надеемся, что гайд станет для вас полезным инструментом и раскроет процессы с новых сторон!

В гайде планируются следующие модули:

- ✓ Подбор производства и контроль качества
- ✓ Управление командой
- ✓ Бизнес-аналитика
- ✓ Внедрение IT-инструментов в команды fashion-ритейлеров

Дату выхода нового модуля можно узнать в нашем [Telegram-канале](#), где мы публикуем анонсы материалов.

Если вы не нашли ответ на свой вопрос или хотите стать экспертом следующего модуля, напишите нам на почту: team@omnidata.ru. Мы свяжем вас с нужным специалистом или пригласим на интервью.