Orta düzey yönetici

Orta düzey yönetici, bir moda markasında ya da moda üreticisinde tasarım, ürün, satın alma, üretim, e-ticaret ya da mağaza gibi bir ekibi veya departmanı yöneten, işi sezon takvimine göre planlayıp ekipler arasında koordine eden kişidir.

> **Bütün resmi gören, önceliği yazılı koyan ve her toplantıyı bir kararla kapatan yönetici sezonu zamanında bitirir.**

Kart özeti

- Ekibin iş yükünü sezon takvimine göre planlar ve öncelik koyar.
- Departmanlar arasında köprü kurar, kararı veriyle verir, ekibini geliştirir.
- Sezon ritmi: takvim ve kapasite, sorumluluklar, haftalık koordinasyon, sapma yönetimi, sezon sonu değerlendirme.
- En önemli belgeler sezon takvimi, iş yükü planı, toplantı karar notu ve haftalık durum raporudur.
- Sapmayı fark ettiğin hafta etkisi ve seçenekleriyle yukarıya taşı.
- Kilometre taşlarına uyum, maliyet ve marj, ekibin gelişimi ve işbirliğiyle değerlendirilir.

Bir sezonda

1. **Sezon başı:** Takvim ve kapasite. Lansman tarihinden geriye bakılır; ekibin hangi haftada yükünün arttığı önceden görülür.
2. **Plan:** Hedefler ve sorumluluklar. Kim neyi onaylar, kim neyi takip eder; yazılı ve herkesin bildiği bir liste.
3. **Geliştirme ve sipariş:** Haftalık koordinasyon toplantıları. Tasarım, satın alma ve üretim arasında bekleyen kararlar masaya gelir.
4. **Üretim:** Sapma yönetimi. Geciken termin ya da hedefi aşan maliyet erken görülür, bir seçenekle birlikte yukarıya taşınır.
5. **Lansman ve satış:** Ürün zamanında rafta ve ekranda mı, ona bakılır. İlk satış verisi okunur, gerekirse öncelik değişir.
6. **Sezon sonu:** Değerlendirme. Ne işledi, nerede tıkandı; ekipte herkesle geri bildirim görüşmesi. Notlar bir sonraki sezonun planına girer.

Bir iş günü

- **08.45** Takvime ve açık işlere bakarsın: bu hafta hangi kilometre taşı var, hangisi riskte. Kritik yoldaki işleri ayırırsın; onlar gecikirse lansman da gecikir.
- **09.30** Ekiple kısa ayakta toplantı: dün ne bitti, bugün ne yapılacak, kim nerede takıldı. Takılan işi toplantıda çözmeye çalışmazsın; sonra ilgili kişiyle konuşursun.
- **10.30** Departmanlar arası koordinasyon: tasarım, ürün geliştirme, satın alma, üretim. Onay bekleyen numuneler, açılmamış siparişler, termin riskleri. Her kararın yanına bir sahip ve bir tarih yazılır.
- **12.00** Maliyet özetinde hedefi aşan modeller var. Maliyet uzmanı ve merchandiser ile seçenekleri hazırlarsın: kumaş alternatifi, adet, fiyat ya da modeli çıkarmak.

- **14.00** Yeni başlayan bir ekip üyesiyle birebir görüşme: ilk haftalarında neyi öğrendi, neyi anlamadı, kimden destek alıyor.
- **15.00** Bir kumaş tedarikçisi termini kaydırdı. Etkisini çıkarırsın: hangi modeller, hangi drop, hangi kanal. Seçenekleri yazarsın; kötü haberi beklemeden taşırsın.
- **16.30** Haftalık rapor: ne bitti, ne gecikti, neden, ne öneriyorsun, hangi kararı bekliyorsun. Her işi anlatmazsın; sapmayı anlatırsın.
- **17.30** Yarının önceliklerini yazarsın. Bugün yeni bir işe evet dediysen hangi işin bekleyeceğini de yazar, ekibe söylersin.

Elinden geçen belgeler

Belge	Kimden	Kime	Ne için
Sezon takvimi ve kilometre taşları	Koleksiyon ve planlama	Yönetici, oradan ekip	Ekibin hangi hafta yükleneceğini önceden görmek.
Ekip iş yükü ve sorumluluk planı	Yönetici	Ekip ve üst yönetim	Kim neyi, hangi tarihe kadar yapıyor; çakışan haftalar nerede.
Toplantı karar notu	Yönetici	İlgili departmanlar	Kararın ne olduğu, sahibi ve tarihi yazılı kalsın.
Maliyet özeti ve sapma notu	Maliyet uzmanı	Yönetici, oradan üst yönetim	Hedefi aşan kalemi toplantıdan önce görmek.
Sipariş ve termin durumu	Satın alma ve üretim takip	Yönetici	Teslim tarihi yaklaşan ama hâlâ açık olan siparişi bulmak.
Haftalık durum raporu	Yönetici	Üst yönetim	Sapmayı, nedenini ve önerilen çözümü kısa ve kaynaklı anlatmak.
Sezon sonu değerlendirmesi	Yönetici ve ekip	Bir sonraki sezonun planı	Ne işledi, nerede tıkandı; ders bir sonraki brife girsin.

İş akışı

1. **Sezon kapasitesini planla** · girdi: Sezon takvimi, line plan, ekibin mevcut işleri · çıktı: Haftalık iş yükü planı ve sorumluluk listesi · teslim: Koleksiyon sorumlusu
2. **Onay akışını netleştir** · girdi: Tasarım, ürün geliştirme ve satın alma arasındaki devirler · çıktı: Hangi belgeyi kim, hangi aşamada onaylar listesi · teslim: Ürün geliştirme uzmanı
3. **Haftalık koordinasyonu yürüt** · girdi: Açık işler, onay bekleyen numuneler, sipariş durumu · çıktı: Sahibi ve tarihi yazılı karar notu · teslim: Satın alma uzmanı
4. **Sapmayı seçenekle yönet** · girdi: Termin kayması, hedefi aşan maliyet, kalite bulgusu · çıktı: Etki analizi ve seçenekli karar; alınan kararın uygulanma planı · teslim: Üretim takip sorumlusu
5. **Lansman hazırlığını kontrol et** · girdi: E-ticaret kokpiti, sevkiyat durumu, mağaza dağıtımı · çıktı: Satışa çıkacak varyantlarda eksik listesi ve sahipleri · teslim: E-ticaret uzmanı
6. **İlk satışı oku, önceliği güncelle** · girdi: Sell-through, stok, iade nedenleri · çıktı: Tekrar sipariş, kanal kaydırma ya da markdown önerisi · teslim: Merchandiser
7. **Sezonu değerlendir, ekibi geliştir** · girdi: Sezon verisi, ekipten ve diğer departmanlardan geri bildirim · çıktı: Sezon sonu değerlendirmesi ve kişi bazında gelişim notları · teslim: Koleksiyon sorumlusu

Sahada sık yapılan hatalar

- **Her işi acil saymak.** Sonucu: Ekip görünür işe yüklenir; kritik yoldaki iş gecikir. Önlem: Kritik yolu takvimde görünür kıl; önceliği yazılı ver.
- **Kötü haberi geç taşımak.** Sonucu: Karar zamanı geldiğinde seçenek kalmamıştır. Önlem: Sapmayı fark ettiğin hafta, etkisi ve seçenekleriyle taşı.
- **Toplantıda karar alıp sahibini ve tarihini yazmamak.** Sonucu: Herkes işi başkasının yaptığını sanır; konu bir sonraki toplantıya döner. Önlem: Her toplantı karar notuyla biter: ne, kim, ne zaman.
- **İşi devretmek yerine kendin yapmak.** Sonucu: Darboğaz sen olursun; ekip gelişmez. Önlem: Devret, beklentiyi ve tarihi net söyle, ara kontrol koy.
- **Geri bildirimi sezon sonuna saklamak.** Sonucu: Aynı hata sezon boyunca tekrar eder. Önlem: Kısa, somut ve olaydan hemen sonra söyle.

Vakalar

Showroom sipariş haftası ile maliyet süreci aynı haftaya denk geliyor. Ekibindeki aynı kişiler ikisinde de gerekli. Ne yaparsın?
İyi bir cevap: Çakışmayı takvimde haftalar önce görürsün. Maliyet çalışmasının bir kısmını öne çeker, o hafta kimin nerede olacağını yazarsın. Çözemiyorsan önceliği üst yönetime seçenekleriyle sorarsın.

Bir kumaş tedarikçisi termini kaydırdı. Bu kumaş lansman ürünlerinden birkaçında kullanılıyor. Ne yaparsın?
İyi bir cevap: Etkiyi çıkarırsın: hangi model, hangi drop, hangi kanal. Satın alma ve merchandiser ile seçenekleri hazırlarsın: alternatif kumaş (yeni numune ve onay gerektirir), lansmanı bölmek ya da modeli sonraki drop'a almak. Üst yönetime tek sayfalık bir öneriyle gidersin.

Ekibindeki deneyimli bir uzman işlerini sürekli geç teslim ediyor; diğerleri onu bekliyor. Ne yaparsın?
İyi bir cevap: Birebir görüşür, nedenini sorarsın: iş yükü mü, belirsiz brif mi, beceri mi, kişisel bir durum mu. Somut beklenti ve tarih koyarsın; sorun iş yüküyse dağılımı değiştirirsin, belirsizlikse onay akışını netleştirirsin.

Kariyer yolu

1. Bir uzmanlık alanında uzman (tasarım, ürün geliştirme, satın alma, üretim, e-ticaret ya da mağaza)
2. Kıdemli uzman ya da ekip lideri
3. Orta düzey yönetici (ekip ya da departman yöneticisi)
4. Üst düzey yönetici

Sözlük

- **Critical path (kritik yol):** Gecikmesi lansmanı doğrudan kaydıran, birbirine bağlı işlerin zinciridir.
- **Termin:** Bir işin, malzemenin ya da siparişin teslim edilmesi gereken tarihtir.
- **Onay akışı (statü akışı):** Bir ürünün tasarımdan seriye kadar geçtiği aşamaların ve her aşamadaki onayın sırasıdır.
- **Line review (koleksiyon onayı):** Modellerin numune, maliyet ve satış beklentisiyle birlikte değerlendirilip devam, revize ya da çıkar kararının verildiği toplantıdır.
- **Sell-through (satış oranı):** Bir dönemde satılan adedin aynı dönemde satışa sunulan adede oranıdır.

- **Markdown (indirim):** Satışı beklenenin altında kalan ürünün fiyatının düşürülmesidir.
- **Hedef maliyet:** Hedef satış fiyatı ve hedef marjdan geriye hesaplanan, bir ürünün maliyetinin aşmaması gereken üst sınırdır.
- **Hedef marj:** Satış fiyatı ile maliyet arasındaki farkın satış fiyatına oranı olarak markanın ulaşmak istediği değerdir.