

项目管理手记：如何实施DRP分销系统 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/268/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c67_268744.htm 在服装企业中，特别是经营品牌的服装企业中，代理商是服装企业的重要资源，每个企业无不以保持与核心代理商的合作为首要任务之一。长久以来，代理商分销体制的存在，使得服装企业得到如下利益：#8226.服装企业能够节省一部分的市场投资，共同参与销售与促销；#8226.利用代理商资金，比直销相对节约了成本，控制了企业的经营风险；•.利用代理商的人脉及资源，及时向企业传递市场信息及竞争情报；应该说，服装企业规模的不断扩大，效益逐年见长，很大程度得益于源源不断地吸引了优质的代理商加入公司的连锁专卖体系。与此同时，各大服装企业为了提升企业竞争力，提升企业管理与控制水平，都在大规模进行信息化建设，而分销系统，也称为DRP（Distribution Resource Planning，配送资源计划）是服装企业信息化非常重要的一环，DRP更是将“代理商管理与服务”纳入了系统的实施范围。但由于代理商与企业是合作关系，不比公司的内部管理这么简单，要谈代理商管理谈何容易？但代理商管理如果在DRP系统中不作为系统的一个环节的话，可以说DRP项目不是一个成功的项目，就像练了“降龙十八掌”却内力全失一样，摆的只是一个花架子。所以，今天我们来讨论在DRP项目中，如何对代理商进行实施的话题。

一、企业：代理商管理引发的信息化需求 我负责实施过的一个服装企业DRP的项目：A企业主要从事休闲、运动服的品牌运作与经营，目前在全国范围内约有800家专卖店

或商场专柜(厅)，年销售额约为5亿RMB左右，A公司正处于快速发展通道上，而这800家专卖店约有70%为代理商的加盟店。可以说，代理商的经营业绩如何也就直接关系到公司的发展前途。但代理商与企业之间是一种上下游的合作关系，代理商管理也成了A公司一个难题。我们项目组进行调研分析之后发现代理商管理存在着以下普遍问题：1、代理商文化程度较低、营销意识较差、管理较为松散，以“夫妻店”为主要形式；2、90%以上代理商属于个体经营，基本上没有内部业务统计与财务分析，大多是随机管理，权责不明情况严重；3、代理商经营不善的很多原因在于：代理商订货能力较差；库存结构不合理；货品调配不力导致专卖店库存积压；没有根据节日、天气变化及时调整店铺货品陈列，也没有能够及时执行公司市场部门的促销策略；4、代理商与企业之间的手工订单流转周期太长，导致代理商对公司抱怨严重；但从公司角度来说由于代理商管理幅度太大，无法及时处理代理商的配货及调拨请求；5、代理商专卖店由于各种原因关闭或转手的情况时有发生，终端消费者的售后服务及VIP客户的后续服务难以得到保障。上述问题的其实在服装行业的各大小企业都不同程度的存在，但如何在最大限度地解决这些问题都在考验着企业的管理者们。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com